

**T.C.  
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, İNOVASYON VE FİRMA  
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER:  
İNOVASYONUN ARACILIK ETKİSİNE YÖNELİK  
BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE  
BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan  
Durdu Mehmet BİÇKES**

**Danışman  
Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU**

**Doktora Tezi**

**Haziran 2011  
KAYSERİ**

**T.C.  
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, İNOVASYON VE FİRMA  
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER:  
İNOVASYONUN ARACILIK ETKİSİNE YÖNELİK  
BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE  
BİR ARAŞTIRMA  
(Doktora Tezi)**

**Hazırlayan  
Durdu Mehmet BİÇKES**

**Danışman  
Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU**

**Haziran 2011  
KAYSERİ**

## **BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK SAYFASI**

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Durdu Mehmet BİÇKES

## YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI

*“Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma”*  
adlı Doktora tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan  
Durdu Mehmet BİÇKES

Danışman  
Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

İşletme ABD Başkanı  
Prof. Dr. Osman UNUTULMAZ

Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU danışmanlığında Durdu Mehmet BİÇKES tarafından hazırlanan “*Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında **Doktora** tezi olarak kabul edilmiştir.

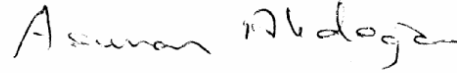
17/06/2011

**JÜRİ:**

**Danışman** : Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU



**Üye** : Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN



**Üye** : Prof. Dr. Hayriye ATİK




**Üye** : Prof. Dr. Şevki ÖZGENER



**Üye** : Doç. Dr. Azzem ÖZKAN


**ONAY:**

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 01/07/2011... tarih ve ...13..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

  
Prof. Dr. H. Yunus APAYDIN  
Enstitü Müdürü



## TEŞEKKÜR

Birçok kişinin emeğinin bulunduğu bu çalışmada ayırım gözetmeksizin emeği geçen herkese gönülden teşekkür ediyorum. Ancak isimlerini anmadan geçemeyeceğim kişiler var ki, onlara ayrıca teşekkür etmek isterim.

Çalışma konusunun oluşumu, olgunlaşması ve sonuçlanması süreçlerinde bilgi birikimi ve tecrübeleri ile bana yol gösteren, yoğun iş temposu arasında çok değerli vakitlerini ayırarak bana olan destek ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım saygıdeğer hocam Sayın Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU'a teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Doktora öğrenimim süresince kendilerinden birer bilim insanı olarak çok şey öğrendiğim ve çalışmanın her aşamasında yardım ve emeklerini esirgemeyen saygıdeğer hocalarım Sayın Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN ve Sayın Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tez izleme komitesinde yer alarak yapıcı eleştiri ve yönlendirmeleri ile tezimin olgunlaşmasına katkı sağlayan Sayın Prof. Dr. Hayriye ATİK'e teşekkür ederim.

Tez savunmasında yer alarak tezin olgunlaşmasına katkı sağlayan Sayın Doç Dr. Azzem ÖZKAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca anket formunu cevaplayarak çalışmaya katkı sağlayan işletme yöneticilerine ve tez çalışmam sürecinde yardım ve desteklerini her zaman yanımda hissettiğim mesai arkadaşlarıma ve dostlarıma şükranlarımı sunarım.

Son olarak bugünlere erişmemde en büyük paya sahip olan anne ve babama ve varlıkları ile hayatımdaki en büyük boşluğu dolduran evlatlarıma teşekkürlerimi sunarım.

**Durdu Mehmet BİÇKES**

**Kayseri, Haziran 2011**

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, İNOVASYON VE FİRMA  
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER: İNOVASYONUN  
ARACILIK ETKİSİNE YÖNELİK BÜYÜK ÖLÇEKLİ  
İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA**

**Durdu Mehmet BİÇKES**

**Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Haziran 2011**

**Danışman: Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU**

**ÖZET**

Örgütsel öğrenme ve firma performansı ilişkisinde inovasyonun aracı rolünü belirlemek amacıyla hazırlanan bu çalışma, teori ve uygulama olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Teorik kısımda, araştırmının temel değişkenleri olan örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı kavramları detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Uygulama kısmında ise anket yöntemi ile Türkiye'nin En Büyük 500 ve En Büyük İkinci 500 sanayi işletmesinden veri toplanmıştır. Veriler korelasyon, regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yardımıyla incelenmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel öğrenme ile ürün inovasyonu, strateji inovasyonu, süreç inovasyonu ve pazar inovasyonu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Benzer şekilde örgütsel öğrenme rekabet performansı, piyasa performansı, üretim performansı, finansal performans ve pazarlama performansı ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisindedir. Ayrıca yukarıda sıralanan inovasyon çeşitleri ile firma performansı boyutları arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel öğrenme ile firma performansı ilişkisinde inovasyon türlerinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre şu bulgulara ulaşılmıştır: Örgütsel öğrenme ile rekabet performansı ilişkisinde ürün inovasyonu kısmi aracı rolü üstlenmişken, strateji inovasyonu, süreç inovasyonu ve pazar inovasyonu tam aracı rolü üstlenmişlerdir. Örgütsel öğrenme ile piyasa performansı ilişkisinde ürün inovasyonu, strateji inovasyonu ve pazar inovasyonu kısmi aracı rolü üstlenmişken, süreç inovasyonu tam aracı rolü üstlenmiştir. Örgütsel öğrenme ile üretim performansı ilişkisinde bütün inovasyon türleri kısmi aracı rolü üstlenmiş

bulunmaktadırlar. Örgütsel öğrenme ile finansal performans arasındaki ilişkide ürün inovasyonu kısmi aracı rol üstlenmişken, strateji inovasyonu, süreç inovasyonu ve pazar inovasyonu tam aracı rolü üstlenmiştir. Örgütsel öğrenme ile pazarlama performansı arasındaki ilişkide bütün inovasyon türleri tam aracı rolü üstlenmişlerdir.

Ayrıca yapılan farklılık analizi sonuçlarına göre; çeşitli değişkenlerle işletmelerin örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı düzeylerinde bazı farklılıklar tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarının doğru bir şekilde yorumlanabilmesi ve etki alanının net olarak belirlenebilmesi amacıyla çalışmanın kısıtları aktarılmıştır. Son olarak, araştırma bulguları çerçevesinde uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik bir takım öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Öğrenme, İnovasyon, Firma Performansı, Büyük Ölçekli İşletmeler.



**THE RELATIONSHIPS AMONG ORGANIZATIONAL LEARNING,  
INNOVATION AND FIRM PERFORMANCE: A STUDY ABOUT  
THE MEDIATING EFFECTS OF INNOVATION  
AT THE LARGE-SIZED BUSINESSES**

**Durdu Mehmet BİÇKES**

**Erciyes University, Social Sciences Institute Ph. D. Program Thesis, June 2011**

**Supervisor: Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU**

**ABSTRACT**

The study consists of two sections as theoretical and empirical and it was done to determine the mediating role of innovation on the relationships of organizational learning and firm performance. The terms of organizational learning, innovation and firm performance, the basic variables of the study were scrutinized in the theoretical section. On the empirical section, questionnaire technique was used and the data was gathered from the first-biggest 500 and the second-biggest 500 industrial firms in Turkey, so the data was analyzed through correlation, regression and hierarchical regression analysis.

It is found that there has been a positive and significant correlation among organizational learning, product innovation, strategy innovation, process innovation and market innovation just after the correlation analysis. Similarly, a positive and significant correlation exists among organizational learning, competitive performance, market performance, manufacturing performance, financial performance and marketing performance. Furthermore, there has been a positive and significant correlation among the innovation variables above and the dimension of the firm performance.

According to the hierarchical regression analysis which was conducted to determine the mediating effects of the innovation variables on the correlation between organizational learning and firm performance, here are the findings: while product innovation has a partial mediating role on the correlation between organizational learning and competitor performance, strategy innovation, process innovation and market innovation play a full mediating role. Process innovation has a complete mediating role on the correlation between organizational learning and market performance whereas product innovation,

strategy innovation and market innovation play a partial one on it. All the innovation variables have a partial role on the correlation between organizational learning and manufacturing performance. While product innovation plays a partial mediating role on the correlation between organizational learning and financial innovation, strategy innovation, process innovation and market innovation have a full mediating one. All the innovation variables play a full mediating role on the correlation between organizational learning and marketing performance.

In addition, it was determined according to the variation analysis that there are some differences among firms' various facilities and the levels of their organizational learning, innovation and performance.

The limitations of the study have been shown so that the results of the study can be construed correctly and the effect field can be determined clearly. Lastly, in the frame of the study findings, some recommendations have been presented for the managers and researchers.

**Keywords:** Organizational Learning, Innovation, Firm Performance, Large-Sized Businesses.

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK SAYFASI.....	İ
YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI.....	İİ
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	<b>HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.</b>
TEŞEKKÜR.....	İİİ
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	Vİİ
İÇİNDEKİLER.....	İX
TABLolar LİSTESİ.....	XVİİİ
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XİXX
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

1.1. ÖĞRENME KAVRAMI VE ÖĞRENME DÜZEYLERİ.....	5
1.1.1. Öğrenme Kavramı, Kapsamı, Tanımı ve Önemi.....	5
1.1.2. Öğrenme Düzeyleri.....	9
1.1.2.1. Bireysel Düzeyde Öğrenme.....	11
1.1.2.2. Grup Düzeyinde Öğrenme.....	12
1.1.2.3. Örgütsel Düzeyde Öğrenme.....	15
1.1.3. Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	16
1.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME.....	20
1.2.1. Örgütsel Öğrenme Kavramının Tanımlanması.....	22
1.2.2. Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri.....	29
1.2.3. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları.....	30
1.2.3.1. DiBella'nın Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları.....	30
1.2.3.1.1. Normatif Yaklaşım.....	30
1.2.3.1.2. Gelişimsel Yaklaşım.....	31
1.2.3.1.3. Yetenek Temelli Yaklaşım.....	32
1.2.3.2. Ulrich, Von Glinow ve Jick'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları.....	32
1.2.3.2.1. Sürekli Gelişme Yolu İle Öğrenme.....	33
1.2.3.2.2. Yetenek Kazanma Yolu İle Öğrenme.....	33

1.2.3.2.3. Deneme Yolu İle Öğrenme .....	34
1.2.3.2.4. Sınırların Ölçülmesi Yolu İle Öğrenme.....	35
1.2.4. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri .....	36
1.2.4.1. Argyris ve Schön'ün Modeli.....	37
1.2.4.2. Fiol ve Lyles'in Düşük ve Yüksek Öğrenme Düzeyleri .....	40
1.2.4.3. Senge'nin Öğrenme Düzeyleri.....	41
1.3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ.....	42
1.3.1. Enformasyon Elde Etme.....	44
1.3.2. Enformasyon Dağıtımı .....	46
1.3.3. Enformasyonun Yorumlanması .....	47
1.3.4. Bilginin Depolanması ve Örgütsel Bellek.....	48
1.3.5. Bilginin Kullanımı – Örgütsel Eylem .....	52
1.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİNDE KOLAYLAŞTIRICILAR VE ENGELLEYİCİLER.....	53
1.5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI.....	57
1.5.1. Örgütsel Öğrenmenin Öncülleri.....	57
1.5.1.1. Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Öncülleri.....	57
1.5.1.1.1. Yapı .....	58
1.5.1.1.2. Kültür.....	58
1.5.1.1.3. Strateji.....	59
1.5.1.2. Örgütsel Öğrenmenin Çevresel Öncülleri .....	59
1.5.1.2.1. Üretim Faktörlerinin Önem Düzeylerindeki Değişim .....	59
1.5.1.2.2. Çevresel Değişim Hızının Yükselmesi.....	60
1.5.1.2.3. Rekabet Avantajının Kaynağı Olarak Bilginin Ön Plana Çıkması .....	60
1.5.1.2.4. Tüketici Beklentilerinin Artması.....	61
1.5.1.2.5. Geleneksel Yönetim Paradigmalarından Duyulan Tatminsizlik.....	62
1.5.1.2.6. Rekabetin Şiddetlenmesi.....	63
1.5.2. Örgütsel Öğrenmenin Sonuçları .....	63
1.6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN BOYUTLARI VE ÖLÇÜLMESİ .....	65
1.6.1. Örgütsel Öğrenmenin Boyutları.....	66
1.6.2. Örgütsel Öğrenmenin Ölçülmesi ve Temel Yaklaşımlar .....	67

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNOVASYON

2.1. İNOVASYON KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ.....	72
2.1.1. İnovasyon Kavramının Tanımlanması .....	72
2.1.2. İnovasyonun Önemi .....	77
2.2. YARATICILIK, İCAT VE İNOVASYON KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE FARKLILIKLAR .....	81
2.3. İNOVASYONUN İLKELERİ.....	84
2.4. İNOVASYONUN KAYNAKLARI .....	85
2.4.1. İçsel İnovasyon Kaynakları .....	87
2.4.1.1. Beklenmeyen Gelişmeler.....	87
2.4.1.2. Uyumsuzluklar .....	89
2.4.1.3. Süreç Gereklilikleri .....	90
2.4.1.4. Endüstrideki ve Pazar Yapısındaki Değişimler .....	90
2.4.2. Dışsal İnovasyon Kaynakları .....	91
2.4.2.1. Demografik Yapıdaki Değişimler .....	91
2.4.2.2. Algılamadaki Değişimler.....	92
2.4.2.3. Yeni Bilgi.....	94
2.5. İNOVASYON SÜRECİ.....	96
2.5.1. Keşif (İnceleme) ve Öğrenme.....	100
2.5.2. Fikir Geliştirme.....	100
2.5.3. Test Etme ve Uygulama .....	101
2.5.4. Ticarileştirme .....	102
2.6. İNOVASYON ÇEŞİTLERİ VE İNOVASYON DÜZEYLERİ.....	103
2.6.1. Yönetmel ve Teknik İnovasyonlar .....	105
2.6.2. Ürün ve Süreç İnovasyonları .....	107
2.6.3. Artımsal (Kademeli), Radikal ve Yıkıcı İnovasyonlar.....	108
2.7. İNOVATİF (YENİLİKÇİ) ÖRGÜTLERİN VE İNOVASYONUN ÖZELLİKLERİ .....	110
2.8. İNOVASYONUN BELİRLEYİCİLERİ VE SONUÇLARI.....	114
2.8.1. İnovasyonun Belirleyicileri .....	114
2.8.1.1. İnovasyonun Bireysel Belirleyicileri.....	115
2.8.1.2. İnovasyonun Örgütsel Belirleyicileri .....	117

2.8.1.3. İnovasyonun Çevresel Belirleyicileri .....	121
2.8.2. İnovasyonun Sonuçları .....	122
2.9. İNOVASYON GÖSTERGELERİ VE ÖLÇÜMÜ .....	124

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **FİRMA PERFORMANSI**

3.1. PERFORMANS VE FİRMA PERFORMANSI KAVRAMLARI.....	130
3.2. FİRMA PERFORMANSININ BOYUTLARI .....	135
3.2.1. Rekabet Performansı .....	139
3.2.2. Piyasa Performansı .....	139
3.2.3. Üretim Performansı .....	139
3.2.4. Finansal Performans .....	140
3.2.5. Pazarlama Performansı .....	140
3.3. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ, HEDEFLERİ VE PERFORMANS ÖLÇÜM MODELLERİ .....	141
3.3.1. Performans Ölçümünün Tanımı, Hedefleri ve Önemi .....	141
3.3.2. Performans Ölçüm Modelleri .....	144
3.3.2.1. Geleneksel Performans Ölçüm Modelleri ve Genel Bir Değerlendirme .....	145
3.3.2.1.1. Geleneksel Performans Ölçüm Modelleri.....	145
3.3.2.1.2. Geleneksel Performans Ölçüm Yöntemlerinin Değerlendirilmesi.....	148
3.3.3. Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modelleri ve Genel Bir Değerlendirme .....	150
3.3.3.1. Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modelleri.....	150
3.3.3.1.1. Performans Ölçüm Matrisi.....	151
3.3.3.1.2. Performans Piramit Sistemi .....	152
3.3.3.1.3. Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli .....	154
3.3.3.1.4. Balanced Scorecard (Dengeli Değerleme Çizelgesi) .....	154
3.3.3.1.5. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Performans Ölçüm Modeli (EFQM) .....	158
3.3.3.1.6. Entegre Performans Ölçüm Modeli.....	159
3.3.3.1.7. Sorumluluk (Paydaş) Temelli Performans Değerleme Modeli.....	161
3.3.3.1.8. Organizasyonel Performans Değerleme Modeli .....	162
3.3.3.1.9. Performans Prizması Modeli.....	163
3.3.3.1.10. KOBİ'ler İçin Entegre Performans Ölçüm Modeli .....	165
3.3.3.2. Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modellerine Toplu Bir Bakış .....	167

3.3.4. İşletmelerin Performans Ölçümde Karşılaştıkları Sorunlar.....	169
3.4. FİRMA PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	170
3.4.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yönelim.....	171
3.4.2. Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Yetenekler .....	173
3.4.3. Endüstri Yapısı ve Stratejik Gruplar .....	174
3.4.4. Örgütsel Kaynaklar .....	175
3.4.5. Liderlik ve Vizyon .....	176
3.4.6. Diğer Faktörler.....	178

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, İNOVASYON VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE İLİŞKİLERİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

4.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, İNOVASYON VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ MODELİ .....	180
4.2. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE LİTERATÜR TARAMASI ..	182
4.2.1. Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon Arasındaki İlişki ve Literatür Taraması.....	182
4.2.2. Örgütsel Öğrenme ve Firma Performansı Arasındaki İlişki ve Literatür Taraması .....	186
4.2.3. İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişki ve Literatür Taraması .....	191
4.2.4. Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı İlişkisinde İnovasyonun Aracılık Rolü ve Literatür Taraması.....	197
4.3. ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	201
4.4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	202
4.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI .....	204
4.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	204
4.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	205
4.7.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	205
4.7.2. Anket Formunun Hazırlanması.....	207
4.7.3. Anket Formunun Ön Testi .....	208
4.7.4. Analiz Teknikleri .....	208
4.8. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ .....	209
4.9. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER.....	210

4.10. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA .....	214
4.10.1. Katılımcılar ve İşletmeler ile İlgili Bulgular.....	214
4.10.1.1. Katılımcılara İlişkin Özellikler .....	214
4.10.1.2. İşletmelere İlişkin Özellikler.....	215
4.10.2. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	219
4.10.3. Örgütsel Öğrenme ve Firma Performansı İlişkisinde İnovasyonun Aracı Rolüne Yönelik Bulgular .....	221
4.10.3.1. Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı Arasındaki İlişkide Ürün İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	222
4.10.3.1.1. Örgütsel Öğrenme ile Rekabet Performansı Arasındaki İlişkide Ürün İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	222
4.10.3.1.2. Örgütsel Öğrenme ile Piyasa Performansı Arasındaki İlişkide Ürün İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	223
4.10.3.1.3. Örgütsel Öğrenme ile Üretim Performansı Arasındaki İlişkide Ürün İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	224
4.10.3.1.4. Örgütsel Öğrenme ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	224
4.10.3.1.5. Örgütsel Öğrenme ile Pazarlama Performansı Arasındaki İlişkide Ürün İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	225
4.10.3.2. Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı Arasındaki İlişkide Süreç İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	226
4.10.3.2.1. Örgütsel Öğrenme ile Rekabet Performansı Arasındaki İlişkide Süreç İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	226
4.10.3.2.2. Örgütsel Öğrenme ile Piyasa Performansı Arasındaki İlişkide Süreç İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	227
4.10.3.2.3. Örgütsel Öğrenme ile Üretim Performansı Arasındaki İlişkide Süreç İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	227
4.10.3.2.4. Örgütsel Öğrenme ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Süreç İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	228
4.10.3.2.5. Örgütsel Öğrenme ile Pazarlama Performansı Arasındaki İlişkide Süreç İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	229
4.10.3.3. Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı Arasındaki İlişkide Strateji İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	230



4.10.3.3.1. Örgütsel Öğrenme ile Rekabet Performansı Arasındaki İlişkide Strateji İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	230
4.10.3.3.2. Örgütsel Öğrenme ile Piyasa Performansı Arasındaki İlişkide Strateji İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	230
4.10.3.3.3. Örgütsel Öğrenme ile Üretim Performansı Arasındaki İlişkide Strateji İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	231
4.10.3.3.4. Örgütsel Öğrenme ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Strateji İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	232
4.10.3.3.5. Örgütsel Öğrenme ile Pazarlama Performansı Arasındaki İlişkide Strateji İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	233
4.10.3.4. Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı Arasındaki İlişkide Pazar İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	233
4.10.3.4.1. Örgütsel Öğrenme ile Rekabet Performansı Arasındaki İlişkide Pazar İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	233
4.10.3.4.2. Örgütsel Öğrenme ile Piyasa Performansı Arasındaki İlişkide Pazar İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	234
4.10.3.4.3. Örgütsel Öğrenme ile Üretim Performansı Arasındaki İlişkide Pazar İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	235
4.10.3.4.4. Örgütsel Öğrenme ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Pazar İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	236
4.10.3.4.5. Örgütsel Öğrenme ile Pazarlama Performansı Arasındaki İlişkide Pazar İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular.....	236
4.10.4. Çeşitli Değişkenlere Göre Farklılık Analizi Sonuçları.....	237
4.10.4.1. Pazar Boyutu Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları.....	237
4.10.4.2. Yönetici Profili Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları.....	238
4.10.4.3. Genel Bütçeden Ar-Ge Faaliyetlerine Ayrılan Pay Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları .....	239
4.10.4.4. Personel Sayısı Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları .....	240
4.10.4.5. Rekabet Stratejisi Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları.....	241
4.10.4.6. Stratejik Yönelim Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları .....	242
TARTIŞMA .....	244
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	267
KAYNAKÇA .....	274

EK.....	339
ÖZGEÇMİŞ .....	343

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Öğrenme Düzeyleri .....	10
<b>Tablo 1.2.</b> Öğrenme Düzeyleri ve Özellikleri .....	20
<b>Tablo 1.3.</b> Başlıca Örgütsel Öğrenme Tanımları .....	26
<b>Tablo 1.4.</b> Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Sınıflandırılması.....	37
<b>Tablo 1.5.</b> Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler.....	55
<b>Tablo 1.6.</b> Örgütsel Öğrenmenin Boyutları .....	67
<b>Tablo 1.7.</b> Örgütsel Öğrenme Ölçeklerinin Bir Özeti .....	70
<b>Tablo 2.1.</b> Endüstriler Açısından Değer Yaratma Sürecinde İnovasyonun Önemi .....	79
<b>Tablo 2.2.</b> İnovasyonun Örgütsel Belirleyicileri.....	118
<b>Tablo 2.3.</b> İnovasyon Sürecinin Performansını Değerlendirme Alanları.....	128
<b>Tablo 3.1.</b> Performans ve Performansla İlgili Tanımlar.....	133
<b>Tablo 3.2.</b> Performans Boyutları Literatür Özeti.....	137
<b>Tablo 3.3.</b> Geleneksel ve Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması.....	145
<b>Tablo 3.4.</b> Paydaşlara Yönelik Birincil ve İkincil Performans Göstergeleri.....	162
<b>Tablo 3.5.</b> Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması.....	168
<b>Tablo 4.1.</b> Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	210
<b>Tablo 4.2.</b> Katılımcılara İlişkin Özellikler.....	214
<b>Tablo 4.3.</b> Anketi Cevaplayan İşletmelerin Sektörel Dağılımı.....	215
<b>Tablo 4.4.</b> Anketi Cevaplayan İşletmelere Ait Diğer Özellikler .....	216
<b>Tablo 4.5.</b> Sektörel Dağılıma Göre Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Değişkenlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	217
<b>Tablo 4.6.</b> Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	220
<b>Tablo 4.7.</b> Hipotez 1a'yı Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği.....	222
<b>Tablo 4.8.</b> Hipotez 1b'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği.....	223
<b>Tablo 4.9.</b> Hipotez 1c'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği.....	224
<b>Tablo 4.10.</b> Hipotez 1d'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği.....	225
<b>Tablo 4.11.</b> Hipotez 1e'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği .....	225
<b>Tablo 4.12.</b> Hipotez 2a'yı Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği.....	226
<b>Tablo 4.13.</b> Hipotez 2b'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği.....	227
<b>Tablo 4.14.</b> Hipotez 2c'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği .....	228

<b>Tablo 4.15.</b> Hipotez 2d'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği.....	228
<b>Tablo 4.16.</b> Hipotez 2e'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği.....	229
<b>Tablo 4.17.</b> Hipotez 3a'yı Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği.....	230
<b>Tablo 4.18.</b> Hipotez 3b'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği.....	231
<b>Tablo 4.19.</b> Hipotez 3c'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği.....	231
<b>Tablo 4.20.</b> Hipotez 3d'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği.....	232
<b>Tablo 4.21.</b> Hipotez 3e'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği.....	233
<b>Tablo 4.22.</b> Hipotez 4a'yı Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği.....	234
<b>Tablo 4.23.</b> Hipotez 4b'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği.....	234
<b>Tablo 4.24.</b> Hipotez 4c'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği.....	235
<b>Tablo 4.25.</b> Hipotez 4d'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği.....	236
<b>Tablo 4.26.</b> Hipotez 4e'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği.....	237
<b>Tablo 4.27.</b> Pazar Boyutu Bağımsız Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları .....	238
<b>Tablo 4.28.</b> Yönetici Profili Bağımsız Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları .....	239
<b>Tablo 4.29.</b> Genel Bütçeden Ar-Ge Faaliyetlerine Ayrılan Pay Bağımsız Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	240
<b>Tablo 4.30.</b> Personel Sayısı Bağımsız Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları .....	241
<b>Tablo 4.31.</b> Rekabet Stratejisi Bağımsız Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları .....	242
<b>Tablo 4.32.</b> Stratejik Yönelim Bağımsız Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları .....	243
<b>Tablo 5.1.</b> Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı İlişkisinde Ürün İnovasyonunun Aracılık Etkisine Yönelik Bulgular .....	247
<b>Tablo 5.2.</b> Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı İlişkisinde Süreç İnovasyonunun Aracılık Etkisine Yönelik Bulgular .....	252
<b>Tablo 5.3.</b> Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı İlişkisinde Strateji İnovasyonunun Aracılık Etkisine Yönelik Bulgular .....	256
<b>Tablo 5.4.</b> Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı İlişkisinde Pazar İnovasyonunun Aracılık Etkisine Yönelik Bulgular .....	261

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Bireysel Öğrenme-Kolektif Öğrenme İlişkisi.....	14
Şekil 1.2. Bireysel, Grupsal ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki.....	19
Şekil 1.3. Örgütsel Öğrenmede Biliş, Davranış Çerçevesi .....	24
Şekil 1.4. Tek Döngülü, Çift Döngülü ve Çoklu Öğrenme.....	38
Şekil 1.5. Örgütsel Öğrenme Süreci .....	44
Şekil 1.6. Örgütsel Öğrenme Sürecinde Kolaylaştırıcı ve Engelleyici Faktörler.....	56
Şekil 1.7. Örgütsel Öğrenmeyi Ölçmede Kullanılabilecek Değişkenler Arasındaki İlişki .....	69
Şekil 2.1. Yeni Ürün Anlamında İnovasyon .....	76
Şekil 2.2. İnovasyonun Katkıları .....	80
Şekil 2.3. Yaratıcılık, Yenilik, İnovasyon ve Yayılma İlişkisi .....	83
Şekil 2.4. Bilgi-İnovasyon İlişkisi .....	96
Şekil 2.5. İnovasyon Süreci.....	99
Şekil 2.6. Risk Düzeyi ve Kârlılık Beklentisi Ekseninde İnovasyon Düzeyleri ve İnovasyon Çeşitleri Arasındaki İlişki.....	104
Şekil 2.7. İnovasyonun Belirleyicileri .....	115
Şekil 2.8. Firma Açısından İnovasyonun Pozitif ve Negatif Sonuçları.....	123
Şekil 3.1. Yedi Performans Kriteri (Boyutu) Arasındaki İlişki.....	136
Şekil 3.2. Performans Ölçüm Matrisi .....	152
Şekil 3.3. Performans Piramit Sistemi .....	153
Şekil 3.4. Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli.....	154
Şekil 3.5. Dengeli Değerleme Çizelgesi .....	157
Şekil 3.6. EFQM Mükemmellik Modeli .....	158
Şekil 3.7. Entegre Performans Ölçüm Modeli .....	1
Şekil 3.8. Organizasyonel Performans Değerleme Modeli.....	163
Şekil 3.9. Performans Prizması Modeli .....	165
Şekil 3.10. Entegre Performans Ölçüm Modeli .....	166
Şekil 4.1. Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişki Modeli.....	181
Şekil 4.2. Araştırma Modeli .....	1
Şekil 4.3. Baron ve Kenny'nin Aracı Değişken Modeli .....	222

<b>Şekil 5.1.</b> Örgütsel Öğrenme ile Rekabet Performansı İlişkisinde Ürün İnovasyonunun Aracı Rolü .....	248
<b>Şekil 5.2.</b> Örgütsel Öğrenme ile Piyasa Performansı İlişkisinde Ürün İnovasyonunun Aracı Rolü .....	249
<b>Şekil 5.3.</b> Örgütsel Öğrenme ile Üretim Performansı İlişkisinde Ürün İnovasyonunun Aracı Rolü .....	249
<b>Şekil 5.4.</b> Örgütsel Öğrenme ile Finansal Performans İlişkisinde Ürün İnovasyonunun Aracı Rolü .....	250
<b>Şekil 5.5.</b> Örgütsel Öğrenme ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Ürün İnovasyonunun Aracı Rolü.....	251
<b>Şekil 5.6.</b> Örgütsel Öğrenme ile Rekabet Performansı İlişkisinde Süreç İnovasyonunun Aracı Rolü .....	252
<b>Şekil 5.7.</b> Örgütsel Öğrenme ile Piyasa Performansı İlişkisinde Süreç İnovasyonunun Aracı Rolü .....	253
<b>Şekil 5.8.</b> Örgütsel Öğrenme ile Üretim Performansı İlişkisinde Süreç İnovasyonunun Aracı Rolü .....	254
<b>Şekil 5.9.</b> Örgütsel Öğrenme ile Finansal Performans İlişkisinde Süreç İnovasyonunun Aracı Rolü .....	255
<b>Şekil 5.10.</b> Örgütsel Öğrenme ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Süreç İnovasyonunun Aracı Rolü.....	255
<b>Şekil 5.11.</b> Örgütsel Öğrenme ile Rekabet Performansı İlişkisinde Strateji İnovasyonunun Aracı Rolü.....	257
<b>Şekil 5.12.</b> Örgütsel Öğrenme ile Piyasa Performansı İlişkisinde Strateji İnovasyonunun Aracı Rolü .....	258
<b>Şekil 5.13.</b> Örgütsel Öğrenme ile Üretim Performansı İlişkisinde Strateji İnovasyonunun Aracı Rolü.....	259
<b>Şekil 5.14.</b> Örgütsel Öğrenme ile Finansal Performans İlişkisinde Strateji İnovasyonunun Aracı Rolü.....	260
<b>Şekil 5.15.</b> Örgütsel Öğrenme ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Strateji İnovasyonunun Aracı Rolü.....	260
<b>Şekil 5.16.</b> Örgütsel Öğrenme ile Rekabet Performansı İlişkisinde Pazar İnovasyonunun Aracı Rolü .....	262

<b>Şekil 5.17.</b> Örgütsel Öğrenme ile Piyasa Performansı İlişkisinde Pazar İnovasyonunun Aracı Rolü .....	263
<b>Şekil 5.18.</b> Örgütsel Öğrenme ile Üretim Performansı İlişkisinde Pazar İnovasyonunun Aracı Rolü .....	264
<b>Şekil 5.19.</b> Örgütsel Öğrenme ile Finansal Performansı İlişkisinde Pazar İnovasyonunun Aracı Rolü .....	264
<b>Şekil 5.20.</b> Örgütsel Öğrenme ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Pazar İnovasyonunun Aracı Rolü.....	265

## GİRİŞ

Değişim, daha önceki dönemlerde hiç olmadığı kadar hızlı bir nitelik kazanmıştır. Değişimin temel belirleyici duruma geldiği çevresel ortamda, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve üst düzey bir performans sergileyebilmeleri her şeyden önce çevresel değişimleri algılayabilmelerine ve bir bütün olarak çevresel değişikliklere uygun yenilikler geliştirebilmelerine bağlıdır. Bu bağlamda, son yıllarda özellikle ekonomik ve teknolojik alanlarda yaşanan gelişmeler ve değişimler nedeniyle, örgütsel faaliyetler, tüm çalışanların bilgiyi etkin kullanımını esas alan örgütsel öğrenme ve onun bir yansıması olan inovasyon konuları odağında gerçekleştirilmektedir.

Değişim ve gelişimin kesintisiz bir süreç olduğu gerçeği dikkate alındığında; bu değişim ve gelişimleri içselleştirme sürecinde örgütsel öğrenmenin ve değişim ve gelişimlere uyumun sağlanması aşamasında ise inovasyonun işletmeler açısından yaşamsal öneme sahip oldukları görülmektedir. Buradan hareketle performansın artırılarak firma varlığının sürdürülebilmesi ve gelişiminin sağlanabilmesi noktasında, örgütsel öğrenme ve inovasyonun birlikte ele alınması gereken kavramlar olduğu söylenebilir.

Çevresel değişimler nedeniyle ilgili kavramların örgütler açısından taşıdığı yaşamsal öneme paralel olarak, son dönemde bilim dünyasında da kavramlar üzerine yapılan çalışma sayısında ciddi bir artış olduğu gözlenmektedir. Literatür incelendiğinde; örgütsel öğrenme ile inovasyon, örgütsel öğrenme ile firma performansı ve inovasyon ile firma performansı arasındaki ilişkileri irdeleyen çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Buna karşın, örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı olgularını bir arada ele alan ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi irdelemeye çalışan bilimsel araştırmaların sınırlı düzeyde kaldığı anlaşılmaktadır. Bu yetersizlik Türkçe literatürde kendisini daha yoğun bir şekilde hissettirmektedir.



Bu çalışmada kavramlar bir bütün halinde irdelenip, aktarılmakta ve örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişki İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından 2009 yılı üretimden satışlar baz alınarak belirlenen Türkiye'nin en büyük 500 ve en büyük ikinci 500 sanayi kuruluşu örnekleminde gerçekleştirilecek uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulmaktadır. Bu anlamda çalışmanın literatürdeki eksikliğe bir nebze de olsa katkıda bulunacağı ve bu açıdan **önem** arz ettiği söylenebilir. Ayrıca araştırma sonuçları, firma performansının artırılması noktasında örgütsel öğrenme ve inovasyonun rolünü gözler önüne sermekte ve bu anlamda işletme yöneticilerine konunun yaşamsallığını hatırlatmaktadır. Araştırma sonuçlarının uygulayıcılara dönük olarak ortaya koyacağı bu yol haritası, çalışmaya farklı bir özgünlük katmaktadır.

Bu değerlendirmeler ışığında çalışmanın **temel amacı**; değişimin belirleyici ve yönlendirici bir konuma yükseldiği iş dünyasında, örgütsel öğrenme ve inovasyon kavramlarının örgütsel varlığın devamı ve örgütsel gelişimin sağlanmasında (performans üzerinde) taşıdığı rolü vurgulamak ve bu rolü bir alan araştırması ile analiz etmek olarak belirlenmiştir. Bu temel amaç çerçevesinde, çalışma kapsamında örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler teorik çerçevede ele alınmıştır. Ayrıca çalışmayla; örgütsel performansı artırmada birinci derece de sorumlu olan yöneticilere, performans üzerinde doğrudan etkileri bulunan örgütsel öğrenme ve inovasyonun oluşturulması ve geliştirilmesi süreçlerinde yol gösterici bir takım ipuçları sunulması da amaçlanmaktadır.

Çerçevesi çizilen bu amaçlar doğrultusunda, çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölümde çalışmanın temel değişkenleri olan örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı kavramları sırasıyla teorik olarak ele alınmıştır. Son bölümde ise örgütsel öğrenme ile firma performansı ilişkisinde inovasyonun aracı rolü uygulamalı bir çalışma ile irdelenmekte ve elde edilen bulgulara ilişkin sonuçlara yer verilmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde öğrenme kavramı, öğrenme düzeyleri, örgütsel öğrenme, örgütsel öğrenme yaklaşımları, örgütsel öğrenme düzeyleri, örgütsel öğrenme süreci, örgütsel öğrenmenin kolaylaştırıcı ve engelleyicileri, örgütsel öğrenmenin öncülleri ve sonuçları ve örgütsel öğrenmenin ölçülmesi konuları ele alınmıştır.

İkinci bölümde inovasyon kavramı, tanımı ve önemi, yaratıcılık, yenilik ve inovasyon kavramları arasındaki ilişki ve farklılıklar, inovasyonun ilkeleri, inovasyonun

kaynakları, inovasyon süreci, inovasyonun sınıflandırılması, inovatif örgütlerin ve inovasyonun özellikleri, inovasyonun belirleyicileri ve sonuçları, inovasyonun göstergeleri ve inovasyonun ölçülmesi konuları irdelenmiştir.

Üçüncü bölümde performans ve firma performansı kavramları, firma performansının boyutları, performans ölçümü ve ölçüm modelleri, performans ölçümünün hedefleri, işletmelerin performans ölçümünde karşılaştıkları sorunlar ve firma performansını etkileyen faktörler konuları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın son bölümünde ise öncelikle araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişkiler ve bu ilişkileri ele alan daha önceki çalışma sonuçları incelenmiş, sonrasında ise anket yöntemi ile elde edilen bulguların analizi ve değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu analiz ve değerlendirme sürecinde tezin temel amacı doğrultusunda örgütsel öğrenme ile firma performansı (rekebet performansı, piyasa performansı, üretim performansı, finansal performans, pazarlama performansı) ilişkisinde inovasyonun (ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, strateji inovasyonu, pazar inovasyonu) aracı rolü analiz edilmiştir. Son olarak, araştırma bulgularından hareketle araştırmacı ve uygulayıcılara faydalı olabilecek çeşitli öneriler aktarılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Dünya kurulalı beri var olan ve varlığını hiçbir zaman kaybetmeyecek olan olguların başında hiç kuşkusuz *'değişim'* ve *'öğrenme'* kavramları gelmektedir. Bu iki kavram arasındaki karşılıklı ilişki, *gelişimin lokomotif gücüdür*. 'Değişim' ve 'öğrenme' kavramları ekseninde yaşanan ve yaşanılacak olan en önemli gerçek ise bu lokomotifin hızının 'geçmişten günümüze' sürekli olarak arttığı ve 'günümüzden geleceğe' de artarak devam edeceğidir.

Var olan bilgiye her yeni gün yeni bilgilerin eklenmekte olduğu gerçeği dikkate alındığında gelecekteki gelişmelerin kapsam ve hızının günümüzle karşılaştırılamayacak derecede ileri boyutlarda olacağı görülecektir. Anlatılmak istenen bu gerçek *"çığ etkisi"* ile açıklanabilir. Bilindiği üzere ilk tetikleme anından itibaren sürekli olarak yeni kâr kütlelerini bünyesine katarak ilerleyen çığ, hem kayma hızını artırmakta hem de etkisini genişletmektedir. Benzer şekilde var olan bilgi birikimi üzerine yeni bilgiler eklendikçe bilginin neden olduğu değişimin hızı artmakta ve etki alanı genişlemektedir.

İşletmelerin bu hızlı değişim ve gelişimlerin ortaya çıkardığı yeniliklere uyum sağlayabilmeleri; ancak uygun davranışların geliştirilmesi<sup>1</sup> yani öğrenme faaliyetlerinin süreklilik kazanması ile mümkün olabilecektir. Bu doğrultuda Braham (1998)<sup>2</sup>, değişimlerin akıl almaz boyutlara ve hıza ulaştığı günümüz iş dünyasında, çevreye ayak uydurabilmenin en etkin yolunun öğrenme olduğunu vurgulamaktadır. O halde, şu an için yapılması gereken, sürekli gelişen teknolojik yenilikleri içselleştirmek amacıyla problem çözmek ya da takım çalışması gibi tekniklerin kullanılıp kullanılmayacağını tartışmak değil; çalışanların bu teknolojileri kullanmada olabildiğince hızlı ve etkin

---

<sup>1</sup> Selahattin Özyurt ve Nesri Girgin, *Gelişim Süreçleri: İnsan Nasıl Öğrenir*, Değişim Yayınları, Adapazarı 2000, s. 62.

<sup>2</sup> J. Braham Barbara, *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak*, (Çev. Ali Tekcan), Rota Yayınları, İstanbul 1998, s. 13-14.

olmalarını sağlamaktır. Şüphesiz ki geleceğin başarılı birey ve örgütleri, öğrenme eylemini rakiplerine nazaran daha hızlı ve etkin gerçekleştirenler olacaklardır.

Var olan bilgi üzerine yeni bilgiler ekleyen ve bu şekilde *değişim sürecini* hızlandıran yegane varlık *insanoğludur*. Ancak burada vurgulanması gereken temel nokta, bilgi üretimi ve değişimin hız kazanması sürecinde kavramların birbirini besler hale geldiği ve birim bazında birçok birey ve örgütün süreci kontrol edemediğidir. Süreci kontrol edebilen çok az sayıdaki birey ve örgüt ise bilgi üretebilenlerdir. Buradan hareketle değişim ve öğrenme ekseninde örgütleri; yeni bilgiler yaratarak değişime yön verenler, değişim hızında kendilerini yenileyerek ayakta kalanlar ve değişime ayak uyduramayıp yok olanlar şeklinde üç gruba ayırabiliriz. Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi öğrenme, çağımız örgütleri açısından yaşamsal öneme sahip bir aktivite niteliğine bürünmüştür.

Bu bölümde öğrenme kavramı, öğrenme düzeyleri, örgütsel öğrenme, örgütsel öğrenme yaklaşımları, örgütsel öğrenme düzeyleri, örgütsel öğrenme süreci, örgütsel öğrenmenin kolaylaştırıcı ve engelleyicileri, örgütsel öğrenmenin öncülleri ve sonuçları ve örgütsel öğrenmenin ölçülmesi konuları üzerinde durulmuştur.

## 1.1. ÖĞRENME KAVRAMI VE ÖĞRENME DÜZEYLERİ

### 1.1.1. Öğrenme Kavramı, Kapsamı, Tanımı ve Önemi

Öğrenme canlı varlıkların tamamının sahip olduğu biyolojik bir özellik olmasına karşın<sup>3</sup>, insanoğlu sahip olduğu öğrenme yeteneği ve öğrenme yoluyla edindiği bilgileri kullanma şekli nedeniyle diğer varlıklardan ayrılmaktadır. Buradan hareketle insanı diğer canlılardan ayıran temel niteliklerin en önemlilerinden birisinin, sahip olduğu öğrenme kapasitesi olduğu söylenebilir. Bu yetenek bireye, geleceği planlarken geçmişte yaşadığı deneyimleri göz önünde bulundurma olanağı tanımakta ve aynı zamanda değişim ve gelişiminde sürükleyici gücü olmaktadır.

Öğrenme literatürü detaylı olarak incelendiğinde öğrenme konusu ile ilgili çalışmaların çok eskilere dayandığı ve öğrenmenin daha çok birey açısından ele alınan bir konu olması nedeniyle yönetim bilimcilerinden önce psikologlar tarafından detaylı şekilde

<sup>3</sup> Hans-Georg Voss, "Learning, Development, and Synergetics", *The Structure of Learning Processes*, (ed.: Jaan Valsmer; Hans-Georg Voss), Ablex Publishing Corporation, New Jersey 1996, p. 17.

araştırıldığı göze çarpmaktadır<sup>4</sup>. Günümüzde ise konu ile ilgili olarak ekonomi, eğitim, yönetim gibi farklı bilim dallarına mensup araştırmacılar çok sayıda çalışma yapmış ve farklı tezler ortaya atmışlardır. Bu tezler, ortak noktası “öğrenmenin bir davranış değişikliği yaratması” ve “yaşantı ürünü olması” olan farklı öğrenme tanımlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır.

Bazı araştırmacıların öğrenmeyi, öğretme, yetiştirme ya da bilgi sunmayı izleyen **arz yönlü** bir konu olarak ele almalarına karşın öğrenme, daha çok **talep yönlü** bir süreçtir. Bu bakış açısına göre, insanlar bir gereksinime yanıt vermek için öğrenmektedirler. Öğrenilecek olanın bir gereksinim olmadığını düşündüklerinde bunu görmezden gelmekte, reddetmekte ya da anlamlı bir şekilde özümsemeyi başaramamaktadırlar. Öğrenilecek olanı bir gereksinim olarak düşündüklerinde ise hızlı ve etkin biçimde öğrenmektedirler<sup>5</sup>. Var olan bilginin kısa bir zaman dilimi içerisinde yenilendiği günümüz dünyasında, bireyler yaşamlarını sürdürebilmek, kariyer hedeflerine ulaşabilmek ve buldukları çevreye pozitif aktarımlarda bulunabilmek için yaşamları boyunca sürekli olarak öğrenmek ve bu doğrultuda bilgilerini, becerilerini, deneyimlerini, tutumlarını ve davranışlarını geliştirmek zorundadırlar. Bu zorunluluktan hareketle bilinçli birey ve örgütler için, öğrenmenin talep yönlü bir süreç olduğu söylenebilir.

Polat (2005)<sup>6</sup> bilginin çok yoğun ve hızlı üretildiği günümüz dünyasında, bireylerin başarılı olabilmelerinin, yaşam boyu devam edecek bir öğrenme süreci içinde olmalarıyla mümkün olabileceğini vurgulamaktadır. **Yaşam boyu öğrenme**, karşılaşılan bir sorunun çözümünde ya da herhangi bir karar sürecinde gereksinim duyulan bilgilerin elde edilmesi, değerlendirilmesi ve amaçlara uygun biçimde kullanılması becerilerini gerektirir.

<sup>4</sup> Teresa Manuela Rebelo ve Adelino Duarte Gomes, “Organizational Learning and The Learning Organization: Reviewing Evolution for Prospecting the Future”, *The Learning Organization*, Vol. 15, No. 4, 2008, p. 298.

<sup>5</sup> Malik Yılmaz, “Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2008, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), s. 61.

<sup>6</sup> Coşkun Polat, “Üniversite Öğrencilerinin Bilgi Okuryazarlığı Becerilerindeki Zorlanma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Türk Kütüphaneciliği*, Cilt. 19, Sayı. 4, 2005, s. 408.

Bireyin dünyaya gelmesiyle birlikte başlayan öğrenme<sup>7,8</sup>; yalnızca yeni becerilerin gelişmesi, yeni kavram ve olguların anlaşılıp uygulanmasını değil, aynı zamanda insan davranışlarının gelişimini, sosyalleşmeyi ve kişilik gelişimini de ilgilendirmektedir. Yukarıda da vurgulandığı gibi öğrenme, insan yaşamının tamamında süregelen bir olgu olduğu için kişinin doğumundan ölümüne dek davranışlarında meydana gelen değişimler “öğrenme” ile açıklanmaktadır.

Sosyal bilimlerin çok boyutlu bir yapıya sahip olması ve sosyal bilimleri oluşturan konuların birçok öncülünden etkilenip ve birçok sonuca yol açması nedeniyle sosyal bilimlere ait kavramların tanımlanması noktasında görüş farklılıklarının bulunması kaçınılmaz bir durumdur. Bunun yanında temel anlamda ilerleme, gelişme ve değişim ile ilgili bir kavram olan öğrenmenin; psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve yönetim gibi birçok bilim dalı ile ilgili olması<sup>9</sup> ve kavramı irdeleyenlerin kavrama, kendi çalışma alanlarının perspektifinden yaklaşımları, üzerinde görüş birliğine varılan bir tanımlama yapılmasını daha da zorlaştırmaktadır.

Certo (2000)'ya<sup>10</sup> göre öğrenme, eğitim, uygulama, gözlem ve deneyimlerden elde edilen bilgiler sonucunda davranışlarda meydana gelen ve nispeten sürekli olacak değişikliklerdir. Bu tanıma yakın bir tanımlama yapan Rowley (2000)<sup>11</sup> ise öğrenmeyi, eğitim, çalışma ya da deneyimin bir sonucu olarak yeni bir takım bilgi ve becerilerin kazanılması olarak ifade etmektedir. Benzer şekilde Koçel (2007)<sup>12</sup> öğrenmeyi, kişinin sezgisel ve bilişsel süreçleri kullanarak çevresine ait birikmiş veya yeni bilgilere ve uyarıcılara ulaşması, bunları algılayıp anlaması, bunları yorumlaması ve ulaştığı sonuçları özümseyerek davranışlarına yansıtması süreci olarak tanımlamaktadır. Weick (1991)<sup>13</sup> ise öğrenmeyi, çalışmada üzerinde durulacak olan performans kavramını da

<sup>7</sup> M. G. Arora and N. P. Pahuja, *Psychology of Learning & Development*, Anmol Publications, New Delhi 2004, p. 191.

<sup>8</sup> A. R. Rather, *Psychology of Learning and Development*, Discovery Publishing House, New Delhi 2004, p. 135.

<sup>9</sup> Sevasti-Melissa Nolas, “Learning as Support for Organizational Innovation: Possibilities and Limitations”, *World Futures*, Vol. 62, 2006, p. 242.

<sup>10</sup> C. Samuel Certo, *Modern Management*, Eighth Edition, Prentice Hall, New Jersey 2000, p. 414.

<sup>11</sup> Jennifer Rowley, “From Learning Organisation to Knowledge Entrepreneur”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 1, 2000, p. 8.

<sup>12</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 11. Bası, Arıkan Basım Yayın, İstanbul 2007, s. 332.

<sup>13</sup> Karl E. Weick, “The Nontraditional Quality of Organizational Learning”, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 1991, p. 116.

dikkate alarak motivasyon vb. gibi herhangi bir uyarıcı faktörde hiç bir değişme olmaksızın, performansta artışa neden olan güç olarak tanımlamıştır.

Farklı bir bakış açısıyla öğrenme, *Nasılı-Bilme* ve *Niçini-Bilme* olarak adlandırılan iki boyutlu bir kavram olarak da düşünülebilir. Nasılı-Bilme; bir eylemi gerçekleştirebilmek için gerekli fiziksel yeteneğin (ustalığın) kazanımını ifade eder. Niçini-Bilme ise bir deneyimin kavramsal açıklamasını oluşturabilme yeterliliğinin edinimini ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle insanların neyi öğrendikleri ve bu öğrenmeyi nasıl anlayıp uyguladıkları, öğrenmenin iki aşamasını oluşturur. Örneğin, çok sayıda parçanın bir araya gelmesiyle oluşan masa ve sandalye gibi yapıları tasarımıyamadayan; fakat ağaç işlerinde çok yetenekli olan bir marangoz, bu yeteneğini (Nasılı-Bilmeyi) etkili bir biçimde kullanamayacaktır. Aynı şekilde, mimari ve tasarım hakkında aşırı düzeyde bilgiye sahip olan, fakat bu tasarımları üretebilme becerisine sahip olmayan bir marangoz da Niçini-Bilmeyi etkili bir biçimde kullanamayacaktır. Buradan hareketle öğrenme; bireyin daha etkili faaliyet gösterebilme kapasitesini arttırması olarak da tanımlanabilir<sup>14</sup>.

Schein (1993a)<sup>15</sup> ise birbirinden farklı *üç çeşit öğrenmenin* gerçekleşebileceği üzerinde durmakta ve bu üç çeşit öğrenmeyi şu şekilde açıklamaktadır: *Öğrenmenin birinci şekli*, bilgi edinimi ve kavrayıştır. Bu tip öğrenme, okuma ve ezberleme gibi yavaş gerçekleşen bir süreç olacağı gibi cevabın aniden zihinde olduğu bir an olan kavrayış anı da olabilir. *Öğrenmenin ikinci şekli*, davranış alışkanlıklarının ve becerilerinin edinimidir. Bu tür öğrenme her zaman yavaştır; çünkü ustalaşmak/uzmanlaşmak için sürekli pratik ve başarısızlıklar karşısında yılmadan motive olmayı gerektirir. Bu öğrenme şeklinin sağlıklı bir şekilde gelişebilmesi için, hatalara karşı toleransı yüksek olan ve kişinin moralini yüksek tutabilecek uygun ve güvenli bir ortamın varlığına ihtiyaç duyulur. *Öğrenmenin üçüncü şekli* ise klasik koşullanmadır.

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde, *öğrenme sürecinin üç önemli özellik* taşımakta olduğu anlaşılmaktadır<sup>16</sup>. Öğrenme sürecinin *ilk özelliği*, olumlu ya da olumsuz olsun bir davranış değişikliği içermesidir. *İkinci özelliği*, bu değişikliklerin deneyim veya

<sup>14</sup> H. Daniel Kim, "The Link Between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Fall 1993, p. 38.

<sup>15</sup> Edgar H. Schein, "How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room", *Sloan Management Review*, Vol. 34, No. 2, 1993, p. 86-87.

<sup>16</sup> Arora and Pahuja, s.193.

uygulamalar sonucu gerçekleşmesidir. **Üçüncü özelliği** ise soyut bir kavram olan öğrenmenin ancak davranışlarda kaydedilen değişikliklerle gözlenebilir ve ölçülebilir olmasıdır. Bu özellikler çerçevesinde öğrenmenin gerçekleşmiş olabilmesi için, aşağıda sıralanan durumlardan bir veya birkaçının gerçekleşmiş olmasının gerektiği söylenebilir<sup>17</sup>:

- Kişinin daha önceden bilmediği bir düşünce veya kavramı bilmesi ya da anlaması,
- Kişinin önceden yapamadığı davranışları yapabilmesi veya önceden sahip olmadığı yetenek ve becerilere sahip olması,
- Kişinin önceden sahip olduğu değişik bilgi, kaabiliyet, kavram ve davranışları yeni bir bakış açısıyla birleştirmesi,
- Kişinin yeni bilgi, beceri, kavram ve davranış biçimlerini anlayabilmesi ve/veya uygulayabilmesi.

Organizasyon teorisinde ise sistem yaklaşımı ile birlikte örgütler de birer canlı varlık olarak ele alınmış; örgütlerin de çevrelerine uyum sağlayabilmek için düşünebileceği, öğrenebileceği ve bunları belleklerine yerleştirerek kullanabilecekleri fikri doğmuştur. Bu bağlamda öğrenme, örgütlerin de varlıklarını devam ettirebilmeleri için temel bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Bazı örgütler, bilinçli olarak amaçlarını gerçekleştireceği düşüncesiyle öğrenmeyi teşvik etmekte ve örgütte öğrenmenin gerçekleştirilmesini kolaylaştırıcı unsurları oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bilinçli bir öğrenme ortamı ve yapısı oluştur(a)mamış olan örgütlerde ise öğrenme, deneyimlerden alışkanlıklar edinmek suretiyle gerçekleşmekte; ancak bu durumun çok verimli olduğu söylenememektedir<sup>18</sup>.

### 1.1.2. Öğrenme Düzeyleri

Örgütsel öğrenme, öğrenme düzeylerinin bir hiyerarşi içerisinde incelenmesini gerektirmektedir. Bu hiyerarşiye göre öğrenme, **bireysel**, **grupsal** ve **örgütsel** düzeyde

<sup>17</sup> Özlem Öğütveren, “Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2000, Erciyes Üniversitesi, Kayseri 2000, s. 649.

<sup>18</sup> Kim, p. 37.



olmak üzere üç aşama da ele alınabilir<sup>19,20,21</sup>. Hiyerarşinin bu şekilde yapılanması bir örnek yardımıyla açıklanabilir. Örneğin, bir grup içerisinde yeni bir fikir öncelikle bir birey tarafından geliştirilir. Bu fikir daha sonra grup içerisinde genişletilip grubun amaçlarıyla özdeşleştirilerek grubun iş pratikleri içerisinde aktarılabilir. Hatta bu fikir ve bu fikirden yola çıkılarak geliştirilen uygulamalar, diğer gruplar tarafından da benimsenebilir ve böylelikle bir birey tarafından ortaya atılan fikir, nihayetinde örgüt politika ve uygulamalarını şekillendirmiş olur. Örnekteki adımların her birinde fikrin farklı bir form aldığı, farklı roller oynadığı ve farklı destekler gerektirdiği unutulmamalıdır<sup>22</sup>.

Örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki bütünleşme, yukarıdaki örnekte de vurgulandığı gibi davranışsal ve zihinsel değişimleri içeren dört temel süreç yardımıyla gerçekleştirilebilir. Bu dört temel süreç Tablo 1.1’de gösterilen sezme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma süreçleridir.

**Tablo 1.1.** Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme Düzeyleri	Süreçler	Girdiler ve Çıktılar
Birey	Sezme	Deneyimler İmgeler Metaforlar
Grup (Takım)	Yorumlama	Dil Bilişsel Harita Tartışma/Diyalog
	Bütünleştirme	Ortak anlayış Karşılıklı uyum Etkileşimli sistemler
Örgüt	Kurumsallaştırma	Planlar/rutinler/normlar Teşhis sistemleri Kurallar ve prosedürler

**Kaynak:** Crossan, Lane and White 1999, p. 525.

<sup>19</sup> Mary M. Crossan, Henry W. Lane, Roderick E. White et al. “Organizational Learning: Dimensions for a Theory”, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, No. 4, 1995, p. 338.

<sup>20</sup> Nick Bontis, “Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of The Field”, *International Journal Technology Management*, Vol. 18, No. 5/6/7/8, 1999, p. 441.

<sup>21</sup> Thomas B. Lawrence, Michael K. Mauws, Bruno Dyck et al. “The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into The 4I Framework”, *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1, 2005, p. 181.

<sup>22</sup> Paul Mulholland, Zdenek Zdrahal, John Domingue et al. “A Methodological Approach to Supporting Organizational Learning”, *International Journal Human-Computer Studies*, Vol. 55, 2001, p. 340.

Sezme, bireysel seviyede ve bilinçaltında gerçekleşen bir süreçtir. Sezme, öğrenmenin ilk aşamasıdır ve bireyin zihninde kavramsal olarak gerçekleşir. Yorumlama, bireysel öğrenmenin bilinçli unsurlarını ortaya çıkartarak grup seviyesinde paylaşılmasını sağlar. Bütünleştirme, grup seviyesindeki kolektif anlayışı değiştirir. Kurumsallaştırma ise öğrenmeyi kurumun sistemleri, yapıları, rutinleri ve uygulamalarında içselleştirir.

### 1.1.2.1. Bireysel Düzeyde Öğrenme

Bilginin belirleyici güç olduğu yeni ekonomik yapıda örgütler, öğrenen bireylerin oluşturduğu bir yapılanma olarak kabul edilebilir<sup>23,24</sup>. Örgütlerde bilgiyi yaratan, yaratılan bilgiyi depolayan ve kullanan temel birimler bireyler olduğundan<sup>25</sup> örgütlerde analiz birimi de bireylerdir<sup>26</sup>. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin ilk basamağının bireysel öğrenme olduğu söylenebilir.

Bireyler, çevresel değişimlere örgütsel adaptasyonu sağlayabilmek amacıyla iç ve dış çevre arasında bir bağ oluşturmaktadırlar. Bireysel öğrenme aracılığıyla oluşturulan bu bağ, örgütlerin sürekli değişmekte olan dış çevrelerine uyum sağlayarak dönüşmelerine ve varlıklarını devam ettirmelerine yardımcı olmaktadır<sup>27</sup>. Buradan hareketle örgütsel öğrenmenin bireyler aracılığıyla gerçekleştiği ve örgütsel öğrenme olgusunu anlayabilmek için öncelikle bireysel öğrenmeyi anlamının gerekli olduğu söylenebilir<sup>28</sup>. Mumford (1992)<sup>29</sup> bu gerçeği, öğrenen bir örgütün oluşturulabilmesinin; ancak o örgütteki bireylerin becerilerine, yaklaşımlarına ve kendi öğrenmelerine dair verdikleri söze bağlı olduğunu ifade ederek vurgulamıştır.

<sup>23</sup> Leyland M. Lucas, "The Development of an Integrated Approach to Organizational Learning", *3rd International Conference on Organizational Learning*, 6-8th June 1999, UK, Lancaster University, Lancaster 1999, p. 7.

<sup>24</sup> David A. Nembhard and Mustafa V. Uzumeri; "An Individual-Based Description of Learning within an Organization", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 47, No. 3, 2000, p. 371.

<sup>25</sup> Jae-Nam Lee and Ron Chi-Wai Kwok, "A Fuzzy GSS Framework for Organizational Knowledge Acquisition", *International Journal of Information Management*, Vol. 20, 2000, p. 387.

<sup>26</sup> Petra C. de Weerd Nederhof, Bernice J. Pacitti; Jorge F. da Silva Gomes et al. "Tools for the Improvement of Organizational Learning Processes in Innovation", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 14, No. 8, 2002, p. 321.

<sup>27</sup> Carlos Molina and Jamie L. Callahan; "Fostering Organizational Performance: The Role of Learning and Intrapreneurship", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 33, No. 5, 2009, p. 392.

<sup>28</sup> Lawrence B. Chonko, Alan J. Dubinsky; Eli Jones et al. "Organizational and Individual Learning in the Sales Force: An Agenda for Sales Research", *Journal of Business Research*, Vol. 56, 2003, p. 937-938.

<sup>29</sup> Alan Mumford, "Individual and Organizational Learning: The Pursuit of Change", *Management Decision*, Vol. 30, No. 6, 1992, p. 143.

Bireysel yetenek, bireysel değişkenlik, eğitim, teşvikler, örgütsel normlar ve baskılar, sosyal çevrenin doğası gibi birçok faktör tarafından etkilenen<sup>30</sup> bireysel öğrenme, temelinde sezgi bulunan bir süreç (sezgi süreci, uzmanlığın ve örtülü bilginin rolüne vurgu yapmaktadır) olup<sup>31</sup> kişinin bilgi, yetenek ve dünya görüşünü genişleten ve derinleştiren kalıcı davranış değişiklikleridir<sup>32</sup>. Bireysel öğrenme büyük ölçüde yöneticilerin, örgüt içerisinde personeliyle kolektif bir biçimde kurduğu ilişkilere dayanır. Söz konusu ilişkiler örgütte öğrenmeye yönelik bir oryantasyonla desteklenmeli ve pekiştirilmelidir<sup>33</sup>.

Bireysel düzeyde öğrenme, öğrenme deneyimi, uygulama, takdir edilme ve daha fazla öğrenmeye güdülenme şeklinde sıralanan dört unsurdan oluşan bir döngü olarak ele alınabilir<sup>34</sup>. Birey, örgütsel faaliyetlere yönelik birtakım etkinliklere katılarak bir öğrenme deneyimi yaşar. Bu öğrenme deneyimi, bireyin davranışlarında ve diğer etkinliklerinde uygulayabileceği beceriler geliştirmesine yol açar. Olumlu ortamlarda bu becerilerin işe uygulanması takdir edilir. Öğrenme, uygulama ve takdir edilme zinciri, bireyin kendine olan öz güvenini (yeterlilik duygusunu) geliştirir ve yeni bilgiler öğrenmek için onu güdüler. Böylece birey, yeni öğrenme deneyimlerine katılma noktasında istekli olur ve böylesi ortamlarda öğrenmeye daha açık hale gelir.

### 1.1.2.2. Grup Düzeyinde Öğrenme

Bireyin öğrenme düzeyi ne kadar yüksek olursa olsun, bireysel öğrenme kendiliğinden örgütsel öğrenmeye dönüşemez. Öğrenmenin örgüt geneline yayılabilmesi için bireyler arasında işbirliğine<sup>35</sup>, yani ekip çalışmasına ihtiyaç vardır. Bu anlamda Argyris ve Schön, bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişte orta (grupsal) düzeyde bir

<sup>30</sup> Mustafa Uzumeri and David Nembhard; “A Population of Learners: A New Way to Measure Organizational Learning”, *Journal of Operations Management*, Vol. 16, 1998, p. 517.

<sup>31</sup> Nick Bontis, Mary M. Crossan and John Hulland, “Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows”, *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 4, 2002, p. 441.

<sup>32</sup> Valeria I. Sessa and Manuel London, *Continuous Learning in Organizations: Individual, Group, and Organizational Perspectives*, Lawrence Erlbaum Associates, Philadelphia 2006, p. 18.

<sup>33</sup> Jennifer Rowley, “The Library As a Learning Organization”, *Library Management*, Vol. 18, No. 2, 1997, p. 90.

<sup>34</sup> Hüseyin Çırpan, “Bilgi İşçilerini Şirkette Tutmanın Bir Yolu: Öğrenme Ortamı”, *Active*, Yıl.3, Sayı. 16, 2001, [http://paribus.tr.googlepages.com/h\\_cirpan2.pdf](http://paribus.tr.googlepages.com/h_cirpan2.pdf) (Erişim Tarihi: 13.10.2009).

<sup>35</sup> Hüseyin Özgen, Kemal Can Kılıç ve Bahattin Karademir, “Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı”, *Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi*, Cilt. 13, Sayı. 2, 2004, s. 179.

öğrenmenin bulunması gerektiğini vurgulamaktadırlar<sup>36,37</sup>. Çünkü belirli bir düzeyden sonra fert olarak bireyler öğrendiklerini diğer bireylerle senkronize edememekte, öğrenme sürecinde görev paylaşımı gerçekleştirememekte ve kendi düşüncelerini farklı bakış açıları ile zenginleştirememektedirler. Dolayısıyla bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için gerekli olmakla birlikte yeterli olamamaktadır.

Bireyler, kişisel anlamda sürekli olarak öğrenebilirler; ama yine de örgütsel öğrenme gerçekleşmeyebilir. Ancak gruplar (takımlar) öğrendiğinde, tüm organizasyon öğrenme için bir mikrokozmos (küçük evren) haline gelir. Grup düzeyinde öğrenme yoluyla kazanılan içgörüler eyleme dönüştürülebilir, geliştirilen beceriler diğer bireylere ve gruplara aktarılabilir, grupların başarıları organizasyonun bütünü için öğrenme standartları oluşturabilir<sup>38</sup>. Buradan hareketle grupların, organizasyonlar için örgütsel öğrenmeye açılan kapılar olduğu ve örgütsel öğrenme açısından yaşamsal öneme sahip oldukları söylenebilir<sup>39,40</sup>. Şekil 1.1’de grup düzeyinde öğrenmenin, bireysel öğrenmenin kolektif öğrenmeye dönüşüm sürecindeki işlevi görülmektedir. Gruplar, bireyler tarafından geliştirilen fikirlerin grup üyeleri ve gruplar arasında yayılımını sağlayarak bireysel bilginin kolektif bilgiye dönüşmesinde anahtar işlev üstlenmektedirler.

---

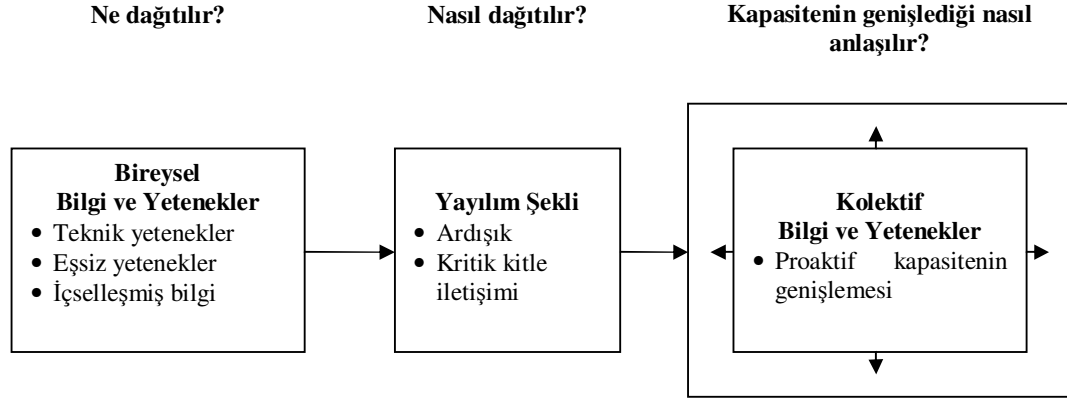
<sup>36</sup> Stuart Francis, “A Time for Reflection: Learning About Organizational Learning”, *The Learning Organization*, Vol. 4, No. 4, 1997, p. 169.

<sup>37</sup> Molina and Callahan, p.393.

<sup>38</sup> Peter M. Senge, *Beşinci Disiplin*, Dokuzuncu Baskı, (Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul 2002, s. 257.

<sup>39</sup> John H. Falk and Beverly K. Sheppard, *Thriving in the Knowledge Age*, AltaMira Press, Lanham, USA 2006, p. 124.

<sup>40</sup> Yannis Zorzi, Orestes Vlismas and George Venieris, “A Learning Curve Explanatory Theory for Team Learning Valuation”, *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 39, No. 1, 2009, p. 22.



**Şekil 1.1.** Bireysel Öğrenme-Kolektif Öğrenme İlişkisi  
**Kaynak:** Tompkins 1995, p. 71.

Grup düzeyinde öğrenme, ortak bir anlayışı geliştirmek için bireysel yorumların grup üyeleri tarafından paylaşılması sonucu ortaya çıkmaktadır. Grup üyeleri arasındaki diyalog (iletişim), sözcüklerin arkasında yatan gerçek düşüncelerin anlaşılmasını sağlayarak grup üyelerinin ortak bir anlayışı paylaşmaları sürecinde anahtar rol oynar. Grup üyeleri arasındaki iletişim ortak bir anlayışın ve kolektif aklın gelişmesine zemin hazırlar<sup>41,42</sup>. Aynı zamanda diyalog, bireyler ve gruplar arasında bilgi paylaşımını sağlaması nedeniyle örgütsel öğrenmenin de doğal bir parçasıdır<sup>43</sup>.

Organizasyonlarda, **grup düzeyinde öğrenmenin üç önemli boyutu** bulunmaktadır. Bunlardan **birincisi**, karmaşık sorunlar üzerinde içgörüselle bir düşünme sistemine ihtiyaç duyulmasıdır. Bu noktada gruplar, birçok zihnin tek bir zihinden daha zeki olma potansiyelinden nasıl yararlanılacağını öğrenmelidirler. **İkincisi**, yenilikçi ve eşgüdümlü eyleme ihtiyaç duyulmasıdır. Bu noktada gruplar, tıpkı bir spor takımı ya da orkestra gibi üyelerinin eylem ve amaç birlikteliğini sağlayabilmelidirler. **Üçüncüsü** ise grupların diğer gruplar üzerindeki etkisidir. Bu anlamda öğrenen bir grup, diğer grupların da öğrenmesine yol açarak öğrenme pratik ve becerilerinin daha geniş bir

<sup>41</sup> Edgar H. Schein, "On Dialogue, Culture, and Organizational Learning", *Organizational Dynamics*, Vol. 22, No. 2, 1993, p. 42.

<sup>42</sup> G. Wayne West, "Group Learning in the Workplace", *New Directions for Adult and Continuing Education*, No. 71, Fall 1996, p. 56.

<sup>43</sup> Betty Collis and Adam Lomas, "Knowledge Sharing for Organizational Learning at Shell Exploration & Production: Strategy, Processes, and Tolls", *Knowledge Management: Research & Application*, (ed. Alex Koohang, Keith Harman, Johannes Britz), Informing Science Press., California 2008, p. 5.

alana yani örgüte yayılmasına neden olmaktadır<sup>44</sup>. Açıklamalardan da anlaşıldığı üzere gruplar, örgütsel öğrenme de önemli bir yere sahiptir. Çünkü bilgi ve davranış paylaşımı bu oluşumlarda yüksek düzeydedir. Üyeler karşılıklı olarak etkileşim halindedir ve diyalog yoluyla yeni bakış açıları ortaya konulmaktadır. Nihayetinde tüm bakış açıları bir araya getirilerek ortak bir görüşe ulaşılmaktadır.

Önemine rağmen grupsal düzeyde öğrenme, net olarak anlaşılabilmiş değildir. Grupsal düzeyde öğrenme gerçekleşirken neler olduğu üzerine bir teori bulunmadıkça bireylerin uyum için grup baskılarına boyun eğdiği “grup düşüncesinden”, “grup zekasını” ayırt etme imkanı olmayacaktır. Birlikte öğrenebilecek gruplar (takımlar) oluşturmak için güvenilir yöntemler bulunmadığı sürece, grupsal düzeyde öğrenmenin meydana gelmesi bir tesadüf işi olarak kalacaktır. Bu nedenle grup halinde öğrenme ustalığı edinme, öğrenen organizasyonlar inşa etmede önemli ve kritik bir eşiktir<sup>45</sup>.

### 1.1.2.3. Örgütsel Düzeyde Öğrenme

Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme yaklaşımından türetilmiş bir kavramdır. Bireylerin öğrenmesi gibi örgütlerinde öğrenebilecekleri fikrine dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütler de bireyler gibi bilgi birikimine ve bunların saklandığı örgütsel bir belleğe sahiptirler. Örgütsel öğrenme, örgütte yer alan bireylerin tek tek ya da kolektif olarak ortaya koydukları her türlü formal veya informal çalışma ve faaliyetler yoluyla örgütlerin daha rekabetçi hale gelmelerine yardımcı olan bilgi birikimini edinebilme süreci olarak tanımlanabilir. Örgütsel öğrenme, örgüt içerisindeki bireylerin bilinç, tecrübe ve diyaloga dayanan bireysellik ve birliktelik düzeylerine bağlı olarak hızını belirler<sup>46</sup>.

Örgütsel öğrenme konusu çalışmanın ilerleyen safhalarında detaylı bir şekilde ele alındığından dolayı burada bu kısa bilgi ile yetinilmiştir.

<sup>44</sup> Senge, *Beşinci Disiplin*, p. 257-258.

<sup>45</sup> Senge, *Beşinci Disiplin*, p. 259.

<sup>46</sup> Murat Karaöz, “Öğrenme ve Farklı Talep Fonksiyonlarını İçeren Ekonomik Üretim Miktarı Model Önerileri”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta 2003 (Yayımlanmamış Doktora Tezi), s. 20.

### 1.1.3. Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki

Örgütler, bir takım amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş sosyal sistemlerdir. Sistemleri yaşatanlar ise o sistem içerisinde yer alan bireylerdir<sup>47</sup>. Açık birer sistem olan örgütlerin, bireyler gibi fizyolojik anlamda bir beyinleri yoktur. Ancak bilişsel sistemleri ve hafızaları vardır. Bireylerin gelip geçici olmasına rağmen, örgütler normları, değerleri ve politikaları ile süreklidirler<sup>48</sup>. Buna karşın, örgütsel yapı ve işleyişteki birtakım değişiklikler; ancak kişisel tutum ve davranışların değişmesiyle elde edilebilir<sup>49</sup>. Dolayısıyla bir örgütün öğrenen bir nitelik kazanabilmesi, sistemin en küçük parçası olan bireylerin öğrenmeleri ve öğrenme sonucunda davranışlarında değişimler meydana gelmesi ile mümkündür<sup>50</sup>. Çünkü bütün sistem, ancak alt sistemlerin değişimi ile değişebilir. O halde, bireyden başlayıp örgüte doğru devam eden bir öğrenme süreci gerekmektedir<sup>51</sup>.

Literatürde oluşmuş genel konsensüse göre öğrenen birim örgüt değil, bireydir. Bireyler, öğrenmenin gerçekleşmesi, bilginin depolanması ve örgüte aktarılması işlevini yerine getirmeleri nedeniyle öğrenen organizasyonun temel yapı taşlarıdır<sup>52,53</sup>. Bu gerçeği Argyris (1998)<sup>54</sup>; “örgütler, öğrenme sürecinde kendileri için birer aracı (ajan) gibi işlev üstlenen çalışanları aracılığıyla öğrenirler” diyerek dile getirmiştir. Senge (2002)<sup>55</sup> ise “örgütsel öğrenme ruhunun, yüksek düzeyde öğrenme yeteneğine sahip olan ve bir öğrenme disiplini içerisinde hareket ederek, aradıkları sonuçları elde etme yeteneklerini sürekli olarak geliştiren ve yüksek ustalık düzeyine sahip bireyler olarak

<sup>47</sup> Manuel London and Valerie I. Sessa, “Continuous Learning in Organizations: A Living Systems Analysis of Individual, Group, and Organizational Learning”, *Multi-Level Issues in Social Systems*, (ed.: Francis J. Yammarino, Fred Dansereau), Elsevier JAI Press, Amsterdam 2006, p. 127.

<sup>48</sup> Heather Getha Taylor, “Learning Indicators and Collaborative Capacity: Applying Action Learning Principles to the U.S. Department of Homeland Security”, *Public Administration Quarterly*, Vol. 32, No. 2, 2008, p. 129.

<sup>49</sup> Pierre Morin, *Organizasyonların Gelişmesi*, (Çev.: Süheyl Gürbaşkan), Reklam Yayınları, İstanbul 1972, s. 53.

<sup>50</sup> Catherine L. Wang and Pervaiz K. Ahmed; “Organisational Learning: A Critical Review”, *The Learning Organization*, Vol. 10, No. 1, 2003, p. 9.

<sup>51</sup> Mahmut Özdevecioğlu, “Öğrenen Organizasyon Olmanın Emniyet Teşkilatı Açısından Önemi ve Avantajları”, *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt. 5, Sayı. 3-4, 2003, s. 25.

<sup>52</sup> Ingrid Richter, “Individual and Organizational Learning at the Executive Level”, *Management Learning*, Vol. 29, No. 3, 1998, p. 301.

<sup>53</sup> Eric W. K. Tsang, “A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances”, *Journal of World Business*, Vol. 34, No. 3, 1999, p. 224.

<sup>54</sup> Chris Argyris, “Managers, Workers, and Organizations”, *Society*, Vol. 35, No. 2, 1998, p. 345.

<sup>55</sup> Senge, *Beşinci Disiplin*, p. 157.

adlandırılan çalışanların sürekli öğrenme çabaları aracılığıyla ortaya çıkabileceğini” belirterek vurgulamıştır.

Bireysel öğrenme bireyin yeni bilgilere ulaşması, bunları anlaması, yorumlaması, değerlendirmesi ve sonuçlarına göre davranışlarını ayarlaması anlamına gelmektedir. Bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme olamaz. Ancak örgütsel öğrenme, bireylerin öğrenmelerinin bir toplamı da değildir. Bu anlamda bireysel öğrenme örgütsel öğrenme için önem taşımakla birlikte tek başına yeterli olamamaktadır<sup>56,57</sup>. Grup düzeyinde öğrenmede, bireylerin öğrendiklerini grupla paylaşması, birlikte yorumlamaları ve grup anlayışının oluşması söz konusudur. Örgüt düzeyinde öğrenmede ise grup düzeyinde oluşan anlayışın örgütün tamamına yayılması ve örgütün veri tabanına işlenmesi söz konusudur<sup>58</sup>.

Öğrenme kavramının sahip olduğu anlam, bireysel ve örgütsel öğrenme açısından temelde aynı olmasına karşın örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeye nazaran çok daha karmaşık ve dinamik bir süreçtir. Karmaşıklığın düzeyi tek bir bireyden farklı özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu bir bütüne doğru gittikçe artmaktadır<sup>59</sup>. Örgütsel öğrenme kişisel öğrenmeden farklı olarak örgüt çalışanlarının ortak kavrayışları, bilgileri ve düşünsel modelleri aracılığı ile ortaya çıkmakta ve var olan örgütün geçmiş bilgi ve deneyimleri üzerine kurulmaktadır. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi ekip çalışması ile mümkündür. Kişinin işbirliği yapmak ve katkıda bulunmak için gösterdiği çaba örgüt için önemlidir. Örgütsel öğrenme, grup faaliyetleri ile desteklenmiş sürekli bir öğrenmeye bağlılığı içermektedir<sup>60</sup>. Örgütsel öğrenme ile bireysel öğrenme arasındaki fark, bir futbol takımı ya da bir orkestra gibi performans gösteren bir organizasyon örnek alınarak açıklanabilir. Bir senfoninin performansı ya da bir spor karşılaşmasının kazanılması, kişilerin bilgi ve becerilerine ya da tek başlarına gösterdikleri çabalara bağlanamaz<sup>61</sup>. Bu başarı tüm takım üyelerinin birlikte gösterdiği

<sup>56</sup> Yu Haibo, Fang Liluo and Ling Wenquan, “An Empirical Study on the Construct and Effective Mechanism of Organizational Learning”, *Front. Bus. Res. China*, Vol. 3, No. 2, 2009, p. 252.

<sup>57</sup> Molina and Callahan, p. 392.

<sup>58</sup> Victoria J. Marsick and Karen E. Watkins; “Demonstrating the Value of an Organization’s Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire”, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 5, No. 2, 2003, p. 135-136.

<sup>59</sup> Kim, p. 40.

<sup>60</sup> Cem Cüneyt Arslantaş, “Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 3, 2006, s. 155.

<sup>61</sup> Cem Cüneyt Arslantaş, “Kişisel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye”, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Sayı: 43, 2005, s. 16.



uyumun başarısıdır. Takım üyelerinin çabalarının uyumlaştırılması örgütsel öğrenme sürecinde önemli bir yönetsel görevdir.

Bireysel, grupsal ve örgütsel düzeylerdeki öğrenmeler çeşitli yollarla birbirlerine katkı sağlamaktadır<sup>62</sup>. Bu anlamda bireysel, grupsal ve örgütsel öğrenme düzeyleri birbiri üzerine inşa edilen kümülatif bir süreç olarak düşünülebilir (bkz. Şekil 1.2). Bireyler, gruplar ve örgütler ortaya koymuş oldukları bilgileri birbirlerinden alarak, yeni bilgiler üretebilir ve böylelikle öğrenme seviyelerini yükseltebilirler<sup>63</sup>. Örgütsel öğrenme, örgüt çalışanlarının örgütsel sorunlara ilişkin bireysel katkılarını birleştirici bir rol oynar<sup>64</sup>. Buradan hareketle örgütün öğrenme kapasitesinin bireylerin yetenek, deneyim ve davranışlarına bağlı olduğu söylenebilir.

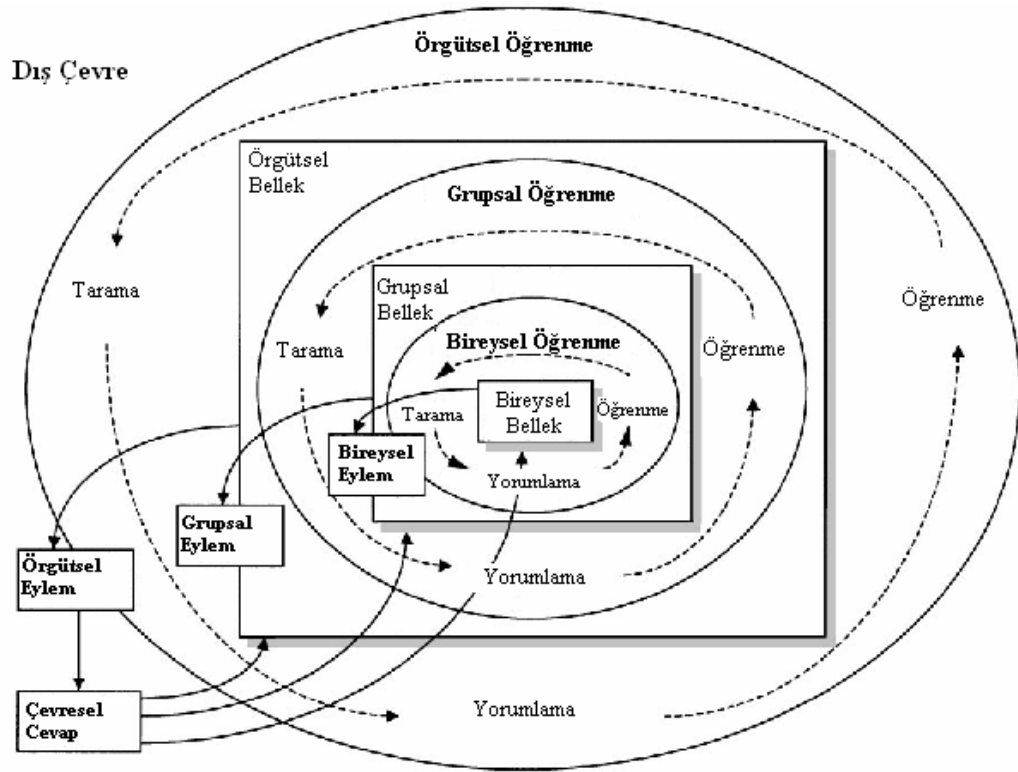
Bireysel, grupsal ve örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki Şekil 1.2’de görülmektedir.

---

<sup>62</sup> Sessa and London, p. 7.

<sup>63</sup> Vera Blazevic and Annouk Lievens, “Learning During the New Financial Service Innovation Process Antecedents and Performance Effects”, *Journal of Business Research*, Vol. 57, 2004, p. 376.

<sup>64</sup> Constance E. Helfat, “Evolutionary Trajectories in Petroleum Firm R&D”, *Management Science*, Vol. 40, No. 12, 1994, p. 1721.



**Şekil 1.2.** Bireysel, Grupsal ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki  
**Kaynak:** Lee and Kwok 2000, p. 387.

Şekil 1.2’de de görüldüğü gibi örgütsel öğrenmenin temelinde bireysel öğrenme yer almaktadır. Öğrenmenin temelini oluşturan sezgi ve yorumlama kişisel bir olaydır. Örgütler, sezgileyemez ve yorumlayamazlar. Sezgileme ve yorumlama olayını, örgütler adına bireyler gerçekleştirirler<sup>65</sup>. Öğrenen bireyler arasındaki karşılıklı paylaşımın ve etkileşimin sonucu oluşan sinerji nedeniyle toplamda, örgütün bireysel öğrenmelerden kazanımları, bireylerin tek başına kazandıklarının toplamından çok daha büyük olarak gerçekleşir.

Şekil 1.2’de bireysel eylem, grupsal eylem ve örgütsel eylem olarak adlandırılan öğrenme düzeylerinin temel çıktıları şu şekilde sıralanabilir<sup>66,67</sup>: Bireysel öğrenme düşünce, inanç ve davranışlarda değişimler doğurur. Bireyin yeni fikirler ve yetenekler

<sup>65</sup> Murat Acar, “Örgütsel Öğrenmenin Örgüt Gelişimine Etkisi ve Bir Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2007, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s. 40.

<sup>66</sup> James G. March, “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 1991, p. 76-77.

<sup>67</sup> Chonko, Dubinsky, Jones et al., p. 938.

edinmesine yol açar. Grup düzeyinde öğrenme, paylaşılan inançlar ve uyumlaştırılmış eylem birliktelikleri doğurur. Örgütsel düzeyde öğrenme ise örgütün bireysel ve grupsal düzeylerdeki öğrenmeyi yakalayıp, organizasyonun yapısına göre kodladığı ve kurumsallaştırdığı zaman meydana gelir<sup>68,69</sup>.

Öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkiyi görebilmek ve bireysel düzeydeki öğrenmeden örgütsel öğrenmeye ulaşmada yapılması gerekenleri daha net idrak edebilmek için öğrenme düzeylerinin sahip oldukları özellikler Tablo 1.2’de sunulmuştur.

**Tablo 1.2. Öğrenme Düzeyleri ve Özellikleri**

Bireysel Düzeyde Öğrenme	Grup Düzeyinde Öğrenme	Örgütsel Düzeyde Öğrenme
Bireylerin sorumluluk alabilmeleri için öğrenme ve gelişimlerini sürdürmek,	Toplam fayda için grup üyelerinin her birinin yeteneklerinden yararlanmak,	Örgütün çevresel adaptasyonu için tutarlı ve esnek bir planlama süreci oluşturmak,
Bireylerin kişisel öğrenme planları çerçevesinde kendi işleri için gerekli olan öğrenme ihtiyaçlarını gidermek,	Ortak bir paylaşım veya yaklaşım için öğrenme sıklığını geliştirmek,	Tüm paydaşların katılımını sağlamak için gerekli sistemi oluşturmak ve en iyi uygulamalardan yararlanmak,
Kişisel öğrenme biçimlerine göre öğrenme fırsatlarını değerlendirmek,	Grup üyelerinin her birinin bireysel öğrenme amaçlarını geliştirmek,	Örgüt içi bilgi akışını düzenlemek ve disipline etmek,
Bireysel becerilerin kazanılması için fikir alışverişinde bulunmak,	Öğrenme paylaşımı ve ortak çıkarların oluşturulmasında karşı grupları cesaretlendirmek,	Fırsatları değerlendirmek ve iyi bir finansal gelir elde etmek için stratejik ortaklığı geliştirmek,
Öğrenme sürecinde diğer bireylerden yararlanmak.	Grupların öğrenme sürecinde birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak.	Bilgi akışı ve öğrenmeyi özendirici yapıyı oluşturulmak.

**Kaynak:** Teare 1998, p. 97.

## 1.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Bir örgüt genelindeki tüm karar ve davranışları etkileyen çevresel değişim ve belirsizlikler, örgütler için çevresel adaptasyonu dinamik bir süreç haline dönüştürmüştü<sup>70</sup> ve ekonomik yapıyı sil baştan yeniden şekillendirmiştir. Yeni ekonomi, bilgi ve inovasyon üzerine kurulu olduğu için, günümüzde öğrenme ve iş dünyası aynı noktada

<sup>68</sup> Anne S. Miner and David F. Robinson, “Organizational and Population Level Learning as Engines for Career Transitions”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, No. 4, 1994, p. 348.

<sup>69</sup> Taylor, p. 128.

<sup>70</sup> Raymond E. Miles, Charles C. Snow, Alan D. Meyer et al. “Organizational Strategy, Structure, and Process”, *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, 1978, p. 547.

buluşmaya doğru ilerlemektedir. Eski ekonomide hayat, öğrenme ve çalışma şeklinde iki bölüme ayrılabilirdi. Yeni ekonomi bir bilgi ekonomisi olduğundan, öğrenme günlük hayatın vazgeçilmez bir parçası olmuş ve bu gelişmeler, bireylere ve örgütlere etkin olabilmeleri için öğrenme sorumluluğu ve zorunluluğu yüklemiştir<sup>71,72</sup>. Çünkü örgütler hayatta kalabilmek için değişmek ve yeni yollar öğrenmek zorundadırlar. Bu anlamda örgütsel öğrenme; çevresel değişimlerle başa çıkarak, örgütsel varlığın devam ettirilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması noktasında vazgeçilmez bir değere sahiptir<sup>73</sup>. Öğrenme, çevresel değişimlerin izlenmesi kadar içsel ilişkilerin yönlendirilmesi sürecini de kapsamaktadır<sup>74</sup>. Bu çerçevede özellikle bilginin ön planda olduğu örgütlerde çalışanlar, öğrenme ve gelişme için teşvik edilmeli, sürekli öğrenmeyi sağlayacak kültürel ve yapısal ortamlar oluşturulmalıdır<sup>75</sup>. Örgütsel değişim kapasitesinin önemli bir bileşeni olan öğrenme<sup>76</sup>, sürekli bir değişim ve dönüşümü ifade etmektedir. Bu değişim ve dönüşümler zaman içerisinde meydana gelmekte<sup>77</sup> ve bir anlamda örgütü zamanın etkilerine karşı diri ve zinde tutmaktadır.

Temel görevi örgütsel varlığın sürekliliğini sağlamak olan yöneticiler, rekabetçi avantaj elde edebilmek için sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün birincil kaynağı olan örgütsel öğrenme aktivitelerini sürekli hale getirmelidirler<sup>78,79,80</sup>.

<sup>71</sup> Don Tapscott, *Dijital Ekonomi*, (Çev.:Ece Koç), Koç Sistem Yayınları, İstanbul 1998, s. 182-183.

<sup>72</sup> Aradhana Khandekar and Anuradha Sharma, "Organizational Learning and Performance", *Education + Training*, Vol. 48, No. 8/9, 2006, p. 683.

<sup>73</sup> Ruediger Klimecki and Hermann Lassleben, "What Causes Organizations To Learn?", *3rd International Conference on Organizational Learning*, 6-8th June 1999, Lancaster University, Lancaster, UK 1999, p. 2.

<sup>74</sup> Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004, p. 395.

<sup>75</sup> Metin Atak ve İlhan Atik, "Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt. 3, Sayı. 1, 2007, s. 64.

<sup>76</sup> Taylor, p. 125.

<sup>77</sup> Sezen Ünlü, *Psikoloji*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir 2001, s. 36-37.

<sup>78</sup> Edgar H.Schein, "Empowerment, Coercive Persuasion and Organizational Learning: Do They Connect?", *The Learning Organization*, Vol. 6, No. 4, 1999, p. 163.

<sup>79</sup> Dusya Vera and Mary Crossan, "Strategic Leadership and Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 2, 2004, p. 222.

<sup>80</sup> Hugo Zagorsek, Vlado Dimovski and Miha Skerlavaj, "Transactional and Transformational Leadership Impacts on Organizational Learning", *Journal for East European Management Studies*, Vol. 14, No. 2, 2009, p. 145.

### 1.2.1. Örgütsel Öğrenme Kavramının Tanımlanması

Örgütsel öğrenme yazınında bilimsel anlamdaki ilk çalışma Cyert ve March tarafından 1963 yılında yayımlanan ‘A Behavioral Theory of the Firm’ adlı çalışmadır. Cyert ve March'a göre örgütler, çevresel koşullara kendilerini adapte etme amacıyla deneyimler yoluyla öğrenmektedirler. 1965 yılında ise Cangelosi ve Dill ‘Organizational Learning: Observations Towards a Theory’ başlıklı makalelerini yayımlamışlardır. Bu makale ile, örgütsel öğrenme kavramı ilk kez bilimsel bir çalışmanın başlığında kullanılmıştır. 1978 yılında Agyris ve Schön ‘Organizational Learning: A theory of Action Perspective’ adlı çalışmalarını yayınlamışlar ve bu çalışmalarında tek döngülü ve çift döngülü öğrenme kavramlarını ortaya atmışlardır. 1970’lerdeki diğer önemli çalışmalar ise Duncan (1974), March ve Olsen (1976) ve Duncan ve Weiss (1979) tarafından gerçekleştirilen çalışmalardır. Örgütsel öğrenme yazını, Hedberg’in (1981) öğrenme türleri, Shrivastava’nın (1981) öğrenme sistemi, Fiol ve Lyles’in (1985) örgütsel öğrenme düzeyleri ile ilgili çalışmaları ile zenginleşmiş ve genişlemiştir. 1990’lı yıllar örgütsel öğrenme ile ilgili çalışmaların patlama yaptığı yıllar olmuştur. Bunun en büyük nedeni ise 1991 yılında ‘Organization Science’ dergisinin yayın hayatına başlamış olmasıdır<sup>81</sup>. Literatürde örgütsel öğrenme kavramına yönelik olarak gelişen bu ilgi Crossan ve Guatto (1996)<sup>82</sup>,nun örgütsel öğrenme literatürünü inceledikleri çalışmalarında ortaya koydukları istatistikî verilerde de net bir şekilde görülmektedir. Crossan ve Guatto (1996), örgütsel öğrenme üzerine 1970’li yıllar boyunca 19 adet, 1980’li yıllar boyunca 50 adet makale yayınlandığını buna karşın 1990-1994 yılları arasında 184 adet makale yayınlandığını belirtmektedirler.

Kavramın bu denli geniş bir ilgiye sahip olmasına karşın kavramın anlamı ve doğası üzerinde görüş birliğine varılmış bir tanımlı bulunmamaktadır. Bunun temel nedenleri ise farklı terminolojilere sahip araştırmacıların konu üzerinde çalışmış olmaları<sup>83</sup> ve

<sup>81</sup> Delio Ignacio Castaneda and Manuel Fernandez Rios, “From Individual Learning to Organizational Learning”, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 4, 2007, p. 363.

<sup>82</sup> Mary Crossan and Tracy Guatto, “Organizational Learning Research Profile”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, No. 1, 1996, p. 107.

<sup>83</sup> Mary M. Crossan, Henry W. Lane and Roderick E. White, “An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution”, *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, 1999, p. 522.

örgütsel öğrenmenin sonuçları ile öğrenme sürecinin kendisi arasında ayırım yapabilmek güçlüdür<sup>84,85</sup>.

Örgütsel öğrenme literatüründe, *davranışta* ya da örgütsel performansta bir değişim söz konusu olduğunda öğrenmenin gerçekleşmiş olduğuna dair hakim bir görüş bulunmasına<sup>86</sup> karşın, *bilişsel* anlamda bir değişim söz konusu olduğunda da öğrenmenin gerçekleşmiş olduğunu ifade eden görüşlerde yazında yer almaktadır<sup>87</sup>. Örneğin; Friedlander, öğrenme sonucu ortaya çıkan değişimin davranışsal bir değişim olması şeklinde bir zorunluluğun bulunmadığını, öğrenmenin yeni ve anlamlı içgörüler ve farkındalıklar edinme ile de sonuçlanabileceğini ileri sürmektedir<sup>88</sup>. Bu anlamda öğrenme çeşitli kaynaklarda “çalışma ve/veya deneyimler yolu ile *bilgi, anlayış ve yeterlilik (ustalık) kazanma süreci*” olarak tanımlanmaktadır<sup>89,90,91</sup>.

Benzer şekilde Crossan, Lane, White ve diğerleri (1995)<sup>92</sup> de, öğrenmeyi bilişsel ve davranışsal boyutlarda değişime neden olan bir olgu olarak ele almaktadırlar. Yazarlar bilişsel ve davranışsal öğrenme arasındaki ilişkiyi ise Şekil 1.3'deki gibi göstermektedirler.

<sup>84</sup> Daniel Robey, Marie-Claude Boudreau and Gregory M. Rose, “Information Technology and Organizational Learning: A Review and Assessment of Research”, *Accounting Management and Information Technologies*, Vol. 10, No. 2, 2000, p. 130.

<sup>85</sup> Juan C. Real, Antonio Leal and Jose L. Roldan, “Information Technology as a Determinant of Organizational Learning and Technological Distinctive Competencies”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, 2006, p. 506.

<sup>86</sup> Peter A. C. Smith and Paul Tosey, “Assessing the Learning Organization: Part 1 -Theoretical Foundations”, *The Learning Organization*, Vol. 6, No. 2, 1999, p. 73.

<sup>87</sup> Roland Yeo, “Learning within Organisations: Linking the Theoretical and Empirical Perspectives”, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 14, No. 3, 2002, p. 109.

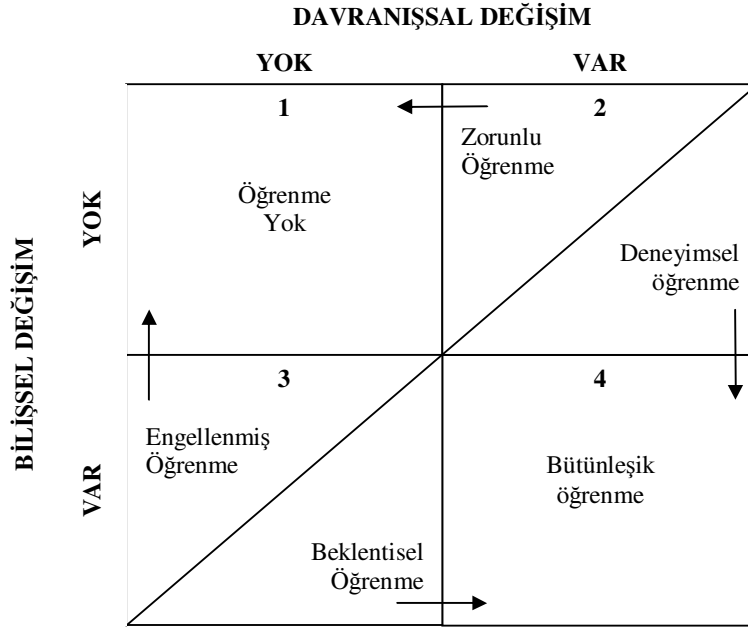
<sup>88</sup> Bahattin Özdemir, “Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya 2006. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), s. 10.

<sup>89</sup> Verna Allee, *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*, Butterworth-Heinemann, Newton 1997, p. 50.

<sup>90</sup> Cathrine Himberg, Gayle E. Hutchinson and John M. Roussell, *Teaching Secondary Physical Education: Preparing Adolescent to be Active for Life*, Human Kinetics, Champaign 2003, p. 104.

<sup>91</sup> Sherry Bassi and E. Carol Polifroni, “Learning Communities: The Link to Recruitment and Retention”, *Journal of Nurses in Staff Development*, Vol. 21, No. 3, 2005, pp. 105.

<sup>92</sup> Crossan, Lane, White et al., p. 351.



**Şekil 1.3.** Örgütsel Öğrenmede Biliş, Davranış Çerçevesi

**Kaynak:** Crossan, Lane, White et al., 1995, p. 351.

Şekil 1.3 incelendiğinde öğrenmenin bilişsel ve davranışsal olmak üzere iki farklı boyutta gerçekleşebileceği görülmektedir. **1 nolu kutucuk** bilişsel ve davranışsal anlamda herhangi bir değişimin gerçekleşmediği durumu göstermektedir. Bu durumda öğrenmeden bahsetmek mümkün değildir. **2 nolu kutucuk** iki farklı durum taşımaktadır. Davranışsal anlamda bir değişimin olduğu, ancak bu davranışsal değişimin bilişsel bir farklılaşmaya yönelmediği ilk durumda zorunlu öğrenmeden bahsedilmektedir. Bu öğrenme şeklinde öğrenme durumunda olan birim, öğrenme eylemini içselleştirememektedir. Davranışsal anlamda bir değişimin olduğu ve bu değişimin bilişsel anlamda bir değişime yöneldiği ikinci durumda ise, deneyimsel öğrenmeden bahsedilmektedir. Bu öğrenme şeklinde öğrenme durumunda olan birim, öncelikle davranışsal boyutta farklılığa neden olan öğrenme eylemini takip eden süreçte bilişsel olarak içselleştirmektedir. **3 nolu kutucukta** da iki farklı durum söz konusudur. İlk durumda bilişsel boyutta meydana gelen değişim davranışsal farklılaşmaya temel oluşturamamaktadır. Bu durumda engellenmiş öğrenme söz konusudur. Öğrenen birim çeşitli nedenlerden dolayı bilişsel dünyasında meydana gelen değişimi davranışlarına yansıtamamaktadır. İkinci durumda ise, bilişsel boyutta meydana gelen değişim davranışsal değişime zemin oluşturmaktadır. Bu durumda beklentisel öğrenmeden

bahsedilmektedir. **4 nolu kutucukta ise**, hem bilişsel hem de davranışsal boyutta değişim söz konusudur. En etkili öğrenmenin ortaya çıktığı bu duruma, bütünlük öğrenme adı verilmektedir. **Öğrenmenin performans artışına neden olabilmesi için**, hem bilişsel hem de davranışsal boyutları kapsamaması, yani bütünlük öğrenmenin gerçekleşmiş olması gerektiği söylenebilir.

Garvin (1993)<sup>93</sup> ise örgütsel öğrenmenin, kavrayıştan davranış değişikliğine ve performans artışına uzanan bir süreç olduğunu vurgulamakta ve örgütsel öğrenmenin üst üste binen üç bölüm olarak izlenebileceğini açıklamaktadır. Adımlardan ilki kavramaya ilişkindir. Örgüt çalışanları yeni fikirlere, bilgilerini genişletmeye ve farklı şekillerde düşünmeye maruz bırakılır. İkinci adım davranışlarla ilgilidir. Çalışanlar yeni fikirleri benimsemeye başlar ve davranışlarını değiştirirler. Üçüncü adım ise, davranış değişiklikleri sonucunda yüksek kalite ve diğer elle tutulur kazanımlar gibi, ölçülebilir artışlara yön veren yüksek performans elde edilmesidir.

Bu açıklamalar çerçevesinde örgütsel öğrenme, firmanın yeni bilgi ve anlayışlar edinme süreci olarak değerlendirilebilir<sup>94,95</sup>. Ancak sürecin içeriğinde nelerin bulunduğu ve örgütün öğrenmesinden tam olarak ne anlaşılması gerektiği konularında literatürde derin ayrılıklar bulunmaktadır<sup>96</sup>. Örgütsel öğrenme kavramının tanımlanması üzerine yazındaki bu tartışmalar çerçevesinde yapılan belli başlı tanımlar Tablo 1.3'te sunulmuştur.

<sup>93</sup> David A. Garvin, "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, July-August 1993, p. 90.

<sup>94</sup> Stanley F. Slater and John C. Narver; "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, 1995, p. 63.

<sup>95</sup> Michael J. Tippins and Ravipreet S. Sohi, "It Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning A Missing Link?", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, 2003, p. 749.

<sup>96</sup> Robey, Boudreau, Rose, p. 130.



**Tablo 1.3.** Başlıca Örgütsel Öğrenme Tanımları

Yazar(lar)	Tanım
Daft and Weick (1984, 286)	Örgütsel öğrenme, çevre ve örgütsel faaliyetler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi için bilgi edinme sürecidir.
Fiol and Lyles (1985, 803)	Örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayış aracılığıyla faaliyetlerin iyileştirilmesi sürecidir.
Levitt and March (1988, 320)	Örgütsel öğrenme; organizasyonların geçmişlerinden elde ettikleri çıkarımları (deneyimleri) davranışlarına rehberlik eden rutinler haline dönüştürmeleridir.
Stata (1989, 64)	Örgütsel öğrenme; inovasyon oluşturmanın temelidir.
Dodgson (1993, 377)	Örgütsel öğrenme; örgütlerin kendi faaliyetleri ve kültürleri çerçevesinde bilgi ve rutinleri inşa etme, tamamlama ve örgütlenme yoluyla, çalışanlarının kişisel becerilerini daha iyi kullanmalarını sağlayarak, örgütsel performansı geliştirme ve bu gelişmeye adapte olma sürecidir.
Garvin (1993, 80).	Örgütsel öğrenme; organizasyonların zamanında, doğru ve tutarlı bilgi elde etmesi ve daha iyi düşünmesiyle, örgütsel davranışların değiştirilmesi veya mevcut davranışların iyileştirilmesi sürecidir.
Kim (1993, 38)	Örgütsel öğrenme; örgütün etkin faaliyet gösterebilme kapasitesinin artırılmasıdır.
Argyris, Bellman, Blanchard et al. (1994, 41).	Örgütsel öğrenme, sadece var olan bilgiyi elde etme (özümseme-kurumsallaştırma) değil, aynı zamanda yaşanan ve yaşanılacak olan problemlere yeni ve yaratıcı çözüm yolları da bulabilmektir.
Argyris (1995, 20)	Örgütsel öğrenme; hataları bulma ve düzeltme sürecidir.
Crossan, Lane, White et al. (1995, 351-352)	Öğrenme; kavrayış ve davranıştaki değişim sürecidir. Bu değişimlerin sonucunda performansın doğrudan artması şart değildir.
Slater and Narver (1995, 63).	Örgütsel öğrenme; yeni bilgi ve kavrayışların gelişmesi ile davranış değişikliklerinin ortaya çıkmasıdır.
Hill (1996, 21)	Örgütsel öğrenme; organizasyonun yenilik yapma ve büyüme kapasitesini arttıracak şekilde bilgi düzeyi, inanışlar, tutumlar, yetenekler ve davranışlarda meydana gelen değişimlerdir.
Teare (1997, 321)	Örgütler geçmişteki hatalarından dersler alarak, gelecekteki davranışlarını planlama yoluyla, diğer bir ifadeyle deneyimleri ile öğrenirler.
Tippins and Sohi (2003, 749)	Örgütsel öğrenme; firmaların yeni bilgi ve anlayışlar edinme sürecidir.
Nolas (2006, 242)	Örgütsel öğrenme; çeşitli çevresel değişimlere karşı geliştirilen yenilikçi bir metafordur.
Amy (2008, 212)	Örgütsel öğrenme; örgüt genelinde anlayış birliğinin sağlanabilmesi için gereken eylemlerin ortaya konulma kapasitesinin artırılmasıdır.
Yukl (2009, 49)	Örgütsel öğrenme; örgüt üyelerinin kolektif şekilde öğrenmeleridir.
Koçoğlu, İmamoğlu and Ince (2011, 74)	Örgütsel öğrenme; örgüt üyelerinin hataları bulma ve düzeltme yoluyla iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlama sürecidir.

**Kaynak:** Tablo ilgili yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Örgütsel öğrenme üzerine yapılmış ve bazı örnekleri yukarıda sıralanmış olunan tanımlar üç kategoride sınıflandırılabilir<sup>97</sup>: Bu kategorilerden birincisi, öğrenme sürecinde birer ajan gibi işlev üstlenen bireylere odaklanan uyumlayıcı öğrenme perspektifidir. İkincisi, bilgi ve kavrayış düzeyini iyileştirerek örgütsel değişime odaklanan, bilgi temelli gelişim ve deneyimlerin kurumsallaşması perspektifidir.

<sup>97</sup> Lee Zhong, Allan Collins and Jean Egmon; "Organizational Learning In the Globalization Process", *Sixth International Conference of the Learning Sciences*, 22-26 June 2004, Proceedings, University of California, Los Angeles, USA 2004, p. 576.

Üçüncüsü ise performans kriterleri, normlar ve operasyonel politikalarla ilgili paylaşılan zihinsel modellerin değişimine odaklanan paylaşım perspektifidir.

Bu çalışmada, yukarıdaki üç perspektif bütünleştirilerek örgütsel öğrenme için örgüt çalışanlarının temel rolü üstlendiği öğrenme-performans ilişkisine dayanan bir tanımlama yapılacaktır. Bu yaklaşıma göre örgütsel öğrenme, örgüt çalışanlarının bir bütün olarak örgüt adına iç ve dış çevredeki değişimleri yönlendirebilmek ya da bu değişimlere uyum sağlayabilmek adına gereken farklılaşmaları ortaya koyabilecek potansiyellerle donanmaları olarak tanımlanabilir. Tanımda vurgulanan örgütsel öğrenme süreci çalışanları, uygulanmakta olan örgütsel kuram ve eylemlerdeki hataları düzeltmek suretiyle algılarındaki organizasyon anlayışını değiştirmeye ve beklentilerle çıktıları benzeştirmek için faaliyetleri yeniden yapılandırmaya yönlendirecektir.

Örgütsel öğrenme ile ilgili olarak yapılan yukarıdaki tanımlar bazı varsayımları içermektedir. Dodgson (1993)<sup>98</sup> bu varsayımları şu şekilde sıralamaktadır:

- Öğrenmenin çıktıları olumsuz olabilse de öğrenme, genel olarak olumlu sonuçlar içerir.
- Her ne kadar öğrenme bireysel bir özellik olsa da, örgütler de öğrenebilirler. Öğrenmede insanın varlığı önemli olduğu için, örgüt ve grup kültürü bireysel öğrenmeden etkilenebilir; bu da bireysel öğrenmenin yönüne ve kullanımına etki eder.
- Öğrenme, firmanın tüm faaliyetlerinden kaynaklanabilir ve değişik hızlarda ve düzeylerde gerçekleşebilir. Öğrenme içindeki çeşitli etkileşimleri destekleme ve koordine etme, önemli bir yönetsel görevdir.

Örgütsel öğrenme yapısal ve kültürel olmak üzere iki farklı boyutta incelenebilir<sup>99</sup>. Örgütsel öğrenmenin yapısal tarafını ifade eden örgütsel öğrenme mekanizması, örgütün ve çalışanların performansına ilişkin olarak elde edilen bilginin sistematik olarak toplanması, analiz edilmesi, belgelenip saklanması, paylaşılması ve kullanılmasına ilişkin yapısal ve işlemsel düzenlemeler ve biçimsel sistematik uygulamaların rutin hale

<sup>98</sup> Mark Dodgson, "Organizational Learning: A Review o Some Literatures", *Organization Studies*, Vol. 14, No. 3, 1993, p. 377.

<sup>99</sup> Micha Popper and Raanan Lipshitz, "Organizational Learning Mechanisms: A Structural and Cultural Approach to Organizational Learning", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 34, No. 2, 1998, p. 161.

getirilmesini ifade eder<sup>100,101</sup>. Örgütsel öğrenmenin kültürel tarafı ise örgütsel öğrenmeyi etkileyen özellikler, anlamlar ve duygular ile paylaşılan değerler ve inançlardan oluşur. Yaratıcı bir örgütsel öğrenme sürekli öğrenme, geçerli bilgi, şeffaflık, soruna odaklanma ve sorumluluk olmak üzere beş örgütsel öğrenme değerinin hiyerarşik bir biçimde düzenlenmesinden oluşan bir öğrenme kültürü gerektirir<sup>102,103</sup>.

Örgütlerde öğrenmeden bahsedebilmek için öğrenme düzeyinin çevresel değişim hızından daha yüksek olması ya da en azından eşdeğer düzeyde olması gerekmektedir. Örgütler değişimi etkin bir şekilde yönetebilmek için gerekli adımları atmalıdırlar. Bu amaçla tüm çalışanlar ek değerler ortaya koymaları için teşvik edilmeli, ödüllendirilmeli ve sistem içerisinde öğrenen bir kültürel ortam oluşturulmalıdır. Tüm bunların sonucunda örgüt kendi performansını sürekli olarak nasıl artırabileceğini öğrenmiş olacaktır<sup>104</sup>. Bu sürecin etkin bir şekilde yönetilebilmesi, sahip olunan örgütsel öğrenme yeteneğinin sürekli gelişimini gerekli kılmaktadır.

Örgütsel öğrenme yeteneğinin etkili gelişimi şu **dört koşulun** varlığını gerektirmektedir<sup>105</sup>: **İlk olarak** yönetimin örgütsel öğrenmeyi mutlaka desteklemesini gerektirmektedir. Yönetim sürece öncülük etmeli, desteğini açıkça göstermeli ve tüm çalışanları bu sürecin içine dahil etmelidir. **İkinci olarak** kolektif bir adalet ve dürüstlük duygusunun (vicdanın) varlığını gerektirmektedir (bir sistem olan örgütün tatmin edici sonuçlar elde etmesi için örgütün her parçasının ayrı ayrı kendi yükümlülüğünü yerine getirmesi gerekmektedir). Eğer paylaşılan bir vizyon yoksa, bireysel faaliyetler örgütsel öğrenme sürecine katkı yapamayacaktır. **Üçüncü olarak** örgütsel öğrenme, örgütsel bilginin geliştirilmesini gerektirmekte ve bireysel olarak elde edilmiş bilginin transferi ve entegrasyonu üzerine kurulu bulunmaktadır. **Son olarak** güncel rekabetçi çevrede adaptasyon yeterli bir cevap olmadığından dolayı, kurulan sistem içindeki değişikliklere

<sup>100</sup> Raanan Lipshitz, Micha Popper and Oz Sason, "Building Learning Organizations: The Design and Implementation of Organizational Learning Mechanisms", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 32, No. 3, 1996, p. 293.

<sup>101</sup> Micha Popper and Raanan Lipshitz, "Organizational Learning: Mechanisms, Culture, and Feasibility", *Management Learning*, Vol. 31, No. 2, 2000, p. 184-185.

<sup>102</sup> Lipshitz, Popper and Sason, p. 295.

<sup>103</sup> Popper and Lipshitz, "Organizational Learning Mechanisms: A Structural and Cultural Approach to Organizational Learning", p. 172.

<sup>104</sup> Sue Askew and Eileen Carnell, *Transforming Learning: Individual and Global Change*, Cassell, London 1998, p. 118.

<sup>105</sup> Pilar Jerez-Gomez, Jose Cespedes-Lorente and Ramon Valle-Cabrera, "Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement", *Journal of Business Research*, Vol. 58, 2005, p. 716.

kolayca uyum sağlamak, firmalar arasında heterojenik bir kaynak oluşturacak ve öğrenme kapasitesi için tek başına yeterli olmayacaktır. Örgütler uyarlanabilir öğrenmenin ötesine geçmeli ve geçerli olan örgütsel sistemi sorgulayan bir öğrenme düzeyine konsantre olmalı ve gerekirse daha yaratıcı ve esnek alternatiflerin araştırılmasında değişiklikler yapmalıdırlar.

### 1.2.2. Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri

Örgütsel öğrenme, plansız şekilde tesadüfen yaratılabilecek bir olay olmaktan ziyade, hedeflerle bağlantılı ve planlı şekilde, sistematik bir çerçevede ele alınması ve yönlendirilmesi gereken bir olaydır. Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir<sup>106</sup>:

- Örgütsel öğrenme, sorumluluğu bireylere yükleyen, bireyleri öğrenen varlıklar olarak gören ve tüm örgüt üyelerinin aktif katılımını gerektiren bir süreçtir,
- Örgütsel öğrenme, davranışlar yanında örgütsel yapıda da değişimler içeren bir olgudur. Bireysel öğrenmeden kolektif öğrenmeye geçişin sağlanmasına destek vermektedir,
- Örgütsel öğrenme, dinamik bir süreç olup sürekli değişimi esas almaktadır,
- Örgütsel öğrenme, faaliyetlerin sonucuna bağlı olarak, değişik seviyelerde ve hızlarda meydana gelebilmektedir,
- Örgütsel öğrenme, genellikle örgütler için olumlu sonuçlar doğursa da, her zaman doğru ve iyi sonuçlar ortaya çıkmayabilir. Bu durum, bireysel düzeyde ve formal olmayan öğrenmede de geçerlidir,
- Örgütsel öğrenme, örgütün tüm iç ve dış çevre elemanlarından yeni bilgiler öğrenilmesi anlamına gelmektedir. Bu yönüyle örgütsel öğrenme, geniş kapsamlı bir süreçtir,
- Örgütsel öğrenme yoluyla elde edilen bilgiler ve kazanılan deneyimler hemen uygulanabileceği gibi ileride kullanılmak üzere örgütsel bellekte de saklı tutulabilir.

<sup>106</sup> Oya Aytemiz Seymen ve Tamer Bolat; *Örgütsel Öğrenme*, Ezgi Kitabevi, Bursa 2002, s. 45.

### 1.2.3. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları

Örgütsel öğrenme söz konusu olduğunda ‘geleneksel örgütsel öğrenme modeli’ ve ‘modern örgütsel öğrenme modeli’ diye adlandırılan iki temel model üzerinde durmak mümkündür<sup>107</sup>. Geleneksel örgütsel öğrenme modeli; bilgi akışının yöneticiden çalışanlara doğru olduğu bir örgütsel öğrenme modelini ifade eder. Modern örgütsel öğrenme modeli ise yönetici ve çalışanlar arasında karşılıklı bilgi akışının söz konusu olduğu bir örgütsel öğrenme modelidir. Bu modelde yönetici, öğrenme ortamı yaratmaktan sorumlu iken, çalışanlar öğrenmekten sorumludurlar.

Bu temel modellerin yanı sıra, daha spesifik öğrenme modellerinden de söz etmek mümkündür. Farklı öğrenme modellerine, DiBella’nın Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları ve Ulrich, Von Glinow ve Jick’in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları örnek olarak gösterilebilir<sup>108</sup>.

#### 1.2.3.1. DiBella’nın Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları

DiBella (1995)<sup>109</sup> örgütsel öğrenme yaklaşımlarını şu başlıklar altında ele almaktadır:

- Normatif yaklaşım,
- Gelişimsel yaklaşım,
- Yetenek temelli yaklaşım.

##### 1.2.3.1.1. Normatif Yaklaşım

Bu yaklaşım, öğrenmenin sadece belirli koşullar altında kolektif eylemlerin bir sonucu olarak meydana geldiği varsayımı üzerine kurulmuştur. Öğrenme şans ya da tesadüflerin bir sonucu olarak değil; ancak özel yeteneklerin geliştirilmesi ve kullanılması yoluyla sağlanabilir ve örgütsel ilerlemenin gerçekleşmesine katkı sağlar. Eylemler disipline edilmediği ve uyumlaştırılmadığı takdirde, birçok engelleyici faktörün varlığı nedeniyle örgütler öğrenme konusunda başarısız olurlar<sup>110</sup>. Yaklaşım,

<sup>107</sup> Semra Güney, “Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi”, *Yönetim ve Organizasyon*, (ed. Salih Güney), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2007, s. 553.

<sup>108</sup> Güney, s. 554.

<sup>109</sup> Anthony J. DiBella, “Developing Learning Organizations: A Matter of Perspective”, *Academy of Management Journal, Special Issue Best Papers Proceedings*, Vol. 38, 1995, p.287-288.

<sup>110</sup> DiBella, p. 287.

örgütlerin her türlü yeniliği denemeye istekli olduğu varsayımına dayanır. Bu yaklaşımda yenilikleri gerçekleştirmenin yanı sıra, sonuçların da sürekli bir şekilde değerlendirilmesine önem verilir<sup>111</sup>.

Normatif yaklaşımda liderlerin temel rolü, öğrenmek için gerekli olan koşulları oluşturmaktır. Örneğin, Senge'nin kişisel yetenek, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi şeklinde sıraladığı beş disipline hayat kazandırmak gibi. Normatif yaklaşımı savunan Garvin örgütleri, bilgi transferi ve kendi ve diğerlerinin deneyimlerinden faydalanarak öğrenen ve bu yolla sistematik problem çözüme yeteneğini geliştiren birimler olarak görmektedir<sup>112</sup>.

### 1.2.3.1.2. Gelişimsel Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre örgütler, normatif yaklaşımda olduğu gibi liderlerin öğrenme için gereken şartları sağlamaları yoluyla öğrenen birimler olabilecekleri gibi, evrimsel ve dönüşümsel yollarla aşama aşama gelişerek de öğrenen bir birim de olabilirler. Bu anlamda Greiner (1972) ve Cameron; Whetten (1983) yaptıkları çalışmalarda organizasyonların yaşlarına, büyüklüklerine, deneyimlerine ve yaşam evrelerine bağlı olarak gelişebildikleri sonucuna ulaşmışlardır<sup>113</sup>. Bu yaklaşımda öğrenmenin gerçekleşmesi çeşitli aşamaların başarılmasına bağlı olduğundan dolayı, gelişimsel yaklaşımın uzun bir döneme yayıldığı söylenebilir.

Bu yaklaşıma göre örgütlerin gelişme sürecini, örgütsel öğrenmenin stilleri ve özellikleri biçimlendirmektedir. Öğrenme süreci örgütün yaşına, büyüklüğüne, yönetim gelişimine ve inovasyon yeteneğine bağlı olarak örgütün gelişimine etki eder. Gelişimsel yaklaşımda, öğrenen örgüt aşamalar gerçekleştirildikçe ortaya çıkmaya ve hissedilmeye başlar. Yaklaşımın temel yönelim noktası, örgütsel aşamaların tamamında öğrenmenin var olduğudur. Yaklaşımın ikinci yönelim noktası ise gelişim sürecinin tüm aşamaları başarıldığı zaman örgütsel öğrenmenin ve öğrenen örgütün ortaya çıkacağıdır<sup>114</sup>.

---

<sup>111</sup> Güney, s. 554.

<sup>112</sup> DiBella, p. 287.

<sup>113</sup> DiBella, p. 288.

<sup>114</sup> DiBella, p. 288.

### 1.2.3.1.3. Yetenek Temelli Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre öğrenme, örgütlerin değişime yanıt vermelerine bağlı olarak gerçekleşir. Başka bir ifade ile yetenek temelli yaklaşıma göre, öğrenmenin gerçekleşmesi için normatif ve gelişimsel yaklaşımlardaki öğrenmenin ön koşulu olan şartlar gerekli değildir. Öğrenme için gereken şey, mevcut öğrenme türlerini anlayıp daha fazla geliştirmektir. Yetenek temelli yaklaşıma göre, öğrenme şekillerinden hiç biri diğerlerinden daha üstün değildir<sup>115</sup>.

Örgütler, stratejik seçimlerinin ve olgunlaşma düzeylerinin ortaya çıkardığı deneyimler sonucu da öğrenebilir ve gelişebilirler. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri sorunlarına çözüm üretebilmelerine ve gelişebilmelerine bağlı olduğu için örgütler deneyimlerinden dersler çıkaracak, bunları örgütsel belleğe aktaracak yaratıcı bir kültürü ve kolektif öğrenmeyi gerçekleştirecek temel yetenekleri oluşturmayı hedeflerler. Çalışanlar arasında örgütsel bilgi ve yetenekler, örgütsel sosyalizasyon sürecinde öğrenme aracılığıyla transfer edilir. Yetenek temelli yaklaşıma göre, öğrenme süreci örgütlerin sahip olduğu kültür ve yapıyla ilişkilidir<sup>116</sup>.

### 1.2.3.2. Ulrich, Von Glinow ve Jick'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları

Ulrich, Von Glinow ve Jick (1993), dünyanın farklı bölgelerinde faaliyet göstermekte olan 380 işletme üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında elde ettikleri verilerin analizi sonucunda, örgütsel öğrenme konusunda dört farklı yaklaşım ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımlar şu başlıklar altında incelenmektedir<sup>117</sup>:

- Sürekli gelişme yolu ile öğrenme,
- Yetenek kazanma yolu ile öğrenme,
- Deneme yolu ile öğrenme,
- Sınırların ölçülmesi yolu ile öğrenme.

<sup>115</sup> Güney, s. 554-555.

<sup>116</sup> DiBella, p. 289.

<sup>117</sup> Dave Ulrich, Mary Ann Von Glinow and Todd Jick; "High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability", *Organizational Dynamics*, Vol. 22, No. 1, 1993, p. 62-64.

### 1.2.3.2.1. Sürekli Gelişme Yolu İle Öğrenme

Sürekli gelişme yolu ile öğrenen örgütler daha ileri aşamalara geçmeden önce içinde buldukları aşamayı iyice öğrenmeye çalışırlar. Belli bir ürün veya yöntem konusunda lider bir işletme olma amacı güderler<sup>118</sup>.

Bu öğrenme yaklaşımını benimseyen örgütlerde yöneticilerin temel rolü, sürekli gelişmeyi sağlayacak fikirleri oluşturmak ve yapılandırmaktır. Aynı zamanda yöneticiler, gelişim sürecinin her aşamasına hakim olmak ve önderlik etmek durumundadırlar<sup>119</sup>. Bunu başarmada öneri sistemleri, yeniden yapılanma tasarım takımları, süreç iyileştirme vb. önemli yönetsel araçlardır.

Bu yaklaşımın ve bu yaklaşımı benimseyen örgütlerin ortak özellikleri şunlardır<sup>120</sup>:

- Diğer yaklaşımları benimseyen organizasyonlarla karşılaştırıldığında bu organizasyonlar daha düşük bir düzeyde öğrenme yetersizliği göstermektedirler. Çünkü, bu örgütler farklı durumlarla karşılaştıkları zaman, farklı fikirleri koordine edebilirler.
- Bu örgütler daha bürokratik bir kültüre sahip olma eğilimi gösterirler.
- Bu örgütler, diğer öğrenme yaklaşımlarını benimseyen örgütlere nazaran değişim için daha düşük bir kapasiteye sahip olma eğilimindedirler.
- İşletmeler pazar farklılaştırma stratejisi üzerine yoğunlaştıkları takdirde, sürekli öğrenmenin meydana gelme olasılığı düşer.
- İnsan kaynakları uygulamalarında personel sağlama, performans değerlendirme ve ödüllendirme anahtar rollere sahiptir.

### 1.2.3.2.2. Yetenek Kazanma Yolu İle Öğrenme

Bu yaklaşımı benimseyen örgütler, bireyler ve gruplar aracılığıyla yeni yetenekler kazanmaktadırlar. Bu örgütler için öğrenme, işletme stratejisinin önemli bir parçasını oluşturur. İşletmeler, işin yapılması için yeni yollar araştırıp öğrenmeyi teşvik ederek

<sup>118</sup> Helen Rheem, "The Learning Organization", *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 2, 1995, p. 10.

<sup>119</sup> Ulrich, Von Glinow and Jick, p. 62.

<sup>120</sup> Ulrich, Von Glinow and Jick, p. 62.



öğrenmeye olan bağlılıklarını ifade ederler<sup>121</sup>. Bu yaklaşımda beceriler firma içi kaynaklardan ve firma dışı kaynaklardan elde edilebilir.

Bu yaklaşımın ve bu yaklaşımı benimseyen örgütlerin sahip olduğu ortak özellikler şunlardır<sup>122</sup>:

- Bu yaklaşımı benimseyen örgütlerde, yaklaşımın bir yansıması olarak ortaya çıkabilecek olan ‘zorunlu değişiklik’ olgusu, sürekli olarak aynı yetenek üzerinde durulması tuzağına yol açabileceği için öğrenme yetersizliğine neden olabilir.
- Bu yaklaşımı benimseyen örgütler bürokratik olmayan bir yapıya sahip olma eğilimindedirler.
- Öğrenme sonucu ulaşılan yetenekler, değişim için yüksek bir kapasiteye neden olduğunda, örgütler rekabetçi bir avantaj elde ederler.
- Bu öğrenme yaklaşımını benimseyen örgütler, diğer yaklaşımları benimseyenlere nazaran insan kaynakları uygulamalarına daha fazla önem verirler.

### 1.2.3.2.3. Deneme Yolu İle Öğrenme

Deneme yolu ile öğrenen örgütler sürekli yeni fikirler araştırırlar. Ortaya konulan yeni fikirlerle yeni üretim tekniklerine ulaşılması ve yeni yöntem ve ürünlerle pazarda en iyi işletme konumuna yükselme amaçlanır<sup>123</sup>. Bu yaklaşımı benimseyen örgütlerde yöneticiler, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve inovatif eylemlerin sergilenmesi noktasında öncü, özendirici ve yol gösterici olmak durumundadırlar.

Bu yaklaşımın ve bu yaklaşımı benimseyen örgütlerin ortak özellikleri şunlardır<sup>124</sup>:

- Bu öğrenme yaklaşımı tüm yaklaşımlar içerisinde en yüksek rekabetçi skora sahiptir.
- Bu öğrenme yaklaşımı değişim için yüksek bir kapasiteye sahiptir.

<sup>121</sup> Rheem, p. 10.

<sup>122</sup> Ulrich, Von Glinow and Jick, p. 62-63.

<sup>123</sup> Rheem, p. 10.

<sup>124</sup> Ulrich, Von Glinow and Jick, p. 63.

- Bu yaklaşımı benimseyen örgütlerde bürokratik kültür ortaya çıktığı an, rakabet yeteneği dramatik bir şekilde azalır.
- Bu öğrenme yaklaşımı özellikle farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmeler için uygundur.
- Değişim hızının yüksek olduğu ortamlarda, bu yaklaşımı benimseyen örgütlerin öncü rakipler olması muhtemeldir.

#### 1.2.3.2.4. Sınırların Ölçülmesi Yolu İle Öğrenme

Bu öğrenme yaklaşımını benimseyen işletmeler, sürekli olarak diğer işletmelerin çabalarını inceleme, kendi durumlarını rakipleri ile kıyaslama ve örgüt dışı kaynaklardan bilgiler elde etme yolunu tercih ederler. Dış kaynaklardan elde edilen bilgiler, daha yüksek etkinliğe ulaşmak adına örgüt yapısına adapte edilmektedir

Bu yaklaşımın ve bu yaklaşımı benimseyen örgütlerin sahip olduğu ortak özellikler şunlardır<sup>125</sup>:

- Bu yaklaşımı benimseyen örgütler, herhangi bir şeyi yapmak için gereğinden daha fazla yol bulurlar. Ancak bu gereğinden fazla olan yollar beraberinde koordine etme, paylaşma ve uygulama gibi bir takım sorunları da getirir.
- Bu öğrenme yaklaşımı düşük düzeyde bir rekabetçi skora sahiptir.
- Bu öğrenme yaklaşımı değişim için düşük bir kapasiteye sahiptir.
- Bu yaklaşımı benimseyen örgütler diğer öğrenme yaklaşımlarını benimseyen örgütlere nazaran insan kaynakları uygulamaları üzerinde daha az dururlar.

Ulrich, Von Glinow ve Jick'e göre işletmeler, sırası ile deneme yolu ile öğrenme, yetenek kazanma yolu ile öğrenme, sürekli gelişme yolu ile öğrenme ve sınırların ölçülmesi yolu ile öğrenme yollarını kullanarak öğrenmektedirler<sup>126</sup>. Ancak bunun genellenmesi mümkün değildir. Örneğin, yetenek kazanma yolu ile öğrenme bürokratik bir örgüt için anlamlı bir yol olmayacaktır. Doğru olan, örgütlerin kendi kültürlerine uygun bir öğrenme tarzını benimsemeleridir.

<sup>125</sup> Ulrich, Von Glinow and Jick, p. 63-64.

<sup>126</sup> Güney, s. 555.

#### 1.2.4. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

Örgütsel öğrenme, bir örgüt içerisinde çeşitli düzeylerde meydana gelen çok boyutlu bir fenomendir. Öğrenme üzerine gerçekleştirilmiş uygulamalı çalışmalar, öğrenmenin çeşitli düzey ve tiplerinin var olduğunu ortaya koymuştur<sup>127</sup>.

Bazı çalışmalarda örgütsel öğrenme tipleri olarak da geçen örgütsel öğrenme düzeyleri, örgütlerde gerçekleşen öğrenmenin hangi düzeyde olduğu ile ilgilidir. Bilişsel ya da davranışsal gelişim ve değişim olarak adlandırılabilir öğrenmenin derinliğinin ve kapsamının ne olduğu, yüzeysel mi, yoksa değer değişimini de içeren kökten bir yapılanma mı olduğu, örgütsel öğrenme düzeyleri kapsamında incelenen konulardır. Örgütsel öğrenme düzeyleri konusunda farklı yazarlar tarafından değişik sınıflandırmalar yapılmıştır. Tablo 1.4'te yazında bu konuda yapılmış olan sınıflandırmalar yer almaktadır. Bu çalışmada Argyris ve Schön, Fiol ve Lyles ile Senge tarafından yapılan sınıflandırmalar üzerinde durulacaktır.

---

<sup>127</sup> Revati Subramaniam, "A Multivariate Study of the Relationship between Organizational Learning, Organizational Innovation and Organizational Climate in the Australian Hotel Industry", Swinburne University of Technology, Swinburne 2005, (Doctoral Thesis), p. 45.

**Tablo 1.4.** Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Sınıflandırılması

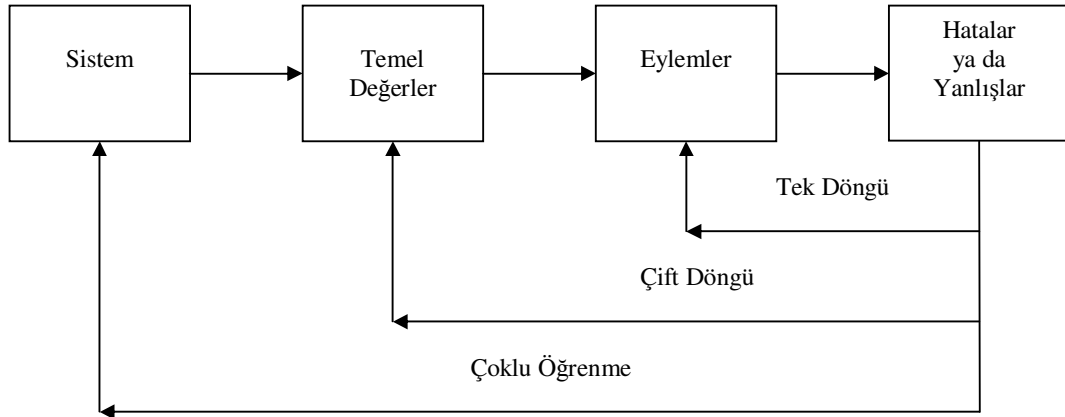
	<b>Öğrenme tipi 1</b> Uyum sağlayıcı öğrenme	<b>Öğrenme tipi 2</b> Yeniden yapılandırıcı öğrenme	<b>Öğrenme tipi 3</b> Süreç öğrenme
<b>Pawlowsky (1992)</b>	Alışılmış, mantıksız uyum	Çevreye uyum	Problem çözme öğrenme
<b>Pharke (1991)</b>	Küçük	Orta	Temel
<b>McGill vd., (1992)</b>	Uyum sağlayıcı	Yaratıcı öğrenme	
<b>Argyris; Schön (1978)</b>	Tek döngülü öğrenme	Çift döngülü öğrenme	İkincil (deutero) öğrenme
<b>Klimecki vd., (1991)</b>	Gelişimsel öğrenme	Değişim öğrenmesi	Öğrenmeyi öğrenme
<b>Sattelberger (1991)</b>	Örgütsel değişim	Örgüt geliştirme	Örgütsel dönüşüm
<b>Senge (1990)</b>	Uyum sağlayıcı öğrenme	Yaratıcı öğrenme	
<b>Garrat (1990)</b>	Operasyonel öğrenme çemberi	Politik öğrenme çevrimi	Bütünleşik öğrenme çevrimi
<b>Morgan (1986)</b>	Tek etaplı	Çift etaplı	Holografik öğrenme
<b>Pautzke (1989)</b>	Etkinliği arttırma	Deneyimlerden öğrenme	Bilgi yapısındaki değişim
<b>Stachle (1991)</b>	Asimilasyon	Uyum	Denge
<b>Hedberg (1981)</b>	Düzeltilici öğrenme	Devirsel (turnover learning) öğrenme	Döngüsel öğrenme (turnaround)
<b>Shrivastava (1983)</b>	Uyum sağlama	Varsayım paylaşımı	Bilgi temelinin gelişimi
<b>Fiol; Lyles (1985)</b>	Düşük düzeyde öğrenme	Yüksek düzeyde öğrenme	
<b>Bateson (1981)</b>	Tip 1 öğrenme		İkincil (Deutero) öğrenme
<b>Duncan; Weiss (1979)</b>	Uyum sağlama		
<b>Cyert ve March (1963)</b>	Uyum sağlama		
<b>Cangelosi ve Dill (1965)</b>	Uyum sağlama		

**Kaynak:** Aybas 2007, s. 131.

#### 1.2.4.1. Argyris ve Schön'ün Modeli

Örgütsel öğrenme düzeyleriyle ilgili en bilinen sınıflandırma, Argyris ve Schön'ün sınıflandırmasıdır. Bu sınıflandırmaya göre örgütsel öğrenme, tek döngülü, çift döngülü ve çoklu (ikincil) öğrenme olmak üzere üç öğrenme düzeyine ayrılmaktadır. Öğrenme kavramını, tek döngülü öğrenme, mevcut zihinsel model çerçevesinde açıklamakta; çift döngülü öğrenme, zihinsel modellerin değişimi ve gelişimi olarak tanımlanmakta; çoklu öğrenme ise öğrenmenin öğrenilmesi olarak ifade edilmektedir.

Tek döngülü, çift döngülü ve çoklu öğrenme süreçleri Şekil 1.4'de sunulmaktadır.



**Şekil. 1.4.** Tek Döngülü, Çift Döngülü ve Çoklu Öğrenme  
**Kaynak:** Nielsen 1996, p. 35.

Argyris'e göre işletmede bir sorun çıktığında sorunun temelinde yatan değerleri sorgulamaksızın, basitçe konu ile ilgili hataların geçmiş rutinler ve var olan politikalar çerçevesinde çözülmeye çalışılması durumunda, bireyler ya da örgütler **tek döngülü öğrenme** yaşamaktadırlar. Yani tek döngülü öğrenme, örgüt içindeki uyumsuzlukların ve yanlışların var olan politika ve değerlerde değişiklik yapılmaksızın bulunması ve düzeltilmesidir<sup>128</sup>. Tıpkı bir termostatın belli bir sıcaklık derecesinde çalışması gibi. Tek döngülü öğrenme, varsayımlara dayanan ve sorgulama gerektirmeyen konuların çözümünde etkilidir<sup>129</sup>. Tek döngülü öğrenmede elde edilen bilgi var olan sistemlerin düzeltilmesi, korunması ve güçlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır<sup>130</sup>. Reaktif bir yaklaşımın söz konusu olduğu tek döngülü öğrenmede bakış açısı yüzeyseldir. Öğrenme, hata gerçekleşikten sonra ortaya çıkmaktadır<sup>131</sup>. Tek döngülü öğrenmede hazır tepkilerin örgütsel hafızayı inşa ettiği ifade edilmektedir. Kötü ya da yanlış olarak betimlenemeyecek olan hazır tepkiler, örgütsel değerler ve örgütsel kültürün bakış açısıyla yakından ilgilidir<sup>132</sup>. Bu nedenle, iyileştirme fırsatları hazır tepkilerde çoğu zaman kaçırılmaktadır.

<sup>128</sup> Şevki Özgener, "Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması", *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 2000/2, 2000, s. 46.

<sup>129</sup> Argyris, "Managers, Workers, and Organizations", p. 345.

<sup>130</sup> Harry Matlay, "Organisational Learning in Small Learning Organisations: An Empirical Overview", *Education + Training*, Vol. 42, No. 4/5, 2000, p. 205.

<sup>131</sup> Arslantaş, "Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", s. 156.

<sup>132</sup> Özgener, s. 46-47.

Hataların ortaya çıkarılıp gerekli düzeltici önlemlerin alınması daha önce örgütte mevcut olan sorun çözme tekniklerinin uygulanması ile mümkündür. Beklenmeyen durumlar sözkonusu olduğunda ise mevcut olan çözüm tekniklerinin yeterli olmayacağı açıktır. İşte bu noktada **çift döngülü öğrenme** duyulan ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Eğer var olan bir sorunun çözümü esnasında temel örgütsel değerler, amaçlar, politikalar ve standart rutinlerin kendisi sorgulanırsa ve kısmen ya da tamamen değiştirilirse, öğrenmenin çift döngülü olduğundan bahsedilir. Verilen sıcaklık derecesinin optimum verimlilik için doğru bir değer olup olmadığını değerlendirebilen akıllı bir termostat gibi<sup>133</sup>. Dolayısıyla çift döngülü öğrenme uzun dönemlidir ve işletme açısından stratejik bir değere sahiptir<sup>134</sup>. Bu stratejik değer çift döngülü öğrenmeyi, örgüt açısından inovasyonun kaynağı olan ve yeni uygulamalara yol açan öğrenme düzeyine yükseltmektedir.

Çift döngülü öğrenme örgütsel yapıya ve normlara derinlemesine bakar. Çift döngülü öğrenme örgütü, faaliyetleri ve sonuçları sorgulayarak var olan normların, yapıların ve tekniklerin geçerliliğini test eder ve hataları ortaya çıkarır<sup>135</sup>. Çift döngülü öğrenme, örgüt eylemlerini şekillendiren operasyonel kurallarda evrimsel değişimlere neden olur<sup>136</sup>.

Buraya kadar anlatılanlardan, tek döngülü ve çift döngülü öğrenme arasında bir takım farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. Clegg, Kornberger ve Pitsis (2005)<sup>137</sup> iki öğrenme düzeyi arasındaki belli başlı farklılıkları şu şekilde dile getirmektedirler. Tek döngülü öğrenme belirli bir oyunu başarılı bir şekilde oynamak için gerekli yetenekleri öğrenmeyi içerirken çift döngülü öğrenme, en değerli oyunu oynamanın ne olduğu hakkında öğrenmeyi ve düşünmeyi gerektirir. Tek döngülü öğrenme, belli bir oyunun kurallarına göre hareket etmekle ilgilidir. Buna karşın çift döngülü öğrenme, mevcut oyunun geçerli kurallarının ne olduğunu öğrenmeyi ve bir başka oyun yaratmak için kuralların nasıl değiştirilebileceğini öğrenmeyi içerir. Tek döngülü öğrenme belirli bir

<sup>133</sup> Chris Argyris, "Double-Loop Learning in Organizations", *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, (ed. Ken G. Smith, Michael A. Hitt), Oxford University Press, Oxford 2005, p. 262-263.

<sup>134</sup> Chris Argyris, *On Organizational Learning*, Second Edition, Blackwell Publishing, Massachusetts 1999, p. 68.

<sup>135</sup> Arslantaş, "Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", s. 156.

<sup>136</sup> Matlay, p. 205.

<sup>137</sup> Steward Clegg, Martin Kornberger and Tyrone Pitsis; *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*, Sage Publications Ltd., London 2005, p. 353.

içerikteki veya bağlamdaki problem çözme davranışını iyileştirme üzerine odaklanmışken, çift döngülü öğrenme değerleri, inançları, temel varsayımları ve içerik çerçevesini sorgular.

Lee ve Tsai (2005)<sup>138</sup>, geleneksel yönetim stratejilerinin rekabet avantajı elde etme üzerine inşa edildiğini, buna karşın dinamik değişken ortamlardaki yönetim stratejilerinin ise daha devrimci bakış açıları ve kuantum sıçramaları ile liderlik konumlarını elde edebileceklerini söylemişler ve bu bilgiler ışığında örgütsel öğrenme paradigmasının, tek döngülü ya da çift döngülü öğrenmeden, çoklu öğrenmeye (deutero-öğrenmeyi öğrenme) kayması gerektiğini vurgulamışlardır.

**Çoklu (deutero) öğrenme**, kısaca hem tek döngülü hem de çift döngülü öğrenme anlayışına dışardan bakarak öğrenme sürecidir. Bu tür öğrenmede hem örgütteki küçük sorunlara karşı geliştirilen çözümlere, hem de örgütün uzun dönemli strateji geliştirme ve örgütün geleceğini yönlendirme noktasında ortaya koyduğu yaklaşımlara dışardan bakılmaktadır. Örgüt üyeleri öğrenme için gereken ideal şartları ve ortamları araştırırlar, var olanlar ile karşılaştırırlar ve daha önce ne öğrendiklerini, örgütsel öğrenmenin kısımlarını, öğrenmeyi hızlandıran ve engelleyen faktörleri keşfederler. Öğrenme için yeni stratejiler tespit ederler ve bunları uygulanır hale getirerek değerlendirmeler ve genellemeler yaparlar<sup>139</sup>.

#### 1.2.4.2. Fiol ve Lyles'in Düşük ve Yüksek Öğrenme Düzeyleri

Fiol ve Lyles'in öğrenme düzeyleri yaklaşımına göre örgütsel öğrenme, iki farklı düzeyde gerçekleşmektedir. Bu düzeyler "düşük düzeyli" ve "yüksek düzeyli" örgütsel öğrenme düzeyleridir. Fiol ve Lyles (1985)<sup>140</sup> tarafından tek döngülü öğrenme düşük düzeyli öğrenme (*Lower-Level Learning*), çift döngülü öğrenme ise yüksek düzeyli öğrenme (*Higher-Level Learning*) olarak adlandırılmaktadır.

**Düşük düzeyli öğrenme**, belirli bir örgütsel yapı ve belirli bir kurallar seti içerisinde meydana gelir. Bu öğrenme, birkaç temel davranış ilişkisinin ve sonuçlarının gelişimine

<sup>138</sup> Tien-Shang Lee and Hsin-Ju Tsai, "The Effects of Business Operation Mode on Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No. 3/4, 2005, p. 328.

<sup>139</sup> Karaöz, s. 26.

<sup>140</sup> C. Marlene Fiol and Marjoria A. Lyles, "Organizational Learning", *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, 1985, p. 807-808.

yol açar; fakat bunlar genellikle kısa süreli ve sadece örgütün yaptıkları üzerinde etkilidir. Bu öğrenme, tekrarın ve rutinin bir sonucudur ve ilişkiler yapısını içerir. Düşük düzeyli öğrenmenin işletmede kalıcı iyileştirmelere zemin hazırlama gücü yoktur. Öğrenmeyi öğrenmiş organizasyonlar, düşük düzeyli öğrenmeden yüksek düzeyli öğrenmeye, kolektif olarak geçmiş örgütlerdir<sup>141</sup>.

**Yüksek düzeyli öğrenme** ise belli aktivitelerden veya davranışlardan ziyade örgütte var olan bütün kuralları ve normları gözden geçirip, düzenlemeyi amaçlar. Yüksek düzeyli öğrenme ile ortaya konulan ilişkiler, bir bütün olarak örgütün genelinde uzun süreli bir etkiye sahiptir. Bu tip öğrenme keşifselliğin (sezgisellik), beceri gelişiminin ve kavrayışın kullanımı yoluyla meydana gelir. Bu yüzden genellikle tekrarlayıcı davranışın sonucu olan düşük düzeyli öğrenmeden daha bilişsel bir süreçtir<sup>142</sup>.

#### 1.2.4.3. Senge'nin Öğrenme Düzeyleri

Senge (1990)<sup>143</sup> öğrenme düzeylerini, uyum sağlayıcı öğrenme ve yaratıcı öğrenme olarak ikiye ayırmaktadır. **Uyum sağlayıcı öğrenme**, mevcut becerilerle yeni problemleri çözüme anlayışına dayanmaktadır. Bu öğrenme düzeyine göre öğrenen örgütler, ortaya çıkan durumun temel varsayımları ile ilgilenmemekte ve problemlerin temel nedenleri sorgulamamaktadırlar. **Yaratıcı öğrenme**, işletmelerin, problemleri tanımlama ve çözüme yöntemlerini devamlı olarak incelemeleri, geri bildirim almaları ve deneyler yapmaları üzerine kurulmaktadır. İşletmeler, sürekli yeni çözüm yolları yaratmakta ve bunları problemin çözümünde kullanmaktadırlar. Yenilikçilik ve yaratıcılıkla ilgili olan yaratıcı öğrenme, dünyaya ve iş çevresine yeni bir bakış açısı ile bakma zorunluluğu getirmektedir.

---

<sup>141</sup> Fiol and Lyles, p. 807.

<sup>142</sup> Fiol and Lyles, p. 808.

<sup>143</sup> Peter M. Senge, "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, Vol. 32, No. 1, 1990, p. 8.



### 1.3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ

Örgütsel öğrenme, bilgi temelli dinamik bir süreçtir<sup>144</sup>. Bu süreç, eylemlerin farklı seviyeleri arasında hareket etmektedir. Yani bireysel düzeyden grup düzeyine oradan da örgütsel düzeye geçmekte ve yeniden başa dönmektedir<sup>145</sup>. Örgütsel öğrenme süreci, bireylerin bilgi edinimlerinden doğar. Örgütsel süreç ve kültür temeline dayanan kolektif bilginin oluşturulması ve bu bilginin paylaşımı ve entegrasyonu aracılığı ile ilerler. Oluşan kolektif bilgi örgütsel bellek olarak adlandırılır<sup>146</sup>. Örgütsel bellek, edinilen bilgi üzerinde etki yapar ve onun yorumlanmasına ve paylaşılmasına yardımcı olur. Buradan hareketle bir örgütteki herhangi bir bireyin ne öğreneceği temel anlamda örgütteki diğer bireylerin sahip olduğu bilgi seviyesine, bir başka ifadeyle var olan kolektif bilgi birikimine bağlı olduğu söylenebilir.

Öğrenme bir süreç olarak analiz edildiğinde, göze çarpan **üç ana durum** vardır<sup>147</sup>: **Birincisi**, edinilen bilgi ve özellikle bu bilginin kurumsallaştırılmasıyla ortaya çıkan sonuçların örgüt açısından stratejik bir kaynak oluşturmasıdır. **İkinci** olarak yeni bilginin yaratılması ve paylaşılması bilişsel ve davranışsal seviyede meydana gelen ve süreklilik arz eden içsel değişimleri ortaya çıkarmaktadır. **Üçüncü** olarak bu içsel değişiklikler örgütlerin sürekli iyileşme sürecini başarmaları için eylemlerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi sonucunu doğurmakta, bu da rekabet avantajı ile sonuçlanmaktadır. Bahsedilen bu durum örgütsel öğrenmeyi, örgütün bilgiyi işleme süreci olarak kavramsallaştırmamıza imkan tanımaktadır.

Öğrenmenin bir süreç şeklinde geliştiği ilgili yazında genel kabul gören bir konudur. Ancak nasıl bir süreç olduğu ya da hangi aşamalardan geçtiği konusunda henüz bir fikir birliğine ulaşılamamıştır. Örneğin, öğrenme sürecinin aşamalarını, Daft ve Weick (1984)<sup>148</sup> tarama (veri toplama), yorumlama (veriye anlam verme) ve öğrenme (eylemde

<sup>144</sup> Jo Rhodes, Peter Lok, Richard Yu-Yuan Hung et al. "An Integrative Model of Organizational Learning and Social Capital on Effective Knowledge Transfer and Perceived Organizational Performance", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 20, No. 4, 2008, p. 246-247.

<sup>145</sup> Shu-Hsien Liao and Chi-Chuan Wu, "The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance", *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 4, 2009, pp. 66.

<sup>146</sup> James P. Walsh and Gerardo Rivera Ungson, "Organizational Memory", *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, 1991, p. 61.

<sup>147</sup> Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente and Vale-Cabrera, p. 716.

<sup>148</sup> Richard L. Daft and Karl E. Weick, "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, 1984, p. 286.

bulunma); Huber (1991)<sup>149</sup> bilgi elde etme, enformasyon dağıtımı, enformasyonun yorumlanması ve örgütsel bellek; Dixon (1992)<sup>150</sup> enformasyon elde etme, enformasyonun dağıtımı ve yorumlanması, anlam yaratma, örgütsel bellek ve bilginin kullanımı; Robinson, Clemson ve Keating (1997)<sup>151</sup> gözlemlene, modelleme, yorumlama ve canlandırma; Carrol (1998)<sup>152</sup> gözlemlene, düşünme, yaratma ve eylemde bulunma; Crossan, Lane ve White (1999)<sup>153</sup> örgütsel sezinleme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma; Tippins ve Sohi (2003)<sup>154</sup> bilgi edinme, yayılım, yorumlama ve örgütsel bellek ve Falconer (2006)<sup>155</sup> enformasyonun edinimi, yansıtma ve işleme, yorumlama ve meşgul olma ve eylem şeklinde sıralamaktadırlar.

Farklı modellere göre farklı aşamalar halinde kavramsallaştırılan örgütsel öğrenme sürecinin daha iyi anlaşılabilmesi için sürecin aşamalarının ayrıntılı olarak incelenmesinde fayda bulunmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel öğrenme süreci, Dixon (1992)<sup>156</sup> tarafından Huber (1991)'in<sup>157</sup> modeline bağlı kalınarak geliştirilen beş aşama halinde ele alınacaktır. Bu modelde örgütsel öğrenme;

- Enformasyon elde etme,
- Enformasyon dağıtımı,
- Enformasyonun yorumlanması,
- Örgütsel bellek ve
- Bilginin kullanımı (eyleme geçme) aşamalarından oluşan bir süreç olarak

betimlenmektedir. Süreci oluşturan aşamalar arasındaki ilişki Şekil 1.5'te görülmektedir.

<sup>149</sup> George P. Huber, "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 1991, p. 90.

<sup>150</sup> Nancy M. Dixon, "Organizational Learning: A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 3, No. 1, 1992, p. 32.

<sup>151</sup> Thomas Robinson, Barry Clemson and Charles Keating, "Development of High Performance Organizational Learning Units", *The Learning Organization*, Vol. 4, No. 5, 1997, p. 229-230.

<sup>152</sup> John S. Carroll, "Organizational Learning Activities in High-Hazard Industries: The Logics Underlying Self-Analysis", *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 6, 1998, p. 702.

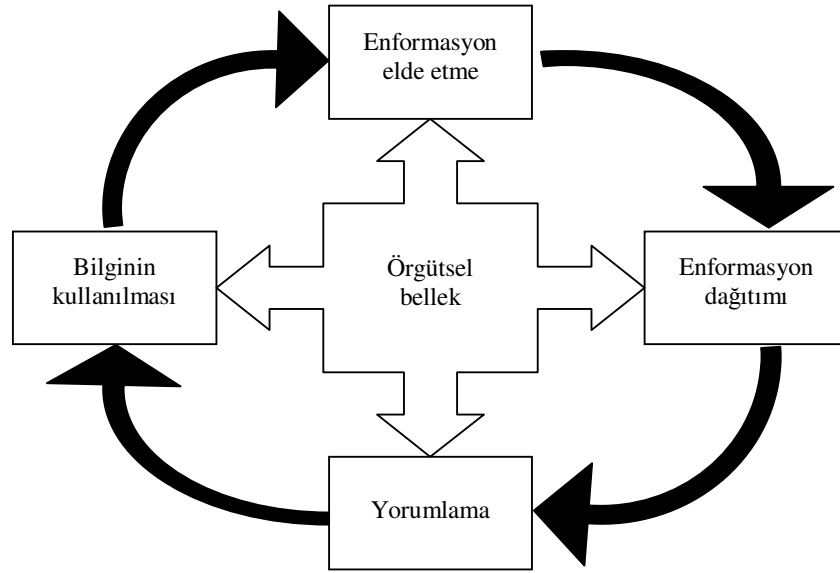
<sup>153</sup> Crossan, Lane and White, p. 525.

<sup>154</sup> Michael J. Tippins and Ravipreet S. Sohi, "It Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning A Missing Link?", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, 23, p. 749.

<sup>155</sup> Liz Falconer, "Organizational Learning, Tacit Information, and E-Learning: A Review", *The Learning Organization*, Vol. 13, No. 2, 2006, p. 145.

<sup>156</sup> Dixon, "Organizational Learning: A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals", p. 32.

<sup>157</sup> Huber, p. 90.



Şekil 1.5. Örgütsel Öğrenme Süreci

### 1.3.1. Enformasyon Elde Etme

Bu aşamada, organizasyon ihtiyaç duyduğu enformasyon ve bilgiyi çeşitli yollarla içselleştirmektedir<sup>158</sup>. Enformasyon edinimi amacıyla hem iç hem de dış kaynaklardan yararlanılabilir. Önceden sahip olunan bilgiler, dolaysız tecrübeler, işletme dışı unsurların tecrübeleri ve stratejik eylemler yeni enformasyon ediniminin temel kaynaklarıdır<sup>159</sup>. Enformasyon edinimi gelişigüzel, rasgele ya da tesadüfi bir süreç değildir<sup>160</sup>. Örgütler yapıları, politikaları, süreçleri vb. ile bilgi ya da enformasyon edinimini kolaylaştırabilirler.

Örgütsel eylemlerin arkasında yatan temel faktörlerden birisi olan enformasyonu<sup>161</sup> edinme amacına yönelik olarak örgütler, birçok biçimsel ve biçimsel olmayan faaliyetlerde bulunmaktadır. Örneğin, tüketici araştırmaları, ar-ge faaliyetleri, performans değerlendirmeleri, rakip ürünlerin analizi, medya takibi gibi. Buradan hareketle sahip olunan bilgi düzeyi, performans öğeleri ve çevreye dair varsayımların

<sup>158</sup> Veli Denizhan Kalkan, "Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi: Kesişim ve Ayrışma Noktaları", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 5, Sayı. 16, 2006, s. 25.

<sup>159</sup> Georges Romme and Ron Dillen, "Mapping the Landscape of Organizational Learning", *European Management Journal*, Vol. 15, No. 1, 1997, p. 71.

<sup>160</sup> Andrew C. Inkpen, "Learning and Knowledge Acquisition Through International Strategic Alliances", *The Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 4, 1998, p. 71.

<sup>161</sup> Jose C. Casillas, Ana M. Moreno, Francisco J. Acedo et al. "An Integrative Model of the Role of Knowledge in the Internationalization Process", *Journal of World Business*, Vol. 44, 2009, p. 311.

öğrenme sisteminin tasarlanmasında etkili olan temel unsurlar olduğu söylenebilir<sup>162</sup>. Huber (1991)<sup>163</sup> örgütlerin genetik öğrenme, deneyimsel öğrenme, başkalarından öğrenme, aşılama ve araştırma olarak beş süreç aracılığıyla öğrenebileceklerini belirtmektedir.

**Genetik Öğrenme:** Bu öğrenme şekli kurucuların ve kurulma aşamasında var olan bilgilerin örgütün gelecekteki öğrenme faaliyetlerini etkilemesidir. Bir örgütün kuruluşunda sahip olduğu bilgiler örgütte neyin araştırılacağını, neyin deneneceğini ve çalışanların karşılaşacakları olayları nasıl çözümleneceğini yönlendirir. Çünkü, bir örgütün doğası geniş ölçüde onun kurucularının ve oluşmuş kimliğinin doğasına dayanmaktadır.

**Deneyimsel Öğrenme:** Faaliyetlerine devam etmekte olan bir örgüt bir takım bilgileri deneyimleri yoluyla elde edebilecektir. Bu öğrenme şekli, sistematik ya da sistematik olmayan bir şekilde örgütün doğrudan doğruya deneyimleri aracılığıyla bazı bilgileri kazanmasıdır.

**Başkalarından Öğrenme:** Bu öğrenme şekli, kıyaslama yoluyla diğer şirketlerin deneyimlerinden yararlanma, danışmanlar, mesleki toplantılar ya da yayınlar, müşteriler ve tedarikçiler yardımıyla gerçekleşir. Örgütün bilgi tabanı yeni teknolojiler ya da yöntemler elde ederek veya başka işletmelerle birleşme yoluyla genişletilir. Örgütler genellikle strateji, yönetim uygulamaları ve özellikle teknoloji konularında diğer örgütlerle öğrenme ilişkisi kurmaktadır.

**Aşılama:** Bu öğrenme şekli, örgütün yeni çalışanlar istihdam ederek, bu yeni çalışanların sahip olduğu ancak örgütün sahip olmadığı bilgileri kendi bünyesine katarak sahip olduğu bilgi stokunu artırmasıdır. Örneğin, 18. yüzyılda Fransa ve İngiltere Avrupa'nın teknoloji liderliğine oynayan iki rakip ülkesi konumdadırlar. Fransa, İngiliz bilgisini ele geçirmek için endüstriyel casusluk yoluyla çeşitli girişimlerde bulunmuştur. Ancak, İngilizler'in çelik yapımlarını gözlemlemek ve yazılı dokümanlarına ulaşmak, Fransızlar için İngilizlerle rekabet etmede tek başına yeterli olamamıştır. Çünkü üretim sürecini farklı kılan ve rekabet üstünlüğüne neden olan

<sup>162</sup> Douglas H. Fisher, "Knowledge Acquisition Via Incremental Conceptual Clustering", *Machine Learning*, Vol. 2, 1987, p. 139.

<sup>163</sup> Huber, p. 91-107.

temel faktör, örtülü bilgilerde gizlenmiş bulunmaktaydı. Bu nedenle işin anahtarı özelleşmiş örtülü bilgiye sahip olan İngiliz çalışanları istihdam edebilmektir. Neticede, İngilizler'in dış göçü engellemek üzere çıkardıkları yasal düzenlemelere rağmen, Fransa işçi ithali yoluyla özelleşmiş çelik üretimi know-how'ını ele geçirebilmiştir<sup>164</sup>. Ayrıca aşılama yoluyla enformasyon edinimi, şirket birleşmeleri yoluyla da gerçekleşebilmektedir.

**Araştırma:** Bu öğrenme şekli, çevresel değişimleri izleme, odaklanmış araştırmalar gerçekleştirme ve performans izleme ve değerlendirme yoluyla gerçekleşmektedir.

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere örgütler, kendi üyelerinin öğrenmesi ve organizasyonun önceden sahip olmadığı bilgilere sahip yeni üyelerin organizasyona kazandırılması ile öğrenebilmektedirler.

### 1.3.2. Enformasyon Dağıtımı

Enformasyonun bireyler, gruplar ve örgütler arasında paylaşımı yeni bilgilerin yaratılması ve öğrenmenin gerçekleşebilmesi için gereken bir ön koşuldur<sup>165</sup>. Aynı zamanda enformasyon dağıtımı, öğrenmenin etkilerini lokal ölçekten çıkarıp hızlı ve etkili bir şekilde örgüt geneline yayabilmek için de gerçekleştirilmesi gereken bir süreçtir<sup>166</sup>. Eğer bilgi örgütün büyük bir kısmı tarafından alınmışsa bu bilginin kullanımı ve değerlendirilmesi çok daha kolay olacaktır.

Huber (1991)'e<sup>167</sup> göre, organizasyonlardaki bireyler ya da birimler enformasyonun kime ya da hangi birime hizmet edeceğini bilememektedirler. Diğer taraftan, enformasyona ihtiyacı olan birey ya da birimler de ihtiyaç duydukları enformasyonun organizasyon içinde nerede olduğunu bilememektedirler. Bu durumda örgütsel öğrenme açısından enformasyona sahip olan birey ya da birimler ile enformasyona ihtiyacı olan birey veya birimler arasında enformasyonun dağıtımını ve yorumlanmasını sağlayacak süreçlerin işler hale getirilmesi ve bilginin örgüt geneline yayılması gerekmektedir.

<sup>164</sup> Michael E. Gorman, "Types of Knowledge and Their Roles in Technology Transfer", *Journal of Technology Transfer*, Vol. 27, 2002, p. 220.

<sup>165</sup> Michael Barrett, Sam Cappleman, Gamila Shoib et al. "Learning in Knowledge Communities: Managing Technology and Context", *European Management Journal*, Vol. 22, No. 1, 2004, p. 4.

<sup>166</sup> Garvin, p. 87.

<sup>167</sup> Huber, p. 100-101.

Garvin (1993)<sup>168</sup> enformasyon dağıtım sürecini yazılı, sözlü ve görsel bilgi, örgüt ziyaretleri, personel rotasyon programları, eğitim-öğretim programları ve standardizasyon programları gibi bazı mekanizmaların etkileyebileceğini belirtmektedir.

### 1.3.3. Enformasyonun Yorumlanması

Yorumlama, enformasyonun anlamlandırıldığı süreçtir<sup>169</sup>. Enformasyonun yorumlanması aşamasında, işgörenlerin bölümler arasında dolaşımı, bağlantı rolleri, bütünleştirici rolleri, matriks örgüt yapıları, toplantı ve görev gruplarında yüz yüze etkileşim, enformasyon teknolojilerinden yararlanma ön plana çıkan örgütsel uygulamalar olmaktadır<sup>170</sup>.

Örgüt içerisindeki yorumsal farklılıklar öğrenmeden elde edilecek pozitif çıktıları yükselteceğinden<sup>171</sup> dolayı, enformasyonun yorumlanması aşamasında amaç tam bir fikir birliğine varmak olmamalıdır. Zira, organizasyonun kilit işgörenleri arasında uzun dönemli duygusal zıtlışmalara yol açacak kadar fazla olmamak kaydıyla fikir uyuşmazlığının ve çatışmanın olması, yeni enformasyonun çok sayıda yoruma açık hale getirilmesine ve yeni içgörüler kazanılmasına yol açabilecektir<sup>172</sup>.

Enformasyonun dağıtımını ve ortaklaşa yorumu noktasında diyalog önemli bir kavramdır. Dixon (1999)'a<sup>173</sup> göre diyalog, bireyler arasında her bireyin kendi anlam yapısını açığa vurduğu konuşmadır. Bu tür bir konuşma ile bireyler arasında karşılıklı öğrenme gerçekleşebilmektedir. Ancak sözü edilen türde bir diyalogun aşağıdaki unsurlara sahip olması gerektiği de göz ardı edilmemelidir<sup>174</sup>:

- Diğer bireylere konu ile ilgili tam ve doğru enformasyonu sağlama,
- Diğer bireylerin fikirleri onaylanmasa da yetkinliklerini onaylama,
- Diğer bireylerin akıl yürütme yöntemlerini açığa vurmalarına, yani ne tür verilerden hareketle ne tür sonuçlara ulaştıklarını açıklamalarına izin verme,

<sup>168</sup> Garvin, p. 87.

<sup>169</sup> Daft, Weick, p. 294.

<sup>170</sup> Slater and Narver, p. 65.

<sup>171</sup> Huber, p. 103.

<sup>172</sup> Slater and Narver, p. 65.

<sup>173</sup> Nancy M. Dixon, *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*, Gower Publishing Ltd., London 1999, p. 110.

<sup>174</sup> Ken Starkey, "What Can We Learn From the Learning Organization?", *Human Relations*, Vol. 51, No. 4, 1998, p. 540.

- Diğer bireylerin bakış açılarını açıklamalarına izin verme,
- İkna edici veriler ve akılcı çözümler önerildiğinde bunları kabullenebilme,
- Bireylerin kendi iddiaları ile diğerlerinin iddialarını, test edilebilecek birer hipotez gibi görebilmeleri,
- Diğer bireylerin akıl yürütme yöntemlerine ve görüşlerini dayandırdıkları verilere meydan okuyabilme.

Unutulmamalıdır ki, örgütlerde kolektif yorumlara ulaşılabilmesi çeşitli koşulların varlığını gerektirmektedir. Bunlar (Huber)<sup>175</sup>: **i-** örgüt birimlerinin sahip olduğu bilişsel haritalar arasındaki uyum, **ii-** iletilen enformasyonun çerçevelenmesindeki uyum, **iii-** enformasyon taşımakta kullanılan medya kanallarının zenginliği, **iv-** enformasyonu yorumlayan birimler üzerindeki enformasyon yükü ve **v-** yeni yorumlar geliştirmeden önce ihtiyaç duyulan boşaltma miktarını gerçekleştirme becerisidir.

#### 1.3.4. Bilginin Depolanması ve Örgütsel Bellek

Örgütler, enformasyon işleyen sistemler olarak kabul edildiğinde enformasyonun depolanabilmesi açısından örgütsel bellek bir çeşit zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır<sup>176</sup>. Örgütsel bellek, örgütteki bireylerin hafızalarının bir toplamı değildir. Çünkü örgütsel bellek çok sayıda kişinin karşılıklı etkileşimi ve örgüt dışındaki uzman kişilerin katkısı ile oluşmakta<sup>177</sup>, dolayısıyla bir firmanın olay ve olgulara yönelik bilgilerinin toplamını ifade etmektedir<sup>178</sup>. Örgütsel bellek, politikalar, prosedürler, rutinler ve kuralları kapsayan kolektif anlayışların oluşturduğu bir depodur. Bu depodaki bilgilere ihtiyaç duyulduğu zaman tekrar ulaşılabilmekte ve kullanılabilir<sup>179,180</sup>.

<sup>175</sup> Huber, p. 102-104.

<sup>176</sup> Romme and Dillen, p. 73.

<sup>177</sup> Christine Moorman and Anne S. Miner, "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 1, 1997, p. 92.

<sup>178</sup> Sangphet Hanvanich, K. Sivakumar and G. Tomas M. Hult, "The Relationship of Learning and Memory with Organizational Performance: The Moderating Role of Turbulence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 4, 2006, p. 602.

<sup>179</sup> Fernando Olivera, "Memory Systems in Organizations: An Empirical Investigation of Mechanisms for Knowledge Collection, Storage and Access", *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 6, 2000, p. 813.

<sup>180</sup> Massimo Paoli and Andrea Prencipe, "Memory of the Organisation and Memories within the Organisation", *Journal of Management and Governance*, Vol. 7, 2003, p. 146.

Örgütsel bellek, bildirimsel (açıklayıcı) ve prosedürel (yöntemsel) bellek olmak üzere karakterize edilebilir. Bildirimsel (açıklayıcı) bellek, yaşanmış olaylar hakkındaki bilgilerini içerir. Prosedürel (yöntemsel) bellek ise, prosedürler, süreçler ve rutinler hakkındaki bilgileri kapsar<sup>181</sup>.

Örgütsel bellek, enformasyonun yönetimi, işlerin koordinasyonu, çevresel değişimlere uyum ve örgütsel amaçların belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi ile ilgili çalışmalarını destekleyerek örgütsel etkinliği artırabilir<sup>182</sup>. Bu anlamda örgütsel öğrenme sürecinin tamamlayıcı bir bileşeni olarak ifade edilebilecek olan örgütsel bellek, örgütsel öğrenme sürecinde iki önemli rol oynar. Bu rollerden birincisi, yaratıcı öğrenme süreci boyunca değişim için ihtiyaç duyulan temel unsurları sağlamasıdır. İkincisi ise ihtiyaç duyulan bilginin türünü etkilemesidir.

Bireyin gelişmesinde ve yeni şeyler öğrenmesinde sahip olduğu belleğin rolü yadsınmadığı gibi örgütlerin büyümesinde ve ayakta kalabilmesinde de örgütsel bellek önemli yer tutmaktadır. Croasdell (2001)<sup>183</sup> örgütsel belleği, ortak bilginin muhafaza edilmesini, sergilenmesini ve paylaşılmasını ifade eden genel bir kavram olarak tanımlamıştır. Bireysel öğrenmede olduğu gibi örgütsel öğrenmenin temelinde de bellek yatmaktadır. Çünkü örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin kavradıklarını, bildiklerini ve öğrendiklerini paylaştıkları zaman gerçekleşir ve bilgi konularında aracı olan bireylere ve gruplara dayanır.

Romme ve Dillen (1997)<sup>184</sup>, örgüt içinde ***bilginin depolanabildiği beş noktadan*** söz etmektedirler. Bunlar; ***bireysel bellek*** (bireysel deneyimler ve gözlemlere yönelik bilgilerin depolandığı alandır), ***örgüt kültürü*** (sorunlara ilişkin olası çözümlerin depolandığı alandır), ***dönüşüm*** (iş süreçlerinin yönetimine rehberlik eden standart prosedürler, planlama sistemleri, bütçeleme sistemleri gibi unsurların dönüşümü), ***örgütsel yapı*** (örgüt içindeki bireylerin davranışlarını şekillendiren bir güce sahip olan formal ve informal yapı, bireysel bellek ile örgütsel bellek arasında bir köprüdür) ve ***fiziksel yapı*** (fiziksel yapı hiyerarşik düzenin bir göstergesidir. Birçok davranışsal

<sup>181</sup> Tippins and Sohi, p. 749.

<sup>182</sup> Dorit Nevo and Yair Wand, "Organizational Memory Information Systems: A Transactive Memory Approach", *Decision Support Systems*, Vol. 39, 2005, p. 549.

<sup>183</sup> David T. Croasdell, "It's Role in Organizational Memory and Learning", *Information Systems Management*, Vol. 18, No. 1, 2001, p. 9-10.

<sup>184</sup> Romme and Dillen, p.73.



kodlar, normlar ve değerler bu alanda depolanır) olarak sıralanmaktadır. Bu beş depolama alanına ek olarak, çeşitli medya kuruluşları ve çalışanları, çeşitli resmi kurumlar, eski işgörenler, danışmanlar vb. örgütle ilgili bazı bilgilere sahip olabilirler. Ancak örgüt dışındaki bu kişi ve kurumlar örgütsel belleğin bir parçası olarak kabul edilmemektedirler.

Örgütsel bellek, uygun sembollerin kullanımı yoluyla enformasyonun kodlanmasını, kodlanan enformasyonun örgütsel bellek mekanizması için tasarlanmış olan depolama birimlerinde saklanmasını; böylece enformasyonun geçmişten geleceğe aktarılmasını sağlayarak işlem maliyetlerini düşürmekte, etkin ve verimli bir karar alma sürecinin gerçekleşmesine katkıda bulunmakta ve örgütlerde gücün dağılımına temel teşkil etmektedir<sup>185,186</sup>.

Örgütsel bellek, bir organizasyon açısından **üç önemli rol** oynamaktadır. Bunlar<sup>187,188</sup>: **i- Bilgilendirici rol:** Örgütsel bellek etkili ve verimli karar alınmasına katkı sağlar, **ii- Denetleyici rol:** Örgütsel bellek, yeni bir kararın hayata geçirilmesi sürecindeki işlem maliyetlerini ve arzulanan sonuçlara ulaşmadaki izleme maliyetlerini azaltabilir, **iii- Politik rol:** Bireyler ya da gruplar sahip oldukları bilgiye dayanarak elde ettikleri güç vasıtasıyla diğer birey ya da grupların davranışlarını etkileyebilirler.

Bu rollerden hareketle örgütsel belleğin karar alma süreçlerinde ilgili kişi ve birimler için kolaylaştırıcı bir özelliğe sahip olduğu söylenebilir. Ancak karar alıcıların unutmaması gereken temel nokta; şu anın ve geleceğin, geçmişin bir türevi olmadığıdır. O halde, arzulanan sonuçlara ulaşmak için karar alma süreçlerinde örgütsel bellek ışığında hareket edilmeli ve ayrıca şu anın gerçekleri ve geleceğin ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır.

Örgütsel belleğin, davranış ve performans üzerinde pozitif ve negatif yansımaları olabilir. Pozitif anlamda örgütsel bellek geçmiş tecrübe ve deneyimler ışığında örgütsel değişimin gerçekleşmesine zemin hazırlar. Negatif anlamda ise örgütsel bellek bireysel

<sup>185</sup> Richard J. Cox, *Closing an Era: Historical Perspective on Modern Archives and Records Management*, Greenwood Press, Westport 2000, p. 58.

<sup>186</sup> Eric W. Stein and Vladimir Zwass, "Actualizing Organizational Memory with Information Systems", *Information Systems Research*, Vol. 6, No. 2, 1995, pp. 86.

<sup>187</sup> Walsh and Ungson, p. 73-74.

<sup>188</sup> David R. Schwandt and Michael J. Marquardt, *Organizational Learning: From World-Class Theories to Global Best Practices*, CRC Press, Florida 2000, p. 204.

anlamda yeni şartları göz önünde bulundurmadan alışılmış şekilde karar verilmesine, yani örgütsel anlamda statükoyu sürdürmeye neden olabilir<sup>189</sup>. Örgütsel belleğin negatif yansımalarından kurtulma sürecinde karşımıza **unutmayı öğrenme** kavramı çıkmaktadır. Unutmayı öğrenmenin önemini Nonaka ve Takeuchi (1995)<sup>190</sup> ‘bütün faaliyetlerde sürekli iyileşmenin sağlanabilmesi, yeni uygulamaların geliştirilebilmesi ve organize bir süreç olarak inovasyon devamlılığının yakalanabilmesi için örgütler, öğrenmek ve aynı zamanda işe yaramayan bilgileri terk etmek zorundadırlar’ diyerek dile getirmektedirler.

Bu anlamda Hamel ve Prahalad (1996)<sup>191</sup> ise geçmişe ait ve bir yönetici kuşağından diğerine aktarılan bilgilerin, örgütler açısından iki tehlike içermekte olduğuna dikkat çekmektedirler. Tehlikelerden birincisi, insanların inandıkları şeylere niçin inandıklarını zamanla unutmaya başlamalarıdır. İkincisi ise yöneticilerin kendilerinin bilmediği şeylerin bilinmeye değer olmadığına inanmaya başlamalarıdır. Örgüte en çok zarar veren şeyler, yöneticilerin bilgi sahibi olmamaları, neleri bilmediklerinin farkında olmamaları ve daha da kötüsü bilmediklerini bilmemeleridir. Günümüz yöneticileri, entelektüel sermayenin sürekli değersizleştiği gerçeği ile karşı karşıyadırlar. Buna göre, öğrenen örgüt yaratmak kadar unutmayı öğrenen örgüt yaratmak da önemlidir. Geleceği yaratmak veya şekillendirmek isteyen bir örgütün, geçmişini tamamen, en azından kısmen unutmayı öğrenebilmesi gerekmektedir.

Örgütsel öğrenme süreci ile ilgili tüm aşamalar bir şekilde örgütsel bellekle ilişkilidirler<sup>192</sup>. Örgütsel bellekte var olan bilgiler, edinilecek olan yeni bilgileri şekillendirdiğinden dolayı ilk aşama olan bilgi edinme aşaması örgütsel belleğin etkisi altındadır. Dağıtım aşamasında etkili olan kararlar da bellekteki bilgilere dayandıklarından bu aşama da belleğin etkisindedir. Yorumlama aşaması büyük ölçüde zihinsel haritaların etkisinde olan bir aşama olup bu haritalar da örgütsel belleğin bir parçasıdır.

<sup>189</sup> Maryam Alavi and Dorothy E. Leidner, “Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues”, *MIS Quarterly*, Vol. 25, No.1, 2001, p. 118.

<sup>190</sup> Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 1995, p. 43.

<sup>191</sup> Gary Hamel and C.K. Prahalad, *Geleceği Kazanmak*, (Çev. Zülfü Dicleli), İnkılap Yayınları, İstanbul 1996, s. 71.

<sup>192</sup> Huber, p. 106-107.

### 1.3.5. Bilginin Kullanımı – Örgütsel Eylem

Bilginin elde edilmesi, yaratılması, dağıtılması, yorumlanması ve örgütsel bellekte saklanması gibi faaliyetlerin tamamı önemli olsa da bilgi; ancak kullanıldığı ve değerlendirildiği ölçüde fayda sağlayacaktır. Örgütsel öğrenme süreci; ancak bilgilerin kullanılması yani davranışsal değişimlerin sağlanmasıyla tamamlanır. Bu anlamda öğrenme teorileri, davranışsal değişimlerin ortaya çıkması noktasında öğrenme sürecinde bilginin kullanımının önemli bir adım olduğunu vurgulamaktadırlar<sup>193</sup>. Bilgi temelli görüş ise rekabet avantajının kaynağının örgütlerin sahip oldukları bilgidir ziyade bu bilgiyi kullanmalarında gizli olduğunu belirtmektedir<sup>194</sup>.

Örgütsel öğrenme sürecinin stratejik açıdan en önemli aşaması bilginin kullanılmasıdır. Bilginin taşıdığı potansiyel değer bilgi kullanıldığında gerçek değere dönüşür<sup>195</sup>. Bilgi, örgütün birikimli ve bütünleşik parçası olduğu takdirde stratejik değer ifade eder. Stratejik değeri ortaya çıkaran temel yetenekler, birçok kaynaktan gelen bilginin kullanılmasıyla geliştirilmekte ve inovasyon ve verimliliği uyumlaştırarak, uzun vadede örgütsel başarı ya da başarısızlık üzerinde belirleyici olabilmektedir<sup>196</sup>. Buradan hareketle bilgi yönetiminin başarısının geniş ölçüde, bilginin ne kadar etkili biçimde kullanıldığına ve bu bilginin ürünlerde, süreçlerde, davranışlarda, politikalarda vb. alanlarda ne ölçüde hayata geçirildiğine bağlı olduğu söylenebilir<sup>197</sup>. Dolayısıyla başarılı işletmeler, sürekli olarak bilgi üreten, bilgiyi örgüt genelinde paylaşan ve hızla bu bilgiyi yeni teknolojilerde ve ürünlerde somutlaştıran şirketlerdir.

Bilgi, örgüt içerisinde üç temel amaca yönelik olarak kullanılmaktadır<sup>198</sup>:

- Örgütün iş süreçlerinin ve stratejilerinin belirlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde bilgi kullanılır. Bu aşamada bilgi, örgütün daha sağlıklı

<sup>193</sup> Ariane Berthoin Antal, *Organizational Learning Processes in Downsizing*, Discussion Paper FS II 97-113, Wissenschaftszentrum Berlin 1997, p. 17.

<sup>194</sup> Alavi and Leidner, p. 122.

<sup>195</sup> Hatice Uzun ve Ufuk Durna, “İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, 2008, s. 39.

<sup>196</sup> Jon-Arild Johannessen and Bjorn Olsen, “Knowledge Management and Sustainable Competitive Advantages: The Impact of Dynamic Contextual Training”, *International Journal of Information Management*, Vol. 23, 2003, p. 286.

<sup>197</sup> Halil Zaim, “Türkiye’de Bilgi Yönetimi Uygulamaları”, *Sosyal Siyaset Konferansları*, Cilt: 50, 2005, s. 766.

<sup>198</sup> Mustafa Sağsan, “A New Life Cycle Model for Processing of Knowledge Management”, *2nd International Conference on Business, Management and Economics*, 15-18th June 2006, Yaşar University, Çeşme, İzmir, Turkey 2006, p. 194.

kararlar alabilmesini ve geleceğe yönelik öngörülerini güçlendirmek amacıyla kullanılmaktadır,

- Örgütteki ürünlerin tasarımında, oluşturulmasına ve pazarlanmasında bilgi, temel rol oynar,
- Örgütün verdiği hizmetlerin çeşitliliğinin ve kalitesinin artırılmasında bilgi en etkili yolları belirler.

#### 1.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİNDE KOLAYLAŞTIRICILAR VE ENGELLEYİCİLER

Buraya kadar yapılmış olunan açıklamalardan örgütsel öğrenme sürecinin hem çevresel ve örgütsel faktörlerden, hem de bireysel faktörlerden etkilendiği görülmektedir. Örgütsel öğrenmeyi etkileyen bu üç faktör aynı zamanda öğrenme sürecinde karşılıklı bir etkileşim içerisinde de bulunmaktadırlar. Buradan hareketle gerek bireysel ve gerekse örgütsel öğrenmenin karmaşık ve kompleks bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

Sosyal öğrenme kuramı; bireylerin ne tek başlarına içsel güçler ne de tek başına çevre tarafından yönlendirilmediğini, bireysel davranışların, daha çok kişisel ve çevresel değişkenlerin sürekli ve karşılıklı ilişkilerinden kaynaklandığını belirtmekte ve buradan hareketle bireysel öğrenmenin karmaşıklığını ortaya koymaktadır<sup>199</sup>. Ancak örgütsel öğrenme, örgütün bireysel ve grupsal düzeylerdeki öğrenmeyi yakalayıp, organizasyonun yapısına göre kodladığı ve kurumsallaştırdığı zaman gerçekleşmesi<sup>200</sup> nedeniyle bireysel öğrenmeye nazaran çok daha karmaşık ve dinamik bir özelliğe sahiptir<sup>201</sup>. Çünkü karmaşıklığın düzeyi tek bir bireyden farklı özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu bir bütüne doğru gittikçe artmaktadır.

Konuya bu açıdan yaklaşıldığında örgütsel öğrenme sürecinin başarısında etkisi olan birçok faktör olduğu görülecektir. Bu faktörlerden bir kısmı öğrenme sürecini desteklemesi nedeniyle *kolaylaştırıcı faktörler*, bir kısmı da öğrenme sürecini sekteye uğratması nedeniyle *engelleme faktörleri* olarak adlandırılabilir. Örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörlerin önemine yönelik olarak yapılmış çok sayıda çalışma bulunmasına

<sup>199</sup> Dodgson, p. 387.

<sup>200</sup> Nederhof, Pacitti, Gomes et al., p. 321.

<sup>201</sup> Kim, p. 40.

karşın, bu faktörlerin neler olduğu konusunda genel bir fikir birliği bulunmamaktadır. Her bir araştırmacı kendi çalışma amaçları çerçevesinde farklı özellikleri vurgulayarak konunun önemine değinmiştir. Bazı araştırmacılar çalışmalarında kolaylaştırıcı ve engelleyici faktörleri bir arada incelerken<sup>202,203,204,205</sup>, bazı araştırmacılar ise ya sadece kolaylaştırıcı faktörleri<sup>206,207,208,209,210</sup> ya da sadece engelleyici faktörleri<sup>211</sup> irdemişlerdir.

Sambrook (2002)<sup>212</sup>, öğrenmeyi etkileyen faktörleri örgütsel (yapı, kültür, üst yönetim desteği, işin organizasyonu, iş yükü, yönetsel yetenek gibi), fonksiyonel (insan kaynakları, zaman, bütçe, uzmanlık düzeyi, rol açıklığı, yeni girişimler gibi) ve bireysel faktörler (öğrenmeye yönelik motivasyon ve sorumluk, zaman, yetenek gibi) şeklinde üç kategoride incelemiştir. Bu üç kategori dört temel boyutta kolaylaştırıcı faktörler ve engelleyici faktörler şeklinde Tablo 1.5’de görülmektedir.

<sup>202</sup> Edgar H. Schein, “Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Transformation”, *Working Paper 3831*, July 1995, p. 1-27.

<sup>203</sup> Sally Sambrook and Jim Stewart, “Factors Influencing Learning in European Learning Oriented Organizations: Issues for Management”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, No. 2/3/4, 2000, p. 209-219.

<sup>204</sup> Sally Sambrook, “Factors Influencing Learning in Work: A Comparison of two Research Projects (European-and United Kingdom-Based)”, *European Educational Research Journal*, Vol. 1, No. 3, 2002, p. 522-537.

<sup>205</sup> Alan Coetzer and Maritn Perry, “Factors Influencing Employee Learning in Small Businesses”, *Education + Training*, Vol. 50, No. 8/9, 2008, p. 648-660.

<sup>206</sup> Edwin C. Nevis, Anthony J. DiBella and Janet M. Gould, “Understanding Organizations as Learning Systems”, *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 2, 1995, p. 73-85.

<sup>207</sup> Ricardo Chiva-Gomez, “The Facilitating Factors for Organizational Learning: Bringing Ideas from Complex Adaptive Systems”, *Knowledge and Process Management*, Vol. 10, No. 2, 2003, p. 99-114.

<sup>208</sup> Shih-Wei Chou, “Computer Systems to Facilitating Organizational Learning: IT and Organizational Context”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 24, 2003, p. 273-280.

<sup>209</sup> Sveinung Skule, “Learning Conditions at Work: A Framework to Understand and Assess Informal Learning in the Wokplace”, *International Journal of Training and Development*, Vol. 8, No. 1, 2004, p. 8-20.

<sup>210</sup> Andrea D. Ellinger, “Contextual Factors Influencing Informal Learning in a Workplace Setting: The Case of Reinventing Itself Company”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 16, No. 3, 2005, p. 389-415.

<sup>211</sup> M. C. Lohman, “Environmental Inhibitors to Informal Learning in the Workplace: A Case Study of Public School Teachers”, *Adult Education Quarterly*, Vol. 50, No. 2, 2000, p. 83.

<sup>212</sup> Sambrook, p. 534.

**Tablo 1.5. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler**

<b>Engelleyici Faktörler</b>		<b>Kolaylaştırıcı Faktörler</b>
	<b>Motivasyon</b>	
Düşük motivasyon İş yükü fazlalığı Özgüven eksikliği		Yüksek motivasyon Yüksek sorumluluk Güven
	<b>İnsan Kaynakları Uygulamaları</b>	
Rol belirsizliği Algılanan destek yetersizliği		Rol açıklığı Algılanan stratejik ortak
	<b>Kültür</b>	
Öğrenme kültürünün yokluğu Değişime karşı direnç		Öğrenme odaklı kültür Üst yönetim desteği
	<b>Uygulamalar</b>	
Zaman baskısı Kaynak yetersizliği		Örgüt yapısının yenilenmesi İşin yeniden tasarlanması İnsan kaynaklarına yatırım Çevreyi izleme

**Kaynak:** Sambrook and Stewart 2000, p. 214; Sambrook 2002, p. 525.

Nevis, DiBella ve Gould(1995)<sup>213</sup> ise örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörleri şu başlıklar altında toplamışlardır:

- Değişimi izleme,
- Performans açıklığı,
- Değerleme,
- Deneysel fikirler,
- Açıklık iklimi,
- Sürekli eğitim,
- Operasyonel çeşitlilik ve farklılık,
- Tüm düzeylerde çalışanlarca geliştirilen yeni fikirler ve yöntemler,
- Geliştirici liderlik,
- Sistem bakış açısı.

Fiol ve Lyles (1985)<sup>214</sup> öğrenme üzerinde etkili olan faktörleri, öğrenme odaklı kültür, esnekliğe izin veren strateji, inovasyon ve yeni anlayışların gelişimine izin veren örgütsel yapı ve çevre şeklinde sıralamaktadırlar.

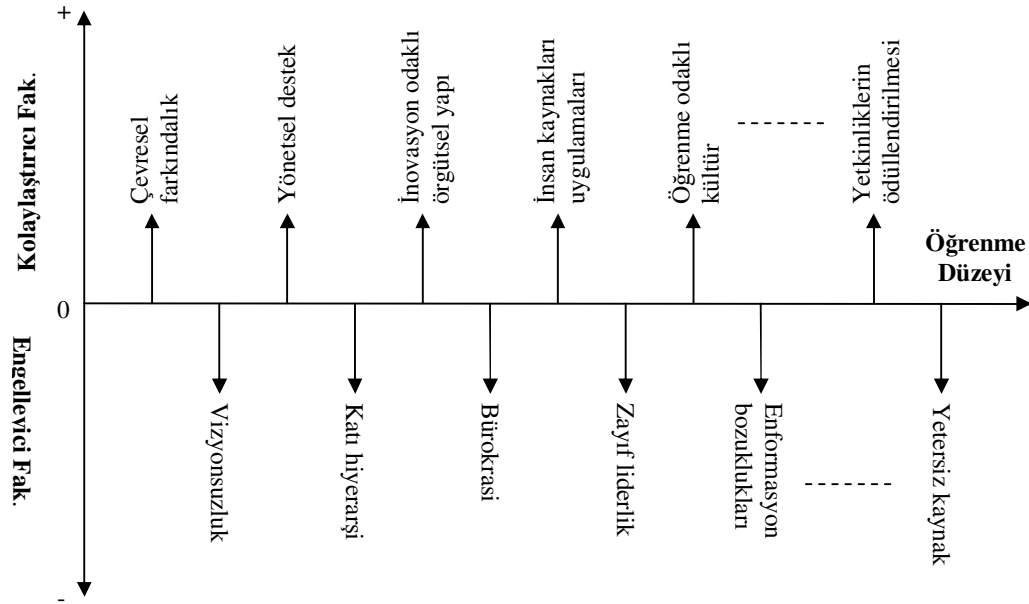
<sup>213</sup> Nevis, DiBella and Gould, p. 77.

<sup>214</sup> Fiol and Lyles, p. 804.

Gilgeous öğrenme engellerini, uygun olmayan örgüt yapısı, güçsüz yönetim, zayıf kalitede enformasyon/bilgi edinme ve transfer süreçleri, öğrenmeyi kolaylaştırıcı plan ve projelerin eksikliği, yetersiz kaynak ayrılması, öğrenmeyi ölçme eksikliği, öğrenmeyi özendirme ödüllendirme gibi araçlardan yararlanılmaması olarak sıralamaktadır<sup>215</sup>.

Lohman (2000)<sup>216</sup> öğretmenler arasında işyerinde öğrenmeyi engelleyen çevresel faktörler üzerine yaptığı çalışmada bu faktörleri; öğrenmek için yeterli zamana sahip olamama, öğrenme ile ilgili kaynaklara ulaşamama, ödüllendirme sorunları ve sınırlı karar alma gücü olarak sıralamaktadır.

Literatürde yer alan bu çalışmalar ışığında, örgütsel öğrenme sürecinde rol oynayan başlıca kolaylaştırıcı ve engelleyici faktörler kapsayıcı bir yaklaşımla Şekil 1.6'daki gibi özetlenebilir.



**Şekil 1.6.** Örgütsel Öğrenme Sürecinde Kolaylaştırıcı ve Engelleyici Faktörler  
**Kaynak:** İlgili yazın taranarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

<sup>215</sup> Meryem Aybas, "Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Bilişim Teknolojileri ve Örgütsel Bağlam İlişkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2007, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s. 158.

<sup>216</sup> Lohman, p. 83.

## 1.5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI

Örgütsel davranışa ait bütün olgu ve olaylarda olduğu gibi, örgütsel öğrenmenin de bir takım öncülleri ve sonuçları bulunmaktadır.

### 1.5.1. Örgütsel Öğrenmenin Öncülleri

Chau (2008)<sup>217</sup>, örgütsel öğrenmenin öncülleri ile örgütsel öğrenmenin kolaylaştırıcılarının aynı faktörler olduğunu vurgulamaktadır. Fiol ve Lyles (1985)<sup>218</sup> bu faktörleri kapsayıcı bir yaklaşımla yapı, kültür, strateji ve çevre şeklinde sıralamaktadırlar. Bu sınıflandırmadan hareketle örgütsel öğrenmenin öncülleri çevresel öncüller ve örgütsel öncüller şeklinde iki temel grup içerisinde incelenebilir.

Çalışmada, örgütsel öğrenmenin örgütsel öncülleri Fiol ve Lyles (1985)<sup>219</sup>; çevresel öncülleri ise Harvey ve Denton (1999)<sup>220</sup> ve Pattanayak (2005)<sup>221</sup> tarafından yapılan sınıflandırma dikkate alınarak incelenmiştir. Ancak, faydalı olabileceği düşüncesi ile örgütsel öğrenmenin örgütsel öncüllerine yönelik olarak farklı yazarların sınıflandırmalarına da genel olarak değinilmiştir.

#### 1.5.1.1. Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Öncülleri

**Örgütsel öğrenmenin örgütsel öncülleri**, Fiol ve Lyles (1985)<sup>222</sup> tarafından yapı, kültür ve strateji olarak belirtilmiştir. Garcia-Morales; Llorens-Montes ve Verdu-Jover (2006)<sup>223</sup> bu öncülleri bireysel yetenek, dönüşümsel liderlik, paylaşılan vizyon, proaktif yaklaşım olarak sıralamaktadırlar. Bu öncüllere, Janz ve Prasarnphanich (2003)<sup>224</sup> takım

<sup>217</sup> S.L. Chau, "Antecedents of Organizational Learning: A Conceptual Framework", *International Journal of Strategic Management*, February 2008, [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_6774/is\\_1\\_8/ai\\_n28554470/](http://findarticles.com/p/articles/mi_6774/is_1_8/ai_n28554470/) (Erişim Tarihi: 25 Ekim 2009).

<sup>218</sup> Fiol and Lyles, p. 804-805.

<sup>219</sup> Fiol and Lyles, p. 803-813.

<sup>220</sup> Charles Harvey and John Denton, "To Come of Age: The Antecedents of Organizational Learning", *Journal of Management Studies*, Vol. 36, No. 7, 1999, p. 897-916.

<sup>221</sup> Biswajett Pattanayak, *Human Resource Management*, Prentice-Hall, New Delhi 2005.

<sup>222</sup> Fiol and Lyles, p. 804-805.

<sup>223</sup> Victor J. Garcia-Morales, Francisco J. Llorens-Montes and Antonio J. Verdu-Jover, "Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship", *Industrial Management + Data Systems*, Vol. 106, No. 1/2, 2006, p. 22.

<sup>224</sup> Brian D. Janz and Pattarawan Prasarnphanich, "Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture", *Decision Sciences*, Vol. 34, No. 2, 2003, p. 358.



odaklılık ve takımlar arasındaki işbirliği faaliyetlerini, Yıldırım (2006)<sup>225</sup> ise örgütsel zeka unsurunu eklemektedir.

#### 1.5.1.1.1. Yapı

Hedberg (1981) ve Chandler (1962) gibi birçok örgüt kuramcısı örgütsel yapının doğasının, etkili örgütsel öğrenmenin nasıl gerçekleşeceğinin karşılaştırılması noktasında anahtar rol oynadığını belirtmektedirler. Mintzberg (1973), Quinn (1992) ve Nonaka (1994) gibi araştırmacılar da değişim hızının çok yüksek olduğu ve yüksek derecede inovasyona ihtiyaç duyulduğu ortamlarda merkezi olmayan örgütsel yapıların etkin olacağını vurgulamaktadırlar<sup>226</sup>.

#### 1.5.1.1.2. Kültür

Örgütler, belli inanç ve değerler etrafında faaliyetlerine şekil vermektedirler. Bu değerler, örgütlerin neyi/neleri savunduğu, çalışanlar için neyin/nelerin önemli olduğu gibi konularda çalışanlarla iletişime yardımcı olmaktadır. Ayrıca değerler açık ve kapalı da olsa, örgüt kültürünün özünü ve ruhunu oluşturmaktadır<sup>227</sup>. Örgütlerde sağlıklı bir örgütsel kültürün belirtisi, örgüt üyelerinin günlük davranışları ve örgütün değerleri arasındaki uyumdur.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin olaylar ve sembollerini algılamalarına yön veren ve böylece onların davranışlarına rehberlik eden güçlü bir manivela olarak tanımlanmaktadır<sup>228</sup>. Bu tanım incelendiğinde örgüt üyelerinin kendilerini yenileyebilmek ve görevlerini etkin şekilde yerine getirebilmek için içsel bütünleşmelerini sağlama ve dış çevreye uyum gösterme gibi iki temel sorunla karşı karşıya kaldıkları söylenebilir. Bu sorunlara çözüm geliştirme sürecinde, örgüt üyelerinin paylaşılan inançlar, değerler ve sayılılar, diğer bir deyişle kültürün oluşumunu sağlayan kolektif öğrenme süreci geçirdikleri görülmektedir.

<sup>225</sup> Ebru Yıldırım, “Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zeka: Teori ve Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2006, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s. 77.

<sup>226</sup> Helen Shipton, Jeremy Dawson, Michael West et al. “Learning in Manufacturing Organizations: What Factors Predict Effectiveness?”, *Human Resource Development International*, Vol. 5, No. 1, 2002, p. 60.

<sup>227</sup> William D. Hitt, “The Learning Organization: Some Reflections On Organizational Renewal”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 16, No. 8, 1995, p. 19.

<sup>228</sup> Sıdıka Gizir, “Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, 2008, s. 186.

### 1.5.1.1.3. Strateji

Bir organizasyonun stratejik duruşu, kısmen de olsa onun öğrenme kapasitesi üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda stratejik duruş, örgütsel öğrenme için bir momentum yaratma potansiyeli taşır. Benzer şekilde, algılanan stratejik seçenekler, örgütün öğrenme kapasitesinin bir fonksiyonudur. Strateji, çevrenin algılanması ve yorumlanması noktasında kararsal seçeneklerin değerlendirilmesi için sınırlar belirlemesi nedeniyle öğrenmeyi etkilemektedir<sup>229</sup>.

### 1.5.1.2. Örgütsel Öğrenmenin Çevresel Öncülleri

Harvey ve Denton (1999)<sup>230</sup> ve Pattanayak (2005)<sup>231</sup> *örgütsel öğrenmenin çevresel öncüllerini*, üretim faktörlerinin önem düzeylerindeki değişim, çevresel değişim hızının yükselmesi, rekabet avantajının kaynağı olarak bilginin ön plana çıkması, tüketici beklentilerinin artması, geleneksel yönetim paradigmarından duyulan tatminsizlik ve rekabetin şiddetlenmesi olarak sıralamaktadırlar.

#### 1.5.1.2.1. Üretim Faktörlerinin Önem Düzeylerindeki Değişim

Yaşanmakta olan değişim ve gelişimler, bilgi ekonomisi olarak adlandırılan yeni bir ekonomik yapının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yeni ekonomi, müşterilere ek değerler sunarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için enformasyon, zeka, beyin gücü, entelektüel sermaye ve yeni fikir odaklı eylemsel döngülere sahiptir<sup>232</sup>. Dolayısıyla, yeni ekonomide makine gücü yerine beyin gücünün kritik kaynak olma özelliğini ele geçirdiği söylenebilir<sup>233</sup>. Bu gücün etkin kullanımı her şeyden önce bireylerin ve örgütlerin sahip oldukları bilgi düzeyini sürekli olarak güncel tutmalarına yani öğrenmelerine bağlıdır.

<sup>229</sup> Fiol and Lyles, p. 804-805.

<sup>230</sup> Harvey and Denton, p. 897.

<sup>231</sup> Pattanayak, p. 359.

<sup>232</sup> D. Jamali, "Changing Management Paradigms: Implications for Educational Institutions", *Journal of Management Development*, Vol. 24, No. 2, 2005, p. 108.

<sup>233</sup> Ted O'Keefe, *Towards Zero Management Learning Organizations*, Dog Ear Publishing, Indianapolis 2006, p. 67.

### 1.5.1.2.2. Çevresel Değişim Hızının Yükselmesi

Değişim, planlı ya da plansız bir şekilde bir sistemin, bir süreç ya da bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçmesi/geçirilmesi olarak tanımlanabilir<sup>234</sup>. Değişim olgusu, dünya tarihi kadar eski bir olgu olmasına karşın, özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde, teknolojik ve sosyal alanda başlayan<sup>235</sup> ve bütün alanlara sirayet eden gelişmeler neticesinde baş döndürücü bir niteliğe bürünmüştür. İşletmelerin gittikçe karmaşıklaşan ve belirsiz bir hale bürünen<sup>236</sup> dinamik bir rekabetçi çevre içerisinde faaliyette buldukları gerçeğini<sup>237</sup> dikkate aldığımızda, çevresel değişimlerden soyutlanarak faaliyetlerini sürdüremeyecekleri sonucuna ulaşabiliriz.

Yeni eğilimleri yakalamak ve farklılıklar ortaya koymak, her şeyden önce örgütün kendini ve çevresini tanıyabilmesi ve bu iki yapı arasında uyum sağlayabilmesi ile mümkün olabilecek bir durumdur. Bu anlamda son yıllarda, ileriye dönük öngörülerde bulunmak popüler bir kavram haline gelmiştir<sup>238</sup>. Gerek çevresel uyumun sağlanabilmesi ve gerekse geleceğe yönelik isabetli öngörülerde bulunulabilmesi yüksek bir bilgi düzeyini gerektirmektedir. Bilgiye sahip olmanın yegane yolu ise, öğrenmektir.

### 1.5.1.2.3. Rekabet Avantajının Kaynağı Olarak Bilginin Ön Plana Çıkması

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerine katkı sağlayan kaynaklar, stratejik kaynak olarak adlandırılmaktadır<sup>239</sup>. Bu tip varlık ve yeteneklerin yaratılması

<sup>234</sup> Mehmet Emin İnal ve Ufuk Durna; “Değişmeyeceğim Diyebilir misiniz? İşletmelerde Değişim Gereği”, *Pazarlama Dünyası*, Cilt: 15, Sayı: 5, 2001, s. 24.

<sup>235</sup> Nusret Ekin, *Küreselleşme ve Gümrük Birliği*, İkinci Baskı, İTO Yayını, İstanbul 1999, s. 27.

<sup>236</sup> Stanley F. Staler, “Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, 1997, p. 163.

<sup>237</sup> Tor Korneliussen, Pal A. Pedersen and Kjell Gronhaug, “Quality Assessment in a Turbulent Environment: The Case of the Stockfish Industry”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, 2007, p. 372.

<sup>238</sup> Edward Major, David Asch and Martyn Cordey-Hayes; “Foresight As a Core Competence”, *Futures*, Vol, 33, 2001, p. 91.

<sup>239</sup> Qiang Ding, Michele E. M. Akoorie and Kathryn Pavlovich; “A Critical Review of Three Theoretical Approaches on Knowledge Transfer in Cooperative Alliances”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 1, 2009, p. 49.

stratejik yönetimin önemli bir çalışma alanıdır<sup>240</sup> ve oldukça zor ve maliyetli bir süreçtir<sup>241</sup>.

Rekabetçi üstünlük, bir işletmenin sahip olduğu varlık ve yetenekleri kullanarak oluşturduğu kombinasyonlar aracılığıyla rakiplerine karşı edinmiş olduğu benzersiz konumdur<sup>242,243</sup>. Bu anlamda rekabetçi üstünlük, ancak, bir firmanın müşterilerine sunabildiği değerle ölçülebilir<sup>244</sup>. Değer yaratımının arkasında yatan güç ise temel yeteneklerin geliştirilmesidir.

Temel yetenekler, davranış modelleri, örgütsel süreçler ve sistemler aracılığıyla değişimin başlatılmasını veya değişime adaptasyonu kolaylaştıran, örgüte ait kolektif bilgidir. Bir örgüt temel yeteneklerini doğru bir şekilde tanımlayamazsa, çekici fırsatları kaçırmaya veya küçük ya da olmadık fırsatların peşinden koşar. Düzgün bir şekilde tanımlanan ve kullanılan yetenekler güçlü birer rekabet silahı olabilirler<sup>245</sup>. Bugünün endüstrilerinde rekabet için kalite olmazsa olmaz bir gereklilik olmasına rağmen, uzun dönemde tek başına rekabet avantajının bir kaynağı değildir. Rekabetçi üstünlüğün sürdürülebilir kılınması için kalite ve inovasyon unsurlarının birlikte kullanılması<sup>246</sup> yani örgütün öğrenme yoluyla kendini sürekli olarak geliştirmesi gerekmektedir.

#### 1.5.1.2.4. Tüketici Beklentilerinin Artması

Satın alma gücünü ve birçok alternatif içerisinden seçim yapabilme olanağını elinde bulunduran günümüz tüketicileri, daha yüksek kalitedeki mamulleri, daha uygun bir

<sup>240</sup> Jay Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, p. 99.

<sup>241</sup> David A. Aaker, "Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage", *California Management Review*, Vol. 31, No. 2, 1989, p. 101.

<sup>242</sup> Richard Reed and Roert J. Defillippi, "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, 1990, p. 90.

<sup>243</sup> Colin, G. Armistead and Graham Clark, "Resource Activity Mapping: The Value Chain in Service Operations Strategy", *The Service Industries Journal*, Vol. 13, No. 4, 1993, p. 222.

<sup>244</sup> Alan D. Smith and William T. Rupp, "Application Service Providers (ASP): Moving Downstream to Enhance Competitive Advantage", *Information Management & Computer Security*, Vol. 10, No. 2, 2002, p. 64.

<sup>245</sup> Erol Eren, Lütfihak Alpkın ve Yücel Erol, "Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 14, Sayı. 7, 2005, s. 203-204.

<sup>246</sup> Robert B. Woodruff, "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, 1997, p. 139-140.

fiyatla, arzuladıkları anda ve yerde bulmak istemektedirler<sup>247</sup>. Ekonomik yapı içerisinde böylesi bir konuma sahip olan tüketiciler, modern yönetim paradigması ile birlikte işletme faaliyetlerinin odak noktasına oturmuşlardır. Buradan hareketle işletmelerin üretim<sup>248</sup> ve diğer süreçlerini yönlendirecek anahtar unsurun müşteriler olduğu, dolayısıyla üretim öncesinden başlayıp<sup>249</sup> satış sonrasına kadar tüm işletme eylemlerinde müşteri odaklı hareket etmenin bir zorunluluğa dönüştüğü söylenebilir. Bu zorunluluk, örgütler için etkin bir bilgi sistemini ve öğrenme sürecini gerekli kılmaktadır.

#### 1.5.1.2.5. Geleneksel Yönetim Paradigmalarından Duyulan Tatminsizlik

Geleneksel yönetim paradigmaları, kendi dönemlerinde yaşanmakta olan problemlere çözümler geliştirebilmek amacıyla ortaya çıkmış; fakat ilerleyen zaman sürecinde değişen çevresel şartlara bağlı olarak oluşan yeni problemlere çözüm üretebilme kabiliyetlerini büyük ölçüde kaybetmişlerdir. Hatta geleneksel paradigmalar çözüm üretememe bir yana, çoğu zaman ortaya çıkan problemlerin başlıca kaynaklarından biri haline gelmişlerdir. Bu durum Bartlett ve Ghoshal tarafından dört problemlilik alan, “*itaat, denetim, sözleşme ve kısıtlama*” olarak sınıflandırılmıştır<sup>250</sup>.

Değişim, işletmelerin geleneksel mekanik sistemlerden, daha yenilikçi ve esnek organizasyon yapılarına dönüşümünü zorunlu hale getirmektedir. Bu yönüyle işletmelerin başarısı geniş ölçüde, hızlı değişim sürecinde, piyasalara daha hızlı cevap verebilmelerine bağlıdır. Hızlı değişim ortamında işletmeler, yeni oluşan yönetim anlayış, kavram, teknik ve uygulamalarını benimsemek ve çevresel değişime adapte olabilecek yetenekleri kazanarak, esnek yapılara dönüşmek tüm bunlar içinde öğrenmek durumundadırlar.

<sup>247</sup> John Griffiths, Richard James and John Kempson, “Focusing Customer Demand Through Manufacturing Supply Chains By The Use of Customer Focused Cells: An Appraisal”, *International Journal Production Economics*, Vol. 65, 2000, p. 111.

<sup>248</sup> H. Jodlbauer, “Customer Driven Production Planning”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 111, 2008, p. 793.

<sup>249</sup> Jihyun Bae and Traci May Plumlee, “Customer Focused Textile and Apparel Manufacturing Systems: Toward an Effective E-Commerce Model”, *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*, Vol. 4, No. 4, 2005, p. 1.

<sup>250</sup> Halil Sayılı, “Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: X, Sayı: II, 2008, s. 184-185.

### 1.5.1.2.6. Rekabetin Şiddetlenmesi

Varlıklarını sürekli kılmak amacıyla yönelik olarak kurulan işletmeler, faaliyette buldukları sektörde yaşanmakta olan ve doğrudan ya da dolaylı olarak pazara mal ya da hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların bütününden oluşan bir yapı<sup>251</sup> olarak tanımlanan rekabete karşı koymak durumundadırlar.

Herhangi bir sektör ve pazar bölümündeki rekabet çok sayıdaki çevresel koşulun karşılıklı etkileşimi ile şekillenmekte ve çevresel değişimlere paralel olarak her geçen zaman farklı bir yapıya bürünebilmektedir. Piyasadaki rekabetin şiddeti farklı işletmeler tarafından farklı düzeylerde hissedilebilmektedir. Bunun altında yatan neden ise işletmelerin farklı varlık ve yeteneklere sahip olmaları ve sahip oldukları bu varlık ve yetenekleri kullanarak fırsatlardan farklı düzeylerde yararlanmaları ve tehditlerden farklı düzeylerde etkilenmeleridir. O halde, bir işletme için rekabet şiddetinin belirleyicisinin, sahip olduğu varlık ve yetenekleri kullanarak çevresel koşullara uyum sağlama, bir anlamda öğrenme yeteneği olduğu söylenebilir. Dolayısıyla işletmeler sürekli öğrenme yoluyla, rekabeti şekillendiren güçleri takip etmek ve kendileri açısından en avantajlı konuma ulaşacak şekilde stratejiler geliştirmek durumundadırlar.

### 1.5.2. Örgütsel Öğrenmenin Sonuçları

Bilgi temelli görüşe göre örgütler, bilgi yaratan birimlerdir. Örgütlerin sahip oldukları bilgi ve bu bilgi sonucu oluşan yetenekler ve uzmanlıklar, nihayetinde ekonomik değeri olan çıktılara dönüşmektedir<sup>252</sup>. Bir örgütün sahip olduğu bilginin heterojenliği, rekabetçi avantajın ve firma performansının belirleyici unsurlarından birisidir<sup>253</sup>. Diğer taraftan, çevresel değişimlere uyum sağlayabilmek için firmaların sahip oldukları bilgi envanterini sürekli olarak güncelleştirmeleri ve bu bilgileri özümsemeleri

<sup>251</sup> Mahmut Tekin ve Ercan Çiçek, “İşletmelerde Rekabet Üstünlüğünü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama”, *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, 25-27 Kasım, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul 2005, s. 63.

<sup>252</sup> Bruce Kogut and Udo Zander, “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology”, *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, Focused Issue: Management of Technology, 1992, pp. 384.

<sup>253</sup> Dona Marie DeCarolis and David L. Deeds, “The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Investigation of the Biotechnology Industry”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 1999, p. 954.

gerekmektedir<sup>254</sup>. Bu anlamda Argyris (1999)<sup>255</sup>, öğrenmenin firma davranışlarında bazı köklü değişimlere yol açacağını ifade etmektedir. Buradan hareketle örgütsel öğrenmenin sonuçlarının geniş bir yelpazeye yayılmış olduğu söylenebilir.

İlgili literatür incelendiğinde örgütsel öğrenmenin, çevresel değişimlere adaptasyon<sup>256</sup>, temel yetenek gelişimi<sup>257</sup>, örgütsel bağlılık, örgütsel inovasyon<sup>258</sup>, müşteri yönlülük<sup>259</sup>, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü<sup>260</sup> ve firma performansı<sup>261</sup> gibi yansımalarının bulunduğu görülmektedir.

Yeo (2005)<sup>262</sup>, Singapur'da faaliyet gösteren firmalar üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel öğrenmenin sonuçlarını kapsayıcı bir yaklaşımla şu başlıklar altında toplamıştır:

- Zihniyet değişimi,
- Bilgi ve deneyimi rekabetçi avantaja dönüştürecek yetenek,
- Daha iyi finansal performans,
- Süreçlerin iyileştirilmesi,
- İşteki değişimlere doğru ve hızlı yanıtlar geliştirebilme,
- Doğru ürünleri rakiplerden daha iyi yapmak ve daha hızlı geliştirmek,
- Yüksek işgören bağlılığı,
- Daha hızlı öğrenme eğrisi ve azalan hatalar,
- Çevresel tehditlere karşı daha çevik olma ve yanıtlar geliştirme,
- Yüksek yönetsel bağlılık.

<sup>254</sup> Kent D. Miller, "Knowledge Inventories and Managerial Myopia", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 8, 2002, p. 693.

<sup>255</sup> Argyris, *On Organizational Learning*, p. 3.

<sup>256</sup> Eric W. K. Tsang, "Internationalization as a Learning Process: Singapore MNCs in China", *Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 1, 1999, p. 96.

<sup>257</sup> Anders Drejer, "Organisational Learning and Competence Development", *The Learning Organization*, Vol. 7, No. 4, 2000, p. 210.

<sup>258</sup> Mark A. Farrell, "Antecedents and Consequences of A Learning Orientation", *Marketing Bulletin*, Vol. 10, 1999, p. 38.

<sup>259</sup> Atılhan Naktiyok ve M. Kürşat Timuroğlu; "Öğrenme Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Üzerine Etkileri", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 30, 2008, s. 182.

<sup>260</sup> Barney, p. 105.

<sup>261</sup> Roger J. Calantone, S. Tamer Cavusgil and Yuhsan Zhao, "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, 2002, p. 516.

<sup>262</sup> Roland Yeo, "Implementing Organizational Learning Initiatives: Insights from Singapore Organizations-Part I", *Development and Learning in Organizations*, Vol. 19, No. 2, 2005, p. 6.

Araştırma konusuyla doğrudan ilintili bulunmayan örgütsel öğrenme çıktıları burada tek tek açıklanmayacaktır. Araştırma konusu ile ilgili olan inovasyon ve firma performansı kavramları ile sonraki bölümlerde detaylı olarak ele alınacaktır.

## 1.6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN BOYUTLARI VE ÖLÇÜLMESİ

Literatürde örgütsel öğrenme kavramının ne olduğu konusunda çok sayıda çalışma yapılmasına karşın, örgütsel öğrenme üzerinde gerçekleştirilmiş uygulamalı çalışma sayısı oldukça sınırlı kalmış ve örgütlerin nasıl öğrendiği konusunda konsensüs sağlanamamıştır<sup>263,264</sup>.

Öğrenme kapasitesi, strateji, yapı, sistem ve süreçler, liderlik, öğrenmeye rehberlik eden ilkeler, roller ve hesap verebilirlik, örgütsel öğrenme teorileri, temel değerler ve yetenekler ve kaynaklar gibi somut ve soyut unsurları kapsamaktadır<sup>265</sup>. Buradan hareketle örgütsel öğrenmenin, bireysel ve grupsal öğrenme, yönetsel uygulamalar, dışsal faktörler ve öğrenme sürecindeki kolaylaştırıcı ve engelleyici faktörlerin bir ürünü olduğu ve çeşitli boyutlardan oluştuğu söylenebilir. Öğrenme ürününü ortaya çıkaran bu unsurların örgütsel öğrenme üzerindeki etkileri belirlenebilir ve anlaşılabilirse, örgütlerin öğrenme kapasitesi değerlendirilebilir<sup>266</sup>. Öğrenmenin ölçülebilmesi, öğrenme amaç ve hedeflerinin açıkça belirlenmiş ve öğrenme ile ilgili görevlerin eksiksiz olarak tanımlanmış olması gibi unsurların varlığına da bağlıdır<sup>267</sup>. Ancak örgütsel öğrenmenin ölçülmesi, öğrenme sürecinin karmaşık ve dinamik bir yapıya sahip olması ve uygun verileri elde etmenin güç ve maliyetli bir süreç olması nedeniyle oldukça zordur<sup>268</sup>. Ayrıca öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediği

<sup>263</sup> G. K. Kululanga, F. T. Edum-Fotwe and R. McCaffer; "Measuring Construction Contractors' Organizational Learning", *Building Research & Information*, Vol. 29, No. 1, 2001, p. 22.

<sup>264</sup> Gary F. Templeton, Steven A. Morris, Charles A. Snyder et al. "Methodological and Thematic Prescriptions for Defining and Measuring the Organizational Learning Concept", *Information Systems Frontiers*, Vol. 6, No. 3, 2004, p. 264.

<sup>265</sup> Jyotsna Bhatnagar, "Measuring Organizational Learning Capability in Indian Managers and Establishing Firm Performance Linkage: An Empirical Analysis", *The Learning Organization*, Vol. 13, No. 5, 2006, p. 419-420.

<sup>266</sup> Swee Goh and Gregory Richards, "Benchmarking the Learning Capability of Organizations", *European Management Journal*, Vol. 15, No.5, 1997, p. 577.

<sup>267</sup> J. Michael Spector and Pal I. Davidsen, "How Can Organizational Learning be Modeled and Measured?", *Evaluation and Program Planning*, Vol. 29, 2006, p. 67.

<sup>268</sup> Diana Mazutis and Natalie Slawinski "Leading Organizational Learning Through Authentic Dialogue", *Management Learning*, Vol. 39, No. 4, 2008, p. 451.



ölçülmeksizin, öğrenmenin performans üzerinde herhangi bir etkisinin bulunup bulunmadığı da değerlendirilemez<sup>269</sup>.

### 1.6.1. Örgütsel Öğrenmenin Boyutları

Örgütsel öğrenme süreci, eleştirel boyutlara ayrılabilir. Boyutlar, öğrenmenin ortaya çıkmasına katkı sağlayan çekirdek (temel) alanlardır. Bu boyutsal ayrım, örgütsel öğrenmenin ölçülebilmesi ve izlenebilmesi için yansel araaların geliştirilmesi açısından da önemlidir<sup>270</sup>. Örgütsel öğrenme üzerine yapılmış çeşitli çalışmalarda, araştırmacılar farklı boyutlar tanımlamışlardır. Bu çalışmaların birçoğu konuya teorik açıdan yaklaşmış, az bir kısmı ise öğrenmenin ölçülebilmesi için ölçek geliştirmiştir<sup>271</sup>.

Örgütsel öğrenmenin ölçülmesine yönelik olarak geliştirilmiş ölçeklerin bir özeti Tablo 1.6'da yer almaktadır.

<sup>269</sup> Anna Mette Fuglseth and Kjell Gronhaug, "A Toll Kit for Measurement of Organisational Learning: Methodological Requirements and an Illustrative Example", *Proceedings of I-KNOW '03*, July 2-4, Graz, Austria 2003, p. 188.

<sup>270</sup> Kululanga, Edum-Fotwe and McCaffer, p. 24.

<sup>271</sup> Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente and Valle-Cabrera, p. 719.

**Tablo 1.6. Örgütsel Öğrenmenin Boyutları**

Yazar(lar)	Öğrenmenin Boyutları
Goh and Richards (1997)	1. Misyon ve amaçların açıklığı 2. Lidere bağlılık ve güçlendirme 3. Deneyim ve ödüllendirme 4. Bilgi transferi 5. Takım çalışması ve problem çözme
Ellis, Caridi, Lipshitz et al., (1999)	1. Öğrenme odaklılık 2. Hesap verebilirlik 3. Geçerli bilgi 4. Şeffaflık
Bontis, Crossan and Hulland (2002)	1. Bireysel düzeyde öğrenme 2. Grup düzeyinde öğrenme 3. Örgütsel düzeyde öğrenme 4. İleriye doğru öğrenme akışı 5. Geriye doğru öğrenme akışı
Calantone, Cavusgil and Zhao (2002)	1. Öğrenme olan bağlılık 2. Paylaşılan vizyon 3. Açık fikirlik 4. Örgüt içi bilgi paylaşımı
Yang, Watkins and Marsick (2004)	1. Sürekli öğrenme 2. Sorgulama ve diyalog 3. Takım halinde öğrenme 4. Bütünleşik sistem 5. Personel güçlendirme 6. Sistem düşüncesi 7. Stratejik liderlik
Jerez-Gomez, Cespedes-Lorento and Valle-Cabrera (2005)	1. Yönetsel bağlılık 2. Sistem bakış açısı 3. Açıklık ve deneyim 4. Bilgi transferi ve entegrasyon
Alegre and Chiva (2008)	1. Deneyim 2. Risk üstlenilebilme 3. Çevresel uyum (etkileşim) 4. Diyalog 5. Kararlara katılım
Nafukho, Graham and Muyia (2009)	1. Kültür, liderlik, sistem ve yapı 2. Ödüllendirme 3. İletişim 4. Takım çalışması 5. Değerlendirme
Sanchez, Vijande and Gutierrez (2011)	1. Bilgi edinme 2. Bilginin paylaşımı 3. Bilginin yorumlanması 4. Örgütsel bellek

**Kaynak:** Tablo ilgili yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

### 1.6.2. Örgütsel Öğrenmenin Ölçülmesi ve Temel Yaklaşımlar

Örgütsel öğrenmeyle ilgili geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmesi, araştırmacıların modern organizasyonlar hakkındaki birçok önemli soruya cevap bulabilmelerine yardımcı olacaktır<sup>272</sup>. Aynı zamanda etkili ölçüm araçlarının geliştirilmesi teoriden pratiğe geçişi de kolaylaştıracaktır<sup>273</sup>. Konunun bu denli önemli olmasına rağmen, örgütsel öğrenmenin ölçümünde kullanılacak göstergeler üzerinde henüz fikir birliğine ulaşılamamıştır<sup>274</sup>. Ölçümler, öğrenme odaklı bir kültüre ulaşmayı sağlayacak davranışların neler olduğunu belirleyebilmek adına, organizasyonda var olan kültürü, öğrenmeye yönelik tutumları ve öğrenme yetersizliklerini değerlendirebilmelidir<sup>275</sup>. Geliştirilen ölçeklerdeki önermeler, organizasyonların bir olgu ya da olayı kendi kendilerine algılayamayacağı gerçeğinden hareketle onların birer vekili olarak çalışanların firmalarındaki örgütsel öğrenme eylemlerine ilişkin algılamalarını ortaya çıkaracak şekilde karakterize edilmiştir<sup>276</sup>. Geliştirilen ölçeklerdeki bu ortak paydaya rağmen, örgütsel öğrenmenin ölçülmesinde farklı yaklaşımların söz konusu olduğu unutulmamalıdır.

Robey, Boudreau ve Rose (2000)<sup>277</sup> örgütsel öğrenmenin ölçülmesinde, örgütsel eylemlerin sonuçlarının ölçülmesi ve öğrenme sürecinin ölçülmesi şeklinde iki temel yaklaşımdan yararlanılabileceğini belirtmektedirler. Ayrıca bir üçüncü yaklaşım olarak bu iki temel yaklaşımın karması niteliğinde bir ölçümün gerçekleştirilebileceğini de vurgulamaktadırlar. Sonuç yaklaşımının en yaygın uygulamaları öğrenme eğrileri ile kendini göstermektedir. Öğrenme sürecinin ölçülmesi zaman içerisinde gerçekleşecek olan aktivitelerin izlenmesi ile gerçekleşebilmektedir. Bu durumda öğrenme süreçlerini oluşturan bileşenlerin organizasyonda aynı anda gerçekleşen diğer süreçlerden ayrılarak belirlenmesi gerekmektedir. Karma yaklaşımda ise süreç ve sonuç yaklaşımları bir arada kullanılmaktadır.

<sup>272</sup> Templeton, Morris, Synder et al., p. 264-265.

<sup>273</sup> Terry Campbell and Heather Cairns, "Developing and Measuring the Learning Organization", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 26, No. 7, 1994, p. 10.

<sup>274</sup> Smith and Tosey, p. 72.

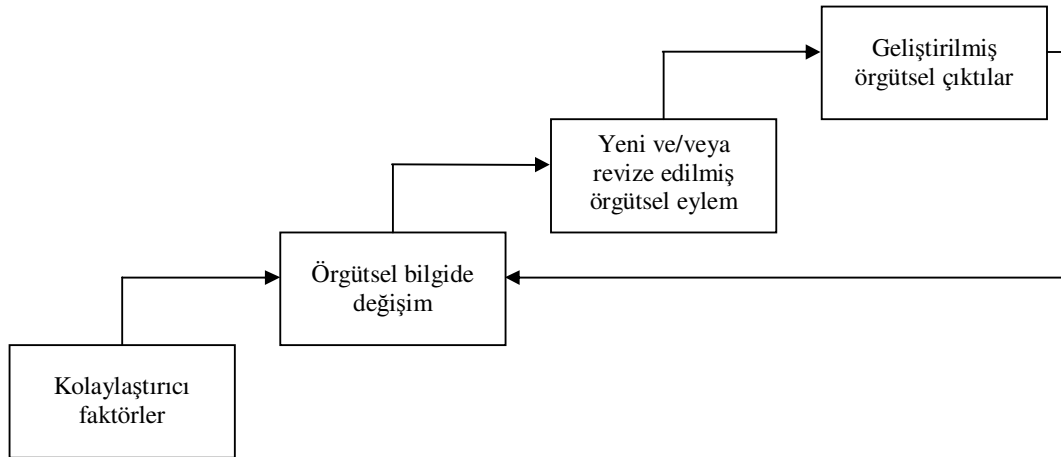
<sup>275</sup> Veronique Tran, "The Role of the Emotional Climate in Learning Organisations", *The Learning Organization*, Vol. 5, No. 2, 1998, p. 101.

<sup>276</sup> Gary F. Templeton, Bruce R. Lewis and Charles A. Snyder, "Development of a Measure for the Organizational Learning Construct", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 19, No. 2, 2002, p. 190.

<sup>277</sup> Robey, Boudreau and Rose, p. 131-133.

Lahteenmaki, Toivonen ve Mattilla (2001)<sup>278</sup> örgütsel öğrenmenin ölçümünde üç farklı yaklaşımdan söz etmektedirler. Bu yaklaşımları da öğrenen aktör yaklaşımı, uygun öğrenme koşulları yaklaşımı ve süreç yaklaşımı şeklinde sıralamaktadırlar. Öğrenen aktör yaklaşımında, ‘kim öğrenmektedir, organizasyonun kendisi mi, yoksa organizasyon adına birey mi?’ sorusu, temel araştırma sorusudur. Uygun öğrenme koşulları yaklaşımında, ‘öğrenmeyi etkileyen faktörler ve öğrenen organizasyonun bileşenleri nelerdir?’ sorusu, temel araştırma sorusudur. Süreç yaklaşımında ise temel araştırma sorusu ‘öğrenme nasıl gerçekleşir, öğrenme sürecine yönelik olarak neler bilinmelidir?’ şeklinde ifade edilebilir.

Dixon (1999)<sup>279</sup> göre, bir organizasyonda öğrenmenin ölçümü dört ana değişken yardımıyla gerçekleştirilebilmektedir. Bu değişkenler ve bu değişkenler arasındaki ilişki Şekil 1.7’de görülmektedir.



**Şekil 1.7.** Örgütsel Öğrenmeyi Ölçmede Kullanılabilir Değişkenler Arasındaki İlişki  
**Kaynak:** Dixon 1999, p. 157.

Şekil 1.7’de görüldüğü gibi, her bir faktör kendisinden sonra gelen faktörün oluşumu noktasında bir takım gerekleri yerine getirmektedir. Birey ve grup düzeyinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için sağlanmış kolaylaştırıcı faktörlerin varlığı öğrenme düzeyini artıracak, dolayısıyla örgütsel bilgide değişim meydana gelecektir. Örgütsel bilgideki bu değişim uygulanmakta olunan örgütsel eylemlerin revize edilmesine ya da

<sup>278</sup> Satu Lahteenmaki, Jouko Toivonen and Merja Mattila, “Critical Aspects of Organizational Learning Research and Proposals for Its Measurement”, *British Journal of Management*, Vol. 12, 2001, p. 115.

<sup>279</sup> Dixon, *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*, p. 155-156.

gerekiyorsa tamamen yenilenmesine neden olacaktır. Nihayetinde eylemsel farklılaşmalar örgütsel çıktılarda dönüşümlere yol açacaktır.

Örgütsel öğrenmenin ölçülmesinde kullanılan bu farklı yaklaşımlara paralel olarak örgütsel öğrenmenin ölçülebilmesi için geliştirilmiş ölçeklerde de farklılıklar söz konusudur. Tablo 1.7’de örgütsel öğrenmeyi ölçmek için geliştirilmiş olunan ölçeklerin bir özeti yer almaktadır.

**Tablo 1.7. Örgütsel Öğrenme Ölçeklerinin Bir Özeti**

Yazar(lar)	Ölçek Adı, Önerme Sayısı ve Örneklem Hacmi	Amaç	Kavramsal Temel
Goh and Richards (1997)	Örgütsel Öğrenme Ölçeği (21 önerme): 4 farklı organizasyonda çalışan 632 kişi	Kapasite	Öğrenen örgüt
Hult and Ferrell (1997)	Örgütsel Öğrenme Kapasite Ölçeği (23 önerme): 179 SBU’s + 167 SBU’s	Kapasite	Öğrenen örgüt
Hurley and Hult (1998)	Öğrenme ve Gelişim Ölçeği (4 önerme): 56 farklı organizasyonda çalışan 9.648 kişi	Kapasite	Bireysel öğrenme
Bontis, Crossan and Hulland (2002)	Stratejik Öğrenim Değerlendirme Haritası (23 önerme): 32 farklı örgütte çalışan 480 kişi	Süreç	Crossan et al. 1999: 4I Modeli
Calantone, Cavusgil and Zhao (2002)	Öğrenme Odaklılık Ölçeği (17 önerme): 417 teknoloji şirketinin Ar-Ge müdürleri	Süreç	Öğrenen örgüt
Templeton, Levis and Synder (2002)	Örgütsel Öğrenme Yapı Ölçeği (31 önerme): 119 farklı örgüt	Süreç	Huber 1991
Tippins and Sohi (2003)	Örgütsel Öğrenme Ölçeği (29 önerme): 271 farklı örgüt	Süreç	Slater and Narver 1995; Huber 1991.
Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente and Valle-Cabrera (2005)	Örgütsel Öğrenme Ölçeği (16 önerme): Kimya endüstrisinde faaliyet gösteren 111 İspanyol firması	Kapasite	Öğrenen örgüt
Chiva and Alegre (2009)	Örgütsel Öğrenme Kapasite Ölçeği (14 önerme): Seramik endüstrisinde faaliyet gösteren 8 firma ve 157 çalışan	Kapasite	Örgütsel öğrenme
Limpibuntern and Johri (2009)	Örgütsel Öğrenme Kapasite Ölçeği (34 önerme): İletişim sektöründe çalışan 417 kişi	Kapasite	Örgütsel öğrenme

**Kaynak:** Tablo ilgili yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNOVASYON

Ekonomideki küreselleşme eğilimleri, müşteri beklentilerindeki ve beğenilerindeki değişim, teknolojik gelişmelerin ulaştığı düzey, yaşamın karmaşıklık derecesinin artması gibi nedenlerle, günümüzde rekabet olabildiğince şiddetlenmiştir. Böylesi bir rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmek, çevresel değişimleri yönlendirebilmekten ya da en azından çevresel değişimlerin ortaya çıkardığı fırsatlardan, pratiğe dönüştürülebilen yeni fikirler yakalayabilmekten geçmektedir. Hatta denilebilir ki, günümüzde bütün örgütsel faaliyetlerin nihai hedefi, kullanıcılar tarafından değerli ve faydalı olarak algılanan inovasyonlar ortaya koyabilmektir.

Ürünlerin piyasa ömürlerinin kısalması, hissedilebilir olmak için farklılık yaratmanın temel koşul olması, hız ve esnekliğin belirleyici konuma yükselmesi gibi özelliklerle karakterize edilebilen inovasyon odaklı bu yeni ekonomik yapı, örgütsel süreç ve uygulamaları sil baştan yeniden şekillendirmiştir. Hayalgücü yönetimi, esnek örgüt yapıları, şebeke organizasyonlar, personel güçlendirme, benchmarking gibi uygulamalar bu yeniden yapılanma çabalarının birer yansımasıdır.

İşletme eylemleri içerisinde inovasyon, çevresel değişim ve eğilimlere uyum sağlamak için geliştirilen strateji ve uygulamaların sonuçlarının dış çevreye aktarılmasını sağlaması nedeniyle özel bir öneme sahiptir. İşletmeyi insanla özdeşleştirirsek, işletme eylemleri içerisinde inovasyon insanın dış görüntüsü gibidir. Yürümek, dokunmak, tatmak, konuşmak, duymak, görmek, bir etkiye tepki göstermek gibi davranışlar dış dünyaya yansıyan insan eylemleridir. Ancak bu eylemlerin gerçekleştirilebilmesi, insanın iç bünyesinde yer alan alt sistemlerin görevlerini eksiksiz bir şekilde yerine getirebilmelerine bağlıdır. Başarılı bir inovasyonun ortaya çıkması da örgütü oluşturan tüm alt sistemlerin bütüncül başarısıyla doğru orantılıdır. Bütün örgütsel sistemler ve eylemler önemli olmakla birlikte, bu eylemler içerisinde inovasyonun özel önemi, dışsal etkilerden yola çıkarak, örgütsel süreçler sonucunda ortaya konulan tepkileri dış çevreye

yansıtmasından kaynaklanmaktadır. İnsanı farklı kılan temel özellikleri, onun fiziksel görüntüsü ve iç dünyasını ifade ediş şekli olarak kabul edersek; işletmeleri farklı kılan özellikleri de, çevresel değişimleri algılama, bu değişimlere yönelik inovasyonlar geliştirme ve geliştirilen inovasyonları dış çevreye sunma şeklinde sıralayabiliriz.

Bu bölümde inovasyon kavramı, tanımı ve önemi, yaratıcılık, yenilik ve inovasyon kavramları arasındaki ilişki ve farklılıklar, inovasyonun ilkeleri, inovasyonun kaynakları, inovasyon süreci, inovasyonun sınıflandırılması, inovatif örgütlerin ve inovasyonun özellikleri, inovasyonun belirleyicileri ve sonuçları, inovasyonun göstergeleri ve inovasyonun ölçülmesi konuları üzerinde durulmuştur.

## 2.1. İNOVASYON KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ

### 2.1.1. İnovasyon Kavramının Tanımlanması

İnovasyonun ne olduğu ve bir örgüt içerisinde inovasyonun gelişimine zemin hazırlayan unsurların neler olduğu konusu, son dönemlerde teorisyenlerin ve uygulayıcıların üzerinde önemle durdukları konulardan biridir. Konunun bu denli önemli olmasının temel nedeni örgütlerin uzun dönemde varlıklarını devam ettirebilmelerinde inovasyonun belirleyici bir rol oynamasıdır<sup>280</sup>. Kavram ilk kez ünlü ekonomist Joseph Schumpeter tarafından 20. yüzyılın başlarında yazılan ‘The Theory of Economic Development’ ve ‘Capitalism, Socialism, and Democracy’ adlı kitaplarda kullanmış ve ilgili çalışmalarda inovasyon olgusu ekonomik gelişmenin sürükleyici gücü olarak tanımlanmıştır<sup>281</sup>.

Kavram üzerindeki yoğun ilgi, Wolfe’nin 1994 yılında yayınlamış olduğu çalışmada, “çalışmadan önceki beş yıllık süreç içerisinde inovasyon üzerine yaklaşık olarak 350 tez ve 1300 makalenin kaleme alındığı”<sup>282</sup> şeklinde aktarılan istatistiki bilgi ile net bir şekilde anlaşılmaktadır. Kavram üzerine gerçekleştirilmiş bunca çalışmaya rağmen, inovasyonun nedenleri ve etkileri konusu hala tüm çıplaklığıyla açıklanabilmiş

<sup>280</sup> Susanne G. Scott and Reginald A. Bruce, “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, 1994, p. 580.

<sup>281</sup> Nizar Becheikh, Rejean Landry and Nabil Amara, “Lessons from Innovation Empirical Studies in the Manufacturing Sector: A Systematic Review of the Literature from 1993-2003”, *Technovation*, Vol. 26, 2006, p.644.

<sup>282</sup> Qingrui Xu, Jin Chen, Zhangshu Xie et al. “Total Innovation Management: A Novel Paradigm of Innovation Management in the 21st Century”, *Journal Technol. Transfer*, Vol. 32, 2007, p. 17.

değildir<sup>283</sup>. Dış çevrede meydana gelen değişimlerin örgütler açısından inovasyonu zorunlu bir gerekliliğe dönüştürdüğü<sup>284</sup> ve ulaşılan her inovasyonun ulaşılması gereken yeni inovasyonlar için zemin hazırladığı<sup>285</sup> gerçekleri dikkate alındığında bunun pekte mümkün olmadığı görülecektir. Çünkü, her yeni inovasyon dış çevrede yeni değişimlerin tetikleyicisi olacak ve bu değişimler örgütler için yeni inovasyonları zorunlu kılacaktır.

İnovasyon kelimesi, İngilizce “innovation” kelimesinin karşılığı olarak Türkçe terminolojiye girmiştir. Tam karşılığını vermemekle birlikte “yenileme, yenilenme, yenileşme, yenileşim” gibi anlamlara gelen bu kelime Latince “innovare” kelimesinden türetilmiş olup “yeni bir şey yapmak” anlamına gelmektedir.

Birçok disiplinin çalışma alanı içerisinde bulunan inovasyon kavramı farklı perspektiflere göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir<sup>286</sup>. Dolayısıyla kavramın tanımlanması noktasında literatürde oluşmuş bir konsensüsten bahsetmek mümkün değildir<sup>287,288</sup>. İnovasyonun tanımlanması noktasındaki bu belirsizliğe vurgu yapan Flynn, Dooley, O’Sullivan ve diğerleri (2003)<sup>289</sup> kavramı, fırsatları yeni fikirlere dönüştürme ve bu yeni fikirlerden kullanımı yaygın pratiklere ulaşma süreci şeklinde tanımlamışlardır.

İnovasyon konusunda çalışmalar yapan bilim adamlarından bir kısmı, **inovasyonu bir süreç olarak** değerlendirmiş ve konuyu inovasyonun nasıl ortaya çıktığı, nasıl geliştiği ve örgütsel faaliyetlerin rutin bir parçası haline nasıl dönüştürülebildiği perspektifinden incelenmişlerdir. Diğer bir kısmı ise **inovasyonu bir sonuç olarak** değerlendirmiş ve konuyu hangi (kavramsal, yapısal) şartlar altında inovasyonun ortaya çıkabileceği

<sup>283</sup> Fariborz Damanpour and Shanthi Gopalakrishnan, “Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change”, *Journal Eng. Technol. Management*, Vol. 15, 1998, p. 2.

<sup>284</sup> Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, Elsevier, Burlington 2007a, p. 60.

<sup>285</sup> David J. Teece, *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, Oxford University Press, New York 2002, p. 37.

<sup>286</sup> Fariborz Damanpour and Marguerite Schneider, “Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers”, *British Journal of Management*, Vol. 17, 2006, p. 216.

<sup>287</sup> Michele Kremen Bolton, “Organizational Innovation and Substandart Performance: When Is Necessity the Mother of Innovation?”, *Organization Science*, Vol. 4, No. 1, 1993, p. 58.

<sup>288</sup> Heidi Armbruster, Andrea Bikfalvi, Steffen Kinkel et al. “Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation in Large-Scale Surveys”, *Technovation*, Vol. 28, 2008, p. 645.

<sup>289</sup> M. Flynn, L. Dooley, D. O’Sullivan et al. “Idea Management for Organisational Innovation”, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 7, No. 4, 2003, p. 418.



açısından irdelemişlerdir<sup>290</sup>. Avrupa Birliği Komisyonu'na göre inovasyon, süreç olarak bir fikri pazarlanabilir bir ürüne, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim veya dağıtım yöntemine dönüştürmeyi ifade eder<sup>291</sup>. Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, “pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti”de anlatır<sup>292</sup>. Bu tanımda iki nokta dikkati çekmektedir. Bunlardan birincisi, inovasyon sürecinin yeni bir fikirle başlıyor olması, ikincisi ise bu fikrin pazarlanabilir bir unsura dönüşmesi gerektiğidir.

Oslo Kılavuzu'nda inovasyon kavramı; işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır<sup>293</sup>. Bu tanıma göre inovasyon için gereken asgari koşul, ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel yöntemin firma için yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş olmasıdır. Bu anlamda Zaltman ve Lin (1971)<sup>294</sup> inovasyonu ilgili birim tarafından yeni olarak algılanan her türlü fikir, uygulama ya da materyal olarak tanımlamaktadırlar.

Süreç ve sonuç perspektifini kapsayacak biçimde inovasyon kavramı, içsel olarak geliştirilmiş ya da dış kaynaklardan elde edilmiş yeni bir fikirle başlayan<sup>295</sup> yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürünlerin, üretim metotlarının ve organizasyonel yöntemlerin geliştirilmesi ya da yeni pazarlara girilmesi ve yeni tedarik kaynaklarının bulunması ile devam eden<sup>296</sup> ve tüm bunların ticarileştirilmesine kadar uzanan süreç<sup>297</sup> şeklinde tanımlanabilir. Tanım dikkatlice incelendiğinde bir örgüt açısından inovasyonun tedarikten üretime, satıştan satış sonrası hizmetlere kadar bütün örgütsel alanları kapsadığı görülecektir.

<sup>290</sup> Damanpour and Gopalakrishnan, p. 2.

<sup>291</sup> Hayriye Atik, *Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü*, Detay Yayıncılık, İstanbul 2005.

<sup>292</sup> Aykut Göker, “Prodüktivite, İnovasyon Yeteneği ve Teknoloji”, *MPM Rekabet Gücü, Teknoloji ve Verimlilik Toplantısı*, 25 Ekim, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara 2000, s. 5.

<sup>293</sup> TÜBİTAK; *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, 3. baskı, TÜBİTAK Yayını, Ankara 2005, s. 50.

<sup>294</sup> Gerald Zaltman and Nan Lin, “On the Nature of Innovations”, *The American Behavioral Scientist*, Vol. 14, No. 5, 1971, p. 656-657.

<sup>295</sup> Fariborz Damanpour, “Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 1991, p.556.

<sup>296</sup> Riikka Ellonen, Kirsimarja Blomqvist and Kaisu Puumalainen, “The Role of Trust in Organisational Innovativeness”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 2, 2008, p. 163.

<sup>297</sup> Rebecca M. Guidice, Joyce Thompson Heames and Sheng Wang, “The Indirect Relationship Between Organizational-Level Knowledge Worker Turnover and Innovation: An Integrated Application of Related Literature”, *The Learning Organization*, Vol. 16, No. 2, 2009, p. 149.

Szeto (2000)<sup>298</sup> inovasyon kavramını farklı örgütsel alanlar açısından ele alarak tanımlamıştır. Pazarlama açısından inovasyon, pazardaki değişimlerin ortaya çıkardığı ve/veya farklılaştırdığı ihtiyaç ve beklentilere cevap verebilecek pazarlanabilir ve satılabilir nitelikteki yeni ürünlerin geliştirilmesi sürecidir. Yönetim açısından inovasyon yeni fikir veya gelişmelerin oluşmasını sağlamak için sahip olunan içsel ve dışsal kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesidir. Teknolojik açıdan inovasyon, teknolojik değişim veya keşiflerin yeni ürün geliştirmek için uygulanması eğilimidir.

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere inovasyon, yeni fikirlerin başarılı bir şekilde kullanılmasına ve değerlendirilmesine dayanmaktadır<sup>299,300,301</sup>. Diğer bir ifadeyle inovasyondan bahsedebilmek için ‘yenilik’ ve ‘kullanım’ koşullarının varlığı gerekmektedir. Yenilikten kasıt, icat, bilimsel bir keşif veya yeni bir üretim ya da yönetim tekniğinin geliştirilmesidir. Kullanımla anlatılmak istenen ise yenilikle ortaya konulan unsurların ticari başarısıdır<sup>302</sup>. Bu bakış açısıyla inovasyon, sahip olunan orijinal bilginin sentezlenmesi, kombinasyonu ya da birleştirilmesi yoluyla oluşturulan ve kullanıcı tarafından değerli olarak algılanan yeni mal, hizmet ya da süreçler olarak tanımlanabilir<sup>303,304</sup>.

İnovasyon kavramı çeşitli bilim adamları tarafından yeni ürün ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bu bilim adamlarından birisi olan Afuah (2003)<sup>305</sup> kavramı, müşterilerin arzu edecekleri yeni bir mal veya hizmeti sunmak için yeni teknolojik bilgilerin ve pazar bilgisinin kullanımı şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımda inovasyon müşteriler tarafından kabul gören yeni bir ürünle yani yeni ürün geliştirme süreciyle eş

<sup>298</sup> Elsin Szeto, “Innovation Capacity: Working Towards a Mechanism for Improving Innovation within an Inter-Organizational Network”, *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 2, 2000, p. 149.

<sup>299</sup> Teresa M. Amabile, Regina Conti, Heather Coon et al. “Assessing the Work Environment for Creativity”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, 1996, p. 1155.

<sup>300</sup> Joaquin Alegre, Rafael Lapedra and Ricardo Chiva, “A Measurement Scale for Product Innovation Performance”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No. 4, 2006, p. 334.

<sup>301</sup> Jose Pla-Barber and Joaquin Alegre, “Analysing the Link Between Export Intensity, Innovation and Firm Size in a Science-Based Industry”, *International Business Review*, Vol. 16, 2007, p. 276.

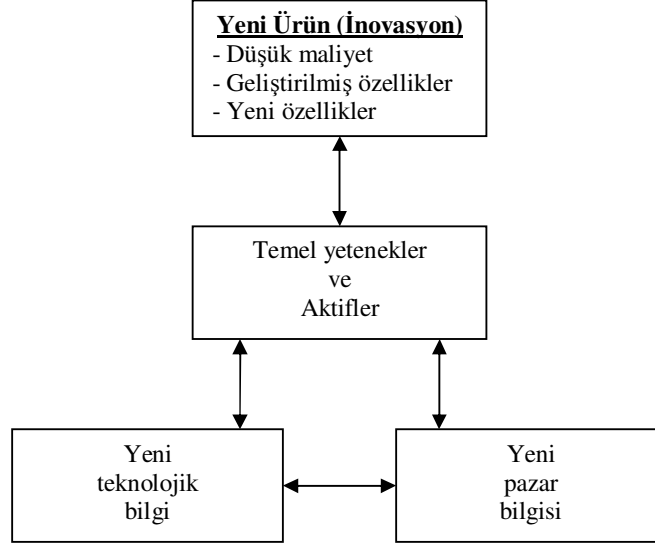
<sup>302</sup> Joaquin Alegre and Ricardo Chiva, “Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning Capability and Performance in the Ceramic Tiles Industry”, *Working Papers*, Instituto Valenciano de Investigaciones Economicas, 2009, p. 8.

<sup>303</sup> Carla O’Dell and Paige Leavitt, *The Executive’s Role in Knowledge Management*, America Productivity & Quality Center, Houston 2004, p. 123.

<sup>304</sup> David A. Axson, *The Management Mythbuster*, John Wiley & Sons, New Jersey 2010, p. 153.

<sup>305</sup> Allan Afuah, *Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits*, Oxford University Press, New York 2003, p. 4.

anlamli olarak kullanilmistir. Yeni teknolojik bilgilerin ve pazar bilgisinin kullanilarak yeni ürüne (inovasyona) ulaşma süreci Şekil 2.1’de görülmektedir.



**Şekil 2.1.** Yeni Ürün Anlamında İnovasyon

**Kaynak:** Afuah 2003, p. 5.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında örgütsel açıdan inovasyon aşağıda sıralanan unsurlarla karakterize edilebilir<sup>306</sup>:

- İnovasyon; bir organizasyon içerisinde elle tutulabilir bir ürün, süreç ya da prosedürdür. Yeni bir fikir, bir inovasyon için başlangıç noktası olabilir, ama tek başına inovasyon olarak adlandırılmaz.
- İnovasyon; sunulduğu sosyal ortam açısından kesinlikle yeni olmalıdır.
- İnovasyon; rastlantısal değil bilinçli ve tasarlanmış olmalıdır.
- İnovasyon; rutin bir değişiklik değildir. Tamamen yeni ve farklı bir unsur yaratmalıdır.
- İnovasyon; organizasyonel bir faydayı oluşturmayı amaç edinmelidir.
- İnovasyon; sadece yeniliği ortaya koyan birey ya da birim açısından değil genel anlamda geniş etkilere sahip olmalıdır.

<sup>306</sup> Nigel King and Neil Anderson, *Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations*, 2nd edition, Thomson, London 2002, p. 2-3.

Bu bağlamda inovasyon bir zihniyet, her tarafa yayılan bir görüş ve geleceğe uzanan bir vizyon olarak şu anın ötesine odaklanmış bir düşünce sistemi olarak düşünülebilir<sup>307</sup>. İnovasyon sadece örgütlerin değil, bireylerin ve toplumların da yaşam alanlarına nüfuz eden ve geleceği bugünde yaşanır kılmayı amaçlayan anlayışın adıdır. İnovasyonun başlıca amaçları şu başlıklar altında toplanabilir<sup>308</sup>:

- Pazarlama hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan yeni mal ve hizmetleri geliştirmek.
- Mevcut ürünleri modası geçmiş ürünler şekline dönüştürebilecek teknolojik değişiklikleri gerçekleştirebilmek.
- Teknolojik değişimleri beklenenden daha önce gerçekleştirmek ve pazar hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan yeni süreçleri ve yeni ürünleri geliştirebilmek.
- Yönetim, tasarım, muhasebe, endüstri ilişkileri gibi tüm önemli faaliyet alanlarında gelişimler sağlayabilmek.

### 2.1.2. İnovasyonun Önemi

İnsanoğlu yaşadığı her çağda yapmakta olduğu işleri daha iyi ve daha etkin nasıl gerçekleştirebileceğinin arayışı içerisinde olmuştur. Dolayısıyla inovasyon, yeni bir fenomen değildir<sup>309</sup>. Bünyelerinde yaratıcı yıkımın farklı derecelerini barındıran inovasyonların<sup>310</sup> geçmişi insanlık tarihi kadar derinlere dayanır. Günümüzde ulaşım, iletişim, tıp, astronomi, kimya, iklimlendirme gibi bütün alanlarda ulaşılan gelişmişlik düzeylerinin yegane kaynağı inovasyondur. Dolayısıyla inovasyonun önemini anlamak için insan hayatını kolaylaştıran bu gelişmişlik düzeylerinin bir an için var olmadığını ve bunlarının yokluğunun hayatı nasıl etkileyebileceğini düşünmek yeterli olacaktır.

Schumpeter (1983)<sup>311</sup> ekonomik gelişmenin, Drucker ise uzun vadeli firma performansının inovasyona bağlı olduğunu dile getirmiştir<sup>312</sup>. Dyne, Graham ve

<sup>307</sup> Thomas D. Kuczmarski, "What is Innovation? And Why aren't Companies doing more of it?", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20, No. 6, 2003, p. 536.

<sup>308</sup> Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, p. 60.

<sup>309</sup> Jan Fagerberg, "Innovation: A Guide to the Literature", *The Oxford Handbook of Innovation*, (ed. Jan Fagerberg, David C. Mowery, Richard R. Nelson), Oxford University Press, Oxford 2005, p. 1.

<sup>310</sup> Dorothy Leonard-Barton, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, p. 112.

<sup>311</sup> Joseph Alois Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, (With a New Introduction by John E. Elliott), New Brunswick, New Jersey 1983, p. xl.

Dienesch (1994)<sup>313</sup> değişen çevresel koşullara uyum, verimlilik ve esneklik gibi konularda önemli katkıları olduğunu belirttikleri inovasyonun global rekabet ortamında uzun vadede örgütsel başarıyı artırdığını vurgulamaktadırlar. O halde birim bazında örgütlerin, bütünsel anlamda ekonomilerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve gelişebilmeleri inovasyona bağlıdır.

Yaşadığımız çağda çevresel değişim hızı ve çevresel karmaşıklık düzeyi geçmişle karşılaştırılamayacak derecede ileri boyutlardadır. Bir organizasyonu değiştirmenin yollarından birisi olan inovasyon, örgütlerin çevresel değişimlere yönelik olarak oluşturdukları bir yanıt ya da bu değişimlerde bizzat rol oynadıkları bir süreç olarak tanımlanabilir<sup>314</sup>. Örgütleri hayata ve geleceğe bağlayan halatlar şeklinde düşünölebilecek olan inovasyon<sup>315,316</sup>, artan rekabetçi baskı, hızlı ve radikal teknolojik değişiklikler ve müşteri beklentilerindeki farklılaşmalar nedeniyle gittikçe pahalı, riskli ve kompleks bir sürece dönüşmüştür<sup>317</sup>. Ancak, yaşanmakta olan bilgi ekonomisinde örgütsel adaptasyon ve yenilenmenin<sup>318</sup> ve sürdürülebilir rekabet avantajının tek kaynağı da inovasyondur<sup>319,320</sup>.

İnovasyon, yönetsel ve işe ait yeni fikir ve uygulamalar geliştirdiğinden dolayı örgütte yapısal ve süreçsel değişimlerin gerçekleşmesine zemin hazırlar<sup>321</sup>. Örneğın, kalite, esneklik, teslimat süresi, müşteri ilişkileri ve verimlilik gibi unsurlar üzerinde önemli

<sup>312</sup> Rohit Desphande and John U. Farley, "High Performance Firms in a Complex New China", *Journal of Global Marketing*, Vol. 16, No. 1, 2003, p. 218.

<sup>313</sup> Linn Van Dyne, Jill W. Graham and Richard M. Dienesch, "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation", *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, 1994, p. 765.

<sup>314</sup> Fariborz Damanpour, "Organizational Size and Innovation", *Organization Studies*, Vol. 13, No. 3, 1992, p. 377.

<sup>315</sup> Shui-Yee Wong and Kwai-Sang Chin, "Organizational Innovation Management: An Organization-Wide Perspective", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No. 9, 2007, p. 1290.

<sup>316</sup> İsmail Ünver, "İşletmelerde Yenilik ve Yönetimi", *Çerçeve*, Eylül 2009, s. 179.

<sup>317</sup> S. Tamer Cavusgil, Roger J. Calantone and Yushan Zhao, "Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 1, 2003, p. 6.

<sup>318</sup> Nitin Nohria and Ranjay Gulati, "Is Slack Good or Bad for Innovation?", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, 1996, p. 1245.

<sup>319</sup> Eric L. Chen and Kathryn Kai-ling Ho; "Demystifying Innovation", *Perspectives on Business Innovation*, Vol. 8, 2002, p. 46.

<sup>320</sup> David Sutherland, Jochen Hartmann and Markus Seidel, "From Roadmap to Roadway: Managing Innovation at BMW," *Perspectives on Business Innovation*, Vol. 8, 2002, p. 33.

<sup>321</sup> Armbruster, Bikfalvi, Kindel et al. p. 645.

iyileştirmeler sağlayarak örgütsel performansı olumlu bir şekilde etkiler ve bu yolla rekabet avantajının kaynağı olur<sup>322</sup>.

Yukarıdaki ifadeler Center for Business Innovation-CBI tarafından yapılan araştırma sonuçlarında ulaşılan bulgular ile de desteklenmektedir. Bu araştırma da inovasyon birçok endüstride değer yaratma açısından birinci ya da ikinci öncelikli unsur olarak tespit edilmiştir. CBI tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları Tablo 2.1’de görülmektedir.

**Tablo 2.1.** Endüstriler Açısından Değer Yaratma Sürecinde İnovasyonun Önemi

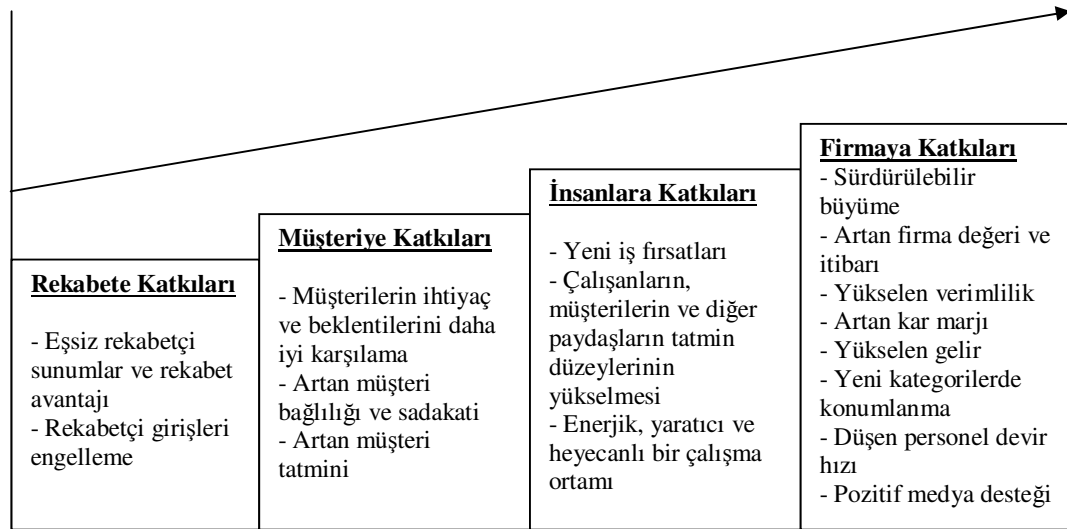
<b>B2B (Business to Business)</b> <b>1. İnovasyon</b> 2. Müşteri 3. Marka 4. Globalleşme 5. Kalite	<b>B2C (Business to Customer)</b> <b>1. İnovasyon</b> 2. Marka 3. Müşteri 4. Kalite 5. Süreklilik yeteneği
<b>Dayanıklı Mallar İmalat Sanayi</b> <b>1. İnovasyon</b> 2. Yönetim 3. İşgören 4. Kalite 5. Çevre	<b>Dayanıksız Mallar İmalat Sanayi</b> <b>1. İnovasyon</b> 2. İşgören 3. Yönetim 4. İşbirliği 5. Kalite
<b>Teknik Altyapı İşleri</b> 1. Yönetim <b>2. İnovasyon</b> 3. Kalite 4. İşyeri 5. Çevre	<b>Danışmanlık Hizmetleri</b> 1. Kalite <b>2. İnovasyon</b> 3. İşgören 4. Teknoloji 5. ---

**Kaynak:** Chen and Ho 2002, p. 47.

Tablo 2.1’deki bulgular incelendiğinde inovasyonun endüstriyel pazarlarda (B2B) ve tüketiciler pazarında (B2C) müşteriler açısından değer yaratma kriterleri arasında ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Aynı şekilde dayanıklı ve dayanıksız malların üretimi ve sunumu sırasında yaratılan değere katkı noktasında inovasyon birinci sırada bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre teknik altyapı işleri ve danışmanlık hizmetleri alanlarında inovasyonun oluşturulan değere katkısı ikinci sırada bulunmaktadır. Bütünsel olarak değerlendirildiğinde inovasyonun, ekonominin taraflarını oluşturan tüm unsurlar ya da çıkar grupları açısından önemli olduğu ve günümüz ekonomisine yön veren temel güç konumunda bulunduğu söylenebilir.

<sup>322</sup> Pocket Mentor, *İnovasyon Yapmak*, (Çev. Melis İnan), Optimist Yayınları, İstanbul 2009, s. 9.

İnovasyonun önemini örgüt temelinde yaşanmış canlı örneklerle gözler önüne sermek konunun anlaşılması açısından yerinde olacaktır. Örneğin, 3M sahip olduğu 60.000 ürün çeşidi ve yarısından fazlasını Amerika dışından elde ettiği 15 milyar dolar cirosu ile inovasyonun gücünden etkin şekilde yararlanan işletmeler içerisinde ön sıralarda yer almaktadır. Bunun yanında Springfield ReManufacturing, açık defter yönetim anlayışı ile gerçekleştirmiş olduğu yönetsel inovasyon sayesinde mali açıdan kritik durumdaki hisse senedi değerini 9 yılda %18.200 kat büyütüştür. Compaq firması 1982’de 111 milyon dolar olan satış rakamını ürün inovasyonları sayesinde ilerleyen 10 yılda 4 milyar dolara yükseltmiştir<sup>323</sup>. Örneklerde değinildiği üzere inovasyonun ortaya koyduğu katkılar sadece işletmelerle sınırlı değildir. İnovasyon işletmeler yanında rekabet, müşteriler ve toplum açısından da olumlu katkılar sunmaktadır. Bu katkılar Şekil 2.2’de özetlenmiştir.



**Şekil 2.2. İnovasyonun Katkıları**  
**Kaynak:** Davis and Moe 1997, p. 338.

Şekil 2.2 incelendiğinde inovasyonun ekonomik sistemi oluşturan tüm taraflara katkı sağladığı görülecektir. Şeklin üst kısmında görülen ok işareti ise inovasyonun ortaya koyduğu katkının anlık bir şey olmadığını, ilerleyen süreçte inovasyonun sahip olduğu etki potansiyeli ile ekonomik sistemi oluşturan taraflara bir şekilde katkı sağlamaya devam edeceğini göstermektedir.

<sup>323</sup> Hasan Kürşat Güleş ve Hasan Bülbül; “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları”, *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 1, 2004, s. 117.

## 2.2. YARATICILIK, İCAT VE İNOVASYON KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE FARKLILIKLAR

Köken olarak Latince “innovatus”tan türediği ve toplumsal, kültürel ve yönetsel alanlarda yeni yöntemlerin kullanılması anlamına geldiği bilinen İngilizce “innovation” sözcüğünün karşılığı olarak Türkçe’de “yenilik” kavramı yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak yenilik kavramı “innovation” ile ifade edilmeye çalışılan anlamı tam olarak karşılayamamaktadır. Çünkü innovation kavramının özünde yeni olarak tanımlanan unsurların toplumsal ve ekonomik değişime ve dolayısıyla da faydaya dönüştürülmesi yatmaktadır. Türkçe olarak ifade ettiğimiz yenilik kavramı içerisinde ise bu vurgunun çok fazla belirgin olmadığı görülmektedir<sup>324</sup>. Bu nedenle “innovation” sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak kullanılacak kavram konusunda henüz genel kabul görmüş bir yaklaşımın olmadığı; bazen inovasyon bazen de yenilik olarak kullanıldığı görülmektedir.

Bu açıklamalar ışığında bu çalışmada, İngilizce ‘innovation’ kavramının Türkçe karşılığı olarak ‘inovasyon’ sözcüğü kullanılacaktır. Bu yönde görüş ifade eden Eraslan, Bulu ve Bakan (2008)<sup>325</sup>, inovasyonun teknik bir sözcük olarak kabul edilip, tıpkı *motivasyon* sözcüğü gibi dilimize yerleşmesi gerektiğini savunmaktadırlar. İnovasyon denilince, bilim ve teknoloji kullanılarak ekonomik ve toplumsal yararlar yaratacak çıktılara ulaşılması ifade edilmektedir. Bu bağlamda, inovasyon kendi başına ayrı bir etkinlik olmayıp, bilim ve teknoloji etkinliğinin tüm süreçlerini kapsar. İnovasyon sözcüğü ile anlatılmak istenen, bilim ve teknoloji etkinliğinde bir fikrin kuram, eylem ve sonuç bakımından yarara dönüşmesi ve bu yararın pazarlanabilir bir çıktıya dönüştürülmesidir. Dolayısıyla, inovasyon basit anlamda bir yenilenme olayı olmayıp, yenilenmenin kuramsal aşamasından başlayarak yenilik ürününü (buluşu) içine alan ve pazarlanabilir olma özelliğini de gerektiren bir süreçtir.

İnovasyonla anlatılmak istenilenin ne olduğunu tüm açıklığı ile ortaya koyabilmek için bu kavramla *yaratıcılık* ve *icat (yenilik-buluş)* kavramları arasındaki ilişkiyi ve farklılıkları ortaya koymak yararlı olacaktır.

<sup>324</sup> Cevahir Uzurt, *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Basım Yayım, İstanbul 2008, s. 17.

<sup>325</sup> Hakkı Eraslan, Melih Bulu ve İsmail Bakan, “Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Yıl 5, Sayı 3, 2008, s. 9-10.



Bir birey veya bir çalışma grubu tarafından ortaya konulan yeni ve kullanışlı bir fikir olarak tanımlanabilen **yaratıcılık**, inovasyon için itici güçtür<sup>326</sup>. Yaratıcılık düşünceleri orijinal biçimde bir araya getirme ya da mevcut olan düşünceler arasında o güne kadar bilinmeyen veya beklenmeyen bileşimleri yapma yeteneğidir<sup>327</sup>. Dolayısıyla yaratıcılık yeni fikirlerin oluşturulduğu bir düşünce sürecidir.

**İcat**, öğrenme yoluyla hafızada depolanmış bilgileri kullanarak düşünsel bir süreç sonucunda oluşturulan yeni fikirlerin, teknik yönü ağır basan ancak ekonomik değer taşıyıp taşımadığı net olarak bilinmeyen unsurlara dönüştürülmesi işlemidir. Bu yönüyle icatlar radikal inovasyonların en önemli tetikleyicisidir.

**İnovasyon**, icatlardan ticari değeri bulunan ürünlerin yaratılması sürecidir<sup>328</sup>. Yani inovasyon, icatla ticarileştirme arasındaki boşlukla ilgili sürecin adıdır<sup>329</sup>.

İnovasyonun yaratılabilmesi için icattan yararlanılır ama her icat bir inovasyon değildir<sup>330</sup>. Kısaca anlatmak gerekirse; icat bir buluş olup, mevcut olandan farklı olanı ifade eder. Ancak bu farklı şeyler piyasaya ve kullanıcıların yararına sunulur ve kabul görürse inovasyon haline dönüşür. Toplumun hizmetine ve kullanımına sunulmayan ya da kabul görmeyen icatlar ise sadece birer bilimsel çalışma veya henüz değerlendirilemeyen bir patent olarak kalırlar. Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere icatlar inovasyonlara analık yapmaktadırlar.

İnovasyon zaman diliminden bakıldığında bir süreç olarak algılanabilir. Yaratıcılık bu süreci mümkün kılan kaynak, doğal yatkınlıklar, bilgiler ve yeteneklerdir. Ortaya atılan bu yetkinlikler zaman içinde yaratıcı insanlar tarafından tercüme edilerek ürün, yöntem,

<sup>326</sup> Todd Dewett, "Creativity and Strategic Management: Individual and Group Considerations Concerning Decision Alternatives in the Top Management Teams", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 2, 2004, p. 156.

<sup>327</sup> Erol Eren ve Hülya Gündüz, "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı 5, 2002, s. 66.

<sup>328</sup> Meriam Ismail, "Creative Climate and Learning Organization Factors: Their Contribution Towards Innovation", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 8, 2005, p. 640.

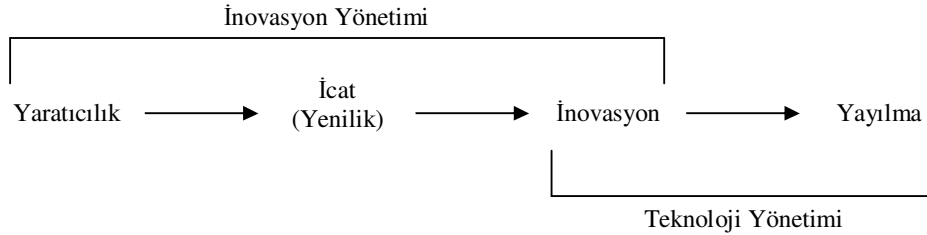
<sup>329</sup> Robert Malpas, "Harnessing Technology for Growth", *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, (ed. Ralph Landau, Nathan Ropsenberg), National Academy Press, Washington 1986, p. 109.

<sup>330</sup> John Steele and Mike Murray, "Creating, Supporting and Sustaining a Culture of Innovation", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 11, No. 5, 2004, p. 317.

sistem, model, teknik vb. şeklinde topluma sunulur. İnovasyon yaratıcılığın cismani, yaratıcılık inovasyonun zihinsel halidir<sup>331</sup>.

Yaratıcılık her alanda yeni ve kullanışlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanabilirken, inovasyon ise örgütteki bu yaratıcı fikirlerin başarılı bir uygulaması olarak tanımlanabilmektedir. O halde birey ve takımların yaratıcılığının inovasyonun başlangıç noktası olduğu söylenebilir. Yaratıcılık, inovasyon için gereklidir, fakat tek başına yeterli değildir. Başarılı inovasyon uygulamaları, örgüt içindeki yaratıcı fikirlerden kaynaklandığı gibi aynı zamanda teknoloji transferi gibi örgüt dışından gelen fikirlerden de oluşabilmektedir<sup>332</sup>. **Öz bir ifadeyle yaratıcılık** yeni fikirler geliştirebilme kapasitesi, **icat** bu fikirler temelinde oluşturulan yenilikler (buluşlar), **inovasyon** ise değere dönüştürülmüş yeniliklerdir.

Yapılan açıklamalar, inovasyonun fikir oluşturma ve geliştirme safhalarıyla yaratıcılık ve yenilikle (icadla) ilişkili olduğunu ve yaratıcılık ve icadın, inovasyonun önemli bir habercisi olduğunu, ancak kavramların birbirlerinden farklı olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle yaratıcılık ve icat, inovasyon için gerekli olmakla birlikte, inovasyonun yaratılması açısından tek başlarına yeterli unsurlar değildirler. Şekil 2.3’de söz konusu kavramlar arasındaki ilişki ve farklılıklar görülmektedir.



**Şekil 2.3.** Yaratıcılık, Yenilik, İnovasyon ve Yayılma İlişkisi

**Kaynak:** Güleş ve Bülbül 2004, s. 128.

<sup>331</sup> Seyfi Top, *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul 2008, s. 214

<sup>332</sup> Amabile, Conti, Coon et al., p. 1155.

### 2.3. İNOVASYONUN İLKELERİ

İnovasyonun ilkeleri, başarılı bir inovasyon süreci gerçekleştirebilmek için örgütler tarafından ortaya konulması gereken temel değerleri ifade etmektedir. Bu ilkeler genel hatlarıyla aşağıda sıralanmaktadır<sup>333,334</sup>:

- Amaca yönelik sistematik inovasyon yeni fırsatlara ilişkin kaynakların analiz edilmesiyle başlar. Bağlamsal şartlara bağlı olarak, kaynaklar farklı zamanlarda farklı önem düzeylerine sahip olacaktır.
- İnovasyon hem kavramsal hem de algılamayla ilgilidir. Bu nedenle inovatörler (yeni fikir yaratıcıları) toplumla iç içe olmalı, insanlarla iletişim kurmalı ve onların ihtiyaç ve beklentilerini öğrenmeye çalışmalıdırlar.
- İnovasyon, etkili olabilmek için basit ve odaklı olmalıdır. Kullanıcıların aklını karıştırmamak için sadece bir şeyi yerine getirmelidir.
- Etkili inovasyonlar küçük adımlarla başlar. Gösterişli değildirler. Örneğin, bir kibrit kutusuna hep aynı sayıda (50 adet) kibritin konulması gibi. Bu basit kavram, kibrit kutularının otomatik olarak doldurulmasını ve bu alanda İsveç'in elli yıl boyunca dünya genelinde tekel konumunda kalmasını mümkün kılmıştır.
- Bir inovasyonun, büyük bir ticari faaliyete mi, yoksa sıradan bir başarıya mı dönüşeceğini kimse önceden söyleyemez. Buna karşın sonuçlar mütevazî olsa bile, başarılı inovasyonlar standartlar oluşturmayı, yeni bir teknolojinin ya da yeni bir sektörün yönünü saptamayı, diğerlerinden önde olmayı ve bu konumunu sürdüreceği işler yaratmayı amaçlar. Diğer bir ifadeyle inovasyonlar lider olmayı hedefler.
- İnovasyon gelecek için değil, şu an için gerçekleştirilir. Ancak bir inovasyonun uzun vadeli etkileri olabilir.
- İnovasyon dehadan ziyade çalışmayla, sahip olunan bilgi düzeyi, beceri ve odaklanmayla ilgilidir.
- Bütün alanlarda olduğu gibi inovasyonda da yetenek, beceri ve bilgi önemlidir. Ancak bunların amaç yönelimli çalışma ile desteklenmesi gereklidir.

<sup>333</sup> Peter F. Drucker, *The Essential Drucker*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2007, p. 77-79.

<sup>334</sup> Robert W. Swaim, *The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker*, John & Sons, San Francisco 2010, p. 93.

Gayret, kararlılık ve kendini işe adama yoksa, yetenek, beceri ve bilgi herhangi bir sonuç ortaya koyamayacaktır.

- Temel yetenekten kaynaklanmayan inovasyonların hedefine ulaşmaması olasıdır. Onlar fikir düzeyinde kalırlar ve inovasyona dönüşemezler.

## 2.4. İNOVASYONUN KAYNAKLARI

Açık birer sistem olmaları nedeniyle örgütlerin faaliyetleri üzerinde içsel ve dışsal faktörler eş zamanlı olarak etkilidirler. İnovasyon, örgütün en büyük yeteneği olan bir dizi faktörün kesiştiği ve birbirini desteklediği bir iş ortamı<sup>335</sup> ile çevresel faktörlerin yansımaları sonucu ortaya çıkan bir unsurdur.

Örgütler, rekabet baskısı, düzenlemelerin azaltılması (liberalleşme), izomorfizm, kaynak kıtlığı ve müşteri beklentileri gibi dışsal nedenlerden ve temel yetenekler kazanmak, hedeflenenlerin ötesine ulaşmak ve hizmet kalitesini artırmak gibi içsel nedenlerden dolayı inovatif davranmak zorundadırlar<sup>336</sup>.

İnovasyon kaynakları, örgütün başarıyı yakalamak için zorunlu saydığı inovasyonları geliştirebilmesi açısından sahip olması gereken beceri ve yeteneklerle, uygun çevresel koşulları ifade etmektedir<sup>337</sup>. Zahra ve Covin, *inovasyonun üç büyük kaynağı* olduğunu belirtmekte ve bunları imitasyon (taklit etme, örnek alma), edinmecî ve inkübatif kaynaklar şeklinde sıralamaktadırlar. *İmitasyon kaynakları* diğer firmalar tarafından geliştirilen inovasyonların firma tarafından kopyalanması ile elde edilmektedir. *Edinmecî kaynaktaki* diğer firmalar tarafından geliştirilen inovasyonlarla ilgilidir. Ancak bu yaklaşımda örgütün bunları elde etmesi satın alma, lisans anlaşmaları ve birleşme gibi yollarla gerçekleşmektedir. *İnkübatif kaynak* ise örgütün kendi kullanımı için kendi kaynakları ile oluşturduğu inovasyonları kapsamaktadır<sup>338</sup>.

<sup>335</sup> Ernest Gundling, *Yeniliğin 3M Yolu*, (Çev.: Oya Gürbahçe), Academyplus Yayınevi, Ankara 2002, s. 17.

<sup>336</sup> Fariborz Damanpour, Richard M. Walker and Claudia N. Avellaneda, "Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations", *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 4, 2009, p. 652-653.

<sup>337</sup> Damanpour and Gopalakrishnan, p. 5.

<sup>338</sup> Davood Askarany, "Diffusion of Advanced Techniques", *Advanced Topics in Global Information Management*, Vol. 2, (ed. Felix Tan), Idea Group Publishing, London 2003, p. 228.

Konu hakkında en detaylı ve kapsayıcı çalışmayı gerçekleştiren Drucker (2002)<sup>339</sup> inovasyonun yedi kaynağı olduğunu belirtmekte ve bunları içsel ve dışsal inovasyon kaynakları olmak üzere iki grup altında toplamaktadır. İçsel inovasyon kaynakları işletmenin ya da sektörün içinde oluşmakta, dışsal inovasyon kaynakları ise işletmenin ya da sektörün dışında meydana gelmektedir. Bu kaynaklar şu şekilde sıralanabilir:

- ***İçsel İnovasyon Kaynakları***
  - Beklenmeyen gelişmeler,
  - Uyumsuzluklar,
  - Süreç ihtiyaçları,
  - Endüstri ve pazar yapısındaki değişimler.
- ***Dışsal İnovasyon Kaynakları***
  - Demografik yapıdaki değişimler,
  - Algılamadaki farklılaşmalar,
  - Yeni bilgi.

İnovasyon kaynakları içerisinde beklenmeyen gelişmeler ve yeni bilgi iki uç noktayı temsil etmektedir. Bilimsel bilgi de dahil olmak üzere yeni bilgi en az güvenilir, en az tahmin edilebilir ve en güç inovasyon kaynağıdır. Bunun aksine beklenmeyen gelişmeler ise en kolay ve en basit inovasyon kaynağıdır. Çünkü bu kaynaklı inovasyonlar hem oldukça düşük sayılabilecek risk ve belirsizlik içermekte, hem de bunlardan sonuç alma süresi, yani ölçülebilir gelir elde etme süresi oldukça kısa olmaktadır<sup>340</sup>. Yukarıda sıralanan içsel ve dışsal inovasyon kaynakları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

<sup>339</sup> Peter F. Drucker, "The Discipline of Innovation", *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 8, August 2002, p. 96.

<sup>340</sup> Serpil Döm, *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Detay Yayıncılık, Ankara 2008, s. 20.

## 2.4.1. İçsel İnovasyon Kaynakları

### 2.4.1.1. Beklenmeyen Gelişmeler

İnovasyonun içsel kaynaklarından ilki örgütlere planlanmamış fırsatlar sunan<sup>341</sup>, en kolay ve en basit inovasyon fırsatı kaynağı olarak kabul edilen beklenmeyen gelişmelerdir<sup>342</sup>. Beklenmeyen gelişmeler beklenmeyen bir başarı veya başarısızlık ya da beklenmeyen bir dış olay şeklinde ortaya çıkabilmektedir<sup>343</sup>.

**Beklenmeyen başarı**, öngörülen başarı düzeylerinin ötesinde ulaşılan başarıları ifade etmektedir. Beklenmeyen başarılarda inovasyon fırsatlarının risk düzeylerinin düşük ve değerlendirilmesinin çok daha kolay olduğu görülmektedir. Ancak bazı yöneticiler kendilerini yanılmaz ve hata yapmaz olarak gördüklerinden dolayı, beklenmeyen başarıları kendi kararlarına yönelik bir meydan okuma olarak algılamaktadırlar. Dolayısıyla çoğu zaman beklenmeyen başarı kaynaklı inovasyon fırsatları yöneticilerden kaynaklanan nedenlerle ihmal ya da reddedilebilmektedir<sup>344</sup>. Bu yönetsel engeli aşabilmek için yönetici geliştirme, personel güçlendirme, yönetime katılım, eleştiriye açıklık, özgürlükçü bir örgüt iklimi oluşturmak vb. uygulamalar yararlı olabilir.

Beklenmeyen bir başarının nasıl bir potansiyel taşıyabileceğini görmek için 1930'lu yılların başında IBM tarafından bankalarda kullanılmak üzere geliştirilen ilk modern hesap makinesini örneğini incelemek yerinde olacaktır. Geliştirilen bu hesap makinesi bankalar tarafından rağbet görmemiştir. IBM'i ayakta tutan ve ilerleyen zaman dilimlerinde sektöründe öncü bir konuma taşıyan faktör ise beklenmeyen bir gelişmedir. Umulmadık bir şekilde bankalar için geliştirilen ürüne o dönem ciddi kaynaklara sahip olan kütüphanelerden talep olmuştur. Bu sayede IBM o güne kadar satılmayan makinesini yüzden fazla kütüphaneye satmayı başarmıştır. 15 yıl sonra, herkes bilgisayarların yalnızca bilimsel çalışmalarda kullanılan makineler olduğuna inanırken, işletmeler bordrolarını düzenlemek için bilgisayarlara beklenmedik bir ilgi göstermeye

<sup>341</sup> Mario C. Martinez and Mimi Wolverton, *Innovative Strategy Making in Higher Education*, Information Age Publishing Inc., Charlotte 2009, p. 126.

<sup>342</sup> Yavuz Odabaşı, *Girişimcilik*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 1567, Eskişehir 2004, s. 44.

<sup>343</sup> P. Madan, "Creating the Culture for Innovation", *The 2000 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, 12-15 November, IEEE Engineering Management Society, Singapore 2000, p. 108.

<sup>344</sup> Ufuk Durna, *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2002, s. 42.

başlamışlardır. Bunun üzerine IBM üretmiş olduğu makineleri işletmelerin ihtiyaçlarını da dikkate alarak yeniden tasarlamış ve sonraki beş yıl içerisinde bugünde sürdürmekte olduğu bilgisayar endüstrisindeki liderliğini ilan etmiştir<sup>345</sup>.

**Beklenmeyen başarısızlık**, başarılarından farklı olarak başarısızlıklar, reddedilemez veya nadiren dikkatlerden kaçan bir özelliğe sahiptir. Ancak başarısızlıklar seyrek olarak bir fırsatın belirtisi olarak görülür. Başarısızlıkların çoğu çeşitli örgütsel yetersizliklerden ya da beceriksizliklerden dolayı ortaya çıkmaktadır. Eğer herhangi bir şey dikkatli bir şekilde planlandığı, dikkatli bir şekilde tasarlandığı ve titizlikle uygulandığı halde başarısız bir sonuç elde ediliyorsa, bunun temelinde dışsal bir değişim yatmaktadır ve bu durum çeşitli fırsatları bünyesinde taşımaktadır<sup>346</sup>. Otomotiv endüstrisi tarihindeki en büyük başarısızlık Ford Edsel örneğidir. Ancak bu başarısızlığın temelinde yatan nedenler şirketin ilerleyen süreçlerdeki başarısına öncülük etmiştir. Ford, Edsel modelini planlamış ve dikkatli bir şekilde tasarladıktan sonra eksiksiz bir ürün olarak General Motors'la rekabet için pazara sunmuştur. Pazara girişten sonra bütün planlamalara, tasarımlara ve uygulamalara rağmen Ford, General Motors ve diğer rakiplerin farklı yönde tasarım ve pazarlama yaptıklarını ve kendi modelinin başarısız olduğunu fark etmiştir. Çünkü geçmişin aksine pazar bölümlendirme kriteri olarak gelir düzeyi değil yaşam tarzı kullanılmaya başlanmıştır. Ford dış çevrede meydana gelen bu değişime uyum sağlayabilmek için kendisini endüstri lideri yapan ve kendisine yeni bir kişilik kazandıran Mustang modelini geliştirmiştir<sup>347</sup>.

**Beklenmeyen dış olaylar**, yönetimin örgütü yönlendirmiş olduğu enformasyon ve şemalarda bulunmayan olaylar anlamına gelmektedir. Beklenmeyen dış olaylardan başarılı bir inovasyon fırsatı yakalamak anlamında IBM ve kişisel bilgisayar kullanıcıları iyi bir örnek oluşturmaktadır. 1970'li yılların ortalarında on-onbir yaşlarındaki çocukların bilgisayar oyunları oynamaya başlamaları herkesi şaşırtmıştır. Aynı zamanda o çocukların babaları kendi ofis ve kişisel bilgisayarlarına sahip olmak istiyorlardı. Bu gelişmeyi IBM çok iyi algıladı ve kişisel bilgisayarları geliştirdi. Bu bilgisayarlar 1979-1984 tarihleri arasındaki beş yıllık süreçte 16-17 milyar dolarlık satış hacmine ulaşmıştır. Bu rakama büyük bilgisayar sistemlerinin ancak otuz yılda ulaştığı

<sup>345</sup> Drucker, "The Discipline of Innovation", p. 6.

<sup>346</sup> Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2007b, p. 41.

<sup>347</sup> Peter F. Drucker, *Classic Drucker*, Harvard Business Press, Boston 2006, p. 70-71.

dikkate alındığında ortaya konulan inovasyonun etkisi daha net anlaşılabilir. Kişisel bilgisayar satış rakamlarının 200 milyon dolardan daha az olduğu 1977 yılında başkalarıyla rekabet edebilmek amacıyla kendi kişisel bilgisayarını geliştirmek için harekete geçen ve 1980 yılında bunu üretmeyi başaran IBM, 1983 yılında dünyanın önde gelen kişisel bilgisayar üreticisi olmuştur<sup>348</sup>.

#### 2.4.1.2. Uyumsuzluklar

Uyumsuzluk, olması gereken ile olan arasındaki farktır. Bu fark uyumsuzluk şeklinde endüstride, pazarda ve örgütsel süreçlerde kendini gösterir. Ancak bu fark, herkes tarafından anlaşılabilir. Endüstrinin, pazarın ve süreçlerin sürekli olarak sorgulanması uyumsuzlukların farkındalığını artırmakta ve inovasyon fırsatlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır<sup>349</sup>. Örneğin, arz ve talep arasındaki dengesizlik ekonomik koşullarda bir uyumsuzluk olduğunu gösterir ve örgütler için bir inovasyon kaynağı oluşturur. Arz ve talep arasındaki dengesizlik genellikle karşılanmayan bir ihtiyacın varlığına işaret eder. Bu ihtiyacı karşılamak adına örgütler artımsal, radikal ya da yıkıcı bir inovasyon ortaya koymak durumunda kalabilirler. Dolayısıyla beklentilerle gerçek arasında ne zaman bir farklılık ya da ayrılık ortaya çıkarsa yeni fikirlerin oluşması o derece kolaylaşacaktır. Beklenen ile gerçekleşen arasındaki uyumsuzluklar, inovasyon için uygun ortamı yaratabilmektedir.

Örneğin çimenlik gübre üreticileri, çimenliğin bir metrekaresine ne kadar gübre atılacağını tam olarak belirtiyorlardı. Ancak belirtilen bu dozajı ayarlamak için herhangi bir alet geliştirilmiş değildi. Bu nedenle bahçivanlar uygun miktarı kişisel kararlarına dayanarak belirlemekteydiler. Sözü edilen bu durumda bir uyumsuzluk bulunmaktadır. Bu uyumsuzluğu gidermek için geliştirilen araç sorunu çözmüştür<sup>350</sup>. Bunun gibi çeşitli sektörlerde yaşanmakta olan uyumsuzlukların farkına varan işletmeler sürekli olarak inovasyon fırsatları yakalayacaklardır.

Uyumsuzlukların görülebileceği belli başlı alanlar olarak şunlar sıralanabilir<sup>351</sup>:

- Belli bir endüstrinin ekonomik gerçekleri arasındaki uyumsuzluklar,

<sup>348</sup> Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, p. 46-47.

<sup>349</sup> Odabaşı, s. 45.

<sup>350</sup> Durna, s. 49.

<sup>351</sup> Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, p. 51-52.



- Belli bir endüstriye ait gerçek durum ile algılanan durum arasındaki farklılıklar,
- Belli bir endüstrinin çabaları ile müşterilerinin değerleri ve beklentileri arasında görülen uyumsuzluklar,
- Bir sürecin ritmi ve/veya mantığı içerisinde izlenebilen uyumsuzluklar.

### 2.4.1.3. Süreç Gereklilikleri

Kullanılmakta olan süreç yeni oluşan ihtiyaçlara cevap vermiyor ve geliştirilmesi ya da değiştirilmesi gerekiyorsa, bunun beraberinde inovasyonu getirme olasılığı çok yüksektir. Diğer inovasyon kaynaklarından farklı olarak süreç gereklilikleri, iç ya da dış çevredeki bir olay ile değil, süreç gereği yapılmış bir işle başlar ve duruma odaklanmaktan çok göreve odaklanır<sup>352</sup>. Süreç gereklilikleri ile önceden var olan bir süreç, daha iyi bir hale getirilebilir, süreçte zayıf olan bağlantılar güçlendirilebilir ve yeni bilgiler çerçevesinde eski süreç yeniden tasarlanabilir. Süreç gerekliliklerine temel olan inovasyonlarda, örgüt içerisindeki herkes daima ihtiyacın varlığından haberdar olmalıdır.

Süreç gereklilikleri oldukça somuttur. Süreç gereklerinden doğan inovasyonlar için öncelikle süreç içerisindeki zayıf ve eksik bağlantılar belirlenir ve tanımlanır. Çözüm için bir spesifikasyon oluşturulur ve inovasyon fırsatı yakalanır. Bunun sonucunda uygun bir teknoloji ya da sistem geliştirilir<sup>353</sup>. Örneğin teknolojik gelişmelerin sunduğu imkanlar ve hizmet sunum sürecinin ortaya çıkardığı gerekler nedeniyle finans sektöründe ATM ve internet bankacılığının kullanılmaya başlanması, hem banka personelinin iş yükünü hafifletmiş, hem de müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilemiştir. Aynı zamanda bankaların verimlilik ve kârlılık düzeyleri de artmıştır<sup>354</sup>.

### 2.4.1.4. Endüstrideki ve Pazar Yapısındaki Değişimler

Endüstri yapısındaki bir değişim, sektör dışındakilere oldukça açık ve tahmin edilebilir eşsiz fırsatlar sunar. Fakat sektörün içindekiler bu değişimleri tehdit olarak

<sup>352</sup> Rıfat Iraz, *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Çizgi Kitabevi, Konya 2005, s. 95.

<sup>353</sup> Durna, s. 50.

<sup>354</sup> Gernot H. Gessinger, *Materials and Innovative Product Development*, Butterworth-Heinemann, Burlington 2009, p. 15.

algılayabilirler. İnovasyon fırsatlarını teşvik eden dinamik güçler sürekli olarak durağan pazarlara ve işletmelere baskı yapmaktadır. Hızlı değişim veya büyüme dönemleri, bir pazarın büyük oyuncularındaki değişimler ve teknolojik değişimler, inovasyon için büyük fırsatları ortaya çıkarabilirler. Bu değişimleri yakından izleyip fırsat olarak görenler, daha önce endüstri içerisinde fark edilmeyen veya göz ardı edilen çeşitli boşlukları inovasyon çerçevesinde değerlendirebilirler<sup>355</sup>.

Endüstri ve pazarlar çok az sayıdaki üreticinin hâkimiyeti altındaysa, özellikle endüstri yapısındaki değişimlerden kaynaklanan inovasyonlar etkin olur. Uzun yıllar boyunca tehdit edilmeyen ve başarılı olan bu büyük ve güçlü üretici ve satıcılar, büyüklüklerinden dolayı gururlanma eğilimdedirler. Önce sektöre yeni girenleri önemsemezler ve onları amatör olarak görürler. Ancak yeni gelenler pazarlarının büyük bölümünü ellerine geçirdiklerinde, karşılık vermek için hareket yeteneklerinin azaldığını görürler. Zaten büyüklüklerinden kaynaklanan katı örgüt yapıları nedeniyle değişimlere derhal karşılık verebilecek esneklikten yoksundurlar<sup>356</sup>.

Endüstri ya da pazar yapısında bir değişim meydana geldiğinde, endüstrinin geleneksel liderleri en hızlı büyüyen pazar bölümlerini genellikle ihmal ederler. Yeni fırsatlar, endüstrinin pazara her zamanki yaklaşımına, onu tanımlama veya ona hizmet etmek için organize olma tarzına nadiren uyar<sup>357</sup>. Bu yüzden, inovasyon yaratanların uzun bir süre yalnız başlarına kalma gibi bir şansları vardır.

## 2.4.2. Dışsal İnovasyon Kaynakları

### 2.4.2.1. Demografik Yapıdaki Değişimler

İnovasyon fırsatlarının dış kaynaklarından en güvenilir olanı demografik yapıdaki değişimlerdir<sup>358</sup>. Demografi; çalışma alanı nüfus olan ve nüfusun yaş, cinsiyet, kentsel-kırsal dağılımı, meslek ve eğitim düzeyi gibi özelliklerini inceleyen bir bilim dalıdır<sup>359</sup>. Hedef pazarı oluşturan tüketici kitlesini ve bu kitle hakkındaki bir takım bilgileri

<sup>355</sup> Durna, s. 51-52.

<sup>356</sup> Durna, s. 52.

<sup>357</sup> Peter F. Drucker, *Peter Drucker on the Profession of Management*, Harvard Business Press, Boston 2003, p. 58.

<sup>358</sup> Drucker, "The Discipline of Innovation", p. 8.

<sup>359</sup> Guda Sridhar, "Consumer Involvement in Product Choice – A Demographic Analysis", *XIMB Journal of Management*, March 2007, p. 134.

barındıran<sup>360</sup> demografik çevrede meydana gelecek olan değişimler yeni ihtiyaçlar doğuracak ve yeni ihtiyaçlarda inovasyon fırsatları yaratacaktır.

Yöneticiler, uzun bir süredir demografik konuların farkında olmalarına rağmen, nüfus istatistiklerinin yavaş bir şekilde değiştiği kanısına sahiptirler. Ancak içinde bulunduğumuz yüzyılda demografik yapıda hızlı değişimler yaşanmaktadır<sup>361</sup>. Gerçektende toplam nüfustaki ve nüfusun yaş, eğitim, meslek ve coğrafi dağılımında meydana gelen değişimler ve bu değişimlerin ortaya çıkardığı fırsatlar düşük risk ve yüksek kârlılık potansiyeline sahiptir.

Nüfus yapısındaki değişiklikler bütün çevresel değişimler gibi fırsatlar doğurabileceği gibi tehditler de barındırabilir<sup>362</sup>. Örneğin, kırsal alandan kentsel alanlara göçün yoğun olduğu bölgelerde ulaşım ve taşıma sorunları ortaya çıkacaktır. Bu sorunlar raylı sistem ve metro gibi yeni ulaşım türlerinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Aynı şekilde boşanmaların artması, stüdyo tipi konutların ve küçük beyaz eşyaların üretilmesine neden olacaktır. Bunun yanında demografik yapıdaki hızlı değişimler geliştirilen inovasyonların piyasa ömrünü kısaltmak gibi bir tehdidi de sürekli olarak bünyesinde taşıyacaktır.

#### 2.4.2.2. Algılamadaki Değişimler

Algı, çevresel uyarıcıların gözlemlenmesi, yorumlanması ve anlamlı bir biçime dönüştürülmesi sürecidir<sup>363</sup>. Dolayısıyla algı sübjektif bir olaydır. Bu nedenle algılamadaki değişimler, olguları değiştirmez. Örneğin, “bardağın yarısı dolu” ya da “bardağın yarısı boş” ifadeleri aynı olguyu tanımlamak için söylenmiş sözler olmasına karşın, taşıdıkları anlam oldukça farklıdır. Yöneticilerin algılarını dolu tarafları görme yönünde değiştirmek önemli inovasyon fırsatlarının yakalanmasına yol açabilecektir<sup>364</sup>.

Bir toplumun genel kabullerinin, tutumlarının ve inançlarının değişmesi bir takım inovasyon fırsatlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Günümüzde müzik, spor ve televizyonun insanların algılamaları üzerinde önemli etkileri olduğu

<sup>360</sup> Hu Yuanjia, Franny Geng, Bian Ying et al., “The Chinese Pharmaceutical Market: Perspectives of the Health Consumer”, *Journal of Medical Marketing*, Vol. 7, No. 4, 2007, p. 296.

<sup>361</sup> Drucker, *Peter Drucker on the Profession of Management*, p. 59.

<sup>362</sup> Odabaşı, s. 45.

<sup>363</sup> Yavuz Odabaşı ve Gülfidan Barış; *Tüketici Davranışı*, MediaCat Kitabevi, İstanbul 2002, s. 128.

<sup>364</sup> Drucker, “The Discipline of Innovation “, p. 9.

bilinmektedir. Bunlar insanların yaşam tarzını köklü bir şekilde değiştirmektedir. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmek için bu eğilimlerden yararlanmaları kaçınılmaz bir gerekliliktir<sup>365</sup>. İnsan davranışlarının gerisinde yatan temel faktörler tutumlar ve niyetlerdir<sup>366</sup>. Diğer bir ifadeyle kişinin gerçeği algılayış biçimidir<sup>367</sup>. Buradan hareketle kişi davranışlarının bireyin dünyayı algılamasına bağlı olduğu söylenebilir.

Konuyla ilgili olarak günümüzde yaşanmakta olunan en çarpıcı örnek, insanların çevresel sorunlara ilişkin algılamalarıdır. İnsanların kirlilik, iklim değişimi, ozon tabakasının incilmesi ve delinmesi, flora ve faunada meydana gelen değişim<sup>368</sup> gibi çevresel sorunlara yönelik algıları, bu sorunların kendi yaşam alanlarını sınırlamaya başlaması nedeniyle, bugün geçmişte hiç olmadığı kadar ileri bir boyuta ulaşmıştır.

Ekolojik bozulmaların temelinde, üretim-tüketim merkezli ekonomik faaliyetlerin olduğu ve bu nedenle ekonomik faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde çevresel değerlerin dikkate alınması gerektiği konusunda ekonomiyi oluşturan taraflar arasında algısal ve düşünsel anlamda bir konsensüse ulaşılmış durumdadır<sup>369</sup>. Tüketiciler arasında, kirliliğin minimizasyonu ile çevrenin korunmasını ve yenilenebilir olmayan kaynaklar ile biyolojik çeşitliliğin muhafazasını<sup>370</sup> satın alma güçlerini kullanarak gerçekleştirmeye çalışan kişiler olarak tanımlanan çevre bilinçli bireylerin sayısı sürekli artmaktadır. Tüketicilerdeki bu eğilime paralel olarak işletmeler de tedarik, tasarım, üretim, pazarlama gibi çeşitli fonksiyonlarında çevre duyarlı olmaya yönelmiş, yani yeni inovasyon arayışları içerisine girmiş bulunmaktadır.

Bu arayışlar bir işletmenin ekonomik ve ekolojik performansı arasında optimum dengeyi aramasını amaçlayan, bütün yönetim fonksiyonları ile çevrenin korunmasının

<sup>365</sup> Durna, s. 57.

<sup>366</sup> Çiğdem Kağıtçıbaşı, *İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınevi, İstanbul 2006, s. 115.

<sup>367</sup> Öznur Aşan ve Eren Miski Aydın, *Örgütsel Davranış*, (ed.: Halil Can), Arıkan Basım Yayım, İstanbul 2006, s. 33.

<sup>368</sup> Paul Shrivastava, "The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4, 1995, p. 936.

<sup>369</sup> Adem Ogut, D. Mehmet Bickes, Metin Kaplan et al., "The Impact of the Green Supply Chain Management Practices on the Business Performance: The Case Of Chemical Industry", *5<sup>th</sup> Int. Strategic Management Conference*, 2-4 July, Beykent University, Gebze Institute of Technology, Canakkale Onsekiz Mart University, Stellenbosch University, Stellenbosch, South Africa 2009, p. 453-454.

<sup>370</sup> Mohamed. M. Mostafa, "Gender Differences in Egyptian Consumers' Green Purchase Behaviour: The Effects of Environmental Knowledge, Concern and Attitude", *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 31, 2007, p. 220.

birleştirildiği bir süreç olarak tanımlanan<sup>371</sup> çevre duyarlı yönetim anlayışının gelişimine zemin hazırlamıştır. İşletmelere rekabet avantajı için yeni kaynaklar sunan<sup>372</sup> bu anlayış, organizasyonların amaçlarını, değerlerini, ürünlerini ve üretim sistemlerini dönüştürdüğü gibi organizasyonun kendisini, çevresini ve iş süreçlerini de dönüştürmüştür<sup>373</sup>. Yani çevresel duyarlılığa yönelik oluşan algısal değişimler örgütler açısından bütün faaliyet alanlarında önemli bir inovasyon kaynağı oluşturmuştur.

### 2.4.2.3. Yeni Bilgi

İnovasyonlar, yeni bilgilerin farklı çeşitlerinin oluşturduğu kombinasyonlara bağlıdır. Bu nedenle yeni bilgilerin ortaya çıkması inovatif fırsatların doğmasına neden olabilir<sup>374</sup>. Buradan hareketle Keyes (2006)<sup>375</sup> yeni bilgiyi, inovasyonun geleneksel kaynağı olarak adlandırmaktadır. İlk araba, ilk bilgisayar, ilk baskı makinesi, kısaca bütün ilkler yeni bilgi sonucu ulaşılan inovasyonlardır.

Bilgiye dayalı inovasyonlar, diğer bütün inovasyonlardan farklı bir doğaya sahiptir. Zaman açılımı, başarısızlık oranı, tahmin edilebilirlik ve girişimciye yüklediği sorumluluklar gibi temel bir takım kriterlerde bilgiye dayalı inovasyonlar farklılık göstermektedir. Bilgiye dayalı inovasyonlar daha uzun yaşam çevrimlerine sahiptir. Bilginin ortaya çıkışı ile teknolojik uygulamasının sunumu arasında geçen zaman oldukça uzundur. Teknolojik uygulamanın ardından, yeni teknolojinin ürünlere, süreçlere veya hizmetlere dönüştürülmesi de ayrı ve geniş bir zaman dilimine ihtiyaç duyacaktır<sup>376</sup>. Bir bütün olarak bakıldığında, söz konusu tasarım-üretim süresi yaklaşık olarak 50 yıldır ve bu süre tarih boyunca önemli derecede kısalmış değildir<sup>377</sup>. Uzun tasarım-üretim aralıkları ve farklı türden bilgilerin iç içe geçmesi gereği, bilgiye dayalı inovasyonların kendine has temposunu, çekici yönlerini ve tehlikelerini ifade eder.

<sup>371</sup> Asuman Akdoğan ve Ebru Akyan, “Çevre Duyarlı İnsan Kaynakları Yönetimi”, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 16-18 Mayıs, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul 2008, s. 123.

<sup>372</sup> Mahesh C. Gupta, “Environmental Management and its Impact on the Operations Function”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No. 8, 1995, p. 36.

<sup>373</sup> Paul Shrivastava, “Ecocentric Management for a Risk Society”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 1995, p. 131.

<sup>374</sup> Tony Morden, *Principles of Strategic Management*, Ashgate Publishing, Burlington 2007, p. 418.

<sup>375</sup> Jessica Keyes, *Knowledge Management, Business Intelligence, and Content Management*, Auerbach Publications, New York 2006, p. 68.

<sup>376</sup> Drucker, “The Discipline of Innovation”, p. 9.

<sup>377</sup> Drucker, *Classic Drucker*, p. 76.

Bilgiye dayalı inovasyonun pazara bağımlılığı diğer inovasyon türlerinden daha fazladır. Çünkü uygulama ve gelişme şansı ancak ticari hale gelmesiyle mümkündür. Bu yüzden örgütlerin insan ihtiyaçlarını ve fayda analizlerini iyi yapmaları gerekmektedir. Örtülü bilgi, inovasyonun yaratılması noktasında anahtar bir işleve sahiptir<sup>378</sup>. Bireyler sahip oldukları örtülü bilgiyi diğer bireylerle paylaşarak açık bilgi haline dönüştürdüklerinde, inovasyon sürecinin tetikleyicisi olan yeni bir fikrin doğmasına zemin hazırlayabilirler.

İnovasyonların<sup>379</sup> özellikle de radikal inovasyonların temelinde yeni bilgiler yatmaktadır<sup>380</sup>. Dolayısıyla inovasyonun anahtar kaynaklarından birisi, çevreden elde edilen bilgiler yoluyla öğrenmedir<sup>381</sup>. Bu nedenle fikir üretimi örgütlerin inovasyon yeteneklerinin önemli bir değişkeni olarak kabul edilir.

İşletmelerde inovasyonun oluşabilmesi tesadüfi olaylara bağlı olmayıp, bunun için temel dayanak olan bilginin alt yapı unsuru olarak varlığını gerektirmektedir. İşletmelerde inovasyon sürecinin gerçekleşmesini sağlayacak bu bilgi birikimi, işletmenin entelektüel sermaye zenginliği ile yakından ilgilidir. Entelektüel sermaye; her birinin temelinde bilgi olan insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye unsurlarından oluşmaktadır<sup>382</sup>. Şekil 2.4’de işletmelerde inovasyon sürecinin entelektüel sermaye ile ilişkisi; bilgi tabanlı bir kaynaktan inovasyon yetkinliğini esas alan bir model eşliğinde sunulmuştur.

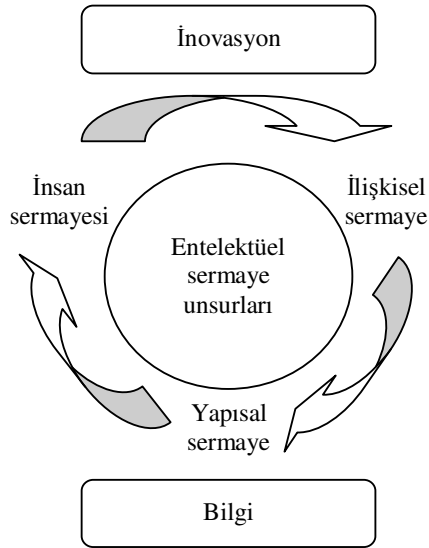
<sup>378</sup> Ashley Braganza, Chris Edwards and Rob Lambert, “A Taxonomy of Knowledge Projects to Underpin Organizational Innovation and Competitiveness”, *Knowledge and Process Management*, Vol. 6, No. 2, 1999, p. 84.

<sup>379</sup> Robert D. Dewar and Jane E. Dutton, “The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis”, *Management Science*, Vol. 32, No. 11, 1986, p. 1423.

<sup>380</sup> Richard Luecke, *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*, (Çev. Turan Parlak), İş Bankası Kültür Yayınları, No: 1387, İstanbul 2008, p. 37.

<sup>381</sup> Jay Weerawardena, “Exploring the Role of Market Learning Capability in Competitive Strategy”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 3/4, 2003, p. 409.

<sup>382</sup> Cengiz Toraman, Hasan Abdioğlu ve Burcu İşgüden; “İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt XI, Sayı I, 2009, s. 104.



**Şekil 2.4.** Bilgi-İnovasyon İlişkisi

**Kaynak:** Toraman, Abdioğlu ve İşgüden 2009, s. 105'den uyarlanmıştır.

Bilgiye dayalı inovasyonların etkili olabilmesi için tek bir tür bilgiye değil, birçok tür bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacı gözönüne sermek açısından modern bankacılık örneğini sunulabilir<sup>383</sup>. Girişimci banka teorisi Napolyon döneminde Comte de Saint-Simon tarafından formüle edilmiştir. Saint-Simon'un sıra dışı başarısına rağmen, Jacob ve Isaac Pereire isimli kardeş iki öğrencisinin ilk girişimci banka olan Credit Mobilier'i kurmaları ve bugün finans kapitalizmi adını verdiğimiz sistemi başlatmaları, Saint-Simon'un 1825 yılındaki ölümünden 30 yıl sonra gerçekleşmiştir. Birkaç yıl sonra J. P. Morgan ve Georg Siemens adlı iki genç, Fransız girişimci bankacılık teorisi ile İngiliz ticari bankacılık teorisini birleştirip ilk başarılı modern bankayı kurmuşlardır. Bu tarihten 10 yıl sonra Japon Shibusawa Eiichi, Morgan ve Siemens'in kavramını ülkesine uyarlamış ve bu yolla Japonya'nın modern ekonomisinin temelleri atılmıştır.

## 2.5. İNOVASYON SÜRECİ

İnovasyon kullanışlı, kârlı, yapıcı ve çeşitli sorunlara çözüm üretici olduğundan dolayı olumlu yansımaları olan bir değer olarak kabul edilmektedir. Ancak inovasyon yolculuğunun ilk adımları olan yeni fikirlerin ve bu fikirlerin bir kısmının geliştirilmesi sonucu ortaya koyulan icatların tamamı kullanıcılar açısından değer ifade etmemektedir.

<sup>383</sup> Drucker, *Classic Drucker*, p. 76.

Kullanıcılar açısından olumlu yansımaları olmayan yeni fikirler ve icatlar inovasyon olarak adlandırılmaz. Onlar belki de bir anlamda doğruyu bulmak için yapılmış olan yanlışlardır. Ancak bir fikrin kullanılabilir olup olmadığı, fikrin somut ve/veya soyut bir varlığa dönüşmesi<sup>384</sup> ve kullanıcıya sunulması ile anlaşılabilir. İnovasyon, var olan formlardan niteliksel açıdan farklı olarak düşünülmüş ve gerçeğe taşınmış yeni bir fikrin bir süreçten geçmesi sonucu oluşan değer olarak düşünülebilir. Dolayısıyla yeni bir fikrin ortaya çıkmasından kullanıcılar açısından değer ifade eden bir unsurun oluşturulmasına kadar geçen süreç *inovasyon süreci* olarak adlandırılabilir<sup>385</sup>. Bu anlamda Zaltman, Duncan ve Holbek inovasyonların gelişim ve yayılmasının, karar ve problemlerin farklı tipleri tarafından karakterize edilen ve iletişimin farklı formlarını gerektiren birbirinden farklı evrelerden oluştuğunu belirtmektedirler<sup>386</sup>.

Çevresel değişim hızının artması ve rekabetin şiddetlenmesi gibi nedenlerden dolayı süreç, inovasyon geliştirme zamanını minimum kılacak ve inovasyon sıklığını maksimum düzeye çıkaracak şekilde tasarlanmalıdır<sup>387</sup>. İnovasyon süreci kompleks bir süreç olmakla birlikte, mutlak başarıyla sonuçlanacak bir süreçte değildir. Bu nedenle inovasyonları başarıyla geliştirmek ve sunmak için doğru bir sürecin oluşturulması ve yürütülmesi önemlidir. Çevresel değişimlere paralel olarak inovasyon sürecinin basit faaliyetlerden sofistike uygulamalara doğru kaydığı görülmektedir. İnovasyon faaliyetleri basit ya da komplike uygulamalarla gerçekleştirilmesi yanında örgütlere ve endüstrilere göre değişiklik göstermektedir.

Flynn (1985)<sup>388</sup> inovasyon sürecini fikir oluşturma, ön eleme ve uygulama şeklinde sıralamaktadır. Pierce ve Delbecq (1977)<sup>389</sup> inovasyon sürecinin örgütü değişime götürecek bir fikrin veya önerinin ortaya çıkması, fikir veya önerinin örgütün karar alıcıları tarafından benimsenerek gerekli kaynakların aktarılması ve nihayet benimsenen

<sup>384</sup> Andrew H. Van de Ven, "Central Problems in the Management of Innovation", *Management Science*, Vol. 32, No. 5, 1986, p. 592.

<sup>385</sup> Ruud T. Frambach and Niels Schillewaert; "Organizational Innovation Adoption: A Multi-Level Framework of Determinants and Opportunities for Future Research", *Journal of Business Research*, Vol. 55, 2002, p. 164.

<sup>386</sup> Michael L. Tushman, "Special Boundary Roles in the Innovation Process", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, 1977, p. 588.

<sup>387</sup> Raghavan Parthasarthy and Jan Hammond; "Product Innovation Input and Outcome: Moderating Effects of the Innovation Process", *J. Eng. Technol. Management*, Vol. 19, 2002, p. 76.

<sup>388</sup> David M. Flynn, "Organizational and Environmental Effects on Innovation: A Comparison of Two Countries", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 2, No. 3, 1985, p. 151.

<sup>389</sup> Jon L. Pierce and Andre L. Delbecq, "Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation", *The Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 1, 1977, p. 29.



fikrin uygulanıp, örgütün süreklilik arz eden bir davranış biçimi haline getirilmesi şeklinde sıralanan üç aşamadan oluştuğunu belirtmektedirler. Becker ve Whisler (1967)<sup>390</sup> inovasyon sürecini, yeniliği tetikleyici unsurların ortaya çıkması, fikrin kavramsallaştırılması, fikrin örgütteki diğer bireylere resmi olarak sunulması ve fikrin benimsenmesi ya da reddedilmesi olmak üzere dört adımda kurgulamışlardır. McDaniel(2000)<sup>391</sup> inovasyonun gelişim aşamalarının araştırma, geliştirme, uygulama ve ticarileştirme şeklinde ele alınabileceğini belirtmektedir. Jones (1995)<sup>392</sup> ve Von Stamm (2008)<sup>393</sup> ise inovasyon sürecini inovasyon stratejilerinin geliştirilmesi, yenilik fikirlerinin toplanması, fikirlerin değerlendirilmesi ve açıklanması, ticari analiz, geliştirme, pazar testleri ve ticarileştirme şeklinde sıralamaktadırlar.

Günümüz yönetim anlayışında örgütsel karar ve uygulamalar örgüt içi faktörler kadar örgüt dışı faktörleri oluşturan müşteriler, tedarikçiler ve işbirliği yapılan diğer kuruluşlar gibi kaynaklardan da etkilenmektedir. Buradan hareketle inovasyon sürecinin doğrusal yani tek taraflı bir süreç olmayıp, örgütsel varlık ve yetenekler kadar toplumun ve pazarın ihtiyaçları ve ulaşılan teknolojik düzey tarafından da yönlendirilen interaktif bir süreç olduğu söylenebilir. Bu süreçte örgüt, örgütsel öğrenme yoluyla sahip olduğu entelektüel sermayenin boyutlarını genişleterek yeni fikir üretme potansiyelini artırmalı, teknoloji üretme ya da transferi yoluyla inovasyon sürecinde ihtiyaç duyulan fiziksel olanakları oluşturmalı, üniversite ve araştırma merkezleri gibi kuruluşlarla işbirliği geliştirmeli ve inovasyon sürecinin her aşamasında toplumun ve pazarın ihtiyaçlarını dikkate almalıdır.

Yapılan açıklamalar ışığında ticari bir değere sahip olması gereken inovasyonların temelinde yeni fikirlerin bulunduğu ve yeni fikir geliştirmenin temelinde de öğrenme aktivitesinin yattığı söylenebilir. Bu bakış açısıyla bu çalışmada inovasyon süreci şu aşamalar kapsamında incelenecektir:

- Keşif (inceleme) ve öğrenme,

<sup>390</sup> Selwyn W. Becker and Thomas L. Whisler; "The Innovative Organization: A Selective View of Current Theory and Research", *The Journal of Business*, Vol. 40, No. 4, 1967, p. 466.

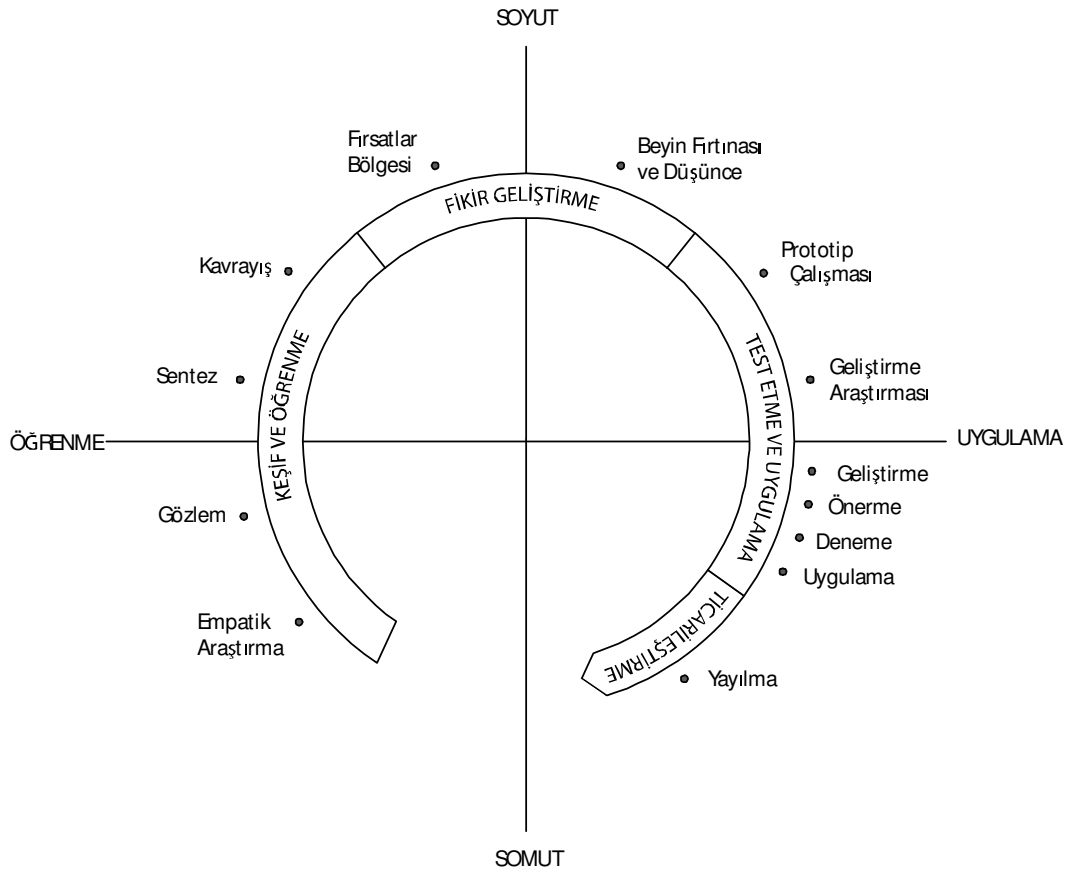
<sup>391</sup> Bruce A. McDaniel, "A Survey on Entrepreneurship and Innovation", *The Social Science Journal*, Vol. 37, No. 2, 2000, p. 280.

<sup>392</sup> Peter Jones, "Developing New Products and Services in Flight Catering", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7, No. 2/3, 1995, p. 25.

<sup>393</sup> Bettina Von Stamm, *Managing Innovation, Design and Creativity*, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex 2008, p. 50.

- Fikir geliştirme,
- Test etme ve uygulama,
- Ticarileştirme.

İnovasyon süreci öğrenme, uygulama, soyut ve somut boyutları olan bir yapı şeklinde incelenebilir. Bahsedilen aşamaları ve boyutları kapsayan inovasyon süreci Şekil 2.5'te görülmektedir.



**Şekil 2.5.** İnovasyon Süreci

**Kaynak:** <http://www.mediawerk.ch/nerve/2008/07/ideos-human-centred-innovation-process/>'den geliştirilmiştir.

### 2.5.1. Keşif (İnceleme) ve Öğrenme

Keşif ve öğrenme aşamasının temelinde, örgütlerin yeni fikir geliştirme kapasitelerini genişletmek anlamında örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmeleridir. Literatürde oluşmuş genel konsensüse göre örgütler adına öğrenme eylemini gerçekleştirenler bireylerdir. Bireyler, öğrenmenin gerçekleşmesi, bilginin depolanması ve örgüte aktarılması işlevini yerine getirmeleri nedeniyle öğrenen organizasyonun temel yapı taşları yatmaktadır. Öğrenmenin temelini oluşturan sezgi ve yorumlama kişisel olaylardır. Örgütler, sezgileyemez ve yorumlayamazlar. Sezgileme ve yorumlama olayını, örgütler adına bireyler gerçekleştirirler. Öğrenen bireyler arasındaki karşılıklı paylaşımın ve etkileşimin sonucu oluşan sinerji nedeniyle toplamda, örgütün bireysel öğrenmelerden kazanımları, bireylerin tek başına kazandıklarının toplamından çok daha büyük olarak gerçekleşir. Bireyler bir eğitim sürecinden geçerek, çeşitli deneyimler yaşayarak, araştırmalar, gözlemler ve incelemeler yaparak yeni bilgiler edinebilirler. Bu bilgileri sahip oldukları önceki bilgilerle ya da diğer bireylerin sahip oldukları bilgilerle sentezleyerek yeni kavrayışlar geliştirebilirler. Öğrenme bireylerin ve örgütlerin çevrelerinde meydana gelen olayları algılayış ve anlamlandırma ve bu olaylara yönelik tepkiler geliştirme süreçleri üzerinde değişikliklere neden olur.

### 2.5.2. Fikir Geliştirme

Başlangıçta ticari açıdan bir değer ifade etmesede<sup>394</sup> inovasyonun temeli yeni fikirlerdir<sup>395</sup>. Yeni fikirleri ortaya koyanlar ise hayat boyu öğrenme felsefesini benimsemiş olan bireylerdir<sup>396</sup>. Buradan da anlaşılacağı üzere öğrenme ve inovasyon arasında güçlü bir ilişki söz konusudur.

İnovasyon üzerine yapılmış çalışmalar, inovasyonlara kaynaklık eden fikirlerin örgüt içi ve örgüt dışı kaynaklardan elde edilebileceğini göstermektedir. İçsel kaynaklar çalışanlar, departmanlar, deneyimler ve ar-ge faaliyetleri; dışsal kaynaklar ise

<sup>394</sup> Paul W. Hyland, Jane Marceau and Terry R. Sloan, "Sources of Innovation and Ideas in ICT Firms in Australia", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 15, No. 2, 2006, p. 183.

<sup>395</sup> Andrew White and Baback Yazdani, "Sources of Innovation: A Study of Ten Successful New Products", *The 2000 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, 12-15 November, Vol.1, IEEE Engineering Management Society, Singapore 2000, p. 407.

<sup>396</sup> Van de Ven, p. 591-592.

müşteriler, tedarikçiler, araçlar, rakipler ve rakip olmayan diğer işletmeler, örgüt dışı teknolojik gelişmeler, danışmanlar ve laboratuvarlar şeklinde sıralanabilir<sup>397</sup>.

Örgüt içerisinde yeni fikirlerin geliştirilmesine zemin hazırlama sorumluluğu üst yönetime aittir. Üst yönetim bu amaçla ödüllendirme, yenilikçi örgüt iklimi oluşturma, yaratıcı işgörenler istihdam etme, farklı düşünceler arasında etkileşim sağlama ve yenilikçilere destek verme gibi araçlardan yararlanabilir<sup>398</sup>. Ayrıca bu anlamda işgören çeşitliliği sağlama, katılımcı yönetim anlayışı ve hayalgücü yönetimi gibi uygulamalarda etkin sonuçlar doğurabilir.

İnovasyonun kaynağı olan yeni fikirlerin geliştirilmesi ve etkili yönetimi dört aşamadan oluşan bir sürecin varlığını gerektirir. Bu aşamalar şunlardır<sup>399</sup>:

- Stratejik yönlendirme,
- Çevresel tarama,
- Fırsatların belirlenmesi,
- Fikir yaratma.

Stratejik yönlendirme aşamasında, stratejilerin, amaçların, fikir yaratma metodolojisinin ve ölçüm araçlarının tanımlanması yer alır. Çevresel tarama aşaması örgütün bir bütün olarak dış çevredeki değişimleri özümseme ve bunu kendi iç süreçlerine yansıtabilme kabiliyetini ifade eder. Fırsatların belirlenmesi safhasında sahip olunan kaynak ve imkanlarla çevresel değişimlerden azami düzeyde nasıl yararlanılabileceği belirlenir. Fikir yaratma aşamasında ise inovasyona kaynaklık eden yeni fikirlerin olgunlaştırılması söz konusudur.

### 2.5.3. Test Etme ve Uygulama

Bu aşamada olası bir inovasyonun gerçek potansiyeli incelenir. Bu aşamada, inovasyon düşüncesi o ana kadar sahip olduğu teorik kılıftan sıyrılır ve gerçek bir örneğe

<sup>397</sup> Ammon Salter and David Gann, "Sources of Ideas for Innovation in Engineering Design", *Electronic Working Paper Series*, Paper No. 74, Science and Technology Policy Research, Brighton 2001, p. 3.

<sup>398</sup> Luecke, p. 51.

<sup>399</sup> Flynn, Dooley, O'Sullivan et al., p. 426.

dönüştürülür<sup>400</sup>. Yani planlanan inovasyon bu aşamada fiziksel bir ürün ya da süreç görüntüsüne kavuşur.

Bu aşamada işletme inovatif fikirlerin, teknik ve ticari açıdan yapılabilir bir ürüne dönüştürülüp dönüştürülmeyeceğine karar verir. Bu amaçla inovasyonu sorunsuz ve ekonomik olarak üretebilmek için prototipler geliştirir. Hazırlanan bu prototipler titiz laboratuvar testlerine ve müşteri testlerine tabi tutulur. Geliştirilen inovasyonun, farklı uygulamalarda nasıl performans sergilediğini görmek için işletme içinde çeşitli testler (alfa testi) gerçekleştirilir. Prototipe bu testlerden elde edilen bilgiler ile gereken rötuşlar yapıldıktan sonra, beta testine geçilir. Prototipi kullanacak ve deneyimleri ile geri bildirim sağlayacak müşteri grubuna yapılan testlerle (beta testi) bu kişilerin görüşleri alınır. Bu sayede inovasyona kullanıcı bakış açısı ile son hali verilerek pazar testlerine geçilir<sup>401</sup>. Pazar testlerinde beklenen başarı düzeyini yakalayan ya da beklenenin üzerinde bir başarı gösteren inovasyonlar ticari amaçla üretilmeye başlanır. Bu aşamada önceki aşamalarla karşılaştırılmayacak düzeyde büyük harcamalar ve yatırımlar gerçekleştirilir.

#### **2.5.4. Ticarileştirme**

Ticarileştirme aşamasında, bir önceki uygulama aşamasında test edilen ve başarılı bulunan ürünler, tam anlamıyla pazara sunulurlar. Bu aşamada işletmenin kâr beklentisi olup olmaması gerektiğine ilişkin görüşler yönetim literatüründe farklılıklar göstermektedir. Zaman zaman ticarileştirme aşamasının gerçekleşmiş olması için sadece mal veya hizmetlerin pazara sunulmasının yeterli olacağı savunulurken, zaman zaman da pazara sunulan mal ve hizmetlerden bu aşamada kâr elde edilmesi gerekliliği savunulmaktadır<sup>402</sup>. Kârlılık, teknolojik etkinliğin geliştirilmesi, üretim miktarı artarken birim başına düşen üretim maliyetlerin azaltılması ve teknoloji kullanımını geliştirmek üzere yapılabilecek bazı düzenlemelerin bir kombinasyonu olarak kabul edilebilir. Bu kriterlerin dikkate alınması, ürünlerin pazarlanabilirliğini arttırırken, işletmenin kârlılığına da olumlu etkide bulunacaktır.

<sup>400</sup> McDaniel, p. 279.

<sup>401</sup> Güleş ve Bülbül, *Yenilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, s. 185-186.

<sup>402</sup> McDaniel, p. 280.

Yeni ürünlerin ticari başarısında tasarım ve geliştirme zamanı önemli bir faktördür. Bir pazar bölümüne, rakiplere göre daha üstün bir ürün ve/veya daha düşük bir fiyatla girilmedikçe rakiplerden sonra girmek bir dezavantajdır<sup>403</sup>. Dolayısıyla ticari başarının doğru fiyat-performans kombinasyonunu belirleme yanında pazara giriş için doğru zamanlama yapmaya bağlı olduğu da söylenebilir<sup>404</sup>. Bu aşamada inovasyonun tutundurulması için pazarlama alanında önemli harcamalar yapılır. Bu anlamda inovasyonun ticarileştirilmesi noktasında işletmeler büyük maliyetlerle karşı karşıya gelmiş olurlar.

## 2.6. İNOVASYON ÇEŞİTLERİ VE İNOVASYON DÜZEYLERİ

İnovasyonun farklı kriterlere bağlı olarak değişik şekillerde sınıflandırıldığı ilgili literatür incelendiğinde görülmektedir.

İnovasyon; inovasyonun idari süreçler, örgütsel yapı ve insan kaynaklarına yönelik olması durumunda *yönetsel inovasyon* ve ürün, hizmet ve bunları üretecek teknolojiye yönelik olması durumunda *teknik inovasyon* şeklinde gruplandırılmaktadır<sup>405,406,407</sup>. Chuang (2005)<sup>408</sup> yönetsel inovasyonu *personel inovasyonu*, *pazarlama inovasyonu* ve *örgütsel yapı ve iklim inovasyonu* şeklinde üç alt grupta; teknik inovasyonu ise ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu şeklinde iki alt grupta incelemektedir.

Damanpour (1996)<sup>409</sup> yöneldiği unsura göre inovasyonları, *ürün* ve *süreç inovasyonları* şeklinde sınıflandırmaktadır.

<sup>403</sup> Frederick Betz, *Managing Technological Innovation: Competitive Advantage from Change*, John Wiley & Sons, New Jersey 2003, p. 112.

<sup>404</sup> Stephen J. Kline and Nathan Rosenberg, "An Overview of Innovation", *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, (ed. Ralph Landua, Nathan Rosenberg), National Academy Press, Washington 1986, p. 277.

<sup>405</sup> Richard L. Daft, "A Dual-Core of Organizational Innovation", *The Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 2, 1978, p. 197.

<sup>406</sup> Fariborz Damanpour and William M. Evan, "Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 3, 1984, p. 393.

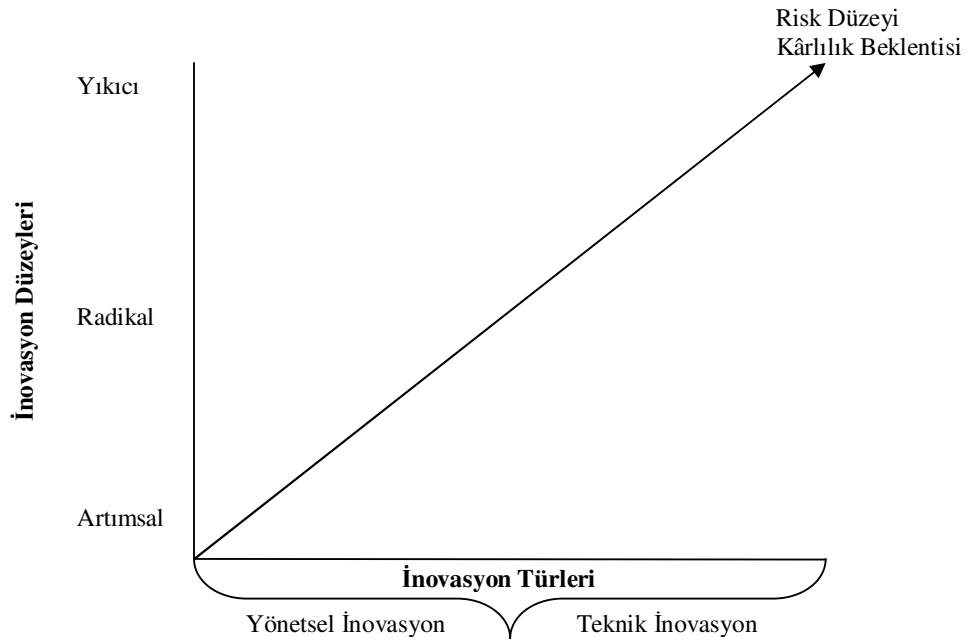
<sup>407</sup> John R. Kimberly and Michael J. Evanisko, "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations", *The Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 4, 1981, p. 691.

<sup>408</sup> Li-Min Chuang, "An Empirical Study of the Construction of Measuring Model for Organizational Innovation in Taiwanese High-Tech Enterprises", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 6, No.1, 2005, p. 302.

<sup>409</sup> Fariborz Damanpour, "Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models", *Management Science*, Vol. 42, No. 5, 1996, p. 693-716.

Ettlie, Bridges ve O’Keffe (1984)<sup>410</sup> inovasyonu neden olduğu değişimin boyutlarına göre, *artımsal (kademeli)* ve *radikal inovasyon* şeklinde incelemektedirler. Bu kriter ışığında farklı olarak *yıkıcı* inovasyondan bahsedilmektedir<sup>411</sup>.

Tidd (2001)<sup>412</sup> *inovasyonun iki temel formu* bulunduğunu ifade etmekte ve bu formları *inovasyonun düzeyleri* ve *inovasyonun çeşitleri* şeklinde adlandırılmaktadır. İnovasyonun iki temel formu taşıdıkları risk düzeyi ve kârlılık beklentisi açısından Şekil 2.6’deki gibi karakterize edilebilir.



**Şekil 2.6.** Risk Düzeyi ve Kârlılık Beklentisi Ekseninde İnovasyon Düzeyleri ve İnovasyon Çeşitleri Arasındaki İlişki

**Kaynak:** Tidd 2001, p. 177’den uyarlanmıştır.

Şekil 2.6’nın dikey ekseninde inovasyon düzeyleri, yatay ekseninde ise inovasyon çeşitleri yer almaktadır. Şekil dikkatlice incelendiğinde bütün inovasyon türlerinin ortaya koyduğu etkilere göre artımsal, radikal ya da yıkıcı bir etkiye sahip olabileceği görülmektedir. Çünkü artımsal, radikal ve yıkıcı inovasyonlar şeklinde sınıflandırılan ve

<sup>410</sup> John E. Ettlie, William P. Bridges and Robert D. O’Keefe, “Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation”, *Management Science*, Vol. 30, No. 6, 1984, p. 682-695.

<sup>411</sup> Joe Tidd, “Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance”, *International Journal of Management Reviews*, Vol.3, No. 3, 2001, p. 178.

<sup>412</sup> Tidd, p. 177.

inovasyonun düzeyleri olarak adlandırılan inovasyonlar bir inovasyonun doğurabileceği sonuçları ifade etmektedir. Yönetmel (personel inovasyonu, pazarlama inovasyonu, örgütsel yapı ve iklim inovasyonu) ve teknik (ürün inovasyonu, süreç inovasyonu) inovasyonların etki düzeyleri artımsaldan yıkıcıya doğru yöneldikçe, risk düzeyi artmakta buna karşın kârlılık beklentisi yükselmektedir.

Farklı karakteristiklere ve farklı adaptasyon süreçlerine sahip olan her bir inovasyon çeşidi örgütsel ve çevresel faktörlerden değişik düzeylerde etkilenmekte<sup>413</sup> ve farklı sonuçlar doğurabilmektedir.

Geliştirilen inovasyonun düzey ve çeşidini belirleme noktasında yaşanan problem, inovasyon araştırmalarının genellenebilirliği önündeki önemli engellerden biridir<sup>414</sup>. Aşağıda inovasyon çeşitleri ve düzeyleri genel hatlarıyla açıklanmaktadır.

### **2.6.1. Yönetmel ve Teknik İnovasyonlar**

Örgütler çevresel değişimler ve belirsizliklerle sadece yeni teknolojiler uygulayarak başa çıkamazlar. Bunun yanında örgütsel amaçlarını başarabilecek düzeyde teknik ve yönetmel değişimleri gerçekleştirmeleri ve tüm bunlar arasında entegrasyon sağlayabilmeleri gerekmektedir.

*Yönetmel inovasyonlar*, bir örgütün yönetmel bileşenlerinde meydana gelir ve sosyal sistemini etkiler. Bir örgütün sosyal sistemi çalışanlar ve bunlar arasındaki etkileşimler olarak tanımlanabilir. Yönetmel inovasyon örgüt üyelerinin birbirleri ve çevreleriyle olan ilişki ve etkileşimlerini şekillendiren roller, kurallar, prosedürler ve yapılarla ilgilidir<sup>415</sup>. Yönetmel inovasyonlar yeni yönetim sistemlerinin, yönetim süreçlerinin ve personel geliştirme programlarının yaratılmasına yol açar. Yönetmel inovasyon yeni bir mal veya hizmet oluşturma potansiyeline sahip değildir. Ancak dolaylı olarak mal, hizmet ve süreçlerdeki uygulamalar üzerinde etkiye sahiptir<sup>416</sup>.

<sup>413</sup> Damanpour, Walker and Avellaneda, p. 653.

<sup>414</sup> Tidd, p. 176.

<sup>415</sup> Fariborz Damanpour, Kathryn A. Szabat and William M. Evan, "The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance", *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No. 6, 1989, p. 588.

<sup>416</sup> Kimberly and Evanisko, p. 692.



Yönetmel inovasyon, strateji inovasyonu, pazar inovasyonu, insan kaynakları yönetimi inovasyonu ve örgütsel yapı ve iklim inovasyonu şeklinde dört alt grupta incelenmektedir. **Strateji inovasyonu**, rekabete dayanan bir ekonomik yapıda işletmelerin sürekli olarak çevre ile karşılıklı etkileşimini ve çevresel adaptasyonunu hedefleyerek, çevresel değişimleri kontrol altında tutmayı amaçlayan yönetmel bir araçtır<sup>417</sup>. **Pazar inovasyonu**, bir ürünün tasarımında, ambalajlanmasında, konumlandırılmasında, tutundurulmasında ve fiyatlandırılmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır<sup>418</sup>. **İnsan kaynakları yönetimi inovasyonu**, örgüt üyeleri tarafından yeni olarak algılanan, onların tutum ve davranışlarını etkileyen program, politika ve uygulamalardır<sup>419</sup>. **Örgütsel yapı ve iklim inovasyonu** ise bir organizasyondaki formal ödüllendirme sistemi, otorite ilişkileri, iletişim sistemi, iş tasarımı ve algılanan örgütsel iklim gibi alanlarda gerçekleştirilen ve yeni olarak ifade edilebilen uygulamaları kapsar.

**Teknik inovasyonlar** bir örgütün teknik sisteminde meydana gelen ve onun iş faaliyetleri ile doğrudan ilgili olan inovasyonlardır. Dolayısıyla teknik inovasyon bir örgütün teknik sisteminin performansını değiştirmenin ve geliştirmenin bir yolu olarak algılanabilir.

Yönetmel ve teknik inovasyonlar arasında bir uyumun yakalanması örgütsel etkinlik açısından bir gerekliliktir. Örneğin, finans sektöründe faaliyet gösteren bir örgüt teknik süreçlerinde bir iyileşme gerçekleştirip buna dayalı yeni bir hizmet sunumu yapmaya başladığında, yönetmel açıdan bu yeni durumu planlamak, örgütlemek, yöneltmek, koordine etmek ve değerlendirmek üzere yeni açılımlar gerçekleştirilebilmelidir.

<sup>417</sup> Mustafa Tanyeri ve Aytekin Fırat, “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 7, Sayı. 3, 2005, s. 270.

<sup>418</sup> Patrick Love and Ralph Lattimore, *International Trade: Free, Fair and Open?*, OECD 2009, p. 155.

<sup>419</sup> Ellen Ernst Kossek, “Human Resources Management Innovation”, *Human Resource Management*, Vol. 26, No. 1, 1987, p. 72.

## 2.6.2. Ürün ve Süreç İnovasyonları

Şiddetli küresel rekabet, giderek küçülen pazar bölümleri, hızlı teknolojik gelişmeler gibi faktörlerin karakterize ettiği günümüz rekabet ortamında ürün ve hizmet inovasyonları, firmalar açısından gittikçe ilgi duyulan bir konu haline gelmiştir<sup>420</sup>.

**Ürün inovasyonu**, tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünlerin geliştirilmesi ve sunumunu kapsamaktadır<sup>421,422</sup>. Ürün inovasyonu, mal ve hizmet inovasyonu şeklinde iki gruba ayrılabilir. Mal ve hizmet inovasyonu arasındaki ayrımın en temel nedeni inovasyona konu olan unsurların somut ya da soyut olmalarıdır. Fiziksel malları kapsayan ürünler somut nitelikler iken, hizmetler soyut niteliklerdir.

Tanımdan da anlaşıldığı üzere ürün inovasyonu iki farklı şekilde gerçekleşmektedir. Şekillerden birincisi, daha önce var olmayan bir ürünün geliştirilerek pazara sunulmasıdır. Böyle bir yeni ürün, daha önce var olmayan yani tamamen yeni bir ürün olabileceği gibi sadece ilgili pazar veya sektör için yeni bir ürün de olabilir. İkinci şekildeki ürün inovasyonu ise mevcut mal ve hizmetlerde çeşitli düzeylerde değişiklik ve farklılıklar yapılarak gerçekleştirilir. Bu değişiklik ve farklılıklar bir taraftan mal ve hizmetlerin kullanım alanlarını değiştirerek ürünlerin değerini artıracak, diğer yandan firma için yeni pazar alanları oluşturarak rakip markalara göre rekabet avantajı yaratabilecektir.

**Süreç inovasyonu**, var olan ürünleri daha kaliteli, daha hızlı ve daha düşük maliyetle üretmeyi sağlayacak uygulamaların geliştirilmesi ya da bir endüstri, organizasyon veya departman için yeni olan ve girdileri çıktılara dönüştürmede kullanılan teknolojideki araç, cihaz ve bilgiler olarak tanımlanmaktadır<sup>423</sup>. Süreç inovasyonu imalat sanayinde, birbirleri ile çelişir gibi görünen kalite, maliyet ve termin gibi unsurlarda eş zamanlı olarak iyileşmeler sağlar<sup>424</sup>. Örneğin Japonların otomotiv, gemi inşası, elektronik gibi

<sup>420</sup> Alegre, Lapiedra and Chiva, 333

<sup>421</sup> Damanpour, "Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models", p. 698.

<sup>422</sup> Emine Kale, "Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri", Erciyes Üniversitesi SBE, Kayseri 2010 (Yayımlanmamış Doktora Tezi), s. 18.

<sup>423</sup> Adegoke Oke, Gerard Burke and Andrew Myers, "Innovation Types and Performance in Growing UK SMEs", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, No. 7, 2007, p. 738.

<sup>424</sup> Brian S. Cumming, "Innovation Overview and Future Challenges", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1, No. 1, 1998, p. 28-29.

çeşitli sektörlerdeki üstünlükleri ağırlıklı olarak üretim becerilerindeki üstünlükten kaynaklanmaktadır ki, bu da sürekli olarak yapılan süreç inovasyonlarının bir sonucudur. Özellikle Japon firmalarının işletmelerindeki süreçleri temel bileşenlerine ayırmaları, bu bileşenlerin performanslarını ölçmeleri ve bu bileşenleri sürekli iyileştirmeye çalışmaları, onların dünya çapında bir rekabet avantajı sağlamalarında önemli bir faktör olmuştur. Benzer şekilde Amerikan hizmet sektörünün gücü de önemli ölçüde sürekli olarak hizmetlerin sunuş yöntemlerini iyileştirmenin yollarını aramalarından, yani süreç inovasyonu yapmaya çalışmalarından kaynaklanmaktadır<sup>425</sup>. Süreç inovasyonunun istenmeyen bir yan etkisi, ürün inovasyonlarını boğmasıdır<sup>426</sup>. Ancak süreç inovasyonlarının, bir örgütün ürün inovasyonları geliştirmesi noktasında çeşitli girdiler sağlamak suretiyle yardımcı ve yönlendirici bir işlev üstlendiği de unutulmamalıdır.

Ürün ve süreç inovasyonları arasındaki ayırım, kesin bir ayırım değildir. Çünkü inovasyonun ürün veya süreç inovasyonu olması, kullanıma göre değişebilir. Satıcısı için ürün olan bir mal, alıcısının üretim maliyetini düşürecek bir unsur olabilir. Bu durumda, satıcı için ürün inovasyonu söz konusu iken, alıcı açısından süreç inovasyonu söz konusu olacaktır<sup>427</sup>. Örneğin, yeni bir bilgisayar üreticisi açısından ürün inovasyonu olarak değerlendirilirken, o bilgisayarı hizmet sunumunda kullanacak olan bir finans kuruluşu için üretim süreci inovasyonudur.

### 2.6.3. Artımsal (Kademeli), Radikal ve Yıkıcı İnovasyonlar

*Artımsal inovasyon*, var olan ürün, hizmet ya da süreç üzerinde görece olarak küçük değişimler gerçekleştirmektir. Artımsal inovasyonlar oluşturulan değişimlerin potansiyelinden yararlanarak, çoğunlukla örgütün pazardaki konumunu güçlendirir<sup>428</sup>. Örneğin, kendisi radikal bir inovasyon olan cep telefonlarına kademeli olarak radyo,

<sup>425</sup> İbrahim H. Seyrek, Ali E. Akgün ve Gökhan Özer, "Süreç Yeniliği Yapan Takımların Öğrenmesine Etki Eden Faktörler ve Yenilik Çalışmasının Başarısına Etkileri", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 2007, s. 18.

<sup>426</sup> Cumming, p. 28.

<sup>427</sup> Morton I. Kamien and Nancy L. Schwartz, *Market Structure and Innovation*, Cambridge University Press, New York 1982, p. 2.

<sup>428</sup> Rebecca M. Henderson and Kim B. Clark, "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 1990, p. 9.

kamera, WAP uyumu gibi özelliklerin eklenmesi artımsal inovasyondur ve geliştiren işletmeler için güçlendirici etkilere sahiptir.

Daha önce olmayan bir ürünün, hizmetin, sürecin veya yöntemin geliştirilerek faydaya dönüştürülmesi şeklinde gerçekleşen inovasyonlar **radikal inovasyon** olarak adlandırılmaktadır. Yeni endüstriler, yeni pazarlar ve yeni ürünler yaratma potansiyeli olan<sup>429</sup> radikal inovasyonlar daha çok küçük ölçekli işletmeler tarafından gerçekleştirilir ve onların sektöre girmelerine ve sektördeki diğer firmalarla rekabet etmelerine yardımcı olur<sup>430</sup>. Radikal inovasyonlar, inovatif örgüte piyasadaki ürünlerden daha ucuz ve daha kaliteli bir ürün ya da üretim maliyetlerini önemli ölçüde düşürecek bir üretim süreci geliştirmesi yoluyla önemli bir pazar gücü kazandırır. Radikal inovasyonlar pazardaki dengeyi bozup yeni bir dengeye ulaşılması sonucunu doğurur<sup>431</sup>. Artımsal inovasyonlara nazaran daha yüksek düzeyde öğrenme eğrisi ve esneklik gerektiren radikal inovasyonların<sup>432</sup> taşıdığı potansiyeli ve pazar tarafından kabulü ile ilgili süreci tahmin etmek oldukça güçtür<sup>433</sup>. İnovasyonun özünde barındırdığı yeni bilginin ve inovasyonu şekillendiren yeni teknolojik sürecin düzeyleri radikal ve artımsal inovasyon arasındaki en büyük farktır<sup>434</sup>.

**Yıkıcı inovasyon** ise var olan bir pazarın ihtiyaç ve beklentilerini önemli ölçüde dönüştüren, oyunun önceki kurallarını ve oyuncularını altüst eden başarılı ürün, hizmet ve iş modeli uygulamaları şeklinde tanımlanabilir. Yıkıcı inovasyonlar, oynanmakta olan oyunu değiştirirler. Onlar var olan bir işe saldırarak, yeni ve kârlı büyümeler için büyük fırsatlar sunarlar<sup>435</sup>. Bu inovasyon insan hayatı açısından değerlendirildiğinde, insanın yaşam, iş ve öğrenme gibi birçok sosyal pratiğinde değişimlere neden olur.

<sup>429</sup> Johan Tingström, “The Challenge of Environmental Improvement in Different Types of Innovation Projects”, *Advances in Integrated Design and Manufacturing in Mechanical Engineering*, (ed. Alan Bramley, Daniel Brissaud, Daniel Couellier, Chris McMahon), Springer Netherlands, Dordrecht 2005, p. 36.

<sup>430</sup> Uzkuurt, s. 33.

<sup>431</sup> Willow A. Sheremata, “New Issues in Competition Policy Raised by Information Technology Industries”, *Antitrust Bulletin*, Vol. 3, No. 4, 1998, p. 551.

<sup>432</sup> Natalia Vila and Ines Kuster, “The Importance of Innovation in International Textile Firms”, *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 1/2, 2007, p. 21.

<sup>433</sup> Marnix Assink, “Inhibitors of Disruptive Innovation Capability: A Conceptual Model”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No. 2, 2006, p. 217.

<sup>434</sup> Dewar and Dutton, p. 1423.

<sup>435</sup> Assink, p. 217.

Yıkıcı inovasyonlar var olan ürünlerin sunmakta olduğu değerlerden farklı değerler sunan inovasyonlardır. Aynı zamanda yıkıcı inovasyonlar daha önce benzer ürünü kullanmamış ve henüz olgunlaşmamış pazarlara sunulan inovasyonlardır<sup>436</sup>. Yıkıcı inovasyonlar, yıkıcı teknolojik inovasyon (flat TV, internet, MP3, nanoteknoloji gibi), yıkıcı ticari inovasyon (elektronik ticaret, yeni iş modelleri gibi) ve yıkıcı karma (teknolojik + ticari) inovasyon (compact disk, disk sürücüsü gibi) şeklinde üç alt grupta incelenmektedir<sup>437</sup>.

Örgütler bugünün pazar ihtiyaçlarını karşılayabilmek için artımsal inovasyonlara, uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmek için de kendilerine yeni iş ve yeni pazar alanları oluşturma potansiyeline sahip olan radikal inovasyonlara ihtiyaç duyarlar<sup>438</sup>. Dolayısıyla radikal ve yıkıcı inovasyonların örgütleri rekabet yarışında ön plana çıkarttığı, artımsal inovasyonların ise rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir kılınmasında etkili olduğu söylenebilir.

## 2.7. İNOVATİF (YENİLİKÇİ) ÖRGÜTLERİN VE İNOVASYONUN ÖZELLİKLERİ

Öğrenme kapasitesini sürekli olarak genişleten, yeni bilgiler yaratan, yetenekli ve yaratıcı örgütler olarak tanımlanan<sup>439</sup> inovatif örgütlerin inovasyona yönelik bakış açıları şu cümlelerle özetlenebilir<sup>440</sup>: İnovatif örgütler; **i-** inovasyon kavramını kendilerini sürekli olarak ileriye taşıyacak olan eylemler bütünü şeklinde tanımlarlar, **ii-** inovasyonu ortaya koyanın örgütler değil, düşünen ve eylemde bulunan bireyler olduğunu bilirler, **iii-** tüm çalışanlar tarafından benimsenen ve hissedilen proaktif ve pazar odaklı bir kültüre sahiptirler, **iv-** bugün yarar elde edebilmek için, geçmişte fedakarlık gerektiren ve inovatif sonuçlar doğuracak kararlar almışlardır ve **v-** diğer

<sup>436</sup> Uzkuurt, s. 39.

<sup>437</sup> P. Thomond and F. Lettice, "Disruptive Innovation Explored", *9th IPSE International Conference on Concurrent Engineering: Research and Applications*, July 2002, Cranfield University, Cranfield, England 2002, p. 3.

<sup>438</sup> Kostas Galanakis, "Innovation Process. Make Sense Using Systems Thinking", *Technovation*, Vol. 26, 2006, p. 1223.

<sup>439</sup> Alice Lam, "Organizational Innovation", *Working Paper*, No. 1, Brunel University Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics, 2004, p. 12.

<sup>440</sup> C. Brooke Dobni, "The DNA of Innovation", *Journal of Business Strategy*, Vol. 29, No. 2, 2008, p. 43.

örgütlere nazaran yenilik fırsatlarını etkin bir şekilde kovalar, daha iyi tanımlar ve değerlendirirler.

İnovatif örgütlerin başlıca özellikleri şu başlıklar altında sıralanabilir<sup>441</sup>:

- Tepe yönetim, inovasyon sürecini destekler,
- Değişime önderlik eden ve değişimi sürükleyen bireyler ödüllendirilir,
- İnovasyon kaynaklarına gereken yatırımlar yapılır,
- İşgücü çeşitliliğine önem verilir,
- Örgütsel merak söz konusudur,
- Bürokratik yapı ortadan kaldırılmıştır,
- Çalışanlar yeni fikirler geliştirme ve bunları deneme konusunda özendirilir.

Higgins (1995)<sup>442</sup> ise inovatif örgütlerin özelliklerini 7S modelinden esinlenerek şu başlıklar altında toplamaktadır:

- **Strateji:** İnovasyonu üzerine kurgulanmış bir strateji.
- **Yapı:** İnovasyon oluşturabilmek için sahip olunan kaynak ve imkanların birlikte kullanımı.
- **Sistem:** Dış çevredeki değişimleri sürekli olarak izleyen ve iç çevreyi bu değişimlere adapte eden enformasyon sistemi yönetiminin varlığı.
- **Stil:** İnovatif açılımlar sağlayan personelin yönetiminde özel yaklaşımların kullanılması.
- **İnsan Kaynakları:** Fikirlerin ve yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasına ve yenilenmesine zemin hazırlayan fiziksel altyapının oluşturulması.
- **Paylaşılan Vizyon:** İnovatif davranışları özendiren örgüt kültürünün yaratılması.
- **Yetenek:** Yaratıcı yeni fikirlerin ve yeni ürünlerin oluşumunu destekleyen proaktif yaklaşımın kullanımı.

<sup>441</sup> Jonathan Walters, *Understanding Innovation: What Inspires It? What Makes It Successful?*, *New Ways to Manage Series*, PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, Arlington 2001, p. 9.

<sup>442</sup> James M. Higgins, "The Characteristics of Companies that Innovate", *Planning Review*, Vol. 23, No. 6, 1995, p. 36.

Geliştirilebilmesi için birçok örgütsel ve çevresel faktörün eş zamanlı olarak varlığını gerektiren ve sonuçları açısından bir örgütü, bir sektörü hatta bir ekonomiyi etkileyebilen ve dönüştürebilen inovasyonların temel özellikleri aşağıdaki başlıklar altında sıralanabilir.

İnovasyon çeşitli *alt sistemler arasındaki bağlantılı faaliyetlerden oluşur*. Başarılı bir inovasyon gerçekleştirilmek isteniyorsa, kullanıcılarla, tamamlayıcı ürünlerle ve diğer teknolojilerle bağlantısı dikkate alınmalıdır. Bunun yanında ar-ge, üretim ve pazarlama gibi örgütsel alt sistemler, karar alma hızını arttırmak için birbirleriyle yakın ve sürekli bir iletişim ve adaptasyon halinde bulunmalıdırlar<sup>443</sup>.

İnovasyonlar *belirsizlik* taşırlar<sup>444</sup>. Yani inovasyonların sonuçlarının önceden kestirilebilmesi pek mümkün değildir. İnovasyon bilinmeyene yapılan bir yolculuktur. İnovasyon pazar fırsatlarını analiz eder ve teknolojik incelemeler gerçekleştirir. Hissedilen fırsatlardan yeni fikirler üretmek ve inovasyonlar gerçekleştirmek için sonu belli olmayan bu süreçte yüksek düzeyde emek, zaman ve para harcanır. Ayrıca geliştirilen her bir inovasyonun etkileri ve bu etkilerin zincirleme bir şekilde doğurabileceği sonuçları önceden tahmin edebilmek çok mümkün değildir.

İnovasyon *sözle ifade edilemeyen bir süreçtir*. Örgütlerde bilginin yaratılması süreci çoğunlukla sözle ifade edilememektedir. Yani örgütsel bilginin özellikle temel yetenekleri oluşturan ve yeni fikirlere dolayısıyla inovasyona kaynaklık eden kısımları örtülü bilgi şeklindedir. Teknoloji transferlerinin, konusunda uzman anahtar konumdaki kişilerin transferi olmaksızın çoğu zaman başarısızlıkla sonuçlanması bu konuyu açıklayan bir örnektir<sup>445</sup>.

İnovasyon *kullanılabilir olmalıdır*. Bu özellik inovasyonu, pratik olarak kullanılmayan icatlardan ayırmaktadır<sup>446</sup>. Konu örgütler açısından değerlendirildiğinde, inovasyonun örgütsel performansa pozitif yansımalarının bulunması gerektiği söylenebilir.

<sup>443</sup> Teece, *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, p. 38.

<sup>444</sup> Magali A. Delmas, "Exposing Strategic Assets to Create New Competencies: The Case of Technological Acquisition in the Waste Management Industry in Europe and North America", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 8, No. 4, 1999, p. 642-643.

<sup>445</sup> David J. Teece, "Firm Organization, Industrial Structure, and Technological Innovation", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 31, 1996, p. 196.

<sup>446</sup> Anthony Read, "Determinants of Successful Organizational Innovation: A Review of Current Research", *Journal of Management Practice*, Vol. 3, No. 1, 2000, p. 97.

İnovasyon, *geriye dönmezlik* özelliği gösterir. Yeni bir ürün ya da teknoloji geliştirildiğinde eski ürün ya da teknoloji kullanıcıları tarafından değerli olarak görülmez. Bu durumun temel sebebi, inovasyonun büyük bir performans ve maliyet avantajı sağlamasıdır. Bu nedenle, eski ürünün yeniden üretilmesi veya eski teknolojinin kullanılması ekonomik olmaktan çıkar<sup>447</sup>.

İnovasyonlar *kümülatif bir yapıya sahiptir*<sup>448</sup>. Geliştirilen bir inovasyon, daha önceki inovasyonlar veya bilimsel esaslar üzerine kurulduğu gibi; aynı zamanda başka inovasyonların geliştirilmesine de temel oluşturur. Geliştirilen her inovasyon, geliştirilecek diğer inovasyonlara temel oluşturacağından, gelecekteki inovasyonların da yönünü belirleyecektir. Bu kümülatif özellik nedeniyle, inovasyonların takip edeceği yön önceden bilinemez, belirsizdir.

Williams; De Silva ve Ham (2009)<sup>449</sup> ise inovasyonun özelliklerini şu şekilde ele almaktadırlar:

**Görelî Avantaj:** Geliştirilen inovasyon kullanıcılar açısından mevcut uygulamalardan daha fazla fayda sağlamalıdır.

**Uyumluluk:** İnovasyonlar geçerli olan inanışlar, uygulamalar ve kültürlerle geniş ölçüde uyum içerisinde olmalıdır.

**Karmaşıklık:** Bir inovasyonun, kullanılmasındaki ve algılanmasındaki güçlük derecesini belirtir. İnovasyon benimseme için uygun olsa bile, uygulanmasında yaratabileceği karmaşık durumlar inovasyonun benimsenme zamanını geciktirebilir.

**Denenebilirlik:** Bir inovasyonun deneysel ve bilimsel temellere dayandırılabilme derecesini belirtir. Geliştirilen inovasyon tam anlamıyla uygulamaya koyulmadan önce küçük bir örnek üzerinde etkileri açısından denenebilmelidir. Denenebilir olma inovasyonların öğrenilip benimsenme oranını da artıracaktır.

<sup>447</sup> Teece, *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, p. 38.

<sup>448</sup> Teece, *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, p. 37.

<sup>449</sup> Iestyn Williams, Debra de Silva and Chris Ham, *Promoting and Embedding Innovation: Learning from Experience*, University of Birmingham, Birmingham 2009, p. 13.



## 2.8. İNOVASYONUN BELİRLEYİCİLERİ VE SONUÇLARI

Sosyal bilimlere ait birçok kavram gibi inovasyonda birçok öncülden etkilenmekte ve çeşitli sonuçlara yol açmaktadır. Aşağıda bu belirleyiciler ve sonuçlar incelenmektedir.

### 2.8.1. İnovasyonun Belirleyicileri

İnovasyonun birçok örgütsel ve çevresel faktörün etkileşimi ile ortaya çıkan bir sonuç olduğu gerçeğinden hareketle, inovasyonun belirleyicilerinin geniş bir yelpazeye yayılmış olduğu söylenebilir.

Literatürde konuyla ilgili yapılmış çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak araştırmacıların konuyu kendi çalışma perspektiflerinden ele almaları<sup>450,451,452,453</sup> nedeniyle, kapsamlı çalışma sayısı<sup>454,455</sup> oldukça sınırlı kalmıştır. Bahsi geçen çalışmalar incelendiğinde inovasyonun belirleyici faktörleri ve bu faktörler arasındaki ilişki Şekil 2.7'deki gibi gösterilebilir.

---

<sup>450</sup> Ellonen, Blomqvist and Puumalainen, p. 160-181.

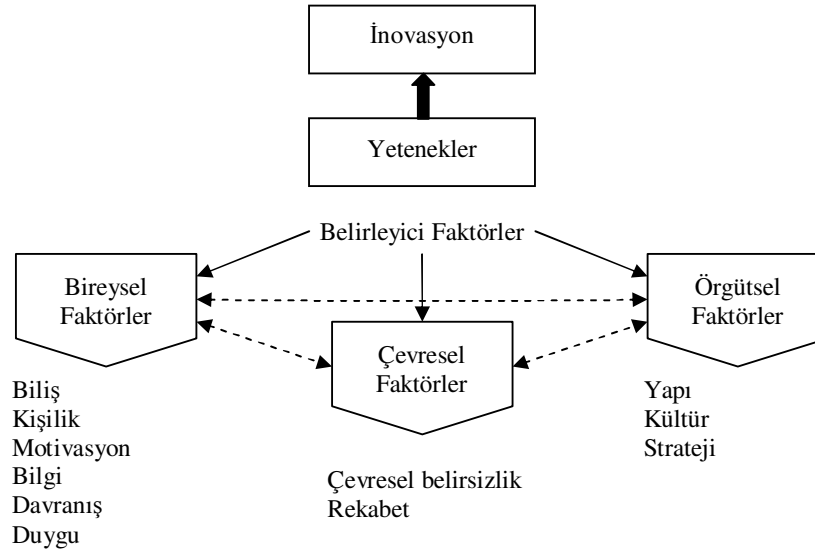
<sup>451</sup> Paulo Antonio Zawislak, Mauro Borges, Douglas Wegner et al., "Towards the Innovation Function", *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 3, No. 4, 2008, p. 17-30.

<sup>452</sup> Andrew Miller, David Radcliffe and Erik Isokangas, "A Perception-Influence Model for the Management of Technology Implementation in Construction", *Construction Innovation*, Vol. 9, No. 2, 2009, p. 168-183.

<sup>453</sup> Erlend Nybakk, Pablo Crespell, Eric Hansen et al., "Antecedents to Forest Owner Innovativeness: An Investigation of the Non-Timber Forest Products and Services Sector", *Forest Ecology and Management*, Vol. 257, 2009, p. 608-618.

<sup>454</sup> Damanpour, "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", p. 555-590.

<sup>455</sup> Leslie H. Vincent, Sundar G. Bharadwaj and Goutam N. Challagalla, "Antecedents, Consequences, and the Mediating Role of Organizational Innovation: Empirical Generalizations", *Research Paper Series*, No. 1305, School of Business, Singapore Management University 2005.



**Şekil 2.7.** İnovasyonun Belirleyicileri

**Kaynak:** Zawislak, Borges, Wegner et al 2008, p. 23'den uyarlanmıştır.

Şekil 2.7'de görüldüğü gibi inovasyon bireysel, örgütsel ve çevresel belirleyicilerin etkisi altında şekillenmektedir. Aynı zamanda belirleyiciler arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Yani herhangi birinde meydana gelen bir değişim diğerlerini etkilemektedir.

### 2.8.1.1. İnovasyonun Bireysel Belirleyicileri

Scott ve Bruce (1994)<sup>456</sup> inovasyonlara öncülük eden yeni fikirleri geliştiren, bu fikirler üzerinde çalışan ve fikirleri olgunlaştıran yegane varlığın insan olması nedeniyle inovasyonun bireysel belirleyicilerinin konu açısından özellikli bir önem taşıdığını vurgulamaktadırlar. İnovatif çalışanlar sadece yeni fikirlerin geliştirilmesi aşamasında değil inovasyon sürecinin bütün aşamalarında başarıyı yakalamak isteyen örgütlerin ihtiyaç duydukları bir değerdir<sup>457,458</sup>.

Bir örgütte inovasyonun kökleşebilmesi için öncelikle değerlerin oluşumu ve uyumu, düşünce çeşitliliği, hataların anlayışla karşılanması ve uygun ölçüm araçlarının

<sup>456</sup> Scott and Bruce, p. 580.

<sup>457</sup> Mary Ann Glynn, "Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation", *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, 1996, p. 1096.

<sup>458</sup> Ian Roffe, "Innovation and Creativity in Organisations: A Review of the Implications for Training and Development", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23, No. 4/5, 1999, p. 233.

kullanması şeklinde sıralanan dört unsurun başarılması gerekmektedir<sup>459</sup>. Örgüt çalışanları inovasyonun başarıya ulaşmasında en temel unsurdurlar. Dolayısıyla bireysel ve örgütsel değerlerin inovasyon odağında ortak bir zeminde buluşturulması bir zorunluluktur. İşgören çeşitliliği inovasyon doğuran yeni fikirlerin ve yaratıcı bakış açılarının geliştirilmesi noktasında önemli bir faktördür. Bu nedenle örgütler, rutin bir şekilde örgüt politika ve uygulamalarıyla uyumlayan ve sıra dışı bir kişiliğe sahip olan işgücü çeşitliliğini oluşturmak durumundadırlar. Küresel rekabet ortamında başarılı olmak isteyen örgütler, açık, geçerli, güvenilir ve esnek ölçüm araçlarını formüle etmeli ve kullanmalıdırlar.

Konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde bireysel belirleyicilerin, yaş, eğitimin düzeyi, cinsiyet<sup>460</sup>, inovasyona yönelik inanç, risk üstlenebilme, değişime açıklık<sup>461</sup>, kişisel uzmanlık<sup>462</sup>, deneyim, bireysel öğrenme ve bilgi birikimi<sup>463</sup>, değerler, bilişsel tarz, yaratıcılık ve kişilik tipi<sup>464</sup> şeklinde sıralandığı görülmektedir.

Patterson, Kerrin, Gato-Roissard et al. (2009)<sup>465</sup> inovasyonun bireysel belirleyicilerini kapsayıcı bir yaklaşımla, **i- biliş:** kavrama yeteneği, kavrama stili, entelektüel sorumluluk, **ii- kişilik:** deneyime açıklık, belirsizliğe tolerans, aktiflik, bağımsızlık, duygusal istikrar, **iii- motivasyon:** içsel motivasyon, proaktiflik, kişisel inisiyatif, **iv- bilgi:** uzmanlık, deneyim, genel ve özel bilgi, **v- davranış:** iletişim, sosyal yetenek, ağ, çalışma stili ve **vi- duygu:** duygusal zeka, mod şeklinde sıralamaktadırlar.

<sup>459</sup> Franco Gandolfi and Gary Oster, "Innovating in an Era of Downsizing", *Ivey Business Journal Online*, July/August 2009, [http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle\\_ID=842](http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID=842) (Erişim Tarihi: 20.12.2009).

<sup>460</sup> Damanpour and Schneider, p. 220-221.

<sup>461</sup> David Wan, Chin Huat Ong and Francis Lee, "Determinants of Firm Innovation in Singapore", *Technovation*, Vol. 25, 2005, p. 263.

<sup>462</sup> Garcia-Morales, Llorens-Montes and Verdu-Jover, "Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship", p. 27.

<sup>463</sup> Zawislak, Borges, Wegner et al., p. 23.

<sup>464</sup> Eoin Whelan, Brian Donnellan and Gabriel Costello, "Examining the Antecedents to Innovation in Electronic Networks of Practice", *Establishing the Foundation of Collaborative Networks*, (ed. L. Camarinha Matos, Afsarmanesh H., Novais P., Analide C.), Springer, Boston 2007, p. 354.

<sup>465</sup> Fiona Patterson, Maire Kerrin, Geraldine Gatto-Roissard et al., *Everyday Innovation: How to Enhance Innovative Working in Employees and Organisations*, NESTA Making Innovation Flourish, London 2009, p. 22.

### 2.8.1.2. İnovasyonun Örgütsel Belirleyicileri

Örgütlerin başarısı geniş ölçüde sahip oldukları kaynak ve imkânlarla dış çevre arasında kurmuş oldukları uyuma bağlıdır. Bu anlamda örgütlerin inovatif niteliklerinin geliştirilmesinde örgütsel yapı ve süreçler büyük önem taşır. Örgütsel belirleyiciler, örgütün iç bünyesinde yer almaları ve örgütü diğer örgütlerden farklı kılan özellikler olmaları nedeniyle inovasyon üzerinde güçlü bir etkiye sahiptirler.

İnovasyonun örgütsel belirleyicileri ile ilgili en kapsamlı çalışmalar Damanpour (1991)<sup>466</sup> ve Vincent; Bharadwaj; Challagalla (2005)<sup>467</sup> tarafından gerçekleştirilen çalışmalardır. Konu öncelikle Damanpour'un çalışması kapsamında ele alınacak, bu çalışmada dikkate alınmayan diğer belirleyiciler için Vincent, Bharadwaj ve Challagalla'nın çalışmasından yararlanılacaktır.

Damanpour (1991)<sup>468</sup>, konu üzerine yapılmış önceki çalışmaların bulgularını dikkate alarak meta analitik bir çalışma gerçekleştirmiş ve inovasyonu etkileyen örgütsel belirleyicileri, bu belirleyicilerle inovasyon arasındaki ilişkinin yönünü ve nedenlerini Tablo 2.2.'deki gibi özetlemiştir.

---

<sup>466</sup> Damanpour, "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", p. 555-590.

<sup>467</sup> Vincent, Bharadwaj and Challagalla, p. 1-38.

<sup>468</sup> Damanpour, "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", p. 555-590.

**Tablo 2.2.** İnovasyonun Örgütsel Belirleyicileri

Bağımsız Değişkenler	İlişkinin Yönü	İlişkinin Nedenleri
Uzmanlaşma	Pozitif	Farklı alanlardaki uzmanlıklar daha geniş bilgi temeli oluşturur ve fikirlerin karşılıklı verimliliğini artırır.
Fonksiyonel farklılaşma	Pozitif	Farklı departmanlardaki profesyonellerin işbirliği birimlerin teknik sistemlerinin değerlendirilmesini ve tanınmasını sağlar. Bu durum birimlerin yönetim sistemlerindeki değişime katkı sağlar.
Profesyonellik	Pozitif	Profesyonellik örgütle dış çevre arasındaki ilişkiyi sağlayan çalışanların hareketliliğini, öz güvenini ve değişime olan bağlılığı artırır.
Biçimsellik	Negatif	İş kurallarındaki esneklik ve düşük vurgu yenilikçiliği yükseltir. Biçimselleşmenin katı olmaması yeni fikir ve davranışları cesaretlendiren açıklığa izin verir. Aşırı biçimsellik ise tersi bir etkiye neden olur.
Merkezileşme	Negatif	Gücün dağılımı inovasyon için bir zorunluluk olduğundan dolayı, karar alma yetkisinin tek bir elde toplanması yenilikçi çözümleri engeller. Katılımcı yönetim anlayışı üyelerin farkındalığını ve inovasyonu kolaylaştırır.
Değişime karşı yönetsel tutum	Pozitif	Değişime yönelik olumlu yönetsel tutum inovatif bir örgüt ikliminin oluşmasına öncülük eder. Yönetsel destek özellikle inovasyonların uygulanması, çatışmaların engellenmesi ve koordinasyonun sağlanması durumlarında gereklidir.
Yönetsel kıdem (Görev süresi)	Pozitif	Yöneticilerin işlerindeki deneyimleri daha mantıklı davranmalarını ve görevlerinde başarıyı yakalama bilgisi sağlar. Ayrıca politik süreçleri daha iyi yönetme ve arzulanan sonuçlara ulaşmada etkinlik yaratır.
Teknik bilgi kaynakları	Pozitif	Daha büyük teknik bilgi kaynakları yeni teknik fikirlerin yaratılması ve bununla ilgili prosedürlerin geliştirilmesi ve uygulanmasıyla ilgili zemini hazırlar.
Yönetsel kararlılık	Pozitif	İnovasyonların başarıyla benimsenmesi geniş ölçüde liderliğe, yönetsel desteğe ve yöneticilerin koordinasyon sağlama yeteneğine bağlıdır.
Serbest kaynaklar	Pozitif	Serbest kaynakların varlığı inovasyonların satın alınmasındaki, hataların absorb edilmesindeki, inovasyonların ve inovatif fikirlerin geliştirilmesindeki maliyetleri karşılar.
Dışsal iletişim	Pozitif	Çalışanların çevresel farkındalıkları ve extra profesyonel davranışları yeni fikirlerin gelişimine katkı sağlar. İnovatif örgütler çevreleriyle etkin bilgi alışverişinde bulunan örgütlerdir.
İçsel iletişim	Pozitif	İçsel iletişim fikirlerin örgüt içinde dağılımını, karşılıklı alışverişle fikirlerin yorumlanmasını ve olgunlaşmasını kolaylaştırır. Ayrıca yeni fikirlerin hayatta kalmasını sağlayan bir içsel çevre yaratır.
Dikey farklılaşma	Negatif	Katı hiyerarşi ve hiyerarşi basamaklarındaki artış iletişim kanallarını tıkar, iletişim sürecini zorlaştırır ve inovatif fikirlerin akışını engeller.

**Kaynak:** Damanpour 1991, p. 558-559.

Yukarıda yer alan faktörlere ek olarak Vincent, Bharadwaj ve Challagalla (2005)<sup>469</sup> yapısal karmaşıklık, örgütsel büyüklük, geçmiş inovasyonlar, rakip odaklılık, müşteri odaklılık ve klan kültürü faktörlerinde inovasyon üzerinde belirleyici olduğunu belirtmektedirler.

<sup>469</sup> Vincent, Bharadwaj and Challagalla, p. 30-32.

**Yapısal karmaşıklık**, uzmanlık alanlarında ya da işlerde, hiyerarşik yapıda ve fonksiyonlarda var olan karmaşıklık derecesini ifade eder. Özellikle fonksiyonlardaki ve uzmanlık alanlarındaki farklılaşma, farklı bilgilerin yaratılmasına yol açarak inovasyon üzerinde olumlu bir etki oluşturacaktır<sup>470</sup>.

**Örgütsel büyüklük**, niteliksel ve niceliksel kriterler baz alınarak belirlenen bir olgudur. Literatürde örgütsel büyüklük ile inovasyon arasındaki ilişkinin yönüne dair farklı bulgular bulunmaktadır. Konuyla ilgili çalışmaların bir kısmında örgütsel büyüklük ile inovasyon arasında pozitif yönlü<sup>471,472</sup> bir kısmında ise negatif yönlü<sup>473</sup> ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bazı araştırmalarda ise bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır<sup>474</sup>. Uygulamalı çalışmalarda değişkenler arasındaki ilişkinin farklı yönlerde çıkmasının temel nedeni örgütsel büyüklüğü belirlemek için kullanılan kriterin nitel ya da nicel olması olabilir.

**Geçmiş inovasyonlar**, geçmişte başarılı inovasyonlar geliştiren örgütlerin gelecekte inovasyon konusunda başarılı olmaları muhtemeldir<sup>475</sup>. Çünkü her yeni inovasyon ortaya koyduğu etkiler nedeniyle, yeni inovasyonlara zemin hazırlamaktadır.

**Rakip odaklılık**, Rakip odaklı olmak; **i-** mevcut ve potansiyel rakiplerin kimler olduğunu, **ii-** rakiplerin kullanımın teknolojinin düzeyini ve **iii-** hedef müşterilerinin bakış açısıyla rakiplerin çekici yönlerinin neler olduğunu incelemektir<sup>476</sup>. Rakip odaklılık, örgütü yeni stratejiler geliştirmeye yönlendirmiyorsa piyasa açısından lider bir firma da yapamayacaktır. Ancak rakip odaklılık sayesinde örgüt yeni stratejiler geliştirip başarılı bir şekilde uygulayabilirse rekabet avantajı elde edebilecektir. Bu nedenle rakip odaklılığın inovasyon üzerinde iki yönlü bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

<sup>470</sup> Uzkuurt, s. 125.

<sup>471</sup> Dewar and Dutton, p. 1428.

<sup>472</sup> Damanpour, "Organizational Size and Innovation", p. 377.

<sup>473</sup> Ronald N. Yeaple, "Why Are Small R&D Organizations More Productive?", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 39, No. 4, 1992, p. 332-346.

<sup>474</sup> Michael Aiken, Samuel B. Bacharach and J. Lawrence French, "Organizational Structure, Work Process, and Proposal Making in Administrative Bureaucracies", *The Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 4, 1980, p. 631-652.

<sup>475</sup> Vincent, Bharadwaj and Challagalla, p. 30.

<sup>476</sup> Kevin Zheng Zhou, James R. Brown and Chekitan S. Dev, "Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand-Based Perspective", *Journal of Business Research*, Vol. 62, 2009, p. 1066.

**Müşteri odaklılık**, bir örgütün müşterilerine sürekli olarak en üstün değeri sunabilmek için sahip olduğu yetenekleri kullanması ve bunu bir örgüt kültürü olarak benimsemesi durumudur<sup>477478</sup>. Dolayısıyla bu tip işletmelerin inovasyona öncülük eden yeni fikirleri müşterilerden elde etmeleri daha muhtemel bir durumdur.

**İnsan ilişkileri ve gelişimi (klan) kültürü**, insanların kendilerinden çok şey kattıkları sıcak bir ortamı ifade eder. Bu kültür tipinde çalışanlar birbirlerine güçlü bağlarla bağlı oldukları için örgüt bir tür klan olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık ve güven son derece önemlidir. Örgüt insan kaynaklarını geliştirmenin uzun vadede sağlayacağı fayda üzerinde durur ve çalışanlar birbirlerine destek olmaya ve morale büyük önem verirler<sup>479</sup>. Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde önemli bir araç olan örgüt kültürü, inovasyon gibi örgütsel sorunların çözüme kavuşturulmasında da etkilidir<sup>480</sup>. İnsan ilişkileri ve gelişimi kültürünü ile inovasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu literatürde vurgulanmaktadır<sup>481</sup>.

Bu faktörler yanı sıra, sahip olunan bilgi düzeyi, beceri, öğrenme yeteneği, girişimci özellikler, yatırımlar, ar-ge çalışmaları, geçmiş deneyimler<sup>482</sup>, etiksel iş iklimi, güven<sup>483</sup>, inovasyon odaklı insan kaynakları uygulamaları, takım çalışması, bilgi yönetimi, liderlik, stratejik duruş, esnek örgüt yapıları, sürekli gelişme ve teknolojik adaptasyon<sup>484</sup>, gibi unsurlarda inovasyonun örgütsel belirleyicileri olarak literatürde ele alınan konular arasında yer almaktadır.

<sup>477</sup> Jin K. Han, Namwoon Kim and Rajendra K. Srivastava, "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", *The Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, 1998, p. 31.

<sup>478</sup> Makoto Matsuo, "Customer Orientation, Conflict, and Innovativeness in Japanese Sales Departments", *Journal of Business Research*, Vol. 59, 2006, p. 243.

<sup>479</sup> Ercan Ergün, "Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi", *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs, Sakarya Üniversitesi İİBF, Sakarya 2007, s. 268.

<sup>480</sup> Alice M. Obenchain, William C. Johnson and Paul A. Dion, "Institutional Types, Organizational Cultures, and Innovation in Christian Colleges and Universities", *Christian Higher Education*, Vol. 3, 2004, p. 20.

<sup>481</sup> Vincent, Bharadwaj and Challagalla, p. 30.

<sup>482</sup> Henny Romijn and Manuel Albaladejo, "Determinants of Innovation Capability in Small UK Firms: An Empirical Analysis", *QEH Working Paper Series-QEHWPS40*, 2000. <http://econpapers.repec.org/paper/qehqehwps/qehwps40.htm>, (Erişim Tarihi: 07.12. 2009).

<sup>483</sup> Cynthia P. Ruppel and Susan J. Harrington, "The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 25, 2000, p. 320.

<sup>484</sup> Read, p. 106.

### 2.8.1.3. İnovasyonun Çevresel Belirleyicileri

Örgütler dinamik bir çevre içerisinde faaliyet gösteren açık sistemlerdir. Çevrelerinden elde ettikleri girdileri bir süreç sonucunda yararlı çıktılara dönüştürerek yine çevrelerine sunmaktadırlar. Dolayısıyla çevresel farkındalık ve uyum örgütler açısından yaşamsal öneme sahip aktivitelerdir. Bu anlamda inovasyon değişime uyum sağlama, hatta değişimi yönlendirme noktasında örgütler tarafından kullanılacak önemli bir araçtır.

Birçok bilim adamı çevresel faktörleri örgütleri inovasyona yönlendiren unsurlar içerisinde ilk sırada ele almaktadırlar<sup>485</sup>.

Günümüz ekonomik çevresi geçmişe nazaran çok daha dinamik ve kompleks bir yapıdadır. Çevrenin dinamik ve kompleks doğası örgütleri daha esnek, hızlı ve inovatif davranmaya yöneltmektedir<sup>486</sup>. Bu anlamda karmaşıklık teorisi, çevreyi, inovatif fikirlerin beslendiği ve geliştirildiği koşulların bir dizisi olarak tanımlamaktadır<sup>487</sup>.

Vincent, Bharadwaj ve Challagalla (2005)<sup>488</sup> çevresel faktörleri belirsizlik ve rekabet başlıkları altında incelemektedirler. **Çevresel belirsizlik**, çevresel kararsızlığın derecesi ve değişimin hızı olarak tanımlanabilir. Kısılan ürün yaşam çevrimleri, hızlı değişiklik ve yaratıcı yıkım dinamik çevrelerin tipik özelliklerindedir<sup>489</sup>. Hızlı çevresel değişim ve yüksek belirsizlik yapısal katılık ve örgütsel eylemsizliği (inertia) azaltmak suretiyle tepe yönetime inovasyon için daha fazla seçenekler sunabilme potansiyeline sahiptir. Çevresel değişim ortamında rekabetçi kalabilmek için sürekli olarak yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Böylesi çevrelerde geliştirilen inovasyonlar sürekli olarak yenilenmediği takdirde çok hızlı bir şekilde eskiyecektir.

**Rekabetin** yoğun olduğu pazarlarda örgütler müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve pazar paylarını yükseltmek için yeni araç ve teknikler geliştirmek zorundadırlar. Bu

<sup>485</sup> Damanpour and Schneider, p. 217.

<sup>486</sup> Michael A. Hitt, Barbara W. Keats and Samuel M. DeMarie, "Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century", *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 4, 1998, p. 25.

<sup>487</sup> Dawn R. DeTienne and Christine S. Koberg, "The Impact of Environmental and Organizational Factors on Discontinuous Innovation within High-Technology Industries", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 49, No. 4, 2002, p. 354.

<sup>488</sup> Vincent, Bharadwaj and Challagalla, p. 37.

<sup>489</sup> Justin J. P. Jansen, Frans A. J. Van den Bosch and Henk W. Volberda, "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents", *Schmalenbach Business Review*, Vol. 57, 2005, p. 353.



zorunluluk örgütler açısından inovasyonların benimsenme olasılığını artırma şeklinde bir sonuç doğurabilmektedir<sup>490</sup>. Literatürde rekabetin inovasyonu tetiklediğine dair hakim bir görüş söz konusudur. Rekabet şirketleri yeni fikirlerle karşı karşıya bırakarak inovasyon üzerinde etkili olur. Aynı zamanda yüksek düzeyde rekabetin söz konusu olduğu bir çevrede hayatta kalabilmek için çevresel farkındalık oluşturmakta bir zorunluluktur.

### 2.8.2. İnovasyonun Sonuçları

Yayıma teorisine göre inovasyonun sonuçlarını arzu edilen ve arzu edilmeyen sonuçlar, doğrudan ve dolaylı sonuçlar ve beklenen ve beklenilmeyen sonuçlar şeklinde üç kategoride sınıflandırmak mümkündür<sup>491,492</sup>.

**Arzu edilen sonuçlar**, inovasyonu benimseyenler için yararlı ve işlevsel sonuçlardır. **Arzu edilmeyen sonuçlar** ise inovasyonu benimsemeyenler için doğabilecek olumsuz sonuçlardır. Örneğin, üretim maliyetlerini düşüren bir süreç inovasyonunu benimseyen ve bu teknoloji ile üretim yapan işletmelerin benimsemeyenlere nazaran önemli avantajlar elde etmesi gibi. **Doğrudan sonuçlar**, inovasyonun benimsenmesi ve uygulanmasının hemen sonrasında benimseyen birey ve örgütler için meydana gelen değişimlerdir. **Dolaylı sonuçlar** ise doğrudan sonuçların yaşanmasından sonra bunlara bağlı olarak meydana gelen değişimlerdir. Örneğin, yeni bir süreç inovasyonu uygulayan işletmenin öncelikle üretim maliyetlerini, dolayısıyla satış fiyatını düşürmesi ve buna bağlı olarak satış hacmini ve kârlılığını artırması ve pazar payını genişletmesi gibi. **Beklenen sonuçlar**, inovasyonu benimseyen birimin daha önceden tahmin ettiği ve kabullendiği değişimlerdir. **Beklenilmeyen sonuçlar** ise hiçbir şekilde tahmin edilemeyen ve öngörülemeyen değişimlerdir<sup>493</sup>. Örneğin, mobil iletişimin sağladığı birçok kolaylık yanında GSM firmalarına ait baz istasyonlarından ve cep telefonlarından yayılan manyetik dalgaların sağlığı olumsuz yönde etkilemesi gibi.

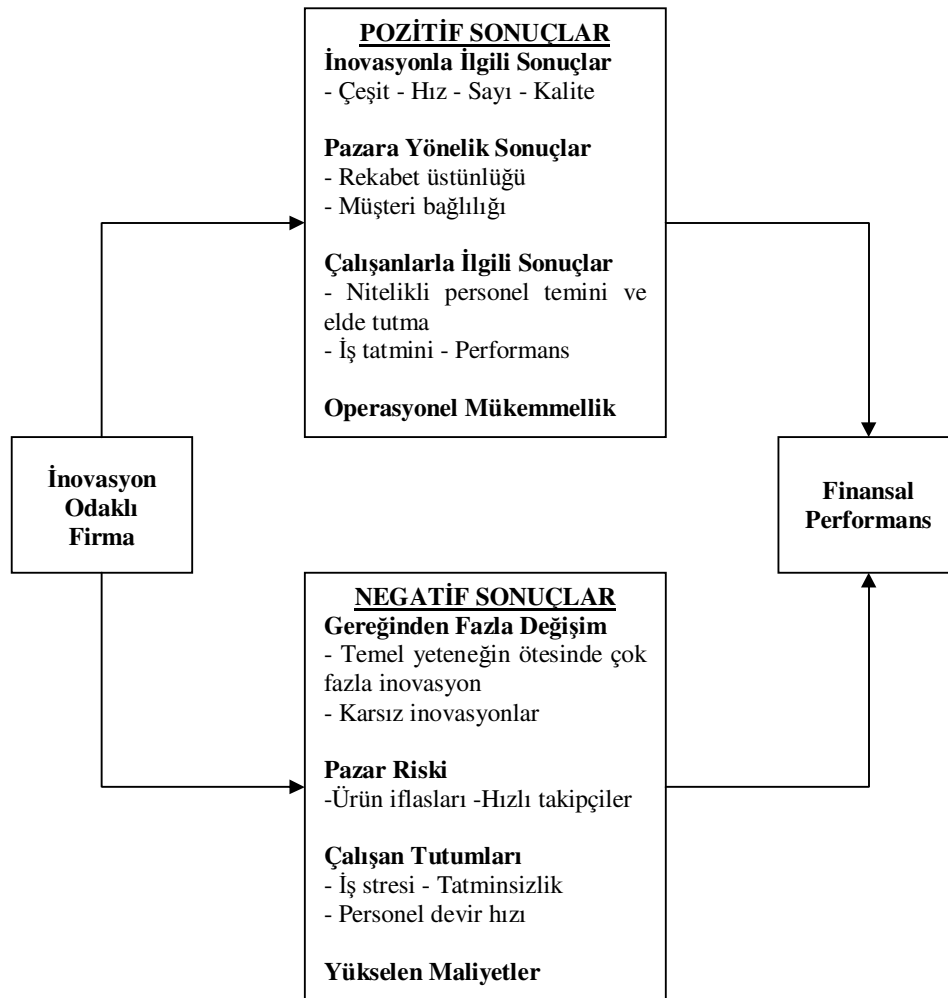
<sup>490</sup> David Naranjo-Gil, "The Influence of Environmental and Organizational Factors on Innovation Adoptions: Consequences for Performance in Public Sector Organizations", *Technovation*, Vol. 29, 2009, p. 812.

<sup>491</sup> James G. Kelly, *A Guide to Conducting Prevention Research in the Community: First Steps*, The Haworth Press, London 1988, p. 157.

<sup>492</sup> Karl-Erik Sveiby, Pernilla Gripenberg, Beata Segercrantz et al., "Unintended and Undesirable Consequences of Innovation", *XX. ISPIM Conference The Future of Innovation*, 21-24 June, Vienna 2009, p. 4.

<sup>493</sup> Uzkuurt, s. 266-268.

Simpson, Siguaw ve Enz (2006)<sup>494</sup>, farklı bir yaklaşımla inovasyonun örgütsel sonuçlarını pozitif ve negatif sonuçlar şeklinde incelemişlerdir. Bu sonuçlar bir bütün halinde Şekil 2.8’de yer almaktadır.



**Şekil 2.8.** Firma Açısından İnovasyonun Pozitif ve Negatif Sonuçları  
**Kaynak:** Simpson, Siguaw and Enz 2006, p. 1136.

Şekil 2.8’de görüldüğü gibi inovasyonun pozitif sonuçları yanında negatif sonuçları da bulunmaktadır. Negatif sonuçlar dikkatli bir şekilde irdelendiğinde, bu sonuçların çevresel ihtiyaçları ve inovasyon kaynaklarını doğru bir şekilde algılayamamak, rakiplere nazaran yavaş kalmak ve çalışanları süreçle uyumlaştıramamak gibi nedenlerden kaynaklandığı görülecektir.

<sup>494</sup> Penny M. Simpson, Judy A. Siguaw and Cathy A. Enz, “Innovation Orientation Outcomes: The Good and The Bad”, *Journal of Business Research*, Vol. 59, 2006, p. 1135-1140.

Yukarıdaki ifadeler ışığında, inovasyonun geliştirilmesi, benimsenmesi ve yayılmasının mikro ölçekte bireyler ve örgütler açısından makro ölçekte ulusal ve küresel ekonomiler açısından çeşitli sonuçlar ortaya koyacağı söylenebilir. Her ne kadar inovasyonun sonuçlarının olumlu olduğu düşünülse de inovasyon sürecinin bünyesinde barındırdığı riskler, inovasyonun kontrol edilemeyen ve öngörülemeyen etkilere sahip olması ve inovasyonun neden olduğu değişim ve gelişimlere uyum sağlayamayanlar nedeniyle bir takım olumsuz sonuçların söz konusu olabileceği de unutulmamalıdır. İnovasyonun birey, örgüt ve toplum üzerinde çeşitli etkileri söz konusudur. Dolayısıyla inovasyonun sonuçlarını birey, örgüt ve toplum açısından ayrı ayrı ele almak daha sağlıklı olacaktır. Çalışma örgütsel odakta gerçekleştirildiğinden dolayı burada sadece inovasyonun örgütsel sonuçlarına değinilmiştir.

Araştırma konusuyla doğrudan ilintili olmayan inovasyonun sonuçları burada detaylı bir şekilde incelenmeyecektir. İnovasyonun sonuçlarından ve araştırmanın temel değişkenlerinden birisi olan firma performansı ise sonraki bölümde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

## 2.9. İNOVASYON GÖSTERGELERİ VE ÖLÇÜMÜ

İnovasyon çok sayıda öncülenden etkilenen ve geniş bir etki alanına sahip olan karmaşık bir süreçtir. Bu geniş etki alanı içerisinde, bir inovasyonun yeni inovasyonların gelişimine zemin hazırlama, sektörlerin yapısını değiştirme, yeni sektörlerin ortaya çıkmasına neden olma vb. gibi özellikler de yer almaktadır. Dolayısıyla inovasyonun etkileri tüm ekonomiyi kapsayacak kadar geniştir. Buradan hareketle inovasyon göstergelerinin ulusal ve örgütsel düzeyde ayrı ayrı ele alınabileceği söylenebilir. Ancak burada, bu çalışma örgütsel odağa yönelik olarak gerçekleştirildiğinden dolayı sadece örgütsel göstergelere değinilecektir.

Göstergeler, bir olgunun ya da fenomenin yapısı hakkında kantitatif bilgiler elde edilmesini sağlayan araçlardır. Bütün sosyo-ekonomik fenomenlerde olduğu gibi inovasyonu da ölçebilecek tam ve mükemmel göstergeler yoktur. Bu anlamda Hansen (1992)<sup>495</sup> göstergelerin fenomen ve ilişkilere ait kesin ölçümler sağlamadığını

<sup>495</sup> John A. Hansen, "Innovation, Firm Size, and Firm Age", *Small Business Economics*, Vol. 4, 1992, p. 38.

belirtmektedir. İnovasyonu diğer fenomenlerden farklı kılan özel problem ise inovasyonun çok boyutlu bir doğaya sahip olması ve ekonomik, kurumsal, örgütsel ve stratejik faktörlerde nitel değişikliklere yol açmasıdır<sup>496</sup>. İnovasyon göstergelerinin varlığı ve devamlılığı, hem kısa hem de uzun vadede örgütsel varlığın sürdürebilmesi açısından önemlidir<sup>497</sup>. Göstergelerin kullanımı, hem inovatif firmaların teşhis edilmesine olanak sağlamakta hem de bu tip firmaların eylemlerini ve ulaştıkları sonuçları karakterize etmektedir<sup>498</sup>. Örgüt düzeyindeki inovasyon göstergelerini belirlemeye yönelik çalışmalar, inovasyon performansını belirleyen kriterleri tespit etme üzerine odaklanmıştır. İnovasyonun izlenmesi ve performansının ölçülmesi konusunda 1980’li yıllardan bu yana çok farklı ölçüm araçları geliştirilmiştir. Ölçüm araçlarında amaç, belirli bir inovasyon puanı elde etmek değil, inovasyon sürecinin izlenmesi, bu süreçte ortaya çıkan hataların belirlenmesi ve etkili bir inovasyon sürecinin geliştirilmesini sağlamaktır<sup>499</sup>.

İnovasyon göstergelerinin belirlenmesi ve performansının ölçülmesi, konuyla ilgili yatırımların getirisinin ve kârlılığının bilinmesi açısından çok önemlidir. Çünkü işletme inovasyon ortaya koyabilmek için birçok alanda yatırımlar gerçekleştirmekte ve bu yatırımların geri dönüşümünün hesaplanması gerekmektedir. Aksi takdirde sonuçları ve performansı tam olarak ölçülemeyen bir yatırımın kârlı bir yatırım olup olmadığı tespit edilemeyecektir. İlgili yazın incelendiğinde inovasyon performansının ölçülmesinde farklı göstergelerden yararlanıldığı görülmektedir<sup>500</sup>. Genel bir yaklaşımla bu göstergeler ar-ge faaliyetleri, patent sayıları<sup>501</sup>, teknolojik adaptasyon, beceri düzeyi<sup>502</sup>, patent yayılımı, yeni ürün sunumları<sup>503</sup>, ticari markalar<sup>504</sup>, satış rakamları<sup>505</sup>, eğitimli

<sup>496</sup> Sandro Mendonça, Tiago Santos Pereira and Manuel Mira Godinho, “Trademarks as an Indicator of Innovation and Industrial Change”, *Research Policy*, Vol. 33, 2004, p. 1390.

<sup>497</sup> Giovanni Dosi, Orietta Marsili, Luigi Orsenigo et al.; “Learning, Market Selection and the Evolution of Industrial Structures”, *Small Business Economics*, Vol. 7, 1995, p. 416.

<sup>498</sup> M. L. Flor, and M. J. Oltra, “Identification of Innovating Firms Through Technological Innovation Indicators: An Application to the Spanish Ceramic Tile Industry”, *Research Policy*, Vol. 33, 2004, p. 323.

<sup>499</sup> Uz Kurt, s. 259-260.

<sup>500</sup> John Hagedoorn and Myriam Cloudt, “Measuring Innovative Performance: Is there an Advantage in Using Multiple Indicators?”, *Research Policy*, Vol. 32, 2003, p. 1368.

<sup>501</sup> Flor and Oltra, p. 323.

<sup>502</sup> Gu Wulong and Jianmin Tang, “Link Between Innovation and Productivity in Canadian Manufacturing Industries”, *Economics of Innovation and New Technology*, Vol. 13, No. 7, 2004, p. 672.

<sup>503</sup> Hagedoorn and Cloudt, p. 1368-1369.

<sup>504</sup> Mendonça, p. 1390.

<sup>505</sup> Brigitte Unger, “Problems of Measuring Innovative Performance”, *Innovation and Institutions: A Multidisciplinary Review of the Study of Innovation Systems*, (ed.: Steven Casper; Frans van Waarden), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2005, p. 33-35.

işgücü, alınan kalite belgeleri<sup>506</sup>, pazara giriş zamanı, maliyet ve performanstaki iyileşmeler<sup>507</sup> şeklinde sıralanabilir.

Literatürde konuyla ilgili daha kapsamlı çalışmalara da rastlanmaktadır. Örneğin, Atuhene-Gima (1996) inovasyon göstergeleri ile ilgili olarak pazar payı, satışlar, büyüme, kârlılık, maliyet avantajı, firmaya sağlanan özel yararlar içindeki payına göre oniki kriterden oluşan bir ölçüm aracı oluşturmuştur. Yamin vd. (1999) ise inovasyon performansını ölçmek için, pazarlama etkinliği, değer yönetimi, operasyonel etkinlik ve finansal performans olmak üzere dört ana boyuttan ve yirmiyedi alt kriterden oluşan bir ölçek geliştirmiştir<sup>508</sup>. Carayannis ve Provance (2008)<sup>509</sup> inovasyon göstergelerini, giriş, süreç, performans, çıktı ve sonuç göstergeleri olmak üzere beş grupta incelemektedirler. **Giriş göstergeleri** inovasyon sürecinde girdi olarak kullanılan entelektüel sermaye, insan sermayesi ve teknolojik sermaye gibi kaynakları ölçer. **Süreç göstergeleri** örgütsel ve inovasyon süreci yönetimi sistemlerini ifade eder. Ayrıca firmanın inovasyon sistem dizaynını ve yenilikçiliğini belirler. **Performans göstergeleri** örgütsel inovasyonun sonuçlarını tanımlar. **Çıktı göstergeleri** inovatif eylemlerin kısa vadeli yansımaları (patent sayısı, patent yayılımı, yeni ürün sayısı ve satış gelirleri gibi) üzerinde durur. **Sonuç göstergeleri** ise inovatif eylemlerin uzun vadeli yansımaları (kâr marjı, pazar payı, büyüme oranı, firmanın inovasyonları sonucu şekillenmiş standartlar ve tasarımlar, ilk inovasyondan doğan ikinci ve müteakip safha inovasyonları, inovasyonun yıkıcılık düzeyi gibi) üzerinde durur.

Wulong ve Tang (2004)<sup>510</sup> birçok çalışmada inovasyonu ölçmek için tek bir değişkenden yararlanıldığını, ancak inovasyonun çok boyutlu bir doğaya sahip olması nedeniyle bu yaklaşımın sağlıklı olmadığını vurgulamaktadırlar.

Bir firmanın inovasyon performansının sadece giriş göstergeleriyle ya da bir tek gösterge ile ölçülmesi şu problemleri beraberinde getirecektir<sup>511</sup>:

<sup>506</sup> Bilge Armatlı-Köroğlu, “Türkiye’de Sanayi Bölgelerinde Yenilik Süreçleri ve KOBİ’lerde Yenilikçilik Göstergeleri”, *G.Ü. Fen Bilimleri Dergisi*, Cilt 18, Sayı 4, 2005, s. 697.

<sup>507</sup> Hans J. Thamhain, “Managing Innovative R&D Teams”, *R&D Management*, Vol. 33, No. 3, 2003, p. 301.

<sup>508</sup> Uzokurt, s. 260.

<sup>509</sup> Elias G. Carayannis and Mike Provance, “Measuring Firm Innovativeness: Towards a Composite Innovation Index Built on Firm Innovative Posture, Propensity and Performance Attributes”, *International Journal Innovation and Regional Development*, Vol. 1, No. 1, 2008, p. 94.

<sup>510</sup> Wulong and Tang, p. 672.

- Giriş ölçümleri süreç etkinliğini yansıtmada başarılı değildir,
- Bir tek gösterge tek başına ekonomik veya nitel değeri yansıtamaz,
- Giriş göstergelerinde teknolojik karmaşıklığın ölçümü sorunludur.

Patentleri temel alan çıktı göstergelerinin ise patentlerin ekonomik değerlerinin ve teknolojik düzeylerinin yüksek derecede heterojenlik içermesi, bütün inovasyonların patentle tescil edilmemesi, ülkeler arasında patent kapsamının doğasının geniş ölçüde farklılık göstermesi, bazı patentlerin asla ticari uygulamalara dönüşmemesi ve bazı firmaların fikri mülkiyet haklarını korumak için patent yerine ticari sır ya da telif hakkı gibi uygulamaları tercih edebilmeleri<sup>512</sup> vb. nedenlerle inovatif performansın ölçümünde tek başına sağlıklı sonuçlar ortaya koyamayacağı belirtilmektedir.

İnovasyon performansının sadece girdi ya da çıktı göstergeleri ile ölçümünde yaşanacak olumsuzlukları ortadan kaldıracak şekilde Christiansen (2000)<sup>513</sup>, *inovasyon performansını ölçmek amacıyla* müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına uyum, hız ve maliyet olmak üzere **dört bileşen** belirlemiştir. İlk iki bileşen müşteri ihtiyaçlarına uyumla ilgilidir. İnovasyon sürecinde *müşterilerin mevcut ihtiyaçlarına* ve *gelecekteki ihtiyaçlarına uyum* sağlama kavramsal ve operasyonel açıdan farklılık arz eden olgulardır. Bu nedenle bu iki olgunun farklı bileşenler olarak ele alınması uygun görülmüştür. Yeni ürün geliştirilirken başarılı olmak için müşterilerin şimdiki ihtiyaçları yanında gelecekteki ihtiyaçları da dikkate alınmalıdır. **Hız**, yeni mal ve hizmetlerin pazara sunulma süresinin ve yeni süreçlerin başlangıçtan uygulama aşamasına kadar geçen zamanın bir göstergesidir. **Maliyet** ise inovasyon için harcanan parasal karşılıkları ifade eder. İnovasyon sürecinin her bir aşaması inovasyon performansı ölçüm bileşenleri açısından değerlendirilebilir. Bu durum Tablo 2.3'te görülmektedir.

<sup>511</sup> Carayannis and Provan, p. 95.

<sup>512</sup> Wulong and Tang, p. 672-673.

<sup>513</sup> James A. Christiansen, *Building the Innovative Organization: Management Systems That Encourage Innovation*, MacMillan Press, London 2000, p. 23.

**Tablo 2.3.** İnovasyon Sürecinin Performansını Değerlendirme Alanları

	<b>Fikir Üretme</b>	<b>Fon Sağlama</b>	<b>Geliştirme</b>
<b>Müşterilerin Mevcut İhtiyaçlarına Uyum</b>	Mevcut ihtiyaçlar için daha fazla fikir	Fonları daha etkin ve önemli fikirler için kullanarak daha iyi fon kararı	Daha iyi operasyonel kararlar
<b>Müşterilerin Gelecekteki İhtiyaçlarına Uyum</b>	Gelecekteki ihtiyaçlar için daha fazla fikir		
<b>Hız</b>	Daha hızlı fikir üretme	Daha hızlı fon kararı	Daha hızlı geliştirme
<b>Maliyet</b>		Daha iyi fon kararları sonucunda ulaşılan daha düşük maliyet	Geliştirme maliyetlerinin minimizasyonu

**Kaynak:** Christiansen 2000, p. 31.

İnovasyonların, müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına uygunluğunun sağlanması, sürecin olabildiğince kısaltılması ve maliyetlerin minimize edilmesi için yöneticilerin bu süreci düzenlemeleri ve gerektiğinde müdahalede bulunmaları gerekmektedir. Bu müdahale alanlarını şu şekilde sıralamak mümkündür<sup>514</sup>:

- Müşterilerin mevcut ihtiyaçlarına ilişkin daha fazla fikir üretmek,
- Müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarına ilişkin daha fazla fikir üretmek,
- Fikir üretme sürecini hızlandırmak,
- Daha iyi fon kararları gerçekleştirmek,
- Fon kararlarını almak için harcanan süreyi kısaltarak, toplam hızı artırmak ve inovasyon çevrimini azaltmak,
- Müşteri ihtiyaçları ile uyumlu çıktılar ortaya koyabilmek için daha iyi operasyonel kararlar alabilen proje takımları oluşturmak,
- Takımların çok daha hızlı çalışmasını sağlamak için, çevrim zamanını azaltacak programlar oluşturmak,
- Geliştirme maliyetlerini azaltmak.

<sup>514</sup> Christiansen, p. 30-31.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### FİRMA PERFORMANSI

Kâr amacı gütsün ya da gütmesin tüm örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmuş açık sistemlerdir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi, amaca yönelik olarak sergilenen tüm örgütsel eylemlerin bütünsel başarısına bağlı bir olaydır. Yükselen rekabet düzeyine bağlı olarak, ulaşılan örgütsel performans düzeyi, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi sadece firma eylemlerinden etkilenen bir olay olmaktan çıkmıştır. Bir işletmenin performans düzeyi üzerinde kendi eylemleri kadar paydaşlarının beklenti ve eylemleri de etkili olmaktadır.

Örgütlerin mevcut durumlarını doğru şekilde anlayabilmeleri, doğru stratejik kararlar alabilmeleri ve büyüüp-gelişebilmeleri için performanslarını değerlendirmeleri ve performanslarına etki eden faktörleri analiz edebilmeleri gerekmektedir. Açık birer sistem olan örgütlerin, örgütsel öncelikleri, örgütsel amaç ve eylemleri içinde buldukları çevresel koşullardaki değişimlere bağlı olarak zaman içerisinde farklılaşabilmektedir. Buradan hareketle, kısaca örgütsel amaçların başarıma düzeyinin belirlenmesi olarak ifade edilebilecek olan performans ölçümünde kullanılan ölçütlerinde dinamik bir yapıya sahip oldukları ve değişimlere bağlı olarak yeniden yapılandırılmaları gerektiği söylenebilir. Yöneticilere, geçmişi değerlendirerek geleceğe yönelik etkili stratejilerin geliştirilmesi noktasında önemli yapı taşları sunan performans ölçümü örgütsel varlığın devamında olmazsa olmaz bir örgütsel eylemdir.

Varolan bilgiye sürekli olarak yeni bilgilerin eklenmesi ve artan bilgi düzeyinin neden olduğu çeşitli gelişmeler nedeniyle, bilgi ekonomisi olarak adlandırılan yeni bir ekonomik yapı ortaya çıkmıştır. Bilgi ekonomisine geçişle birlikte, bilginin ve maddi olmayan diğer varlıkların önemi artmış, iş dünyasının yerleşik kuralları önemli ölçüde farklılaşmıştır. Sanayi ekonomisinde işletmelerin başarısı, geniş ölçüde ölçek ve fırsat ekonomilerinden yararlanma oranlarına göre değerlendirilirken; bilgi ekonomisinde bunlara ek olarak yüksek kaliteli mal ve hizmetler, motive olmuş yetenekli çalışanlar,



inovasyon yeteneği, tatmin olmuş sadık müşteriler, yönetim anlayışı gibi maddi olmayan varlıklarında etkili bir şekilde yönetilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir.

Yoğun rekabetin hüküm sürdüğü günümüz piyasa koşullarında örgütlerin varlıklarını koruyabilmeleri için kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri bir ön koşul olarak ortaya çıkmıştır. Bu gelişimin sağlanabilmesi için öncelikle örgütün mevcut durumunun tespit edilmesi ve varsa eksikliklerin giderilmesine yönelik önleyici tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bu noktada performans ölçümü önemli işlevler üstlenen bir örgütsel eylem olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu bölümde performans ve firma performansı kavramları, firma performansının boyutları, performans ölçümü ve ölçüm modelleri, performans ölçümünün hedefleri, işletmelerin performans ölçümünde karşılaştıkları sorunlar ve firma performansını etkileyen faktörler konuları üzerinde durulmuştur.

### 3.1. PERFORMANS VE FİRMA PERFORMANSI KAVRAMLARI

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde işletme ve işletmeyle ilgili birçok disiplinin ilgi alanı içerisinde yer alan performans kavramı odağında çok sayıda çalışma yapılmış olduğu görülmektedir. Teorik ve uygulamalı araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir değişken olmasına rağmen performans olgusu belirsizliğini koruyan, ölçülmesi zor olan ve uzlaşmış bir tanımı bulunmayan bir kavramdır<sup>515,516</sup>. Dolayısıyla performans yazınının bütünsellikten yoksun ve zaman zaman birbiriyle çelişen bir yapı sergilediği söylenebilir<sup>517</sup>. Ancak burada firma performansı ile ilgili genel bir çerçeve oluşturmak ve ortak bir zemin ortaya koymak amacıyla bu alanda önde gelen bilim adamlarının performans ve firma performansı ile ilgili tanımları incelenecek, böylelikle firma performansının anlamı, örgütler açısından önemi ve boyutları netleştirilmeye çalışılacaktır.

<sup>515</sup> Edward W. Rogers and Patrick M. Wright, “Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems and Prospects”, Center for Advanced Human Resource Studies, *Working Paper Series*, Cornell University ILR School, 1998, p. 6.

<sup>516</sup> Kurt Verwiere and Lutgart Van den Berghe, “Integrated Performance Management: New Hype or New Paradigm?”, *Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation*, (ed.: Kurt Verwiere; Lutgart Van den Berghe), SAGE Publications Ltd., London 2004, p. 5.

<sup>517</sup> Hümeýra Töre Başat, *Performans Prizması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2010, s. 17.

Sözlük anlamı olarak performans, yapma, beceri, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelme ve kendi üzerine düşen görevi etkin bir şekilde yerine getirme olarak tanımlanmaktadır. İşlevsel olarak performans, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçların gerçekleştirilme derecesidir<sup>518</sup>.

Pitt ve Tucker (2008)<sup>519</sup> ise performans kavramını, bir sürecin içerisindeki aktivitelerin nasıl ve ne düzeyde gerçekleştirilebildiği veya spesifik bir amacın başarıma süreci sonucunda ulaşılan çıktılarının etkinlik düzeyi olarak tanımlamaktadırlar.

Örgüt açısından performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavram<sup>520</sup> ya da bir örgütün amaçlarını ne kadar başarabildiğinin bir göstergesi<sup>521</sup> olarak tanımlanmaktadır. Damanpour ve Evan (1984)<sup>522</sup> firma performansı olgusuna sistem bakış açısıyla yaklaşmışlar ve kavramı; bir organizasyonun girdiler, dönüşüm, çıktılar ve geri bildirimden oluşan dört sistematik süreçle ilgilenme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Örgütsel etkinliğin bir yansıması olan firma performansı<sup>523</sup> kavramını Hult, Hurley ve Knight (2004)<sup>524</sup> ise temel stratejik amaçların başarılmasına ek olarak, pazar payı ve satışların büyümesi ve kârlılıkla ilişkili örgütsel amaçların başarılması düzeyi şeklinde tanımlamışlardır.

Firma performansı, finansal performans, operasyonel performans ve örgütsel etkinlik olmak üzere **üç temel düzeyde** ele alınan çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanmaktadır<sup>525</sup>. Ulaşılan kârlılık düzeyinin bir göstergesi olan **finansal performans**, yatırım kârlılığı (return on assets-ROA), özsermaye kârlılığı (return on equity-ROE) ve satışların kârlılığı (return on sales-ROS) gibi muhasebe temelli ölçütler

<sup>518</sup> Mahmut Özdevecioğlu ve Sevgi Kanıgür, “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl: 11, Sayı: 16, 2009, s. 57.

<sup>519</sup> Michael Pitt ve Matthew Tucker, “Performance Measurement in Facilities Management: Driving Innovation?”, *Property Management*, Vol. 26, No. 4, 2008, p. 243.

<sup>520</sup> Müge Arslan, “Yeni Ürünlerin Performansının Ölçümünde Kullanılabilecek Kriterler”, *Öneri*, Cilt: 2, Sayı: 9, 1998, s. 257.

<sup>521</sup> Li-An Ho, “What Affects Organizational Performance? The Linking of Learning and Knowledge Management”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No. 9, 2008, p. 1238.

<sup>522</sup> Damanpour and Evan, p. 395.

<sup>523</sup> N.Venkatraman and Vasudevan Ramanujam, “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, 1986, p. 803.

<sup>524</sup> G. Tomas M. Hult, Robert F. Hurley and Gary A. Knight, “Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, 2004, p. 430-431.

<sup>525</sup> Stuart Hart and Catherine Banbury, “How Strategy-Making Processes Can Make a Difference”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 4, 1994, p. 258.

ile değerlendirilmektedir. *Operasyonel performans* göstergeleri olarak, yatırım geri dönüş oranı, kârlılık artışı, satış hacmi, pazar payı<sup>526</sup>, çeşitlendirme, ürün geliştirme vb. gibi pazar temelli ölçütler kullanılmaktadır<sup>527</sup>. *Örgütsel etkinlik* ise işgören tatmini, kalite ve sosyal sorumluluk gibi paydaş temelli ölçütler ile değerlendirilmektedir<sup>528,529</sup>.

Yukarıdaki performans tanımlarında da görüldüğü gibi bazı yazarlar kavramı tanımlarken açık tanımlar ortaya koymuşlar, bazıları ise tanımlamalarında kavrama ait boyutları önplana çıkarmışlardır. Bu çerçevede O'Donnell ve Duffy (2002)<sup>530</sup> gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında çeşitli yazarlar tarafından yapılmış performans tanımlamalarının bir özetini sunmuşlardır (bkz. Tablo 3.1).

---

<sup>526</sup> Kenneth W. Green and R. Anthony Inman; "The Impact of JIT-II-Selling on Organizational Performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No. 7, 2007, p. 1020.

<sup>527</sup> Hart and Banbury, p. 258.

<sup>528</sup> Stuart Hart, "An Integrative Framework for Strategy-Making Processes", *The Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 2, 1992, p. 341.

<sup>529</sup> M. Mar Fuentes-Fuentes, Carlos A. Albacete-Saez and F.Javier Llorens-Montes, "The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance", *Omega*, Vol. 32, 2004, p. 427.

<sup>530</sup> F. J. O'Donnell and A. H. B. Duffy, "Modelling Design Development Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 11, 2002, p. 1201-1202.

**Tablo 3.1.** Performans ve Performansla İlgili Tanımlar

Yazar(lar)	Tanımlanan Unsur	Tanım	Çalışma Odağı
Cordero 1989.	Performans	Etkililik: Amaçlara ulaşmada belirleyici olan çıktıların ölçülmesidir. Verimlilik: Çıktıların üretilmesinde minimum düzeyde girdi kullanılıp kullanılmadığını belirlemek için kaynakların ölçülmesidir.	Ar-Ge, Örgüt
Neely 1996.	Performans	Amaçlı bir faaliyetin verimliliği ve etkililiğidir.	İşletme
Rolstadas 1998.	Performans	Etkililik, etkenlik, kalite, verimlilik, çalışma hayatının kalitesi, inovasyon ve kârlılık ve bütçeye uygunluk şeklinde sıralanan yedi performans kriteri arasındaki karşılıklı ve kompleks ilişkidir.	Örgütsel sistem
Dwight 1999.	Performans	Belirlenmiş bir amaca ulaşma düzeyidir.	Genel
Clark; Fujimoto 1991.	Performans boyutları	Toplam ürün kalitesi, teslimat süresi ve verimlilik.	Ürün geliştirme
Emmanuelides 1993.	Performans boyutları	Geliştirme zamanı, geliştirme verimliliği ve toplam tasarım kalitesi.	Ürün geliştirme
Moseng; Bredrup 1993.	Performans boyutları	Etkililik, etkenlik ve adaptasyon yeteneği.	Üretim
Doz 1996.	Performans boyutları	Geliştirme odağı, geliştirme hızı ve ar-ge etkinliği.	Ürün geliştirme
Neely et Al. 1996.	Performans boyutları	Zaman, maliyet, kalite ve esneklik.	Üretim
Sinclair; Zahiri 1996.	Performans ölçümü	Başarılı örgütlerin ve bireylerin hedeflerini nasıl başardıklarının belirlenmesi sürecidir.	Örgütler, Bireyler
Van Drongelen; Cook 1997.	Performans ölçümü	Şirketin hedeflerini ve planlarını gerçekleştirme düzeyi ile bu düzeyi etkileyebilecek faktörler hakkında gerekli enformasyonun elde edilmesi ve analizidir.	Genel
Goldschmidt 1995.	Tasarım verimliliği	Etkenlik ve etkililik.	--
Duffy 1998.	Tasarım verimliliği	Etkenlik ve etkililik.	Mühendislik tasarımı
Andreasen; Hein 1987.	Etkenlik	Maliyetlerde artışa neden olan giderlerdeki artış oranıdır.	Ürün geliştirme
Griffan; Page 1993.	Verimlilik	Mükemmel kaynak kombinasyonunun nasıl sağlandığının ve arzulanan spesifik sonuçlara ne kadar ulaşıldığının bir ölçüsüdür.	Genel

**Kaynak:** O'Donnell and Duffy 2002, p. 1201-1202.

Buraya kadar yapılan tanımlar ve bu çalışmanın amaçları çerçevesinde *firma performansı kavramı bu çalışmada*; doğrudan ya da dolaylı olarak finansal anlamda olumlu yansımaları olan, amaçlı ve planlanmış örgütsel faaliyetlerdeki niteliksel (kalite, yönetim anlayışı, çevresel bilinç, kurumsal itibar vb) ve niceliksel (satış miktarı, kârlılık düzeyi, işgören sayısı, ürün çeşitliliği vb) iyileşmeler *şeklinde tanımlanacaktır*. Burada, performans artışına neden olan niceliksel iyileşmelerin her zaman sayısal bir artış göstermesinin zorunlu olmadığını vurgulamakta yarar vardır. Örneğin, küçülme ya da

yeniden yapılanma uygulamaları sonucunda çalışan sayısında meydana gelen azalmaların performans artışına neden olması gibi.

Stratejik yönetim açısından *firma performansının* teorik, deneysel (görgül) ve yönetsel açıdan *önem* arz ettiği söylenebilir<sup>531</sup>. *Teorik açıdan* firma performansı stratejik yönetimin merkezini oluşturur. Teoriler açık ya da örtülü bir şekilde performans hedeflerinin altını çizer. *Deneysel açıdan*, strateji çalışmalarının birçoğu firma performansının yapılandırılması üzerine odaklanmıştır. *Yönetsel açıdan* firma performansı, performansın geliştirilebilmesi için çok sayıda reçeteler sunar.

*Performans yönetiminin temel amacı*, örgütsel etkinliği ve kendi becerileri ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktadır<sup>532</sup>. Bu çerçevede Bingöl (2003)<sup>533</sup>, bir örgütün tüm üyelerinin ve örgüt içerisinde varolan grupların, maksimum düzeyde görevlerini yerine getirdiklerinde veya üstün başarı gösterdiklerinde firmanın stratejik hedeflerine ulaşma olasılığının yükseleceğini ve dolayısıyla performansının artacağını vurgulamaktadır.

Yukarıdaki açıklamalar dikkatlice incelendiğinde literatürde *performans* ve *başarı* kavramlarının *eş anlamlı* olarak kullanıldığı görülecektir. Başarı sözlük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili bir şekilde tamamlamasıdır. İşlevsel açıdan ise başarı, görev ve kişi ile ilgili olup görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır<sup>534</sup>. Başka bir ifade ile başarı, birey açısından anlamlı olan amaçların, oluşturulmuş programlarla adım adım gerçekleşmesidir. Önceden belirlenmiş amaçlar olmadan başarılı olup olunmadığını belirlemek mümkün değildir.

<sup>531</sup> Venkatraman and Ramanujam, p. 801-802.

<sup>532</sup> M. Akif Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 1-2, 2002, s. 156.

<sup>533</sup> Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul 2003, s. 273.

<sup>534</sup> Bingöl, s. 273.

### 3.2. FİRMA PERFORMANSININ BOYUTLARI

Sistem bakış açısıyla, bir örgütün girdiler, dönüşüm, çıktılar ve geri bildirimden oluşan dört sistematik süreçle ilgilenme yeteneği olarak<sup>535</sup> tanımlanan performans olgusunun bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerdeki değişimlerden etkilenen bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Bu faktörlerdeki değişim ve gelişimlere bağlı olarak zaman içinde bazı performans göstergeleri önem kazanmış, bazıları önemlerini kaybetmiş ve yeni bir takım performans göstergeleri ortaya çıkmıştır. Örneğin, sanayi devriminin başlangıcında kâr-maliyet eksenli boyutlar önemli iken, takip eden dönemlerde kâr-maliyet-verimlilik eksenindeki boyutlar önplana çıkmış, daha sonraları bu üçlü eksene kalite ve müşteri tatmini unsurları da eklenmiştir. Son dönemlerde ise bu sınıflandırmaya, çalışanların davranışları ve tatmini, firmanın pazardaki konumu, ürün liderliği, toplumsal sorumluluk gibi yeni boyutlarda eklenmiştir.

Günümüz iş dünyasında performansa yeni boyutlar eklenmesinin temel nedeni, örgütsel faaliyetlerinden etkilenen çıkar gruplarının sayıca artması ve örgütlerden beklenen katkı ve sorumlulukların fazlalaşmış olmasıdır.<sup>536</sup> Faaliyet gösterilen sektöre, sektörün yapısına, örgütsel önceliklere vb. faktörlere bağlı olarak bu performans boyutlarının önem derecesi ve öncelik sırası örgütler açısından farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla bunların arasından kritik performans boyutlarının belirlenmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesi örgütlerin stratejik karar alma süreçlerinde çok önemli bir yere sahiptir.

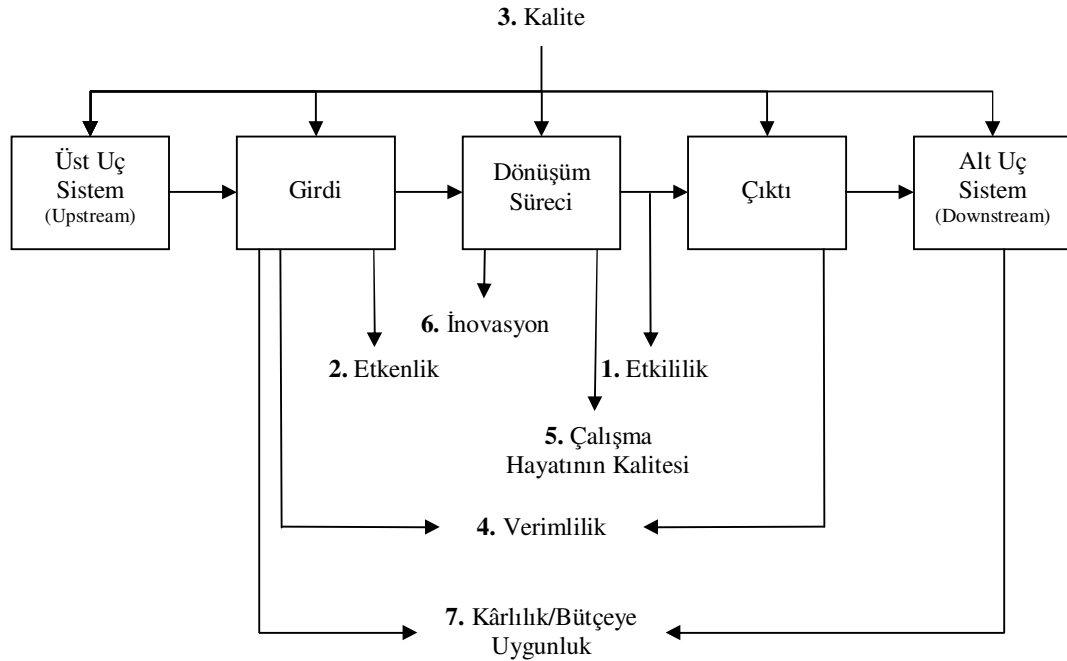
Tvorik ve McGivern (1997)<sup>537</sup> örgütsel performansın boyutlarının ekonomik ve örgütsel olmak üzere iki temel görüşe dayandığını ve tüm performans boyutu sınıflandırmalarının bu iki görüş çerçevesinde değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir. Ekonomik görüş, firmanın rekabetçi konumu gibi dış pazar faktörlerinin önemini vurgularken; örgütsel görüş ise davranışsal ve sosyolojik paradigmanın yapılandırılması ve bunların çevreyle uyumlaştırılması ile ilgilenmektedir.

<sup>535</sup> Damanpour and Evan, p. 395.

<sup>536</sup> Cengiz Yılmaz, Lütfihak Alpkın ve Çağrı Bulut, "Firmaların Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri: Türk İmalat ve Hizmet İşletmeleri Üzerinde Bir Saha Araştırması", *Journal of Yasar University*, Cilt: 4, Sayı: 16, 2009, s. 2471.

<sup>537</sup> Stephen J. Tvorik, and Michael H. McGivern, "Determinants of Organizational Performance", *Management Decision*, Vol. 35, No. 6, 1997, p. 417.

Örgütsel performansının boyutlarını ortaya koyan ve performans boyutlarının klasik yaklaşımı olarak adlandırılan temel çalışma Sink ve Tuttle (1989)'nin modelidir. Model bir örgütsel sistemin performansını belirleyen boyutları yedi performans kriteri ile açıklamakta ve bu kriterler arasındaki ilişkiyi Şekil 3.1'deki gibi göstermektedir.



**Şekil 3.1.** Yedi Performans Kriteri (Boyutu) Arasındaki İlişki

**Kaynak:** Tangen 2004, p. 730.

Şekil 3.1'de yer alan performans boyutları kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir<sup>538</sup>:

**Etkililik:** Kelime anlamı olarak doğru şeyleri, doğru zamanda, yüksek kalitede gerçekleştirmektir. Pratikte ise beklenen çıktıyla, gerçekleşen çıktının bir oranı olarak ifade edilebilir.

**Etkenlik:** Kısaca, işleri doğru olarak yapmaktır. Pratikte ise tüketilen kaynakların, tüketilmesi beklenen kaynaklara bir oranıdır.

**Kalite:** Kullanıma, beklentiye ve gereksinime uygunluktur.

**Verimlilik:** Geleneksel anlamda çıktıların girdilere oranı olarak tanımlanabilir.

<sup>538</sup> Stefan Tangen, "Performance Measurement: From Philosophy to Practice", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, No. 8, 2004, p. 729-730.

**Çalışma Hayatının Kalitesi:** Performansı daha iyi olan bir sistem yaratmaya katkı sağlayacak performans boyutudur.

**İnovasyon:** Performansı artırmak ve desteklemek için ihtiyaç duyulan anahtar bir boyuttur.

**Kârlılık/Bütçeye Uygunluk:** Herhangi bir organizasyon için nihai ve temel amacı ifade eder. Kârlılık, gelirler ile maliyetler arasındaki artı farktır. Bütçeye uygunluk ise kârlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmediği kâr amaçsız kuruluşlarda kullanılmaktadır. Bütçeye uygunluk planlanmış değerlerle gerçekleşen değerler arasındaki ilişkiyi inceler.

Yukarıda vurgulandığı gibi firma performansının boyutlarının ekonomik ve örgütsel olmak üzere iki temel görüşe dayanmasına rağmen, literatürde farklı sınıflandırmalar yer almaktadır. Firma performansının boyutları ile ilgili literatür özeti Tablo 3.2’de yer almaktadır.

**Tablo 3.2.** Performans Boyutları Literatür Özeti

Yazar(lar)	Performans Boyutları
Lieberson and O’Connor (1972)	- Satışlar, - Net Gelir, - Kâr Marjı.
Dess and Robinson (1984)	- Yatırım Kârlılığı, - Satışlardaki Büyüme.
Filippini, Forza and Vinelli (1998)	- Satışların Kârlılığı, - Sermaye Kârlılığı, - Kalite, - Zaman.
Kueng (2000)	- Finansal Boyut, - Müşterilerle İlgili Boyut, - Çalışanlarla İlgili Boyut, - Toplumsal Boyut, - İnovasyon Boyutu.
Hudson, Smart and Bourne (2001)	- Kalite, - Zaman, - Esneklik, - Finans, - Müşteri Tatmini, - İnsan Kaynakları.
Morgan and Strong (2003)	- Pazar Payı, - Müşteri Tatmini, - Rekabetçi Konum, - Müşteriyi Elde Tutma, - Satış Artışı, - Yatırım Kârlılığı.
Wiklund and Shepherd (2003)	- Satıştaki Büyüme, - Gelirdeki Büyüme, - İşgören Sayısındaki Artış, - Net Kâr, - İnovasyon, - Adaptasyon Yeteneği, - Kalite, - Ürün Çeşitliliği, - Müşteri Tatmini.
Lai (2003); Lai and Cheng (2005)	- Çalışan Motivasyonu, - Pazar Performansı, - Verimlilik Performansı, - Toplumsal Etki.
Robinson, Anumba, Carrillo et al., (2005)	- Finansal Boyut, - Çalışanlarla İlgili Boyut, -Müşterilerle İlgili Boyut, - Toplumsal Boyut, - Süreçler ve Ürün Boyutu.
Zerenler ve İraz (2006)	- Müşteri Tatmini, - Kapasite Artışı, - Verimlilik, - Satış Artışı, - Maliyetlerin Azalması, - Kârlılığın Artması, - Etkinlik, - Çalışanların Üretkenliğinin Artması, - Sosyal Sorumluluk.
Pinho (2008)	- Satışların Kârlılığı, - Yatırım Kârlılığı, - Pazar Payı, - Müşteri Sadakati, - Verimlilik, - Çalışma Hayatının Kalitesi.

**Kaynak:** İlgili yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.



Sıralanan bu başarı göstergeleri hem ortaya çıkma zamanı ve hem de faaliyet alanı açısından birbirlerinden farklı olup, aralarında sebep-sonuç ilişkisi mevcuttur. Bazı araştırmacılar kavramsal olarak ayrı olmalarına rağmen, birbirleri ile etkileşim halinde olan bu faktörleri *niteliksel* ve *niceliksel performans* göstergeleri şeklinde iki ana grupta toplamışlar ve niteliksel göstergelerin niceliksel göstergelerin oluşumunda öncül veya aracı olduklarını vurgulamışlardır<sup>539</sup>. Niteliksel performans daha ziyade örgütün iç çevresindeki kültür, ortam, insan kaynakları ve soyut çıktılarla ilgili olup çalışan tatmini, müşteri memnuniyeti, kalite ve inovasyon performansı gibi kriterleri kapsamaktadır. Sayılarla ifade edilebilen ve kolayca ölçülebilen niceliksel performans<sup>540</sup> ise kısmen niteliksel faktörlerin de etkisi altında oluşan ve daha ziyade pazarlama ve finansal yönetim başarısına dayanan ciro artışı, pazar payı artışı ve kârlılık düzeyi gibi kriterleri kapsamaktadır.

Burada farklı performans boyutları ile ilgili verileri firmanın tamamına genellemenin ve bir tek performans boyutundan yola çıkarak bir örgütü değerlendirmenin doğru bir davranış olmadığını hatırlatmak yerinde olacaktır. Örneğin, Fortune'a göre ABD'nin orta büyüklükteki işletmelerinden biri olan SAS Institute, en kârlı ilk 500 firma arasında yer almamasına rağmen, ABD'nin en çok çalışılmak istenilen firmaları arasında 20. sırada yer almaktadır<sup>541</sup>. Bu verilerden hareketle, kârın tek başına firma performansının tamamını temsil etmediği söylenebilir. Dolayısıyla pazarlama ve üretim performans ölçüm modelleri SAS Institute'nin durumunu tam olarak açıklayamamaktadır. Bu gerçek firma performansı boyutlarında sahip olunan taklit edilemez kaynakların önemini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada firma performansının boyutları Karabağ (2008)<sup>542</sup> tarafından yapılan sınıflandırma temel alınarak incelenecektir. Karabağ (2008) firma performansının boyutlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Rekabet performansı,

<sup>539</sup> Lütüfihak Alphan, Ercan Ergün, Çağrı Bulut ve Diğerleri, "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, 2005, s. 176.

<sup>540</sup> F. T. S. Chan, "Performance Measurement in a Supply Chain", *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Vol. 21, 2003, p. 536.

<sup>541</sup> Fortune, "100 Best Companies to Work For", 02.02.2009, [http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/full_list/) (Erişim Tarihi: 05.05.2010).

<sup>542</sup> Filiz Solmaz Karabağ, "Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Adana 2008 (Yayımlanmamış Doktora Tezi), s. 60.

- Piyasa performansı,
- Üretim performansı,
- Finansal performans,
- Pazarlama performansı.

### 3.2.1. Rekabet Performansı

Rekabet performansı, herhangi bir işletmenin esas rakibi karşısındaki başarı durumunu göstermektedir. Rekabet performansının ölçülmesinde işletmenin esas rakibine göre müşteri memnuniyet düzeyi, pazar payı, pazar payındaki büyüme düzeyi, kârlılık düzeyi, kalite düzeyi, verimlilik düzeyi ve inovasyon yapabilme kapasitesi gibi değişkenler kullanılabilir.

Rekabet performansının ölçümünde kullanılan boyutlardan bazıları (pazar payı ve satışlar gibi) pazarla açık bir ilişki içerisinde iken, bazıları da (müşteri tatmini ve inovasyon gibi) içsel verimlilikle ilgilidir<sup>543</sup>.

### 3.2.2. Piyasa Performansı

Piyasa performansı, işletmelerin faaliyette buldukları pazar bölümlerine sağladıkları uyumun ideal duruma makul ölçüde yaklaşması ya da ideal durumdan önemli sayılacak derecede uzaklaşmaması olarak tanımlanabilir<sup>544</sup>.

Hızla değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme, piyasada tehdit oluşturan unsurlara karşı hızla tedbir alabilme, müşteri memnuniyeti sağlama, pazar payı ve yeni müşteri kazanma gibi değişkenlerle ölçülebilir.

### 3.2.3. Üretim Performansı

Üretim performansı, üretim sürecinin başarısını nitel veya nicel olarak belirleyen bir kavramdır. Üretim performansını ölçmedeki temel amaç, sürecin mevcut durumunu analiz ederek, geçmiş dönemlerle ya da sektör ortalamasına göre karşılaştırmalar

<sup>543</sup> Fabio Iraldo, Francesco Testa and Marco Frey, "Is an Environmental Management System able to Influence Environmental and Competitive Performance? The Case of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in the European Union", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 17, 2009, p. 1447.

<sup>544</sup> İsmail Yücel Ardıç, *Yatay Yoğunlaşmalarda Potansiyel Rekabet*, Rekabet Kurumu Yayını, Ankara 2004, s. 4.

yapmak ve geliştirilebilir alanları tespit etmektir<sup>545</sup>. Sanayi işletmelerinde, rekabetçiliğin, firma varlığının ve gelişiminin sağlanabilmesi üretim performansının iyileştirilmesi ile doğru orantılıdır. Bu nedenle performans yönetimi, öncelikle üretim performansı üzerine odaklanmalıdır.

### 3.2.4. Finansal Performans

Finansal performans, firmanın ekonomik amaçlarının başarıma düzeyini yansıtmak amacıyla sonuç temelli mali göstergelerin kullanımı olarak tanımlanabilir<sup>546</sup>. Süreçler, bir örgütün sürükleyici güçleridir. Süreçlerin gerçekleştirilebilmesi ve süreçlerde müşteri değerinin yaratılabilmesi için hem finansal hem de finansal olmayan kaynaklara ihtiyaç vardır. Dolayısıyla örgütsel varlığın devamı her iki kaynağın eşzamanlı olarak varlığına bağlıdır<sup>547</sup>. Finansal göstergeler, sadece geçmişteki karar ve uygulamaların ekonomik sonuçlarını özetlerler; buna karşın gelecekteki performansa ilişkin herhangi bir öngörü ortaya koyamazlar.

Finansal performansı değerlendirmek için sıklıkla kullanılan ölçüm değişkenleri, satış miktarı, pazar payı, kârlılık düzeyi, ciro kârlılığı, toplam varlık kârlılığı, yatırımların geri dönüş oranı, öz sermaye kârlılığı, vergiden önceki gelir, net gelir gibi göstergelerdir. Özellikle algıya dayalı ölçümlerde bu ekonomik göstergelere ilişkin verilerin aynı firma içinden birden çok yöneticiden elde edilmesi ile değerlendirme aracı olarak kullanılan ölçeğin içsel tutarlılığı ve değerlendirme sürecine katılanlar arasındaki tutarlılık ortaya konularak ölçüm güvenilirliği güçlendirilmektedir<sup>548</sup>.

### 3.2.5. Pazarlama Performansı

İşletmeler dış çevreden elde ettikleri girdileri bir üretim sürecinden geçirerek çıktılara dönüştüren ve bu çıktıları tekrar dış çevrelerine aktaran açık sistemlerdir. Buradan hareketle işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin ve büyüebilmelerinin temel

<sup>545</sup> Gökhan Akyüz, “Proses İmalatında Performans Ölçme ve İyileştirmeye Yönelik Bir Modelleme Yaklaşımı: Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2006, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), s. 44.

<sup>546</sup> Venkatraman and Ramanujam, p. 803.

<sup>547</sup> Peter Kueng, “Process Performance Measurement System: A Tool to Support Process-Based Organizations”, *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 1, 2000, p. 73.

<sup>548</sup> Bulut, Yılmaz ve Alpkan, “Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 9, Sayı: 2, 2009, s. s. 517.

şartının, üretmiş oldukları çıktılarının müşteriler tarafından kabul görmesine yani başarılı bir şekilde pazarlanabilmesine bağlı olduğu söylenebilir. Çok sayıda ikame ürünün bulunduğu ve dolayısıyla müşterilerin geniş bir tercih yelpazesine sahip olduğu günümüz piyasa koşullarında firmaların değişen pazar beklentilerine uyum kabiliyetleri başarılarında hayati öneme sahiptir.

İşletmelerin sundukları hizmetin ne kadar iyi olduğu sorusunu, müşteri<sup>549</sup> ve diğer paydaşlarına sormaksızın cevaplamaları mümkün değildir. Bu anlamda genelde işletme yönetiminin, özelde pazarlamanın temel amacı, müşteriler ve diğer paydaşlarla güçlü ilişkiler oluşturmak ve sürdürmektir. Dolayısıyla pazarlama eylemlerinin başarısının ölçüsü uzun vadeli müşteri memnuniyetidir<sup>550</sup>.

Pazarlama performansı, pazar olgunluğunda veya ürün sınırlarının değiştiği noktada firma tarafından sürdürülen pazar başarısının derecesi olarak tanımlanabilir<sup>551</sup>.

### 3.3. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ, HEDEFLERİ VE PERFORMANS ÖLÇÜM MODELLERİ

#### 3.3.1. Performans Ölçümünün Tanımı, Hedefleri ve Önemi

Firma performansının ölçümü, yöneticilerin ve yönetim muhasebesi araştırmacılarının uzun zamandan beri ilgilerinin odağında yer alan bir konudur<sup>552</sup>. Konu özellikle muhasebe, işletme stratejisi, insan kaynakları yönetimi, üretim yönetimi, pazarlama ve örgütsel davranış disiplinlerinin ilgi alanı içerisindedir. Örgütsel performans ölçümü farklı disiplinler tarafından kendi disiplinlerinin bakış açıları ve yaklaşımları ile incelenirse de temelde tüm disiplinlerde iki temel sorunun cevabının araştırıldığı görülmektedir. Bu sorulardan birincisi, örgütsel performansın belirleyicilerinin neler

<sup>549</sup> G. S. Sureshchandar and Rainer Leisten, "Holistic Scorecard: Strategic Performance Measurement and Management in the Software Industry", *Measuring Business Excellence*, Vol. 9, No. 2, 2005, p. 16.

<sup>550</sup> Brian Murphy, Paul Maguiness, Chris Pescott et al., "Stakeholder Perceptions Presage Holistic Stakeholder Relationship Marketing Performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 9/10, 2005, p. 1050.

<sup>551</sup> Çağla Yavuz, "İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt. 5, Sayı. 2, 2010, s. 149.

<sup>552</sup> David Otley, "Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research", *Management Accounting Research*, Vol. 10, 1999, p. 363.

olduğudur. İkincisi ise örgütsel performansın nasıl ölçülebileceğidir<sup>553</sup>. Firma performansının ölçülmesiyle ilgili bilgiler bu başlık altında, performansın belirleyicilerinin neler olduğu ise ilerleyen bölümlerde açıklanacaktır.

Performans ölçümü çok sık tartışılan bir konu olmasına rağmen çok az tanımlanan bir kavramdır<sup>554</sup>. Hatta literatürde performans ölçümünün, karmaşık, anlaşılması güç, önemli, meydan okuyucu, yanlış ve hatalı kullanılabilen bir işlev olduğu dahi belirtmektedir<sup>555</sup>. Aşağıda farklı bilim adamları tarafından yapılmış performans ölçümü tanımları yer almaktadır.

Bir işletmenin başarmak istediği performans düzeyi, üstlendiği faaliyetlerin verimliliği ve etkililiğinin bir fonksiyonu olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla performans ölçümü, bir faaliyetin verimliliğinin ve etkililiğinin niteliğinin belirlendiği bir süreç şeklinde tanımlanabilir<sup>556</sup>. Başka bir bakış açısına göre performans ölçümü, başarılı bireylerin ya da organizasyonların amaçlarını ve stratejilerini nasıl başardıklarının belirlendiği sürecin adıdır<sup>557</sup>. Birçok faaliyetin sistematik işbirliği ile mümkün olabilen performans ölçümü<sup>558</sup> veri toplama, sınıflandırma, analiz etme, yorumlama ve yayma yoluyla bir örgütün geçmişteki eylemlerinin etkililik ve verimliliğinin belirlenmesi olarak da tanımlanmaktadır<sup>559</sup>.

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde ortak paydalarının etkililik ve verimlilik olduğu görülmektedir. Etkililik ve verimlilik kavramları farklı bakış açılara ve bağlamlara göre tanımlanabilmektedir. Örneğin, yönetim açısından etkililik herhangi bir görev veya amacın başarıma düzeyinin bir ölçüsü olarak, verimlilik kavramı ise amaç başarımıyla ilişkilendirilmiş maliyetlerin bir ölçüsü olarak tanımlanabilir. Pazarlama açısından

<sup>553</sup> Andy Neely, "The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, No. 2, 1999, p. 221.

<sup>554</sup> Dilanthi Amaratunga and David Baldry, "Performance Measurement in Facilities Management and its Relationships with Management Theory and Motivation", *Facilities*, Vol. 20, No. 10, 2002, p. 328.

<sup>555</sup> D. Scott Sink, "The Role of Measurement in Achieving World Class Quality and Productivity Management", *Industrial Engineering*, Vol. 23, No. 6, 1991, p. 23.

<sup>556</sup> Dilek Cetindamar, Bülent Çatay and O. Serdar Basmacı, "Improving the Performance of Technology Partnerships: A Case Study in the Turkish Textile Industry", *Handbook of Business Strategy*, 2006, p. 319.

<sup>557</sup> Michail Kagioglou, Rachel Cooper and Ghassan Aouad, "Performance Management in Construction: A Conceptual Framework", *Construction Management and Economics*, Vol. 19, 2001, p. 85.

<sup>558</sup> Pitt and Tucker, p. 243.

<sup>559</sup> Udayangani Kulatunga, Dilanthi Amaratunga and Richard Haigh, "Performance Measurement of Construction Research and Development", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 8, 2007, p. 680.

etkililik kavramı müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uyum düzeyi şeklinde, verimlilik kavramı ise hedeflenen müşteri tatmin düzeyinin sağlandığı anda firma kaynaklarının ekonomik olarak nasıl kullanıldığının bir ölçüsü olarak tanımlanabilir.

Performans ölçümü, etkinliğin ve rekabetçiliğin üst düzeylerini hedefleyen örgütsel için yaşamsal öneme sahiptir<sup>560</sup>. Nelly (1999)<sup>561</sup>, günümüzde performans değerlendirmenin artan önemini, işlerde meydana gelen yapısal dönüşüm, artan rekabet, işletmelerin sürekli gelişme isteği, ulusal ve uluslararası kalite ödülleri, örgütsel rollerin değişmesi, dışsal taleplerin artması ve bilişim teknolojilerinin ulaştığı düzey unsurlarıyla açıklamaktadır.

Geçerli ve güvenilir bir performans ölçümü örgütlere etkili stratejiler geliştirme ve uygulama, çalışan davranışlarına rehberlik etme, yönetsel etkinliği değerlendirme ve ödüllendirmeler için temeller oluşturma olanağı sağlamaktadır<sup>562</sup>. Performans ölçümünden elde edilen veriler, özellikle stratejilerin başarı düzeylerinin tespitinde dikkate alınan göstergeler olması nedeniyle, stratejik karar alma süreçlerinde de kullanılan kritik girdilerdir. Stratejik karar alma süreci bir işletmenin rakiplerine kıyasla faaliyet gösterdiği rekabet ortamında, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için gerekli araç ve kaynaklarla birlikte izlenebilecek alternatif yolların belirlenmesi, örgüt açısından en uygun olanın seçilmesi, uygulanması ve etkinliğinin değerlendirilip yeniden gözden geçirilmesiyle ilgili süreçlerin toplamıdır. Dolayısıyla, firma performansı bir önceki dönemde belirlenen ve uygulanan stratejilerin başarı düzeyi ile ilgilidir. Strateji ve performans arasındaki temel fark, uygulamaların zamanı ile ilgilidir. Strateji gelecek dönem uygulamalarını konu alırken, performans geçmiş dönemdeki uygulamaları konu almaktadır. Doğal olarak, firma stratejisinin etkinliği de performans değerlendirme yolu ile tekrar yapılandırılabilenkte yani, stratejiler geçmiş uygulamaların sonuçlarına göre güncellenebilmekte ve sürdürülebilirlik bu yolla sağlanabilmektedir<sup>563</sup>. Hem belirli bir zaman diliminde hem de rakiplere kıyasla işletmelerin performanslarının değerlendirilmesi geçmiş uygulamalardan dersler çıkarmak ve geleceği planlamak açısından önem taşımaktadır.

<sup>560</sup> Mohamed Zairi, "Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 1, No.1, 1994, p. 14.

<sup>561</sup> Nelly, "The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?", p. 210.

<sup>562</sup> Mary A. Malina and Frank H. Selto, "Choice and Change of Measures in Performance Measurement Models", *Management Accounting Research*, Vol. 15, 2004, p. 442.

<sup>563</sup> Bulut, Yılmaz ve Alpkın, s. 515-516.

Bu bağlamda performans ölçümünün temel amacı, belirlenmiş hedeflere ne düzeyde ulaşılmış olduğunun saptanması, bu hedefler çerçevesinde uygulamaların gözden geçirilmesi ve gerekiyorsa revize edilmesi, faaliyetlerin yeniden planlanması ve rakiplere göre mevcut durumun saptanması olarak ifade edilebilir<sup>564</sup>. Performans ölçümünün organizasyonlar açısından taşıdığı yararlar ise şu başlıklar altında toplanabilir<sup>565</sup>:

- Üst yönetimi ve departman yöneticilerini iç ve dış müşterilerin ve paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinden haberdar etmek ve bölümlerin ve bir bütün olarak örgütün çıktı kalitesine ilişkin spesifik değerler oluşturarak ürünlerin kalitesini geliştirmek,
- İş süreçlerinin daha iyi anlaşılmasına, süreçlerdeki sorunların belirlenmesine ve süreçlerin iyileştirilmesine yardımcı olmak,
- Süreç yönetiminde nesnel ve kantitatif karar verme tekniklerinin kullanılmasını sağlayarak daha kaliteli karar verme ortamı yaratmak,
- Organizasyonun stratejik planlarını ve amaçlarını desteklemek,
- Önyargıdan uzak ve nesnel bir performans değerlendirme yöntemi oluşturarak hesap verme sorumluluğu sağlamak ve çalışanları motive etmek,
- Planlama yapılmasına ve bütçe hazırlanmasına yardımcı olmak,
- Hizmetlerin bölüşümünde ve onların ulaşılabilirliğinde eşitliği sağlamak,
- İşletmelerin kendilerini veya iş süreçlerini rakipleri ile ya da diğer iş süreçleri ile kıyaslamalarını sağlayarak örgüt başarısını ölçmek,
- Çok ciddi hatalara neden olabilecek durumlarda erken uyarı sistemi gibi çalışmak.

### 3.3.2. Performans Ölçüm Modelleri

İlgili yazın incelendiğinde performans ölçümüne ilişkin literatürün *iki temel evre*den oluştuğu görülmektedir. 1880-1980 yılları arasındaki dönemi kapsayan ve *geleneksel performans ölçüm modellerinin* kullanıldığı ilk evrede, kâr, verimlilik ve yatırım geri

<sup>564</sup> Jeremy C. Short and Timothy B. Palmer, "Organizational Performance Referents: An Empirical Examination of Their Content and Influences", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 90, 2003, p. 216.

<sup>565</sup> Oya H. Yüreğir ve Gülsün Nakıboğlu, "Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış", *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 2, 2007, s. 546.

dönüş oranı gibi finansal ölçütlere odaklanılmıştır. İkinci evre ise dünya ölçeğinde başlayan değişimlerin bir sonucu olarak 1980'lerin sonunda başlamıştır<sup>566</sup>. Bu evre ile birlikte araştırmacılar finansal ölçütleri temel alan performans ölçüm sistemlerinin eksikliklerini ortaya koymuşlar ve 1990'lı yıllarla birlikte dengeli ve **çok boyutlu performans ölçüm modellerini** geliştirmişlerdir. Bu yeni yapılar finansal olmayan, dışsal ve geleceğe dönük performans ölçümleri üzerinde durmaktadır<sup>567</sup>. Tablo 3.3'de geleneksel ve çok boyutlu performans ölçüm modellerinin karşılaştırılması yer almaktadır.

**Tablo 3.3.** Geleneksel ve Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması

<b>Geleneksel Performans Ölçüm Modelleri</b>	<b>Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modelleri</b>
Tek boyut (finansal ölçüt) üzerine odaklanmıştır.	Çok boyutludur.
Maliyet temellidir.	Değer temellidir.
Kısa vadeli yönelim söz konusudur.	Uzun vadeli yönelim söz konusudur.
Performans izole edilmiş bölgelerde ölçülür.	Performans birbirine bağlı olan alanlarda ölçülür.
Bireysel performans üzerinde durulur.	Takım performansı üzerinde durulur.
Fonksiyonel ölçümler geçerlidir.	Süreç ölçümleri geçerlidir.
Amaç, denetimi sağlamaktır.	Amaç, yetkilendirme, değerlendirme, öğrenme ve geliştirmedir.
İncelediği olay ve örgütte belirleyici görüştür.	Belirsizliğin kabulü ve sürekli revizyon için ihtiyaç duyulur.

**Kaynak:** Kanji and Moura 2007, p. 51.

### 3.3.2.1. Geleneksel Performans Ölçüm Modelleri ve Genel Bir Değerlendirme

#### 3.3.2.1.1. Geleneksel Performans Ölçüm Modelleri

Geleneksel performans ölçüm yaklaşımları, temelde yönetim muhasebesi sistemine dayanmaktadır. Performans ölçülerinin yönetim muhasebesi sistemine dayanması finansal verilere (yatırımın geri dönüş oranı, satışlar, fiyat değişimleri, çalışan başına satış miktarı, departman başına verimlilik ve kârlılık gibi) odaklanan ölçülerin ortaya

<sup>566</sup> Alaa M. Ghalayini and James S. Noble, "The Changing Basis of Performance Measurement", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No. 8, 1996, p. 63.

<sup>567</sup> Mike Bourne, John Mills, Mark Wilcox et al., "Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 7, 2000, p. 754.



çıkmasına yol açmıştır. Tüm bu performans ölçülerinde verimlilik temel performans göstergesi olarak ele alınmaktadır<sup>568</sup>.

Geleneksel (finansal) performans ölçüm yöntemlerinde, *finansal tabloların oran yöntemi ile analizi*, *artık gelir* ve *ekonomik katma değer* yöntemleri yaygın olarak kullanılmaktadır<sup>569</sup>. Finansal performansı ölçmede kullanılan en temel yaklaşım *finansal tabloların oran yöntemi ile analizidir*. Bir işletmenin tüm paydaşları (sahipler, yöneticiler, borç verenler, tedarikçiler, müşteriler ve çalışanlar gibi) işletmenin finansal tablolarına dayanarak hareket etmektedirler. Finansal tablolardan işletmenin geçmiş faaliyetleri ile ilgili bilgiler elde edilerek bugünkü finansal durumu görülmekte ve bu bilgilere dayanarak gelecekle ilgili öngörülerde bulunulmaya çalışılmaktadır. Finansal tabloların analizinde en sık kullanılan yöntem, oran yöntemi ile analizdir. Bu yöntemde, finansal tablolardaki hesap ve hesap grupları arasındaki ilişkiler oranlar şeklinde hesaplanmakta ve işletme kârlılığı, likidite durumu, kredi riski, faaliyet verimliliği ve ana sermayenin piyasa değeri gibi konularda yorumlar yapılmaktadır. İşletmenin finansal tabloları incelenerek hesaplanan oranlar, işletmenin geçmiş yıllarda hesaplanan oranları, sektördeki diğer işletmelerin benzer oranları ve sektör ortalamaları ile karşılaştırılarak işletmenin finansal performansı belirlenmektedir<sup>570</sup>.

Finansal performans ölçümlerine ilişkin oranlar, işletme faaliyetlerinin değişik açılardan değerlendirilmesindeki kullanım biçimlerine bağlı olarak beş ana grupta ele alınmaktadır<sup>571</sup>:

- Likidite Oranları: İşletmenin cari durumunun analizinde kullanılır. İşletmenin vadesi gelen borçlarını ödeme olanaklarını ortaya koyup, çalışma sermayesinin yeterli olup olmadığını belirler.
- Finansal (Borç) Oranları: İşletmenin özsermayesi ve borçları ile bunların arasındaki ilişkiyi inceler.
- Faaliyet (Etkinlik) Oranları: İşletmenin varlıklarını etkin kullanıp kullanmadığını ölçen oranlardır.

<sup>568</sup> Ghalayini and Noble, p. 64.

<sup>569</sup> Ali Coşkun, *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2007, s. 7-15..

<sup>570</sup> Coşkun, s. 7-8.

<sup>571</sup> Töre Başat, s. 40-41.

- Kârlılık Oranları: İşletme yönetiminin etkinliği hakkında nihai sonucu veren oranlardır.
- Piyasa Değeri Oranları: İşletmenin sermaye piyasasındaki performansını ölçmek için kullanılır.

Geleneksel performans ölçüm yaklaşımlarından biri olan *artık gelir kavramı*, gelecekte elde edilmesi planlanan nakit akımlarının bugünkü değerine odaklanması ve faiz giderlerini (finansal maliyetleri) dikkate alması nedeniyle ekonomik gelir olarak da adlandırılmaktadır<sup>572</sup>. Artık gelir dönem sonunda elde edilen vergiden önceki kâr ile sermaye maliyetine göre elde edilmesi istenen asgari kâr arasındaki farktır. Artık gelirin performans ölçütü olarak kabul edilmesinin nedeni, gelirin bir oran olarak değil, mutlak bir para değeri olarak maksimum değere ulaştırılmasının istenmesidir. Özellikle işletmenin alt birimlerinin performansının ölçülmesi için kullanılan artık değer ile herhangi bir birimin belirlenen minimum kâr miktarına ulaşması, onun yüksek performans gösterdiğinin bir ölçüsü olarak kabul edilir ve ilgili birime daha fazla yatırım yapılarak genişlemesine karar verilebilir<sup>573</sup>.

Geleneksel performans ölçüm yaklaşımlarından bir başkası ise ekonomik katma değerdir. *Ekonomik katma değer*, sermaye bütçelemesi, hisse senetlerinin değer planlaması, yatırımcılara ve kredi verenlere gerekli bilgilerin aktarılması, firma performansının bütünsel olarak ve dönemler itibarıyla değerlendirilmesi, yöneticilere uygulanacak teşvik ve ödüllerin belirlenmesi, yeterince kârlı olmayan ürün hatlarının saptanmasında kullanılabilecek bir yöntemdir<sup>574</sup>. Yönetimsel performans değerlemenin bir göstergesi olan ekonomik katma değer, girişim düzeyinde ne kadar katma değer yaratıldığını ölçmektedir<sup>575</sup>.

<sup>572</sup> M. Başaran Öztürk ve Kartal Demirgüneş, “Entelektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerindeki Etkisinin Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi İle Tespiti: Hisse Senetleri İMKB’de İşlem Gören Üretim Firmaları Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, *İMKB Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 37, 1997, s. 63.

<sup>573</sup> Coşkun, s. 13.

<sup>574</sup> Ayşe Gül Yılgör, “İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Ekonomik Katma Değer (EVA) ve Piyasa Katma Değeri (MVA) Yöntemleri ve Bu Yöntemlerin Hisse Senedi Getirilerini Açıklama Gücünün İncelenmesi: İMKB 100 Örneği”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 60, Sayı: 1, 2005, s. 227

<sup>575</sup> Marius Ioan Pantea, Valentin Munteanu, Delia Gligor et al., “The Managerial Performances Evaluation through the Economic Value Added”, *European Research Studies*, Vol. XI, No. 4, 2008, p. 84.

Ekonomik katma değer, kavramsal olarak maliyet-kâr analizine dayanır. Buna göre bir faaliyetten elde edilen kâr, bu kârı elde etmek için kullanılan sermaye maliyetinden (özkaynakların ve borçların maliyeti) fazla olduğu sürece, bu faaliyetin değer yaratmasından söz edilebilir<sup>576</sup>. Ekonomik katma değer, bir muhasebe dönemi içinde bir işletmenin elde ettiği ekonomik kârı ölçmektedir. Ekonomik kâr, gelir tablosunda yer alan ve gelirin gideri aşan kısmı diye özetlenen muhasebe kârından farklıdır. Ekonomik kâr, tüm kaynakların alternatif maliyetleri dikkate alınarak hesaplanır<sup>577</sup>.

### 3.3.2.1.2. Geleneksel Performans Ölçüm Yöntemlerinin Değerlendirilmesi

Geleneksel performans ölçüm yöntemlerinde, işletme performansını ölçmek için kârlılık ve büyüme gibi finansal göstergelerden yararlanılmaktadır. Finansal göstergeler firma performansını ölçmek için uzunca bir zaman temel ölçütler olarak kullanılmışlardır. Eğer işletme satışlarında bir önceki döneme göre artış söz konusu ise ve/veya kârlılık düzeyi yükselmişse performans artışından bahsedilmektedir. Ancak finansal ölçütlerin rekabetçi bir çevrede faaliyet gösteren yenilikçi işletmelerin performansını değerlendirmede yetersiz kaldığı ifade edilmektedir<sup>578</sup>. Bu durum William Edwards Deming tarafından “kâra bakarak bir işletmeyi yönetmek dikiz aynasına bakarak araba kullanmaya benzer. Dikiz aynası nerede olduğunuzu gösterir ama nereye gittiğinizi göstermez” sözleriyle dile getirilmektedir. Çünkü performans ölçümü firmanın bugünü hakkında bilgi verirken geleceği hakkında da öngörülerde bulunmaya imkan tanımamaktadır<sup>579</sup>. Bu nedenle finansal performans göstergeleri kadar finansal olmayan performans göstergeleri de belirlenerek firma performansının ölçülmesi, planlanan hedeflerle ulaşılan sonuçların bu göstergelere göre karşılaştırılması gerekmektedir. Aksi halde ulaşılan her sonucun başarı gibi algılanma tehlikesi ortaya çıkacaktır.

Yukarıda da vurgulandığı gibi geleneksel performans ölçüm yöntemleri tek boyutlu olup finansal göstergeler ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Finansal ölçümlerin sağladığı katkılar dinamik çevre koşullarında yetersiz kalmaktadır. Geleneksel performans ölçüm sisteminde değerlendirilen birimler departmanlar ve çalışanlar bazında sınırlı kalmakta,

<sup>576</sup> Yılğör, s. 227.

<sup>577</sup> Coşkun, s. 14.

<sup>578</sup> Kenton B. Walker, “Corporate Performance Reporting Revisited – The Balanced Scorecard and Dynamic Management Reporting”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 96, No. 3, 1996, p. 24.

<sup>579</sup> Veysel Ağca ve Ender Tunçer, “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: VIII, Sayı: 1, 2006, s. 176.

müşteriler, tedarikçiler, kredi verenler, rakipler gibi diğer paydaşlar dikkate alınmamaktadır. Geleneksel performans ölçüm yöntemleri esnekliğe imkan vermemekte ve her bölümün kendine ait öncelikleri görmezden gelinmektedir. Ayrıca finansal ölçütlerin işletme bazında performans kriterleri olmaları nedeniyle, işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri bazındaki kriterler dikkate alınmamaktadır<sup>580</sup>. Geçmişe ait veriler ve sadece finansal ölçütler üzerine odaklanan, kısa vadeli bakış açısına sahip olan geleneksel performans ölçüm sistemleri<sup>581</sup>, kalite, esneklik, stratejik odaklanma, bireysel ve fonksiyonel konsantrasyon, süreç ve denetim açısından birçok eksiklikler taşıdığı<sup>582</sup> ve geleceğe dönük öngörülerde bulunabilmeye katkı sağlayamadığı için eleştirilmektedir<sup>583</sup>. Geleneksel performans ölçüm yaklaşımlarının taşıdığı bu eksiklikleri DeBusk, Brown ve Killough (2003)<sup>584</sup> bütünsel bir yaklaşımla şu başlıklar altında sıralamaktadırlar:

- Geçmiş odaklı olma,
- Öngörebilme yeteneğine sahip olmama,
- Kısa vadeli ya da yanlış davranışları ödüllendirme,
- Sorgulanabilir olmama,
- Değişiklikleri çabuk algılayamama,
- Yönetim eylemlerine rehberlik yapabilmek için çok fazla özetlenmiş olma,
- Fonksiyonlar arası karşılıklı ilişki yerine aşırı derecede bölümlere ayırmaya yönelme,
- Soyut varlıkların değerini etkin bir biçimde yansıtamama.

Geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin bu yetersizlikleri ve eksiklikleri yanında, artan küresel rekabet ve hizmet endüstrisinde meydana gelen büyümeye bağlı olarak alternatif kontrol ve performans ölçüm yöntemlerinin geliştirilmesi arayışı içerisine

<sup>580</sup> Cemal Elitaş ve Veysel Ağca; “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: VIII, Sayı: 2, 2006, s. 345.

<sup>581</sup> Helen Atkinson and Jackie Brander Brown, “Rethinking Performance Measures: Assessing Progress in UK Hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, No. 3, 2001, p. 128.

<sup>582</sup> Gopal Kanji and Patricia Moura, “Business Excellence: The Reinforcing Link for the Public Sector”, *Total Quality Management*, Vol. 18, No. 1-2, 2007, p. 50.

<sup>583</sup> Hane Norreklit, “The Balance on the Balanced Scorecard: A Critical Analysis of Some of Its Assumptions”, *Management Accounting Research*, Vol. 11, 2000, p. 65.

<sup>584</sup> Gerald K. DeBusk, Robert M. Brown and Larry N. Killough, “Components and Relative Weights in Utilization of Dashboard Measurement Systems Like the Balanced Scorecard”, *The British Accounting Review*, Vol. 35, 2003, p. 217.

girilmiştir<sup>585</sup>. Bu arayışlar aşağıda açıklanan çok boyutlu performans ölçüm modellerinin gelişimine zemin hazırlamıştır.

### 3.3.3. Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modelleri ve Genel Bir Değerlendirme

#### 3.3.3.1. Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modelleri

Endüstriyel çağın örgütleri için kullanılabilir olan geleneksel performans ölçüm modellerinin, beceri ve yetenekler üzerine odaklanan bugünün örgütleri için yetersiz kaldığı<sup>586</sup>, performanslarını doğru bir şekilde yansıtmadığı ve dolayısıyla yeni modellerin geliştirilmesi gerektiği belirtilmektedir<sup>587</sup>. 1980’li yılların sonlarından bu yana geliştirilen çok boyutlu bu yeni modellerden en önemlileri şunlardır<sup>588</sup>:

- Performans ölçüm matrisi (Performance measurement matrix),
- Performans piramit sistemi (Performance pyramid system),
- Sonuçlar ve belirleyiciler modeli (Result and determinants framework),
- Dengeli değerlendirme çizelgesi (Balanced scorecard),
- Avrupa Kalite Yönetim Vakfı performans ölçüm modeli (Quality management model),
- Entegre performans ölçüm modeli (Integrated performance Measurement system),
- Sorumluluk (paydaş) temelli performans değerlendirme modeli (Accountability scorecard),
- Organizasyonel performans değerlendirme modeli (Organizational performance measurement),
- Performans prizması modeli (Performance prism),
- KOBİ’ler için entegre performans ölçüm modeli (Integrated performance measurement model).

<sup>585</sup> Stan Davis and Tom Albright, “An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance”, *Management Accounting Research*, Vol. 15, 2004, p. 136.

<sup>586</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton; “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, January-February 1992, p. 71.

<sup>587</sup> Claire Louise Stone, “Analysing Business Performance: Counting the ‘Soft’ Issues”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, No. 4, 1996, p. 21.

<sup>588</sup> Veysel Ağca, “Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerleme (PD) Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanılabilirliği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 23, 2009, s. 52.

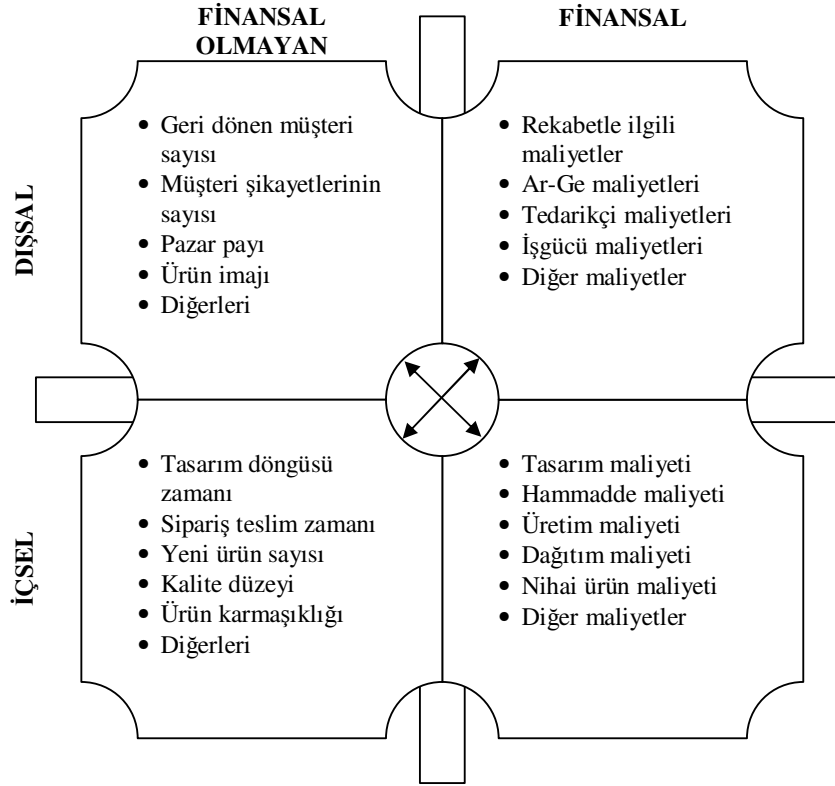
### 3.3.3.1.1. Performans Ölçüm Matrisi

Keegan, Eiler ve Jones (1989) tarafından geliştirilen ve ilk çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modeli olan bu matris, hiyerarşik ve bütünlük bir yaklaşım yardımıyla bir işletmeye stratejik amaçlarını belirlemede ve bu amaçları performans göstergelerine dönüştürmede yardımcı olmak için tasarlanmıştır. Model, Şekil 3.2’de görüldüğü gibi örgütsel performansı etkileyen finansal ve finansal olmayan faktörlerle birlikte dışsal ve içsel unsurları da içine alan iki satır ve iki sütundan oluşan basit ve dengeli bir matris şeklinde tasarlanmıştır<sup>589</sup>. Dengeli bir model olması yanında sadeliği ve esnekliği nedeniyle de literatürde oldukça geniş kabul görmüştür. Ancak, model işletme performansının bazı boyutlarını içermemesi ve farklı boyutları arasındaki bağlantıları açık bir şekilde ortaya koyamaması nedeniyle eleştirilmektedir<sup>590</sup>. Böylesi bir durum, bir örgütün performansının ölçümü sürecini zorlaştıran en temel zayıflıklardan birisi olarak değerlendirilebilir.

---

<sup>589</sup> Daniel P. Keegan, Robert G. Eiler and Charles R. Jones, “Are Your Performance Measures Obsolete?”, *Management Accounting*, Vol. 70, No. 12, 1989, p. 48.

<sup>590</sup> Ağca, s. 52.



**Şekil 3.2.** Performans Ölçüm Matrisi  
**Kaynak:** Keegan, Eiler and Jones 1989, p. 48.

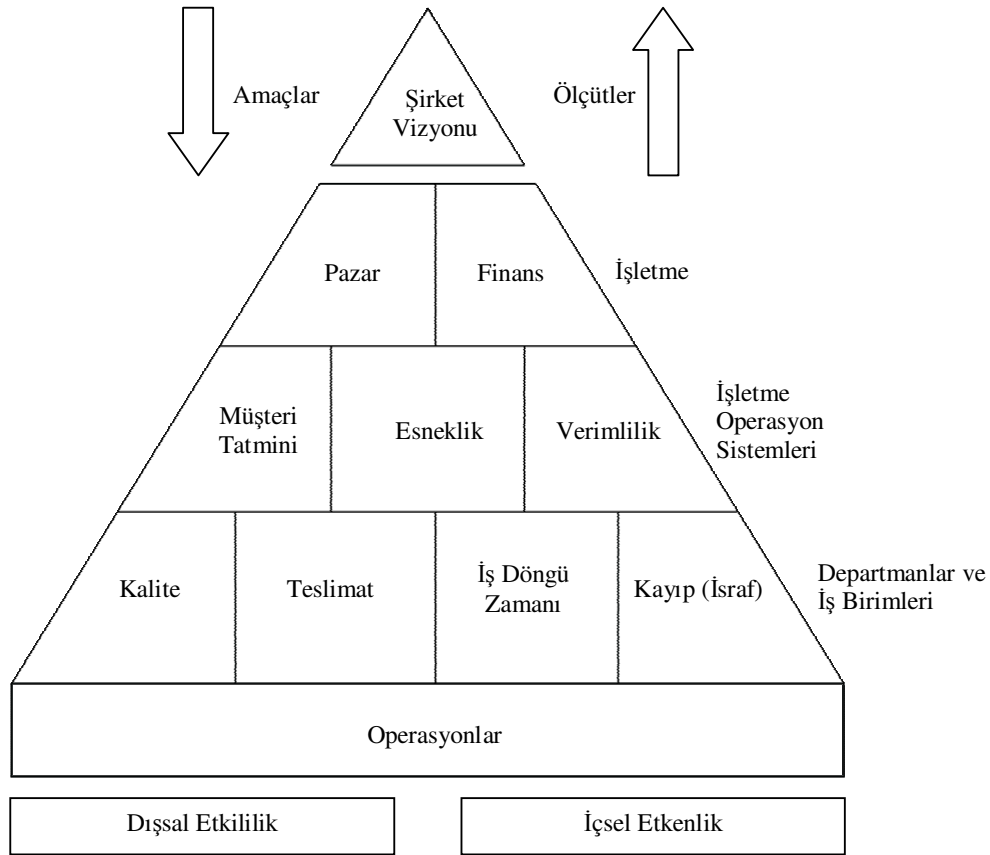
### 3.3.3.1.2. Performans Piramit Sistemi

Judson (1990) tarafından temelleri atılan performans piramit sistemi Lynch ve Cross (1991) tarafından geliştirilmiştir<sup>591</sup>. Sistemin en önemli noktası işletme süreçleri görüşü ile işletme performans ölçümünün hiyerarşik görüşünün birlikte ele alınmasının gerekliliğini vurgulamasıdır<sup>592</sup>. Şekil 3.3’de görüldüğü gibi model, firma stratejisi, işletme operasyon sistemleri, departmanlar ve iş birimleri ve operasyonlar arasındaki bağlantıları gösteren dört aşamalı hiyerarşik yapıdan oluşan bir piramittir. Modelin en üst aşamasında firmanın tepe yönetimi tarafından ortaya konulmuş olunan şirket vizyonu yer alır. İkinci düzeyde pazar ve finansal koşullar tanımlandıktan sonra her iş birimi için oluşturulmuş amaçlar bulunur. Üçüncü düzeyde işletme stratejilerini

<sup>591</sup> Shankar Purbey, Kapman Mukherjee and Chandan Bhar, “Performance Measurement System for Healthcare Processes”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 3, 2007, p. 243.

<sup>592</sup> Karen Anderson and Rodney McAdam, “A Critique of Benchmarking and Performance Measurement”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11, No. 5, 2004, p. 473.

destekleyen her bir temel süreç için belirlenmiş daha somut operasyonel amaçlar (müşteri tatmini, esneklik ve verimlilik) yer alır. Piramidin temelinde ise kalite, teslimat süresi, iş döngü zamanı ve kayıplar gibi spesifik operasyon kriterlerine dönüştürülmüş amaçlar bulunur<sup>593</sup>. Model, paydaş tatminini (müşteri tatmini, kalite ve teslimat gibi) ve operasyonel eylemlerin etkinliğini (verimlilik ve teslimat süresi gibi) ölçtüğü için dengeli bir model olarak kabul edilmektedir<sup>594</sup>.



**Şekil 3.3.** Performans Piramit Sistemi

**Kaynak:** Lynch and Cross 1995, p. 65.

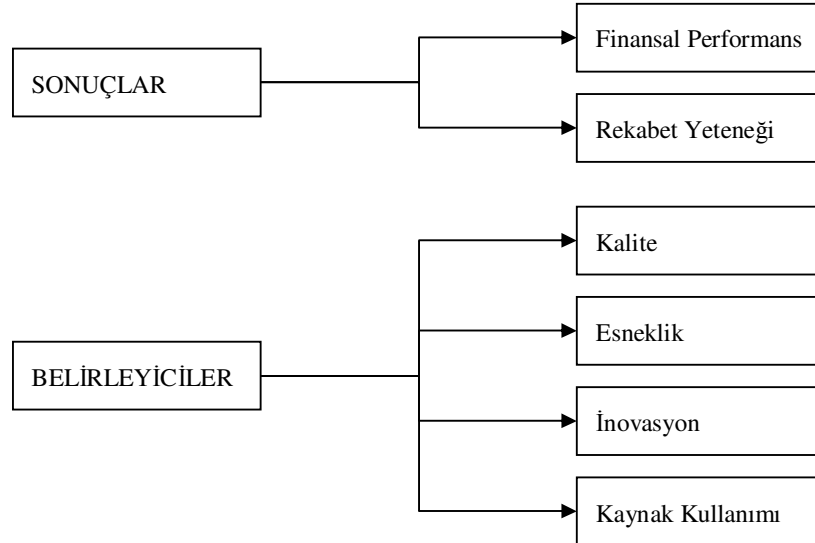
<sup>593</sup> Richard Lynch and Kelvin Cross, *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*, Blackwell Publishers Inc., Massachusetts 1995, p. 66.

<sup>594</sup> Patrizia Garengo, Stefano Biazzo and Umit S. Bititci, "Performance Measurement Systems in SMEs: A Review for a Research Agenda", *International Journal of Management Review*, Vol. 7, No. 1, 2005, p. 38.



### 3.3.3.1.3. Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli

Bu model, Fitzgerald vd. (1991) tarafından hizmet işletmelerinin performanslarını değerlemek için geliştirilmiştir. Şekil 3.4.'de görüldüğü üzere model özellikle rekabet yeteneği ve finansal performans olmak üzere iki temel göstergeye ve bu göstergelerin belirleyicileri olan hizmet kalitesi, esneklik, inovasyon ve kaynak kullanımı boyutlarına odaklanmaktadır<sup>595</sup>. Modeli geliştiren yazarlar, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri profesyonel hizmet işletmeleri, perakende hizmet işletmeleri ve kitle hizmet işletmeleri olmak üzere üç gruba ayırmışlar ve her bir gruptaki işletmelerin performansının ölümünü etkileyen spesifik karakteristikler olduğunu belirtmişlerdir<sup>596</sup>.



**Şekil 3.4.** Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli  
**Kaynak:** Neely, Mills, Platts et al. 2000, p. 1123.

### 3.3.3.1.4. Balanced Scorecard (Dengeli Değerleme izelgesi)

Kaplan ve Norton tarafından stratejik, operasyonel ve finansal ölçüler için geliştirilmiş bir entegre performans ölüm sistemidir. Balanced Scorecard; **i-** müşteriler bizi nasıl görmektedirler? (müşteri perspektifi), **ii-** biz ne(ler)de iyi olmalıyız? (içsel i süreci

<sup>595</sup> U. Kulatunga, D. Amaratunga and R. Haigh, "Performance Measurement of Construction Research and Development Evaluation of Performance Measurement Frameworks", *The Construction and Building Research Conference of the Royal Institution of Chartered Surveyors*, University College London, 7-8 September 2006.

<sup>596</sup> Garengo, Biazzo and Bititci, p. 38.

perspektifi), **iii-** biz değer yaratmaya ve geliştirmeye devam edebilir miyiz? (öğrenme ve inovasyon perspektifi) ve **iv-** biz paydaşlarımızla olan ilişkilerimizi nasıl sürekli kılabiliriz? (finansal perspektif) şeklinde sıralanan dört temel soruya cevap aramaktadır<sup>597</sup>.

Yukarıda ifade edildiği ve Şekil 3.5’de de görüldüğü gibi Balanced Scorecard firma performansını, öğrenme ve inovasyon perspektifi, içsel iş süreci perspektifi, müşteri perspektifi ve finansal perspektif olmak üzere dört boyutta ele almaktadır<sup>598</sup>. Dengeli değerlendirme çizelgesinde yer alan bu dört boyut, kısa ve uzun vadeli amaçlar, zor ve kolay hedefler ve arzulanan çıktılar ve bu çıktıkların performans sürücülerini arasında bir denge kurmaktadır.

Dengeli değerlendirme çizelgesi, yöneticilere rekabetçi başarılar elde etmek için ihtiyaç duydukları enstrümanları sağlar. Günümüz rekabet ortamında organizasyonların amaçlarını tam olarak anlayabilmeleri ve bu amaçları gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan metotların belirlenmesi noktasında dengeli değerlendirme çizelgesi yaşamsal katkılara sahiptir. Dengeli değerlendirme çizelgesi, bir organizasyonun misyon ve stratejisini, bir stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için ihtiyaç duyulan yapıyı sağlayacak performans ölçütlerine dönüştürür<sup>599</sup>. Model hem finansal amaçların başarılması üzerinde durur, hem de bu finansal amaçların gerçekleştirilmesinde rol oynayan itici unsurları inceler.

Bu yöntemde, üst yönetim hazırlayacağı bir çizelge aracılığı ile çalışanlara belirlenen stratejilerin gerçekleştirilmesine yardım edecek faaliyetlerle ilgili önemli performans kriterleri hakkında bilgi sağlamakta; çalışanlar da, işletmenin geneli için hazırlanmış bu çizelgeye uyumlu olarak kendi çizelgelerini hazırlayarak belirtilen kriterleri başarmak için çaba göstermektedirler<sup>600</sup>.

<sup>597</sup> Ghalayini and Noble, p. 74.

<sup>598</sup> A. Michael Milgate, *Transforming Corporate Performance: Measuring and Managing the Drivers of Business Success*, Greenwood Publishing Group, Westport, USA 2004, p. 710.

<sup>599</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston 1996, p. 2.

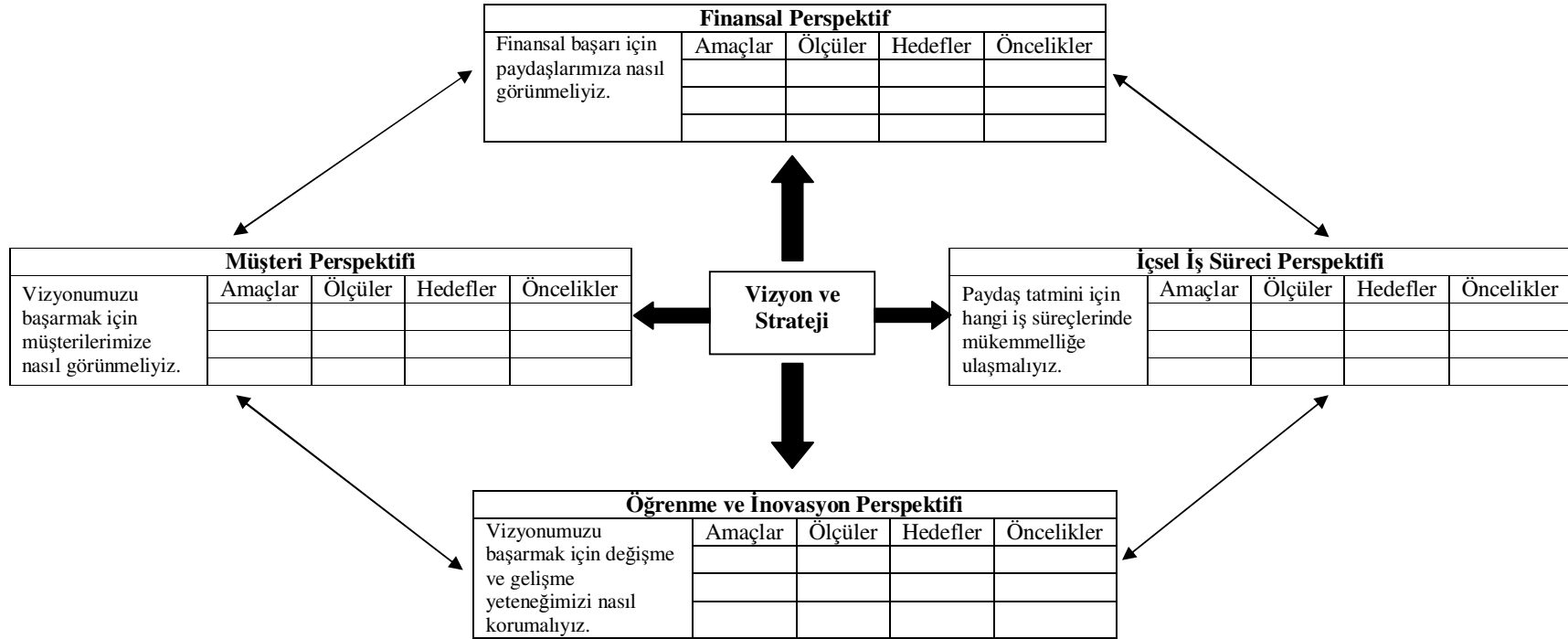
<sup>600</sup> Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Arkan Basım Yayım, İstanbul 2007, s. 411.

Dengeli değerleme çizelgesinin örgütlerde kullanımı bazı yönetsel ihtiyaçlara cevap vermektedir. Bu yönetsel ihtiyaçlar Şunlardır<sup>601</sup>:

- Dengeli değerleme izelgesi, görünürde farklı olan ve örgütün rekabetçi davranışlarını ilgilendiren birçok unsuru tek bir çatı altında toplar. Tüketiciler odaklı olmak, pazar beklentilerine kısa sürede cevap vermek, kaliteyi geliştirmek, ekip çalışmasını vurgulamak, mamul geliştirme zamanını kısaltmak, uzun vadeli bakış açısı ortaya koymak gibi.
- Dengeli değerleme izelgesi, tepe yöneticileri bütün operasyonel ltleri bir arada dikkate almaya yönlendirerek, rgt optimizasyonun bozulmasına karşı korur.

---

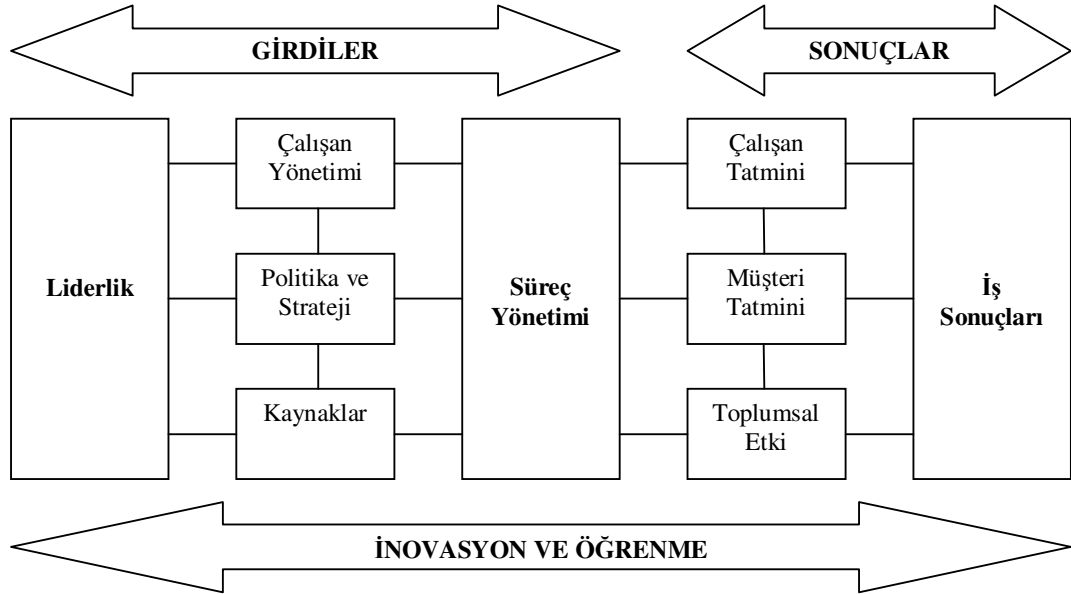
<sup>601</sup> Kaplan and Norton, “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance”, p. 73.



**Şekil 3.5.** Dengeli Değerleme Çizelgesi  
**Kaynak:** Kaplan and Norton 1996, p. 54.

### 3.3.3.1.5. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Performans Ölçüm Modeli (EFQM)

Kısaca EFQM olarak adlandırılan bu model, örgütlere performanslarını iyileştirme konusunda yardımcı olmak üzere 1991 yılında Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından geliştirilmiştir. Modelin temel amacı, performans yönetimini anlamak için bir sistem perspektifi sağlamaktır<sup>602</sup>. Modele göre performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar, politika ve stratejinin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir. Şekil 3.6'da görüldüğü gibi model örgütlerin kilit faaliyetleri nasıl yerine getireceği ile ilgili beş belirleyici (liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, kaynaklar ve süreçler) ve dört tane de ulaşılmaması gereken sonuç göstergeleri (müşterilerle, çalışanlarla, toplumla ve performansla ilgili sonuçlar) olmak üzere toplam dokuz göstergeden oluşmaktadır.



**Şekil 3.6.** EFQM Mükemmellik Modeli  
**Kaynak:** McAdam and Kelly 2002, p. 9.

<sup>602</sup> Yüreğir ve Nakıboğlu, s. 556.

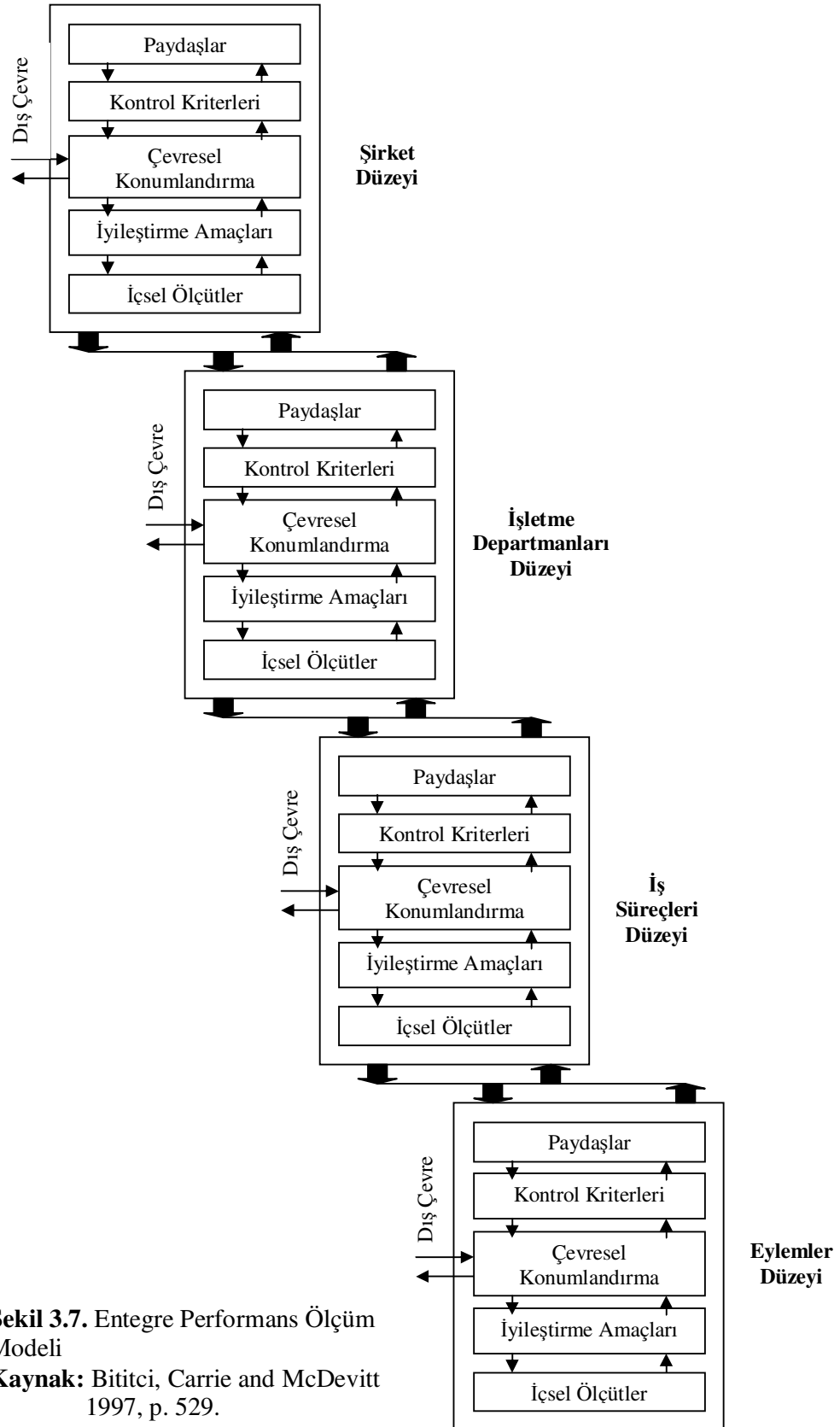
### 3.3.3.1.6. Entegre Performans Ölçüm Modeli

Entegre performans ölçüm modeli Bititci, Carrie ve McDevitt (1997) tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre, entegre performans değerlendirme, performans yönetim sürecinin etkili ve verimli olarak çalışabilmesi için ihtiyaç duyulan enformasyon sistemi olarak tanımlanmaktadır<sup>603</sup>. Model, performans değerlendirme sisteminin bütünlük ve yayılma olmak üzere iki kritik unsuru olduğunu vurgular. Bütünlük, performans ölçüm sisteminin işletmenin ve/veya işin çeşitli alanlarındaki entegrasyonunu artırma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Yayılma ise işletme amaç ve politikalarının modeli oluşturan tüm düzeylere yayılması olarak ifade edilmektedir. Bu model şirket, işletme departmanları, iş süreçleri ve eylemler olmak üzere dört düzey üzerine yapılandırılmıştır (bkz. Şekil 3.7). Her bir düzeyde paydaşlar, kontrol kriterleri, dışsal ölçütler, iyileştirme amaçları ve içsel ölçütler olmak üzere beş anahtar faktör yer almaktadır. İşletme departmanları, iş süreçleri ve eylemler, işletme çevresinin karmaşıklığı ve belirsizliği dikkate alınarak sınıflandırılmaktadır. Böylesi bir sınıflandırma ise içsel, dışsal, temel yetenek ve öğrenme faktörleri bakımından en uygun performans ölçütlerinin tanımlanmasını mümkün kılmaktadır<sup>604</sup>.

---

<sup>603</sup> Umit S. Bititci, Allan S. Carrie and Liam McDevitt, "Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, No. 5, 1997, p 524.

<sup>604</sup> Garengo, Biazzo and Bititci, p. 38.



### 3.3.3.1.7. Sorumluluk (Paydaş) Temelli Performans Değerleme Modeli

Modern örgütler, şirket ve onun paydaşları arasındaki spesifik ilişkilerin oluşturduğu kompleks bir yapı olarak kabul edilmektedir. Bir birey ya da bir grup olabilen paydaşlar, örgütün dışında veya içinde bulunabilirler ve bir şekilde örgütün performansını etkilemektedirler. Bütün örgütler potansiyel olarak farklı paydaş gruplarına sahip olmakla birlikte, genel anlamda müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve toplum şeklinde öne çıkan beş paydaş grubundan bahsedilmektedir<sup>605</sup>. Organizasyonel performansı firmanın paydaşları temelinde ölçmeye odaklanan bu model bir organizasyonun, paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini iyi bir biçimde nasıl bütünleştirdiğini ve karşıladığını ölçmeye odaklanır. Bu yaklaşım sadece finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında denge kurmaya odaklanmamakta, ayrıca firmayla onun kilit paydaş grupları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadır. Kâr amacı gütsün ya da gütmesin bu modele göre tüm örgütler çeşitli paydaş grupları arasındaki bir ilişkiler ağı olarak ele alınmaktadır. Sözleşmeye dayalı bu ilişkiler, firma tarafından sağlanan destekler karşılığında çeşitli paydaşların katkılarıyla belirginleşmektedir<sup>606</sup>. Bu modele göre bir organizasyonun uzun vadedeki başarısı, birini diğerine tercih etmeden dengeli ve entegre bir biçimde çeşitli paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma derecesine bağlı olarak gelişmektedir. Bu durum tek taraflı bir düzenleme olarak görülmemekte; karşılıklı etkileşim ve sorumluluk yoluyla ele alınmaktadır.

Model, firmanın paydaşlarının beklentilerini, gereksinimlerini ve katkılarını performans ölçümünde dikkate almaktadır. Modele göre firmanın paydaşlarının performansı, firmanın temel amaçlarının başarılmasında belirleyici konumdadır. Bu açıdan firma performansı, paydaşlarının performansının bir toplamı olarak değerlendirilmektedir<sup>607</sup>. Tablo 3.4'de çeşitli paydaş gruplarına ait birincil ve ikincil performans göstergeleri yer almaktadır.

<sup>605</sup> Anthony A. Atkinson, John H. Waterhouse and Robert B. Wells, "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", *Sloan Management Review*, Spring 1997, p. 27.

<sup>606</sup> Elitaş ve Ağca, s. 358-359.

<sup>607</sup> Ağca ve Tunçer, s. 179.



**Tablo 3.4.** Paydaşlara Yönelik Birincil ve İkincil Performans Göstergeleri

Paydaş Grupları	Birincil Göstergeler	İkincil Göstergeler
Ortaklar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yatırımların geri dönüş hızı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelir artışı</li> <li>• Giderdeki büyüme</li> <li>• Verimlilik</li> <li>• Sermaye oranları</li> <li>• Likitide oranları</li> <li>• Aktif kalitesi oranları</li> </ul>
Müşteriler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteri tatmini</li> <li>• Hizmet kalitesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Farklı pazar ve ürün istekleri için tüketici araştırmaları</li> </ul>
Çalışanlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışan bağlılığı</li> <li>• Çalışan yetkinliği</li> <li>• Çalışan verimliliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışan düşüncelerinin farklı boyutlarıyla ölçülmesi</li> <li>• Tüketici hizmet indekslerinin farklı boyutlarıyla ölçülmesi</li> <li>• Çalışan maliyetleri ve gelir arasındaki finansal oranlar</li> </ul>
Toplum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hedef pazardaki firma imajı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çeşitli dışsal göstergeler</li> </ul>

**Kaynak:** Atkinson, Waterhouse and Wells 1997, p. 35.

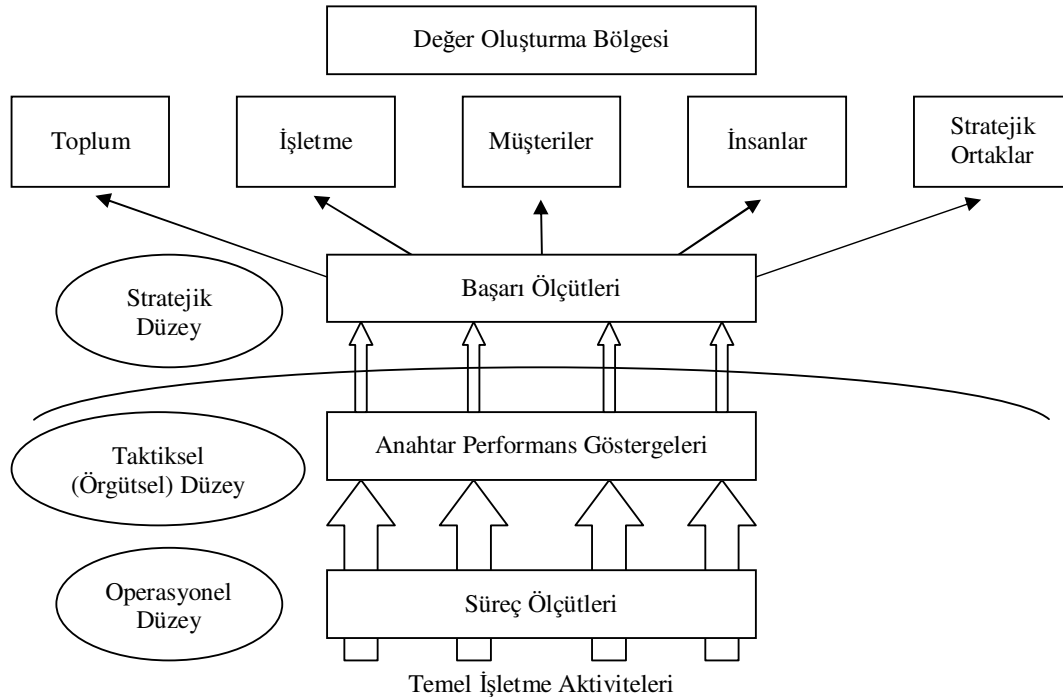
### 3.3.3.1.8. Organizasyonel Performans Değerleme Modeli

Chennell, Dransfield, Field vd. (2000) tarafından özellikle KOBİ'ler için geliştirilen bu model, uyumluluk, süreç odaklılık ve kullanışlılık olmak üzere üç ilke üzerine yapılandırılmıştır<sup>608</sup>. Uyumluluk, seçilmiş performans göstergelerinin çalışanların eylemleri ve örgüt stratejisi arasındaki uyumu desteklemesini ifade eder. Süreç odaklı düşünme, performans değerlendirme sisteminin sürecin izlenmesine, kontrolüne ve iyileştirilmesine yönelik olarak yapılandırılmasını belirtir. Kullanışlılık ise örgütün her kademesinde verilerin kaliteli olmasını ve uygunluğunu sağlayan performans göstergelerini tanımlayan tutarlı bir değerlendirme sürecinin varlığını gösterir.

Model “yönetim alanı” ve “açık sistem teorisi” olarak adlandırılan iki anahtar yönetim yapısına dayanmaktadır. Yönetim alanı, farklı yetki, sorumluluk ve yükümlülüklerle birlikte üç yönetim alanı olan stratejik, taktik ve operasyonel kademelere odaklanır; açık sistem teorisi paydaşların tatminine yönelik analizler kullanarak organizasyonun çevresine odaklanır<sup>609</sup>. Organizasyonel performans değerlendirme modeli Şekil 3.8’de görülmektedir.

<sup>608</sup> Garengo, Biazzo and Bititci, p. 39.

<sup>609</sup> Winston G. Lewis, Kit F. Pun and Terence R. M. Lalla; “Measuring Employeess’ Perception i Small and Medium-Sized Enterprises: A Self-Assessment Scale”, *International Journal of Management Science and Engineering Management*, Vol. 2, No. 3, 2007, p. 230.



**Şekil 3.8.** Organizasyonel Performans Değerleme Modeli

**Kaynak:** Chennell, Dransfield, Field et al. 2000, p. 6.

### 3.3.3.1.9. Performans Prizması Modeli

Neely vd. (2002) tarafından geliştirilen bu model, günümüz rekabetçi iş dünyasında başarılı olmak isteyen işletmelerin anahtar konumdaki paydaşlarının kimler olduğunu ve paydaşlarının neler istedikleri konusunda net bir resme sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu model, birçok performans değerlendirme modelinin aksine günümüzde işletmelerde performans değerlemeye stratejiden değil paydaşlardan hareketle başlanması gerektiğini savunmaktadır. Performans prizması modeli, günümüzde birçok performans otoritesinin on ifadesinden dokuzunun performans göstergelerini stratejiden çıkarma yönünde olduğunu ve bunun performans değerlendirmeyle ilgili yapılan temel yanlışlardan biri olduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle performans prizması modeli, performans değerlendirme sürecini paydaşların kimler olduğu ve ne istedikleri noktasından başlatmaktadır<sup>610</sup>.

Performans prizması modeli, birbiriyle ilişkili beş yüzeyden oluşan bir yapıya sahiptir (bkz. Şekil 3.9). Prizmanın tepesinde paydaşların tatmini, tabanında ise paydaşların

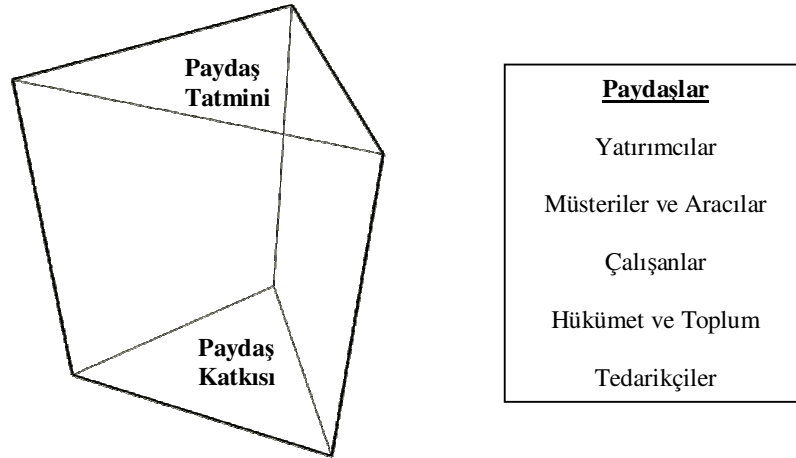
<sup>610</sup>Elitaş ve Ağca, s. 362-363.

katkıları yer almaktadır. Bu iki yüzey arasında sırasıyla stratejiler, süreçler ve temel yetenekler bulunmaktadır. Bu modele göre performans ölçüm göstergelerini oluşturmak için anahtar konumdaki beş sorunun sorulması ve cevaplanması gerekmektedir. Bunlar<sup>611</sup>: **i-** İşletmenin anahtar konumdaki paydaşları kimlerdir ve gereksinimleri nelerdir? **ii-** Bu anahtar konumdaki paydaşların ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmek için hangi stratejiler uygulanmalıdır? **iii-** Bu stratejileri uygulamak için hangi kritik süreçlere ihtiyaç duyulmaktadır? **iv-** Bu süreçleri yönetmek ve performansı artırmak için hangi temel yeteneklere ve yetkinliklere gereksinim söz konusudur? **v-** Bu temel yetenek ve yetkinlikleri korumak ve geliştirmek için işletme paydaşlardan hangi katkılara gereksinim duymaktadır? Bu sorulara cevap vermek suretiyle örgüt kendine özgü bir performans değerlendirme sistemi oluşturabilecektir. Bu beş perspektifin bir araya gelmesi, örgütsel performansın yönetilmesi için kapsamlı ve entegre bir yapının ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

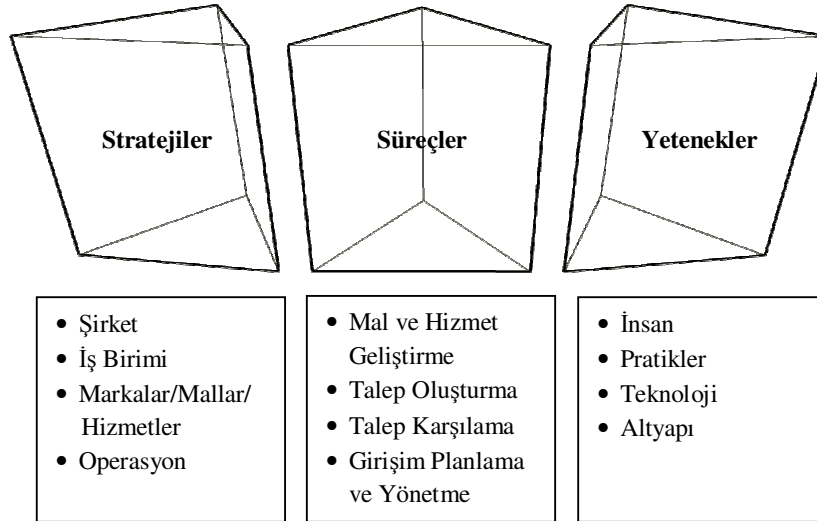
---

<sup>611</sup> Andy Neely, Chris Adams and Paul Crowe, "The Performance Prism in Practice", *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, No. 2, 2001, p. 6-7.

### Performans Prizmasının Paydaşlara Ait İki Yüzü



### Performans Prizmasının Üç İçsel Yüzü



**Şekil 3.9.** Performans Prizması Modeli

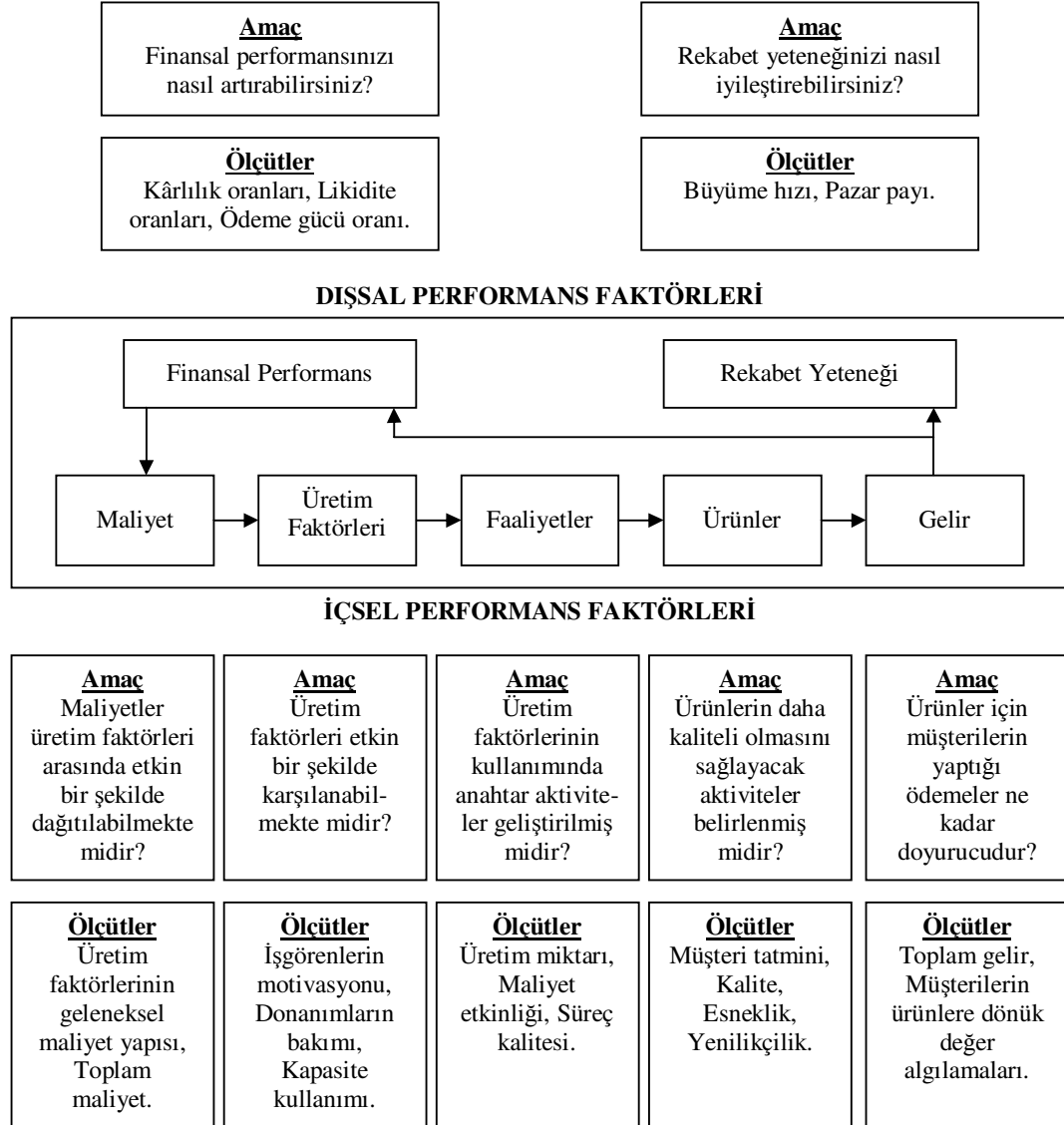
**Kaynak:** Bourne, Franco and Wilkes 2003, p. 17.

#### 3.3.3.1.10. KOBİ'ler İçin Entegre Performans Ölçüm Modeli

Laitinen (2002)<sup>612</sup> tarafından KOBİ'lerin kullanımı için geliştirilen bir modeldir. Bu model, ikisi dışsal, beşi de içsel olmak üzere toplam yedi performans gösterge boyutu üzerine yapılandırılmıştır (bkz. Şekil 3.10). Bir neden-sonuç ilişkisi bağlamında dışsal boyutlar finansal performans ile rekabet yeteneği göstergelerini; içsel boyutlarda maliyetler, üretim faktörleri, faaliyetler, ürünler ve gelirlerle ilgili göstergeleri kapsamaktadır. İçsel boyutlar bir bütün olarak üretim sürecini izlemek için

<sup>612</sup> Erki K. Laitinen, "A Dynamic Performance Measurement System: Evidence from Small Finnish Technology Companies", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18, 2002, p. 65-99.

kullanılırken, dışsal boyutlar organizasyonun içinde bulunduğu rekabet ortamındaki pozisyonunu değerlendirmek için kullanılmaktadır<sup>613</sup>.



**Şekil 3.10.** Entegre Performans Ölçüm Modeli

**Kaynak:** Laitinen 2002, p. 79.

<sup>613</sup> Ağca, s. 54.

### 3.3.3.2. Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modellerine Toplu Bir Bakış

Zenginliğin sermaye ve üretim miktarı ile belirlendiği sanayi ekonomisinde performans ölçümlerinde çoğunlukla sermayenin kârlılığı, satışların kârlılığı ve varlıkların kârlılığı gibi kârlılık göstergeleri ile satışlarda, varlıklarda, sermayede ve pazar payındaki büyüme ve çalışanların sayısındaki artış gibi büyümeye dayalı finansal performans göstergeleri kullanılmaktaydı. Ancak bu göstergeler, bilgi ekonomisi ile önemi her geçen gün artan finansal olmayan performans sonuçlarının ölçümünü gerçekleştirememektedirler. Günümüz örgütleri kalite, müşteri tatmini, çalışan tatmini, esneklik ve inovasyon gibi önemi her geçen gün artan finansal olmayan konular üzerine yoğunlaşmak durumundadırlar. Bu nedenle bu faaliyetlerinin sonuçlarının finansal olmayan göstergelerle ölçülmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla finansal ve finansal olmayan performans sonuçlarının belirli bir denge içerisinde beraberce dikkate alınmasıyla sağlıklı bir firma performansı ölçümünün gerçekleştirilmiş olabileceği söylenebilir.

Performans ölçümünde finansal ve finansal olmayan performans göstergelerini birlikte ele alan çok boyutlu performans modellerinden başlıcaları yukarıda kısaca açıklanmıştır. Bu modeller çeşitli açılardan birbirlerinden farklı özelliklere sahiptirler. Tablo 3.5'de çok boyutlu performans ölçüm modellerinin bir karşılaştırılması yer almaktadır.

**Tablo 3.5.** Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması

	Performans Ölçüm Matrisi (Keegan vd. 1989)	Performans Piramit Sistemi (Lyncd; Cross 1991)	Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli (Fitzgerald vd. 1991)	Dengeli Değerlendirme Çizelgesi (Kaplan; Norton 1992)	Entegre Performans Ölçüm Modeli (Laitinen 1996)	Entegre Performans Ölçüm Modeli (Bititci vd. 1997)	Organizasyonel Performans Ölçüm Modeli (Chennell vd. 2000)	Performans Prizması Modeli (Neely vd. 2002)
<b>Stratejik Uyum</b>	●	●	●	●		○	○	○
<b>Strateji Geliştirme</b>		●	●	●		●		●
<b>Paydaş Odaklılık</b>						●	●	●
<b>Denge</b>	●	●	●	●	●	●	●	●
<b>Dinamik Uyum Yeteneği</b>			●		●	●		●
<b>Süreç Odaklılık</b>		○		○	●	●	●	●
<b>Derinlik</b>	●	●	●	●	○	●	●	●
<b>Genişlik</b>		●	●	●		●	●	●
<b>Öngörülemeden İlişkiler</b>		●	●	●	●	○		●
<b>Şeffaflık ve Sadelik</b>	●				●	○	○	●

Kaynak: Garengo, Biazzo and Bititci 2005, p. 37.

● TAMAMEN ○ KISMEN

**Stratejik Uyum:** Performans ölçüm sistemi, strateji ile tutarlı ölçütleri sağlayabilmelidir.

**Strateji Geliştirme:** Performans değerlendirme önceden tanımlanmış amaç ve stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlamalıdır.

**Paydaş Odaklılık:** Performans değerlendirme sisteminin tasarımında paydaşların gereksinimlerine odaklanma önemli başlangıç noktalarından biri olmalıdır.

**Denge:** Performans değerlendirme sistemi, finansal ve finansal olmayan ölçüm türleri ve/veya içsel ve dışsal ölçüm amaçları şeklinde farklı perspektifleri kullanmalıdır.

**Dinamik Uyum Yeteneği:** Performans değerlendirme sistemi, amaçları ve ölçütleri inceleme sistemlerini kapsar. Bu inceleme sistemleri, performans değerlendirme sisteminin iç ve dış konseptte meydana gelen değişimlere anında uyum sağlamasını garanti etmeyi hedefler.

**Süreç Odaklılık:** Organizasyonlar hiyerarşik bir yapı olarak değil, eşgüdümlü süreçlerin oluşturduğu bir sistem olarak kabul edilir.

**Derinlik:** Ölçütler ayrıntılı göstergelere ayrılmalıdır ve her süreçte tek bir operasyonel faaliyete ilişkin aktiviteler ölçülmelidir.

**Genişlik:** Bir bütün olarak organizasyon performans ölçümünün bir objesi durumundadır.

**Öngörülemeden İlişkiler:** Sonuçlar ve bu sonuçları ortaya çıkaran belirleyiciler arasındaki ilişkiler, eylemlerin ve geliştirme sürecinin kontrolünü desteklemek için ölçülmelidir.

**Şeffaflık ve Sadelik:** Performans değerlendirme sistemi önceden belirlenmiş ve açıkça tanımlanmış amaçları, ölçütleri ve metodolojiyi kullanmalıdır.

### 3.3.4. İşletmelerin Performans Ölçümde Karşılaştıkları Sorunlar

Finansal ölçütlerle finansal olmayan ölçütleri dengeleyecek şekilde dinamik ve bütünleşik performans ölçüm sistemleri geliştirilmiş olmasına karşın işletmeler, performans ölçüm sistemlerinde farklı sorunlarla karşılaşmaya devam etmektedirler. Bu sorunlar çok farklı nedenlerden kaynaklanabilmektedir<sup>614</sup>. Performans ölçüm sistemlerinin tasarımında birçok faktörün değerlendirilmesi gerektiğinden dolayı da bu sorunların belirlenmesi çok kolay olmamaktadır. İşletmeler, performans ölçüm sistemlerinde karşılaştıkları sorunları en asgari düzeye indirdikleri ve bu sorunları ortaya çıkaran faktörleri belirleyebildikleri oranda performans ölçüm sistemlerinin etkinliğini artırabileceklerdir.

Literatür incelendiğinde, işletmelerin performans ölçüm sistemlerinde karşılaştıkları sorunların, performans ölçüm sistemleri için gereken alt yapının yetersiz olmasından kaynaklandığının vurgulandığı görülmektedir. Bununla birlikte uygun olmayan ölçütlerin seçilmesi de performans ölçüm sistemlerinden beklenen etkinliğin sağlanmasını engellemektedir<sup>615</sup>. Yanlış performans ölçütlerinin belirlenmesi, işletmelerin gereksiz faaliyetlere odaklanmalarına ve faaliyetleri arasında öncelik sırasını yanlış belirlemelerine neden olabilmektedir. Bütün bunlar ise işletmelerde beklenen gelişmelerin ve arzulanan performans düzeylerinin yakalanmasını engellemektedir. İşletmelerde performans ölçütlerinin belirlenmesinde öncelikler doğru olarak belirlenmeli ve performans ölçütleri stratejiler ışığında ve paydaş beklentileri temelinde oluşturulmalıdır. Etkin bir performans ölçüm sistemi, işletmelerin mevcut durumuna ve gelişmelerin gerekli olduğu alanlara ilişkin bilgileri hızlı bir şekilde sağlayabilmelidir.

Ghalayini ve Noble (1996) entegre performans ölçüm sistemlerinin önemli avantajları bulunmakla birlikte bazı sınırlılıklarının bulunduğu dile getirmişlerdir. Etkin bir performans ölçüm sisteminin yapılandırılmasını olumsuz yönde etkileyen ve

---

<sup>614</sup> Hilmi Yüksel, "İşletmelerin Performans Ölçüm Sistemlerinde Karşılaştıkları Sorunların Ampirik Bir Çalışma İle Değerlendirilmesi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, 2003, s. 181.

<sup>615</sup> Yüksel, s. 183.



performans ölçümünde çeşitli sorunların yaşanmasına neden olan bu sınırlılıkların başlıcaları şunlardır<sup>616</sup>:

- Entegre performans ölçüm sistemleri geliştirme araçlarından ziyade bu araçları izlemek ve kontrol etmek üzere yapılandırılmıştır. Dolayısıyla bu sistemler, sürekli gelişmenin bütünleştirilmesi noktasında yetersiz kalmaktadırlar.
- Entegre performans ölçüm sistemleri herhangi bir zamanda amaçların ulaştığı düzeyi ortaya koyan mekanizmayı sağlayamamaktadırlar.
- Entegre performans ölçüm sistemleri dinamik yapıda değildirler. Onlar kritik alanlarda herhangi bir sistem revizyonuna izin vermezler. Sadece geçmiş verilere, kararlara ve elde edilen çıktılara bağlı olarak performans ölçümü gerçekleştirirler.
- Entegre performans ölçüm sistemleri gelecekteki performansı tahmin etmek, başarmak ve iyileştirmek için gerekli unsurları sağlayamamaktadırlar. Onlar sadece şimdiki performans düzeyi ile ilgilenirler.
- Entegre performans ölçüm sistemleri yerel optimizasyona karşı global optimizasyonun önemini vurgulamalarına rağmen, bunun başarılması için gereken mekanizmaları (özellikle operasyonel düzeyde) sağlayamamaktadırlar.
- Entegre performans ölçüm sistemlerinin birçoğu bir stratejik performans ölçütü olarak zamanın önemini dikkate almamaktadırlar.
- Entegre performans ölçüm sistemleri işletmelerin üretim süreçlerindeki faaliyetlerin izlenmesini, kontrol edilmesini ve iyileştirilmesini sağlayan herhangi bir aracı yapıları içinde barındırmamaktadırlar.

### 3.4. FİRMA PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İlgili literatür incelendiğinde örgütsel performansın belirleyicilerinin çevresel (sosyolojik, politik, ekonomik, teknolojik vb.), örgütsel (yapı, sistem, büyüklük, örgüt yaşı vb.) ve bireysel (yetenek, kişilik, yaş gibi) faktörler olmak üzere üç başlık altında toplandığı görülmektedir<sup>617</sup>. Dolayısıyla örgütsel başarının, performansın belirleyicileri

<sup>616</sup> Ghalayini and Noble, p. 77.

<sup>617</sup> Gary S. Hansen and Birger Wernerfelt, "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, 1989, p. 403.

olan çevresel, örgütsel ve bireysel faktörler arasında kurulan uyum sonucu yakalanabileceği söylenebilir. Çalışma örgütsel odakta gerçekleştirildiğinden dolayı, burada performansın belirleyicilerinden sadece örgütsel faktörler üzerinde durulacaktır.

Tvorik ve McGivern (1997)<sup>618</sup> örgütsel performansın belirleyicilerini **i-** örgüt kültürü ve örgütsel yönelim, **ii-** örgütsel öğrenme ve örgütsel yetenekler, **iii-** endüstri yapısı ve stratejik gruplar, **iv-** örgütsel kaynaklar ve **v-** liderlik ve vizyon başlıkları altında ele almaktadırlar.

### 3.4.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yönelim

Bir firma içinde genel kabul görmüş normları, değer yargılarını, ritüelleri ve çeşitli uygulamaları içeren ve bu özellikleri dolayısıyla davranış kalıplarını ortaya koyan **örgüt kültürü**, rekabet yarışında hangi firmaların daha başarılı ya da başarısız olacağını belirleyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Denison ve Mishra (1995)<sup>619</sup> örgütsel kültür ve verimlilik arasındaki ilişkiyi irdeledikleri çalışmalarında, örgütsel kültürün ilgililik, uyumluluk, adaptasyon yeteneği ve misyon şeklinde ayırt edici dört özelliğinin bulunduğunu vurgulamışlardır. **İlgililik ve adaptasyon yeteneği özellikleri** esneklik, açıklık ve değişimlere cevap vermenin göstergesi ve büyümenin güçlü bir belirleyicisidir. **Uyumluluk ve misyon özellikleri** ise entegrasyon, yönlendirme ve vizyonun göstergesi ve kârlılığın önemli bir belirleyicisidir. Ayrıca bu dört özelliğin her biri kalite, çalışan tatmini ve bütünsel performans gibi verimlilik kriterlerinin önemli bir belirleyicisi konumundadır.

Yılmaz, Alpkan ve Bulut (2009)<sup>620</sup> ise pazar oryantasyonu, öğrenme oryantasyonu ve girişimcilik oryantasyonu şeklinde sıralanan ve kültürel oryantasyonlar olarak adlandırılan üç temel kültürel özelliğın firma performansı üzerinde kritik öneme sahip olduğunu ifade etmektedirler. Bu üç oryantasyonun her biri, örgüt kültürünün derinliklerine yerleşmiş, bireylerin işle ilgili davranış ve kararlarını çeşitli şekillerde etkileyen ve bu şekilde işletmenin iş yapma anlayışını temelden belirleyen çok çeşitli değer yargılarını ifade etmektedir. Kaynak temelli yaklaşıma göre, örgüt kültürünün bu

<sup>618</sup> Tvorik and McGivern, p. 419-423.

<sup>619</sup> Daniel R. Denison and Aneil K. Mishra, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, Vol. 6, No. 2, 1995, p. 204-223.

<sup>620</sup> Yılmaz, Alpkan ve Bulut, s. 2471.

üç özelliği, rakipler tarafından zor geliştirilebilir, taklit edilemez, satın alınması mümkün olmayan ve karmaşık sosyal yapılar içerdiklerinden ötürü işletmeler için kalıcı rekabet avantajı yaratabilme potansiyeline sahiptirler.

Öğrenilmiş davranış ve değer sistemlerini temsil eden ve paylaşılan bir anlamlar sistemi olan kültür, insanlara yaşadıkları dünyayı anlamada gerek duydukları kategori ve modelleri sağlar ve her aşamada insanları yönlendirir. Bu kategori ve modellerin yardımıyla insanlar, yaşamın karmaşası içerisinde yollarını bulmaya çalışırlar. Kültürün bu işlevi, bireylerin ve diğer canlı sistemlerin davranışlarını ortak bir doğrultuda tutma çabası, yani *örgütsel yönelim* olarak tanımlanabilir<sup>621</sup>.

Durumsallık kuramı ve konfigürasyon yaklaşımı teorisyenleri örgütsel yönelim ve performans arasında bir ilişki olduğunu savunmaktadırlar<sup>622</sup>. Örgütsel yönelim, bir firma tarafından gerçekleştirilebilecek işlerin ve stratejik odaklanmanın belirlenmesi sürecinde kritik bir adımdır. Örgütsel yönelim bütün departmanların ve çalışanların gücünü aynı yöne yoğunlaştırarak bir sinerji elde edilmesini sağlar. Aynı zamanda yönelim, örgütsel amaç ve hedeflerin tüm departmanlar ve örgütsel hiyerarşi içerisinde yer alan bütün çalışanlar tarafından benimsenmesini ve paylaşılmasını da gerektirir<sup>623</sup>. Örgütsel yönelim, sahip olunan kaynakların, bilginin, vizyonun ve benzeri unsurların çevresel değişimlere benzersiz yeteneklerle yanıt verebilecek ve rekabetçi avantaj yaratacak şekilde tasarlanmasıdır<sup>624</sup>. Etkili bir yönelimin esası, örgütteki herkesin, çeşitli yöntemlerle ve değişik araçlar kullanarak amaçlara odaklanmaları ve bu doğrultuda bütünleşik bir ortam yaratmalarıdır. Böylesi bir yönelim firma açısından çevresel değişimlerin ortaya çıkardığı fırsatlardan yararlanmak için güçlü yönlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Bu çerçevede örgütsel yönelimin hem rekabet avantajının ve firma performansının bir kaynağı, hem de bu avantajın sürdürülebilirliğinin temelini oluşturduğu söylenebilir.

<sup>621</sup> Ünsal Sığırı, “Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 9, 2006, s. 30.

<sup>622</sup> Tvorik and McGivern, p. 418.

<sup>623</sup> Ravi Kathuria, Maheshkumar P. Joshi and Stephen J. Porth, “Organizational Alignment and Performance: Past, Present and Future”, *Management Decision*, Vol. 45, No. 3, 2007, p. 504.

<sup>624</sup> Tvorik and McGivern, p. 418.

### 3.4.2. Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Yetenekler

İşletmeler üretim ve hizmet sunum süreçlerinde, insan kaynakları, mali kaynaklar ve fiziksel kaynaklar olmak üzere üç temel kaynaktan yararlanmaktadır. Bu kaynaklardan en önemlisi olan insan kaynakları, diğer kaynakları şekillendirme ve yönlendirme gücüne sahip olması nedeniyle örgütün verimliliğini ve performansını doğrudan etkileyebilmektedir. Organizasyonların verimliliği, çalışanlarının beceri ve yetenek toplamlarının bir sonucu olarak düşünülebilir. İnsan kaynakları eğitiminin temel amacı, çalışanların iş tatmin düzeylerini, verimliliklerini ve bir bütün olarak örgütsel performansı yükseltmeye yöneliktir<sup>625</sup>. Eğitim çabaları sayesinde örgütlerde çalışan bireylerin bilgi, beceri ve yetenek düzeylerinin artması, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlamakta ve üretim sürecinde oluşan hataların en asgari düzeye inmesini gerçekleştirmekte, dolayısıyla örgütsel performans yükselmektedir.

Yeo (2003)<sup>626</sup> örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi irdelediği çalışmasında, öğrenmenin performans üzerindeki etkisinin kolayca anlaşılır bir etki olmadığını dile getirmektedir. Öğrenme çalışanların sahip oldukları heyecanı artıracak, artan heyecan ise enerjinin yükselmesine ve performansın beklenenden daha yüksek düzeyde gerçekleşmesine neden olacaktır. Örgütsel öğrenme şirketin misyon ve vizyonunu gerçekleştirecek iş gerekleri ile çalışanların sahip oldukları bilgi ve yetenekleri uyumlaştırarak ve geliştirerek örgütsel performansın artmasına etki edebilmektedir.

Öğrenme, çıktılarından kısa sürede yararlanılacak bir eylem olmaktan ziyade örgütü geleceğe hazırlayan bir süreçtir. Buradan hareketle öğrenme ile performans arasında bir bağlantının ortaya çıkabilmesi için uzun bir zaman dilimine ihtiyaç duyulacağı söylenebilir. Argyris, Bellman, Blanchard ve diğerleri (1994)<sup>627</sup> ise öğrenmenin enformasyonun yorumlanmasında yeni yollar ortaya çıkararak, girişimsel ruhu kamçılıyarak ve yeni gelişimlere zemin hazırlayarak performansı artıracığını vurgulamaktadırlar. Ayrıca yazarlar yakın bir gelecekte öğrenmenin bireyler ve örgütler

<sup>625</sup> Mehmet İnce, “İşletmelerde Eğitimin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri”, *İpek Yolu Konya Ticaret Odası Dergisi*, Yıl: 16, Sayı: 187, 2003, s. 30.

<sup>626</sup> Roland Yeo, “Linking Organisational Learning to Organisational Performance and Success: Singapore Case Studies”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, No. 2, 2003, p. 70-80.

<sup>627</sup> Chris Argyris, Geoffrey M. Bellman, Kenneth Blanchard et al., “The Future of Workplace Learning and Performance”, *Training & Development*, Vol. 48, No. 5, 1994, p. 38.

açısından her şey olacağını, öğrenme olmaksızın değişim ve gelişimin mümkün olamayacağını belirtmektedirler.

Organizasyonların *kolektif öğrenimlerinin bir ürünü olan temel yetenekler*, özellikle çeşitli üretim becerilerinin nasıl koordine edilebileceğine ve farklı teknolojilerin nasıl bütünleştirileceğine cevap vermektedirler<sup>628</sup>. Bir firmanın neyi/neleri rakiplerine nazaran daha iyi yapabileceğinin bir göstergesi olarak tanımlanan temel yetenekler<sup>629</sup>, firmaların ürünlerine olan talebi ve dolayısıyla pazar paylarını artırarak, onlara rekabetçi üstünlük sağlayacak ve piyasa değerlerinin yükselmesine neden olacaktır<sup>630</sup>.

Temel yetenekler, müşterileri beklentilerinin ötesinde bir performansla karşılaştırdığından dolayı<sup>631</sup> rekabet yarışında kaldıraç etkisi yapabilecek olan unsurlardır. Ancak bu unsurları geliştirebilmek zorlu, uzun ve maliyetli bir süreçtir. Firmalar, temel yetenekleri, sahip oldukları beşeri ve fiziki unsurlar arasında eşsiz kombinasyonlar oluşturabildikleri takdirde geliştirebileceklerdir. Örneğin, Sony firmasının teknolojik ürünleri minyatürleştirilmesi gibi<sup>632</sup>.

### 3.4.3. Endüstri Yapısı ve Stratejik Gruplar

Endüstriyel örgüt teorisine göre, firma performansının temel belirleyicisi *endüstri yapısıdır*. Bu teoriye göre, firma performansını açıklamada pazara giriş engeli, endüstrideki yoğunlaşma düzeyi, girdi maliyetleri ve ürün farklılaştırmaları önemli faktörlerdir. Stratejik yönetimde, endüstriyel örgüt teorisindeki “endüstri yapı modeli” biraz değiştirilerek; pazara giriş engeli, rekabetin şiddeti, ikame malların tehdidi, müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlık gücünden oluşan yeni bir endüstri yapısı modeli

<sup>628</sup> C. K. Prahalad and Gary Hamel, “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, 1990, p. 82.

<sup>629</sup> Ann Mooney, “Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference?”, *Journal of Education for Business*, Vol. 83, No. 2, 2007, p. 110.

<sup>630</sup> Zhu Yu, Wang Yan-fei and Lan Hai-lin, “Empirical Study on Interaction Among Knowledge Management Strategy, Core Competence and Organizational Performance”, *Proceedings of 2006 International Conference on Management Science and Engineering (13<sup>th</sup>)*, October 05-07, 2006, Lille, France 2007, p. 1269.

<sup>631</sup> Prabakar Kothandaraman and David T. Wilson, “The Future Competition: Value-Creating Networks”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 2001, p. 382.

<sup>632</sup> C. K. Prahalad, “The Role of Core Competencies in the Corporation”, *Research Technology Management*, Vol. 36, No. 6, 1993, p. 44-45.

önerilmiştir<sup>633</sup>. Firmaların sürdürülebilir bir başarı için bu modeldeki boyutları dikkate almaları son derece önemlidir.

Eşbiçimlilik kavramına göre, aynı endüstri içinde faaliyet gösteren firmalar aynı dışsal etkilere maruz kaldıkları için strateji ve eylemlerinde benzeşmeye doğru yönelirler. Bu yönelme *stratejik grupların* oluşmasına zemin hazırlar. Stratejik grup kavramı literatürde farklı şekillerde tanımlanmakla beraber, rekabetçi davranışların benzerliği açısından genel kabul görmüş bir tanıma göre “bir sektörde stratejik boyutlar açısından aynı ya da benzer stratejileri izleyen firmaların oluşturdukları grup” olarak ifade edilmektedir<sup>634,635</sup>. Grubu “stratejik” olarak adlandırmanın nedeni, işletmelerin izledikleri stratejilerin benzerliğini belirlemek için kullanılan boyutların stratejik öneme sahip olmasıdır<sup>636</sup>.

Porter’a göre, stratejik gruplar arasında geçişi zorlaştıran hareketlilik engelleri (mobility barriers) bulunmaktadır. Bu engellerin yüksekliğine bağlı olarak firmalar, kendi stratejik grupları içinde, dışarıdan gelebilecek rekabet güçlerinden korunmakta ve ayrıcalıklı bir konuma sahip olabilmektedirler. Bu ayrıcalıklı konum, rekabet avantajı ve yüksek performans yaratabilmektedir<sup>637</sup>.

#### 3.4.4. Örgütsel Kaynaklar

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temelinde, endüstrideki işletmelerin kontrollerinde bulunan kaynaklar açısından farklı olmalarının (resource heterogeneity) ve bu kaynakların işletmeler arasında tam bir hareketliliğe sahip olmamasının (imperfect mobility) bulunduğunu belirtmektedirler<sup>638,639</sup>. Bu

<sup>633</sup> Karabağ, s. 24-25.

<sup>634</sup> Nitin Nohria and Carlos Garcia-Pont, “Global Strategic Linkages and Industry Structure”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special Issue: Global Strategy, 1991, p. 106.

<sup>635</sup> Ahmet Seviçin, “Rekabet Stratejisi Geliştirme Sürecinde Stratejik Grup Analizi”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, 2005, s. 52.

<sup>636</sup> John McGee and Howard Thomas, “Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy”, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 2, 1986, p. 142.

<sup>637</sup> Cenk Budayan, İrem Dikmen ve M. Talat Birgönül, “Türk İnşaat Sektöründe Stratejik Grup Analizi”, *4. İnşaat Yönetimi Kongresi*, 30-31 Ekim, İnşaat Mühendisleri Odası, İstanbul 2007, s. 140.

<sup>638</sup> Margaret A. Peteraf, “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993, p. 180.

<sup>639</sup> Lismen L. M. Chan, Margaret A. Shaffer and Ed Snape, “In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 1, 2004, p. 17.

açıklamalar ışığında, firma performansının temel belirleyicilerinin, işletme kontrolünde bulunan kaynakların verimli ve etkin kullanılması ve bu kaynakların rakipler tarafından taklit edilememesi olduğu söylenebilir<sup>640</sup>.

Firma tarafından kontrol edilebilen kaynaklar olarak tanımlanan **örgütsel kaynaklar**, örgütsel stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasında ve firmanın etkililik ve verimliliği üzerinde belirleyici etkilere sahiptir<sup>641</sup>. Bu etkileri nedeniyle örgütsel kaynaklar rekabet avantajı doğurmakta<sup>642</sup> ve nihayetinde örgütsel performansın artmasına yol açmaktadırlar.

Patentler, markalar, sosyal sermaye, temel yetenekler, varlıklar, bilgi ve enformasyon, örgütsel süreçler, finansman olanakları gibi unsurlardan meydana gelen örgütsel kaynaklar, üretim sürecinin temel girdilerini oluşturmaktadırlar. Yüksek düzeyde örgütsel performans, sahip olunan örgütsel kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ile mümkündür. Örgütsel kaynakların bütünleştirilmesi örgüt amaçlarını başarmaya odaklanmış insan gücü tarafından gerçekleştirilebilir<sup>643</sup>. Buradan hareketle örgütsel kaynaklar içerisinde insan unsurunun özellikli bir önem arz ettiği söylenebilir.

### 3.4.5. Liderlik ve Vizyon

**Liderlik**, belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır<sup>644</sup>. Liderin, ortaya konulmuş amaç ve hedefleri başarmak için izleyenlerinin bireysel farklılıklarına, ihtiyaçlarına ve örgütsel şartlara bağlı olarak değişik yol ve yöntemler kullanabilme yeteneğine sahip olması gereklidir<sup>645</sup>.

<sup>640</sup> Tatiana Iakovleva and Jill Kickul, "Personal and Organizational Success Factors of Women SMEs in Russia", *Empirical Entrepreneurship in Europe: New Perspectives*, (ed. Michael Dowling, Jürgen Schmude), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2007, p. 49.

<sup>641</sup> Barney, p. 101.

<sup>642</sup> Raduan Che Rose, Haslinda Abdullah and Alimin Ismail Ismad, "A Review on the Relationship Between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance", *The Journal of International Social Research*, Vol. 3, No. 11, 2010, p. 493.

<sup>643</sup> R. K. Dwivedi, *Organizational Culture and Performance*, M. D. Publications Pvt. Ltd., New Delhi 1995, p. 38-41.

<sup>644</sup> Çiğdem Kirel, Aysel Kayaoğlu ve Rüçhan Gökdağ, *Sosyal Psikoloji*, (ed. Sezen Ünlü), Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir 2004, s. 153.

<sup>645</sup> Richard L. Daft, *Management*, South-Western, Cengage Learning, Mason, USA 2009, p. 409.

Dolayısıyla bir liderin etkinliğinin, çeşitli davranış ve becerileri kapsayan bireysel yeteneklerine dayandığı söylenebilir<sup>646</sup>.

Yukarıdaki ifadeler incelendiğinde *liderlik tanımında insanlar, etki ve amaç* kavramlarının ön plana çıktığı söylenebilir. Liderlik insanlar arasında meydana gelen, etkilemenin kullanımını gerektiren ve amaçlara ulaşmak için kullanılan eylemler bütünüdür. Bir amacı gerçekleştirmek için tasarlanan etki, insanlar arasındaki ilişkinin pasif olmadığını ifade eder. Dolayısıyla liderlik, amaçlara ulaşmak için insanları etkileme yeteneği olarak tanımlanabilir<sup>647</sup>. Çalışanlar gerektiği gibi motive edilemediği takdirde, bireysel ve örgütsel amaçlar örgütün bütünsel performansını optimize edecek şekilde bir araya getirilemeyecektir<sup>648</sup>. Bu görüşü destekler şekilde Gadot (2007)<sup>649</sup>, örgütsel liderliğin çalışanları etkileyebilmesi için, güç ve otoriteden ziyade motivasyonel yöntemlere dayanması gerektiği üzerinde durmaktadır.

Lider-üye etkileşim teorisine ve araştırmalarına göre, lider ve çalışanlar arasında gelişen ilişki ve etkileşimlerin niteliği, özellikle izleyenler açısından performansla ilişkili sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır<sup>650</sup>. Liderin izleyenler üzerindeki etkisinin bütünsel olarak ortaya çıkabilmesi için, *örgüt vizyonu* önemli bir işlev üstlenecektir. Bu amaçla liderler, vizyonu oluşturmak için çaba gösterirler ve vizyonu gerçekleştirmek için fırsatları tanımlarlar. Çalışanların vizyonun belirlenmesi sürecine katılmalarını ve kendilerini vizyona adanmalarını sağlarlar. Uzun dönemli düşünmeyi cesaretlendirir ve gelecek için örgütsel değişimi başlatırlar. Kişilikleri, tutumları ve davranışlarıyla ilham verir, bütünleştirir ve cesaretlendirirler<sup>651</sup>.

Vizyon, bir örgütün geleceği için eşsiz bir hayalin temelini oluşturacak olan örgütsel değerlerin bir örüntüsü ve görülemeyen şeyleri görebilme sanatıdır<sup>652</sup>. Vizyon, örgütün

<sup>646</sup> Daniel Druckman, Jerome E. Singer and Harold Van Cott, *Enhancing Organizational Performance*, National Academics Press, Washington 1997, p. 97.

<sup>647</sup> Daft, *Management*, p. 410.

<sup>648</sup> Erik Berggren and Rob Bernshteyn, "Organizational Transparency Drives Company Performance", *Journal of Management Development*, Vol. 26, No. 5, 2007, p. 414.

<sup>649</sup> Eran Vigoda Gadot, "Leadership Style, Organizational Politics, and Employees' Performance: An Empirical Examination of Two Competing Models", *Personnel Review*, Vol. 36, No. 5, 2007, p. 663.

<sup>650</sup> Onne Janssen and Nico W. Van Yperen, "Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction", *The Academy of Management*, Vol. 47, No. 3, 2004, p. 371.

<sup>651</sup> İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2002, s. 24.

<sup>652</sup> Laurie Larwood, Cecilia M. Falbe, Mark P. Kriger et al., "Structure and Meaning of Organizational Vision", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, 1995, p. 740.



gelecekte layık olacağı ve çalışanlarca paylaşılan bir ileri görüşlülüğe sahip olmasıdır. Bu, bir taraftan yol gösterici, diğer taraftan da çalışanları örgütün geleceği ile ilgilenmeye odaklayan, bağlayıcı bir planlama ve motivasyon aracıdır<sup>653</sup>. Vizyonun amacı, gerekli olan değişimlerin sağlanabilmesi için, hem işletme çalışanlarının, hem de hedeflenen müşterilerin gerçekleşen ve potansiyel ileriye görme ve yaratıcılık avantajlarından yararlanmaktır. Paylaşılan vizyon, çalışanlara irade gücü, kendine güven ve sorumluluk aşılacaktır.

Eren, Alpkan ve Ergün (2003)<sup>654</sup> gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında paylaşılan vizyonun firma performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

### 3.4.6. Diğer Faktörler

Genel anlamda performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu tanımdan hareketle performansın bir süreç olduğu ve örgütsel faaliyetlerin bütünüdür bir ürünü olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, yukarıda açıklanan faktörler yanında strateji, örgüt yapısı, yönetim tarzı<sup>655</sup>, rekabet düzeyi<sup>656</sup>, çevresel belirsizlik<sup>657</sup>, esneklik<sup>658</sup>, insan kaynakları uygulamaları<sup>659</sup>, çevresel farkındalık<sup>660</sup>, bilişim teknolojileri<sup>661</sup>, inovasyon<sup>662</sup>, pazar odaklılık<sup>663</sup>,

<sup>653</sup> Erol Eren, Lütfihak Alpkan ve Ercan Ergün, “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, 2003, s. 61.

<sup>654</sup> Eren, Alpkan ve Ergün, s. 66.

<sup>655</sup> R. T. Lenz, “Determinants’ of Organizational Performance: An Interdisciplinary Review”, *Strategic Management Journal*, Vol. 2, No. 2, 1981, p. 131-154.

<sup>656</sup> Robert F. Lusch and Gene R. Laczniak, “The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance”, *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol. 15, No. 3, 1987, p. 1-11.

<sup>657</sup> Paul M. Swamidass and William T. Newell, “Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model”, *Management Science*, Vol. 33, No. 4, 1987, p. 509-524.

<sup>658</sup> Robert H. Chenhall, “Strategies of Manufacturing Flexibility, Manufacturing Performance Measures and Organizational Performance: An Empirical Investigation”, *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 7, No. 5, 1996, p. 25-32.

<sup>659</sup> Mark A. Huselid, Susan E. Jackson and Randall S. Schuler, “Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, 1997, p. 171-188.

<sup>660</sup> Nazim U. Ahmed, Ray V. Montagno and Robert J. Firenze, “Organizational Performance and Environmental Consciousness: An Empirical Study”, *Management Decision*, Vol. 36, No. 2, 1998, p. 57-62.

<sup>661</sup> Anandhi S. Bharadwaj, Sundar G. Bharadwaj and Benn R. Konsynski, “Information Technology Effects on Firm Performance as Measured by Tobin’s q”, *Management Science*, Vol. 45, No. 7, 1999, p. 1008-1024.

<sup>662</sup> Luuk Klomp and George Van Leeuwen, “Linking Innovation and Firm Performance: A New Approach”, *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, No. 3, 2001, p. 343-364.

<sup>663</sup> Lloyd C. Harris and Emmanuel Ogbonna, “Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance”, *Journal of Business Research*, Vol. 51, 2001, p. 157-166.

girişimsel odaklılık<sup>664</sup>, yönetim kurulunun yapısı, katılımcı yönetim anlayışı<sup>665</sup>, şirket girişimciliği<sup>666</sup>, örgütsel şeffaflık<sup>667</sup>, iç girişimcilik<sup>668</sup>, kurumsallaşma, müşteri ilişkileri yönetimi<sup>669</sup>, etik davranışlar ve kurumsal itibar<sup>670</sup> gibi firmanın karar ve eylemlerini etkileyen çevresel, örgütsel ve bireysel birçok faktöründe performans üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu literatürde vurgulanmaktadır.

---

<sup>664</sup> Johan Wiklund and Dean Shepherd, “Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and The Performance of Small and Medium-Sized Businesses”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, 2003, p. 1307-1314.

<sup>665</sup> John T. Addison, “The Determinants of Firm Performance: Unions, Works Councils, and Employee Involvement/High Performance Work Practices”, *Discussion Paper Series*, No. 1620, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor, Bonn 2005.

<sup>666</sup> Alpan, Ergün, Bulut ve diğerleri, s. 175-189.

<sup>667</sup> Berggren and Bernshetyn, p. 411-417.

<sup>668</sup> Veysel Ağca ve Tuğrul Kandemir; “Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: X, Sayı: 3, 2008, s. 209-230.

<sup>669</sup> Martin Reimann, Oliver Schilke and Jacquelyn S. Thomas, “Customer Relationship Management and Firm Performance: The Mediating Role of Business Strategy”, *Journal of the Academic Marketing Science*, Vol. 38, No. 3, 2010, p. 326-346.

<sup>670</sup> Halil Sayılı, Veysel Ağca, Duygu Kızıldağ ve diğerleri; “Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 2, 2009, s. 171-180.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, İNOVASYON VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE İLİŞKİLERİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Tez çalışmasının bu bölümünde, öncelikle araştırmanın temel değişkenleri olan örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiyi irdeleyen ve araştırmacı tarafından geliştirilen model aktarılmıştır. Daha sonra araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişkiler ve bu ilişkiler üzerine gerçekleştirilmiş çeşitli araştırma sonuçları ele alınmıştır. Sonrasında ise alan araştırmasının amacı, önemi, yöntemi, kapsamı ve araştırmada kullanılan ölçekler gibi konulara yer verilmiştir. Akabinde araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla hipotezlere uygun istatistiksel analizler uygulanmış ve araştırma bulguları değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Son olarak, araştırma bulgularından hareketle uygulayıcılara ve araştırmacılara faydalı olabilecek çeşitli öneriler aktarılmıştır.

#### **4.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, İNOVASYON VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ MODELİ**

Örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişki modeli Şekil 4.1’de aktarılmaktadır. Şekil 4.1’de modelize edildiği ve çalışmanın birinci bölümünde de açıklandığı gibi örgütsel öğrenme süreci enformasyon elde etme, enformasyonun dağıtımı, enformasyonun yorumlanması, örgütsel bellek ve bilginin kullanılması aşamalarından oluşmaktadır. Model üzerinde örgütsel öğrenmenin ilk dört aşaması bir döngü şeklinde gösterilmiştir. Örgütsel öğrenmenin son aşaması olan ‘bilginin kullanılması’ ise model üzerinde ‘yeni fikir’ olarak yer almıştır. Öğrenme süreci örgüt çalışanlarının yeni bilgilerle donanmalarına, anlayışlarının ve yorumlama yeteneklerinin gelişmesine neden olmakta ve tüm bunların sonucunda örgütsel öğrenmenin ürünü olarak yeni fikirler ortaya koyulmaktadır.



öğrenemiyorsa ya da çevresel adaptasyonu sağlayacak inovasyonları rakiplerinden daha hızlı bir şekilde piyasaya sunamıyorsa başarılı olamayacaktır.

Aşağıdaki başlıklarda, örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı değişkenleri arasındaki ilişkiler literatür taraması ile birlikte sunulmaktadır.

## 4.2. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE LİTERATÜR TARAMASI

### 4.2.1. Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon Arasındaki İlişki ve Literatür Taraması

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde birçok çalışmada, inovasyonun öncüllerinden birisinin örgütsel öğrenme olduğu vurgulanmaktadır<sup>671,672,673</sup>. İnovasyonun temelini oluşturan yeni fikirlerin oluşumuna zemin hazırlaması<sup>674</sup> ve yaratıcılığı desteklemesi nedeniyle, örgütsel öğrenmenin, inovasyon sürecinin kritik bir bileşeni olduğu söylenebilir<sup>675</sup>.

Örgütsel öğrenmenin inovasyon yaratma sürecindeki rolü, **“bilgi yönetimine destek sağlama”** ve **“yaratıcılık yeteneğini geliştirme”** şeklinde iki başlık altında toplanabilir<sup>676</sup>.

İnovasyonların temelinde, bireysel, grupsal, örgütsel ve/veya endüstriyel düzeyde öğrenme ile oluşturulan yeni bilgilerin yattığı bilinmektedir<sup>677</sup>. İnovasyon yeteneği, örgütlerdeki varolan bilgi ile oluşturulacak olan yeni bilgiler arasında gerçekleştirilecek

<sup>671</sup> Maria Vakola and Yacine Rezgui, “Organisational Learning and Innovation in the Construction Industry”, *The Learning Organization*, Vol. 7, No. 4, 2000, p. 177.

<sup>672</sup> Bo Bernhard Nielsen and Sabina Nielsen, “Learning and Innovation in International Strategic Alliances: An Empirical Test of the Role of Trust and Tacitness”, *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 6, 2009, p. 1050.

<sup>673</sup> Sungjoo Lee, Gwangman Park, Byungun Yoon et al., “Open Innovation in SMEs-An Intermediated Network Model”, *Research Policy*, Vol. 39, 2010, p. 293.

<sup>674</sup> Jiang Chen, Zhi-Cheng Liu and Neng-Quan Wu, “Relationships Between Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination”, *International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, 26-27 December, Xi'an, China, Vol. 4, IEEE Computer Society, Tokyo 2009, p. 488.

<sup>675</sup> Marius T. H. Meeus, Leon A. G. Oerlemans and Jerald Hage, “Sectoral Patterns of Interactive Learning: An Empirical Exploration of a Case in a Dutch Region”, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 13, No. 3, 2001, p. 407.

<sup>676</sup> Umut Avcı, “Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 10, 2009, s. 127.

<sup>677</sup> Luecke, s. 37.

kombinasyonların bir sonucu olarak düşünülebilir<sup>678</sup>. İnovasyon düzeyi (yıkıcı, radikal ve artımsal) ise yeni bilginin yüksek ya da düşük düzeyde yaratımı ve/veya kullanımı ile ilgilidir<sup>679</sup>. Bir inovasyonun düzeyi, o inovasyonda gömülü bulunan yeni bilginin alanını yansıtır. Dolayısıyla örgütlerin öğrenme yeteneklerinin, inovasyon oluşturmaları üzerinde önemli bir etkisinin ve rolünün olduğu söylenebilir<sup>680</sup>.

Örgütsel öğrenme, yeni bilgi ve fikirlerin gelişimine zemin hazırlayarak, ayrıca bu bilgi ve fikirlerin uygulanma yeteneğini geliştirerek, yaratıcılığı desteklemektedir<sup>681</sup>. Düşünceleri orijinal biçimde bir araya getirme ya da mevcut olan düşünceler arasında o güne kadar bilinmeyen veya beklenmeyen bileşimleri yapma yeteneği<sup>682</sup> olarak tanımlanabilecek olan yaratıcılık, inovasyon için itici bir güçtür.

Ayrıca örgütsel öğrenme, bir örgütün, misyonu, müşterileri ve yetenekleri gibi konularda uzun dönemli bakış açısı oluşturmasını ve bu bakış açısına bağlı olarak değerlerinde, stratejilerinde ve uygulamalarında değişikliklere yönelmesini sağlar<sup>683</sup>. Bu yönelme, geniş ölçüde çevrenin gözlemlenmesi ve örgütlerin çevreleri ile karşılıklı etkileşim kurmaları yoluyla gerçekleşen bir süreçtir. Talep kararsızlığı, teknolojik karmaşa ve rekabet gibi unsurlar inovasyonla ilgili olabilecek kritik çevresel faktörlerdir. Bu çerçevede, Calantone, Cavusgil ve Zhao (2002)<sup>684</sup> örgütlerin, öğrenme yoluyla inovasyon kapasitelerini **üç şekilde** artırabileceklerini vurgulamaktadırlar. Bu yollardan **birincisi**, sürekli olarak öğrenen örgütlerin en son teknolojiye sahip olma ve bu teknolojiyi inovasyon sürecinde kullanma fırsatına sahip olmalarıdır. Bu sayede örgütler büyük teknolojik keşifler yapma ve yeni pazarlar oluşturma şansı yakalayabilirler. **İkinci** olarak öğrenme düzeyi yüksek olan örgütler, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini öngörebilme ve anlama becerisine sahip olacaklar ve bu sayede ortaya

<sup>678</sup> Morden, p. 418.

<sup>679</sup> François Therin, “Organizational Learning and Innovation in High-Tech Small Firms”, *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences*, 6-9 January, IEEE Computer Society, Hawaii, USA 2002.

<sup>680</sup> Jay Weerawardena, Aron O’Cass and Craig Julian, “Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance”, *Journal of Business Research*, Vol. 59, 2006, p. 39.

<sup>681</sup> Victor J. Garcia-Morales, Fernando Matias-Reche and Antonio J. Verdu-Jover, “Influence of Internal Communication on Technological Proactivity, Organizational Learning, and Organizational Innovation in the Pharmaceutical Sector”, *Journal of Communication*, Vol. 61, 2011, p.158.

<sup>682</sup> Eren ve Gündüz; s. 66.

<sup>683</sup> J. Alberto Aragon-Correa, Victor J. Garcia-Morales and Eulogio Cordon-Pozo, “Leadership and Organizational Learning’s Role on Innovation and Performance: Lessons for Spain”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, 2007, p. 350.

<sup>684</sup> Calantone, Cavusgil and Zhao, p. 517-518.

çıkan pazar fırsatlarını daha net görecek ve değerlendirebileceklerdir. **Son** olarak öğrenme düzeyi yüksek olan örgütler hem rakiplerinin başarı ve başarısızlıklarından çok şey öğrenecekler hem de onların zayıf ve güçlü yönlerini tespit edebileceklerdir.

Hurley ve Hult (1998)<sup>685</sup> bireysel öğrenmenin davranışlarda meydana gelen değişimler şeklinde gözlemlenmesinden yola çıkarak, örgütsel öğrenmenin de inovasyon yaratma ile gözlenebileceğini belirtmişlerdir. Yapılan birçok uygulamalı araştırma sonuçları da örgütsel öğrenme ile inovasyon arasındaki pozitif yönlü ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.

Eshlaghy ve Maatofi (2011)<sup>686</sup>, İran'ın Tahran şehrinde bulunan 82 küçük ölçekli işletme örneğinde yaptıkları çalışmada; örgütsel öğrenmenin boyutlarını öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik şeklinde ele almışlardır. Araştırmacılar yaptıkları analizler sonucunda, örgütsel öğrenmenin bu üç boyutu ile inovasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Liao ve Wu (2010)<sup>687</sup> Tayvan'da üretim ve finans sektörlerinde faaliyet gösteren firmalar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada; örgütsel öğrenme ile ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, strateji inovasyonu ve pazar inovasyonu arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Ma'atooft ve Tajeddini (2010)<sup>688</sup>, İran'ın Tahran şehrinde bulunan 82 küçük ölçekli işletme örneğinde yaptıkları incelemede; örgütsel öğrenmenin boyutları olan öğrenmeye olan bağlılık, açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon ile inovasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir korelasyon bulunduğunu tespit etmişlerdir.

---

<sup>685</sup> Robert F. Hurley and G. Tomas M. Hult, "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *The Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 3, 1998, p. 45.

<sup>686</sup> Abbas Toloie Eshlaghy and Alireza Maatofi, "Learning Orientation, Innovation and Performance: Evidence from Small-Sized Business Firms in Iran", *European Journal of Social Science*, Vol. 19, No. 1, 2011, p. 118.

<sup>687</sup> Shu-Hsien Liao and Chi-Chuan Wu, "System Perspective of Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Innovation", *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, 2010, p. 1099.

<sup>688</sup> Ali Reza Ma'atooft and Kayhan Tajeddini; "The Effect of Entrepreneurship Orientation on Learning Orientation and Innovation: A Study of Small-Sized Business Firms in Iran", *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 1, No. 3, 2010, p. 254-260.

Rhee, Park ve Lee (2010)<sup>689</sup>, Güney Kore’de teknoloji alanında faaliyet gösteren 333 küçük işletme üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında; örgütsel öğrenmenin inovasyon üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Er-ming ve Han (2008)<sup>690</sup>, sermaye sahipliğini dikkate alarak, Çin’de farklı alanlarda faaliyet gösteren 85’i kamu ve 81’i özel sektör işletmesi olmak üzere toplam 166 büyük ölçekli firmanın üst düzey yöneticileri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında; örgütsel öğrenmenin boyutlarını öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik olarak ele almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre kamu işletmeleri açısından paylaşılan vizyon ve açık fikirliliğin, özel işletmeler açısından ise sadece paylaşılan vizyonun inovasyon üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Liao, Fei ve Liu (2008)<sup>691</sup>, Tayvan’da kamu ve özel sektör organizasyonları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında; öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik ile yönetsel inovasyon ve teknik inovasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Papatya, Papatya ve Hamşioğlu (2008)<sup>692</sup>, İstanbul’da kurulu bulunan ve çeşitli ülkelere ihracat yapmakta olan bir tekstil firmasının 120 çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında; paylaşılan vizyon ile inovasyon arasında çok güçlü, pozitif ve anlamlı, işlevler arası çapraz eşgüdümleme, öğrenmeye bağlılık, takım halinde öğrenme ve örgütsel hafıza ile inovasyon arasında nispeten güçlü, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

---

<sup>689</sup> Jaehoon Rhee, Taekyung Park and Do Hyung Lee, “Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation”, *Technovation*, Vol. 30, 2010, p. 65-75.

<sup>690</sup> Xu Er-ming and Zhang Han, “Organizational Learning and Innovation: Research Based on Different Ownership Identity”, *15<sup>th</sup> International Conference on Management Science & Engineering*, 10-12 September 2008, Institute of Electrical and Electronics Engineers, California, USA 2008, p. 921-926.

<sup>691</sup> Shu-hsien Liao, Wu-Chen Fei and Chih-Tang Liu, “Relationship Between Knowledge Inertia; Organizational Learning and Organization Innovation”, *Technovation*, Vol. 28, 2008, p. 190..

<sup>692</sup> Nurhan Papatya, Gürcan Papatya ve A. Buğra Hamşioğlu, “Yenilik, Pazar Yönlülük ve Örgütsel Öğrenmenin İşletme Performansına Etkisi: Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletmede Araştırılması”, *7. Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 8-10 Mayıs, Hitit Üniversitesi İİBF, Çorum 2008, s. 463-476.



Akgün, Keskin, Byrne ve diğerleri (2007)<sup>693</sup>, Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler örnekleminde yürüttükleri araştırmada; örgütsel öğrenme ile ürün inovasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

Weerawardena, O’Cass ve Julian (2006)<sup>694</sup>, Avustralya’da tarım, madencilik, elektronik, kimya ve hizmet gibi çeşitli sektörlerde iş yapan 252 firma üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada; örgütsel öğrenmenin boyutlarını pazar odaklı öğrenme, içsel odaklı öğrenme ve ilişki odaklı öğrenme şeklinde sıralamışlardır. Araştırmacılar yaptıkları analizler neticesinde pazar odaklı öğrenme, içsel odaklı öğrenme ve ilişki odaklı öğrenme düzeyleri yükseldikçe firmaların inovasyon düzeylerinin de yükseldiği sonucuna ulaşmışlardır.

#### **4.2.2. Örgütsel Öğrenme ve Firma Performansı Arasındaki İlişki ve Literatür Taraması**

Sözlük anlamı olarak performans, yapma, beceri, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelme ve kendi üzerine düşen görevi etkin bir şekilde yerine getirme olarak tanımlanmaktadır. İşlevsel olarak performans, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçların gerçekleştirilme derecesidir<sup>695</sup>. Pitt ve Tucker (2008)<sup>696</sup> ise performans kavramını, bir sürecin içerisindeki aktivitelerin nasıl ve ne düzeyde gerçekleştirilebildiği veya spesifik bir amacın başarıma süreci sonucunda ulaşılan çıktılarının etkinlik düzeyi olarak tanımlamaktadırlar. Bireysel anlamda öğrenme Koçel (2007)<sup>697</sup> tarafından, kişinin sezgisel ve bilişsel süreçleri kullanarak çevresine ait birikmiş ve/veya yeni bilgilere ya da uyarıcılara ulaşması, bunları algılayıp anlaması, bunları yorumlaması ve ulaştığı sonuçları özümseyerek davranışlarına yansıtması süreci olarak tanımlanmaktadır. Weick (1991)<sup>698</sup> bu süreç sonunda öğrenmeden bahsedebilmek için motivasyon gibi herhangi bir uyarıcı faktörde hiç bir değişme olmaksızın performans artışının yaşanması gerektiğini vurgulanmaktadır. Benzer şekilde Garvin

<sup>693</sup> Ali E. Akgün, Halit Keskin, John C. Byrne et al., “Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance”, *Technovation*, Vol. 27, 2007, p. 507.

<sup>694</sup> Weerawardena, O’Cass and Julian, p. 42.

<sup>695</sup> Özdevecioğlu ve Kanıgür, s. 57.

<sup>696</sup> Pitt and Tucker, p. 243.

<sup>697</sup> Koçel, s. 332.

<sup>698</sup> Weick, p. 116.

(1993)<sup>699</sup> *örgütsel öğrenmenin*, kavrayıştan davranış değişikliğine ve *performans artışına uzanan* bir süreç olduğunu vurgulamakta ve örgütsel öğrenmenin üst üste binen üç bölüm olarak izlenebileceğini açıklamaktadır. *Adımlardan ilki* kavramaya ilişkindir. Örgüt çalışanları yeni fikirlere, bilgilerini genişletmeye ve farklı şekillerde düşünmeye maruz bırakılır. *İkinci adım* davranışlarla ilgilidir. Çalışanlar yeni fikirleri benimsemeye başlar ve davranışlarını değiştirirler. *Üçüncü adım* ise davranış değişiklikleri sonucunda yüksek kalite ve diğer elle tutulur kazanımlar gibi, ölçülebilir artışlara yön veren yüksek performans elde edilmesidir.

Öğrenme yoluyla firmalar yeni bilgiler yaratabilir ve/veya dış çevrede bulunan bilgilere erişebilirler. Sürdürülebilir rekabet avantajının yakalanması sürecinde bilgi, en önemli stratejik kaynaktır. Dolayısıyla örgütsel öğrenme bir firmanın etkili bir performans sergileyerek varlığını devam ettirebilmesi ve büyüyüp gelişebilmesi sürecinde anahtar bir değişkendir<sup>700</sup>. Bu değişken sayesinde firmalar pazardaki değişim ve eğilimleri daha iyi algılayabilmeye sahip olurlar. Öğrenme düzeyi yüksek olan örgütler rakiplerine nazaran daha esnek bir yapıya sahiptirler ve pazardaki yeni meydan okumalara karşı daha hızlı cevap verirler<sup>701</sup>. Bu çerçevede Nonaka (1994)<sup>702</sup>, örgütsel öğrenmenin tüketici beklentilerindeki ve endüstriyel çevredeki değişimlere daha hızlı uyum sağlayabilmek için firmaların adaptasyon yeteneklerini geliştirdiğini vurgulayarak, öğrenme ile performans arasındaki ilişkiye dikkat çekmiştir.

Stratejik yönetim literatürü incelendiğinde örgütsel öğrenmenin firmanın finansal ve finansal olmayan performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunun kapsamlı ampirik çalışma sonuçlarıyla ortaya konulduğu görülecektir. Bu çalışmalardan bir kısmının sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

Jian ve Hailin (2010)<sup>703</sup>, üretim, elektronik, bilişim, finans, kimya gibi çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 217 firma üzerinde yaptıkları incelemede; örgütsel öğrenmeyi öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik olmak üzere üç

<sup>699</sup> Garvin, p. 90.

<sup>700</sup> Chen, Li and Wu, p. 489.

<sup>701</sup> Daniel Jimenes-Jimenez and Raquel Sanz-Valle, "Innovation, Organizational Learning, and Performance", *Journal of Business Research*, Vol. 64, No. 4, 2011, p. 409.

<sup>702</sup> Ikujiro Nonaka, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, 1994, p. 14-37.

<sup>703</sup> Yang Jian and Lan Hailin, "The Moderating Role of Organizational Learning in the Relationship between Organizational Innovation and Performance", *The 4th International Congerence on Management and Service Science (MASS 2010)*, August 24-26, Wuhan, China 2010.

boyutta ve firma performansını pazarlama performansı, insan kaynaklarında etkinlik ve yeni ürün olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. Araştırmacılar yaptıkları analizler sonucunda; örgütsel öğrenmenin tüm boyutları ile firma performansının üç boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu verisine ulaşmışlardır.

Milia ve Birdi (2010)<sup>704</sup> Avustralya’da bulunan ve üretim, taşımacılık, perakendecilik, finansman, iletişim, sağlık ve eğitim gibi sektörlerde faaliyet gösteren 213 firma örneğinde gerçekleştirdikleri incelemelerinde; bireysel öğrenme ve takım halinde öğrenmenin firmaların objektif ve subjektif finansal performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olmadığı, ancak örgüt düzeyinde öğrenmenin firmaların objektif ve subjektif finansal performansları üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Avcı (2009)<sup>705</sup> örgütsel öğrenmenin yenilik performansı üzerine etkisini Muğla ili mermer sektöründe faaliyet gösteren 58 örgüt örneğinde incelediği çalışmada; örgütsel öğrenmenin alt boyutlarından öğrenmeye olan bağlılığın, açık fikirliliğin ve işletme içi bilgi paylaşımının yenilik performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, buna karşın örgütsel öğrenmenin bir diğer alt boyutu olan paylaşılan vizyonun yenilik performansı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı bulgusuna ulaşmıştır.

Apaydın ve Coşkun (2008)<sup>706</sup> İstanbul’da kurulu bulunan 202 firma üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, performans boyutlarını finansal, müşteri, süreçler ve gelişme olmak üzere dört gruba ayırmışlardır. İlgili çalışmada, örgütsel öğrenmenin performans boyutlarından sadece süreç performansı üzerinde olumlu bir etkisinin bulunduğu saptanmıştır.

Papatya, Papatya ve Hamşioğlu (2008)<sup>707</sup> İstanbul’da kurulu bulunan ve çeşitli ülkelere ihracat yapmakta olan bir tekstil firmasının 120 çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, paylaşılan vizyon ile işletme performansı arasında pozitif ve yüksek

<sup>704</sup> Lee Di Milia and Kamal Birdi, “The Relationship Between Multiple Levels of Learning Practices and Objective and Subjective Organizational Financial Performance”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, 2010, p. 481-498.

<sup>705</sup> Avcı, “Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme”, s. 133.

<sup>706</sup> Fahri Apaydın ve Ali Coşkun, “Örgütsel Öğrenme, Yenilikçilik ve Müşteri Odaklılık Kültürel Değerlerinin KOBİ’lerin Performansına Etkileri”, 7. *Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 8-10 Mayıs, Hitit Üniversitesi İİBF, Çorum 2008, s. 211-220.

<sup>707</sup> Papatya, Papatya ve Hamşioğlu, s. 472.

düzye bir ilişkinin var olduğunu, birimlerarası çapraz eşgüdümleme ile performans arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunduğunu, öğrenmeye bağıllık ile performans arasında zayıf ama pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu, takım olarak öğrenme ile performans arasında zayıf, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu ve örgütsel hafıza ile performans arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir.

Jimenez-Jimenez ve Cegarra-Navarro (2007)<sup>708</sup> İspanya'nın güney doğusunda faaliyet gösteren, 15 kişiden daha fazla personel istihdam eden, birçoğu uluslararasılaşmış olan ve SABI veri tabanında yer alan firmalar üzerinde yaptıkları çalışmada; örgütsel öğrenmenin firma performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu bulgusunu ortaya koymuşlardır.

Erol, Ergün, Yılmaz ve diğerleri (2006)<sup>709</sup> örgütsel öğrenme boyutlarının örgütün yenilik performansı ve üretim performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla orta karadeniz bölgesindeki imalat sanayinde faaliyet gösteren 221 işletme üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada; örgütsel öğrenmenin boyutları olan paylaşılan vizyon, birimler arası koordinasyon, öğrenmeye bağıllık, örgütsel hafıza ve takım olarak öğrenme ile yenilik performansı ve üretim performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel öğrenmenin yenilik performansı ( $R^2=0.178$ ) ve üretim performansı ( $R^2=0.247$ ) üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Garcia-Morales, Llorens-Montes, Verdu-Jover (2006)<sup>710</sup> İspanya'da gıda-tarım, imalat, inşaat ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren 900 işletme örneğinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında örgütsel öğrenme ile firma performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

<sup>708</sup> Daniel Jimenes-Jimenez and Juan G. Cegarra-Navarro, "The Performance Effect of Organizational Learning and Market Orientation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, 2007, p. 694-708.

<sup>709</sup> Yücel Erol, Ercan Ergün, Cengiz Yılmaz ve Diğerleri, "Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Örgütün Yenilik ve Üretim Performansına Etkisi Üzerine Orta Karadeniz Bölgesinde Uygulama", *5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 15-17 Haziran, GOÜ İİBF, Tokat 2006, s. 486-493.

<sup>710</sup> Garcia-Morales, Llorens-Montes and Verdu-Jover, "Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship", p. 21-42.

Khandekar ve Sharma (2006)<sup>711</sup> Hindistan menşeli 3 küresel şirketin 100 yöneticisi üzerinde yaptıkları araştırmada; örgütsel öğrenme ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Avcı (2005)<sup>712</sup> örgütsel öğrenme ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ele aldığı tez çalışmasında; değişkenler arasındaki ilişkiyi Akdeniz Bölgesindeki konaklama işletmeleri örneğinde analiz etmiştir. Anket formunu 39 konaklama işletmesinde 39 yönetici ve 78 personel üzerinde uygulayan Avcı gerçekleştirmiş olduğu hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, örgütsel öğrenmenin alt boyutları olan kararlılık ve yönetimin tutumu, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ve iletişim ve işbirliği ortamının finansal performans üzerinde etkili olduğu buna karşın, paylaşılan vizyon, işletme içi bilgi dağılımı ve açık fikirlilik şeklinde sıralanan örgütsel öğrenme boyutlarının finansal performans üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanında araştırma sonuçlarına göre örgütsel öğrenme boyutlarından sadece paylaşılan vizyon ve işletme içi bilgi dağılımının finansal olmayan performans üzerinde etkili olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Carayannis ve Alexander (2002)<sup>713</sup> ABD’de faaliyet gösteren ve 1999 yılında Fortune 500 listesinde yer alan 24 firma üzerinde gerçekleştirdikleri incelemede, öğrenme ile *piyasa performansı* arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Therin (2002)<sup>714</sup> ABD’de faaliyet gösteren 110 şirketin yönetim kurulu başkanları ve CEO’ları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında örgütsel öğrenme ile finansal performans ve inovasyon performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

<sup>711</sup> Khandekar and Sharma, p. 682-692.

<sup>712</sup> Umut Avcı, “İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Isparta, 2005, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), s. 192-196.

<sup>713</sup> Elias G. Carayannis and Jeff Alexander, “Is Technological Learning a Firm Core Competence, When, How and Why? A Longitudinal, Multi-Industry Study of Firm Technological Learning and Market Performance”, *Technovation*, Vol. 22, 2002, p. 639.

<sup>714</sup> Therin, p. 5.

#### 4.2.3. İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişki ve Literatür Taraması

İnovasyon genellikle, rekabetçi bir ortamda başarılı bir şekilde varlığını devam ettirmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen firmalar açısından kilit bir unsur olarak değerlendirilmektedir<sup>715</sup>. Çünkü başarılı olmak isteyen bir işletme hem pazar ihtiyaçları ile kapasitesi arasında bir uyum kurabilmeli, hem de rekabetçi ortamda değerli sunumlar gerçekleştirerek müşteri tatminini sağlayabilmelidir<sup>716</sup>. İnovasyon, firmaların böylesi sunumları gerçekleştirebilmeleri için kullanabilecekleri temel bir araçtır.

Damanpour, Walker ve Avellaneda (2009)<sup>717</sup>, işletmelerin rekabet, fiyat serbestisi, eş biçimlilik, kaynak kıtlığı, müşteri beklentileri gibi dışsal ve farklı yetkinlikler kazanma, yüksek düzeyli amaçlara ulaşma, faaliyet alanlarını ve kalite düzeylerini artırma gibi içsel nedenlerle inovasyon yaptıklarını belirtmektedirler. Her iki şekilde de inovasyonlar çevresel adaptasyonu sağlayabilme ve performansları sürdürme ve artırma amaçlı olarak gerçekleştirilmektedir. Van Auken, Madrid-Guijarro ve Garcia-Perez-de-Lema (2008)<sup>718</sup> inovasyonların, pazar payının büyümesine, üretim etkinliğinin artmasına, verimliliğin yükselmesine ve gelir artışına yol açtığını belirtmektedirler. Bu anlamda inovasyonların firma performansına etkisinin satışlardan, pazar payı ve üretim kârlılığına ve verimliliğe kadar uzanan geniş bir yelpazede olabileceği söylenebilir.

İnovasyon, yoğun rekabetin yaşandığı, teknolojik gelişmişlik düzeyinin yüksek olduğu ve müşteri beklentilerinin sürekli değiştiği bir ortamda organizasyonun bir takım avantajlara rakiplerinden daha önce sahip olmasına neden olarak performansını artırıcı bir etki doğurur<sup>719</sup>. Bu gerçeği Zhang (2011)<sup>720</sup>, bir işletmenin üstün bir rekabet performansı elde etmesinin yolunun inovasyon yaratmaktan geçtiğini belirterek

<sup>715</sup> Shaker A. Zahra and Gerard George, "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension", *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 2, 2002, p. 195.

<sup>716</sup> Carmen Otero-Neira, Martti Tapio Lindman and Maria J. Fernandez, "Innovation and Performance in SME Furniture Industries: An International Comparative Case Study", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 2, 2009, p. 216-217.

<sup>717</sup> Damanpour, Walker and Avellaneda, p. 652-653.

<sup>718</sup> Howard Van Auken, Antonia Madrid-Guijarro and Domingo Garcia-Perez-de-Lema, "Innovation and Performance in Spanish MAnufacturing SMEs", *International Journal Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 8, No. 1, 2008, p. 38.

<sup>719</sup> Cemal Zehir ve Mehtap Özşahin; "Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Örgütsel, Çevresel Faktörler ve Firma Performansı İlişkisi: İmalat Sektöründe Bir Saha Çalışması", *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, 2006, s. 153.

<sup>720</sup> Michael J. Zhang, "Firm-Level Performance Impact of IS Support for Product Innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 14, No. 1, 2011, p. 122.

vurgulamaktadır. Dolayısıyla inovatif örgütler rakiplerine nazaran çevresel değişimlere daha kolay uyum sağlayabilirler, eylemlerinde etkinlik ve verimliliği yakalayabilirler ve performanslarını geliştirebilirler.

Geroski (1994)<sup>721</sup> inovasyon ve büyüme arasındaki ilişkinin *iki görüşe* dayandığını belirtmektedir. Bu *görüşlerden birincisi*; yeni ürün, süreç ve uygulamaların firmanın rekabetçi konumunu güçlendirdiği yönündedir. İnovasyonun rekabetçi konumu güçlendirebilmesi için yenilikçi firmanın rakiplerine karşı elde ettiği bu konumu savunabilmesi gereklidir. *İkinci görüş* ise inovasyonun örgütlere çevresel değişimlere uyum sağlama konusunda esneklik kazandırma ve içsel yeteneklerini artırma yoluyla rekabet avantajı sağladığı şeklindedir.

Benzer şekilde, Damanpour, Walker ve Avellaneda (2009)<sup>722</sup> inovasyonun firma performansını olumlu yönde *iki şekilde* etkileyebildiğini vurgulamaktadırlar. Bunlardan *ilki* yenilikçi örgütler, kendilerini üst düzey performansa ulaştıracak olan birçok avantajı rakiplerine nazaran daha kısa sürede yakalayacaklardır. *İkinci olarak*, bir örgütün yerine getirebilecekleri ile yerine getirmiş olduğu arasındaki farklılık şeklinde ifade edilen performans açığı; inovasyonları gerçekleştirecek motivasyonu sağlayarak örgüt içerisinde bir değişim ihtiyacını doğuracaktır. Örgütler için bu ihtiyaç ve motivasyon, başarılı inovasyonlar gerçekleştirme noktasında sürükleyici güç olacaktır.

Dunk (in Press)<sup>723</sup> Avustralya’da faaliyet gösteren sanayi işletmeleri örneğinde gerçekleştirdiği araştırmasında, ürün inovasyonu ile finansal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu verisine ulaşmıştır.

Kostopoulos, Papalexandris, Papachroni ve diğerleri (in Press)<sup>724</sup> Yunanistan Araştırma ve Teknoloji Genel Sekreterliği bünyesinde oluşturulmuş bulunan İnovasyon Araştırma Topluluğu içerisinde belirledikleri 461 firma üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada inovasyon ile finansal performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

<sup>721</sup> Paul Geroski, *Market Structure, Corporate Performance, and Innovative Activity*, Oxford University Press, New York 1994, p. 109.

<sup>722</sup> Damanpour, Walker and Avellaneda, p. 655.

<sup>723</sup> Alan S. Dunk, “Product Innovation, Budgetary Control, and the Financial Performance of Firms”, *The British Accounting Review*, in Press.

<sup>724</sup> Konstantinos Kostopoulos, Alexandros Papalexandris, Margarita Papachroni et al., “Absorptive Capacity, Innovation, and Financial Performance”, *Journal of Business Research*, in Press.

Sdiri, Ayadi ve El Elj (in Press)<sup>725</sup> Tunus'ta faaliyet gösteren 71 hizmet işletmesi örneğinde yürüttükleri araştırmalarında, inovasyonun verimlilik ve iş artışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu, buna karşın satış artışı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Eren, Yücel ve Eren (2010)<sup>726</sup> Kocaeli Bölgesinde faaliyet gösteren 119 otomotiv firması örneğinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, inovasyonun işletme performansı üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahip olduğu bulgusunu ortaya koymuşlardır.

Jian ve Hailin (2010)<sup>727</sup>, üretim, elektronik, bilişim, finans, kimya gibi çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 217 firma üzerinde yaptıkları incelemede; örgütsel inovasyonu yönetsel inovasyon ve teknik inovasyon şeklinde iki grupta ve firma performansını pazarlama performansı, insan kaynaklarında etkinlik ve yeni ürün olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. Araştırmacılar yaptıkları analizler sonucunda; yönetsel inovasyon ile firma performansının her üç boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu verisine ulaşmışlardır. Araştırma bulguları, teknik inovasyonun, firma performansı boyutlarından sadece yeni ürün boyutu ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir.

Rhee, Park ve Lee (2010)<sup>728</sup>, Güney Kore'de faaliyet gösteren 333 işletme üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında; inovasyonun firma performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Grawe, Chen ve Daugherty (2009)<sup>729</sup> Çin'de elektronik sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, hizmet inovasyon kapasitesi ile

<sup>725</sup> Hanen Sdiri, Mohamed Ayadi and Moez El Elj, "Innovation and Performance: An Empirical Study of Tunisian Service Firms", *Journal of Innovation and Business Best Practices*, in Press.

<sup>726</sup> M. Şule Eren, Rahmi Yücel ve S. Selim Eren; "Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Journal of Yasar University*, Cilt: 18, Sayı: 5, 2010, s. 3102-3116.

<sup>727</sup> Yang Jian and Lan Hailin, "The Moderating Role of Organizational Learning in the Relationship between Organizational Innovation and Performance", *The 4th International Congerence on Management and Service Science (MASS 2010)*, August 24-26, Wuhan, China 2010.

<sup>728</sup> Rhee, Park and Lee, p. 71.

<sup>729</sup> Scott J. Grawe, Haozhe Chen and Patricia J. Daugherty, "The Relationship Between Strategic Orientation, Service Innovation, and Performance", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 39, No. 4, 2009, p. 282-300.



firmanın pazarlama performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

Gunday, Ulusoy, Kılıc ve diğerleri (2009)<sup>730</sup>, Marmara bölgesinde kurulu bulunan ve tekstil, kimya, metal, makine, otomotiv ve elektrikli ev aletleri sektörlerinde faaliyet gösteren 184 firma üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu ile üretim performansı, pazarlama performansı ve finansal performans ve pazar inovasyonu ile üretim performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunduğunu sonucuna ulaşmışlardır. Buna karşın, pazar inovasyonu ile pazarlama performansı ve finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulgusuna ulaşamamışlardır.

Mansury ve Love (2008)<sup>731</sup> ABD’de Dunn & Bradstreet veri tabanında bulunan ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, hizmet inovasyonunun satışların büyümesi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ancak verimlilik üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını belirlemişlerdir.

Matzler, Schwarz, Deutinger ve diğerleri (2008)<sup>732</sup> Avusturya’da bulunan 300 küçük ve orta ölçekli işletme örneğinde yürüttükleri araştırmalarında, ürün inovasyonunun kârlılık ve büyüme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Bhaskaran (2006)<sup>733</sup> Avustralya’nın Victoria bölgesinde faaliyet gösteren ve deniz ürünlerinin satışını gerçekleştiren 337 küçük ve orta ölçekli perakendeci işletme üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, pazarlama inovasyonu üzerine odaklanan KOBİ’lerin kârlılık düzeylerinin ve satış performanslarının yükseldiği ve büyük ölçekli işletmelerle başarılı bir şekilde rekabet edebildikleri sonucuna ulaşmıştır.

---

<sup>730</sup> Gürhan Gunday, Gündüz Ulusoy, Kemal Kılıç et al., “Effects of Innovation Types on Firm Performance”, *Working Paper*, Sabancı University, 2009, p. 39.

<sup>731</sup> Mica Ariana Mansury and James H. Love, “Innovation, Productivity and Growth in US Business Services: A Firm-Level Analysis”, *Technovation*, Vol. 28, 2008, p. 52-62.

<sup>732</sup> Kurt Matzler, Erich Schwarz, Natasa Deuringer et al., “The Relationship Between Transformational Leadership, Product Innovation and Performance in SMEs”, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 21, No. 2, 2008, p. 139-152.

<sup>733</sup> Suku Bhaskaran, “Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, No. 1, 2006, p. 64-80.

Li, Zhao ve Liu (2006)<sup>734</sup> Çin’de kurulu bulunan 194 ileri teknoloji firması üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucuna göre, teknolojik inovasyon ile firma performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu belirtmektedirler.

Zehir ve Özşahin (2006)<sup>735</sup> imalat sektöründe faaliyet gösteren ve İSO 500 listesinde yer alan 73 firma üzerinde yürüttükleri incelemelerinde inovasyon ve firma performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Shergill ve Nargundkar (2005)<sup>736</sup>, Hindistan’daki 170 firmanın üst düzey pazarlama yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada; pazar inovasyonu ile finansal performans arasında kısmi bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Cainelli, Evangelista ve Savona (2004)<sup>737</sup> İtalya CIS 2 (Italian Community Innovation Survey) veri tabanında yer alan işletmelerin 1993-1995 yıllarındaki inovasyonları ile 1996-1998 arasındaki üç yıllık ekonomik performanslarını inceledikleri araştırmalarında, yenilikçi firmaların yenilikçi olmayan firmalara nazaran daha yüksek işgücü verimliliğine ve satış büyümesine sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Cainelli, Evangelista ve Savona (2006)<sup>738</sup> aynı veri setini kullanarak işletmelerin 1993-1995 periyodundaki inovasyon düzeyleri ile 1993-1998 periyodundaki performansları arasındaki ilişkiyi daha detaylı olarak ele aldıkları müteakip çalışmalarında, yenilikçi firmaların yenilikçi olmayan firmalara göre kaynaklarını inovasyon için daha etkin kullandıkları ve daha yüksek performans düzeyine sahip oldukları bulgusunu ortaya koymuşlardır. Yazarlar inovasyon ve performans arasındaki bu ilişkinin, kendi kendini güçlendiren bir mekanizma doğuracağını belirtmişlerdir.

Jin, Hewitt-Dundas ve Thompson (2004)<sup>739</sup> İrlanda’da imalat sektöründe faaliyet gösteren 531 firma üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütsel inovasyon tipolojisine bağlı olarak örgütleri, yenilikçi olmayanlar, adapte olanlar, yaratıcılar ve

<sup>734</sup> Yuan Li, Yongbin Zhao and Yi Liu, “The Relationship Between HRM, Technology Innovation and Performance in China”, *International Journal of Manpower*, Vol. 27, No. 7, 2006, p. 679-697.

<sup>735</sup> Zehir ve Özşahin, s. 147.

<sup>736</sup> Gurvinder S. Shergill and Rajendra Nargundkar, “Market Orientation, Marketing Innovation as Performance Drivers”, *Journal of Global Marketing*, Vol. 19, No. 1, 2005, p. 42.

<sup>737</sup> Giulio Cainelli, Rinaldo Evangelista and Maria Savona, “The Impact of Innovation on Economic Performance in Services”, *The Service Industries Journal*, Vol. 24, No. 1, 2004, p. 116-130.

<sup>738</sup> Giulio Cainelli, Rinaldo Evangelista and Maria Savona, “Innovation and Economic Performance in Services: A Firm-Level Analysis”, *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 30, 2006, p. 435-458.

<sup>739</sup> Zhongqi Jin, Nola Hewitt-Dundas and Nicholas J. Thompson, “Innovativeness and Performance: Evidence from Manufacturing Sectors”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 12, 2004, p. 255-266.

çok yönlü (bütüncül) yenilikçiler olarak dört gruba ayırmışlardır. Yaptıkları analizler sonucunda yenilikçi örgütlerin yenilikçi olmayan örgütlere göre daha iyi performans sergiledikleri ve çok yönlü yenilikçi örgütlerin adapte olan örgütler ve yaratıcı örgütlerden daha yüksek performans düzeyine sahip oldukları bulgusuna ulaşmışlardır.

Erdil, Çiğirim ve Gök (2004)<sup>740</sup> Gebze ve İstanbul bölgesinde bulunan ve sanayi ürünleri üreten 25 aile işletmesinin 79 yöneticisi üzerinde gerçekleştirdikleri incelemelerinde, firmaların yenilik başarılarının performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Verhees ve Meulenber (2004)<sup>741</sup> Hollanda'da faaliyet gösteren çiçek yetiştiricisi firmalar örneğinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, ürün inovasyonu ile ürün çekiciliği arasında pozitif bir ilişki bulunduğu verisine ulaşmışlardır. Yazarlar bu ilişkiden hareketle ürün inovasyonunun pazar başarısına katkıda bulunacağını belirtmişlerdir.

Güleş ve Bülbül (2003)<sup>742</sup> yenilik yapısı ve yenilik ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu örneğinde inceledikleri çalışmalarında yenilik düzeyi yüksek olan işletmelerin yenilik düzeyi düşük olan işletmelere nazaran pazar payı, verimlilik, satışlar ve kârlılık şeklinde sıralanan performans kriterlerinin her birinde daha yüksek bir başarı düzeyine sahip oldukları bulgusuna ulaşmışlardır.

Mairesse ve Mohnen (2003)<sup>743</sup> Almanya, Fransa, İngiltere ve İspanya'da faaliyet gösteren firmalar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, ürün inovasyonu ve verimlilik düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, fakat süreç inovasyonu ile verimlilik arasında herhangi bir etkileşimin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

<sup>740</sup> Oya Erdil, Erşan Çiğirim ve M. Şahin Gök, "Aile İşletmelerinde Girişimcilik Yönelimi, Teknolojik Yetenek ve Network Yeteneğinin Yenilik ve Firma Performansına Etkileri", *I. Aile İşletmeleri Kongresi*, 17-18 Nisan, İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF, İstanbul 2004, s. 388-397.

<sup>741</sup> Frans J. H. M. Verhees and Matthew T. G. Meulenber, "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, No. 2, 2004, p. 134-154.

<sup>742</sup> Hasan Kürşat Güleş ve Hasan Bülbül, "İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt. 4, Sayı. 1, 2003, s. 40-63.

<sup>743</sup> Jacques Mairesse and Pierre Mohnen, "R&D and Productivity: A Re-Examination in Light of the Innovation Survey", *DRUID's Summer 2003 Conference*, June 12-14, Copenhagen, 2003, p. 5.

Damanpour, Szabat ve Evan (1989)<sup>744</sup> ABD'nin kuzeydoğusunda bulunan 85 kütüphane üzerinde yaptıkları incelemede, yönetsel ve teknik inovasyon düzeyleri arasındaki ilişki ve uyuma bağlı olarak örgütleri, mekanik (yönetsel ve teknik inovasyon düzeyi düşük), teknik bürokrasi (yönetsel inovasyon düzeyi düşük, teknik inovasyon düzeyi yüksek), yönetsel bürokrasi (yönetsel inovasyon düzeyi yüksek, teknik inovasyon düzeyi düşük) ve organik (yönetsel ve teknik inovasyon düzeyi yüksek) örgütler şeklinde adlandırmışlar ve bu iki inovasyon düzeyi arasındaki ilişki ve uyum düzeyinin performans üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu sorusuna cevap aramışlardır. Araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda organik örgütlerin mekanik örgütlere nazaran daha yüksek performans düzeyine sahip oldukları bulgusu ortaya konulmuştur.

#### **4.2.4. Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı İlişkisinde İnovasyonun Aracılık Rolü ve Literatür Taraması**

Stratejik yönetim literatüründe, firma performansının belirleyicisi olarak dış çevre ve iç çevre faktörleri olmak üzere iki temel değişken üzerinde durulmaktadır<sup>745</sup>. Bilindiği üzere işletmeler dış çevreden aldıkları girdileri bir dönüşüm sürecinden geçirerek çeşitli çıktılara dönüştüren ve bu çıktıları yine dış çevrelere aktararak varlıklarını devam ettiren açık sistemlerdir. Dış çevrede yaşanan hızlı değişim ve dönüşümler ve rekabetin ulaşılmış olduğu boyut, günümüz işletmelerini yeni bir takım uygulamalara yönelmek durumunda bırakmıştır. Hiç kuşkusuz bu uygulamaların başında dış çevredeki değişimleri sürekli olarak izlemek ve içselleştirmek olarak adlandırılabilir olan *örgütsel öğrenme* ile bu değişimlere uyum sağlayacak ve müşteriler tarafından değer ifade eden yenilikleri ortaya koymak şeklinde adlandırılabilir olan *inovasyon* gelmektedir. Buradan hareketle örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi diğer bir deyişle *örgütsel performansın* istenilen düzeye taşınabilmesi için örgütsel öğrenme ve inovasyonun iki temel yapı taşı olduğu söylenebilir.

İnovasyon dış çevredeki değişimlere bir cevap olarak gelişebileceği gibi içsel bir dönüşüm sonucunda da oluşabilir. Bilgi yönetim literatüründe üzerinde durulan temel argüman, bir firmanın inovasyon oluşturabilmesinin yeni bilgi yaratması ve bu bilgiyi

<sup>744</sup> Damanpour, Szabat and Evan, p. 587-601.

<sup>745</sup> Hansen and Wernerfelt, p. 399.

kullanabilmesine bağlı olduğudur<sup>746</sup>. Oluşturulan inovasyonun örgütsel performans üzerinde pozitif yansımalarının bulunabilmesinin temel koşulu, firmanın rakiplerine nazaran inovasyonu daha hızlı geliştirmesi ve doğru zamanda piyasaya sunmasıdır<sup>747</sup>. Rekabet üstünlüğü elde etmek ve bunu sürdürülebilir kılmak isteyen örgütler müşteri ihtiyaç ve beklentilerindeki değişimleri sürekli olarak takip etmeli ve aynı zamanda bu değişimlerle uyum sağlayabilecek yenilikçi açımları gerçekleştirebilmelidir.

Bazı araştırmacılar<sup>748</sup> örgütsel öğrenmenin, inovasyon ve firma performansı üzerinde gecikmeli bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedirler. Benzer şekilde inovasyon odaklı çalışmalarda da, inovasyonun firma performansı üzerindeki etkisinin kısa sürede ortaya çıkmadığı vurgulanmaktadır<sup>749</sup>. Aşağıda aktarılan araştırma bulgularında da görüldüğü gibi, hem örgütsel öğrenme hem de inovasyon performans üzerinde pozitif etkiye sahiptirler. Yine araştırma bulgularından inovasyonun, örgütsel öğrenmenin performans üzerindeki pozitif etkisini güçlendirici yönde bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle (2011)<sup>750</sup>, İspanya'nın güneydoğusunda kurulu bulunan ve 15 kişiden daha fazla istihdam sağlayan 451 üretim ve hizmet işletmesi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, örgütsel öğrenmenin inovasyon ve performans üzerinde, ayrıca inovasyonun performans üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca araştırmacılar yaptıkları analizler neticesinde, örgütsel öğrenmenin inovasyon üzerindeki etkisinin performans üzerindeki etkisinden daha güçlü olduğu bulgusunu ortaya koymuşlardır. Aynı çalışmada, örgütsel öğrenme ile performans ilişkisinde inovasyonun kısmi aracı rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Garrido ve Camarero (2010)<sup>751</sup> Fransa, İngiltere ve İspanya'da bulunan 386 müze örneğinde yaptıkları çalışmada; öğrenme odaklılığın örgütsel inovasyon,

<sup>746</sup> Irene Goll, Nancy Brown Johnson and Abdul A. Rasheed, "Knowledge Capability, Strategic Change, and Firm Performance: The Moderating Role of The Environment" *Management Decision*, Vol. 45, No. 2, 2007, p.162.

<sup>747</sup> Axel Johnne and Robert Davies, "Innovation in Medium-Sized Insurance Companies: How Marketing Adds Value", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18, No. 1, 2000, p. 6-14.

<sup>748</sup> Gautum Ahuja and Riitta Katila, "Technological Acquisitions and The Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 2001, p. 197-220.

<sup>749</sup> Wenpin Tsai, "Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5, 2001, p. 996-1004.

<sup>750</sup> Jimenez-Jimenez and Sanz-Valle, p. 413.

<sup>751</sup> M. Jose Garrido and Carmen Camarero, "Assessing the Impact of Organizational Learning and Innovation on Performance in Cultural Organizations", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 15, 2010, p. 215-232.

teknolojik inovasyon, ürün inovasyonu, ekonomik performans ve sosyal performans üzerinde; örgütsel inovasyon, teknolojik inovasyon ve ürün inovasyonun finansal performans üzerinde ve ürün inovasyonun sosyal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu bulgusunu ortaya koymuşlardır. Buna karşın aynı araştırma sonuçları örgütsel inovasyon ve teknolojik inovasyonun sosyal performans üzerinden pozitif bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

Chen, Liu ve Wu (2009)<sup>752</sup>, Çin’de faaliyet gösteren 325 firma üzerinde uyguladıkları çalışmalarında; örgütsel öğrenme ile yönetsel inovasyon ve teknik inovasyon arasında ve yönetsel inovasyon ve teknik inovasyon ile firma performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu; buna karşın örgütsel öğrenme ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bunun yanında araştırmacılar, örgütsel öğrenmenin yönetsel inovasyon ve teknik inovasyon aracılığı ile firma performansı üzerinde dolaylı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu bulgusunu ortaya koymuşlardır. Bu bulgu, yönetsel inovasyon ve teknik inovasyon aracı değişkenlerinin örgütsel öğrenmenin firma performansı üzerindeki etkisini güçlendirdiğini göstermektedir.

Dharmadasa (2009)<sup>753</sup>, örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performans arasındaki ilişkiyi Avustralya’da faaliyet gösteren 222 sanayi işletmesi örneğinde, aile işletmeleri ile diğer işletmeleri karşılaştırarak incelemiştir. Bu çalışmada; örgütsel öğrenmenin boyutları, öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon ve iletişim ağı (network) olarak ele alınmıştır. Öğrenmeye olan bağlılık ise çalışanların eğitimi, yönetim geliştirme ve performans karşılaştırma olarak üç alt boyuta ayrılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; iletişim ağı ile inovasyon; yönetim geliştirme ile firma performansı ve inovasyonla firma performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca inovasyonun, örgütsel öğrenme ile performans arasındaki ilişkiyi pozitif yönde etkilediği sonucu ortaya konulmuştur. Bunun yanında iletişim ağı ile inovasyon arasındaki; paylaşılan vizyon ile firma performansı arasındaki ve inovasyon

<sup>752</sup> Chen, Liu and Wu, p. 491

<sup>753</sup> Pradeep Dharmadasa, “Organisational Learning, Innovation and Performance in Family-Controlled Manufacturing Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Australia”, Faculty of Business, Technology and Sustainable Development, Bond University, Queensland, Australia, 2009, (Doctoral Thesis), p. 92-102.

ile firma performansı arasındaki ilişkinin aile işletmelerinde diğer işletmelere göre daha güçlü olduğu görülmüştür.

Jimenez-Jimenez, Sanz-Valle ve Hernandez-Espallardo (2008)<sup>754</sup>, İspanya'nın güneydoğu bölgesinde bulunan ve 15 kişiden daha fazla personel istihdam eden 744 işletme örneğinde yaptıkları incelemede, örgütsel öğrenme ve inovasyonun performans üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip oldukları verisine ulaşmışlardır. Buna karşın yapılan analizler, örgütsel öğrenmenin performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymuştur. Bu bulgular nedeniyle, araştırmacılar örgütsel öğrenme ile performans ilişkisinde inovasyonun aracı rolünü test edememişlerdir.

Garcia-Morales, Llorens-Montes ve Verdu-Jover (2007)<sup>755</sup>, İspanya'da gıda, inşaat, üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren 401 firmanın CEO'ları üzerinde gerçekleştirdikleri incelemelerinde; örgütsel öğrenme ile inovasyon; örgütsel öğrenme ile firma performansı ve inovasyon ile firma performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, örgütsel öğrenmenin inovasyon aracılığı ile firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve dolaylı bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Calantone; Cavusgil; Zhao (2002)<sup>756</sup> üretim, hizmet, kimya, makine, elektronik, bilgisayar ve bilgi işlem, mühendislik ve yönetim hizmetleri gibi farklı sektörlerde görev yapan 187 Ar-Ge departmanı müdür yardımcılarını üzerinde ABD'de gerçekleştirdikleri çalışmalarında; örgütsel öğrenmenin boyutları olan öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve örgütsel bilgi paylaşımı ile inovasyon ve firma performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Bunun yanında yazarlar gerçekleştirdikleri analizler sonucunda öğrenme odaklılık arttıkça inovasyon yeteneğinin ve performans düzeyinin yükseldiğini ve inovasyon düzeyi arttıkça da performans düzeyinin yükseldiğini tespit etmişlerdir. Ayrıca örgütün faaliyette bulunma süresi arttıkça öğrenme odaklılıkla inovasyon arasındaki ilişkinin güçlendiği, buna karşın faaliyet süresinin öğrenme odaklılık ve

<sup>754</sup> Daniel Jimenez-Jimenez, Raquel Sanz-Valle and Miguel Hernandez-Espallardo, "Fostering Innovation: The Role of Market Orientation and Organizational Learning", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 3, 2008, p. 402.

<sup>755</sup> Victor J. Garcia-Morales, Francisco J. Llorens-Montes and Antonio Verdu-Jover, "Influence of Personal Mastery on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation in Large Firms and SMEs", *Technovation*, Vol. 27, 2007, p. 547-568.

<sup>756</sup> Calantone, Cavusgil and Zhao, p. 519-522.

performans arasındaki ilişki üzerinde herhangi bir güçlendirici etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

### 4.3. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Ekonomik ve sosyal yapı içerisinde yer alan bütün örgütler belirli bazı amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Ancak her bir örgütün amaçlarına ulaşabilme yani performans düzeyi diğerlerinden farklı olabilmektedir. Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilme düzeyi dolayısıyla performansı üzerinde çevre<sup>757</sup>, yönetim<sup>758</sup>, strateji<sup>759</sup>, esneklik<sup>760</sup>, insan kaynakları yönetimi<sup>761</sup>, örgüt kültürü<sup>762</sup>, örgüt yapısı<sup>763</sup>, işgücü yapısı<sup>764</sup>, örgütsel kaynaklar<sup>765</sup>, örgütsel öğrenme<sup>766</sup>, inovasyon<sup>767</sup>, bilgi<sup>768</sup>, müşteri ilişkileri<sup>769</sup> vb. gibi çok sayıda değişken belirleyici olabilmektedir. Ancak bu değişkenler içerisinde; **örgütsel öğrenme** ve **inovasyon** örgütlerin hızla değişmekte olan

<sup>757</sup> Ali E. Akgun, Halit Keskin and John Byrne, “The Moderating Role of Environmental Dynamism Between Firm Emotional Capability and Performance”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, No. 2, 2008, p. 230-252.

<sup>758</sup> William C. Auden, Joshua D. Shackman and Marina H. Onken, “Top Management Team, International Risk Management Factor and Firm Performance”, *Team Performance Management*, Vol. 12, No. 7/8, 2006, p. 209-224.

<sup>759</sup> Cheng-Fei Tsai and Yu-Fang Yen, “A Model to Explore The Mystery Between Organizations' Downsizing Strategies and Firm Performance: Integrating The Perspectives of Organizational Change, Strategy and Strategic Human Resource Management”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, No. 3, 2008, p. 367-384.

<sup>760</sup> Angel Martinez Sanchez, Manuela Perez Perez, Pilar de Luis Carnicer et al., “Teleworking and Workplace Flexibility: A Study of Impact on Firm Performance”, *Personnel Review*, Vol. 36, No. 1, 2007, p. 42-64.

<sup>761</sup> Wan-Jing Chang and Tung Chun Huang, “Relationship Between Strategic Human Resource Management and Firm Performance: A Contingency Perspective”, *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 5, 2005, p. 434-449.

<sup>762</sup> Irenen K. H. Chew and Basu Sharma, “The Effects of Culture and HRM Practices on Firm Performance: Empirical Evidence from Singapore”, *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 6, 2005, p. 560-581.

<sup>763</sup> Hilary Ingham, “Organizational Structure and Firm Performance: An Intertemporal Perspective”, *Journal of Economic Studies*, Vol. 19, No. 5, 1992, p. 19-35.

<sup>764</sup> Christian Grund and Niels Westergaard-Nielsen, “Age Structure of the Workforce and Firm Performance”, *International Journal of Manpower*, Vol. 29, No. 5, 2008, p. 410-422.

<sup>765</sup> Olivier Furrer, D. Sudharshan, Howard Thomas et al., “Resource Configurations, Generic Strategies, and Firm Performance: Exploring The Parallels Between Resource-Based and Competitive Strategy Theories in A New Industry”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 1, No. 1, 2008, p. 15-40.

<sup>766</sup> Peter Murray, “Organisational Learning, Competencies, and Firm Performance: Empirical Observations”, *The Learning Organization*, Vol. 10, No. 5, 2003, p. 305-316.

<sup>767</sup> Jenny Darroch, “Knowledge Management, Innovation and Firm Performance”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, 2005, p. 101-115.

<sup>768</sup> Goll, Johnson and Rasheed, p. 161-179.

<sup>769</sup> Carmen Camarero Izquierdo, Jesus Gutierrez Cilan, Sonia San et al., “The Impact of Customer Relationship Marketing on The Firm Performance: A Spanish Case”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, No. 4, 2005, p.234-244.



çevrelerine uyum sağlamada kullandıkları dinamik yetenekler olmaları<sup>770</sup>, ayrıca örgütsel öğrenmenin diğer değişkenleri şekillendirebilme<sup>771</sup> ve inovasyonun ise örgüte yeni olan ürünler, süreçler, yapılar ve politikalar sunabilme potansiyeline sahip olmaları<sup>772</sup> nedeniyle özellikli bir önem arz etmektedirler.

Bu çerçevede çalışma; örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişki üzerine odaklanacak ve bu üç değişken arasındaki ilişki İstanbul Sanayi Odası tarafından üretimden satışlar baz alınarak belirlenen en büyük 500 ve en büyük ikinci 500 sanayi işletmesi örneğinde analiz edilecektir.

#### 4.4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüz dünyası, daha önceki dönemlerde hiç olmadığı kadar hızlı bir şekilde değişmektedir. Değişimin temel belirleyici duruma geldiği çevresel ortamda, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve üst düzey bir performans sergileyebilmeleri her şeyden önce çevresel değişimleri algılayabilmelerine, verileri bilgiye dönüştürebilmelerine, bu bilgiyi çalışanlarına aktararak onların öğrenmelerini sağlayabilmelerine ve bir bütün olarak çevresel değişikliklere uygun inovasyonlar geliştirebilmelerine bağlıdır. Bu bağlamda, son yıllarda özellikle ekonomik ve teknolojik alanlarda yaşanan gelişmeler ve değişimler nedeniyle, örgütsel faaliyetler, tüm çalışanların bilgiyi etkin kullanımını esas alan örgütsel öğrenme ve onun bir yansıması olan inovasyon konuları odağında gerçekleştirilmektedir.

Değişim ve gelişimin kesintisiz bir süreç olduğu gerçeği dikkate alındığında; bu değişim ve gelişimleri içselleştirme sürecinde örgütsel öğrenmenin ve değişim ve gelişimlere uyumun sağlanması aşamasında ise inovasyonun işletmeler açısından yaşamsal öneme sahip oldukları görülmektedir. Buradan hareketle performansın artırılarak firma varlığının sürdürülebilmesi ve gelişiminin sağlanabilmesi noktasında, örgütsel öğrenme ve inovasyonun birlikte ele alınması gereken kavramlar olduğu söylenebilir.

<sup>770</sup> Garcia-Morales, Llorens-Montes and Verdu-Jover, “Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship”, p. 22.

<sup>771</sup> Fiol and Lyles, p. 803.

<sup>772</sup> Anthony Read, “Determinants of Successful Organisational Innovation: A Review of Current Research”, *Journal of Management Practice*, Vol. 3, No. 1, 2000, p. 96.

Çevresel değişimler nedeniyle ilgili kavramların örgütler açısından taşıdığı yaşamsal öneme paralel olarak, son dönemde bilim dünyasında da kavramlar üzerine yapılan çalışma sayısında ciddi bir artış olduğu gözlenmektedir. Literatür incelendiğinde; örgütsel öğrenme ile inovasyon<sup>773,774,775,776</sup>, örgütsel öğrenme ile firma performansı<sup>777,778,779</sup> ve inovasyon ile firma performansı<sup>780,781</sup> arasındaki ilişkileri irdeleyen çok sayıda çalışma olduğu gözlenmektedir. Buna karşın, örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı olgularını bir arada ele alan ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi irdelemeye çalışan bilimsel araştırmaların sınırlı düzeyde kaldığı görülmektedir. Bu yetersizlik Türkçe literatürde kendisini daha yoğun bir şekilde hissettirmektedir.

Bu çalışmada kavramlar bir bütün halinde irdelenip, aktarılmaya çalışılacak ve örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişki en büyük 500 ve en büyük ikinci 500 sanayi kuruluşu örnekleminde gerçekleştirilecek uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulacaktır. Bu anlamda çalışmanın literatürdeki eksikliğe bir nebze de olsa katkıda bulunacağı ve bu açıdan **önem** arz edeceği söylenebilir. Ayrıca araştırma sonuçları, firma performansının artırılması noktasında örgütsel öğrenme ve inovasyonun rolünü gözler önüne serecek ve bu anlamda işletme yöneticilerine konunun yaşamsallığını hatırlatacaktır. Araştırma sonuçlarının uygulayıcılara dönük olarak ortaya koyacağı bu yol haritası, çalışmaya **farklı bir önem** de kazandırmaktadır.

Bu değerlendirmeler ışığında çalışmanın **temel amacı**; örgütsel öğrenme, inovasyon ve performans kavramları hakkında teorik bilgiler sunmak, örgütsel öğrenme ile inovasyon arasındaki ilişkiye vurgu yapmak ve bu alanlardaki uygulamaların firma performansı

<sup>773</sup> Valerie Chanal, "Innovation Management and Organizational Learning: A Discursive Approach", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7, No. 1, 2004, p. 56-64.

<sup>774</sup> Halit Keskin, "Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs: An Extended Model", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No. 4, 2006, p. 396-417.

<sup>775</sup> Stefanie C. Reissner, "Learning and Innovation: A Narrative Analysis", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 18, No. 5, 2005, p. 482-494.

<sup>776</sup> Vakola and Rezgui, p. 174-183.

<sup>777</sup> Khandekar and Sharma, p. 682-692.

<sup>778</sup> Chin-Yen Lin and Tsung-Hsien Kuo, "The Mediate Effect of Learning and Knowledge on Organizational Performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No. 7, 2007, p. 1066-1083.

<sup>779</sup> Susana Perez Lopez, Jose Manuel Montes Peon and Camilo Jose Vazquez Ordas, "Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance", *The Learning Organization*, Vol. 12, No. 3, 2005, p. 227-245.

<sup>780</sup> Carmen Otero Neira, Martti Tapio Lindman and Maria J. Fernandez, "Innovation and Performance in SME Furniture Industries: An International Comparative Case Study", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 2, 2009, p. 216-232.

<sup>781</sup> Carol Yeh-Yun Lin and Mavis Yi-Ching Chen, "Does Innovation Lead to Performance? An Empirical Study of SMEs in Taiwan", *Management Research News*, Vol. 30, No. 2, 2007, p. 115-132.

üzerindeki yansımaları gözler önüne sermektedir. Ayrıca çalışmayla; örgütsel performansı artırmada birinci derece de sorumlu olan yöneticilere, performans üzerinde doğrudan etkileri bulunan örgütsel öğrenme ve inovasyonun oluşturulması ve geliştirilmesi süreçlerinde yol gösterici bir takım ipuçları sunulması da amaçlanmaktadır.

#### 4.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Kullanılan ölçekler ve uygulanan araştırma yöntemi bu araştırmanın amacına ve problemin çözümüne uygundur,
- Anketi cevaplayan katılımcılar, soruları doğru bir şekilde algılamışlar ve doğru bir şekilde cevaplamışlardır,
- Verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler araştırmanın amacına uygun yöntemlerdir.

#### 4.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışmada, örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiler, İstanbul Sanayi Odası (ISO) tarafından belirlenen Türkiye'nin en büyük 500<sup>782</sup> ve en büyük ikinci 500<sup>783</sup> sanayi kuruluşu örneğinde incelenmektedir. Araştırmanın büyük ölçekli işletmeler ve sanayi sektörü örneğinde gerçekleştirilmesi ve yöneticilerin kişisel algılamalarına dayanması gibi nedenlerden dolayı bir takım sınırlılıklar taşıdığı söylenebilir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının ve bu sonuçlara bağlı olarak ortaya konulacak olan yorumların değerlendirilmesi sürecinde bahsedilen bu durumun dikkate alınması gerekmektedir. Bu kısıt yanında araştırmanın diğer sınırlılıkları şu başlıklar altında sıralanabilir:

- Araştırmanın sanayi sektöründe faaliyet göstermekte olan büyük ölçekli işletmelerle sınırlandırılmış olması,

<sup>782</sup> ISO, "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2009", *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, Sayı. 533, Ağustos 2010a, s. 96-125.

<sup>783</sup> ISO, "Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2009", *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, Sayı. 534, Eylül 2010b, s. 76-105.

- Yöneticilerin bir kısmının çeşitli nedenlerden dolayı soruları içtenlikle cevaplamamış olmaları olasılığı,
- Cevapların kişisel algılara dayanıyor olması,
- Gerçek durumla kişisel algılar arasında farklılık bulunabilme olasılığı.

## 4.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 4.7.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Evren (population), ayrıntılı olarak tanımlanan örneklerin toplamıdır<sup>784</sup>. Örneklem, evrenden seçilen, araştırma problemini çözecek verilerin elde edildiği, evreni temsil edebilme özelliğine sahip evrenin bir alt parçasıdır<sup>785</sup>. Örnekleme (sampling) ise üzerinde çalışılan evrenden örnek seçme işidir<sup>786</sup>.

Araştırma evrenini, imalat sanayinde faaliyet gösteren ve İstanbul Sanayi Odası (ISO) tarafından 2009 yılı üretimden satışlar baz alınarak belirlenen Türkiye'nin en büyük 500 ve en büyük ikinci 500 sanayi kuruluşu oluşturmaktadır. Anketin uygulanmasında, hakkında bilgi edinilmek istenen topluluğu oluşturan bütün birimlerin gözlenmesi<sup>787</sup> şeklinde tanımlanan "tam sayım yöntemi" esas alınmıştır.

Örneklem çerçevesinde yer alan firmaların iletişim bilgileri ISO veri tabanından sağlanmıştır. En büyük 500 listesinde yer alan 23<sup>788</sup> ve en büyük ikinci 500 listesinde yer alan 25<sup>789</sup> firma ticari unvanlarının açıklanmasına izin vermemişlerdir. Dolayısıyla araştırmanın örneklem çerçevesi içerisinde 952 firma yer almaktadır.

Örneklem çerçevesini oluşturan 952 firmaya 20 Aralık 2010 tarihinde anket formu ön bilgilendirme yazısı ile e-posta yoluyla ulaştırılmıştır. Anket uygulama süreci 11 Mart 2011 tarihine kadar devam etmiştir. Bu süreç içerisinde örneklem çerçevesinde yer alan firmalara anket formunu cevaplandırmaları için hatırlatma e-postaları gönderilmiş ve telefon aracılığı ile ulaşılmıştır. Anket uygulama süreci sonucunda 202 adet anket formu

<sup>784</sup> Gilbert A. Churchill Jr., *Basic Marketing Research*, Third Edition, The Dryden Press. USA 1996, p. 476.

<sup>785</sup> Yahşi Yazıcıoğlu ve Samiye Erdoğan, *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara 2004, s. 32.

<sup>786</sup> Rauf Arıkan, *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma*, 3. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara 2000, s. 119.

<sup>787</sup> Özer Serper ve Mustafa Aytaç, *Örnekleme*, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa 2000, s. 1.

<sup>788</sup> ISO, "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2009", s. 155.

<sup>789</sup> ISO, "Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2009", s. 133.

dönüşü sağlanmışır. Anket formlarından 5 tanesi çeşitli nedenlerle değerlendirmeye dahil edilmemiştir. Değerlendirilen anket sayısı 197 ve geri dönüş oranı %20.69'dur. E-posta aracılığıyla yapılan benzer çalışmalar dikkate alındığında geri dönüş oranının %10 ile %26 arasında değiştiği görülmektedir<sup>790,791,792,793</sup>. Literatürdeki bu oranlar dikkate alındığında, ulaşılan geri dönüş oranının yeterli olduğu söylenebilir.

Bu çalışma için 197 adet anket formunun değerlendirmeye alınmış olmasının, bilimsel açıdan yeterli olup olmadığını belirlemek amacıyla “**eğer örnekleme yapılsaydı kaç adet örnek birimine ulaşılması gerekirdi**” sorusuna cevap aramak yerinde olacaktır.

Ana kütlede örneklem seçilmesi sürecinde kullanılan ve ana kütlede bilinip bilinmemesine göre farklılık gösteren çeşitli formüller bulunmaktadır. Bu çalışmada ana kütle bilindiğinden dolayı örnek sayısının belirlenmesi aşamasında aşağıdaki formül kullanılmıştır<sup>794</sup>:

$$n = Nt^2 pq / d^2 (N - 1) + t^2 pq$$

Söz konusu formülde;

**N:** Hedef kitledeki birim sayısını,

**n:** Örneklem hacmini yani örnekleme girecek birim sayısını,

**p:** İncelenen olayın oluş sıklığını yani gerçekleşme olasılığını,

**q:** İncelenen olayın olmayış sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını,

**t:** Belirli bir anlamlılık düzeyinde, “t” tablosundan bulunan teorik değeri,

**d:** Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen + / - örnekleme hatasını göstermektedir.

Çalışmanın ana kütlede Türkiye'nin en büyük 500 ve en büyük ikinci 500 sanayi kuruluşu oluşturmaktadır. Yukarıda da ifade edildiği gibi bu firmalardan 48 tanesi ticari

<sup>790</sup> Serkan Akıncı, Şafak Aksoy and Eda Atılğan; “Adoption of Internet Banking Among Sophisticated Consumer Segment in an Advanced Developing Country”, *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22, No. 3, 2004, p. 224.

<sup>791</sup> Güleş ve Bülbül, “İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama”, s. 48.

<sup>792</sup> Kim Piew Lai, Robert Jeyakumar Nahtan, Khong Sin Tan et al., “Effect of Innovation to the Success of Female Entrepreneurs”, *Journal of Innovation Management n Small and Medium Enterprises*, in Press, p. 7.

<sup>793</sup> Tim Mazzarol and Sophie Reboud, “Customers as Predictors of Rent Returns to Innovation in Small Firms – An Exploratory Study”, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 5, No. 5/6, 2005, p. 488.

<sup>794</sup> Yazıcıoğlu ve Erdoğan, s. 48.

unvanlarının açıklanmasını istememişlerdir. Dolayısıyla hedef kitledeki birim sayısı (N) 952'dir. İncelenen olayın oluş (p) ve olmayış (q) sıklığı ana kütlede homojen bir yapı sergilemesi nedeniyle 0.9 ve 0.1 olarak alınmıştır<sup>795</sup>. Çalışmada örnekleme hatası %5 ve güven düzeyi %95 olarak kabul edilmiştir. %95 güven aralığında ve 0,05 anlamlılık düzeyinde teorik t değeri, t dağılımı kritik değerleri tablosunda 1.96 olarak tespit edilmiştir. Bulunan değerler formüldeki yerlerine konulduğunda çalışmanın örnek hacmi aşağıdaki gibi hesaplanabilir:

$$n = \frac{952 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,09}{(0,05)^2 \cdot (952 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,09}$$

$$n = 121$$

Örnekleme yapılması durumunda ana kütle içerisindeki 121 örnek birimine ulaşmak yeterli olacaktır. Dolayısıyla, tamsayım yapılarak ulaşılan 197 birimin yeterli olduğu ifade edilebilir.

#### 4.7.2. Anket Formunun Hazırlanması

Örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak hazırlanan anket formu, iki temel bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünü, araştırmanın temel değişkenleri olan örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı ile ilgili ölçeklerin yer aldığı üç alt kısımdan oluşmaktadır.

Örgütsel öğrenme düzeyini ölçmek amacıyla, Calantone, Cavusgil ve Zhao (2002)<sup>796</sup> tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeği; öğrenmeye olan bağlılık (4 ifade), paylaşılan vizyon (4 ifade), açık fikirlilik (4 ifade) ve örgüt içi bilgi paylaşımı (5 ifade) olmak üzere dört boyut ve 17 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılardan her bir ifadeye katılım düzeylerini beş noktalı likert tipi ölçek (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) üzerinde belirtmeleri istenmiştir.

<sup>795</sup> Yazıcıoğlu ve Erdoğan, s. 47.

<sup>796</sup> Calantone, Cavusgil and Zhao, p. 520.

Örgütler tarafından gerçekleştirilen inovasyon düzeyini ölçmek amacıyla, Vila ve Kuster (2007)<sup>797</sup> tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. İlgili ölçek; ürün inovasyonu (5 ifade), strateji inovasyonu (5 ifade), süreç inovasyonu (11 ifade) ve pazar inovasyonu (3 ifade) şeklinde dört boyut ve 24 ifadeden meydana gelmektedir. Katılımcılardan her bir ifadeye katılım düzeylerini beş noktalı likert tipi ölçek (1= Çok Kötü, 2= Kötü, 3= Ne İyi Ne Kötü, 4= İyi, 5= Çok İyi) üzerinde belirtmeleri istenmiştir.

Firma performansı düzeyini ölçmek için Karabağ (2008)<sup>798</sup> tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Performans ölçeği; rekabet performansı (7 ifade), üretim performansı (5 ifade), finansal performans (6 ifade), pazarlama performansı (5 ifade) ve piyasa performansı (4 ifade) olmak üzere toplam beş boyut ve 27 ifadeden oluşmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümü ise anketin uygulandığı firma ve anketi cevaplayan katılımcı ile ilgili bir takım soruları ihtiva etmektedir.

#### **4.7.3. Anket Formunun Ön Testi**

Anket uygulamasına geçmeden önce, anket formundaki soruların cevaplayıcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemek amacıyla anket formu örneklem çerçevesinde yer alan 30 firma üzerinde denenmiştir. Yapılan ön test neticesinde değişkenlerin güvenilirlik katsayılarına bakıldığında, boyutlar itibarıyla cronbach alfa katsayılarının 0.70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.7.4. Analiz Teknikleri**

Bağımsız değişkenler (örgütsel öğrenme ve inovasyon) ile bağımlı değişken (firma performansı) arasındaki ilişkileri test etmek için korelasyon analizinden, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etki düzeyini belirlemek için regresyon analizinden ve örgütsel öğrenme ile firma performansı ilişkisinde inovasyonun aracılık rolünü test etmek için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca firmaların sahip olduğu bir takım özellikler ile örgütsel öğrenme, inovasyon ve performans düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı ANOVA testi aracılığıyla analiz edilmiştir.

<sup>797</sup> Vila and Kuster, p. 26-27.

<sup>798</sup> Karabağ, s. 78-79.

#### 4.8. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ

Geçerlilik, ölçmek istenilen kavramın ölçülüp ölçülmediğini ifade eder<sup>799</sup>. İçerik geçerliliği, tahmini geçerlilik, eşzamanlı geçerlilik ve yapısal geçerlilik olarak sınıflandırılabilir<sup>800</sup>.

Bu araştırmada, anketin geçerliğinin doğrulanmasında içerik geçerliliği kullanılmıştır. İçerik geçerliliği, anketin yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruları içerdiğinden emin olmak için yapılır. İçerik geçerliliği, “ölçek haline getirilen kavram ve onun açıklanmasındaki eksiksizlik” ve “ölçekteki tutum cümlelerinin kavramı temsil etme derecesi” olmak üzere iki konunun incelenmesini içermektedir. İçerik geçerliliği için kullanılan en yaygın yöntem, konu ile ilgili uzman kişilerin görüşlerinin alınmasıdır<sup>801</sup>. Anket sorularının hazırlanması sürecinde öğretim üyelerinin görüş ve düşüncelerinin alınması ve pilot çalışma sırasında anketlerin içeriği ve anlaşılabilirliği konusunda herhangi bir sorun olmadığının tespit edilmesi, anketlerin içerik geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir<sup>802</sup>. Diğer bir ifade ile güvenilirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılıktır<sup>803</sup>. Karasar (2009)<sup>804</sup> ise güvenilirliği, ölçülmek istenen belli bir şeyin sürekli olarak aynı sembollerini alması, aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınması olarak tanımlamaktadır.

Bir ölçeğin geçerli olması için, güvenilir olması gerekir; ancak güvenilir olması, geçerli olduğu anlamına gelmez. Güvenilirliği değerlendirebilmek için test-yeniden test, alternatif form, ikiye bölme yöntemi ve alfa yöntemi (cronbach alfa katsayısı) şeklinde sıralanan çeşitli yaklaşımlardan yararlanılmaktadır<sup>805</sup>.

<sup>799</sup> Uma Sekaran, *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, Fourth Edition, John Wiley and Sons, USA 2003, p. 205.

<sup>800</sup> Mahir Nakip, *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamaları*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2006, s. 150.

<sup>801</sup> Türker Baş, *Anket*, Seçkin Yayınları, Ankara 2001.

<sup>802</sup> Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve diğerleri, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya 2007, s. 114.

<sup>803</sup> Baş, s. 185.

<sup>804</sup> Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2009, s. 148.

<sup>805</sup> Nakip, s. 145.



Araştırmada güvenilirliği ölçmek için cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı, likert ölçekli sorularda kullanılmakta ve alfa katsayısının 0,70'in üzerinde olması, genellikle ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir<sup>806</sup>. Ankette kullanılan ölçeklerin, güvenilirlik analizi sonucu tespit edilen Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4.1.** Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

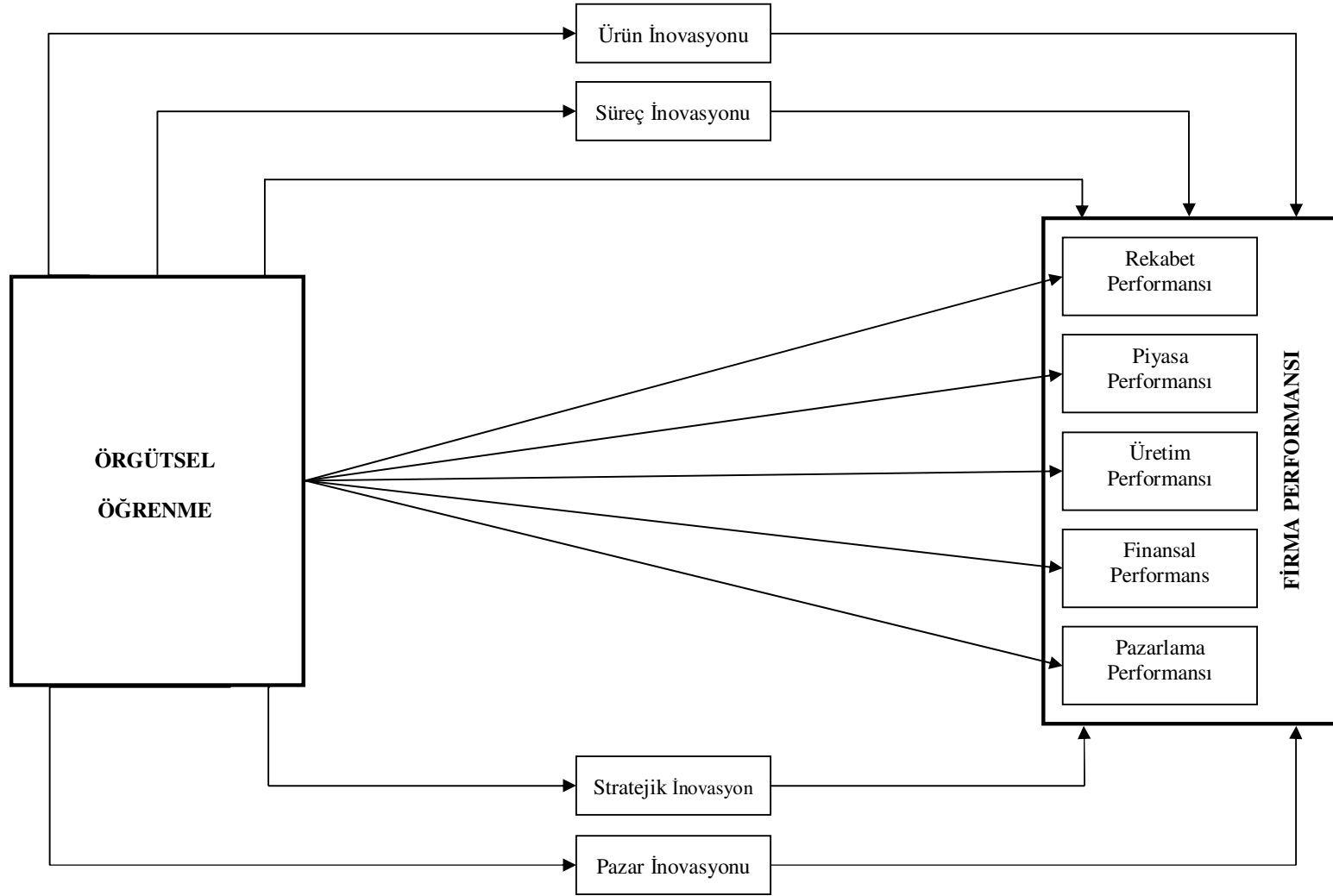
Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
<b>Örgütsel Öğrenme</b>	<b>17</b>	<b>92,8</b>
<b>İnovasyon</b>	<b>24</b>	<b>94,5</b>
Ürün İnovasyonu	5	78.6
Stratejik İnovasyon	5	78.9
Süreç İnovasyonu	11	90.8
Pazar İnovasyonu	3	79.5
<b>Firma Performansı</b>	<b>27</b>	<b>94,2</b>
Rekabet Performansı	7	87.7
Piyasa Performansı	4	85.9
Üretim Performansı	5	86.3
Finansal Performans	6	83.6
Pazarlama Performansı	5	82.6

Tablo 4.1'de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayısının yüksek ve tatmin edici düzeyde ( $\alpha > 0,70$ ) olduğu gözlenmiştir.

#### 4.9. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Bu başlık altında araştırma modeli ve araştırma hipotezleri yer almaktadır. Şekil 4.2'de araştırma modeli görülmektedir.

<sup>806</sup> Şevki Özgener, Adem Oğut, Metin Kaplan et al., "The Effects of Organizational Politics and Strategic Posture on Innovation Performance", *5<sup>th</sup> International Strategic Management Conference*, July 2-4, Stellenbosch, South Africa 2009, p. 727.



Şekil 4.2. Araştırma Modeli

## **1. Grup Hipotezler: Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı İlişkisinde Ürün İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Hipotezler**

Aşağıda sıralanan hipotezler örgütsel öğrenme ile firma performansının boyutları arasındaki ilişkide ürün inovasyonunun aracı rolünü test etmek amacıyla geliştirilmiştir.

**Hipotez 1a:** Ürün inovasyonu, örgütsel öğrenme ile rekabet performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Hipotez 1b:** Ürün inovasyonu, örgütsel öğrenme ile piyasa performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Hipotez 1c:** Ürün inovasyonu, örgütsel öğrenme ile üretim performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Hipotez 1d:** Ürün inovasyonu, örgütsel öğrenme ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Hipotez 1e:** Ürün inovasyonu, örgütsel öğrenme ile pazarlama performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

## **2. Grup Hipotezler: Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı İlişkisinde Süreç İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Hipotezler**

Aşağıda sıralanan hipotezler örgütsel öğrenme ile firma performansının boyutları arasındaki ilişkide süreç inovasyonunun aracı rolünü test etmek amacıyla geliştirilmiştir.

**Hipotez 2a:** Süreç inovasyonu, örgütsel öğrenme ile rekabet performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Hipotez 2b:** Süreç inovasyonu, örgütsel öğrenme ile piyasa performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Hipotez 2c:** Süreç inovasyonu, örgütsel öğrenme ile üretim performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Hipotez 2d:** Süreç inovasyonu, örgütsel öğrenme ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Hipotez 2e:** Süreç inovasyonu, örgütsel öğrenme ile pazarlama performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

### **3. Grup Hipotezler: Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı İlişkisinde Strateji İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Hipotezler**

Aşağıda sıralanan hipotezler örgütsel öğrenme ile firma performansının boyutları arasındaki ilişkide strateji inovasyonunun aracı rolünü test etmek amacıyla geliştirilmiştir.

**Hipotez 3a:** Strateji inovasyonu, örgütsel öğrenme ile rekabet performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Hipotez 3b:** Strateji inovasyonu, örgütsel öğrenme ile piyasa performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Hipotez 3c:** Strateji inovasyonu, örgütsel öğrenme ile üretim performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Hipotez 3d:** Strateji inovasyonu, örgütsel öğrenme ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Hipotez 3e:** Strateji inovasyonu, örgütsel öğrenme ile pazarlama performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

### **4. Grup Hipotezler: Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı İlişkisinde Pazar İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Hipotezler**

Aşağıda sıralanan hipotezler örgütsel öğrenme ile firma performansının boyutları arasındaki ilişkide pazar inovasyonunun aracı rolünü test etmek amacıyla geliştirilmiştir.

**Hipotez 4a:** Pazar inovasyonu, örgütsel öğrenme ile rekabet performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Hipotez 4b:** Pazar inovasyonu, örgütsel öğrenme ile piyasa performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Hipotez 4c:** Pazar inovasyonu, örgütsel öğrenme ile üretim performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Hipotez 4d:** Pazar inovasyonu, örgütsel öğrenme ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Hipotez 4e:** Pazar inovasyonu, örgütsel öğrenme ile pazarlama performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

## 4.10. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

### 4.10.1. Katılımcılar ve İşletmeler ile İlgili Bulgular

Bu başlık altında, anket formunu cevaplayan katılımcılara ve firmalara ilişkin bir takım özelliklere ait bulgular aktarılmaktadır.

#### 4.10.1.1. Katılımcılara İlişkin Özellikler

Katılımcılara ilişkin demografik özellikler Tablo 4.2’de yer almaktadır.

**Tablo 4.2.** Katılımcılara İlişkin Özellikler

Özellikler	f	%	Özellikler	f	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Sektördeki Deneyim Süresi</b>		
Erkek	155	78,7	5 yıl ve daha az	38	19,5
Kadın	42	21,3	6-10 yıl arası	45	23,1
<b>Yaş Aralığı</b>			11-15 yıl arası	46	23,6
25 yaş ve altı	3	1,5	16-20 yıl arası	27	13,8
26-35 yaş arası	86	43,9	21 yıl ve daha fazla	39	20,0
36-45 yaş arası	59	30,1	<b>İşletmedeki Konum</b>		
46-55 yaş arası	40	20,4	Sahip	1	0,5
56 yaş ve üzeri	8	4,1	Sahip ve Yönetici	2	1,0
<b>Eğitim Düzeyi</b>			Yönetim Kurulu Başkanı	2	1,0
İlköğretim	1	0,5	Genel Müdür	9	4,6
Lise	13	6,7	Genel Müdür Yardımcısı	15	7,6
Önlisans	10	5,1	Departman Yöneticisi	89	45,2
Lisans	134	68,7	Departman Şefi	35	17,8
Lisansüstü	37	19,0	Diğer	44	22,3

Tablo 4.2 incelendiğinde; katılımcıların %78,7’sinin erkek, %21,3’ünün kadın olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayanların yarıya yakını (%43,9) 26-35 yaş aralığında yer almakta, bu oranı %30,1 ile 36-45 yaş aralığında yer alan dilim izlemektedir. Cevaplayıcıların %92,8’lik bölümü (%5,1 önlisans, %68,7 lisans, %19,0 lisansüstü) yüksek öğretim derecesine sahiptir. Katılımcıların %57,4’lük dilimi (%23,6’sı 11-15 yıl, %13,8’i 16-20 yıl, %20,0’ı 21 yıl ve daha fazla) 11 yıl ve üzeri sektörel deneyime sahipken, %23,1’i 6-10 yıl arası ve %19,5’i 5 yıl ve daha az sektörel deneyime sahip bulunmaktadır. Anketi cevaplayan kişilerin işletmedeki konumlarına bakıldığında en büyük oranın %45,2 ile departman yöneticilerine ait olduğu görülmektedir. Bu oranı %22,3 ile diğer başlığı altında toplanan konumlar ve %17,8 ile departman şefleri takip etmektedir.

#### 4.10.1.2. İşletmelere İlişkin Özellikler

Anketi cevaplayan işletmelerin sektörel dağılımları Tablo 4.3’de aktarılmaktadır.

**Tablo 4.3.** Anketi Cevaplayan İşletmelerin Sektörel Dağılımı

Sektörler	f	%
Madencilik ve Taşocakçılığı	6	3,0
Gıda, İçki ve Tütün Sanayi	57	28,9
Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi	31	15,7
Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi	13	6,6
Kağıt, Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi	4	2,0
Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi	10	5,1
Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi	8	4,1
Ana Metal Sanayi	11	5,6
Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayi	10	5,1
Otomotiv ve Diğer Taşıt Araçları Sanayi	22	11,2
Elektrik Sektörü	13	6,6
Diğer İmalat Sanayi	12	6,1
<b>TOPLAM</b>	<b>197</b>	<b>100</b>

Katılımcı işletmelerin sektörel dağılımlarına bakıldığında ilk üç sırada; %28,9’lik oranla Gıda, İçki ve Tütün Sanayi, %15,7’lik oranla Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi ve %11,2’lik oranla Otomotiv ve Diğer Taşıt Araçları Sanayi işletmelerinin yer aldığı görülmektedir. En az oranlara ise %2,0 ile Kağıt, Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi, %3,0 ile Madencilik ve Taşocakçılığı ve %4,1 ile Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi işletmeleri sahiptir.

**Tablo 4.4.** Anketi Cevaplayan İşletmelere Ait Diğer Özellikler

Özellikler	f	%	Özellikler	f	%
<b>Faaliyet Süresi</b>			<b>Yönetici Profili</b>		
5 yıl ve daha az	6	3,1	İşletme Sahipleri	22	11,2
6-10 yıl arası	9	4,6	Profesyonel Yöneticiler	53	26,9
11-15 yıl arası	27	13,8	Sahip ve Profesyoneller	117	59,4
16-20 yıl arası	25	12,8	Diğer	5	2,5
21 yıl ve daha fazla	129	65,8	<b>Toplam Bütçe İçindeki Ar-Ge Payı</b>		
<b>Pazar Boyutu</b>			Ar-Ge yapılmamakta	20	10,9
Yerel/Bölgesel	11	5,6	%3 ve daha az	72	39,3
Ulusal	32	16,2	%4-%6 arası	57	31,1
Uluslararası	118	59,9	%7-%9 arası	16	8,7
Global	36	18,3	%10 ve daha fazla	18	9,8
<b>Sermaye Sahipliği</b>			<b>Rekabet Stratejisi</b>		
Özel	166	84,3	Maliyet Liderliği	58	32,2
Kamu	5	2,5	Farklılaştırma	57	31,7
Karma	7	3,6	Odaklanma	17	9,4
Yabancı	19	9,6	Birleşik	48	26,7
<b>Personel Sayısı</b>			<b>Stratejik Yönelim</b>		
49 kişi ve daha az	8	4,1	Savunmacı	11	5,9
50-149 kişi arası	15	7,7	Öncü	134	71,3
150-249 kişi arası	25	12,8	Analizci	32	17,0
250-349 kişi arası	23	11,7	Tepkici	11	5,9
350 kişi ve daha fazla	125	63,8			

Anketi cevaplayan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun (%65,8) 21 yıl ve üzeri *faaliyet süresine* sahip olduğu Tablo 4.4'deki verilerden anlaşılmaktadır. İşletmelerin %59,9'u uluslararası *pazar*larda faaliyet gösterirken, %18,3'ü global ölçekte faaliyetlerine devam etmektedir. Buna karşın %16,2'si ulusal ve %5,6'sı ise yerel/bölgesel pazar ölçeğinde faaliyet gösteren işletmelerdir. Anketi cevaplayan işletmelerin büyük bir çoğunluğu (%84,3) özel *sektör* işletmesi iken kamuya ait işletmelerin oranı %2,5'te kalmaktadır. İşletmelerin %63,8'i 350 kişi ve üzerinde *istihdam* sağlarken, 49 kişi ve daha az istihdam sağlayan işletmelerin oranının %4,1 olduğu görülmektedir. İşletmelerin *yönetici profiline* bakıldığında %59,4'ünün sahip ve profesyonel yöneticiler tarafından birlikte yönetildikleri anlaşılmaktadır. Yönetici profili başlığında yer alan ve %2,5'lik orana sahip bulunan diğer seçeneği kamuya ait işletmeler tarafından tercih edilmiştir. *Toplam bütçeden ar-ge'ye ayrılan paya* bakıldığında en yüksek oranın %39,3 ile %3 ve daha az seçeneğinde toplandığı ve bu oranı %31,1 ile %4-%6 arasındaki seçeneğin takip ettiği görülmektedir. Bu başlık altındaki en çarpıcı bulgu ise 20 işletmenin (%10,9) ar-ge faaliyeti yapmıyor olmasıdır. İşletmeler uyguladıkları *rekabet stratejisi* açısından incelendiğinde %32,2'sinin maliyet liderliği, %31,7'sinin farklılaştırma, %26,7'sinin

birleşik ve %9,4'ünün ise odaklanma stratejisini benimsediği görülmektedir. *Stratejik yönelim* açısından ise işletmelerin büyük bir bölümü (%71,3) kendilerini öncü olarak tanımlarken, %17,0'ı analizci olarak tanımlamıştır. Savunmacı ve tepkici yönelime sahip olduklarını ifade eden işletmelerin oranı ise %5,9 ile eşit olarak gerçekleşmiştir. Kendilerini savunmacı ve tepkici olarak tanımlayan işletmelerin büyük bir bölümünün aynı zamanda ar-ge faaliyeti yapmayan işletmeler olduğu düşünülebilir.

Tablo 4.5'de sektörel dağılım bazında firmaların örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

**Tablo 4.5.** Sektörel Dağılıma Göre Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Değişkenlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

SEKTÖRLER	n	Örgütsel Öğrenme		İnovasyon		Firma Performansı	
		Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma
Madencilik ve Taşocakçılığı	6	3,71	0,58	3,79	0,49	3,94	0,41
Gıda, İçki ve Tütün Sanayi	57	4,07	0,52	4,15	0,42	4,13	0,48
Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi	31	4,07	0,48	4,13	0,49	3,98	0,55
Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi	13	4,12	0,83	4,13	0,48	4,20	0,40
Kağıt, Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi	4	3,76	0,61	3,91	0,84	3,96	0,79
Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi	10	4,07	0,60	4,04	0,63	<b>4,35</b>	0,45
Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi	8	3,69	0,36	3,83	0,22	3,58	0,53
Ana Metal Sanayi	11	4,16	0,34	4,28	0,63	4,20	0,55
Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayi	10	3,79	0,83	3,93	0,44	3,87	0,47
Otomotiv ve Diğer Taşıt Araçları Sanayi	22	<b>4,39</b>	0,40	4,28	0,43	4,11	0,55
Elektrik Sektörü	13	4,05	0,64	4,04	0,37	3,90	0,35
Diğer İmalat Sanayi	12	3,95	0,74	<b>4,33</b>	0,48	4,08	0,52

Tablo 4.5'de, sektörel dağılıma göre örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı değişkenlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Sektörel bazda örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı değişkenlerine ait aritmetik ortalama sıralamasında ilk sırada yer alan sektör koyu punto ayrıca belirtilmiştir. Örgütsel öğrenme düzeyi açısından ilk üç sırada yer alan sektörler, otomotiv ve diğer taşıt araçları sanayi, ana metal sanayi ve orman ürünleri ve mobilya sanayi şeklinde sıralanmıştır. İnovasyon düzeyi açısından ilk üç sırada yer alan sektörler, diğer imalat sanayi, ana metal sanayi ve otomotiv ve diğer taşıt araçları sanayidir. Firma performansı



düzeyi açısından ilk üç sırada yer alan sektörler ise kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik sanayi, orman ürünleri ve mobilya sanayi ve ana metal sanayi olarak belirlenmiştir.

Örgütsel öğrenme düzeyi en yüksek sektör olan otomotiv ve diğer taşıt araçları sanayi, inovasyon düzeyi açısından da ilk üç içerisinde yer almaktadır. Otomotiv ve diğer taşıt araçları sanayindeki öğrenme ve inovasyon düzeylerinin yüksek olmasının muhtemel nedenleri olarak, sektördeki yoğun rekabet, müşteri beklentilerindeki hızlı değişim, üretim teknolojisinin sürekli gelişmesi, çevresel duyarlılık düzeyinin yükselmesi vb. gösterilebilir. İlgili sektörün performans düzeyi ortalaması yüksek olmakla birlikte (4,11) ilk üç arasında yer almamaktadır. Bu durum ise sektördeki üretim ve ar-ge yatırımlarının kesintisiz bir şekilde devam ediyor olması ve sektörün kâr marjının düşük olması ile açıklanabilir.

İnovasyon düzeyi en yüksek olan sektör, '4,33' ortalama ile diğer imalat sanayi olarak tespit edilmiştir. İlgili sektörün örgütsel öğrenme ortalaması '3,95' ve performans ortalaması ise '4,08' olarak gerçekleşmiştir. İSO'nun sınıflandırmasına göre diğer imalat sanayindeki işletmeler genellikle mücevherat ve hediyelik eşya alanlarında faaliyet gösteren işletmelerdir. Gerek mücevherat ve gerekse hediyelik eşya ürünlerinde sık sık tasarımsal yenilikler yapma gereği, algılanan inovasyon düzeyinin yüksek olarak gerçekleşmesine neden olmuş olabilir. Örgütsel öğrenme düzeyinin diğer bazı sektörlerle göre düşük olarak gerçekleşmesi ise ilgili işletmeler tarafından üretilen ürünlerin teknolojik karmaşıklık düzeylerinin yüksek olmaması ile açıklanabilir.

Firma performans düzeyi ortalaması (4,35) en yüksek olan sektör; kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik sanayidir. İlgili sektörün örgütsel öğrenme düzeyi ortalaması '4,07' ve inovasyon düzeyi ortalaması ise '4,04' olarak gerçekleşmiştir. Bu öğrenme ve inovasyon düzeyleri de yüksek olarak değerlendirilebilir. Sektörün performans ortalamasının öğrenme ve inovasyon ortalamasından yüksek olması, sektörel değişim hızının ve rekabet düzeyinin diğer bazı sektörlerle nazaran düşük olması ve sektörde faaliyet gösteren işletme sayısının çok fazla olmaması varsayımı ile açıklanabilir.

#### 4.10.2. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 4.6’da örgütsel öğrenme, inovasyon (ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, strateji inovasyonu, pazar inovasyonu) ve firma performansına (rekabet performansı, piyasa performansı, üretim performansı, finansal performans, pazarlama performansı) yönelik ortalama ve standart sapma değerleri ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları yer almaktadır.

Tablo 4.6’daki bulgular şu şekilde özetlenebilir:

- Örgütsel öğrenme ile ürün inovasyonu ( $r = ,427$ ,  $p < 0,01$ ), süreç inovasyonu ( $r = ,658$ ,  $p < 0,01$ ), strateji inovasyonu ( $r = ,631$ ,  $p < 0,01$ ) ve pazar inovasyonu ( $r = ,543$ ,  $p < 0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki söz konusudur.
- Örgütsel öğrenme ile rekabet performansı ( $r = ,371$ ,  $p < 0,01$ ), piyasa performansı ( $r = ,467$ ,  $p < 0,01$ ), üretim performansı ( $r = ,530$ ,  $p < 0,01$ ), finansal performans ( $r = ,376$ ,  $p < 0,01$ ) ve pazarlama performansı ( $r = ,304$ ,  $p < 0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.
- Ürün inovasyonu ile rekabet performansı ( $r = ,571$ ,  $p < 0,01$ ), piyasa performansı ( $r = ,483$ ,  $p < 0,01$ ), üretim performansı ( $r = ,541$ ,  $p < 0,01$ ), finansal performans ( $r = ,434$ ,  $p < 0,01$ ) ve pazarlama performansı ( $r = ,466$ ,  $p < 0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki vardır.
- Süreç inovasyonu ile rekabet performansı ( $r = ,532$ ,  $p < 0,01$ ), piyasa performansı ( $r = ,623$ ,  $p < 0,01$ ), üretim performansı ( $r = ,656$ ,  $p < 0,01$ ), finansal performans ( $r = ,578$ ,  $p < 0,01$ ) ve pazarlama performansı ( $r = ,522$ ,  $p < 0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki vardır.

**Tablo 4.6.** Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Örgütsel Öğrenme	4,06	,574	1									
2. Ürün İnovasyonu	4,32	,453	,427**	1								
3. Strateji İnovasyonu	4,01	,596	,631**	,613**	1							
4. Süreç İnovasyonu	4,10	,544	,658**	,609**	,856**	1						
5. Pazar İnovasyonu	4,07	,563	,543**	,565**	,680**	,780**	1					
6. Rekabet Performansı	4,02	,644	,371**	,571**	,503**	,532**	,577**	1				
7. Piyasa Performansı	4,19	,629	,467**	,483**	,553**	,623**	,579**	,524**	1			
8. Üretim Performansı	4,20	,626	,530**	,541**	,600**	,656**	,591**	,500**	,678**	1		
9. Finansal Performans	3,87	,611	,376**	,434**	,565**	,578**	,559**	,580**	,663**	,601**	1	
10. Pazarlama Performansı	4,04	,575	,304**	,466**	,500**	,522**	,515**	,518**	,691**	,518**	,751**	1

\*\* p &lt; 0,01

- Strateji inovasyonu ile rekabet performansı ( $r = ,503$ ,  $p < 0,01$ ), piyasa performansı ( $r = ,553$ ,  $p < 0,01$ ), üretim performansı ( $r = ,600$ ,  $p < 0,01$ ), finansal performans ( $r = ,565$ ,  $p < 0,01$ ) ve pazarlama performansı ( $r = ,500$ ,  $p < 0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki vardır.
- Pazar inovasyonu ile rekabet performansı ( $r = ,577$ ,  $p < 0,01$ ), piyasa performansı ( $r = ,579$ ,  $p < 0,01$ ), üretim performansı ( $r = ,591$ ,  $p < 0,01$ ), finansal performans ( $r = ,559$ ,  $p < 0,01$ ) ve pazarlama performansı ( $r = ,515$ ,  $p < 0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki vardır.

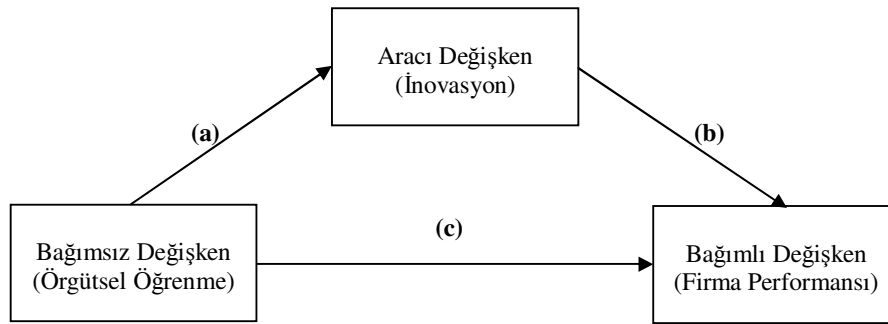
#### 4.10.3. Örgütsel Öğrenme ve Firma Performansı İlişkisinde İnovasyonun Aracı Rolüne Yönelik Bulgular

Örgütsel öğrenme ve firma performansı ilişkisinde inovasyonun aracı rolünün belirlenmesinde, Baron ve Kenny (1986)<sup>807</sup> tarafından önerilen aracı değişken analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle göre bir değişkenin aracı rolü üstlenebilmesi için şu koşulların var olması gerekmektedir:

- Bağımsız (öncül) değişken aracı değişkenle anlamlı bir ilişki içerisinde olmalıdır (a),
- Bağımsız (öncül) değişken bağımlı değişkenle anlamlı bir ilişki içerisinde olmalıdır (c),
- Aracı değişken bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmalıdır (b),
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, aracı değişken devreye girdiğinde azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır. Bu etkinin tamamen ortadan kalkması **tam aracılık** ilişkisinin; tamamen ortadan kalkmaması ise **kısmi aracılık** ilişkisinin yani başka aracı değişkenlerinde varlığına işaret etmektedir.

Bahsedilen bu koşullar Şekil 4.3’de özetlenmektedir.

<sup>807</sup> Reuben M. Baron and David A. Kenny, “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, 1986, p. 1176.



**Şekil 4.3.** Baron ve Kenny'nin Aracı Değişken Modeli

Bir değişkenin aracı rolü üstlenebilmesi için varolması gereken koşullar olarak yukarıda sıralanan ilk üç koşulun sağlanmış olduğu değişkenler arasındaki korelasyon tablosunda (Tablo 4.6) görülmektedir. Tablolardaki bilgi yoğunluğunu önlemek amacıyla bu değerler ilgili tablolarda yeniden gösterilmemiş sadece beta katsayısındaki değişim aktarılmıştır.

#### 4.10.3.1. Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı Arasındaki İlişkide Ürün İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, örgütsel öğrenme ile firma performansının alt boyutları arasındaki ilişkide ürün inovasyonunun aracı rolüne ilişkin bulgulara yer verilecektir.

##### 4.10.3.1.1. Örgütsel Öğrenme ile Rekabet Performansı Arasındaki İlişkide Ürün İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

**Hipotez 1a:** Ürün inovasyonu, örgütsel öğrenme ile rekabet performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Tablo 4.7.** Hipotez 1a'yı Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Örgütsel Öğrenme	0,371	0,138	0,133	0,371	31,137	5,580	0,000
2	Örgütsel Öğrenme Ürün İnovasyonu				0,155		2,418	0,017
					0,505		7,868	0,000
		0,588	0,346	0,340		51,379		

**Bağımlı Değişken:** Rekabet Performansı.

Tablo 4.7'deki eşitlik 1'de bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin rekabet performansı üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,371 olduğu görülmektedir. Eşitlik 2'de bağımsız değişken (örgütsel öğrenme) ile aracı değişkenin (ürün inovasyonu) birlikte rekabet performansı üzerindeki etkisi yer almaktadır. İlgili eşitlikten örgütsel öğrenmeye ait Beta katsayısının azaldığı (0,155) ve ürün inovasyonunun bir kısım etkiyi (0,505) kendi üzerine aldığı anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle örgütsel öğrenme ile rekabet performansı arasındaki ilişkide ürün inovasyonunun kısmi aracı rolü üstlendiği söylenebilir. Hipotez 1a desteklenmektedir.

#### 4.10.3.1.2. Örgütsel Öğrenme ile Piyasa Performansı Arasındaki İlişkide Ürün İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

**Hipotez 1b:** Ürün inovasyonu, örgütsel öğrenme ile piyasa performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Tablo 4.8.** Hipotez 1b'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Örgütsel Öğrenme	0,467	0,218	0,214	0,467	54,500	7,382	0,000
2	Örgütsel Öğrenme Ürün İnovasyonu				0,319		4,863	0,000
					0,347		5,284	0,000
		0,563	0,317	0,310		44,973		

**Bağımlı Değişken:** Piyasa Performansı.

Tablo 4.8'deki eşitlik 1'de bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin piyasa performansı üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,467 olduğu görülmektedir. Eşitlik 2'de bağımsız değişken (örgütsel öğrenme) ile aracı değişkenin (ürün inovasyonu) birlikte piyasa performansı üzerindeki etkisi yer almaktadır. İlgili eşitlikten örgütsel öğrenmeye ait Beta katsayısının azaldığı (0,319) ve ürün inovasyonunun bir kısım etkiyi (0,347) kendi üzerine aldığı anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle örgütsel öğrenme ile piyasa performansı arasındaki ilişkide ürün inovasyonunun kısmi aracı rolü üstlendiği söylenebilir. Hipotez 1b desteklenmektedir.

#### 4.10.3.1.3. Örgütsel Öğrenme ile Üretim Performansı Arasındaki İlişkide Ürün İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

**Hipotez 1c:** Ürün inovasyonu, örgütsel öğrenme ile üretim performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Tablo 4.9.** Hipotez 1c'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Örgütsel Öğrenme	0,530	0,281	0,277	0,530	76,191	8,729	0,000
2	Örgütsel Öğrenme Ürün İnovasyonu				0,366		5,954	0,000
					0,385		6,266	0,000
		0,634	0,402	0,396		65,205		

**Bağımlı Değişken:** Üretim Performansı.

Tablo 4.9'daki eşitlik 1'de bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin üretim performansı üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,530 olduğu görülmektedir. Eşitlik 2'de bağımsız değişken (örgütsel öğrenme) ile aracı değişkenin (ürün inovasyonu) birlikte üretim performansı üzerindeki etkisi yer almaktadır. İlgili eşitlikten örgütsel öğrenmeye ait Beta katsayısının azaldığı (0,366) ve ürün inovasyonunun bir kısım etkiyi (0,385) kendi üzerine aldığı anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle örgütsel öğrenme ile üretim performansı arasındaki ilişkide ürün inovasyonunun kısmi aracı rolü üstlendiği söylenebilir. Hipotez 1c desteklenmektedir.

#### 4.10.3.1.4. Örgütsel Öğrenme ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

**Hipotez 1d:** Ürün inovasyonu, örgütsel öğrenme ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Tablo 4.10.** Hipotez 1d'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Örgütsel Öğrenme	0,376	0,141	0,137	0,376	32,100	5,666	0,000
2	Örgütsel Öğrenme Ürün İnovasyonu				0,233 0,335		3,348 4,817	0,001 0,000
		0,483	0,233	0,225		29,481		

**Bağımlı Değişken:** Finansal Performans.

Tablo 4.10'daki eşitlik 1'de bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin finansal performans üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,376 olduğu görülmektedir. Eşitlik 2'de bağımsız değişken (örgütsel öğrenme) ile aracı değişkenin (ürün inovasyonu) birlikte finansal performans üzerindeki etkisi yer almaktadır. İlgili eşitlikten örgütsel öğrenmeye ait Beta katsayısının azaldığı (0,233) ve ürün inovasyonunun bir kısım etkiyi (0,335) kendi üzerine aldığı anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle örgütsel öğrenme ile finansal performans arasındaki ilişkide ürün inovasyonunun kısmi aracı rolü üstlendiği söylenebilir. Hipotez 1d desteklenmektedir.

#### 4.10.3.1.5. Örgütsel Öğrenme ile Pazarlama Performansı Arasındaki İlişkide Ürün İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

**Hipotez 1e:** Ürün inovasyonu, örgütsel öğrenme ile pazarlama performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Tablo 4.11.** Hipotez 1e'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Örgütsel Öğrenme	0,304	0,092	0,088	0,304	19,873	4,458	0,000
2	Örgütsel Öğrenme Ürün İnovasyonu				- 0,466		- 7,350	- 0,000
		0,466	0,217	0,213		54,021		

**Bağımlı Değişken:** Pazarlama Performansı.

Tablo 4.11'deki eşitlik 1'de bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin pazarlama performansı üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,304 olduğu görülmektedir. Eşitlik 2'de bağımsız değişken (örgütsel öğrenme) ile aracı değişkenin



(ürün inovasyonu) birlikte pazarlama performansı üzerindeki etkisi yer almaktadır. İlgili eşitlikten örgütsel öğrenmeye ait Beta katsayısının tamamen ortadan kalktığı ve ürün inovasyonunun etkinin tamamını (0,466) kendi üzerine aldığı anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle örgütsel öğrenme ile pazarlama performansı arasındaki ilişkide ürün inovasyonunun tam aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir. Hipotez 1e desteklenmektedir.

#### 4.10.3.2. Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı Arasındaki İlişkide Süreç İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, örgütsel öğrenme ile firma performansının alt boyutları arasındaki ilişkide süreç inovasyonun aracı rolüne ilişkin bulgulara yer verilecektir.

##### 4.10.3.2.1. Örgütsel Öğrenme ile Rekabet Performansı Arasındaki İlişkide Süreç İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

**Hipotez 2a:** Süreç inovasyonu, örgütsel öğrenme ile rekabet performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Tablo 4.12.** Hipotez 2a'yı Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Örgütsel Öğrenme	0,371	0,138	0,133	0,371	31,137	5,580	0,000
2	Örgütsel Öğrenme Süreç İnovasyonu				- 0,532		- 8,763	- 0,000
		0,532	0,283	0,279		76,788		

**Bağımlı Değişken:** Rekabet Performansı.

Tablo 4.12'deki eşitlik 1'de bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin rekabet performansı üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,371 olduğu görülmektedir. Eşitlik 2'de bağımsız değişken (örgütsel öğrenme) ile aracı değişkenin (süreç inovasyonu) birlikte rekabet performansı üzerindeki etkisi yer almaktadır. İlgili eşitlikten örgütsel öğrenmeye ait Beta katsayısının tamamen ortadan kalktığı ve süreç inovasyonunun etkinin tamamını (0,532) kendi üzerine aldığı anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle örgütsel öğrenme ile rekabet performansı arasındaki ilişkide süreç

inovasyonunun tam aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir. Hipotez 2a desteklenmektedir.

#### 4.10.3.2.2. Örgütsel Öğrenme ile Piyasa Performansı Arasındaki İlişkide Süreç İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

**Hipotez 2b:** Süreç inovasyonu, örgütsel öğrenme ile piyasa performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Tablo 4.13.** Hipotez 2b'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Örgütsel Öğrenme	0,467	0,218	0,214	0,467	54,500	7,382	0,000
2	Örgütsel Öğrenme Süreç İnovasyonu				- 0,623		- 11,130	- 0,000
		0,623	0,388	0,385		123,887		

**Bağımlı Değişken:** Piyasa Performansı.

Tablo 4.13'deki eşitlik 1'de bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin piyasa performansı üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,467 olduğu görülmektedir. Eşitlik 2'de bağımsız değişken (örgütsel öğrenme) ile aracı değişkenin (süreç inovasyonu) birlikte piyasa performansı üzerindeki etkisi yer almaktadır. İlgili eşitlikten örgütsel öğrenmeye ait Beta katsayısının tamamen ortadan kalktığı ve süreç inovasyonunun etkinin tamamını (0,623) kendi üzerine aldığı anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle örgütsel öğrenme ile piyasa performansı arasındaki ilişkide süreç inovasyonunun tam aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir. Hipotez 2b desteklenmektedir.

#### 4.10.3.2.3. Örgütsel Öğrenme ile Üretim Performansı Arasındaki İlişkide Süreç İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

**Hipotez 2c:** Süreç inovasyonu, örgütsel öğrenme ile üretim performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Tablo 4.14.** Hipotez 2c'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Örgütsel Öğrenme	0,530	0,281	0,277	0,530	76,191	8,729	0,000
2	Örgütsel Öğrenme Süreç İnovasyonu				0,173 0,542		2,443 7,640	0,015 0,000
		0,669	0,447	0,442		78,487		

**Bağımlı Değişken:** Üretim Performansı.

Tablo 4.14'deki eşitlik 1'de bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin üretim performansı üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,530 olduğu görülmektedir. Eşitlik 2'de bağımsız değişken (örgütsel öğrenme) ile aracı değişkenin (süreç inovasyonu) birlikte üretim performansı üzerindeki etkisi yer almaktadır. İlgili eşitlikten örgütsel öğrenmeye ait Beta katsayısının azaldığı (0,173) ve süreç inovasyonunun bir kısım etkiyi (0,542) kendi üzerine aldığı anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle örgütsel öğrenme ile üretim performansı arasındaki ilişkide süreç inovasyonunun kısmi aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir. Hipotez 2c desteklenmektedir.

#### 4.10.3.2.4. Örgütsel Öğrenme ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Süreç İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

**Hipotez 2d:** Süreç inovasyonu, örgütsel öğrenme ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Tablo 4.15.** Hipotez 2d'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Örgütsel Öğrenme	0,376	0,141	0,137	0,376	32,100	5,666	0,000
2	Örgütsel Öğrenme Süreç İnovasyonu				- 0,578		- 9,898	- 0,000
		0,578	0,334	0,331		97,968		

**Bağımlı Değişken:** Finansal Performans.

Tablo 4.15'deki eşitlik 1'de bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin finansal performans üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,376 olduğu görülmektedir.

Eşitlik 2’de bağımsız değişken (örgütsel öğrenme) ile aracı değişkenin (süreç inovasyonu) birlikte finansal performans üzerindeki etkisi yer almaktadır. İlgili eşitlikten örgütsel öğrenmeye ait Beta katsayısının tamamen ortadan kalktığı ve süreç inovasyonunun etkinin tamamını (0,578) kendi üzerine aldığı anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle örgütsel öğrenme ile finansal performans arasındaki ilişkide süreç inovasyonunun tam aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir. Hipotez 2d desteklenmektedir.

#### 4.10.3.2.5. Örgütsel Öğrenme ile Pazarlama Performansı Arasındaki İlişkide Süreç İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

**Hipotez 2e:** Süreç inovasyonu, örgütsel öğrenme ile pazarlama performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Tablo 4.16.** Hipotez 2e’yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Örgütsel Öğrenme	0,304	0,092	0,088	0,304	19,873	4,458	0,000
2	Örgütsel Öğrenme Süreç İnovasyonu				- 0,522		- 8,555	- 0,000
		0,522	0,273	0,269		73,193		

**Bağımlı Değişken:** Pazarlama Performansı.

Tablo 4.16’deki eşitlik 1’de bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin pazarlama performansı üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,304 olduğu görülmektedir. Eşitlik 2’de bağımsız değişken (örgütsel öğrenme) ile aracı değişkenin (süreç inovasyonu) birlikte pazarlama performansı üzerindeki etkisi yer almaktadır. İlgili eşitlikten örgütsel öğrenmeye ait Beta katsayısının tamamen ortadan kalktığı ve süreç inovasyonunun etkinin tamamını (0,522) kendi üzerine aldığı anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle örgütsel öğrenme ile pazarlama performansı arasındaki ilişkide süreç inovasyonunun tam aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir. Hipotez 2e desteklenmektedir.

#### 4.10.3.3. Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı Arasındaki İlişkide Strateji İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, örgütsel öğrenme ile firma performansının alt boyutları arasındaki ilişkide strateji inovasyonunun aracı rolüne ilişkin bulgulara yer verilecektir.

##### 4.10.3.3.1. Örgütsel Öğrenme ile Rekabet Performansı Arasındaki İlişkide Strateji İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

**Hipotez 3a:** Strateji inovasyonu, örgütsel öğrenme ile rekabet performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Tablo 4.17.** Hipotez 3a'yı Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Örgütsel Öğrenme	0,371	0,138	0,133	0,371	31,137	5,580	0,000
2	Örgütsel Öğrenme Strateji İnovasyonu				-- 0,503		- 8,133	- 0,000
		0,503	0,253	0,249		66,145		

**Bağımlı Değişken:** Rekabet Performansı.

Tablo 4.17'deki eşitlik 1'de bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin rekabet performansı üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,371 olduğu görülmektedir. Eşitlik 2'de bağımsız değişken (örgütsel öğrenme) ile aracı değişkenin (strateji inovasyonu) birlikte rekabet performansı üzerindeki etkisi yer almaktadır. İlgili eşitlikten örgütsel öğrenmeye ait Beta katsayısının tamamen ortadan kalktığı ve strateji inovasyonunun etkinin tamamını (0,503) kendi üzerine aldığı anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle örgütsel öğrenme ile rekabet performansı arasındaki ilişkide strateji inovasyonunun tam aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir. Hipotez 3a desteklenmektedir.

##### 4.10.3.3.2. Örgütsel Öğrenme ile Piyasa Performansı Arasındaki İlişkide Strateji İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

**Hipotez 3b:** Strateji inovasyonu, örgütsel öğrenme ile piyasa performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Tablo 4.18.** Hipotez 3b'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Örgütsel Öğrenme	0,467	0,218	0,214	0,467	54,500	7,382	0,000
2	Örgütsel Öğrenme Strateji İnovasyonu				0,197		2,603	0,010
					0,428		5,646	0,000
		0,573	0,329	0,322		47,505		

**Bağımlı Değişken:** Piyasa Performansı.

Tablo 4.18'deki eşitlik 1'de bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin piyasa performansı üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,467 olduğu görülmektedir. Eşitlik 2'de bağımsız değişken (örgütsel öğrenme) ile aracı değişkenin (strateji inovasyonu) birlikte piyasa performansı üzerindeki etkisi yer almaktadır. İlgili eşitlikten örgütsel öğrenmeye ait Beta katsayısının azaldığı (0,197) ve strateji inovasyonunun etkinin bir kısmını (0,428) kendi üzerine aldığı anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle örgütsel öğrenme ile piyasa performansı arasındaki ilişkide strateji inovasyonunun kısmi aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir. Hipotez 3b desteklenmektedir.

#### 4.10.3.3.3. Örgütsel Öğrenme ile Üretim Performansı Arasındaki İlişkide Strateji İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

**Hipotez 3c:** Strateji inovasyonu, örgütsel öğrenme ile üretim performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Tablo 4.19.** Hipotez 3c'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Örgütsel Öğrenme	0,530	0,281	0,277	0,530	76,191	8,729	0,000
2	Örgütsel Öğrenme Strateji İnovasyonu				0,252		3,509	0,001
					0,441		6,140	0,000
		0,631	0,398	0,392		64,116		

**Bağımlı Değişken:** Üretim Performansı.

Tablo 4.19'daki eşitlik 1'de bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin üretim performansı üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,530 olduğu

görülmektedir. Eşitlik 2’de bağımsız değişken (örgütsel öğrenme) ile aracı değişkenin (strateji inovasyonu) birlikte üretim performansı üzerindeki etkisi yer almaktadır. İlgili eşitlikten örgütsel öğrenmeye ait Beta katsayısının azaldığı (0,252) ve strateji inovasyonunun etkinin bir kısmını (0,441) kendi üzerine aldığı anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle örgütsel öğrenme ile üretim performansı arasındaki ilişkide strateji inovasyonunun kısmi aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir. Hipotez 3c desteklenmektedir.

#### 4.10.3.3.4. Örgütsel Öğrenme ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Strateji İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

**Hipotez 3d:** Strateji inovasyonu, örgütsel öğrenme ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Tablo 4.20.** Hipotez 3d’yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Örgütsel Öğrenme	0,376	0,141	0,137	0,376	32,100	5,666	0,000
2	Örgütsel Öğrenme Strateji İnovasyonu				- 0,565		- 9,552	- 0,000
		0,565	0,319	0,315		91,241		

**Bağımlı Değişken:** Finansal Performans.

Tablo 4.20’deki eşitlik 1’de bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin finansal performans üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,376 olduğu görülmektedir. Eşitlik 2’de bağımsız değişken (örgütsel öğrenme) ile aracı değişkenin (strateji inovasyonu) birlikte finansal performans üzerindeki etkisi yer almaktadır. İlgili eşitlikten örgütsel öğrenmeye ait Beta katsayısının tamamen ortadan kalktığı ve strateji inovasyonunun etkinin tamamını (0,565) kendi üzerine aldığı anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle örgütsel öğrenme ile finansal performans arasındaki ilişkide strateji inovasyonunun tam aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir. Hipotez 3d desteklenmektedir.

#### 4.10.3.3.5. Örgütsel Öğrenme ile Pazarlama Performansı Arasındaki İlişkide Strateji İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

**Hipotez 3e:** Strateji inovasyonu, örgütsel öğrenme ile pazarlama performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Tablo 4.21.** Hipotez 3e'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Örgütsel Öğrenme	0,304	0,092	0,088	0,304	19,873	4,458	0,000
2	Örgütsel Öğrenme Strateji İnovasyonu				- 0,500		- 8,063	- 0,000
		0,500	0,250	0,246		65,014		

**Bağımlı Değişken:** Pazarlama Performansı.

Tablo 4.21'deki eşitlik 1'de bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin pazarlama performansı üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,304 olduğu görülmektedir. Eşitlik 2'de bağımsız değişken (örgütsel öğrenme) ile aracı değişkenin (strateji inovasyonu) birlikte pazarlama performansı üzerindeki etkisi yer almaktadır. İlgili eşitlikten örgütsel öğrenmeye ait Beta katsayısının tamamen ortadan kalktığı ve strateji inovasyonunun etkinin tamamını (0,500) kendi üzerine aldığı anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle örgütsel öğrenme ile pazarlama performansı arasındaki ilişkide strateji inovasyonunun tam aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir. Hipotez 3e desteklenmektedir.

#### 4.10.3.4. Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı Arasındaki İlişkide Pazar İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, örgütsel öğrenme ile firma performansının alt boyutları arasındaki ilişkide pazar inovasyonunun aracı rolüne ilişkin bulgulara yer verilecektir.

##### 4.10.3.4.1. Örgütsel Öğrenme ile Rekabet Performansı Arasındaki İlişkide Pazar İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

**Hipotez 4a:** Pazar inovasyonu, örgütsel öğrenme ile rekabet performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.



**Tablo 4.22.** Hipotez 4a'yı Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Örgütsel Öğrenme	0,371	0,138	0,133	0,371	31,137	5,580	0,000
2	Örgütsel Öğrenme Pazar İnovasyonu				- 0,577		- 9,872	- 0,000
		0,577	0,333	0,330		97,449		

**Bağımlı Değişken:** Rekabet Performansı.

Tablo 4.22'deki eşitlik 1'de bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin rekabet performansı üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,371 olduğu görülmektedir. Eşitlik 2'de bağımsız değişken (örgütsel öğrenme) ile aracı değişkenin (pazar inovasyonu) birlikte rekabet performansı üzerindeki etkisi yer almaktadır. İlgili eşitlikten örgütsel öğrenmeye ait Beta katsayısının tamamen ortadan kalktığı ve pazar inovasyonunun etkinin tamamını (0,577) kendi üzerine aldığı anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle örgütsel öğrenme ile rekabet performansı arasındaki ilişkide pazar inovasyonunun tam aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir. Hipotez 4a desteklenmektedir.

#### 4.10.3.4.2. Örgütsel Öğrenme ile Piyasa Performansı Arasındaki İlişkide Pazar İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

**Hipotez 4b:** Pazar inovasyonu, örgütsel öğrenme ile piyasa performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Tablo 4.23.** Hipotez 4b'yı Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Örgütsel Öğrenme	0,467	0,218	0,214	0,467	54,500	7,382	0,000
2	Örgütsel Öğrenme Pazar İnovasyonu				0,217 0,461		3,195 6,793	0,002 0,000
		0,607	0,369	0,362		56,629		

**Bağımlı Değişken:** Piyasa Performansı.

Tablo 4.23'deki eşitlik 1'de bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin piyasa performansı üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,467 olduğu

görülmektedir. Eşitlik 2’de bağımsız değişken (örgütsel öğrenme) ile aracı değişkenin (pazar inovasyonu) birlikte piyasa performansı üzerindeki etkisi yer almaktadır. İlgili eşitlikten örgütsel öğrenmeye ait Beta katsayısının azaldığı (0,217) ve pazar inovasyonunun etkinin bir kısmını (0,461) kendi üzerine aldığı anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle örgütsel öğrenme ile piyasa performansı arasındaki ilişkide pazar inovasyonunun kısmi aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir. Hipotez 4b desteklenmektedir.

#### 4.10.3.4.3. Örgütsel Öğrenme ile Üretim Performansı Arasındaki İlişkide Pazar İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

**Hipotez 4c:** Pazar inovasyonu, örgütsel öğrenme ile üretim performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Tablo 4.24.** Hipotez 4c’yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Örgütsel Öğrenme	0,530	0,281	0,277	0,530	76,191	8,729	0,000
2	Örgütsel Öğrenme Pazar İnovasyonu				0,297		4,528	0,000
					0,429		6,545	0,000
		0,641	0,411	0,405		67,689		

**Bağımlı Değişken:** Üretim Performansı.

Tablo 4.24’deki eşitlik 1’de bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin üretim performansı üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,530 olduğu görülmektedir. Eşitlik 2’de bağımsız değişken (örgütsel öğrenme) ile aracı değişkenin (pazar inovasyonu) birlikte üretim performansı üzerindeki etkisi yer almaktadır. İlgili eşitlikten örgütsel öğrenmeye ait Beta katsayısının azaldığı (0,297) ve pazar inovasyonunun etkinin bir kısmını (0,429) kendi üzerine aldığı anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle örgütsel öğrenme ile üretim performansı arasındaki ilişkide pazar inovasyonunun kısmi aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir. Hipotez 4c desteklenmektedir.

#### 4.10.3.4.4. Örgütsel Öğrenme ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Pazar İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

**Hipotez 4d:** Pazar inovasyonu, örgütsel öğrenme ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Tablo 4.25.** Hipotez 4d'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Örgütsel Öğrenme	0,376	0,141	0,137	0,376	32,100	5,666	0,000
2	Örgütsel Öğrenme Pazar İnovasyonu				- 0,559		- 9,408	- 0,000
		0,559	0,312	0,309		88,515		

**Bağımlı Değişken:** Finansal Performans.

Tablo 4.25'deki eşitlik 1'de bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin finansal performans üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,376 olduğu görülmektedir. Eşitlik 2'de bağımsız değişken (örgütsel öğrenme) ile aracı değişkenin (pazar inovasyonu) birlikte finansal performans üzerindeki etkisi yer almaktadır. İlgili eşitlikten örgütsel öğrenmeye ait Beta katsayısının tamamen ortadan kalktığı ve pazar inovasyonunun etkinin tamamını (0,559) kendi üzerine aldığı anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle örgütsel öğrenme ile finansal performans arasındaki ilişkide Pazar inovasyonunun tam aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir. Hipotez 4d desteklenmektedir.

#### 4.10.3.4.5. Örgütsel Öğrenme ile Pazarlama Performansı Arasındaki İlişkide Pazar İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

**Hipotez 4e:** Pazar inovasyonu, örgütsel öğrenme ile pazarlama performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Tablo 4.26.** Hipotez 4e'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Örgütsel Öğrenme	0,304	0,092	0,088	0,304	19,873	4,458	0,000
2	Örgütsel Öğrenme Pazar İnovasyonu				- 0,515		- 8,385	- 0,000
		0,515	0,265	0,261		70,314		

**Bağımlı Değişken:** Pazarlama Performansı.

Tablo 4.26'daki eşitlik 1'de bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin pazarlama performansı üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,304 olduğu görülmektedir. Eşitlik 2'de bağımsız değişken (örgütsel öğrenme) ile aracı değişkenin (pazar inovasyonu) birlikte pazarlama performansı üzerindeki etkisi yer almaktadır. İlgili eşitlikten örgütsel öğrenmeye ait Beta katsayısının tamamen ortadan kalktığı ve pazar inovasyonunun etkinin tamamını (0,515) kendi üzerine aldığı anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle örgütsel öğrenme ile pazarlama performansı arasındaki ilişkide pazar inovasyonunun tam aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir. Hipotez 4e desteklenmektedir.

#### 4.10.4. Çeşitli Değişkenlere Göre Farklılık Analizi Sonuçları

Bu başlık altında firmaların sahip olduğu çeşitli özellikler bağlamında örgütsel öğrenme, inovasyon ve performans düzeylerinde anlamlı farklılıklar olup olmadığı incelenmektedir. Aşağıdaki tablolarda sadece aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunan değişkenlere yer verilmiştir.

##### 4.10.4.1. Pazar Boyutu Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları

Firmaların faaliyet gösterdikleri pazar boyutuna göre örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı düzeylerinde farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Anova testi yapılmıştır. Faaliyet gösterilen pazar boyutuna göre firmaların ürün inovasyonu, strateji inovasyonu, süreç inovasyonu ve pazar inovasyonu düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Analizle ilgili değerle Tablo 4.27'de görülmektedir.

**Tablo 4.27.** Pazar Boyutu Bağımsız Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

	Pazar Boyutu	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
Ürün İnv.	Yerel/Bölgesel	4,09	0,24	3,640	0,014
	Ulusal	4,14	0,51		
	Uluslararası	4,35	0,43		
	Global	4,44	0,46		
Strateji İnv.	Yerel/Bölgesel	3,92	0,39	2,775	0,043
	Ulusal	3,82	0,67		
	Uluslararası	4,00	0,60		
	Global	4,23	0,52		
Süreç İnv.	Yerel/Bölgesel	3,92	0,37	4,151	0,007
	Ulusal	3,96	0,63		
	Uluslararası	4,08	0,51		
	Global	4,36	0,54		
Pazar İnv.	Yerel/Bölgesel	3,85	0,38	3,755	0,012
	Ulusal	3,99	0,70		
	Uluslararası	4,03	0,52		
	Global	4,33	0,55		

p<0,05

#### 4.10.4.2. Yönetici Profili Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları

Yönetici profili değişkenine göre işletmelerin örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı düzeylerinde farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Anova testi sonuçları Tablo 4.28’de görülmektedir. İlgili tablodan da görüldüğü üzere yönetici profili değişkenine göre işletmelerin örgütsel öğrenme, strateji inovasyonu, süreç inovasyonu ve piyasa performansı düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.28. Yönetici Profili Bağımsız Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları**

	Yönetici Profili	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
Örgütsel Öğr.	İşletme Sahipleri	4,04	0,50	3,759	0,012
	Profesyonel Yöneticiler	4,23	0,46		
	İşletme Sahipleri ve Profesyonel Yöneticiler	4,00	0,61		
	Diğer	3,49	0,66		
Strateji inv.	İşletme Sahipleri	3,71	0,69	4,460	0005
	Profesyonel Yöneticiler	4,14	0,53		
	İşletme Sahipleri ve Profesyonel Yöneticiler	4,03	0,58		
	Diğer	3,43	0,39		
Süreç inv.	İşletme Sahipleri	3,88	0,55	4,486	0,005
	Profesyonel Yöneticiler	4,22	0,49		
	İşletme Sahipleri ve Profesyonel Yöneticiler	4,12	0,54		
	Diğer	3,47	0,53		
Piyasa Perf.	İşletme Sahipleri	4,03	0,76	2,645	0,050
	Profesyonel Yöneticiler	4,28	0,55		
	İşletme Sahipleri ve Profesyonel Yöneticiler	4,20	0,59		
	Diğer	3,55	1,08		

p<0,05

#### 4.10.4.3. Genel Bütçeden Ar-Ge Faaliyetlerine Ayrılan Pay Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları

Tablo 4.29’da genel bütçeden Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan pay değişkenine göre işletmelerin örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı düzeylerinde farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Anova testi sonuçları yer almaktadır. İlgili tablodan da görüldüğü üzere genel bütçeden ar-ge faaliyetlerine ayrılan pay değişkenine göre işletmelerin örgütsel öğrenme, ürün inovasyonu, strateji inovasyonu, süreç inovasyonu, pazar inovasyonu, rekabet performansı ve pazarlama performansı düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.29.** Genel Bütçeden Ar-Ge Faaliyetlerine Ayrılan Pay Bağımsız Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

	Ar-Ge Bütçesi	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
Örgütsel Öğrenme	Ar-Ge Yapılmamaktadır	3,99	0,63	2,702	0,032
	%3 ve daha az	3,98	0,56		
	%4-%6 arası	4,07	0,51		
	%7-%9 arası	4,17	0,54		
	%10 ve daha fazla	4,42	0,40		
Ürün inv.	Ar-Ge Yapılmamaktadır	4,35	0,44	2,936	0,022
	%3 ve daha az	4,17	0,43		
	%4-%6 arası	4,32	0,42		
	%7-%9 arası	4,45	0,48		
	%10 ve daha fazla	4,49	0,43		
Strateji inv.	Ar-Ge Yapılmamaktadır	3,64	0,73	7,595	0,000
	%3 ve daha az	3,81	0,58		
	%4-%6 arası	4,16	0,45		
	%7-%9 arası	4,23	0,52		
	%10 ve daha fazla	4,31	0,51		
Süreç inv.	Ar-Ge Yapılmamaktadır	3,85	0,59	5,722	0,000
	%3 ve daha az	3,95	0,55		
	%4-%6 arası	4,18	0,46		
	%7-%9 arası	4,40	0,39		
	%10 ve daha fazla	4,35	0,44		
Pazar inv.	Ar-Ge Yapılmamaktadır	3,85	0,61	2,939	0,022
	%3 ve daha az	3,94	0,60		
	%4-%6 arası	4,19	0,47		
	%7-%9 arası	4,25	0,43		
	%10 ve daha fazla	4,11	0,51		
Rekabet Perf.	Ar-Ge Yapılmamaktadır	3,97	0,77	2,999	0020
	%3 ve daha az	3,84	0,58		
	%4-%6 arası	4,14	0,63		
	%7-%9 arası	4,23	0,66		
	%10 ve daha fazla	4,21	0,55		
Pazarlama Perf.	Ar-Ge Yapılmamaktadır	4,15	0,60	2,620	0,037
	%3 ve daha az	3,86	0,60		
	%4-%6 arası	4,04	0,50		
	%7-%9 arası	4,16	0,53		
	%10 ve daha fazla	4,21	0,48		

p<0,05

#### 4.10.4.4. Personel Sayısı Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları

İstihdam edilen personel sayısı bağımsız değişkenine göre işletmelerin örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı düzeylerinde farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Anova testi sonuçları Tablo 4.30'da gösterilmiştir. İlgili tablodaki verilerden personel sayısı değişkenine göre işletmelerin ürün inovasyonu, strateji inovasyonu, rekabet performansı ve finansal performans düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.30.** Personel Sayısı Bağımsız Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

	Personel Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
Ürün İnv.	49 kişi ve daha az	4,13	0,28	4,157	0,003
	50 kişi-149 kişi arası	4,07	0,48		
	150 kişi-249 kişi arası	4,23	0,38		
	250 kişi-349 kişi arası	4,14	0,42		
	350 kişi ve daha fazla	4,41	0,46		
Strateji İnv.	49 kişi ve daha az	3,81	0,27	2,509	0,043
	50 kişi-149 kişi arası	3,93	0,56		
	150 kişi-249 kişi arası	3,94	0,50		
	250 kişi-349 kişi arası	3,72	0,67		
	350 kişi ve daha fazla	4,10	0,60		
Rekabet Perf.	49 kişi ve daha az	3,66	0,57	3,688	0,006
	50 kişi-149 kişi arası	3,83	0,51		
	150 kişi-249 kişi arası	3,78	0,67		
	250 kişi-349 kişi arası	3,84	0,67		
	350 kişi ve daha fazla	4,15	0,63		
Finansal Perf.	49 kişi ve daha az	3,81	0,71	2,535	0,042
	50 kişi-149 kişi arası	3,89	0,41		
	150 kişi-249 kişi arası	3,65	0,57		
	250 kişi-349 kişi arası	3,62	0,53		
	350 kişi ve daha fazla	3,96	0,59		

p<0.05

#### 4.10.4.5. Rekabet Stratejisi Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları

Rekabet stratejisi bağımsız değişkenine göre işletmelerin örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı düzeylerinde farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Anova testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.31’de aktarılmıştır. Tablodaki verilerden rekabet stratejisi değişkenine göre işletmelerin strateji inovasyonu, süreç inovasyonu ve pazar inovasyonu düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır.



**Tablo 4.31.** Rekabet Stratejisi Bağımsız Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

	Rekabet Stratejisi	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
Strateji inv.	Maliyet Liderliği	3,80	0,67	3,232	0,024
	Farklılaştırma	4,10	0,61		
	Odaklanma	3,92	0,53		
	Birleşik Rekabet	4,10	0,45		
Süreç inv.	Maliyet Liderliği	3,95	0,56	5,162	0,002
	Farklılaştırma	4,17	0,53		
	Odaklanma	3,80	0,56		
	Birleşik Rekabet	4,26	0,44		
Pazar inv.	Maliyet Liderliği	3,95	0,53	3,324	0,021
	Farklılaştırma	4,11	0,58		
	Odaklanma	3,80	0,69		
	Birleşik Rekabet	4,21	0,48		

p<0,05

#### 4.10.4.6. Stratejik Yönelim Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları

Stratejik yönelim bağımsız değişkenine göre işletmelerin örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı düzeylerinde farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Anova testi sonuçları Tablo 4.32’de görülmektedir. Stratejik yönelim bağımsız değişkenine göre işletmelerin örgütsel öğrenme, ürün inovasyonu, strateji inovasyonu, süreç inovasyonu, pazar inovasyonu, rekabet performansı, piyasa performansı, üretim performansı, finansal performans ve pazarlama performansı düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.32.** Stratejik Yönelim Bağımsız Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

	Stratejik Yönelim	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
Örgütsel Öğr.	Savunmacı	3,79	0,79	4,604	0,004
	Öncü	4,13	0,54		
	Analizci	4,06	0,55		
	Tepkici	3,56	0,47		
Ürün İnv.	Savunmacı	4,11	0,48	4,692	0,004
	Öncü	4,38	0,44		
	Analizci	4,24	0,48		
	Tepkici	3,95	0,28		
Strateji İnv.	Savunmacı	3,78	0,67	10,599	0,000
	Öncü	4,13	0,53		
	Analizci	3,87	0,61		
	Tepkici	3,22	0,60		
Süreç İnv.	Savunmacı	3,77	0,55	12,659	0,000
	Öncü	4,22	0,50		
	Analizci	4,02	0,51		
	Tepkici	3,34	0,41		
Pazar İnv.	Savunmacı	3,73	0,68	15,077	0,000
	Öncü	4,20	0,48		
	Analizci	4,00	0,57		
	Tepkici	3,21	0,54		
Rekabet Perf.	Savunmacı	3,75	0,72	7,653	0,000
	Öncü	4,15	0,59		
	Analizci	3,89	0,74		
	Tepkici	3,32	0,60		
Piyasa Perf.	Savunmacı	3,89	0,64	6,768	0,000
	Öncü	4,29	0,59		
	Analizci	4,13	0,58		
	Tepkici	3,50	0,89		
Üretim Perf.	Savunmacı	3,89	0,67	5,444	0,001
	Öncü	4,27	0,61		
	Analizci	4,18	0,60		
	Tepkici	3,58	0,52		
Finansal Perf.	Savunmacı	3,65	0,34	2,842	0,039
	Öncü	3,93	0,62		
	Analizci	3,79	0,55		
	Tepkici	3,45	0,70		
Pazarlama Perf.	Savunmacı	3,96	0,44	5,004	0,002
	Öncü	4,13	0,57		
	Analizci	3,86	0,48		
	Tepkici	3,56	0,64		

p<0,05

## **TARTIŞMA**

Bu başlık altında, araştırma bulguları literatürdeki araştırma sonuçları ile karşılaştırılmış ve bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir. Çalışmanın bu kısmı karışıklığı önlemek ve bilgi akışını düzenli bir biçimde aktarabilmek amacıyla farklı başlıklar altında toplanmıştır.

Çalışmanın temel değişkenleri örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansdır. Araştırma bulguları, çalışmanın temel değişkenleri ve bu değişkenlerin alt boyutlarının tamamı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgütsel öğrenme ile firma performansının alt boyutları arasındaki ilişkide bütün inovasyon türleri aracı rolü üstlendiği bulgusuna ulaşılmıştır. Böylesi bir sonucun elde edilmesinin temel sebebi, araştırmanın örneklem çerçevesi ile açıklanabilir. Daha önceki bölümlerde de vurgulandığı gibi araştırmanın örneklem çerçevesini ISO tarafından 2009 yılı üretimden satışlar baz alınarak belirlenen Türkiye'nin en büyük 500 ve en büyük ikinci 500 sanayi kuruluşu oluşturmaktadır. Bu işletmeler faaliyette buldukları sektörlerde öncü konumda bulunan, profesyonel yönetim anlayışına sahip, çağın gerektirdiği değişimleri gerçekleştirmeye çalışan, öğrenme, ar-ge ve inovasyonun rekabet yarışındaki önemini kavramış firmalardır. Dolayısıyla böyle bir örneklem üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmada, böylesi sonuçlara ulaşmak doğal olarak karşılanabilir.

### **Örgütsel Öğrenme ile İnovasyon Arasındaki İlişkiler**

Alan araştırması sonucunda, örgütsel öğrenme ile inovasyon türleri olan ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, strateji inovasyonu ve pazarlama inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgular, Eshlaghy ve Maatofi (2011), Liao ve Wu (2010), Maatofi ve Tajeddini (2010), Rhee, Park ve Lee (2010), Liao, Fei ve Liu (2008), Papatya, Papatya ve Haşimoğlu (2008), Akgün, Keskin, Byrne ve diğerleri (2007) ve Weerawerdana, O'Cass ve Julian (2006) gibi çok sayıdaki çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir.

Öz bir ifadeyle, ticari ve/veya ekonomik değeri bulunan yenilikler şeklinde ifade edilebilecek olan inovasyonun temelinde, yeni bilgi, yaratıcı düşünce ve yeni fikirler yatmaktadır. Bu bilgi, düşünce ve fikirlerin ticari değeri olan yeniliklere dönüşmesi

sürecinde öğrenme dışında başka bir takım faktörlerinde belirleyici olduğu unutulmamalıdır. Ancak, tüm bu faktörler içerisinde örgütsel öğrenme, inovasyon sürecinin tetikleme anını başlatma ve bilgi, düşünce ve fikirlerin inovasyona dönüşmesi sürecindeki belirleyici olan diğer birçok faktörü şekillendirme potansiyeline sahip olması nedeniyle özellikli bir yere ve öneme sahiptir. Dolayısıyla, örgütsel öğrenme düzeyi yüksek olan firmaların inovasyon düzeylerinde diğer firmalara nazaran daha yüksek olacağı bir gerçektir.

### **Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı Arasındaki İlişkiler**

Veriler üzerinde yapılan istatistiksel analizler, örgütsel öğrenme ile firma performansının boyutları olan rekabet performansı, piyasa performansı, üretim performansı, finansal performans ve pazar performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgular, Jian ve Hailin (2010), Milia ve Birdi (2010), Papatya, Papatya ve Haşimoğlu (2008), Jimenez-Jimenez ve Cegarra-Navarro (2007), Erol, Ergün, Yılmaz ve diğerleri (2006), Garcia-Morales, Llorens-Montes ve Verdu-Juver (2006), Khandekar ve Sharma (2006), Carayannis ve Alexander (2002) ve Therin (2002) gibi çok sayıdaki amprik çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Bu noktada, literatürde yer alan ve bazı örnekleri aşağıda aktarılan ‘örgütsel öğrenmenin performans üzerindeki etkisinin kısa vadede ortaya çıkamayacağına’ yönelik görüşlere dayanarak ortaya çıkabilecek çelişkiye cevap vermek yerinde olacaktır. Örneğin, Yeo (2003), örgütsel öğrenme ve firma performans arasındaki ilişkiyi irdelediği çalışmasında, öğrenmenin performans üzerindeki etkisinin kolayca anlaşılır bir etki olmadığını dile getirmektedir. Öğrenme çalışanların sahip oldukları heyecanı artıracak, artan heyecan ise enerjinin yükselmesine ve performansın beklenenden daha yüksek düzeyde gerçekleşmesine neden olacaktır. Argyris, Bellman, Blanchard ve diğerleri (1994) ise öğrenmenin enformasyonun yorumlanmasında yeni yollar ortaya çıkararak, girişimsel ruhu kamçılıyarak ve yeni gelişimlere zemin hazırlayarak performansı artıracığını vurgulamaktadırlar. Yeo (2003), öğrenme ile performans arasında böylesi bir bağlantının ortaya çıkabilmesi için uzun bir zaman dilimine ihtiyaç duyulacağı belirtmektedir. Ancak, araştırmanın gerçekleştirildiği firmaların faaliyet süreleri dikkate alındığında ortaya çıkabilecek çelişkilerin yok olacağı görülecektir. Ankete cevap veren 197 firmadan sadece 6 tanesi (%3.1) 5 yıl ya da daha az faaliyet süresine sahipken, 191

tanesi (%96.9) 6 yıl ve üzeri faaliyet süresine sahiptir. Dolayısıyla, çalışmanın yürütüldüğü firmaların faaliyet sürelerinin, örgütsel öğrenme eylem ve çıktılarının performans düzeyleri üzerine pozitif yansımalarının görülebilmesi için yeterli olduğu söylenebilir.

### **İnovasyon ile Firma Performansı Arasındaki İlişkiler**

Çalışma kapsamında ele alınan inovasyon türleri olan ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, strateji inovasyonu ve pazar inovasyonu ile firma performansının boyutları olan rekabet performansı, piyasa performansı, üretim performansı, finansal performans ve pazarlama performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu yapılan analizler sonucunda görülmüştür. Ulaşılan bu sonuçlar, Dunk (in Press), Kostopoulos, Papalexandris, Papachroni ve diğerleri (in Press), Sdiri, Ayadi ve El Elj (in Press), Eren, Yücel ve Eren (2010), Rhee, Park ve Lee (2010), Grave, Chen ve Daugherty (2009), Matzler, Schwarz, Deutinger ve diğerleri (2008), Bhaskaran (2006), Li, Zhao ve Liu (2006), Zehir ve Özşahin (2006), Shergill ve Nargundkar (2005), Cainelli, Evangelista ve Sanova (2006), Cainelli, Evangelista ve Sanova (2004), Jin, Hewitt-Dundas ve Thompson (2004), Erdil, Ciğerim ve Gök (2004), Verhess ve Maulenberg (2004) ve Güleş ve Bülbül (2003) gibi pek çok araştırma sonucu ile desteklenmektedir.

Bulgu ve analizler sonucunda ulaşılan inovasyon ile firma performansı arasındaki pozitif yönlü bu ilişki, inovasyonların taşımakta olduğu şu potansiyelerle açıklanabilir: İnovasyon yaratma sürecinde örgütler, çevresel değişimlere uyum sağlama konusunda esneklik kazanmakta ve temel yeteneklerini geliştirebilmektedirler. Ayrıca yeni ürün, süreç ve uygulamalar yaratma yoluyla oluşturulan inovasyonlar, firmaların rekabetçi konumlarını güçlendirmektedir. Bu rekabetçi konum, rakiplere karşı savunulabildiği takdirde, yenilikçi örgütler, kendilerini üst düzey performansa taşıyacak olan birçok avantajı rakiplerine nazaran daha kısa sürede yakalayabileceklerdir.

### **Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı İlişkisinde İnovasyonun Aracılık Rolü**

Bu başlık altında örgütsel öğrenme ile firma performansı arasındaki ilişkide inovasyonun aracılık etkisine yönelik bulgular üzerinde durulmaktadır. Örgütsel öğrenme ile firma performansı ilişkisinde inovasyonun aracı rolünü incelemeye yönelik

çalışma sayısının oldukça sınırlı olduğu, yapılan literatür taraması sonucunda görülmüştür. Konu özelinde, Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle (2011), Chen, Liu ve Wu (2009) ve Garcia-Morales, Lillorens-Montes ve Verdu-Jover (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda da değişkenler alt boyutları kapsamında ele alınmamıştır. Bu çalışmada ise değişkenlerden sadece örgütsel öğrenme boyutsal olarak ele alınmamış, diğer değişkenler olan inovasyon ve firma performansı boyutsal açıdan incelenmiştir. Dolayısıyla, sonuçlarla ilgili kıyaslamalara yer verilememiştir. Ancak bu durum, çalışmanın özgün yönünü ortaya koymaktadır.

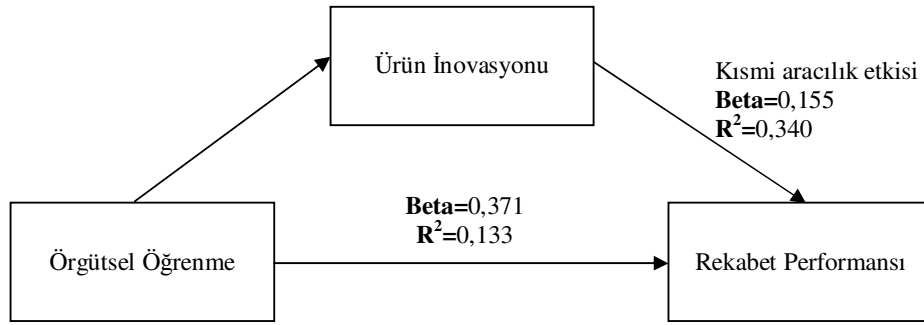
### **Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı İlişkisinde Ürün İnovasyonun Aracılık Rolü**

Örgütsel öğrenme ile firma performansının her bir boyutu (rekabet performansı, piyasa performansı, üretim performansı, finansal performans ve pazarlama performansı) arasındaki ilişkide ürün inovasyonunun aracılık etkisi ile ilgili sonuçlar Tablo 5.1’de toplu halde sunulmuştur.

**Tablo 5.1.** Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı İlişkisinde Ürün İnovasyonunun Aracılık Etkisine Yönelik Bulgular

Firma Performansının Boyutları	Örgütsel Öğrenme	Örgütsel Öğrenme Ürün İnovasyonu	Aracılık Etkisi
	Beta Değerleri		
Rekabet performansı	0,371	0,155	Kısmi
Piyasa performansı	0,467	0,319	Kısmi
Üretim performansı	0,530	0,366	Kısmi
Finansal performans	0,376	0,233	Kısmi
Pazarlama performansı	0,304	-	Tam

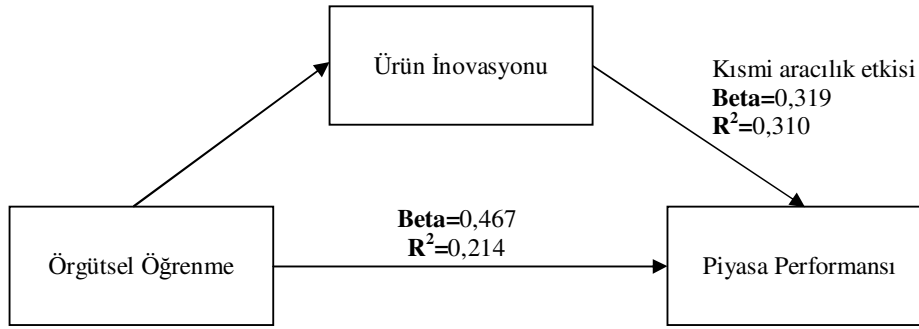
Tablo 5.1’deki değerler, ürün inovasyonunun örgütsel öğrenme ile firma performansının boyutları arasındaki ilişkilerin tamamında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. İlişkilerle ilgili sonuçlar, Baron ve Kenny (1986)’nin aracı değişken modeli çerçevesinde aşağıda sırasıyla ele alınmıştır.



**Şekil 5.1.** Örgütsel Öğrenme ile Rekabet Performansı İlişkisinde Ürün İnovasyonunun Aracı Rolü

Örgütsel öğrenme ile rekabet performansı arasındaki ilişkide ürün inovasyonunun aracılık rolüne ilişkin model ve beta katsayıları Şekil 5.1’de görülmektedir. Modeldeki beta katsayıları ürün inovasyonunun, örgütsel öğrenme rekabet performansı ilişkisinde kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir. Örgütsel öğrenme tek başına rekabet performansındaki değişimin %13,3’ünü (Düz.  $R^2=0,133$ ) açıklarken, ürün inovasyonu ile birlikte bu değişimin %34,0’ını (Düz.  $R^2=0,340$ ) açıklamaktadır (bkz. Tablo 4.7).

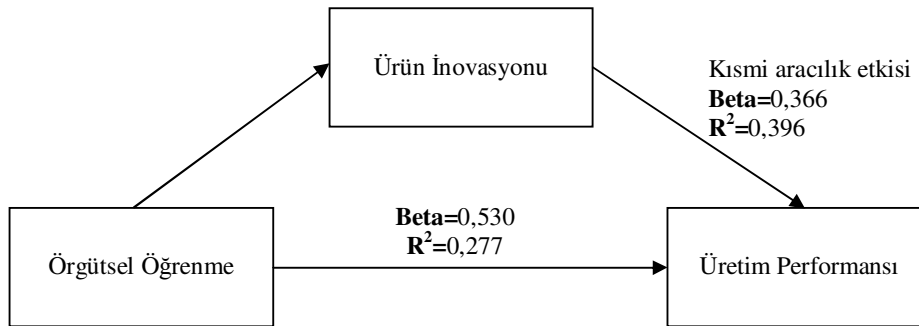
Bu açıklama düzeyi ürün inovasyonlarının sahip oldukları potansiyel ile ifade edilebilir. Ürün inovasyonu, tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürünlerin geliştirilmesi ve sunumu şeklinde tanımlanabilir. Bu inovasyonlar, tüketici ihtiyaç ve beklentilerindeki değişimi karşılayabilme, inovasyon düzeyine bağlı olarak bazı ürünlerin hayat seyrini sona erdirebilme, talep yapısını yeni baştan şekillendirebilme gibi bir takım potansiyellere sahiptir. Bu potansiyeller bir işletmeyi esas rakibi karşısında avantajlı bir konuma taşıyacaktır. Ürün inovasyonlarının sahip olduğu bu potansiyeller ve bu potansiyelerin doğurduğu avantajlı konum, ürün inovasyonunun, örgütsel öğrenmenin rekabet performansındaki değişimi açıklama düzeyini artırmış olabilir.



**Şekil 5.2.** Örgütsel Öğrenme ile Piyasa Performansı İlişkisinde Ürün İnovasyonunun Aracı Rolü

Şekil 5.2’de örgütsel öğrenme ile piyasa performansı arasındaki ilişkide ürün inovasyonunun aracılık rolüne ilişkin model ve beta katsayıları yer almaktadır. Modeldeki beta katsayılarından ürün inovasyonunun, örgütsel öğrenme ile piyasa performansı ilişkisinde kısmi aracılık rolüne sahip olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel öğrenme tek başına piyasa performansındaki değişimin %21,4’ünü (Düz.  $R^2=0,214$ ) açıklarken, ürün inovasyonu ile birlikte bu değişimin %31,0’ını (Düz.  $R^2=0,310$ ) açıklamaktadır (bkz. Tablo 4.8).

Ürün inovasyonu gerçekleştiren bir işletmenin çevresel değişimlerin ortaya çıkardığı fırsatlardan yararlanma, tehditlerden kaçınma ve dolayısıyla çevresel adaptasyon düzeyleri rakiplerine nazaran çok daha yüksektir. Aynı zamanda çevresel adaptasyon firmalara yeni müşteriler kazanmaları noktasında kolaylık sağlayacak ve faaliyette buldukları piyasada hakim konuma yükselmelerine neden olacaktır. Bahsedilen bu sonuçlar, ürün inovasyonun, örgütsel öğrenmenin piyasa performansındaki değişimi açıklama düzeyini artırıcı bir etki doğurmasına neden olmuş olabilir.

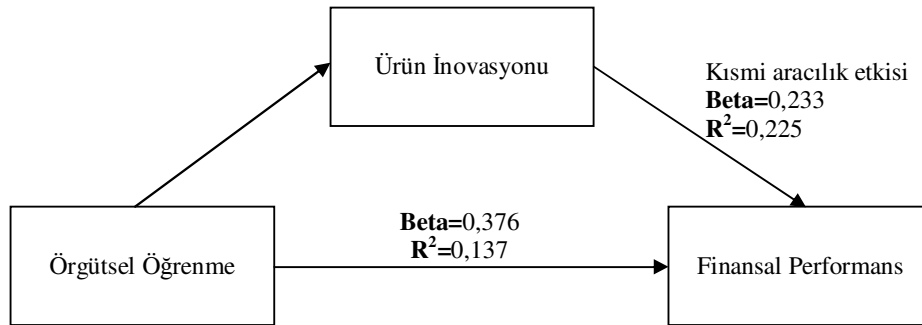


**Şekil 5.3.** Örgütsel Öğrenme ile Üretim Performansı İlişkisinde Ürün İnovasyonunun Aracı Rolü



Örgütsel öğrenme ile üretim performansı arasındaki ilişkide ürün inovasyonunun aracılık rolüne ilişkin model ve beta katsayıları Şekil 5.3'de görülmektedir. Modeldeki beta katsayıları ürün inovasyonunun, örgütsel öğrenme ile üretim performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir. Örgütsel öğrenme tek başına üretim performansındaki değişimin %27,7'sini (Düz.  $R^2=0,277$ ) açıklarken, ürün inovasyonu ile birlikte bu değişimin %39,6'sını (Düz.  $R^2=0,396$ ) açıklamaktadır (bkz. Tablo 4.9).

Mevcut ürünler üzerinde çeşitli iyileştirmeler yapma ya da tamamen yeni ürünler geliştirme şeklinde gerçekleşen ürün inovasyonları, üretim süreci üzerinde bir takım olumlu değişimlere zemin hazırlayacaktır. Herşeyden önce verimlilik ve kalite düzeyinde artış yaşanacaktır. Bu artış, müşterilerin firmaya dönük algılarını pozitif yönde etkileyecektir. Aktarılan bu gelişmeler, ürün inovasyonunun, örgütsel öğrenmenin üretim performansındaki değişimi açıklama düzeyini artırıcı bir etki doğurmasına yol açmış olabilir.

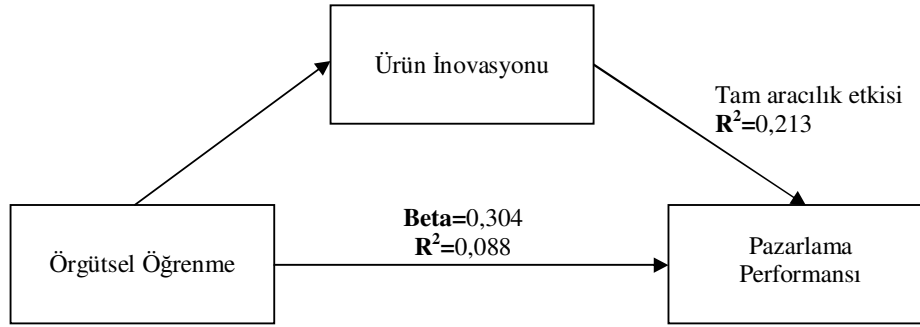


**Şekil 5.4.** Örgütsel Öğrenme ile Finansal Performans İlişkisinde Ürün İnovasyonunun Aracı Rolü

Şekil 5.4'deki model örgütsel öğrenme ile finansal performans arasındaki ilişkide ürün inovasyonunun aracılık rolünü göstermektedir. Modeldeki beta katsayılarından ürün inovasyonunun, örgütsel öğrenme ile finansal performans arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel öğrenme tek başına finansal performansdaki değişimin %13,7'sini (Düz.  $R^2=0,137$ ) açıklarken, ürün inovasyonu ile birlikte bu değişimin %22,5'ini (Düz.  $R^2=0,225$ ) açıklamaktadır (bkz. Tablo 4.10).

Ürün inovasyonları, üretim sürecindeki hataları ve girdi unsurlarını minimum düzeye indirmediği için uzun vadede üretim maliyetlerini düşürme gibi bir güce sahiptir. Ayrıca

müşteriler, diğer ürünlere nazaran kendilerine daha fazla değer sunan bu ürünlere daha fazla ödeme yapmaya hazırdırlar. Üretim maliyetlerindeki düşüş ve kârlılık düzeyindeki artış, yatırımların geriye dönüş hızını artıracaktır. Tüm bunlar, ürün inovasyonunun, örgütsel öğrenmenin finansal performansdaki değişimi açıklama düzeyini artırıcı bir etkiye sahip olmasına sebep olarak gösterilebilir.



**Şekil 5.5.** Örgütsel Öğrenme ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Ürün İnovasyonunun Aracı Rolü

Örgütsel öğrenme ile pazarlama performansı arasındaki ilişkide ürün inovasyonunun aracılık rolüne ilişkin model ve beta katsayıları Şekil 5.5'deki gibidir. Modeldeki beta katsayıları ürün inovasyonunun, örgütsel öğrenme ve pazarlama performansı ilişkisinde tam aracılık rolüne sahip olduğunu belirtmektedir. Örgütsel öğrenme tek başına pazarlama performansındaki değişimin %8,8'ini (Düz.  $R^2=0,088$ ) açıklarken, ürün inovasyonu ile birlikte bu değişimin %21,3'ünü (Düz.  $R^2=0,213$ ) açıklamaktadır (bkz. Tablo 4.11).

Müşteriler açısından artı değerler sunan ürün inovasyonları, müşteri sayısında, satışlarda ve dolayısıyla pazar payında hızlı bir büyüme doğuracaktır. Aynı zamanda ürünlerin işlevsel, tasarımsal ve kalite açısından iyileştirilmesi müşteri şikayetlerini ciddi oranda azaltacaktır. Bu sayılanlar, ürün inovasyonunun, örgütsel öğrenmenin pazarlama performansındaki değişimi açıklama düzeyini artırıcı bir etkiye sahip olmasını açıklayabilir.

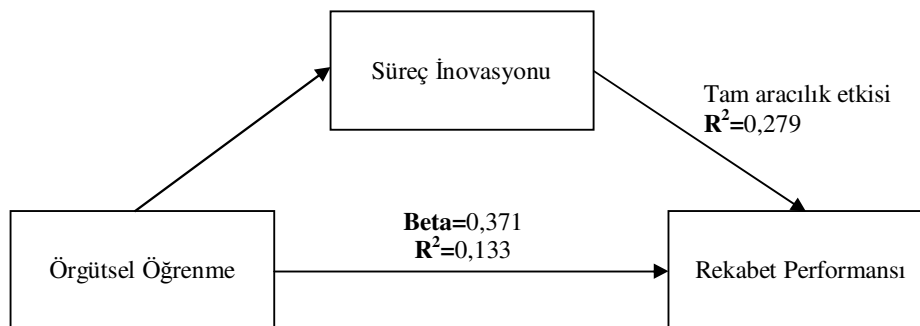
### Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı İlişkisinde Süreç İnovasyonunun Aracılık Rolü

Örgütsel öğrenme ile firma performansının her bir boyutu (rekabet performansı, piyasa performansı, üretim performansı, finansal performans ve pazarlama performansı) arasındaki ilişkide süreç inovasyonunun aracılık etkisi ile ilgili sonuçlar Tablo 5.2’de toplu halde sunulmuştur.

**Tablo 5.2.** Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı İlişkisinde Süreç İnovasyonunun Aracılık Etkisine Yönelik Bulgular

Firma Performansının Boyutları	Örgütsel Öğrenme	Örgütsel Öğrenme Süreç İnovasyonu	Aracılık Etkisi
	Beta Değerleri		
Rekabet performansı	0,371	-	Tam
Piyasa performansı	0,467	-	Tam
Üretim performansı	0,530	0,173	Kısmi
Finansal performans	0,376	-	Tam
Pazarlama performansı	0,304	-	Tam

Tablo 5.2’deki değerlerden; süreç inovasyonunun, örgütsel öğrenme ile rekabet performansı, piyasa performansı, finansal performans ve pazarlama performansı arasındaki ilişkilerde tam aracılık ve örgütsel öğrenme ile üretim performansı arasındaki ilişkide ise kısmi aracılık etkisine sahip olduğu anlaşılmaktadır. İlişkilerle ilgili sonuçlar, Baron ve Kenny (1986)’nin aracı değişken modeli çerçevesinde aşağıda sırasıyla ele alınmıştır.

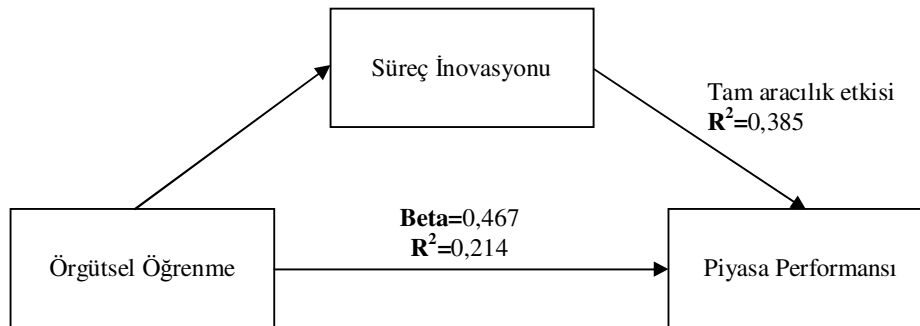


**Şekil 5.6.** Örgütsel Öğrenme ile Rekabet Performansı İlişkisinde Süreç İnovasyonunun Aracı Rolü

Örgütsel öğrenme ile rekabet performansı arasındaki ilişkide süreç inovasyonunun aracılık rolüne ilişkin model ve beta katsayıları Şekil 5.6’da yer almaktadır. Modeldeki

beta katsayılarından hareketle süreç inovasyonunun, örgütsel öğrenme ile rekabet performansı ilişkisinde tam aracılık rolü üstlenmiş olduğu söylenebilir. Örgütsel öğrenme tek başına rekabet performansındaki değişimin %13,3'ünü (Düz.  $R^2=0,133$ ) açıklarken, süreç inovasyonu ile birlikte bu değişimin %27,9'unu (Düz.  $R^2=0,279$ ) açıklamaktadır (bkz. Tablo 4.12).

Süreç inovasyonu, ürünleri daha kaliteli, daha hızlı ve daha düşük maliyetle üretecek uygulamaların geliştirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Yani süreç inovasyonu, kalite, maliyet ve termin gibi unsurlarda eşzamanlı iyileştirmeler gerçekleştirir. Kalite düzeyi yükselen, üretim maliyetleri düşen ve müşteri beklentilerini hızlı bir şekilde karşılayan işletme, esas rakibine göre avantajlı bir konuma yükselecektir. Bu konum, süreç inovasyonunun, örgütsel öğrenmenin rekabet performansındaki değişimi açıklama düzeyini artırıcı yönde etki doğurmasının nedeni olabilir.

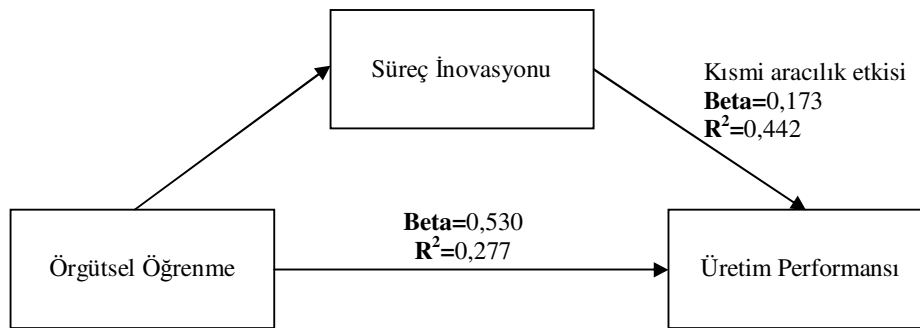


**Şekil 5.7.** Örgütsel Öğrenme ile Piyasa Performansı İlişkisinde Süreç İnovasyonunun Aracı Rolü

Şekil 5.7'de örgütsel öğrenme ile piyasa performansı arasındaki ilişkide süreç inovasyonunun aracılık rolüne ilişkin model ve beta katsayıları bulunmaktadır. Süreç inovasyonunun, örgütsel öğrenme ile piyasa performansı ilişkisinde tam aracılık rolü üstlenmiş olduğu modeldeki beta katsayılarından anlaşılmaktadır. Örgütsel öğrenme tek başına piyasa performansındaki değişimin %21,4'ünü (Düz.  $R^2=0,214$ ) açıklarken, süreç inovasyonu ile birlikte bu değişimin %38,5'ini (Düz.  $R^2=0,385$ ) açıklamaktadır (bkz. Tablo 4.13).

Süreç inovasyonları, kalite, maliyet ve termin gibi unsurlarda eşzamanlı olarak iyileşmeler gerçekleştirir. Ürünlerinin kalite düzeyi yükselen, üretim maliyetleri düşen ve müşteri beklentilerindeki değişime rakiplerinden daha hızlı uyum sağlayan bir

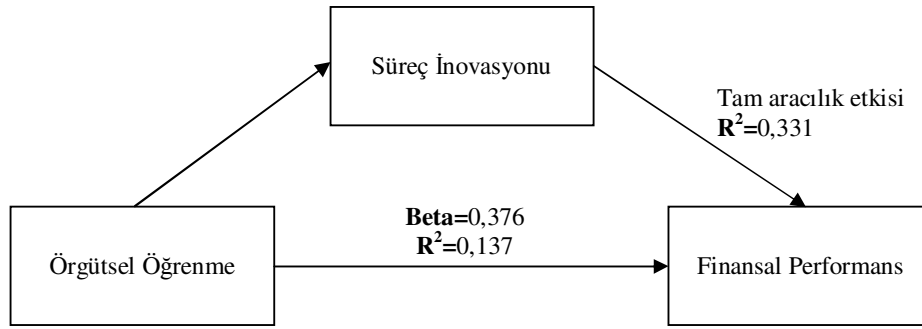
işletmenin; değişimlerin ortaya çıkardığı fırsatlardan yararlanma, tehditlerden kaçınma ve dolayısıyla çevresel adaptasyon düzeylerinin rakiplerine nazaran daha yüksek olacağı söylenebilir. Azalan maliyetlere paralel olarak düşebilecek fiyatlar ve artan kalite düzeyi, firmalara yeni müşteriler kazandırabilir. Böylelikle işletme, içinde bulunduğu piyasada lider konuma yükselebilecektir. Bunlar, süreç inovasyonun, örgütsel öğrenmenin piyasa performansındaki değişimi açıklama düzeyini artırıcı bir baskı yapmasına yol açmış olabilir.



**Şekil 5.8.** Örgütsel Öğrenme ile Üretim Performansı İlişkisinde Süreç İnovasyonunun Aracı Rolü

Süreç inovasyonunun, örgütsel öğrenme ile üretim performansı arasındaki ilişkide üstlenmiş olduğu aracılık rolüne ilişkin model ve beta katsayıları Şekil 5.8'deki gibidir. Modeldeki beta katsayıları süreç inovasyonunun, örgütsel öğrenme ile üretim performansı ilişkisinde kısmi aracılık rolü üstlenmiş olduğu göstermektedir. Örgütsel öğrenme tek başına üretim performansındaki değişimin %27,7'sini (Düz.  $R^2=0,277$ ) açıklarken, süreç inovasyonu ile birlikte bu değişimin %44,2'sini (Düz.  $R^2=0,442$ ) açıklamaktadır (bkz. Tablo 4.14).

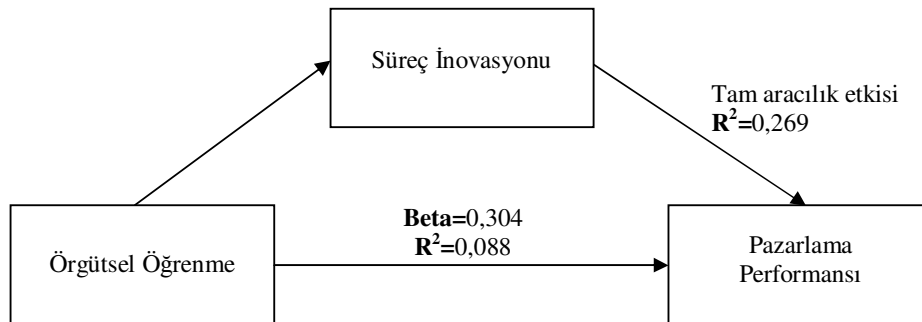
Süreç inovasyonları, girdileri çıktılara dönüştürme sürecinde kullanılan teknolojilerin iyileştirilmesi ya da yeniden yapılandırılması olarak düşünülebilir. Dolayısıyla süreç inovasyonlarının, en az girdi ile mümkün olan en fazla çıktıyı elde etme, üretim sürecindeki kayıpları en aza indirme, çıktılarının kalite düzeyini yükseltme, daha hızlı üretim gerçekleştirme, çevresel duyarlılığı dikkate alma gibi bir takım etkileri söz konusudur. Bu etkiler, müşteri bağlılığı ve sadakatini artıracaktır. Tüm bu anlatılanlar, süreç inovasyonunun, örgütsel öğrenmenin üretim performansındaki değişimi açıklama düzeyini artırıcı bir etki doğurmasının öncülleri olarak belirtilebilir.



**Şekil 5.9.** Örgütsel Öğrenme ile Finansal Performans İlişkisinde Süreç İnovasyonunun Aracı Rolü

Şekil 5.9'daki model, örgütsel öğrenme ile finansal performans arasındaki ilişkide süreç inovasyonunun aracılık rolünü göstermektedir. Modeldeki beta katsayıları süreç inovasyonunun, örgütsel öğrenme ile finansal performans arasındaki ilişkide tam aracılık rolü üstlenmiş olduğu göstermektedir. Örgütsel öğrenme tek başına finansal performansdaki değişimin %13,7'sini (Düz.  $R^2=0,137$ ) açıklarken, süreç inovasyonu ile birlikte bu değişimin %33,1'ini (Düz.  $R^2=0,331$ ) açıklamaktadır (bkz. Tablo 4.15).

Mevcut üretim süreçlerinde iyileştirmeler yapma ya da yeni üretim süreçleri geliştirme şeklinde gerçekleşen süreç inovasyonları, girdi unsurlarının etkin ve verimli kullanımı, üretim sürecindeki kayıpların en aza indirilmesi, üretim maliyetlerinin düşürülmesi, ürünlerin kalite düzeyinin yükselmesi ve bunlara bağlı olarak talep miktarının artması gibi bir takım sonuçlar yaratacaktır. Sıralanan bu sonuçlar, süreç inovasyonunun, örgütsel öğrenmenin finansal performansdaki değişimi açıklama düzeyini yükseltici bir etki doğurmasına yol açmış olabilir.



**Şekil 5.10.** Örgütsel Öğrenme ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Süreç İnovasyonunun Aracı Rolü

Örgütsel öğrenme ile pazarlama performansı arasındaki ilişkide süreç inovasyonunun üstlenmiş olduğu aracılık rolüne ilişkin model ve beta katsayıları Şekil 5.10'da aktarılmıştır. Modeldeki beta katsayılarından hareketle süreç inovasyonunun, örgütsel öğrenme ile pazarlama performansı ilişkisinde tam aracılık rolü üstlenmiş olduğu söylenebilir. Örgütsel öğrenme tek başına pazarlama performansındaki değişimin %8,8'ini (Düz.  $R^2=0,088$ ) açıklarken, süreç inovasyonu ile birlikte bu değişimin %26,9'unu (Düz.  $R^2=0,269$ ) açıklamaktadır (bkz. Tablo 4.16).

Geliştirilen süreç inovasyonlarına bağlı olarak, toplam maliyetlerde azalma, kalite düzeyinde yükselme, siparişleri karşılama hızında artış, pazara rakiplerden önce girme, gibi bir takım gelişmelerin yaşanması mümkündür. Bu gelişmeler, satışlarda ve pazar payında hızlı bir büyümeyi ve müşteri şikayetlerinde azalmayı beraberinde getirecektir. İfade edilen bu durumlar, süreç inovasyonunun, örgütsel öğrenmenin pazarlama performansındaki değişimi açıklama düzeyini artırıcı yönde baskı uygulamasına neden olmuş olabilir.

### **Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı İlişkisinde Strateji İnovasyonunun Aracılık Rolü**

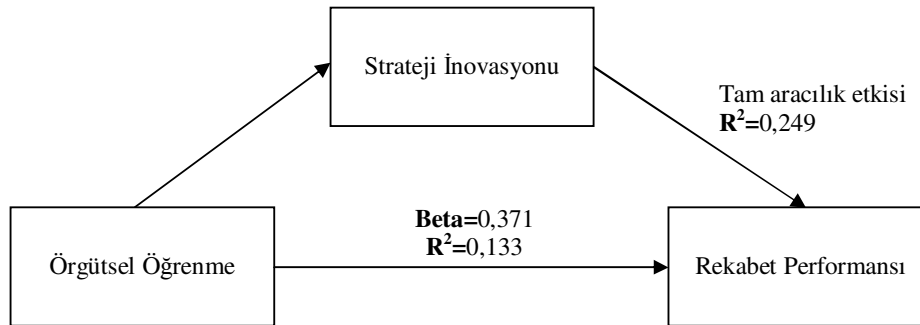
Örgütsel öğrenme ile firma performansının her bir boyutu (rekabet performansı, piyasa performansı, üretim performansı, finansal performans ve pazarlama performansı) arasındaki ilişkide strateji inovasyonunun aracılık etkisi ile ilgili sonuçlar Tablo 5.3'de toplu halde sunulmuştur.

**Tablo 5.3.** Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı İlişkisinde Strateji İnovasyonunun Aracılık Etkisine Yönelik Bulgular

Firma Performansının Boyutları	Örgütsel Öğrenme	Örgütsel Öğrenme Strateji İnovasyonu	Aracılık Etkisi
	Beta Değerleri		
Rekabet performansı	0,371	-	Tam
Piyasa performansı	0,467	0,197	Kısmi
Üretim performansı	0,530	0,252	Kısmi
Finansal performans	0,376	-	Tam
Pazarlama performansı	0,304	-	Tam

Tablo 5.3'deki değere göre; strateji inovasyonu, örgütsel öğrenme ile rekabet performansı, finansal performans ve pazarlama performansı arasındaki ilişkilerde tam aracılık etkisine sahiptir. Bu karşın örgütsel öğrenme ile piyasa performansı ve üretim

performansı arasındaki ilişkide ise kısmi aracılık etkisine sahiptir. İlişkilerle ilgili sonuçlar, Baron ve Kenny (1986)'nin aracı değişken modeli çerçevesinde aşağıda sırasıyla ele alınmıştır.

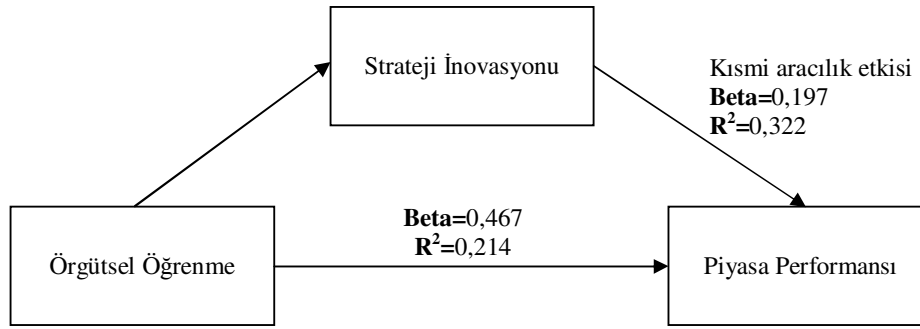


**Şekil 5.11.** Örgütsel Öğrenme ile Rekabet Performansı İlişkisinde Strateji İnovasyonunun Aracı Rolü

Örgütsel öğrenme ile rekabet performansı arasındaki ilişkide strateji inovasyonu tam aracılık rolü üstlenmektedir. Aracılık rolüne ilişkin model ve beta katsayıları Şekil 5.11'de aktarılmıştır. Örgütsel öğrenme tek başına rekabet performansındaki değişimin %13,3'ünü (Düz.  $R^2=0,133$ ) açıklarken, strateji inovasyonu ile birlikte bu değişimin %24,9'unu (Düz.  $R^2=0,249$ ) açıklamaktadır (bkz. Tablo 4.17).

Strateji inovasyonu, işletmelerin sürekli olarak dış çevre ile karşılıklı etkileşimini ve çevresel adaptasyonunu hedefleyen ve çevresel değişimleri kontrol altında tutmayı amaçlayan yönetsel bir araç olarak tanımlanmaktadır. Çevresel değişimleri sürekli olarak izleyen, bu değişimlere uyum sağlamak adına gerekli yenilikleri ivedilikle gerçekleştiren, hatta çevresel değişimlerde sürükleyici olmayı hedefleyen bir işletmenin esas rakibine karşı rekabet üstünlüğü elde etmesi doğal bir sonuçtur. Strateji inovasyonunun, örgütsel öğrenmenin rekabet performansındaki değişimi açıklama düzeyini artıracı yönde bir etki doğurması, yukarıdaki açıklamalarla izah edilebilir.

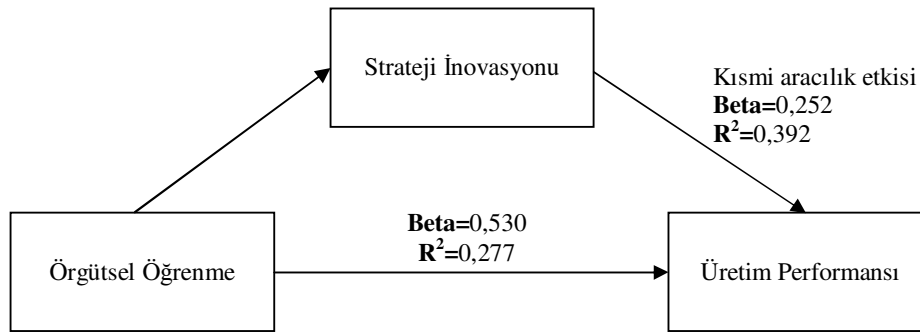




**Şekil 5.12.** Örgütsel Öğrenme ile Piyasa Performansı İlişkisinde Strateji İnovasyonunun Aracı Rolü

Şekil 5.12’de örgütsel öğrenme ile piyasa performansı arasındaki ilişkide strateji inovasyonunun aracılık rolüne ilişkin model ve beta katsayıları bulunmaktadır. Beta katsayılarındaki değişimlerden strateji inovasyonunun, örgütsel öğrenme ile piyasa performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel öğrenme tek başına piyasa performansındaki değişimin %21,4’ünü (Düz.  $R^2=0,214$ ) açıklarken, strateji inovasyonu ile birlikte bu değişimin %32,2’sini (Düz.  $R^2=0,322$ ) açıklamaktadır (bkz. Tablo 4.18).

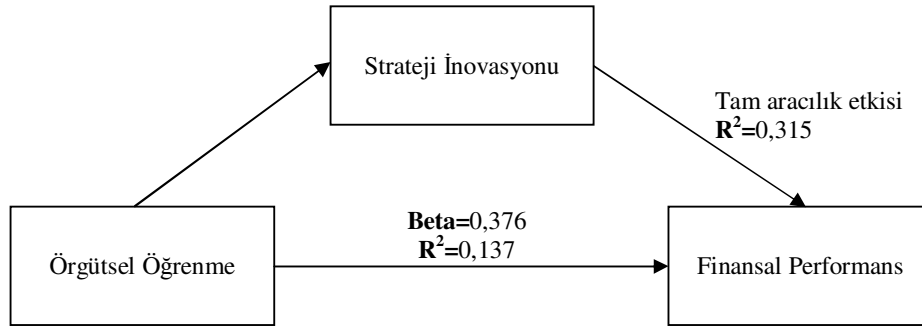
Strateji inovasyonu, özü itibarıyla çevresel adaptasyonu esas alır. Dolayısıyla bu inovasyon türünü gerçekleştirebilen işletmelerin, çevresel değişimlerin ortaya çıkardığı fırsatlardan yararlanma, tehditlerden kaçınma ve dolayısıyla çevresel adaptasyon düzeyleri rakiplerine nazaran çok daha yüksektir. Çevresel adaptasyon firmalara yeni müşteriler kazanmaları ve faaliyette buldukları piyasada öncü firmalar arasına girmeleri noktasında kolaylık sağlayacak olacaktır. Bütün bunlar, strateji inovasyonun, örgütsel öğrenmenin piyasa performansındaki değişimi açıklama düzeyini artırıcı bir etki doğurmasına neden olmuş olabilir.



**Şekil 5.13.** Örgütsel Öğrenme ile Üretim Performansı İlişkisinde Strateji İnovasyonunun Aracı Rolü

Strateji inovasyonunun, örgütsel öğrenme ile üretim performansı ilişkisindeki aracılık rolüne ilişkin model ve beta katsayıları Şekil 5.13’de görülmektedir. Modeldeki verileri bu ilişkide strateji inovasyonunun kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir. Örgütsel öğrenme tek başına üretim performansındaki değişimin %27,7’sini (Düz.  $R^2=0,277$ ) açıklarken, strateji inovasyonu ile birlikte bu değişimin %39,2’sini (Düz.  $R^2=0,392$ ) açıklamaktadır (bkz. Tablo 4.19).

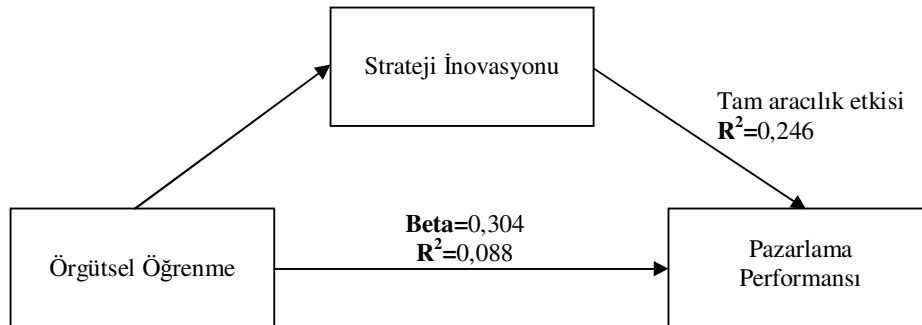
Çevresel adaptasyonu temel alan strateji inovasyonunun, ortaya koyduğu etkiler işletmelerin verimlilik ve kalite düzeylerinde iyileşmelere neden olacaktır. Strateji inovasyonu, bütün işletme faaliyetlerinde çevresel adaptasyonu gerçekleştirdiğinde dolayı etkin bir stok yönetimini de beraberinde getirecektir. Aynı zamanda çevresel adaptasyon, müşterilerin ve diğer paydaşların firmaya dönük algılarını pozitif yönde etkileyecektir. Strateji inovasyonunun, örgütsel öğrenmenin üretim performansındaki değişimi açıklama düzeyini artırıcı bir etki doğurması yukarıdaki açıklamalarla izah edilebilir.



**Şekil 5.14.** Örgütsel Öğrenme ile Finansal Performans İlişkisinde Strateji İnovasyonunun Aracı Rolü

Şekil 5.14'de örgütsel öğrenme ile finansal performans arasındaki ilişkide strateji inovasyonunun aracılık rolüne ilişkin model ve beta katsayıları görülmektedir. Örgütsel öğrenme ile finansal performans arasındaki ilişkide strateji inovasyonunun tam aracılık rolüne sahip olduğu modeldeki beta katsayılarından anlaşılmaktadır. Örgütsel öğrenme tek başına finansal performansdaki değişimin %13,7'sini (Düz.  $R^2=0,137$ ) açıklarken, strateji inovasyonu ile birlikte bu değişimin %31,5'ini (Düz.  $R^2=0,315$ ) açıklamaktadır (bkz. Tablo 4.20).

Bütün işletme stratejilerinde ve eylemlerinde çevresel adaptasyonu temel alan strateji inovasyonu, uzun vadede maliyetler, çevresel duyarlılık, satış miktarı, pazar payı, üretim kayıpları gibi alanlarda iyileşmeler yaratacaktır. Bu iyileşmeler, strateji inovasyonunun, örgütsel öğrenmenin finansal performansdaki değişimi açıklama düzeyini artırıcı bir yönde etkilemesine yol açmış olabilir.



**Şekil 5.15.** Örgütsel Öğrenme ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Strateji İnovasyonunun Aracı Rolü

Strateji inovasyonunun, örgütsel öğrenme ile pazarlama performansı arasındaki ilişkide üstlenmiş olduğu aracılık rolüne ilişkin model ve beta katsayıları Şekil 5.15'deki gibidir. Modeldeki beta katsayıları strateji inovasyonunun, örgütsel öğrenme ile pazarlama performansı ilişkisinde tam aracılık rolü üstlenmiş olduğu göstermektedir. Örgütsel öğrenme tek başına pazarlama performansındaki değişimin %8.8'ini (Düz.  $R^2=0,088$ ) açıklarken, strateji inovasyonu ile birlikte bu değişimin %24,6'sını (Düz.  $R^2=0,246$ ) açıklamaktadır (bkz. Tablo 4.21).

Çevresel değişimlerin sürekli olarak izlenmesi ve gerekli olan uyumsal stratejilerin geliştirilmesi mantığına dayanan strateji inovasyonu, her şeyden önce müşteri beklentilerindeki farklılaşmayı dikkate alacaktır. Bu konuda rakiplerinden daha hızlı davranan inovatif firma, müşterileri için artı değerler yaratabilecektir. Yaratılan değer, müşteri sayısında, satış miktarında, pazar payında hızlı bir büyüme doğuracak ve tüm bunların sonucunda müşteri şikayetlerinde düşüş yaşanacaktır. Bu sayılanlar, strateji inovasyonunun, örgütsel öğrenmenin pazarlama performansındaki değişimi açıklama düzeyini artırıcı bir etkiye sahip olmasını açıklayabilir.

### **Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı İlişkisinde Pazar İnovasyonun Aracılık Rolü**

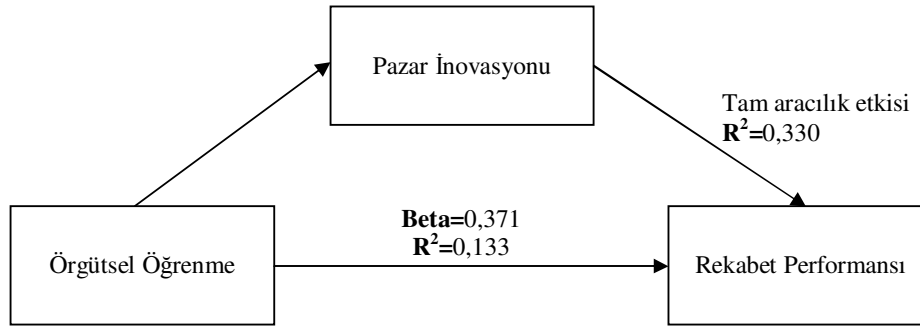
Örgütsel öğrenme ile firma performansının her bir boyutu (rekabet performansı, piyasa performansı, üretim performansı, finansal performans ve pazarlama performansı) arasındaki ilişkide strateji inovasyonunun aracılık etkisi ile ilgili sonuçlar Tablo 5.4'de toplu halde sunulmuştur.

**Tablo 5.4.** Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı İlişkisinde Pazar İnovasyonunun Aracılık Etkisine Yönelik Bulgular

Firma Performansının Boyutları	Örgütsel Öğrenme	Örgütsel Öğrenme Pazar İnovasyonu	Aracılık Etkisi
	Beta Değerleri		
Rekabet performansı	0,371	-	Tam
Piyasa performansı	0,467	0,217	Kısmi
Üretim performansı	0,530	0,297	Kısmi
Finansal performans	0,376	-	Tam
Pazarlama performansı	0,304	-	Tam

Pazar inovasyonunun, örgütsel öğrenme ile rekabet performansı, finansal performans ve pazarlama performansı arasındaki ilişkilerde tam aracılık etkisine sahip olduğu, buna

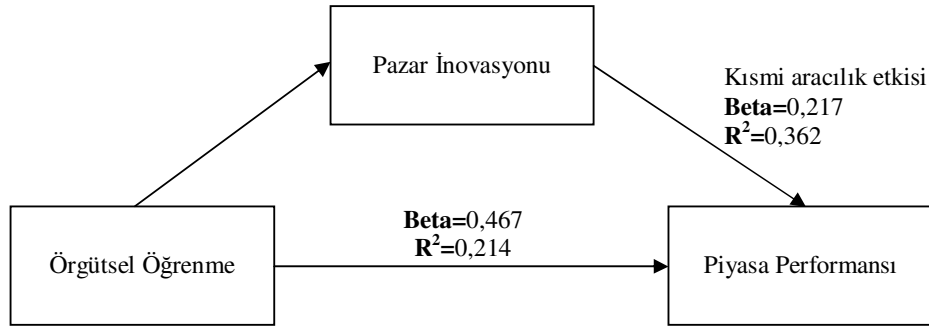
karşın örgütsel öğrenme ile piyasa performansı ve üretim performansı arasındaki ilişkide ise kısmi aracılık etkisine sahip olduğu Tablo 5.4'deki değerlerden anlaşılmaktadır. İlişkilerle ilgili sonuçlar, Baron ve Kenny (1986)'nin aracı değişken modeli çerçevesinde aşağıda sırasıyla ele alınmıştır.



**Şekil 5.16.** Örgütsel Öğrenme ile Rekabet Performansı İlişkisinde Pazar İnovasyonunun Aracı Rolü

Şekil 5.16'da örgütsel öğrenme ile rekabet performansı arasındaki ilişkide pazar inovasyonunun aracılık rolü ile ilgili model ve beta katsayıları yer almaktadır. Beta katsayıları, örgütsel öğrenme ile rekabet performansı ilişkisinde pazar inovasyonunun tam aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir. Örgütsel öğrenme tek başına rekabet performansındaki değişimin %13,3'ünü (Düz.  $R^2=0,133$ ) açıklarken, pazar inovasyonu ile birlikte bu değişimin %33,0'ını (Düz.  $R^2=0,330$ ) açıklamaktadır (bkz. Tablo 4.22).

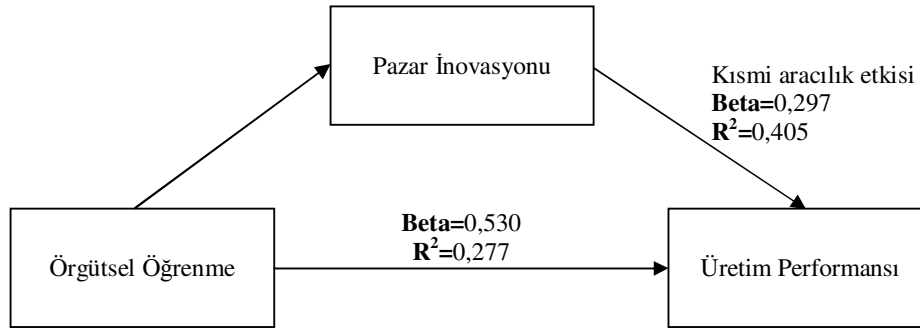
Pazar inovasyonu, bir ürünün tasarımında, ambalajlanmasında, konumlandırılmasında, tutundurulmasında ve fiyatlandırılmasında önemli değişiklikler içeren yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanması şeklinde tanımlanmaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere pazar inovasyonu, güçlü bir ürün ve marka imajının yaratılmasında, ürünün albenisinin artırılmasında, müşteri beklentilerindeki değişimi öngörebilme yeteneğinin yükseltilmesinde ve yeni ürün girişlerine karşı rekabetçi tepkinin oluşturulmasında katkı sağlamaktadır. Bu katkılar bir işletmeyi esas rakibi karşısında avantajlı konuma taşıyacaktır. Bu açıklamalar, pazar inovasyonunun, örgütsel öğrenmenin rekabet performansındaki değişimi açıklama düzeyini artıracı yönde baskı uygulamasına neden olmuş olabilir.



**Şekil 5.17.** Örgütsel Öğrenme ile Piyasa Performansı İlişkisinde Pazar İnovasyonunun Aracı Rolü

Pazar inovasyonunun, örgütsel öğrenme ile rekabet performansı arasındaki ilişkide üstlenmiş olduğu aracılık rolü ile ilgili model ve beta katsayıları Şekil 5.17’de aktarılmıştır. Beta katsayıları, örgütsel öğrenme ile piyasa performansı ilişkisinde pazar inovasyonunun kısmi aracılık rolü üstlenmiş olduğunu göstermektedir. Örgütsel öğrenme tek başına piyasa performansındaki değişimin %21,4’ünü (Düz.  $R^2=0,214$ ) açıklarken, pazar inovasyonu ile birlikte bu değişimin %36,2’sini (Düz.  $R^2=0,362$ ) açıklamaktadır (bkz. Tablo 4.23).

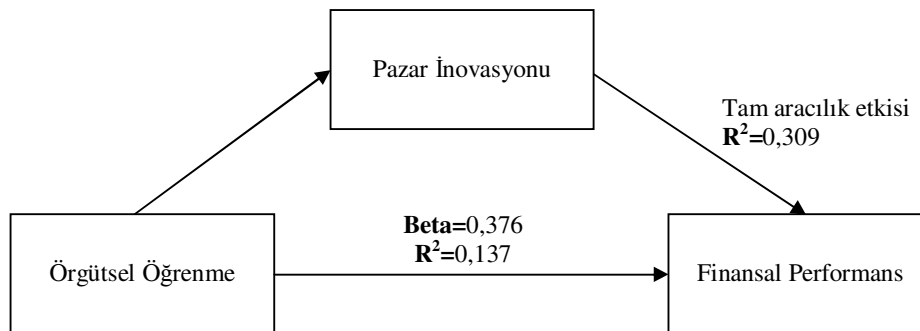
Pazar inovasyonu gerçekleştiren işletmelerin, müşteri beklentilerindeki değişimi öngerebilme yetenekleri, yeni ürün girişlerine karşı rekabet edebilme düzeyleri, ürünlerinin albenisi, marka konumlandırmaları vb. rakiplerine göre daha güçlü olması olasıdır. Bu güçlü konum, işletmeyi faaliyette bulunduğu sektörde öncü konuma taşıyacaktır. Bahsedilen bu durumlar, pazar inovasyonunun, örgütsel öğrenmenin piyasa performansındaki değişimi açıklama düzeyini artırıcı bir etki yapmasının olası sebepleri olarak gösterilebilir.



**Şekil 5.18.** Örgütsel Öğrenme ile Üretim Performansı İlişkisinde Pazar İnovasyonunun Aracı Rolü

Örgütsel öğrenme ile üretim performansı arasındaki ilişkide pazar inovasyonunun aracılık rolüne ilişkin model ve beta katsayıları Şekil 5.18'de verilmiştir. Modeldeki beta katsayılarından hareketle, örgütsel öğrenme ile üretim performansı arasındaki ilişkide pazar inovasyonunun kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirtilebilir. Örgütsel öğrenme tek başına üretim performansındaki değişimin %27,7'sini (Düz.  $R^2=0,277$ ) açıklarken, pazar inovasyonu ile birlikte bu değişimin %40,5'ini (Düz.  $R^2=0,405$ ) açıklamaktadır (bkz. Tablo 4.24).

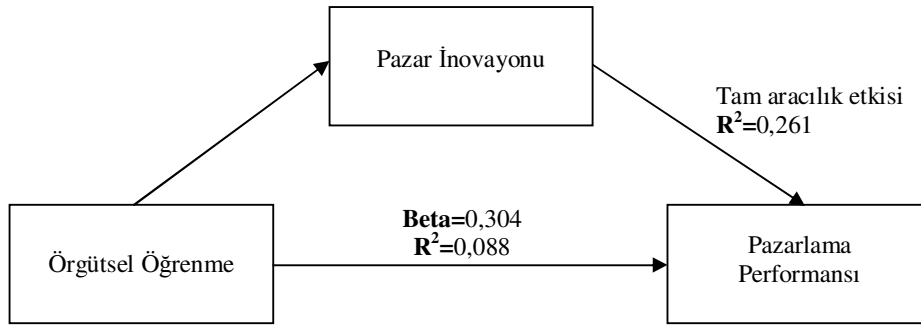
Müşteri beklentilerindeki değişimi öngörebilme yeteneğinin gelişmesine ve yeni ürün girişlerine karşı geliştirilecek olan rekabetçi tepkinin etkinliğinin yükselmesine zemin hazırlayan pazar inovasyonları; firma imajı, üretim süreci ve müşteri tatmini üzerinde bir takım pozitif değişimlere neden olacaktır. İfade edilen bu değişimler, pazar inovasyonunun, örgütsel öğrenmenin üretim performansındaki değişimi açıklama düzeyini artırıcı bir etki göstermesine yol açmış olabilir.



**Şekil 5.19.** Örgütsel Öğrenme ile Finansal Performansı İlişkisinde Pazar İnovasyonunun Aracı Rolü

Şekil 5.19, örgütsel öğrenme ile finansal performans ilişkisinde pazar inovasyonunun aracılık rolüne ilişkin modeli ve beta katsayılarını göstermektedir. Pazar inovasyonunun, örgütsel öğrenme ile finansal performans ilişkisinde tam aracılık rolü üstlenmiş olduğu modeldeki beta katsayılarının değişiminde anlaşılmaktadır. Örgütsel öğrenme tek başına finansal performansdaki değişimin %13,7'sini (Düz.  $R^2=0,137$ ) açıklarken, pazar inovasyonu ile birlikte bu değişimin %30,9'unu (Düz.  $R^2=0,309$ ) açıklamaktadır (bkz. Tablo 4.25).

Pazar inovasyonları, çevresel adaptasyon hızını, müşteri beklentilerine uyum yeteneğini ve yeni ürün girişlerine karşı geliştirilen rekabetçi tepkinin etkinliğini artırmaktadır. Bu alanlarda yaşanan gelişmeler, satış miktarında, pazar payında ve kârlılık düzeyinde yükselişe neden olacaktır. Tüm bunlar, pazar inovasyonunun, örgütsel öğrenmenin finansal performansdaki değişimi açıklama düzeyini artırıcı bir etkiye sahip olmasına sebep olarak gösterilebilir.



**Şekil 5.20.** Örgütsel Öğrenme ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Pazar İnovasyonunun Aracı Rolü

Şekil 5.20'de, örgütsel öğrenme ile pazarlama performansı arasındaki ilişkide pazar inovasyonunun aracılık rolüne ilişkin model ve beta katsayıları yer almaktadır. Örgütsel öğrenme ile pazarlama performansı ilişkisinde pazar inovasyonunun tam aracılık rolü üstlenmiş olduğu modeldeki beta katsayılarındaki değişimden anlaşılmaktadır. Örgütsel öğrenme tek başına pazarlama performansındaki değişimin %8,8'ini (Düz.  $R^2=0,088$ ) açıklarken, pazar inovasyonu ile birlikte bu değişimin %26,1'ini (Düz.  $R^2=0,261$ ) açıklamaktadır (bkz. Tablo 4.26).

Müşteriler açısından artı değerler sunan pazar inovasyonları, müşteri sayısında, satışlarda ve dolayısıyla pazar payında hızlı bir büyümeye neden olacaktır. Aynı



zamanda ürünlerin müşteri beklentileri ile uyumlu hale getirilmesi müşteri şikayetlerini ciddi oranda azaltacaktır. Bu sayılanlar, pazar inovasyonunun, örgütsel öğrenmenin pazarlama performansındaki değişimi açıklama düzeyini artırıcı bir etkiye sahip olmasını açıklayabilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Ekonomik ve sosyal yapı içerisinde yer alan bütün örgütler belirli bazı amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Ancak her bir örgütün amaçlarına ulaşabilme yani performans düzeyi diğerlerinden farklı olabilmektedir. Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilme düzeyi dolayısıyla performansı üzerinde çevre, yönetim, strateji, esneklik, insan kaynakları yönetimi, örgüt kültürü, örgüt yapısı, işgücü yapısı, örgütsel kaynaklar, örgütsel öğrenme, bilgi, inovasyon, müşteri ilişkileri vb. gibi çok sayıda değişken belirleyici olabilmektedir. Ancak bu değişkenler içerisinde, **örgütsel öğrenme** ve **inovasyon** örgütlerin hızla değişmekte olan çevrelerine uyum sağlamada kullandıkları dinamik yetenekler olmaları, ayrıca örgütsel öğrenmenin diğer değişkenleri şekillendirebilme ve inovasyonun ise örgüte yeni olan ürünler, süreçler, yapılar ve politikalar sunabilme potansiyeline sahip olmaları nedeniyle özellikli bir önem arz etmektedirler.

Bu çerçevede çalışma; örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı değişkenleri üzerine odaklanmıştır. Araştırmanın temel amacı; örgütsel öğrenme ile firma performansı (rekabet performansı, piyasa performansı, üretim performansı, finansal performans, pazar performansı) ilişkisinde inovasyonun (ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, strateji inovasyonu, pazarlama inovasyonu) aracılık rolü üstlenip üstlenmediğini tespit etmektir. Bu temel amaca ulaşırken; örgütsel öğrenme ile inovasyon (ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, strateji inovasyonu, pazarlama inovasyonu); örgütsel öğrenme ile firma performansı (rekabet performansı, piyasa performansı, üretim performansı, finansal performans, pazar performansı) ve inovasyon (ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, strateji inovasyonu, pazarlama inovasyonu) ile firma performansı (rekabet performansı, piyasa performansı, üretim performansı, finansal performans, pazar performansı) arasındaki ilişkiler üzerinde de durulmuştur.

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda; örgütsel öğrenme ile inovasyon türleri (ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, strateji inovasyonu ve pazar inovasyonu) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, literatürdeki Eshlaghy ve Maatofi (2011), Liao ve Wu (2010), Maatofi ve Tajeddini (2010), Rhee, Park ve Lee (2010), Liao, Fei ve Liu (2008), Papatya, Papatya ve Haşimoğlu (2008), Akgün, Keskin, Byrne ve diğerleri

(2007) ve Weerawerdena, O’Cass ve Julian (2006) gibi çok sayıdaki çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Bu bağlamda, firmaların örgütsel öğrenme düzeyleri arttıkça inovasyon düzeylerinin de artacağı söylenebilir.

Benzer şekilde yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel öğrenme ile firma performansı boyutları (rekabet performansı, piyasa performansı, üretim performansı, finansal performans ve pazarlama performansı) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ulaşılan bu sonuçlar, Jian ve Hailin (2010), Milia ve Birdi (2010), Papatya, Papatya ve Haşimoğlu (2008), Jimenez-Jimenez ve Cegarra-Navarro (2007), Erol, Ergün, Yılmaz ve diğerleri (2006), Garcia-Morales, Llorens-Montes ve Verdu-Juver (2006), Khandekar ve Sharma (2006), Carayannis ve Alexander (2002) ve Therin (2002) gibi çok sayıdaki amprik çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Bu bulgulara dayanarak, firmaların örgütsel öğrenme düzeyleri arttıkça firma performansı düzeylerinde artışlar yaşanacağı ifade edilebilir.

Ayrıca gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları, inovasyon türleri ile firma performansının boyutları arasında da anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır. İnovasyon ve firma performansı arasında ortaya konan bu ilişki, Dunk (in Press), Kostopoulos, Papalexandris, Papachroni ve diğerleri (in Press), Sdiri, Ayadi ve El Elj (in Press), Eren, Yücel ve Eren (2010), Rhee, Park ve Lee (2010), Grave, Chen ve Daugherty (2009), Matzler, Schwarz, Deutinger ve diğerleri (2008), Zehir ve Özşahin (2006), Shergill ve Nargundkar (2005), Cainelli, Evangelista ve Sanova (2004), Erdil, Ciğerim ve Gök (2004), Verhess ve Maulenberg (2004) ve Güleş ve Bülbül (2003) gibi pek çok araştırma sonucu ile desteklenmektedir. Buradan hareketle, inovasyon düzeyleri yüksek olan firmaların inovasyon düzeyleri düşük olan firmalara nazaran daha yüksek performans düzeylerine sahip oldukları belirtilebilir.

Örgütsel öğrenme ile firma performansı boyutları (rekabet performansı, piyasa performansı, üretim performansı, finansal performans, pazar performansı) arasındaki ilişkide inovasyon türlerinin (ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, strateji inovasyonu, pazarlama inovasyonu) aracılık etkisi belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, inovasyon türlerinin, örgütsel öğrenme ile firma performansı boyutları arasındaki ilişkilerin tamamında kısmi veya tam aracılık etkisine sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel öğrenme ile firma

performansı ilişkisinde inovasyonun aracılık etkisini incelemeye yönelik çalışma sayısının oldukça sınırlı olduğu, yapılan literatür taraması sonucunda görülmüştür. Konu özelinde, Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle (2011), Chen, Liu ve Wu (2009) ve Garcia-Morales, Lillorens-Montes ve Verdu-Jover (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda da değişkenler alt boyutları kapsamında ele alınmamıştır. Bu çalışmada ise değişkenlerden sadece örgütsel öğrenme boyutsal olarak ele alınmamış, diğer değişkenler olan inovasyon ve firma performansı boyutsal açıdan incelenmiştir. Dolayısıyla, sonuçlarla ilgili kıyaslamalara yer verilememiştir. Ancak bu durum çalışmanın, bu anlamda özgün bir çalışma olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Bu bulgular ışığında, örgütsel öğrenmenin firma performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, ayrıca inovasyonun bu etkiyi güçlendirici bir değişken olduğu söylenebilir. Dolayısıyla firma performansının arzulanan düzeye ulaşabilmesi için örgütsel öğrenme ve inovasyonun birlikte ele alınması gereken değişkenler olduğu belirtilebilir.

Firmaların sahip oldukları çeşitli özellikler ile örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- Faaliyet gösterilen pazar boyutu değişkeni ile firmaların ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, strateji inovasyonu ve pazar inovasyonu düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.
- Yönetici profili değişkeni ile firmaların örgütsel öğrenme, süreç inovasyonu, strateji inovasyonu ve piyasa performansı düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmüştür.
- Genel bütçeden Ar-Ge'ye ayrılan pay değişkeni ile firmaların örgütsel öğrenme, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, strateji inovasyonu, pazar inovasyonu, rekabet performansı ve pazarlama performansı düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.
- İstihdam edilen personel sayısı değişkeni ile firmaların ürün inovasyonu, strateji inovasyonu, rekabet performansı ve finansal performans düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların var olduğu verisi elde edilmiştir.

- Uygulanmakta olunan rekabet stratejisi değişkeni ile firmaların süreç inovasyonu, strateji inovasyonu ve pazar inovasyonu düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar söz konusudur.
- Stratejik yönelim değişkeni ile firmaların örgütsel öğrenme, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, strateji inovasyonu, pazar inovasyonu, rekabet performansı, piyasa performansı, üretim performansı, finansal performans ve pazarlama performansı düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların bulunduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonuçları çerçevesinde, çalışmanın *uygulayıcılara* yönelik önerilerini aşağıdaki başlıklar altında toplamak olasıdır:

- Örgütsel öğrenme temelinde bireysel öğrenme olan bir süreçtir. Bireysel öğrenme olmaksızın örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi mümkün değildir. Yöneticilerin insan kaynağı seçim sürecinde konusunda uzman, öğrenmeye açık ve araştırmacı bir yapıya sahip bireyleri tercih etmeleri gerekmektedir.
- Örgütlerin çevresel değişimleri içselleştirmeleri ve bu değişimlere uyum sağlayabilmeleri bir örgüt olarak öğrenebilmelerine bağlıdır. Bireysel öğrenme, kendiliğinden örgütsel öğrenmeye dönüşmemektedir. Örgütlerin bireyler gibi fizyolojik anlamda bir beyinleri olmadığı için örgütler adına öğrenme eylemini gerçekleştirenler bireylerdir. Ancak bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme aynı şey değildir. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için bir ön koşuldur. Örgütsel yapı içerisinde bireysel öğrenmenin, önce grup düzeyinde öğrenmeye sonrasında ise örgütsel öğrenmeye dönüşebilmesi için gereken yapı ve sistemler oluşturulmalıdır.
- Günümüzde bilgi, önemli ve güçlü bir rekabet aracıdır. İşletmeler, mümkünse değişimleri yaratabilmek, değilse değişimleri takip edebilmek ve değişimlere uyum sağlayabilmek adına çalışanlarının eğitimine gereken önemi vermelidirler.
- Örgütler müşterilerine değerler sunarak varlıklarını sürekli kılmaya çalışan sistemlerdir. Bir anlamda inovasyon, örgütsel öğrenme aracılığıyla edinilen yeni bilgilerin müşteriler açısından değer ifade eden çıktılara dönüştürülmesi

sürecidir. Yöneticiler temelinde bilgilerin yattığı yeni fikirlerden inovasyonlar yaratabilmek için gereken koşulları sağlamalıdır.

- Başarı değerlendirme sistemi yeniden düzenlenmelidir. Bu sistemde, yeni fikir geliştirme, paylaşımcılık ve bilgi dağılımına katkıda bulunma gibi hususlar ödüllendirme ve kariyer koşulları içerisinde yer almalıdır. Aksi halde, bilgiyi kişisel çıkar için kullanma ve paylaşmama eğilimi ortaya çıkacaktır. Özellikle bilginin paylaşımında aracı rolü üstlenen orta kademe yöneticilerine konunun yaşamsallığı anlatılmalıdır.
- Rekabet ortamında başarılı olabilmek rakiplerden bir adım önde bulunmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla örgütsel gelişim, örgütün geçmişe nazaran bugün ileri de bulunması ile değil, rakiplerine göre önde bulunması ile sağlanabilir. Firmanın rakiplerinden daha hızlı öğrenmesi ve inovasyonları daha önce pazara sunması yaşamsal bir zorunluluktur.
- Bir çalışan olarak birey, zamanla içinde bulunduğu örgütsel kültürün değerleri ile özdeşleşir. Bireysel bilginin paylaşılarak çoğalmasını ve örgütsel bilgiye dönüşmesini sağlamak, ekip çalışmasını özendirmek, yeni fikirlerin oluşumuna zemin hazırlamak gibi nedenlerle yaratıcı, yenilikçi ve özgürlükçü bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- Örgütsel öğrenmenin bir ürünü ve inovasyonlar için önemli bir kaynak olan örgütsel hafıza çalışanların ortak aklıdır. Sahip olunan bilgi örgüt geleni ile bir takım ruhu anlayışı içerisinde paylaşılmadıkça inovasyonların oluşturulması imkansızdır. Bu çerçevede gerek örgütsel öğrenmenin ve gerekse inovasyonların geliştirilmesi açısından yaratıcı, yenilikçi, sürekli öğrenmeyi ilke edinmiş ve takım çalışmasına yatkın insan kaynaklarının varlığı çok önemlidir.
- Potansiyel yaratıcı gücün, yeni fikirlerin, kolektif aklın, paylaşımcı ve katılımcı bir yapının ortaya çıkabilmesi için katı hiyerarşi ve merkezilikten uzak esnek bir örgüt yapısı yaratılmalıdır.
- Proaktif bir strateji belirlenmelidir. Firmanın stratejik yönelimi mevcut durumu korumaktansa fırsatları ve güçlü yanları ön plana çıkaran çevresel analizlere dayanmalı ve stratejik planlar yenilikçi ve proaktif büyüme hedeflerine yönelmelidir.

- İnsan kaynaklarının gelişimi ve ar-ge faaliyetleri için yeterli kaynak tahsisi sağlanmalıdır. Yeni fikirler ve projeler geliştirme potansiyeli bulunan çalışanlara gerekli zaman, mekan, finansman ve diğer olanakları sağlamak, kaynakların dağılımında öncelikli bir sıraya yükselmelidir.
- Ödül ve ceza sistemi risk almayı özendirmelidir. Yeni ve yaratıcı fikirlerin inovasyonlar yoluyla pazara sunulması birçok avantaj yanında bazı riskleri de bünyesinde barındırmaktadır. Bu riskler dikkate alınarak iyi niyetli ama başarısızlıkla sonuçlanan projelerde çalışanlar cezalandırılmamalıdır. Çünkü böylesi bir durum yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımları sektöre uğratabilir.

Bu hususlar dikkate alınmadığı takdirde, işletmelerin örgütsel öğrenme, inovasyon ve performans düzeyleri olumsuz yönde etkilenecek, rekabette dezavantajlı duruma düşecek ve tüm bu olumsuz gelişmeler nihayetinde işletmelerin yaşamsal aktivitelerinin sonlanmasına yol açabilecektir.

Bütün alan araştırmalarında olduğu gibi bu araştırmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Bu çalışmanın temel kısıtlayıcısı, alan araştırmasının 2009 yılı üretimden satışlar baz alınarak ISO tarafından belirlenen Türkiye'nin en büyük 500 ve en büyük ikinci 500 sanayi kuruluşu örnekleminde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Dolayısıyla, yapılacak olan değerlendirmeler sadece bu ölçekte anlamlı ve geçerli olacaktır. Bir bütün olarak ekonomide ya da sanayi sektöründe konuya yönelik bakış açısını görebilmek için farklı sektörlerde ve boyutlarda çalışmalara ihtiyaç olduğu gerçeği unutulmamalıdır. Dolayısıyla, bölgesel ve sektörel ölçekte yapılacak olan benzer çalışmaların bir araya getirilmesiyle genel bir çerçeve ortaya konulabilecektir.

Bu araştırma sonuçları, diğer sektörlerde ve farklı örneklemeler üzerinde gerçekleştirilecek olan çalışmalar için bir takım yol gösterici bulgular sunabilir. Bu bulguların, diğer sektörlerde ve farklı örneklemelerde geçerli olup olmadığı, söz konusu sektörlerde ve örneklemelerde yapılacak çalışmalar sonucunda ulaşılabilecek bulgularla karşılaştırılması neticesinde görülebilir. Farklı sektörlerde ve örneklemelerde yapılacak olan araştırmalar firmaların performans düzeylerinin artırılması sürecinde örgütsel öğrenme ve inovasyon değişkenlerinin taşıdığı önemi ortaya koyacak ve yöneticilere önemli aktarımlar sağlayacaktır.

Bu çerçevede *araştırmacılara* yönelik olarak sunulan öneriler şu başlıklar altında sıralanabilir:

- Bu çalışmada ele alınmayan örgütsel öğrenmeye, inovasyona ve firma performansına ait öncüller ve sonuçlar ile bu değişkenler arasındaki ilişkileri ele alan çeşitli araştırmalar yapılabilir.
- Örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişki farklı büyüklükteki işletmeler üzerinde karşılaştırmalı olarak analiz edilebilir.
- Örgütlerin insan kaynakları politika ve uygulamaları ile öğrenme, inovasyon ve/veya performans düzeyleri arasındaki ilişkilerin ele alındığı araştırmalar yapılabilir.
- Çalışmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkiler üzerine kalitatif araştırmalar gerçekleştirilebilir.



## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Afuah, Allan, *Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits*, Oxford University Press, New York 2003.

Allee, Verna, *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*, Butterworth-Heinemann, Newton 1997.

Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya 2007.

Ardıç, İsmail Yücel *Yatay Yoğunlaşmalarda Potansiyel Rekabet*, Rekabet Kurumu Yayını, Ankara 2004.

Argyris, Chris, “Double-Loop Learning in Organizations”, *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, (eds.: Ken G. Smith and Michael A. Hitt), Oxford University Press, Oxford 2005.

Argyris, Chris, *On Organizational Learning*, Second Edition, Blackwell Publishing, Massachusetts 1999.

Arıkan, Rauf, *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma*, 3. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara 2000.

Arora, M. G. and N. P. Pahuja, *Psychology of Learning & Development*, Anmol Publications, New Delhi 2004.

Askarany, Davood, “Diffusion of Advanced Techniques”, *Advanced Topics in Global Information Management*, Vol. 2, (ed.: Felix Tan), Idea Group Publishing, London 2003.

Askew, Sue and Eileen Carnell, *Transforming Learning: Individual and Global Change*, Cassell, London 1998.

- Aşan, Öznur ve Eren Miski Aydın, *Örgütsel Davranış*, (ed.: Halil Can), Arıkan Basım Yayım, İstanbul 2006.
- Atik, Hayriye, *Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü*, Detay Yayıncılık, İstanbul 2005.
- Axson, David A., *The Management Mythbuster*, John Wiley & Sons, New Jersey 2010.
- Barutçugil, İsmet, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2002.
- Baş, Türker, *Anket*, Seçkin Yayınları, Ankara 2001.
- Betz, Frederick, *Managing Technological Innovation: Competitive Advantage from Change*, John Wiley & Sons, New Jersey 2003.
- Bingöl, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul 2003.
- Braham, Barbara J., *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak*, (Çev.: Ali Tekcan), Rota Yayınları, İstanbul 1998.
- Certo, C. Samuel, *Modern Management*, Eighth Edition, Prentice Hall, New Jersey 2000.
- Christiansen, James A., *Building the Innovative Organization: Management Systems That Encourage Innovation*, MacMillan Press, London 2000.
- Churchill Jr. Gilbert A., *Basic Marketing Research*, Third Edition, The Dryden Press. USA 1996.
- Clegg, Steward, Martin Komberger and Tyrone Pitsis, *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*, Sage Publications Ltd., London 2005.
- Collis, Betty and Adam Lomas, "Knowledge Sharing for Organizational Learning at Shell Exploration & Production: Strategy, Processes, and Tolls", *Knowledge Management: Research & Application*, eds.: Alex Koohang; Keith Harman; Johannes Britz; Informing Science Press., California 2008, pp. 1-19.
- Coşkun, Ali, *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2007.

- Cox, Richard J., *Closing an Era: Historical Perspective on Modern Archives and Records Management*, Greenwood Press, Westport 2000.
- Daft, Richard L., *Management*, South-Western, Cengage Learning, Mason, USA 2009.
- Denton, John, *Organisational Learning and Effectiveness*, Routledge, London 1998.
- Dixon, Nancy M., *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*, Gower Publishing Ltd., London 1999.
- Döm, Serpil, *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Detay Yayıncılık, Ankara 2008.
- Drucker, Peter F., *Classic Drucker*, Harvard Business Press, Boston 2006.
- Drucker, Peter F., *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2007.
- Drucker, Peter F., *Peter Drucker on the Profession of Management*, Harvard Business Press, Boston 2003.
- Drucker, Peter F., *The Essential Drucker*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2007.
- Drucker, Peter F., *The Practice of Management*, Elsevier, Burlington 2007.
- Druckman, Daniel, Jerome E. Singer and Harold Van Cott, *Enhancing Organizational Performance*, National Academics Press, Washington 1997.
- Durna, Ufuk, *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2002
- Dwivedi, R. K., *Organizational Culture and Performance*, M. D. Publications Pvt. Ltd., New Delhi 1995.
- Ekin, Nusret, *Küreselleşme ve Gümrük Birliği*, İkinci Baskı, İTO Yayını, İstanbul 1999.
- Fagerberg, Jan, "Innovation: A Guide to the Literature", *The Oxford Handbook of Innovation*, (ed.: Jan Fagerberg; David C. Mowery; Richard R. Nelson), Oxford University Press, Oxford 2005.

- Falk, John H. and Beverly K. Sheppard, *Thriving in the Knowledge Age*, AltaMira Press, Lanham, USA 2006.
- Geroski, Paul, *Market Structure, Corporate Performance, and Innovative Activity*, Oxford University Press, New York 1994.
- Gessinger, Gernot H., *Materials and Innovative Product Development*, Butterworth-Heinemann, Burlington 2009.
- Gundling, Ernest, *Yeniliğin 3M Yolu*, Academyplus Yayınevi, Ankara 2002.
- Güleş, Hasan Kürşat ve Hasan Bülbül, *Yenilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2004.
- Güney, Semra, “Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi”, *Yönetim ve Organizasyon*, (ed.: Salih Güney), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2007.
- Hamel, Gary and C.K. Prahalad, *Geleceği Kazanmak*, (Çev.: Zülfü Dicleli), İnkılap Yayınları, İstanbul 1996.
- Himberg, Cathrine, Gayle E. Hutchinson and John M. Roussell, *Teaching Secondary Physical Education: Preparing Adolescent to be Active for Live*, Human Kinetics, Champaign 2003.
- Iakovleva, Tatiana and Jill Kickul, “Personal and Organizational Success Factors of Women SMEs in Russia”, *Empirical Entrepreneurship in Europe: New Perspectives*, (ed.: Michael Dowling; Jürgen Schmude), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2007.
- Iraz, Rıfat, *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ’ler*, Çizgi Kitabevi, Konya 2005.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem, *İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınevi, İstanbul 2006.
- Kamien, Morton I. and Nancy L. Schwartz, *Market Structure and Innovation*, Cambridge University Press, New York 1982.

- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Kelly, James G., *A Guide to Conducting Prevention Research in the Community: First Steps*, The Haworth Press, London 1988.
- Keyes, Jessica, *Knowledge Management, Business Intelligence, and Content Management*, Auerbach Publications, New York 2006.
- Kırel, Çiğdem, Aysel Kayaoğlu ve Rüçhan Gökdağ, *Sosyal Psikoloji*, (ed.: Sezen Ünlü), Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir 2004.
- King, Nigel and Neil Anderson, *Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations*, 2nd edition, Thomson, London 2002.
- Kline, Stephen J. and Nathan Rosenberg; “An Overview of Innovation”, *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, (ed.: Ralph Landua; Nathan Rosenberg), National Academy Press, Washington 1986, pp. 275-305.
- Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 11. Bası, Arıkan Basım Yayın, İstanbul, 2007.
- London, Manuel and Valerie I. Sessa, “Continuous Learning in Organizations: A Living Systems Analysis of Individual, Group, and Organizational Learning”, *Multi-Level Issues in Social Systems*, (ed.: Francis J. Yammarino; Fred Dansereau), Elsevier JAI Press, Amsterdam 2006.
- Love, Patrick and Ralph Lattimore, *International Trade: Free, Fair and Open?*, OECD 2009.
- Luecke, Richard, *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*, (Çev.: Turan Parlak), İş Bankası Kültür Yayınları, No: 1387, İstanbul 2008.
- Lynch, Richard and Kelvin Cross, *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*, Blackwell Publishers Inc., Massachusetts 1995.

- Malpas, Robert, "Harnessing Technology for Growth", *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, (ed.: Ralph Landau; Nathan Ropsenberg), National Academy Press, Washington 1986.
- Martinez, Mario C. and Mimi Wolverton, *Innovative Strategy Making in Higher Education*, Information Age Publishing Inc., Charlotte 2009.
- Mentor, Pocket, *İnovasyon Yapmak*, (Çev.: Melis İnan), Optimist Yayınları, İstanbul 2009.
- Milgate, A. Michael, *Transforming Corporate Performance: Measuring and Managing the Drivers of Business Success*, Greenwood Publishing Group, Westport, USA 2004.
- Morden, Tony, *Principles of Strategic Management*, Ashgate Publishing, Burlington 2007.
- Morin, Pierre, *Organizasyonların Gelişmesi*, (Çev.: Süheyl Gürbaşkan), Reklam Yayınları, İstanbul 1972.
- Nakip, Mahir, *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2006.
- Nielsen, Richard P., *The Politics of Ethics Methods for Acting, Learning and Sometimes Fighting, with others in Addressing Ethics Problems in Organizational Life*, Oxford University Press, Oxford 1996.
- Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2009.
- Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 1995.
- O'Dell, Carla and Paige Leavitt, *The Executive's Role in Knowledge Management*, America Productivity & Quality Center, Houston 2004.
- O'Keefe, Ted, *Towards Zero Management Learning Organizations*, Dog Ear Publishing, Indianapolis 2006.

- Odabaşı, Yavuz ve Gülfidan Barış, *Tüketici Davranışı*, MediaCat Kitabevi, İstanbul 2002.
- Odabaşı, Yavuz, *Girişimcilik*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 1567, Eskişehir 2004.
- Özyurt, Selahattin ve Nesri Girgin, *Gelişim Süreçleri: İnsan Nasıl Öğrenir*, Değişim Yayınları, Adapazarı 2000.
- Pattanayak, Biswajett, *Human Resource Management*, Prentice-Hall, New Delhi 2005.
- Patterson, Fiona, Maire Kerrin, Geraldine Gatto-Roissard and Phillipa Coan, *Everyday Innovation: How to Enhance Innovative Working in Employees and Organisations*, NESTA Making Innovation Flourish, London 2009.
- Rather, A. R., *Psychology of Learning and Development*, Discovery Publishing House, New Delhi 2004.
- Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004.
- Schumpeter, Joseph Alois, *The Theory of Economic Development*, (With a New Introduction by John E. Elliott), New Brunswick, New Jersey 1983.
- Schwandt, David R. and Michael J. Marquardt, *Organizational Learning: From World-Class Theories to Global Best Practices*, CRC Press, Florida 2000.
- Sekaran, Uma, *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, Fourth Edition, John Wiley and Sons, USA 2003.
- Senge, Peter M., *Beşinci Disiplin*, Dokuzuncu Baskı, (Çev.: Ayşegül İldeniz; Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul 2002.
- Serper, Özer ve Mustafa Aytaç, *Örnekleme*, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa 2000.
- Sessa, Valeria I. and Manuel London, *Continuous Learning in Organizations: Individual, Group, and Organizational Perspectives*, Lawrence Erlbaum Associates, Philadelphia 2006.

- Seymen, Oya Aytemiz ve Tamer Bolat, *Örgütsel Öğrenme*, Ezgi Kitabevi, Bursa 2002.
- Swaim, Robert W., *The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker*, John & Sons, San Francisco 2010.
- Tapscott, Don, *Dijital Ekonomi*, (Çev.: Ece Koç), Koç Sistem Yayınları, İstanbul 1998.
- Teece, David J., *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, Oxford University Press, New York 2002.
- Tingström, Johan, “The Challenge of Environmental Improvement in Different Types of Innovation Projects”, *Advances in Integrated Design and Manufacturing in Mechanical Engineering*, (ed.: Alan Bramley; Daniel Brissaud; Daniel Coulellier; Chris McMahon), Springer Netherlands, Dordrecht 2005.
- Top, Seyfi, *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul 2008.
- Töre Başat, Hümeyra, *Performans Prizması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2010.
- TÜBİTAK, *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, 3. baskı, TÜBİTAK Yayını, Ankara 2005.
- Unger, Brigitte, “Problems of Measuring Innovative Performance”, *Innovation and Institutions: A Multidisciplinary Review of the Study of Innovation Systems*, (ed.: Steven Casper; Frans van Waarden), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2005. pp. 19-50.
- Uzkurt, Cevahir, *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Basım Yayım, İstanbul 2008.
- Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul 2007.
- Ünlü, Sezen, *Psikoloji*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2001.
- Verwiere, Kurt and Lutgart Van den Berghe; “Integrated Performance Management: New Hype or New Paradigm?”, *Integrated Performance Management: A Guide*



*to Strategy Implementation*, (ed.: Kurt Verwiere; Lutgart Van den Berghe), SAGE Publications Ltd., London 2004.

Von Stamm, Bettina, *Managing Innovation, Design and Creativity*, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex 2008.

Voss, Hans-Georg, "Learning, Development, and Synergetics", *The Structure of Learning Processes*, (ed.: Jaan Valsmer; Hans-Georg Voss), Ablex Publishing Corporation, New Jersey 1996, p. 17-44.

Walters, Jonathan, *Understanding Innovation: What Inspires It? What Makes It Successful?*, *New Ways to Manage Series*, PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, Arlington 2001.

Whelan, Eoin, Brian Donnellan and Gabriel Costello, "Examining the Antecedents to Innovation in Electronic Networks of Practice", *Establishing the Foundation of Collaborative Networks*, (ed.: L. Camarinha Matos; Afsarmanesh H.; Novais P.; Analide C.), Springer, Boston 2007.

Williams, Iestyn, Debra de Silva and Chris Ham, *Promoting and Embedding Innovation: Learning from Experience*, University of Birmingham, Birmingham 2009.

Yazıcıoğlu, Yahşi ve Samiye Erdoğan, *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara 2004.

## **MAKALELER**

Aaker, David A., "Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage", *California Management Review*, Vol. 31, No. 2, 1989, p. 91-106.

Ağca, Veysel ve Ender Tunçer, "Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: VIII, Sayı: 1, 2006, s. 173-193.

- Ağca, Veysel ve Tuğrul Kandemir, “Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: X, Sayı: 3, 2008, s. 209-230.
- Ağca, Veysel, “Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerleme (PD) Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanılabilirliği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 23, 2009, s. 51-66.
- Ahmed, Nazim U., Ray V. Montagno and Robert J. Firenze, “Organizational Performance and Environmental Consciousness: An Empirical Study”, *Management Decision*, Vol. 36, No. 2, 1998, p. 57-62.
- Ahuja, Gautum and Riitta Katila, “Technological Acquisitions and The Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 2001, p. 197-220.
- Aiken, Michael, Samuel B. Bacharach and J. Lawrence French, “Organizational Structure, Work Process, and Proposal Making in Administrative Bureaucracies”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 4, 1980, p. 631-652.
- Akgun, Ali E., Halit Keskin and John Byrne, “The Moderating Role of Environmental Dynamism Between Firm Emotional Capability and Performance”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, No. 2, 2008, p. 230-252.
- Akgun, Ali E., Halit Keskin, John C. Byrne et al., “Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance”, *Technovation*, Vol. 27, 2007, p. 501-513.
- Akıncı, Serkan, Şafak Aksoy ve Eda Atılğan, “Adoption of Internet Banking Among Sophisticated Consumer Segment in an Advanced Developing Country”, *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22, No. 3, 2004, p. 212-232.
- Alan S. Dunk, “Product Innovation, Budgetary Control, and the Financial Performance of Firms”, *The British Accounting Review*, in Press.

- Alavi, Maryam and Dorothy E. Leidner, "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", *MIS Quarterly*, Vol. 25, No.1, 2001, p. 107-136.
- Alegre, Joaquin and Ricardo Chiva, "Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test", *Technovation*, Vol. 28, 2008, p. 315-326.
- Alegre, Joaquin, Rafael Lapiedra and Ricardo Chiva, "A Measurement Scale for Product Innovation Performance", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No. 4, 2006, p. 333-346.
- Alpkan, Lütfihak, Ercan Ergün, Çağrı Bulut ve Cengiz Yılmaz, "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, 2005, s. 175-189.
- Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby and Michael Herron, "Assessing the Work Environment for Creativity", *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, 1996, p. 1154-1184.
- Amaratunga, Dilanthi and David Baldry, "Performance Measurement in Facilities Management and its Relationships with Management Theory and Motivation", *Facilities*, Vol. 20, No. 10, 2002, p. 327-336.
- Amy, Amy H., "Leaders as Facilitators of Individual and Organizational Learning", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29, No. 3, 2008, p. 212-234.
- Anderson, Karen and Rodney McAdam, "A Critique of Benchmarking and Performance Measurement", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11, No. 5, 2004, p. 465-483.
- Aragon-Correa, J. Alberto, Victor J. Garcia-Morales and Eulogio Cordon-Pozo, "Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons for Spain", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, 2007, p. 349-359.

- Argyris, Chris, "Action Science and Organizational Learning", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 10, No. 6, 1995, p. 20-26.
- Argyris, Chris, "Managers, Workers, and Organizations", *Society*, Vol. 35, No. 2, 1998, p. 343-346.
- Argyris, Chris, Geoffrey M. Bellman, Kenneth Blanchard, Peter Block, William Bridges and Bonnie Deane, "The Future of Workplace Learning and Performance", *Training & Development*, Vol. 48, No. 5, 1994, p. 38-47.
- Armatlı-Koroğlu, Bilge, "Türkiye'de Sanayi Bölgelerinde Yenilik Süreçleri ve KOBİ'lerde Yenilikçilik Göstergeleri", *G.Ü. Fen Bilimleri Dergisi*, Cilt 18, Sayı 4, 2005, s. 693-706.
- Armbruster, Heidi, Andrea Bikfalvi, Steffen Kinkel and Gunter Lay, "Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation in Large-Scale Surveys", *Technovation*, Vol. 28, 2008, p. 644-657.
- Armistead, Colin, G. and Graham Clark, "Resource Activity Mapping: The Value Chain in Service Operations Strategy", *The Service Industries Journal*, Vol. 13, No. 4, 1993, p. 221-239.
- Arslan, Müge, "Yeni Ürünlerin Performansının Ölçümünde Kullanılabilecek Kriterler", *Öneri*, Cilt: 2, Sayı: 9, 1998, s. 257-264.
- Arslantaş, Cem Cüneyt, "Kişisel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye", *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Sayı: 43, 2005, s. 14-25.
- Arslantaş, Cem Cüneyt, "Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 3, 2006, s. 153-170.
- Assink, Marnix, "Inhibitors of Disruptive Innovation Capability: A Conceptual Model", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No. 2, 2006, p. 215-233.

- Atak, Metin ve İlhan Atik, “Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt. 3, Sayı. 1, 2007, s. 63-70.
- Atkinson, Anthony A., John H. Waterhouse and Robert B. Wells, “A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement”, *Sloan Management Review*, Spring 1997, p. 25-37.
- Atkinson, Helen and Jackie Brander Brown, “Rethinking Performance Measures: Assessing Progress in UK Hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, No. 3, 2001, p. 128-135.
- Auden, William C., Joshua D. Shackman and Marina H. Onken, “Top Management Team, International Risk Management Factor and Firm Performance”, *Team Performance Management*, Vol. 12, No. 7/8, 2006, p. 209-224.
- Avcı, Umut, “Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 10, 2009, s. 121-138.
- Bae, Jihyun and Traci May Plumlee, “Customer Focused Textile and Apparel Manufacturing Systems: Toward an Effective E-Commerce Model”, *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*, Vol. 4, No. 4, 2005, p. 1-19.
- Barney, Jay, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, p. 99-120.
- Baron, Reuben M. and David A. Kenny, “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, 1986, p. 1173-1182.
- Barrett, Michael, Sam Cappleman, Gamila Shoib and Geoff Walsham, “Learning in Knowledge Communities: Managing Technology and Context”, *European Management Journal*, Vol. 22, No. 1, 2004, p. 1-11.

- Bassi, Sherry and E. Carol Polifroni, "Learning Communities: The Link to Recruitment and Retention", *Journal of Nurses in Staff Development*, Vol. 21, No. 3, 2005, p. 103-109.
- Becheikh, Nizar, Rejean Landry and Nabil Amara, "Lessons from Innovation Empirical Studies in the Manufacturing Sector: A Systematic Review of the Literature from 1993-2003", *Technovation*, Vol. 26, 2006, p.644-664.
- Becker, Selwyn W. and Thomas L. Whisler, "The Innovative Organization: A Selective View of Current Theory and Research", *The Journal of Business*, Vol. 40, No. 4, 1967, p. 462-469.
- Berggren, Erik and Rob Bernshteyn, "Organizational Transparency Drives Company Performance", *Journal of Management Development*, Vol. 26, No. 5, 2007, p. 411-417.
- Bharadwaj, Anandhi S., Sundar G. Bharadwaj and Benn R. Konsynski, "Information Technology Effects on Firm Performance as Measured by Tobin's q", *Management Science*, Vol. 45, No. 7, 1999, p. 1008-1024.
- Bhaskaran, Suku, "Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment", *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, No. 1, 2006, p. 64-80.
- Bhatnagar, Jyotsna, "Measuring Organizational Learning Capability in Indian Managers and Establishing Firm Performance Linkage: An Empirical Analysis", *The Learning Organization*, Vol. 13, No. 5, 2006, p. 416-433.
- Bititci, Umit S., Allan S. Carrie and Liam McDevitt, "Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, No. 5, 1997, p 522-534.
- Blazevic, Vera and Annouk Lievens, "Learning During the New Financial Service Innovation Process Antecedents and Performance Effects", *Journal of Business Research*, Vol. 57, 2004, p. 374-391.

- Bolton, Michele Kremen, "Organizational Innovation and Substandard Performance: When Is Necessity the Mother of Innovation?", *Organization Science*, Vol. 4, No. 1, 1993, p. 57-75.
- Bontis, Nick, "Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of The Field", *International Journal Technology Management*, Vol. 18, No. 5/6/7/8, 1999, p. 433-463.
- Bontis, Nick, Mary M. Crossan and John Hulland, "Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows", *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 4, 2002, p. 437-469.
- Bourne, Mike, John Mills, Mark Wilcox, Andy Neely and Ken Platts, "Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 7, 2000, p. 754-771.
- Bourne, Mike, Monica Franco and John Wilkes, "Corporate Performance Management", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, No. 3, 2003, p. 15-21.
- Braganza, Ashley, Chris Edwards and Rob Lambert, "A Taxonomy of Knowledge Projects to Underpin Organizational Innovation and Competitiveness", *Knowledge and Process Management*, Vol. 6, No. 2, 1999, p. 83-90.
- Bulut, Çağrı, Cengiz Yılmaz ve Lütfihak Alpkın, "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 9, Sayı: 2, 2009, s. 513-538.
- Cainelli, Giulio, Rinaldo Evangelista and Maria Savona, "Innovation and Economic Performance in Services: A Firm-Level Analysis", *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 30, 2006, p. 435-458.
- Cainelli, Giulio, Rinaldo Evangelista and Maria Savona, "The Impact of Innovation on Economic Performance in Services", *The Service Industries Journal*, Vol. 24, No. 1, 2004, p. 116-130.

- Calantone, Roger J., S. Tamer Cavusgil and Yuhsan Zhao, "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, 2002, p. 515-524.
- Campbell, Terry and Heather Cairns, "Developing and Measuring the Learning Organization", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 26, No. 7, 1994, p. 10-15.
- Carayannis, Elias G. and Jeff Alexander, "Is Technological Learning a Firm Core Competence, When, How and Why? A Longitudinal, Multi-Industry Study of Firm Technological Learning and Market Performance", *Technovation*, Vol. 22, 2002, p. 625-643.
- Carayannis, Elias G. and Mike Provance, "Measuring Firm Innovativeness: Towards a Composite Innovation Index Built on Firm Innovative Posture, Propensity and Performance Attributes", *International Journal Innovation and Regional Development*, Vol. 1, No. 1, 2008, p. 90-107.
- Carroll, John S., "Organizational Learning Activities in High-Hazard Industries: The Logics Underlying Self-Analysis", *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 6, 1998, p. 699-717.
- Casillas, Jose C., Ana M. Moreno, Francisco J. Acedo, Maria A. Gallego and Encarnacion Ramos, "An Integrative Model of the Role of Knowledge in the Internationalization Process", *Journal of World Business*, Vol. 44, 2009, p. 311-322.
- Castaneda, Delio Ignacio and Manuel Fernandez Rios, "From Individual Learning to Organizational Learning", *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 4, 2007, p.363-372.
- Cavusgil, S. Tamer, Roger J. Calantone and Yushan Zhao, "Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 1, 2003, p. 6-21.



- Cetindamar, Dilek, Bülent Çatay and O. Serdar Basmacı, "Improving the Performance of Technology Partnerships: A Case Study in the Turkish Textile Industry", *Handbook of Business Strategy*, 2006, p. 319-323.
- Chan, F. T. S., "Performance Measurement in a Supply Chain", *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Vol. 21, 2003, p. 534-548.
- Chan, Lismen L. M., Margaret A. Shaffer, ed Snape; "In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 1, 2004, p. 17-35.
- Chanal, Valerie, "Innovation Management and Organizational Learning: A Discursive Approach", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7, No. 1, 2004, p. 56-64.
- Chang, Wan-Jing April and Tung Chun Huang, "Relationship Between Strategic Human Resource Management and Firm Performance: A Contingency Perspective", *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 5, 2005, p. 434-449.
- Chau, S.L., "Antecedents of Organizational Learning: A Conceptual Framework". *International Journal of Strategic Management*, February 2008, [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_6774/is\\_1\\_8/ai\\_n28554470/](http://findarticles.com/p/articles/mi_6774/is_1_8/ai_n28554470/) (Erişim Tarihi: 25 Ekim 2009).
- Chen, Eric L. and Kathryn Kai-ling Ho, "Demystifying Innovation", *Perspectives on Business Innovation*, Vol. 8, 2002, p. 46-52.
- Chenhall, Robert H., "Strategies of Manufacturing Flexibility, Manufacturing Performance Measures and Organizational Performance: An Empirical Investigation", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 7, No. 5, 1996, p. 25-32.

- Chew, Irenen K. H. and Basu Sharma, "The Effects of Culture and HRM Practices on Firm Performance: Empirical Evidence from Singapore", *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 6, 2005, p.560-581.
- Chiva, Ricardo and Joaquin Alegre, "Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: An Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry", *British Journal of Management*, Vol. 20, 2009, p. 323-340.
- Chiva-Gomez, Ricardo, "The Facilitating Factors for Organizational Learning: Bringing Ideas from Complex Adaptive Systems", *Knowledge and Process Management*, Vol. 10, No. 2, 2003, p. 99-114.
- Chonko, Lawrence B., Alan J. Dubinsky, Eli Jones and James A. Roberts, "Organizational and Individual Learning in the Sales Force: An Agenda for Sales Research", *Journal of Business Research*, Vol. 56, 2003, p. 935-946.
- Chou, Shih-Wei, "Computer Systems to Facilitating Organizational Learning: IT and Organizational Context", *Expert Systems with Applications*, Vol. 24, 2003, p. 273-280.
- Chuang, Li-Min, "An Empirical Study of the Construction of Measuring Model for Organizational Innovation in Taiwanese High-Tech Enterprises", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 6, No.1, 2005, p. 299-304.
- Coetzer, Alan and Maritn Perry, "Factors Influencing Employee Learning in Small Businesses", *Education + Training*, Vol. 50, No. 8/9, 2008, p. 648-660.
- Croasdell, David T., "It's Role in Organizational Memory and Learning", *Information Systems Management*, Vol. 18, No. 1, 2001, p. 8-11.
- Crossan, Mary and Tracy Guatto, "Organizational Learning Research Profile", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, No. 1, 1996, p. 107-112.
- Crossan, Mary M., Henry W. Lane and Roderick E. White, "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution", *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, 1999, p. 522-537.

- Crossan, Mary M., Henry W. Lane, Roderick E. White and Lisa Djurfeldt, "Organizational Learning: Dimensions for a Theory", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, No. 4, 1995, p.337-360.
- Cumming, Brian S., "Innovation Overview and Future Challenges", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1, No. 1, 1998, p. 21-29.
- Çağla, Yavuz, "İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, 2010, s. 143-173.
- Çırpan, Hüseyin, "Bilgi İşçilerini Şirkette Tutmanın Bir Yolu: Öğrenme Ortamı", *Active*, Yıl.3, Sayı. 16, 2001, [http://paribus.tr.googlepages.com/h\\_cirpan2.pdf](http://paribus.tr.googlepages.com/h_cirpan2.pdf) (Erişim Tarihi: 13.10.2009).
- Daft, Richard L. and Karl E. Weick, "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, 1984, p. 284-295.
- Daft, Richard L., "A Dual-Core of Organizational Innovation", *The Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 2, 1978, p. 193-210.
- Damanpour, Fariborz and Marguerite Schneider, "Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers", *British Journal of Management*, Vol. 17, 2006, p. 215-236.
- Damanpour, Fariborz and Shanthi Gopalakrishnan, "Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change", *Journal Eng. Technol. Management*, Vol. 15, 1998, p. 1-24.
- Damanpour, Fariborz and William M. Evan, "Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag"", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 3, 1984, p. 392-409.
- Damanpour, Fariborz, "Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models", *Management Science*, Vol. 42, No. 5, 1996, p. 693-716.

- Damanpour, Fariborz, "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *The Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 1991, p. 555-590.
- Damanpour, Fariborz, "Organizational Size and Innovation", *Organization Studies*, Vol. 13, No. 3, 1992, p. 375-402.
- Damanpour, Fariborz, Kathryn A. Szabat and William M. Evan, "The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance", *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No. 6, 1989, p. 587-601.
- Damanpour, Fariborz, Richard M. Walker and Claudia N. Avellaneda, "Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations", *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 4, 2009, p. 650-675.
- Daniel Jimenez-Jimenez, Raquel Sanz-Valle and Miguel Hernandez-Espallardo, "Fostering Innovation: The Role of Market Orientation and Organizational Learning", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 3, 2008, p. 389-412.
- Darroch, Jenny, "Knowledge Management, Innovation and Firm Performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, 2005, p. 101-115.
- Davis, Scott M. and Kristin Moe, "Bringing Innovation to Life", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 14, No. 5, 1997, p. 338-361.
- Davis, Stan and Tom Albright, "An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance", *Management Accounting Research*, Vol. 15, 2004, p. 135-153.
- DeBusk, Gerald K., Robert M. Brown and Larry N. Killough, "Components and Relative Weights in Utilization of Dashboard Measurement Systems Like the Balanced Scorecard", *The British Accounting Review*, Vol. 35, 2003, p. 215-231.
- DeCarolis, Dona Marie and David L. Deeds, "The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Investigation of

the Biotechnology Industry”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 1999, p. 953-968.

Delmas, Magali A., “Exposing Strategic Assets to Create New Competencies: The Case of Technological Acquisition in the Waste Management Industry in Europe and North America”, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 8, No. 4, 1999, p. 635-671.

Denison, Daniel R. and Aneil K. Mishra, “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”, *Organization Science*, Vol. 6, No. 2, 1995, p. 204-223.

Desphande, Rohit and John U. Farley, “High Performance Firms in a Complex New China”, *Journal of Global Marketing*, Vol. 16, No. 1, 2003, p. 207-229.

Desphande, Rohit, John U. Farley and Frederick E. Webster, “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, 1993, p. 23-27.

Dess, Gregory G. and Richard B. Robinson, “Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 1984, p. 265-273.

DeTienne, Dawn R. and Christine S. Koberg, “The Impact of Environmental and Organizational Factors on Discontinuous Innovation within High-Technology Industries”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 49, No. 4, 2002, p. 352-364.

Dewar, Robert D. and Jane E. Dutton, “The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis”, *Management Science*, Vol. 32, No. 11, 1986, p. 1422-1433.

Dewett, Todd, “Creativity and Strategic Management: Individual and Group Considerations Concerning Decision Alternatives in the Top Management Teams”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 2, 2004, p. 156-169.

- DiBella, Anthony J., "Developing Learning Organizations: A Matter of Perspective", *Academy of Management Journal*, Special Issue Best Papers Proceedings, Vol. 38, 1995, p.287-290.
- Ding, Qiang, Michele E. M. Akoorie and Kathryn Pavlovich, "A Critical Review of Three Theoretical Approaches on Knowledge Transfer in Cooperative Alliances", *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 1, 2009, p. 47-55.
- Dixon, Nancy M., "Organizational Learning: A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 3, No. 1, 1992, p. 29-49.
- Dobni, C. Brooke, "The DNA of Innovation", *Journal of Business Strategy*, Vol. 29, No. 2, 2008, p. 43-50.
- Dodgson, Mark, "Organizational Learning: A Review o Some Literatures", *Organization Studies*, Vol. 14, No. 3, 1993, p. 375-394.
- Dosi, Giovanni, Orietta Marsili, Luigi Orsenigo and Roberta Salvatore, "Learning, Market Selection and the Evolution of Industrial Structures", *Small Business Economics*, Vol. 7, 1995, p. 411-436.
- Drejer, Anders; "Organisational Learning and Competence Development", *The Learning Organization*, Vol. 7, No. 4, 2000, p. 206-220.
- Drucker, Peter F., "The Discipline of Innovation", *Harward Business Review*, Vol. 80, No. 8, August 2002, p. 5-10.
- Dyne, Linn Van, Jill W. Graham and Richard M. Dienesch, "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation", *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, 1994, p. 765-802.
- Elitaş, Cemal ve Veysel Ağca, "Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: VIII, Sayı: 2, 2006, s. 343-369.

- Ellinger, Andrea D., “Contextual Factors Influencing Informal Learning in a Workplace Setting: The Case of Reinventing Itself Company”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 16, No. 3, 2005, p. 389-415.
- Ellis, Shmuel, Odellia Caridi, Raanan Lipshitz and Micha Popper, “Perceived Error Criticality and Organizational Learning: An Empirical Investigation”, *Knowledge and Process Management*, Vol. 6, No. 3, 1999, p. 166-175.
- Ellonen, Riikka, Kirsimarja Blomqvist and Kaisu Puumalainen, “The Role of Trust in Organisational Innovativeness”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 2, 2008, p. 160-181.
- Eraslan, Hakkı, Melih Bulu ve İsmail Bakan, “Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Yıl 5, Sayı 3, 2008, s. 1-35.
- Eren, Erol ve Hülya Gündüz, “İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı 5, 2002, s. 65-84.
- Eren, Erol, Lütfihak Alpkan ve Ercan Ergün, “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, 2003, s. 55-70.
- Eren, Erol, Lütfihak Alpkan ve Yücel Erol, “Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 7, 2005, s. 201-224.
- Eren, M. Şule, Rahmi Yücel ve S. Selim Eren, “Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Journal of Yasar University*, Cilt: 18, Sayı: 5, 2010, s. 3102-3116.
- Eshlaghy, Abbas Toloie and Alireza Maatofi, “Learning Orientation, Innovation and Performance: Evidence from Small-Sized Business Firms in Iran”, *European Journal of Social Science*, Vol. 19, No. 1, 2011, p. 114-122.

- Ettlie, John E., William P. Bridges and Robert D. O'Keefe, "Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation", *Management Science*, Vol. 30, No. 6, 1984, p. 682-695.
- Falconer, Liz, "Organizational Learning, Tacit Information, and E-Learning: A Review", *The Learning Organization*, Vol. 13, No. 2, 2006, p. 140-151.
- Farrell, Mark A., "Antecedents and Consequences of A Learning Orientation", *Marketing Bulletin*, Vol. 10, 1999, p. 38-51.
- Filippini, R., C. Forza and A. Vinelli, "Trade-Off and Compatibility Between Performance: Definitions and Empirical Evidence", *International Journal of Production Research*, Vol. 36, No. 12, 1998, p. 3379-3406.
- Fiol, C. Marlene and Marjoria A. Lyles, "Organizational Learning", *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, 1985, p. 803-813.
- Fisher, Douglas H., "Knowledge Acquisition Via Incremental Conceptual Clustering", *Machine Learning*, Vol. 2, 1987, p. 139-172.
- Flor, M. L. and M. J. Oltra, "Identification of Innovating Firms Through Technological Innovation Indicators: An Application to the Spanish Ceramic Tile Industry", *Research Policy*, Vol. 33, 2004, p. 323-336.
- Flynn, David M., "Organizational and Environmental Effects on Innovation: A Comparison of Two Countries", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 2, No. 3, 1985, p. 150-163.
- Flynn, M., L. Dooley, D. O'Sullivan and K. Cormican, "Idea Management for Organisational Innovation", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 7, No. 4, 2003, p. 417-442.
- Frambach, Ruud T. and Niels Schillewaert, "Organizational Innovation Adoption: A Multi-Level Framework of Determinants and Opportunities for Future Research", *Journal of Business Research*, Vol. 55, 2002, p. 163-176.



- Francis, Stuart, "A Time for Reflection: Learning About Organizational Learning", *The Learning Organization*, Vol. 4, No. 4, 1997, p. 168-179.
- Fuentes-Fuentes, M. Mar, Carlos A. Albacete-Saez and F.Javier Llorens-Montes, "The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance", *Omega*, Vol. 32, 2004, p. 425-442.
- Furrer, Olivier, D. Sudharslan, Howard Thomas and Maria Tezera Alexandre, "Resource Configurations, Generic Strategies, and Firm Performance: Exploring The Parallels Between Resource-Based and Competitive Strategy Theories in A New Industry", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 1, No. 1, 2008, p. 15-40.
- Gadot, Eran Vigoda, "Leadership Style, Organizational Politics, and Employees' Performance: An Empirical Examination of Two Competing Models", *Personnel Review*, Vol. 36, No. 5, 2007, p. 661-683.
- Galanakis, Kostas, "Innovation Process. Make Sense Using Systems Thinking", *Technovation*, Vol. 26, 2006, p. 1222-1232.
- Gandolfi, Franco and Gary Oster, "Innovating in an Era of Downsizing", *Ivey Business Journal Online*, Jul/Aug 2009, [http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle\\_ID=842](http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID=842) (Erişim Tarihi: 20.12.2009).
- Garcia-Morales, Victor J., Fernando Matias-Reche and Antonio J. Verdu-Jover, "Influence of Internal Communication on Technological Proactivity, Organizational Learning, and Organizational Innovation in the Pharmaceutical Sector", *Journal of Communication*, Vol. 61, 2011, pp.150-177.
- Garcia-Morales, Victor J., Francisco J. Llorens-Montes and Antonio J. Verdu-Jover, "Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship", *Industrial Management + Data Systems*, Vol. 106, No. 1/2, 2006, p. 21-42.
- Garcia-Morales, Victor J., Francisco J. Llorens-Montes and Antonio Verdu-Jover, "Influence of Personal Mastery on Organizational Performance through

Organizational Learning and Innovation in Large Firms and SMEs”, *Technovation*, Vol. 27, 2007, p. 547-568.

Garengo, Patrizia, Stefano Biazzo and Umit S. Bititci, “Performance Measurement Systems in SMEs: A Review for a Research Agenda”, *International Journal of Management Review*, Vol. 7, No. 1, 2005, p. 25-47.

Garrido, M. Jose and Carmen Camarero, “Assessing the Impact of Organizational Learning and Innovation on Performance in Cultural Organizations”, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 15, 2010, p. 215-232.

Garvin, David A., “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, July-August 1993, p. 78-91.

Ghalayini, Alaa M. and James S. Noble, “The Changing Basis of Performance Measurement”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No. 8, 1996, p. 63-80.

Gizir, Sıdıka, “Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, 2008, s. 182-196.

Glynn, Mary Ann, “Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation”, *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, 1996, p. 1081-1111.

Goh, Swee and Gregory Richards, “Benchmarking the Learning Capability of Organizations”, *European Management Journal*, Vol. 15, No.5, 1997, p. 575-583.

Goll, Irene, Nancy Brown Johnson and Abdul A. Rasheed, “Knowledge Capability, Strategic Change, and Firm Performance: The Moderating Role of The Environment”, *Management Decision*, Vol. 45, No. 2, 2007, p. 161-179.

Gorman, Michael E., “Types of Knowledge and Their Roles in Technology Transfer”, *Journal of Technology Transfer*, Vol. 27, 2002, p. 219-231.

- Grawe, Scott J., Haozhe Chen and Patricia J. Daugherty, "The Relationship Between Strategic Orientation, Service Innovation, and Performance", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 39, No. 4, 2009, p. 282-300.
- Green, Kenneth W. and R. Anthony Inman, "The Impact of JIT-II-Selling on Organizational Performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No. 7, 2007, p. 1018-1035.
- Griffiths, John, Richard James and John Kempson, "Focusing Customer Demand Through Manufacturing Supply Chains By The Use of Customer Focused Cells: An Appraisal", *International Journal Production Economics*, Vol. 65, 2000, p. 111-120.
- Grund, Christian and Niels Westergaard-Nielsen, "Age Structure of the Workforce and Firm Performance", *International Journal of Manpower*, Vol. 29, No. 5, 2008, p. 410-422.
- Guidice, Rebecca M., Joyce Thompson Heames and Sheng Wang, "The Indirect Relationship Between Organizational-Level Knowledge Worker Turnover and Innovation: An Integrated Application of Related Literature", *The Learning Organization*, Vol. 16, No. 2, 2009, p. 143-167.
- Gupta, Mahesh C., "Environmental Management and its Impact on the Operations Function", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No. 8, 1995, p. 34-51.
- Güleş, Hasan Kürşat ve Hasan Bülbül, "İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama", *Journal of Faculty of Business*, Vol. 4, No. 1, 2003, s. 40-63.
- Güleş, Hasan Kürşat ve Hasan Bülbül, "Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları", *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 1, 2004, s. 115-129.

- Hagedoorn, John and Myriam Cloudt, "Measuring Innovative Performance: Is there an Advantage in Using Multiple INdicators?", *Research Policy*, Vol. 32, 2003, p. 1365-1379.
- Haibo, Yu, Fang Liluo and Ling Wenquan, "An Empirical Study on te Construct and Effective Mechanism of Organizational Learning", *Front. Bus. Res. China*, Vol. 3, No. 2, 2009, p. 242-270.
- Han, Jin K., Namwoon Kim and Rajendra K. Srivastava, "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", *The Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, 1998, p. 30-45.
- Hansen, Gary S. and Birger Wernerfelt, "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, 1989, p. 399-411.
- Hansen, John A., "Innovation, Firm Size, and Firm Age", *Small Business Economics*, Vol. 4, 1992, p. 37-44.
- Hanvanich, Sangphet, K. Sivakumar and G. Tomas M. Hult, "The Relationship of Learning and Memory with Organizational Performance: The Moderating Role of Turbulence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 4, 2006, p. 600-612.
- Harris, Lloyd C. and Emmanuel Ogbonna, "Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance", *Journal of Business Research*, Vol. 51, 2001, p. 157-166.
- Hart, Stuart and Catherine Banbury, "How Strategy-Making Processes Can Make a Difference", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 4, 1994, p. 251-269.
- Hart, Stuart, "An Integrative Framework for Strategy-Making Processes", *The Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 2, 1992, p. 327-351.
- Harvey, Charles and John Denton, "To Come of Age: The Antecedents of Organizational Learning", *Journal of Management Studies*, Vol. 36, No. 7, 1999, p. 897-916.

- Helfat, Constance E., "Evolutionary Trajectories in Petroleum Firm R&D", *Management Science*, Vol. 40, No. 12, 1994, p. 1720-1747.
- Helvacı, M. Akif, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 1-2, 2002, s. 155-169.
- Henderson, Rebecca M. and Kim B. Clark, "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 1990, p. 9-30.
- Higgins, James M., "The Characteristics of Companies that Innovate", *Planning Review*, Vol. 23, No. 6, 1995, p. 36.
- Hill, Rosemary, "A Measure of the Learning Organization", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 28, No. 1, 1996, p. 19-25.
- Hitt, Michael A., Barbara W. Keats and Samuel M. DeMarie, "Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century", *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 4, 1998, p. 22-42.
- Hitt, William D., "The Learning Organization: Some Reflections On Organizational Renewal", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 16, No. 8, 1995, p. 17-25.
- Ho, Li-An, "What Affects Organizational Performance? The Linking of Learning and Knowledge Management", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No. 9, 2008, p. 1234-1254.
- Huber, George P., "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 1991, p. 88-115.
- Hudson, Mel, Andi Smart and Mike Bourne, "Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No. 8, 2001, p. 1096-1115.

- Hult, G. Tomas M., Robert F. Hurley and Gary A. Knight, "Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, 2004, p. 429-438.
- Hult, G., Tomas M. and O. C. Ferrell, "Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement", *Journal of Business Research*, Vol. 40, 1997, p. 97-111.
- Hurley, Robert F. and G. Tomas M. Hult, "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *The Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 3, 1998, p. 42-54.
- Huselid, Mark A., Susan E. Jackson and Randall S. Schuler, "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, 1997, p. 171-188.
- Hyland, Paul W., Jane Marceau and Terry R. Sloan, "Sources of Innovation and Ideas in ICT Firms in Australia", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 15, No. 2, 2006, p. 182-194.
- Ingham, Hilary, "Organizational Structure and Firm Performance: An Intertemporal Perspective", *Journal of Economic Studies*, Vol. 19, No. 5, 1992, p. 19-35.
- Inkpen, Andrew C., "Learning and Knowledge Acquisition Through International Strategic Alliances", *The Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 4, 1998, p. 69-80.
- Iraldo, Fabio, Francesco Testa and Marco Frey, "Is an Environmental Management System able to Influence Environmental and Competitive Performance? The Case of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in the European Union", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 17, 2009, p. 1444-1452.
- Ismail, Meriam, "Creative Climate and Learning Organization Factors: Their Contribution Towards Innovation", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 8, 2005, p. 639-654.

- ISO, “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2009”, *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, Sayı. 533, Ağustos 2010, s. 96-125.
- ISO, “Türkiye’nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2009”, *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, Sayı. 534, Eylül 2010, s. 76-105.
- Izquierdo, Carmen Camarero, Jesus Gutierrez Cilan and Sonia San Martin Gutierrez, “The Impact of Customer Relationship Marketing on The Firm Performance: A Spanish Case”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, No. 4, 2005, p.234-244.
- İnal, Mehmet Emin ve Ufuk Durna, “Değişmeyeceğim Diyebilir misiniz? İşletmelerde Değişim Gereği”, *Pazarlama Dünyası*, Cilt: 15, Sayı: 5, 2001, s. 24-31.
- İnce, Mehmet, “İşletmelerde Eğitimin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri”, *İpek Yolu Konya Ticaret Odası Dergisi*, Yıl: 16, Sayı: 187, 2003, s. 28-34.
- Jamali, D., “Changing Management Paradigms: Implications for Educational Institutions”, *Journal of Management Development*, Vol. 24, No. 2, 2005, p. 104-115.
- Jansen, Justin J. P., Frans A. J. Van den Bosch and Henk W. Volberda, “Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents”, *Schmalenbach Business Review*, Vol. 57, 2005, p.351-363.
- Janssen, Onne and Nico W. Van Yperen, “Employees’ Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction”, *The Academy of Management*, Vol. 47, No. 3, 2004, p. 368-384.
- Janz, Brian D. and Pattarawan Prasarnphanich, “Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture”, *Decision Sciences*, Vol. 34, No. 2, 2003, p. 351-384.
- Jerez-Gomez, Pilar, Jose Cespedes-Lorente and Ramon Valle-Cabrera, “Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement”, *Journal of Business Research*, Vol. 58, 2005, p. 715-725.

- Jimenez-Jimenez, Daniel and Juan G. Cegarra-Navarro, "The Performance Effect of Organizational Learning and Market Orientation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, 2007, p. 694-708.
- Jimenez-Jimenez, Daniel and Raquel Sanz-Valle, "Innovation, Organizational Learning, and Performance", *Journal of Business Research*, Vol. 64, No. 4, 2011, p. 408-417.
- Jin, Zhongqi, Nola Hewitt-Dundas and Nicholas J. Thompson, "Innovativeness and Performance: Evidence from Manufacturing Sectors", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 12, 2004, p. 255-266.
- Jodlbauer, H., "Customer Driven Production Planning", *International Journal of Production Economics*, Vol. 111, 2008, p. 793-801.
- Johannessen, Jon-Arild and Bjorn Olsen, "Knowledge Management and Sustainable Competitive Advantages: The Impact of Dynamic Contextual Training", *International Journal of Information Management*, Vol. 23, 2003, p. 277-289.
- Johne, Axel and Robert Davies, "Innovation in Medium-Sized Insurance Companies: How Marketing Adds Value", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18, No. 1, 2000, p. 6-14.
- Jones, Peter, "Developing New Products and Services in Flight Catering", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7, No. 2/3, 1995, p. 24-28.
- Kagioglou, Michail, Rachel Cooper and Ghassan Aouad, "Performance Management in Construction: A Conceptual Framework", *Construction Management and Economics*, Vol. 19, 2001, p. 85-95.
- Kalkan, Veli Denizhan, "Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi: Kesişim ve Ayrışma Noktaları", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 5, Sayı. 16, 2006, s. 22-36.
- Kanji, Gopal and Patricia Moura, "Business Excellence: The Reinforcing Link for the Public Sector", *Total Quality Management*, Vol. 18, No. 1-2, 2007, p. 49-56.



- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review*, Vol. 39, No. 1, 1996, p. 53-79.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February 1992, p. 71-79.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, January-February 1996, p. 75-85.
- Kathuria, Ravi, Maheshkumar P. Joshi and Stephen J. Porth, "Organizational Alignment and Performance: Past, Present and Future", *Management Decision*, Vol. 45, No. 3, 2007, p. 503-517.
- Keegan, Daniel P., Robert G. Eiler and Charles R. Jones, "Are Your Performance Measures Obsolete?", *Management Accounting*, Vol. 70, No. 12, 1989, p. 45-50.
- Keskin, Halit, "Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs: An Extended Model", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No. 4, 2006, p. 396-417.
- Khandekar, Aradhana and Anuradha Sharma, "Organizational Learning and Performance", *Education + Training*, Vol. 48, No. 8/9, 2006, p. 682-692.
- Kim, H. Daniel, "The Link Between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Fall 1993, p. 37-49.
- Kimberly, John R. and Michael J. Evanisko, "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations", *The Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 4, 1981, p. 689-713.
- Klomp, Luuk and George Van Leeuwen, "Linking Innovation and Firm Performance: A New Approach", *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, No. 3, 2001, p. 343-364.

- Koc, Tufan, "Organizational Determinants of Innovation Capacity in Software Companies", *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 53, 2007, p. 373-385.
- Koçoğlu, İpek, Salih Zeki İmamoğlu and Hüseyin İnce, "The Relationship Between Organizational Learning and Firm Performance: The Mediating Roles of Innovation and TQM", *Journal of Global Strategic Management*, Vol. 9, 2011, p. 72-88.
- Kogut, Bruce and Udo Zander, "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, Focused Issue: Management of Technology, 1992, p. 383-397.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *The Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, 1990, p. 1-18.
- Korneliussen, Tor, Pal A. Pedersen and Kjell Gronhaug, "Quality Assessment in a Turbulent Environment: The Case of the Stockfish Industry", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, 2007, p. 371-376.
- Kossek, Ellen Ernst, "Human Resources Management Innovation", *Human Resource Management*, Vol. 26, No. 1, 1987, p. 71-92.
- Kostopoulos, Konstatinos, Alexandros Papalexandris, Margarita Papachroni and George Ioannou, "Absorptive Capacity, Innovation, and Financial Performance", *Journal of Business Research*, in Press.
- Kothandaraman, Prabakar and David T. Wilson, "The Future Competition: Value-Creating Networks", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 2001, p. 379-389.
- Kuczmarski, Thomas D., "What is Innovation? And Why aren't Companies doing more of it?", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20, No. 6, 2003, p. 536-541.
- Kueng, Peter, "Process Performance Measurement System: A Tool to Support Process-Based Organizations", *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 1, 2000, p. 67-85.

- Kulatunga, Udayangani, Dilanthi Amaratunga and Richard Haigh, "Performance Measurement of Construction Research and Development", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 8, 2007, p. 673-688.
- Kululanga, G. K., F. T. Edum-Fotwe and R. McCaffer, "Measuring Construction Contractors' Organizational Learning", *Building Research & Information*, Vol. 29, No. 1, 2001, p. 21-29.
- Lahteenmaki, Satu, Jouko Toivonen and Merja Mattila, "Critical Aspects of Organizational Learning Research and Proposals for Its Measurement", *British Journal of Management*, Vol. 12, 2001, p. 113-129.
- Lai, Kee-Hung and T. C. Edwin Cheng, "Effects of Quality Management and Marketing on Organizational Performance", *Journal of Business Research*, Vol. 58, 2005, p. 446-456.
- Lai, Kee-Hung, "Market Orientation in Quality-Oriented Organizations and Its Impact on Their Performance", *Int. J. Production Economics*, Vol. 84, 2003, p. 17-34.
- Lai, Kim Piew, Robert Jeyakumar Nahtan, Khong Sin Tan and Boon Bun Chan, "Effect of Innovation to the Success of Female Entrepreneurs", *Journal of Innovation Management in Small and Medium Enterprises*, in Press.
- Laitinen, Erki K., "A Dynamic Performance Measurement System: Evidence from Small Finnish Technology Companies", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18, 2002, p. 65-99.
- Larwood, Laurie, Cecilia M. Falbe, Mark P. Kriger and Paul Miesing, "Structure and Meaning of Organizational Vision", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, 1995, p. 740-769.
- Lawrence, Thomas B., Michael K. Mauws, Bruno Dyck and Robert F. Kleysen, "The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into The 4I Framework", *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1, 2005, p. 180-191.

- Lee, Jae-Nam and Ron Chi-Wai Kwok, "A Fuzzy GSS Framework for Organizational Knowledge Acquisition", *International Journal of Information Management*, Vol. 20, 2000, p. 383-398.
- Lee, Sungjoo, Gwangman Park, Byungun Yoon and Jinwoo Park, "Open Innovation in SMEs-An Intermediated Network Model", *Research Policy*, Vol. 39, 2010, p. 290-300.
- Lee, Tien-Shang and Hsin-Ju Tsai, "The Effects of Business Operation Mode on Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No. 3/4, 2005, p. 325-348.
- Lenz, R. T., "Determinants' of Organizational Performance: An Interdisciplinary Review", *Strategic Management Journal*, Vol. 2, No. 2, 1981, p. 131-154.
- Leonard-Barton, Dorothy, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, p. 111-125.
- Levitt, Barbara and James G. March, "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, 1988, p. 319-340.
- Lewis, Winston G., Kit F. Pun and Terence R. M. Lalla, "Measuring Employeess' Perception i Small and Medium-Sized Enterprises: A Self-Assessment Scale", *International Journal of Management Science and Engineering Management*, Vol. 2, No. 3, 2007, p. 229-238.
- Li, Yuan, Yongbin Zhao and Yi Liu, "The Relationship Between HRM, Technology Innovation and Performance in China", *International Journal of Manpower*, Vol. 27, No. 7, 2006, p. 679-697.
- Liao, Shu-Hsien and Chi-Chuan Wu, "System Perspective of Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Innovation", *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, 2010, p. 1096-1103.
- Liao, Shu-Hsien and Chi-Chuan Wu, "The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance",

*International Journal of Business and Management*, Vol, 4, No. 4, 2009, p. 64-76.

Liao, Shu-hsien, Wu-Chen Fei and Chih-Tang Liu, "Relationship Between Knowledge Inertia; Organizational Learning and Organization Innovation", *Technovation*, Vol. 28, 2008, p. 183-195.

Liebersohn, Stanley and James F. O'Connor, "Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations", *American Sociological Review*, Vol. 37, No. 2, 1972, p. 117-130.

Limpibunterngr, Tharinee and Lalit M. Johri, "Complementary Role of Organizational Learning Capability in New Service Development (NDS) Process", *The Learning Organization*, Vol. 16, No. 4, 2009, p. 326-348.

Lin, Carol Yeh-Yun and Mavis Yi-Ching Chen, "Does Innovation Lead to Performance? An Empirical Study of SMEs in Taiwan", *Management Research News*, Vol. 30, No. 2, 2007, p. 115-132.

Lin, Chin-Yen and Tsung-Hsien Kuo, "The Mediate Effect of Learning and Knowledge on Organizational Performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No. 7, 2007, p. 1066-1083.

Lipshitz, Raanan, Micha Popper and Oz Sason, "Building Learning Organizations: The Design and Implementation of Organizational Learning Mechanisms", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 32, No. 3, 1996, p. 292-305.

Lohman, Margaret C., "Environmental Inhibitors to Informal Learning in the Workplace: A Case Study of Public School Teachers", *Adult Education Quarterly*, Vol.50, No. 2, 2000, p. 83-101.

Lopez, Susana Perez, Jose Manuel Montes Peon and Camilo Jose Vazquez Ordas, "Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance", *The Learning Organization*, Vol. 12, No. 3, 2005, p. 227-245.

- Lusch, Robert F. and Gene R. Laczniak, "The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance", *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol. 15, No. 3, 1987, p. 1-11.
- Ma'atoofi, Ali Reza and Kayhan Tajeddini, "The Effect of Entrepreneurship Orientation on Learning Orientation and Innovation: A Study of Small-Sized Business Firms in Iran", *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 1, No. 3, 2010, p. 254-260.
- Major, Edward, David Asch and Martyn Cordey-Hayes, "Foresight As a Core Competence", *Futures*, Vol, 33, 2001, p. 91-107.
- Malina, Mary A. and Frank H. Selto, "Choice and Change of Measures in Performance Measurement Models", *Management Accounting Research*, Vol. 15, 2004, p. 441-469.
- Mansury, Mica Ariana and James H. Love, "Innovation, Productivity and Growth in US Business Services: A Firm-Level Analysis", *Technovation*, Vol. 28, 2008, p. 52-62.
- March, James G., "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 1991, p. 71-87.
- Marsick, Victoria J. and Karen E. Watkins, "Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 5, No. 2, 2003, p. 132-151.
- Matlay, Harry, "Organisational Learning in Small Learning Organisations: An Empirical Overview", *Education + Training*, Vol. 42, No. 4/5, 2000, p. 202-210.
- Matsuo, Makoto, "Customer Orientation, Conflict, and Innovativeness in Japanese Sales Departments", *Journal of Business Research*, Vol. 59, 2006, p. 242-250.
- Matzler, Kurt, Erich Schwarz, Natasa Deuringer and Rainer Harms, "The Relationship Between Transformational Leadership, Product Innovation and Performance in

SMEs”, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 21, No. 2, 2008, p. 139-151.

Mazutis, Diana and Natalie Slawinski, “Leading Organizational Learning Through Authentic Dialogue”, *Management Learning*, Vol. 39, No. 4, 2008, p. 437-456.

Mazzarol, Tim and Sophie Reboud, “Customers as Predictors of Rent Returns to Innovation in Small Firms – An Exploratory Study”, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 5, No. 5/6, 2005, p. 483-494.

McAdam, Rodney and Michael Kelly, “A Business Excellence Approach to Generic Benchmarking in SMEs”, *Benchmarking an International Journal*, Vol. 9, No. 1, 2002, p. 7-27.

McDaniel, Bruce A., “A Survey on Entrepreneurship and Innovation”, *The Social Science Journal*, Vol. 37, No. 2, 2000, p. 277-284.

McGee, John and Howard Thomas, “Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy”, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 2, 1986, p. 141-160.

Meeus, Marius T. H., Leon A. G. Oerlemans and Jerald Hage, “Sectoral Patterns of Interactive Learning: An Empirical Exploration of a Case in a Dutch Region”, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 13, No. 3, 2001, p. 407-431.

Mendonça, Sandro, Tiago Santos Pereira and Manuel Mira Godinho, “Trademarks as an Indicator of Innovation and Industrial Change”, *Research Policy*, Vol. 33, 2004, p. 1385-1404.

Miles, Raymond E., Charles C. Snow, Alan D. Meyer and Henry J. Coleman, “Organizational Strategy, Structure, and Process”, *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, 1978, p. 546-562.

Milia, Lee Di and Kamal Birdi, “The Relationship Between Multiple Levels of Learning Practices and Objective and Subjective Organizational Financial Performance”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, 2010, p. 481-498.

- Miller, Andrew, David Radcliffe and Erik Isokangas, "A Perception-Influence Model for the Management of Technology Implementation in Construction", *Construction Innovation*, Vol. 9, No. 2, 2009, p. 168-183.
- Miller, Kent D., "Knowledge Inventories and Managerial Myopia", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 8, 2002, p. 689-706.
- Miner, Anne S. and David F. Robinson, "Organizational and Population Level Learning as Engines for Career Transitions", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, No. 4, 1994, p. 345-364.
- Molina, Carlos and Jamie L. Callahan, "Fostering Organizational Performance: The Role of Learning and Intrapreneurship", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 33, No. 5, 2009, p. 388-400.
- Mooney, Ann, "Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference?", *Journal of Education for Business*, Vol. 83, No. 2, 2007, p. 110-115.
- Moorman, Christine and Anne S. Miner, "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 1, 1997, p. 91-106.
- Mostafa, Mohamed. M., "Gender Differences in Egyptian Consumers' Green Purchase Behaviour: The Effects of Environmental Knowledge, Concern and Attitude", *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 31, 2007, p. 220-229.
- Mulholland, Paul, Zdenek Zdrahal, John Domingue and Marek Hatala, "A Methodological Approach to Supporting Organizational Learning", *International Journal Human-Computer Studies*, Vol. 55, 2001, p.337-367.
- Mumford, Alan, "Individual and Organizational Learning: The Pursuit of Change", *Management Decision*, Vol. 30, No. 6, 1992, p. 143-148.
- Murphy, Brian, Paul Maguiness, Chris Pescott, Soren Wislang, Jingwu Ma and Rongmei Wang, "Stakeholder Perceptions Presage Holistic Stakeholder



Relationship Marketing Performance”, *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 9/10, 2005, p. 1049-1059.

Murray, Peter, “Organisational Learning, Competencies, and Firm Performance: Empirical Observations”, *The Learning Organization*, Vol. 10, No. 5, 2003, p. 305-316.

Nafukho, Fredrick, Carroll M. Graham and Machuma H. Muyia, “Determining the Relationship among Organizational Learning Dimensions of a Small-Size Business Enterprise”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 33, No. 1, 2009, p. 32-51.

Naktiyok, Atılhan ve M. Kürşat Timuroğlu, “Öğrenme Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Üzerine Etkileri”, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 30, 2008, s. 169-192.

Naranjo-Gil, David, “The Influence of Environmental and Organizational Factors on Innovation Adoptions: Consequences for Performance in Public Sector Organizations”, *Technovation*, Vol. 29, 2009, p. 810-818.

Nederhof, Petra C. de Weerd, Bernice J. Pacitti, Jorge F. da Silva Gomes and Alan W. Pearson, “Tools for the Improvement of Organizational Learning Processes in Innovation”, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 14, No. 8, 2002, p. 320-331.

Neely, Andy, “The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, No. 2, 1999, p. 205-228.

Neely, Andy, Chris Adams and Paul Crowe, “The Performance Prism in Practice”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, No. 2, 2001, p. 6-12.

Neely, Andy, John Mills, Ken Platts, Huw Richards, Mike Gregory, Mike Bourne and Mike Kennerley, “Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process-Based Approach”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 10, 2000, p. 1119-1145.

- Neira, Carmen Otero, Martti Tapio Lindman and Maria J. Fernandez, "Innovation and Performance in SME Furniture Industries: An International Comparative Case Study", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 2, 2009, pp.216-232.
- Nembhard, David A. and Mustafa V. Uzumeri, "An Individual-Based Description of Learning within an Organization", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 47, No. 3, 2000, p.370-378.
- Nevis, Edwin C., Anthony J. DiBella and Janet M. Gould, "Understanding Organizations as Learning Systems", *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 2, 1995, p. 73-85.
- Nevo, Dorit and Yair Wand, "Organizational Memory Information Systems: A Transactive Memory Approach", *Decision Support Systems*, Vol. 39, 2005, p. 549-562.
- Nielsen, Bo Bernhard and Sabina Nielsen, "Learning and Innovation in International Strategic Alliances: An Empirical Test of the Role of Trust and Tacitness", *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 6, 2009, p. 1031-1056.
- Nohria, Nitin and Carlos Garcia-Pont, "Global Strategic Linkages and Industry Structure", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special Issue: Global Strategy, 1991, p. 105-124.
- Nohria, Nitin and Ranjay Gulati, "Is Slack Good or Bad for Innovation?", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, 1996, p. 1245-1264.
- Nolas, Sevasti-Melissa, "Learning as Support for Organizational Innovation: Possibilities and Limitations", *World Futures*, Vol. 62, 2006, p. 240-260.
- Nonaka, Ikujiro, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, 1994, p. 14-37.
- Norreklit, Hane, "The Balance on the Balanced Scorecard: A Critical Analysis of Some of Its Assumptions", *Management Accounting Research*, Vol. 11, 2000, p. 65-88.

- Nybakk, Erlend, Pablo Crespell, Eric Hansen and Anders Lunnan, "Antecedents to Forest Owner Innovativeness: An Investigation of the Non-Timber Forest Products and Services Sector", *Forest Ecology and Management*, Vol. 257, 2009, p. 608-618.
- O'Donnell, F. J. and A. H. B. Duffy, "Modelling Design Development Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 11, 2002, p. 1198-1221.
- Obenchain, Alice M., William C. Johnson and Paul A. Dion, "Institutional Types, Organizational Cultures, and Innovation in Christian Colleges and Universities", *Christian Higher Education*, Vol. 3, 2004, p. 15-39.
- Oke, Adegoke, Gerard Burke and Andrew Myers, "Innovation Types and Performance in Growing UK SMEs", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, No. 7, 2007, p. 735-753.
- Olivera, Fernando, "Memory Systems in Organizations: An Empirical Investigation of Mechanisms for Knowledge Collection, Storage and Access", *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 6, 2000, p. 811-832.
- Otero-Neira, Carmen, Martti Tapio Lindman and Maria J. Fernandez, "Innovation and Performance in SME Furniture Industries: An International Comparative Case Study", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 2, 2009, p. 216-232.
- Otley, David, "Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research", *Management Accounting Research*, Vol. 10, 1999, p. 363-382.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve Sevgi Kanıgür, "Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algulamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri", *KMU İİBF Dergisi*, Yıl: 11, Sayı: 16, 2009, s. 53-82.
- Özdevecioğlu, Mahmut, "Öğrenen Organizasyon Olmanın Emniyet Teşkilatı Açısından Önemi ve Avantajları", *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt. 5, Sayı. 3-4, 2003, s. 23-37.

- Özgen, Hüseyin, Kemal Can Kılıç ve Bahattin Karademir, “Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı”, *Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi*, Cilt. 13, Sayı. 2, 2004, s. 175-188.
- Özgener, Şevki, “Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 2000/2, 2000, s. 41-64.
- Öztürk, M. Başaran ve Kartal Demirgüneş, “Entelektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerindeki Etkisinin Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi İle Tespiti: Hisse Senetleri İMKB’de İşlem Gören Üretim Firmaları Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, *İMKB Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 37, 1997, s. 59-80.
- Pantea, Marius Ioan, Valentin Munteanu, Delia Gligor and Daria Sopoian, “The Managerial Performances Evaluation through the Economic Value Added”, *European Research Studies*, Vol. XI, No. 4, 2008, p. 83-100.
- Paoli, Massimo and Andrea Prencipe, “Memory of the Organisation and Memories within the Organisation”, *Journal of Management and Governance*, Vol. 7, 2003, p. 145-162.
- Parthasarthy, Raghavan and Jan Hammond, “Product Innovation Input and Outcome: Moderating Effects of the Innovation Process”, *J. Eng. Technol. Management*, Vol. 19, 2002, p. 75-91.
- Peteraf, Margaret A., “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993, p. 179-191.
- Pierce, Jon L. and Andre L. Delbecq, “Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation”, *The Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 1, 1977, p. 27-37.
- Pinho, Jose Carlos, “TQM and Performance in Small Medium Enterprises: The Mediating Effect of Customer Orientation and Innovation”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25, No. 3, 2008, p. 256-275.

- Pitt, Michael and Matthew Tucker, "Performance Measurement in Facilities Management: Driving Innovation?", *Property Management*, Vol. 26, No. 4, 2008, p. 241-254.
- Pla-Barber, Jose and Joaquin Alegre, "Analysing the Link Between Export Intensity, Innovation and Firm Size in a Science-Based Industry", *International Business Review*, Vol. 16, 2007, p. 275-293.
- Polat, Coşkun, "Üniversite Öğrencilerinin Bilgi Okuryazarlığı Becerilerindeki Zorlanma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Türk Kütüphaneciliği*, Cilt. 19, Sayı. 4, 2005, s. 408-431.
- Popper, Micha and Raanan Lipshitz, "Organizational Learning Mechanisms: A Structural and Cultural Approach to Organizational Learning", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 34, No. 2, 1998, p. 161-179.
- Popper, Micha and Raanan Lipshitz, "Organizational Learning: Mechanisms, Culture, and Feasibility", *Management Learning*, Vol. 31, No. 2, 2000, p. 181-196.
- Prahalad, C. K. and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, 1990, p. 79-91.
- Prahalad, C. K., "The Role of Core Competencies in the Corporation", *Research Technology Management*, Vol. 36, No. 6, 1993, p. 40-47.
- Purbey, Shankar, Kapman Mukherjee and Chandan Bhar, "Performance Measurement System for Healthcare Processes", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 3, 2007, p. 241-251.
- Read, Anthony, "Determinants of Successful Organisational Innovation: A Review of Current Research", *Journal of Management Practice*, Vol. 3, No. 1, 2000, p. 95-119.
- Real, Juan C., Antonio Leal and Jose L. Roldan, "Information Technology as a Determinant of Organizational Learning and Technological Distinctive Competencies", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, 2006, p. 505-521.

- Rebelo, Teresa Manuela and Adelino Duarte Gomes, "Organizational Learning and The Learning Organization: Reviewing Evolution for Prospecting the Future", *The Learning Organization*, Vol. 15, No. 4, 2008, p. 294-308.
- Reed, Richard and Roert J. Defillippi, "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, 1990, p. 88-102.
- Reimann, Martin, Oliver Schilke and Jacquelyn S. Thomas, "Customer Relationship Management and Firm Performance: The Mediating Role of Business Strategy", *Journal of the Academic Marketing Science*, Vol. 38, No. 3, 2010, p. 326-346.
- Reissner, Stefanie C., "Learning and Innovation: A Narrative Analysis", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 18, No. 5, 2005, p. 482-494.
- Rhee, Jaehoon, Taekyung Park and Do Hyung Lee, "Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation", *Technovation*, Vol. 30, 2010, p. 65-75.
- Rheem, Helen, "The Learning Organization", *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 2, 1995, p. 10.
- Rhodes, Jo, Peter Lok, Richard Yu-Yuan Hung and Fang Shih-Chieh, "An Integrative Model of Organizational Learning and Social Capital on Effective Knowledge Transfer and Perceived Organizational Performance", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 20, No. 4, 2008, p. 245-258.
- Richter, Ingrid, "Individual and Organizational Learning at the Executive Level", *Management Learning*, Vol. 29, No. 3, 1998, p. 299-316.
- Robert E. Morgan and Christopher R. Turnell, "Market-Based Organizational Learning and Market Performance Gains", *British Journal of Management*, Vol. 14, No. 3, 2003, pp. 255-274.
- Robertson, Thomas S., "The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation", *Journal of Marketing*, Vol. 31, 1967, p. 14-19.

- Robey, Daniel, Marie-Claude Boudreau and Gregory M. Rose, "Information Technology and Organizational Learning: A Review and Assessment of Research", *Accounting Management and Information Technologies*, Vol. 10, No. 2, 2000, p.125-155.
- Robinson, Herbert S., Chimay J. Anumba, Patricia M. Carrillo and Ahmed M. Al-Ghassani, "Business Performance Measurement Practices in Construction Engineering Organisations", *Measuring Business Excellence*, Vol. 9, No. 1, 2005, p. 13-22.
- Robinson, Thomas, Barry Clemson and Charles Keating, "Development of High Performance Organizational Learning Units", *The Learning Organization*, Vol. 4, No. 5, 1997, p. 228-234.
- Roffe, Ian, "Innovation and Creativity in Organisations: A Review of the Implications for Training and Development", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23, No. 4/5, 1999, p. 224-237.
- Romme, Georges and Ron Dillen, "Mapping the Landscape of Organizational Learning", *European Management Journal*, Vol. 15, No. 1, 1997, p. 68-78.
- Rose, Raduan Che, Haslinda Abdullah and Alimin Ismail Ismad, "A Review on the Relationship Between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance", *The Journal of International Social Research*, Vol. 3, No. 11, 2010, p. 488-498.
- Rowley, Jennifer, "From Learning Organisation to Knowledge Entrepreneur", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 1, 2000, p. 7-15.
- Rowley, Jennifer, "The Library As a Learning Organization", *Library Management*, Vol. 18, No. 2, 1997, p. 88-91.
- Ruppel, Cynthia P. and Susan J. Harrington, "The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 25, 2000, p. 313-328.

- Sambrook, Sally and Jim Stewart, "Factors Influencing Learning in European Learning Oriented Organizations: Issues for Management", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, No. 2/3/4, 2000, p. 209-219.
- Sambrook, Sally, "Factors Influencing Learning in Work: A Comparison of two Research Projects (European-and United Kingdom-Based)", *European Educational Research Journal*, Vol. 1, No. 3, 2002, p. 522-537.
- Sanchez, Angel Martinez, Manuela Perez Perez, Pilar de Luis Carnicer and Maria Josas Jimasnez, "Teleworking and Workplace Flexibility: A Study of Impact on Firm Performance", *Personnel Review*, Vol. 36, No. 1, 2007, p. 42-64.
- Sanchez, Jose Angel Lopez, Maria Leticia Santos Vijande and Juan Antonio Trespalacios Gutierrez, "The Effects of Manufacturer's Organizational Learning on Distributor Satisfaction and Loyalty in Industrial Markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, 2011, p. 624-635.
- Saylı, Halil, "Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: X, Sayı: II, 2008, s. 181-200.
- Saylı, Halil, Veysel Ağca, Duygu Kızıldağ ve Özlem Yaşar Uğurlu, "Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 2, 2009, s. 171-180.
- Schein, Edgar H., "On Dialogue, Culture, and Organizational Learning", *Organizational Dynamics*, Vol. 22, No. 2, 1993, p. 40-51.
- Schein, Edgar H., "Empowerment, Coercive Persuasion and Organizational Learning: Do They Connect?", *The Learning Organization*, Vol. 6, No. 4, 1999, p. 163-172.
- Schein, Edgar H., "How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room", *Sloan Management Review*, Vol. 34, No. 2, 1993, p. 85-92.



- Scott, Susanne G. and Reginald A. Bruce, "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, 1994, p. 580-607.
- Sdiri, Hanen, Mohamed Ayadi and Moez El Elj, "Innovation and Performance: An Empirical Study of Tunisian Service Firms", *Journal of Innovation and Business Best Practices*, in Press.
- Senge, Peter M., "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, Vol. 32, No. 1, 1990, p. 7-23.
- Seviçin, Ahmet, "Rekabet Stratejisi Geliştirme Sürecinde Stratejik Grup Analizi", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, 2005, s. 51-66.
- Seyrek, İbrahim H., Ali E. Akgün ve Gökhan Özer, "Süreç Yeniliği Yapan Takımların Öğrenmesine Etki Eden Faktörler ve Yenilik Çalışmasının Başarısına Etkileri", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 2007, s. 17-31.
- Sheremata, Willow A., "New Issues in Competition Policy Raised by Information Technology Industries", *Antitrust Bulletin*, Vol. 3, No. 4, 1998, p. 547-582.
- Shergill, Gurvinder S. and Rajendra Nargundkar, "Market Orientation, Marketing Innovation as Performance Drivers", *Journal of Global Marketing*, Vol. 19, No. 1, 2005, p. 27-47.
- Shipton, Helen, Jeremy Dawson, Michael West and Malcolm Patterson, "Learning in Manufacturing Organizations: What Factors Predict Effectiveness?", *Human Resource Development International*, Vol. 5, No. 1, 2002, p. 55-72.
- Short, Jeremy C., Timothy B. Palmer; "Organizational Performance Referents: An Empirical Examination of Their Content and Influences", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 90, 2003, p. 209-224.
- Shrivastava, Paul, (1995a). "The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4, 1995, p. 936-960.

- Shrivastava, Paul, "Eco-centric Management for a Risk Society", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 1995, p. 118-137.
- Sığrı, Ünsal, "Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 9, 2006, s. 29-47.
- Simpson, Penny M., Judy A. Siguaw and Cathy A. Enz, "Innovation Orientation Outcomes: The Good and The Bad", *Journal of Business Research*, Vol. 59, 2006, p. 1133-1141.
- Sink, D. Scott, "The Role of Measurement in Achieving World Class Quality and Productivity Management", *Industrial Engineering*, Vol. 23, No. 6, 1991, p. 23-29.
- Skule, Sveinung, "Learning Conditions at Work: A Framework to Understand and Assess Informal Learning in the Wokplace", *International Journal of Training and Develoment*, Vol. 8, No. 1, 2004, p. 8-20.
- Slater, Stanley F., and John C. Narver, "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, 1995, p. 63-74.
- Smith, Alan D. and William T. Rupp, "Application Sevice Providers (ASP): Moving Downstream to Enhance Competitive Advantage", *Information Management & Computer Security*, Vol. 10, No. 2, 2002, p. 64-72.
- Smith, Peter A. C. and Paul Tosey, "Assensing the Learning Organization: Part 1 - Theoretical Foundations", *The Learning Organization*, Vol. 6, No. 2, 1999, p. 70-75.
- Spector, J. Michael and Pal I. Davidsen, "How Can Organizational Learning be Modeled and Measured?", *Evaluation and Program Planning*, Vol. 29, 2006, p. 63-69.
- Sridhar, Guda, "Consumer Involvement in Product Choice – A Demographic Analysis", *XIMB Journal of Management*, March 2007, p. 131-148.

- Staler, Stanley F., "Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, 1997, p. 162-167.
- Starkey, Ken, "What Can We Learn From the Learning Organization?", *Human Relations*, Vol. 51, No. 4, 1998, p. 531-546.
- Stata, Ray, "Organizational Learning-The Key To Management Innovation", *Sloan Management Review*, Vol. 30, No. 3, 1989, p. 63-74.
- Steele, John and Mike Murray, "Creating, Supporting and Sustaining a Culture of Innovation", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 11, No. 5, 2004, p. 316-322.
- Stein, Eric W. and Vladimir Zwass, "Actualizing Organizational Memory with Information Systems", *Information Systems Research*, Vol. 6, No. 2, 1995, p. 85-117.
- Stone, Claire Louise, "Analysing Business Performance: Counting the 'Soft' Issues", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, No. 4, 1996, p. 21-28.
- Sureshchandar, G. S. and Rainer Leisten, "Holistic Scorecard: Strategic Performance Measurement and Management in the Software Industry", *Measuring Business Excellence*, Vol. 9, No. 2, 2005, p.12-29.
- Sutherland, David, Jochen Hartmann and Markus Seidel, "From Roadmap to Roadway: Managing Innovation at BMW," *Perspectives on Business Innovation*, Vol. 8, 2002, p. 33-38.
- Swamidass, Paul M. and William T. Newell, "Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model", *Management Science*, Vol. 33, No. 4, 1987, p. 509-524.
- Szeto, Elsin, "Innovation Capacity: Working Towards a Mechanism for Improving Innovation within an Inter-Organizational Network", *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 2, 2000, p. 149-157.

- Tangen, Stefan, "Performance Measurement: From Philosophy to Practice", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, No. 8, 2004, p. 726-737.
- Tanyeri, Mustafa ve Aytekin Fırat, "Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 7, Sayı. 3, 2005, s. 270.
- Taylor, Heather Getha, "Learning Indicators and Collaborative Capacity: Applying Action Learning Principles to the U.S. Department of Homeland Security", *Public Administration Quarterly*, Vol. 32, No. 2, 2008, p. 125-147.
- Teare, Richard E., "Developing a Curriculum for Organizational Learning", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 10, No. 2, 1998, p. 95-121.
- Teare, Richard E., "Enabling Organizational Learning", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9, No. 7, 1997, p. 315-324.
- Teece, David J., "Firm Organization, Industrial Structure, and Technological Innovation", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 31, 1996, p. 193-224.
- Templeton, Gary F., Bruce R. Lewis and Charles A. Snyder, "Development of a Measure for the Organizational Learning Construct", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 19, No. 2, 2002, p. 175-218.
- Templeton, Gary F., Steven A. Morris, Charles A. Snyder and Bruce R. Lewis, "Methodological and Thematic Prescriptions for Defining and Measuring the Organizational Learning Concept", *Information Systems Frontiers*, Vol. 6, No. 3, 2004, p. 263-276.
- Thamhain, Hans J., "Managing Innovative R&D Teams", *R&D Management*, Vol. 33, No. 3, 2003, p. 297-311.
- Tidd, Joe, "Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance", *International Journal of Management Reviews*, Vol.3, No. 3, 2001, p.169-183.

- Tippins, Michael J. and Ravipreet S. Sohi, "It Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning A Missing Link?", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, 2003, p. 745-761.
- Tompkins, Teri C., "Role of Diffusion in Collective Learning", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, No. 1, 1995, p. 69-85.
- Toraman, Cengiz, Hasan Abdioğlu ve Burcu İşgüden, "İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt XI, Sayı I, 2009, s. 91-120.
- Tran, Veronique, "The Role of the Emotional Climate in Learning Organisations", *The Learning Organization*, Vol. 5, No. 2, 1998, p. 99-103.
- Tsai, Cheng-Fei and Yu-Fang Yen, "A Model to Explore The Mystery Between Organizations' Downsizing Strategies and Firm Performance: Integrating The Perspectives of Organizational Change, Strategy and Strategic Human Resource Management", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, No. 3, 2008, p.367-384.
- Tsai, Wenpin, "Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5, 2001, p. 996-1004.
- Tsang, Eric W. K., "A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances", *Journal of World Business*, Vol. 34, No. 3, 1999, p. 211-229.
- Tsang, Eric W. K., "Internationalization as a Learning Process: Singapore MNCs in China", *Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 1, 1999, p. 91-101.
- Tushman, Michael L., "Special Boundary Roles in the Innovation Process", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, 1977, p. 587-605.
- Tvorik, Stephen J. and Michael H. McGivern, "Determinants of Organizational Performance", *Management Decision*, Vol. 35, No. 6, 1997, p. 417-435.

- Ulrich, Dave, Mary Ann Von Glinow and Todd Jick, "High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability", *Organizational Dynamics*, Vol. 22, No. 1, 1993, p. 52-79.
- Uzumeri, Mustafa and David Nembhard, "A Population of Learners: A New Way to Measure Organizational Learning", *Journal of Operations Management*, Vol. 16, 1998, p. 515-528.
- Uzun, Hatice ve Ufuk Durna, "İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi", *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, 2008, s. 33-40.
- Ünver, İsmail, "İşletmelerde Yenilik ve Yönetimi", *Çerçeve*, Eylül 2009, s. 178-182.
- Vakola, Maria and Yacine Rezgui, "Organisational Learning and Innovation in the Construction Industry", *The Learning Organization*, Vol. 7, No. 4, 2000, p. 174-183.
- Van Auken, Howard, Antonia Madrid-Guijarro and Domingo Garcia-Perez-de-Lema, "Innovation and Performance in Spanish Manufacturing SMEs", *International Journal Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 8, No. 1, 2008, p. 36-56.
- Van de Ven, Andrew H., "Central Problems in the Management of Innovation", *Management Science*, Vol. 32, No. 5, 1986, p. 590-607.
- Venkatraman, N. and Vasudevan Ramanujam,, "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, 1986, p. 801-814.
- Vera, Dusya and Mary Crossan, "Strategic Leadership and Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 2, 2004, p. 222-240.
- Verhees, Frans J. H. M. and Matthew T. G. Meulenber, "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, No. 2, 2004, p. 134-154.

- Vila, Natalia and Ines Kuster, "The Importance of Innovation in International Textile Firms", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 1/2, 2007, p. 17-36.
- Walker, Kenton B., "Corporate Performance Reporting Revisited – The Balanced Scorecard and Dynamic Management Reporting", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 96, No. 3, 1996, p. 24-30.
- Walsh, James P. and Gerardo Rivera Ungson, "Organizational Memory", *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, 1991, p. 57-91.
- Wan, David, Chin Huat Ong and Francis Lee, "Determinants of Firm Innovation in Singapore", *Technovation*, Vol. 25, 2005, p. 261-268.
- Wang, Catherine L. and Pervaiz K. Ahmed, "Organisational Learning: A Critical Review", *The Learning Organization*, Vol. 10, No. 1, 2003, p. 8-17.
- Weerawardena, Jay, "Exploring the Role of Market Learning Capability in Competitive Strategy", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 3/4, 2003, p. 407-429.
- Weerawardena, Jay, Aron O'Cass and Craig Julian, "Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance", *Journal of Business Research*, Vol. 59, 2006, p. 37-45.
- Weick, Karl E., "The Nontraditional Quality of Organizational Learning", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 1991, p. 116-124.
- Werker, C., "Innovation, Market Performance, and Competition: Lesson from a Product Life Cycle Model", *Technovation*, Vol. 23, 2003, p. 281-290.
- West, G. Wayne, "Group Learning in the Workplace", *New Directions for Adult and Continuing Education*, No. 71, Fall 1996, p. 51-60.
- Wiklund, Johan and Dean Shepherd, "Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and The Performance of Small and Medium-Sized Businesses", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, 2003, p. 1307-1314.

- Wong, Shui-Yee and Kwai-Sang Chin, "Organizational Innovation Management: An Organization-Wide Perspective", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No. 9, 2007, p. 1290-1315.
- Woodruff, Robert B., "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, 1997, p. 139-140.
- Wulong, Gu and Jianmin Tang, "Link Between Innovation and Productivity in Canadian Manufacturing Industries", *Economics of Innovation and New Technology*, Vol. 13, No. 7, 2004, p. 671-686.
- Xu, Qingrui, Jin Chen, Zhangshu Xie, Jingjiang Liu, Gang Zheng and Yong Wang, "Total Innovation Management: A Novel Paradigm of Innovation Management in the 21st Century", *Journal Technol. Transfer*, Vol. 32, 2007, p. 9-25.
- Yang, Baiyin, Karen E. Watkins and Victoria J. Marsick, "The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15, No. 1, 2004, p. 31-55.
- Yeaple, Ronald N., "Why Are Small R&D Organizations More Productive?", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 39, No. 4, 1992, p. 332-346.
- Yeo, Roland, "Implementing Organizational Learning Initiatives: Insights from Singapore Organizations-Part I", *Development and Learning in Organizations*, Vol. 19, No. 2, 2005, p. 5-7.
- Yeo, Roland, "Learning within Organisations: Linking the Theoretical and Empirical Perspectives", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 14, No. 3, 2002, p. 109-122.
- Yeo, Roland, "Linking Organisational Learning to Organisational Performance and Success: Singapore Case Studies", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, No. 2, 2003, p. 70-83.
- Yılıgör, Ayşe Gül, "İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Ekonomik Katma Değer (EVA) ve Piyasa Katma Değeri (MVA) Yöntemleri ve Bu Yöntemlerin Hisse Senedi Getirilerini Açıklama Gücünün İncelenmesi: İMKB 100 Örneği", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 60, Sayı: 1, 2005, s. 225-248.



- Yılmaz, Cengiz, Lütfihak Alpkan ve Çağrı Bulut, “Firmaların Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri: Türk İmalat ve Hizmet İşletmeleri Üzerinde Bir Saha Araştırması”, *Journal of Yasar University*, Cilt: 4, Sayı: 16, 2009, s. 2469-2500.
- Yuanjia, Hu, Franny Geng, Bian Ying and Wang Yitao, “The Chinese Pharmaceutical Market: Perspectives of the Health Consumer”, *Journal of Medical Marketing*, Vol. 7, No. 4, 2007, p. 295–300.
- Yukl, Gary, “Leading Organizational Learning: Reflections on Theory and Research”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, 2009, p. 49-53.
- Yüksel, Hilmi, “İşletmelerin Performans Ölçüm Sistemlerinde Karşılaştıkları Sorunların Ampirik Bir Çalışma İle Değerlendirilmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, 2003, s. 180-195.
- Yüreğir, Oya H. ve Gülsün Nakıboğlu, “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış”, *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 2, 2007, s. 545-562.
- Zagorsek, Hugo, Vlado Dimovski and Miha Skerlavaj, “Transactional and Transformational Leadership Impacts on Organizational Learning”, *Journal for East European Management Studies*, Vol. 14, No. 2, 2009, p. 144-165.
- Zahra, Shaker A. and Gerard George, “Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension”, *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 2, 2002, p. 185-203.
- Zaim, Halil, “Türkiye’de Bilgi Yönetimi Uygulamaları”, *Sosyal Siyaset Konferansları*, Cilt: 50, 2005, s. 761-783.
- Zairi, Mohamed, “Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness”, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 1, No.1, 1994, p. 11-24.
- Zaltman, Gerald and Nan Lin, “On the Nature of Innovations”, *The American Behavioral Scientist*, Vol. 14, No. 5, 1971, p. 651-673.

- Zawislak, Paulo Antonio, Mauro Borges, Douglas Wegner, Andre Santos and Cristina Castro-Lucas, "Towards the Innovation Function", *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 3, No. 4, 2008, p. 17-30.
- Zehir, Cemal ve Mehtap Özşahin, "Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Örgütsel, Çevresel Faktörler ve Firma Performansı İlişkisi: İmalat Sektöründe Bir Saha Çalışması", *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, 2006, s. 137-157.
- Zerenler, Muammer ve Rifat İraz, "Kriz Dönemlerinde Ürün ve Sürerç Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri: Küçük ve Orta Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 21, 2006, s. 247-267.
- Zhang, Michael J., "Firm-Level Performance Impact of IS Support for Product Innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 14, No. 1, 2011, p. 118-132.
- Zhou, Kevin Zheng, James R. Brown and Chekitan S. Dev, "Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand-Based Perspective", *Journal of Business Research*, Vol. 62, 2009, p. 1063-1070.
- Zorgios, Yannis, Orestes Vlismas and George Venieris, "A Learning Curve Explanatory Theory for Team Learning Valuation", *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 39, No. 1, 2009, p. 20-39.

## **TEZLER**

- Acar, Murat, *Örgütsel Öğrenmenin Örgüt Gelişimine Etkisi ve Bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2007 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Akyüz, Gökhan, *Proses İmalatında Performans Ölçme ve İyileştirmeye Yönelik Bir Modelleme Yaklaşımı: Bir Uygulama*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2006 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Avcı, Umut, *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik*

*İnceleme*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta 2005 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

Aybas, Meryem, *Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Bilişim Teknolojileri ve Örgütsel Bağlam İlişkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2007 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Dharmadasa, Pradeep, *Organisational Learning, Innovation and Performance in Family-Controlled Manufacturing Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Australia*, Faculty of Business, Technology and Sustainable Development, Bond University, Queensland 2009 (Doctoral Thesis).

Kale, Emine, *Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri 2010 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

Karabağ, Solmaz Filiz, *Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2008 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

Karaöz, Murat, *Öğrenme ve Farklı Talep Fonksiyonlarını İçeren Ekonomik Üretim Miktarı Model Önerileri*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta 2003 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

Özdemir, Bahattin, *Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algulamaları Üzerine Bir Araştırma*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya 2006 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

Subramaniam, Revati, *A Multivariate Study of the Relationship between Organizational Learning, Organizational Innovation and Organizational Climate in the Australian Hotel Industry*, Swinburne University of Technology, Melbourne 2005 (Doctoral Thesis).

Yıldırım, Ebru, *Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zeka: Teori ve Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2006 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Yılmaz, Malik, *Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2008 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

## **BİLDİRİLER**

Akdoğan, Asuman ve Ebru Akyan, “Çevre Duyarlı İnsan Kaynakları Yönetimi”, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 16-18 Mayıs, Antalya, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul 2008, s. 123-133.

Apaydın, Fahri ve Ali Coşkun, “Örgütsel Öğrenme, Yenilikçilik ve Müşteri Odaklılık Kültürel Değerlerinin KOBİ’lerin Performansına Etkileri”, *7. Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 8-10 Mayıs, Çorum, Hitit Üniversitesi İİBF, Çorum 2008, s. 211-220.

Budayan, Cenk, İrem Dikmen ve M. Talat Birgönül, “Türk İnşaat Sektöründe Stratejik Grup Analizi”, *4. İnşaat Yönetimi Kongresi*, 30-31 Ekim, İstanbul, İnşaat Mühendisleri Odası, İstanbul 2007, s. 139-148.

Chen, Jiang, Zhi-Cheng Liu and Neng-Quan Wu, “Relationships Between Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination”, *International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, 26-27 December, Xi’an, China, Vol. 4, IEEE Computer Society, Tokyo 2009, p. 488-492.

Chennell, A. F., S. B. Dransfield, J. B. Field, N. I. Fisher, I. W. Saundurs and D. E. Shaw, “OPM: A Systems for Organisational Performance Measurement”, *Second International Conference on Performance Measurement – Past, Present and Future*, 19-21 July, USA, University of Cambridge, Cambridge 2000, p. 96-103.

Erdil, Oya, Erşan Cığırım ve M. Şahin Gök, “Aile İşletmelerinde Girişimcilik Yönelimi, Teknolojik Yetenek ve Network Yeteneğinin Yenilik ve Firma

Performansına Etkileri”, *I. Aile İşletmeleri Kongresi*, 17-18 Nisan, İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF, İstanbul 2004, s. 388-397.

Ergün, Ercan, “Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron’un Rekabetçi Değerler Analizi”, *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs, Sakarya Üniversitesi İİBF, Sakarya 2007, s. 266-271.

Er-ming, Xu and Zhang Han, “Organizational Learning and Innovation: Research Based on Different Ownership Identity”, *15<sup>th</sup> International Conference on Management Science & Engineering*, 10-12 September, Long Beach, Institute of Electrical and Electronics Engineers, California 2008, p. 921-926.

Erol, Yücel, Ercan Ergün, Cengiz Yılmaz ve Rüştü Yayar, “Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Örgütün Yenilik ve Üretim Performansına Etkisi Üzerine Orta Karadeniz Bölgesinde Uygulama”, *5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 15-17 Haziran, GOÜ İİBF, Tokat 2006, s. 486-493.

Fuglseth, Anna Mette and Kjell Gronhaug, “A Toll Kit for Measurement of Organisational Learning: Methodological Requirements and an Illustrative Example”, *Proceedings of I-KNOW '03*, July 2-4, Graz, Austria 2003, p. 188-193.

Göker, Aykut, “Prodüktivite, İnovasyon Yeteneği ve Teknoloji”, *MPM Rekabet Gücü, Teknoloji ve Verimlilik Toplantısı*, 25 Ekim, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara 2000.

Jian, Yang and Lan Hailin, “The Moderating Role of Organizational Learning in the Relationship between Organizational Innovation and Performance”, *The 4th International Congerence on Management and Service Science (MASS 2010)*, August 24-26, Wuhan, China 2010.

Klimecki, Ruediger and Hermann Lasseben, “What Causes Organizations To Learn?”, *3rd International Conference on Organizational Learning*, 6-8th June, Lancaster University, Lancaster 1999.

- Kulatunga, U., D. Amaratunga and R. Haigh, "Performance Measurement of Construction Research and Development Evaluation of Performance Measurement Frameworks", *The Construction and Building Research Conference of the Royal Institution of Chartered Surveyors*, 7-8 September, University College, London 2006.
- Lucas, Leyland M., "The Development of an Integrated Approach to Organizational Learning", *3rd International Conference on Organizational Learning*, 6-8th June, Lancaster University, Lancaster 1999.
- Madan, P., "Creating the Culture for Innovation", *The 2000 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, 12-15 November, Vol.1, IEEE Engineering Management Society, Singapore 2000, p. 105-109.
- Mairesse, Jacques and Pierre Mohnen, "R&D and Productivity: A Re-Examination in Light of the Innovation Survey", *DRUID's Summer 2003 Conference*, 12-14 June, DRUID, Copenhagen 2003.
- Ogut, Adem, D. Mehmet Bickes, Metin Kaplan and Emine Ogut, "The Impact of the Green Supply Chain Management Practices on the Business Performance: The Case Of Chemical Industry", *5<sup>th</sup> Int. Strategic Management Conference*, 2-4 July, Stellenbosch University, Stellenbosch 2009, p. 453-459.
- Öğütveren, Özlem, "Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama" *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs, Nevşehir, Erciyes Üniversitesi, Kayseri 2000, s. 647-657.
- Özgener, Şevki, Adem Ogut, Metin Kaplan and D. Mehmet Bickes, "The Effects of Organizational Politics and Strategic Posture on Innovation Performance", *5<sup>th</sup> International Strategic Management Conference*, July 2-4, Stellenbosch, South Africa 2009, p. 723-732,
- Papatya, Nurhan, Gürcan Papatya ve A. Buğra Hamşioğlu, "Yenilik, Pazar Yönlülük ve Örgütsel Öğrenmenin İşletme Performansına Etkisi: Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletmede Araştırılması", *7. Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 8-10 Mayıs, Hitit Üniversitesi İİBF, Çorum 2008, s. 463-476.

- Sağsan, Mustafa, “A New Life Cycle Model for Processing of Knowledge Management”, *2nd International Conference on Business, Management and Economics*, 15-18th June, Yaşar University, Çeşme, İzmir 2006, p. 187-197.
- Seedee, Rattana, Mohamed Sulaiman and Ishak Ismail, “Business Strategies and Performance of Ceramics Manufacturing Firms in Thailand”, *The 8th Asian Academy of Management International Conference*, 18-20 December, University Sains Malaysia & University Malaysia Pahang, Kuantan, p.802-810.
- Sveiby, Karl-Erik, Pernilla Gripenberg, Beata Segercrantz, Andreas Eriksson and Alexander Aminoff, “Unintended and Undesirable Consequences of Innovation”, *XX. ISPIM Conference The Future of Innovation*, 21-24 June, International Society for Professional Innovation Management, Vienna 2009.
- Tekin, Mahmut ve Ercan Çiçek, “İşletmelerde Rekabet Üstünlüğünü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama”, *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, 25-27 Kasım, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul 2005, s. 63-68.
- Therin, François, “Organizational Learning and Innovation in High-Tech Small Firms”, *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences*, 6-9 January, IEEE Computer Society, Hawaii, USA 2002.
- Thomond, P. and F. Lettice, “Disruptive Innovation Explored”, *9th IPSE International Conference on Concurrent Engineering: Research and Applications*, July 2002, Cranfield University, Cranfield 2002.
- White, Andrew and Baback Yazdani, “Sources of Innovation: A Study of Ten Successful New Products”, *The 2000 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, 12-15 November Vol.1, IEEE Engineering Management Society, Singapore 2000, p. 407-411.
- Yu, Zhu, Wang Yan-fei and Lan Hai-lin, “Empirical Study on Interaction Among Knowledge Management Strategy, Core Competence and Organizational Performance”, *Proceedings of 2006 International Conference on Management*

*Science and Engineering 13<sup>th</sup>*, 05-07 October, Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc., Lille 2007, p. 1269-1273.

Zhong, Lee, Allan Collins and Jean Egmon, "Organizational Learning In the Globalization Process", *Sixth International Conference of the Learning Sciences*, 22-26 June, University of California, Los Angeles 2004, p. 576-581.

## **DİĞER**

Addison, John T., "The Determinants of Firm Performance: Unions, Works Councils, and Employee Involvement/High Performance Work Practices", *Discussion Paper Series*, No. 1620, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor, Bonn 2005.

Alegre, Joaquin and Ricardo Chiva, "Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning Capability and Performance in the Ceramic Tiles Industry", *Working Papers*, Instituto Valenciano de Investigaciones Economicas, 2009, p. 1-29.

Antal, Ariane Berthoin, Organizational Learning Processes in Downsizing, *Discussion Paper FS II 97-113*, Wissenschaftszentrum Berlin 1997.

Fortune, "100 Best Companies to Work For", 02.02.2009, [http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/full_list/) (Erişim Tarihi: 05.05.2010).

Gürhan Günday, Gündüz Ulusoy, Kemal Kılıç et al., "Effects of Innovation Types on Firm Performance", *Working Paper*, Sabanci University, 2009, 1-43.

<http://www.mediawerk.ch/nerve/2008/07/ideos-human-centred-innovation-process/>

Lam, Alice, "Organizational Innovation", *Working Paper*, No. 1, Brunel University Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics, 2004, pp. 1-44.

Rogers, Edward W. and Patrick M. Wright, "Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems and Prospects", Center for Advanced Human Resource Studies, *Working Paper Series*, Cornell University ILR School, 1998.



- Romijn, Henny and Manuel Albaladejo, “Determinants of Innovation Capability in Small UK Firms: An Empirical Analysis”, *QEH Working Paper Series-QEHWPS40*, 2000. <http://econpapers.repec.org/paper/qehqehwps/qehwps40.htm>, (Erişim Tarihi: 07.12. 2009).
- Salter, Ammon and David Gann, “Sources of Ideas for Innovation in Engineering Design”, *Electronic Working Paper Series*, Paper No. 74, Science and Technology Policy Research, Brighton 2001.
- Schein, Edgar H., “Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Transformation”, *Working Paper 3831*, July 1995, p. 1-27.
- Vincent, Leslie H., Sundar G. Bharadwaj and Goutam N. Challagalla, “Antecedents, Consequences, and the Mediating Role of Organizational Innovation: Empirical Generalizations”, *Research Paper Series*, No. 1305, School of Business, Singapore Management University 2005.

**EK****ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, İNOVASYON VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET FORMU****SAYIN YÖNETİCİ,**

Bu anket çalışması, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlanmakta olan doktora tez çalışmasının uygulama kısmına birincil veri elde edebilmek amacıyla düzenlenmiştir. Elde edilecek olan veriler bütünsel olarak değerlendirilecek, sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak, hiçbir ticari kurum veya kuruluşa verilmeyecek ve çalışmanın hiçbir aşamasında işletmelerin ticari unvanları zikredilmeyecektir.

Araştırma sonuçlarının gerçeği yansıtabilmesinin, sizlerin soruları dikkatlice okuyup, içtenlikle cevaplamınıza bağlı olduğunu hatırlatır, çalışmamızın iş dünyası ve üniversite işbirliğine güzel bir örnek olmasını diler, gösterdiğiniz ilgi, ayırdığınız zaman ve vereceğiniz değerli bilgiler için şimdiden teşekkür ederiz.

**Doktora Tez Danışmanı**  
Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU  
mozdeveci@erciyes.edu.tr

**Tezi Hazırlayan**  
Durdu Mehmet BİÇKES  
bickesdm@gmail.com

**SORULAR****A.KONU YA İLİŞKİN SORULAR**

**A1.** Aşağıda **İŞLETMENİZİN ÖĞRENME DÜZEYİNE** ilişkin çeşitli ifadelere yer verilmiştir. Lütfen ifadelere katılım düzeyinizi kutucuklara "X" işareti koyarak belirtiniz.

İFADELER	KATILIM DÜZEYİNİZ				
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. İşletmemizin rekabet avantajı sağlamasında öğrenme temel faktör olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
2. İşletmemizin gelişiminde öğrenme kilit faktör olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
3. İşletmemizde çalışanların eğitimi için yapılan harcamalar gider olarak değil yatırım olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
4. İşletmemizde öğrenme, firmamızın devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
5. İşletmemizde çalışanlarca paylaşılan ortak bir amaç birliği bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
6. İşletmemizin vizyon ve değerleri tüm departman ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	1	2	3	4	5
7. Tüm çalışanlar işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermektedir.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlarımız kendilerini işletmenin geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedirler.	1	2	3	4	5
9. Müşterileri beklentileri ile ilgili öngörülerimizi karar ve eylemlerimize yansıtırız.	1	2	3	4	5
10. İşletme olarak kendi karar ve eylemlerimizi sürekli sorgularız.	1	2	3	4	5
11. İşletmemiz çalışanları, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.	1	2	3	4	5
12. İşletme olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.	1	2	3	4	5
13. İşletmemizin yöneticileri ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır.	1	2	3	4	5
14. İşletme olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
15. İşletmemiz, işletme faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşmamızı sağlayan özel sistemlere sahiptir.	1	2	3	4	5
16. İşletmemizde üst yönetim olarak bilgi paylaşımının önemini sürekli olarak vurgularız.	1	2	3	4	5
17. Biz deneyimlerimizi paylaşmak için <b>COK AZ</b> çaba harcarız.	1	2	3	4	5

A2. Aşağıda **YENİLİGE** ilişkin çeşitli ifadelere yer verilmiştir. Lütfen, işletmenizdeki mevcut durumu dikkate alarak her bir ifadeye ilişkin düzeyi kutucuklara "X" işareti koyarak belirtiniz.

İFADELER	DÜZEYİNİZ				
	Çok kötü	Kötü	Ne iyi Ne kötü	İyi	Çok iyi
	1	2	3	4	5
1. Ürünlerimizin rakip ürünlere nazaran üstünlüğü	1	2	3	4	5
2. Ürünlerimizin tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeyi	1	2	3	4	5
3. Ürünlerimizin fiyatları ve sağladıkları faydalar arasındaki tutarlılık düzeyi	1	2	3	4	5
4. Ürünlerimizin müşteriler tarafından algılanan teknolojik gelişmişlik düzeyi	1	2	3	4	5
5. Ürünlerimizin algılanan özgünlük ve yenilik derecesi	1	2	3	4	5
6. Yeni bir ürünü başarılı bir şekilde oluşturmada, firmamızın <b>pazar yetenekleri</b> ve bu yetenekleri ortaya çıkaran faktörler arasındaki uyum düzeyi	1	2	3	4	5
7. Yeni bir ürünü başarılı bir şekilde oluşturmada, firmamızın <b>teknolojik yetenekleri</b> ve bu yetenekleri ortaya çıkaran faktörler arasındaki uyum düzeyi	1	2	3	4	5
8. Firmamızın bir ürünü pazara sunmadaki zamanlaması	1	2	3	4	5
9. Firmamızda <b>İnsan Kaynakları departmanının</b> yeni ürün geliştirmeye olan bağlılığı	1	2	3	4	5
10. Firmamızda <b>Araştırma-Geliştirme departmanının</b> yeni ürün geliştirme konusundaki kararlılığı	1	2	3	4	5
11. Firmamızda yeni ürün geliştirmek için formal (resmi) prosedürlerin kullanım düzeyi	1	2	3	4	5
12. Firmamızın üretim öncesi faaliyetleri (fikir geliştirme, pazar araştırması, finansal analiz vb) gerçekleştirmedeki yeterlilik düzeyi/yeteneği	1	2	3	4	5
13. Firmamızın pazarlama eylemlerini gerçekleştirme ve başarmadaki yeterlilik düzeyi/yeteneği	1	2	3	4	5
14. Firmamızın yeni ürünler geliştirmek için yeni teknolojilerden yararlanmadaki yeterliliği/yeteneği	1	2	3	4	5
15. Firmamızın ürünleri piyasaya sunmadaki yeterliliği/yeteneği	1	2	3	4	5
16. Yeni bir fikrin ürüne dönüştürülmesi ve pazara sunumu arasında geçen zaman diliminin rakiplere nazaran etkinliği	1	2	3	4	5
17. Firmamızın içsel çevreye, rekabetçi çevreye ve pazar çevresine uyum düzeyi	1	2	3	4	5
18. Firmamızda yeni ürün geliştirme sürecinde <b>müşteri beklentilerinin</b> dikkate alınma düzeyi	1	2	3	4	5
19. Firmamızda yeni ürün geliştirme sürecine bütün <b>departmanların katılım</b> düzeyi	1	2	3	4	5
20. Yeni ürün geliştirme sürecinde departmanlar arası iletişim düzeyi	1	2	3	4	5
21. Yeni ürün geliştirme sürecinin üst yönetim tarafından desteklenme düzeyi	1	2	3	4	5
22. Yeni ürün girişlerine karşı firmamızın rekabet edebilme olasılığı/düzeyi	1	2	3	4	5
23. Yeni ürün girişlerine karşı firmamızın oluşturduğu rekabetçi tepkinin etkinliği	1	2	3	4	5
24. Firmamızın müşteri beklentilerindeki değişimi öngörebilme yeteneği	1	2	3	4	5

**A3a.** Aşağıda **FİRMA PERFORMANSINA** ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen, her bir ifadeyi sektörünüzdeki *esas rakibinizle işletmenizi kıyaslayarak* değerlendiriniz.

İFADELER	ESAS RAKİBE GÖRE İŞLETMENİZİN DURUMU				
	Çok zayıf	Zayıf	Aynı	Güçlü	Daha güçlü
	1	2	3	4	5
1. Esas rakibinize göre, müşteri memnuniyet düzeyiniz.	1	2	3	4	5
2. Esas rakibinize göre, pazar payınız.	1	2	3	4	5
3. Esas rakibinize göre, kârlılık düzeyiniz.	1	2	3	4	5
4. Esas rakibinize göre, pazar payınızdaki büyüme düzeyiniz.	1	2	3	4	5
5. Esas rakibinize göre, kalite düzeyiniz.	1	2	3	4	5
6. Esas rakibinize göre, verimlilik düzeyiniz.	1	2	3	4	5
7. Esas rakibinize göre, inovasyon (yenilik) yapabilme kapasiteniz.	1	2	3	4	5

**A3b.** Aşağıda **FİRMA PERFORMANSINA** ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen, her bir ifadeyi *işletmenizin bugünkü performansı ile üç yıl önceki performans düzeyini kıyaslayarak* değerlendiriniz.

İFADELER	ÜÇ YIL ÖNCESİNE GÖRE İŞLETMENİZİN DURUMU				
	Çok kötü	Kötü	Aynı	İyi	Çok iyi
	1	2	3	4	5
1. Üretimde hızla değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme	1	2	3	4	5
2. Piyasada tehdit oluşturan durumlara karşı hızlı tedbir alabilme	1	2	3	4	5
3. Piyasadaki fırsatlardan yararlanma	1	2	3	4	5
4. Yeni müşteri kazanma	1	2	3	4	5
5. Ürün/hizmet kalitesi	1	2	3	4	5
6. Zamanında ürün teslimi	1	2	3	4	5
7. Kalite geliştirme projeleri	1	2	3	4	5
8. Verimlilik düzeyi	1	2	3	4	5
9. Müşteri memnuniyeti sağlama	1	2	3	4	5
10. Alacakların tahsilatında etkinlik	1	2	3	4	5
11. Kârlılık düzeyi	1	2	3	4	5
12. Yatırımın geriye dönüşü	1	2	3	4	5
13. Ürün veya hizmet başına maliyet	1	2	3	4	5
14. Satışların kârlılığı (Net kâr marjı)	1	2	3	4	5
15. Stok yönetiminde etkinlik	1	2	3	4	5
16. Pazar payı	1	2	3	4	5
17. Satışlardaki büyüme düzeyi	1	2	3	4	5
18. Müşteri sayısı	1	2	3	4	5
19. Pazar payındaki büyüme düzeyi	1	2	3	4	5
20. Müşteri şikayetleri	1	2	3	4	5

## B. SAHİP/YÖNETİCİ VE FİRMAYLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER

**B1. İşletmenizin ticari unvanı?** (İsteğe bağlı) .....

**B2. İşletmenizin faaliyet göstermekte olduğu sektör?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Madencilik ve Taşocakçılığı                      | <input type="checkbox"/> Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi                             |
| <input type="checkbox"/> Gıda, İçki ve Tütün Sanayi                       | <input type="checkbox"/> Ana Metal Sanayi   |
| <input type="checkbox"/> Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi    | <input type="checkbox"/> Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayi |
| <input type="checkbox"/> Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi                 | <input type="checkbox"/> Otomotiv ve Diğer Taşıt Araçları Sanayi                  |
| <input type="checkbox"/> Kağıt, Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi            | <input type="checkbox"/> Elektrik Sektörü   |
| <input type="checkbox"/> Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi | <input type="checkbox"/> Diğer İmalat Sanayi                                      |

**B3. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?**

- 5 yıl ve daha az  6 yıl-10 yıl arası  11 yıl-15 yıl arası  16 yıl-20 yıl arası  21 yıl ve daha fazla

**B4. İşletmenizin faaliyet göstermekte olduğu pazar boyutu hangisidir?**

- Yerel/Bölgesel  Ulusal  Uluslararası  Global

**B5. İşletmenizin yönetimi kim(ler) tarafından gerçekleştirilmektedir?**

- İşletme sahipleri  Profesyonel yöneticiler  İşletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler  
 Diğer .....

**B6. İşletmenizin sermaye sahipliği hangisidir?**

- Özel  Kamu  Karma (Özel ve kamu ortaklığı)  Yabancı sermayeli yatırım

**B7. Toplam bütçenizin yüzde kaçını araştırma-geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerine ayırmaktasınız?**

- Ar-Ge faaliyeti yapılmamaktadır  
 % 3 ve daha az  
 % 4-% 6 arası  
 % 7-% 9 arası  
 % 10 ve daha fazla

**B8. İşletmenizde istihdam edilen personel sayısı?**

- 49 kişi ve daha az  
 50 kişi-149 kişi arası  
 150 kişi-249 kişi arası  
 250 kişi-349 kişi arası  
 350 kişi ve daha fazla

**B9. İşletmeniz tarafından uygulanan genel rekabet stratejisi hangisidir?**

- Maliyet liderliği stratejisi  Farklılaştırma stratejisi  Odaklanma stratejisi  Birleşik rekabet stratejisi

**B10. İşletmenizin stratejik yönelimi aşağıdaki strateji tiplerinden hangisine uymaktadır?**

- Savunmacı:** Sahip olduğumuz pazarları rakiplere karşı korumada saldırgan bir tutum sergileriz.  
 **Öncü :** Değişen çevreye tepki vermek için ürün ve pazar fırsatları ve yeni deneyimler ararız.  
 **Analizci:** Rakiplerimizi yakından izler, hızlı ve doğru bir şekilde onlara uyum sağlarız.  
 **Tepkici:** Ancak çevresel baskı ve zorlamalar mecbur kıldığında değişimler gerçekleştiririz.

**B11. Cinsiyetiniz?**

- Erkek  Kadın

**B12. Yaşınız?**

- 25 ve daha az  26-35 arası  36-45 arası  46-55 arası  56 ve daha fazla

**B13. Eğitim düzeyiniz?**

- İlköğretim-Lise  Önlisans-Lisans  Lisansüstü (Yüksek Lisans-Doktora)

**B14. Birey olarak sektördeki deneyim süreniz?**

- 5 yıl ve daha az  6 yıl-10 yıl arası  11 yıl-15 yıl arası  16 yıl-20 yıl arası  21 yıl ve daha fazla

**B15. İşletmedeki konumunuz?**

- Sahip  Sahip ve Yönetici  Yönetim Kurulu Başkanı  Genel Müdür  Genel Müdür Yardımcısı  
 Departman Yöneticisi  Departman Şefi  Diğer (Belirtiniz).....

ANKETİ CEVAPLAYARAK ÇALIŞMAYA YAPMIŞ OLDUĞUNUZ  
DEĞERLİ KATKILARDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ.

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı : Durdu Mehmet BİÇKES  
 Uyuşu : Türkiye (TC)  
 Doğum Tarihi ve Yeri: 05 Mayıs 1972, K.Maraş  
 Medeni Durumu : Evli  
 Tel : +90 384 228 10 00  
 Fax : +90 384 215 26 71  
 Email : dmbickes@nevşehir.edu.tr  
 Yazışma Adresi : Nevşehir Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Avanos Yolu Üzeri  
 50300 NEVŞEHİR

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	K.Maraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE	2000
Lisans	K.Maraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F.	1997
Lise	K.Maraş Endüstri Meslek Lisesi	2003

### İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2007- Halen	Nevşehir Üniversitesi MYO	Öğretim Görevlisi
2000-2007	Erciyes Üniversitesi Nevşehir MYO	Öğretim Görevlisi
1997-2000	K.Maraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE	Araştırma Görevlisi

### YABANCI DİL

İngilizce

## YAYINLAR

### **A. Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler :**

**A1.** Özgener, Ş., Ögüt, A., Kaplan, M. and **Biçkes, D. M.**, “The Effects of Organizational Politics and Strategic Posture on Innovation Performance”, *Journal of Global Strategic Management*, Vol. 6, 2009, p. 158-169.

### **B. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında (Proceedings) basılan bildiriler :**

**B1.** Ozgener, S., Ogut, A., Kaplan, M. and **Bickes, D.M.**, “The Effects of Organizational Politics and Strategic Posture on Innovation Performance”, *5<sup>th</sup> Int. Strategic Management Conference*, July 2-4, Stellenbosch, South Africa, 2009, p. 723-732.

**B2.** Ogut, A., **Bickes, D. M.**, Kaplan, M. and E. Ogut, “The Impact of the Green Supply Chain Management Practices on the Business Performance: The Case of Chemical Industry”, *5<sup>th</sup> Int. Strategic Management Conference*, July 2-4, Stellenbosch, South Africa, 2009, p. 453-459.

### **C. Yazılan ulusal kitaplar veya kitaplarda bölümler :**

**C1.** **Biçkes, D. M.**, “Stratejik Planlama ve Pazarlama-Çevre İlişkisi”, *Pazarlama İlkeleri*, (ed. S. Yılmaz), Lisans Yayıncılık, İstanbul 2008, s. 25-57.

### **D. Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler :**

**D1.** İnal, M. E. ve **Biçkes, D. M.**, “Kâr Amaçsız Kuruluşların Sorunlarının Çözümünde Pazar Odaklılık Teorisi”, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 26, 2006, s. 45-65.

**D2.** **Biçkes, D.M.**, Erdem, B. ve Kaplan, M., "Tüketicilerin Perakende Satış Noktalarına İlişkin Kalite Algılamaları: Nevşehir Örneği", *Pazarlama Dünyası*, Cilt: 18, Sayı: 6, 2004, s. 53-62.

**D3.** Karamustafa, K. ve **Biçkes, D. M.**, "Kredi Kartı Sahip ve Kullanıcılarının Kredi Kartı Kullanımlarını Değerlendirmeye Yönelik Nevşehir İlinde Yapılan Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 2, 2003, s. 91-113.

**D4.** Deniz, O. ve **Biçkes, D.M.**, "Tutundurma ve Tutundurma Bileşiminin Optimizasyonu", *Pazarlama Dünyası*, Cilt: 16, Sayı: 94, 2002, s. 8-12.

**D5.** Karamustafa, K., **Biçkes, D.M.** ve Ulama, Ş., "Türkiye'deki Konaklama İşletmelerinin Web Sayfalarını Değerlendirmeye Yönelik Bir Çalışma", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 19, 2002, s. 51-92.

**D6.** **Biçkes, D.M.** ve Kaplan, M., "Yeni Tüketici Eğilimleri ve Perakendecilik Sektöründeki Gelişmeler", *Pazarlama Dünyası*, Cilt: 16, Sayı: 95, 2002, s. 22-29.

**D7.** **Biçkes, D.M.**, "Reklam - İnternet Reklamcılığı ve İnternet'in Konuya Getirdiği Yeni Boyut", *Pazarlama Dünyası*, Cilt: 15, Sayı: 85, 2001, s. 56-60.

**D8.** **Biçkes, D.M.**, "Küreselleşme Olgusu ve İşçi Sendikaları Üzerindeki Olası Etkileri", *Standart*, Cilt: 40, Sayı: 475, 2001, s. 72-77.

**D9.** Alkan, H. ve **Biçkes, D.M.**, "İşçi Sendikaları ve Yerel Yönetimler", *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt: 9, Sayı: 4, 2000, s. 51-70.

**D10.** **Biçkes, D.M.**, "Elektronik Ticaret", *Pazarlama Dünyası*, Cilt: 14, Sayı: 80, 2000, s. 38-46.

**D11.** **Biçkes, D.M.**, "Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi", *Standart*, Cilt: 39, Sayı: 458, 2000, s. 29-36.

**E. Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:**

**E1.** Öğüt, A., Kaplan M. ve **Biçkes D. M.**, "Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örneğinde Bir Analizi", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir 2009, s. 158-164.

**E2.** Deniz, O. **Biçkes, D.M.** ve Sezal, L., "K. Maraş Tekstil Sektöründe Yatırım Teşvik Tedbirleri ve Etkinliği", *6. Ulusal İktisat Sempozyumu Kitapçığı*, (ed. M. Tuba Ongun), Anadolu'da Hızla Sanayileşen Kentler: K.Maraş Örneği, 5-7 Kasım, K.Maraş 1998, s. 123-142.