

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİNİN ÜRÜN  
YENİLİĞİ PERFORMANSINA ETKİSİ:  
ÜRETİM İŞLETMELERİNDE  
BİR ARAŞTIRMA**

Özlem YAŞAR UĞURLU

Doktora Tezi

Danışman: Doç. Dr. Mustafa KURT

Ocak 2011

Afyonkarahisar

T.C.  
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİNİN  
ÜRÜN YENİLİĞİ PERFORMANSINA ETKİSİ:  
ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan  
Özlem YAŞAR UĞURLU

Danışman  
Doç. Dr. Mustafa KURT

AFYONKARAHİSAR 2011

## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “*Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Ürün Yeniliği Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Uygulama*” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

21/01/2011

Özlem YAŞAR UĞURLU

## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

### JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı :Doç.Dr. Mustafa KURT

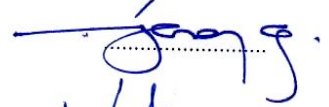
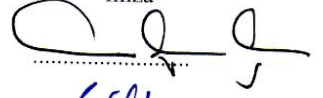
Jüri Üyeleri :Prof.Dr. Belkıs ÖZKARA

:Prof.Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

:Doç.Dr. Kenan ÇAĞAN

:Doç.Dr. Veysel AĞCA

İmza



İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Özlem YAŞAR UĞURLU'nun “**Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Ürün Yeniliği Performansına Etkisi, Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma**” başlıklı tezini değerlendirmek üzere 21.01.2011 günü saat 14:00’da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir

**Doç.Dr.Mehmet KARAKAŞ**  
**MÜDÜR**

## **ÖZET**

# **ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİNİN ÜRÜN YENİLİĞİ PERFORMANSINA ETKİSİ: ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Özlem YAŞAR UĞURLU**

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Ocak 2011**

**TEZ DANIŞMANI: Doç.Dr. Mustafa KURT**

Günümüzde toplumsal, kültürel ve ekonomik alanda yaşanan hızlı değişimler ve dönüşümler, örgütlerin faaliyette buldukları çevrenin özelliklerine etki ederek işletmeleri, bilgi yoğun, dinamizmi yüksek ve zorlu rekabet koşullarına sahip bir ortamda varlıklarını devam ettirmek zorunda bırakmıştır. Bu değişim ve dönüşümler yönetim düşüncelerinde de yeni yöntem ve teknikleri gündeme getirmiştir. Örgütsel öğrenme ve yenilik kavramları 1990'lı yıllardan bu yana hem literatürde hem de iş dünyasında sıkça ele alınan ve tartışılan bir olgu haline gelmiştir.

Örgütsel öğrenme kavramı, geçmişten gelen deneyimlerin davranışa yön veren rutinlere dönüştürülmesi olarak tanımlanırken; örgütsel öğrenme yeteneği, örgütün öğrenmeyi destekleyen ve kolaylaştıran yapı ve prosedürlere uygun yönetsel faaliyetleri hayata geçirebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel öğrenme

yeteneği, bilginin elde edilmesini, yayılmasını ve depolanmasını kolaylaştırması nedeniyle yeni ürün geliştirme süreci ile yakından ilişkilidir.

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel öğrenme yeteneğinin ürün yeniliği performansı üzerinde bir etkisinin olup olmadığını ampirik bir araştırma ile ortaya koymaktır. Çalışmada, örgütsel öğrenme yeteneği boyutları ile ürün yeniliği performansı boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı olan ve İSO 1000 listesinde yer alan 120 üretim işletmesine anket uygulanmıştır. Anket verilerinin değerlendirilmesi sonucunda, örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, öğrenme odaklı örgüt kültürünün bu ilişki üzerinde moderatör bir etkiye sahipken esnek örgüt yapısının söz konusu iki değerken arasındaki ilişki üzerinde moderatör bir etkisi bulunmadığı görölmüştür. Aynı zamanda, hem örgütsel öğrenme yeteneği hem de ürün yeniliği performansı ile örgütün faaliyette bulunduğu çevrenin özellikleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel öğrenme yeteneği, ürün yeniliği performansı, öğrenme odaklı örgüt kültürü, örgüt yapısı.

## **ABSTRACT**

### **THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL LEARNING ABILITY ON PRODUCT INNOVATION PERFORMANCE: SURVEY FROM MANUFACTURING SECTOR**

**Özlem YAŞAR UĞURLU**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**January 2011**

**Advisor: Assoc. Prof. Dr. Mustafa KURT**

The rapid changes and transformations in social, cultural and economic area forced today's organizations to compete in knowledge-intensive and a dynamic environment. These changes and transformations have brought up new methods and techniques in management thinking. Since the 1990s, the concepts of organizational learning and innovation have become a phenomenon that are explicated and discussed frequently both in literature and business world.

While the concept of organizational learning is defined as encoding inferences from history into routines that guide behaviour; organizational learning ability is defined as the capability of the organization to implement the appropriate management practices, structures and procedures that facilitate and encourage learning. Organizational learning ability is closely related to the new product development process, because it facilitates obtaining, distributing and storing information.

In this context, the main purpose of this study is to state the effect of organization learning ability on product innovation performance with an empirical

research. In the study, a survey was applied to 120 product firms that are registered to Istanbul Chamber of Industry and in the list of ISO 1000, to determine the relationship between the dimensions of organizational learning and the dimensions of product innovation performance. The results of the research indicate that there is a positive relationship between the organizational learning ability and product innovation performance and learning-oriented organizational culture has a moderator effect on this relationship, while flexible organizational structure does not have a moderator effect on the relationship between these two variables. At the same time, there is a positive relation between the characteristics of the environment in which organizations operate and both organizational learning ability and product innovation performance.

**Key Words:** Organizational learning ability, product innovation performance, learning-oriented organizational culture, organizational structure.



## ÖNSÖZ

Doktora öğrenimim süresince sorgulamayı, eleştirel düşünmeyi bilen iyi bir akademisyen olabilmem için tüm bilgi ve emeğini ortaya koyan ve bana vizyon katan değerli hocalarımdan başta tez danışmanım Doç. Dr. Mustafa KURT'a, Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya ve Doç. Dr. Veysel AĞCA'ya yürekten teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Tüm yaşamım boyunca her türlü fedakarlığa katlanarak, bugünlere gelmemde çok büyük emeği olan sevgili annem Meral ERBAĞCI'ya, özellikle doktora öğrenimim ve tez çalışmam sırasında her zaman yanımda olduğu, üstün sabrı, anlayışı ve desteği ile bana güç verdiği için minnettarım. Doktora çalışmalarım süresince akademik anlamda da beni destekleyen, varlığını her zaman yanımda hissettiren sevgili eşim Mustafa UĞURLU'ya, beni sabırla bekleyen biricik oğlum Kerem UĞURLU'ya ve tüm aileme sonsuz teşekkür ederim.

Doktora eğitimimi rahat ve etkin bir şekilde yürütebilmemde çok büyük desteği olan TÜBİTAK Bilim İnsanı Destekleme Daire Başkanlığı'na, Yurt İçi Doktora Burs Programı kapsamında vermiş oldukları karşılıksız burstan dolayı özel olarak teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ.....	i
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI Hata! Yer tanımlanmamış. işaretleri	i
ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	v
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE YENİLİK KAVRAMLARI

1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI.....	4
1.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME TANIMLARI .....	7
1.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YAKLAŞIMLARI .....	9
1.3. ÖĞRENME BİÇİMLERİ.....	11
1.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ.....	14
1.5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYLERİ .....	16
1.6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN OLUŞUMUNU ETKİLEYEN BAĞLAMSAF FAKTÖRLER.....	19
1.7. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ.....	20
1.8. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İÇİN ANAHTAR KOŞULLAR.....	24
1.9. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYE ELEŞTİREL BİR BAKIŞ.....	26
2. YENİLİK KAVRAMI ve TANIMI .....	27
2.1. YENİLİK TÜRLERİ.....	30
2.1.1. Ürün ve Süreç Yeniliği .....	30
2.1.2. Radikal ve Yavaş İlerleyen Yenilikler .....	33
2.1.3. İşletmeye Yönelik Yenilik Türleri.....	34
2.2. YENİLİĞİ ETKİLEYEN UNSURLAR.....	35

### İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, YENİLİK, ÜRÜN YENİLİĞİ İLİŞKİSİ ve İLGİLİ AMPİRİK ÇALIŞMALAR

1. YENİLİK ve ÜRÜN YENİLİĞİ ile İLGİLİ AMPİRİK ÇALIŞMALAR.....	37
--	----

<b>2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, YENİLİK, ÜRÜN YENİLİĞİ ile İLGİLİ AMPİRİK ÇALIŞMALAR .....</b>	<b>43</b>
<b>3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ-ÜRÜN YENİLİĞİ İLİŞKİSİ ve ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ .....</b>	<b>52</b>

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİNİN ÜRÜN YENİLİĞİ**  
**PERFORMANSINA ETKİSİ: ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BİR**  
**ARAŞTIRMA**

<b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	<b>57</b>
<b>2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI .....</b>	<b>58</b>
<b>3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>60</b>
<b>4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....</b>	<b>62</b>
<b>5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI .....</b>	<b>70</b>
<b>6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....</b>	<b>71</b>
6.1.ANKETİN GÜVENİRLİLİĞİ ve GEÇERLİLİĞİ .....	73
6.2.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ BOYUTLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	75
6.3.ÜRÜN YENİLİĞİ PERFORMANSI BOYUTLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	78
6.4.ÖRGÜT YAPISI BOYUTUNA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER .....	80
6.5.ÖĞRENME ODAKLI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	81
6.6.ENDÜSTRİ YAPISI BOYUTLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER .....	83
6.7.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ ve ÜRÜN YENİLİĞİ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK KORELASYON ve REGRESYON ANALİZİ .....	84
6.8.ÖĞRENME ODAKLI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ile ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ ve ÜRÜN YENİLİĞİ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK REGRESYON ANALİZİ.....	89
6.9.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ ve ÜRÜN YENİLİĞİ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNDE MODERATÖR ETKİYE SAHİP OLAN DEĞİŞKENLERE YÖNELİK ADIMSAL REGRESYON ANALİZİ.....	90
6.10.KONTROL DEĞİŞKENLER BAKIMINDAN ÜRÜN YENİLİĞİ PERFORMANSI .....	93
<b>6.10.1.Firmaların Stratejik Eğilimleri Bakımından Ürün Yeniliği Performansı.....</b>	<b>94</b>
<b>6.10.2.Firmaların Ölçeği Bakımından Ürün Yeniliği Performansı .....</b>	<b>94</b>
6.11.ENDÜSTRİ YAPISINA AIT ÖZELLİKLER ile ÜRÜN YENİLİĞİ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	95
6.12.ENDÜSTRİ YAPISINA AIT ÖZELLİKLER ile ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	96

6.13.İHRACAT ORANI ve ÜRÜN YENİLİĞİ PERFORMANSI BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	97
6.14.AR-GE FAALİYETLERİ AÇISINDAN ÜRÜN YENİLİĞİ PERFORMANSI .....	98
6.15.YABANCI ORTAĞA SAHİP OLMA AÇISINDAN ÜRÜN YENİLİĞİ PERFORMANSI VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ .....	100
<b>DEĞERLENDİRME ve SONUÇ .....</b>	<b>101</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>114</b>
<b>EKLER DİZİNİ .....</b>	<b>128</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>135</b>

## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo 1.</b> Örgütsel Öğrenme Tanımları .....	8
<b>Tablo 2.</b> Tanımlayıcı ve Normatif/Kuralcı Araştırmalar Arasındaki Farklılıklar .....	10
<b>Tablo 3.</b> Uyarlamacı ve Yaratıcı Öğrenme Biçimlerinin Karşılaştırması .....	14
<b>Tablo 4.</b> Öğrenme Düzeyleri ve Özellikleri .....	17
<b>Tablo 5.</b> Örgütsel Öğrenme Düzeyleri .....	18
<b>Tablo 6.</b> Örgütsel Öğrenme Kapasitesini Arttırmak için Anahtar Koşullar .....	25
<b>Tablo 7.</b> 2001-2003 Yılları Arasında Firmalardaki Yenilik Faaliyetleri.....	40
<b>Tablo 8.</b> Pazar ve Öğrenme Eğilimli Yenilikçi Organizasyonların Özellikleri.....	44
<b>Tablo 9.</b> Öğrenme Engelleri ile Boyutlar Arasındaki İlişki.....	51
<b>Tablo 10.</b> Geleneksel Örgüt ve Öğrenme Laboratuvarı Arasındaki Farklılık .....	54
<b>Tablo 11.</b> 31’li Nace Kodlarına Göre Sektörlerin Dağılımı ve Firma Sayıları .....	60
<b>Tablo 12.</b> Firmalara İlişkin Sosyodemografik Bilgiler .....	72
<b>Tablo 13.</b> Firmaların Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri .....	72
<b>Tablo 14.</b> Firmaların Genel Durumuna İlişkin Bilgiler.....	73
<b>Tablo 15.</b> Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	74
<b>Tablo 16.</b> Hatayı Bulma ve Düzeltme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ....	75
<b>Tablo 17.</b> Tarama Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	76
<b>Tablo 18.</b> Fikir Çeşitliliği Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	76
<b>Tablo 19.</b> Problem Çözme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	77
<b>Tablo 20.</b> Sürekli Yenilenme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	77
<b>Tablo 21.</b> Operasyon ve Faaliyet Rutinleri (Örgütsel Hafıza) Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	78
<b>Tablo 22.</b> Örgütsel Öğrenme Yeteneği Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	78
<b>Tablo 23.</b> Yeniliğin Etkililiği Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	79
<b>Tablo 24.</b> Yeniliğin Etkinliği Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	80
<b>Tablo 25.</b> Ürün Yeniliği Performansı Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ..	80
<b>Tablo 26.</b> Örgüt Yapısı Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	81
<b>Tablo 27.</b> Katılım Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	81
<b>Tablo 28.</b> Tutarlılık Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	82
<b>Tablo 29.</b> Adaptasyon Yeteneği Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	82
<b>Tablo 30.</b> Misyon Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	82
<b>Tablo 31.</b> Öğrenme Odaklı Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	83
<b>Tablo 32.</b> Pazar Dalgalanması Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	83
<b>Tablo 33.</b> Teknolojik Değişim Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	84
<b>Tablo 34.</b> Endüstri Yapısı Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	84
<b>Tablo 35.</b> Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Ürün Yeniliği Performansı Boyutları Arasındaki Korelasyonlar .....	85
<b>Tablo 36.</b> Örgütsel Öğrenme Yeteneği Boyutları ile Yeniliğin Etkililiği Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	87

<b>Tablo 37.</b> Örgütsel Öğrenme Yeteneği Boyutları ile Yeniliğin Etkinliği Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları .....	88
<b>Tablo 38.</b> Örgütsel Öğrenme Yeteneği ile Öğrenme Odaklı Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi .....	89
<b>Tablo 39.</b> Ürün Yeniliği Performansı İle Öğrenme Odaklı Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi .....	90
<b>Tablo 30.</b> Öğrenme Odaklı Örgüt kültürünün Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Ürün Yeniliği Performansı Arasındaki İlişkide Moderatör Etkisini Belirlemeye Yönelik Analiz Sonuçları .....	91
<b>Tablo 31.</b> Esnek Örgüt Yapısının Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Ürün Yeniliği Performansı Arasındaki İlişkide Moderatör Etkisini Belirlemeye Yönelik Analiz Sonuçları .....	92
<b>Tablo 32.</b> Bürokratik Örgüt Yapısının Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Ürün Yeniliği Performansı Arasındaki İlişkide Moderatör Etkisini Belirlemeye Yönelik Analiz Sonuçları .....	93
<b>Tablo 33.</b> Strateji Tiplerine göre Ürün Yeniliği Performansı Boyutlarına Ait Ortalama, Standart Sapma ve T Testi Sonuçları.....	94
<b>Tablo 34.</b> Firma Ölçeğine göre Ürün Yeniliği Performansı Boyutlarına Ait Ortalamalar .....	95
<b>Tablo 35.</b> Firma Ölçeği Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi .....	95
<b>Tablo 36.</b> Endüstri Yapısına Ait Özellikler İle Ürün Yeniliği Performansı Boyutları Arasındaki Korelasyonlar.....	96
<b>Tablo 37.</b> Endüstri Yapısına Ait Özellikler İle Örgütsel Öğrenme Yeteneği Boyutları Arasındaki Korelasyonlar.....	97
<b>Tablo 38.</b> İhracat Oranı ve Ürün Yeniliği Performansı Boyutları Arasındaki Korelasyonlar .....	98
<b>Tablo 39.</b> İhracat Oranı, Patent-Faydalı Model Sayısı ve Yeni Ürünlerin İşletme Satışlarına Etkisi Arasındaki Korelasyonlar .....	98
<b>Tablo 40.</b> AR-GE Departmanına göre Ürün Yeniliği Performansı Boyutlarına Ait Ortalama, Standart Sapma ve T Testi Sonuçları.....	99
<b>Tablo 41.</b> Teknoloji Geliştirme Kurumu ile İşbirliği Durumuna göre Ürün Yeniliği Performansı Boyutlarına Ait Ortalama, Standart Sapma ve T Testi Sonuçları.....	99
<b>Tablo 42.</b> Yabancı Ortağa Sahip Olma Durumuna göre Ürün Yeniliği Performansı Boyutlarına ve Örgütsel Öğrenme Yeteneğine Ait Ortalama, Standart Sapma ve T Testi Sonuçları.....	100
<b>Tablo 43.</b> Hipotez Durum Tablosu.....	111

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 1.</b> Örgütsel Öğrenme Modeli.....	11
<b>Şekil 2.</b> Tek Halkalı Öğrenme.....	12
<b>Şekil 3.</b> Çift Halkalı Öğrenme.....	13
<b>Şekil 4.</b> Örgütsel Öğrenme Süreci.....	15
<b>Şekil 5.</b> Yeniliğin Gücü .....	30
<b>Şekil 6.</b> Girişimlerde Yenilik Faaliyetleri.....	42
<b>Şekil 7.</b> Araştırmanın Kavramsal Modeli .....	56
<b>Şekil 8.</b> Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Ürün Yeniliği Performansı Üzerindeki Etkisi .....	88
<b>Şekil 9.</b> Bir Moderatör Değişken Olarak Öğrenme Odaklı Örgüt Kültürü.....	91
<b>Şekil 10.</b> Bir Moderatör Değişken Olarak Esnek Örgüt Yapısı .....	93
<b>Şekil 11.</b> Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....	112

## GİRİŞ

Toplumsal alanda yaşanan değişimler ve kaydedilen ilerlemeler ekonomik, sosyolojik, kültürel öğelere etki etmekte ve yeni oluşumların açığa çıkmasına öncülük etmektedir. Ekonomik ve sosyolojik değişimler düşünce yapılarında ve uygulamalarda bir dizi farklılıkları da beraberinde getirmektedir. Tarım toplumunun dinamiklerini sanayi devrimi, sanayi toplumunun dinamiklerini bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler değiştirmiştir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte yaşanan düşünsel, bilimsel, ekonomik ve sosyolojik temelli değişimler yönetim alanında da yeni tekniklerin benimsenmesine, önem ve öncelik sıralarının değişmesine neden olmuştur. Küreselleşme, moderniteden postmoderniteye geçiş, pozitivist bilim anlayışının sorgulaması, iletişim ve bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması gibi faktörler, Taylorizmin ve geleneksel örgüt yapılarının yoğun rekabet ortamında işletmelerin etkili ve etkin yönetiminde yetersiz kalmasına neden olmuştur. Tüm bu gelişmeler, organizasyon yapılarının ve yönetim biçimlerinin yeniden tartışılmasına yol açarak yönetim teorilerinde bir paradigma değişiminin yaşanmasını zorunlu kılmıştır. Özellikle 80'lerden bu yana yönetim literatüründe çok sayıda yeni yönetim teknikleri tartışıla gelmiştir. Toplam Kalite Yönetimi ile başlayan ve Bilgi Yönetimi'ne uzayan süreçte gerek teorisyenler gerekse de uygulayıcılar, dikkatleri bilgi kavramına yöneltmiş ve entelektüel sermaye olgusunu ön plana çıkararak, bilgiye ulaşmanın ve bilgiyi rekabet avantajı elde edecek şekilde kullanmanın işletmelerin varlığını sürdürülebilmesi için kritik bir öneme sahip olduğunun bilincine varmıştır. Yönetim yazınındaki bu yeni bakış açısı birey, öğrenme, sinerji, yenilik gibi kavramları derinlemesine irdelemektedir (Argyris, 1990:118).

Günümüz işletmelerini sarmalayan dinamik çevrenin en önemli özelliği, yoğun rekabetin yaşandığı, hızlı teknoloji ve bilgi transferinin gerçekleştiği, küresel niteliğe sahip bir çevre olmasıdır. Dinamik çevre koşulları içinde işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, işletmelerin küresel çevrelerini anlama, süregelen bir değişim içinde olan müşteri ihtiyaçlarını tahmin ve tatmin etme ve bu çevre



koşullarına uyum sağlama yeteneği geliştirmesi ile mümkündür. Bir işletmenin bu yetenekleri geliştirebilmesi nitelikli, yetkin işgörenlere sahip olmasını ve sağlıklı bir öğrenme ortamının varlığını gerekli kılmaktadır. Değişime hazır olmak ve yenilik yaratarak işletmenin değerini arttırmak öğrenmeyi ve öğrenilen şeylerin hızla uygulamaya geçirilmesini gerektirmektedir. İşletmelerin deneyim ve tecrübelerini kayıt altına almaları ve bilgi birikimlerini operasyon ve faaliyet rutinlerinde kullanarak örgütsel hafızayı etkin bir hale getirmeleri örgütsel öğrenme ile mümkündür. Bu bağlamda örgütsel öğrenme günümüz işletmelerinin sorunlarını çözebilecek modern bir yönetim anlayışıdır (Aydemir, 2000: 3; Santos-Vijande ve Alvarez-Gonzalez, 2007:514). Günümüzde örgütsel öğrenmenin işletmeler için bir tercihten çok ihtiyaç haline geldiği ifade edilmektedir (Morales vd., 2007:528).

Yönetim yazınında son yıllarda oldukça sık tartışılan bir başka kavram da yenilik (inovasyon) kavramıdır. Yenilik gün geçtikçe örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri noktasında kritik bir faktör olarak ele alınmaktadır. Belirsizliğin hakim olduğu bir çevrede faaliyet gösteren örgütler, toplumsal, ekonomik ve kültürel alanda yaşanan değişim ve gelişmeler neticesinde müşteri beklentilerinin, ihtiyaç ve taleplerinin hızlı değişimi ve pazarların büyümesi, birbirine yaklaşması gibi unsurların etkisiyle yenilik yapabilme becerisi ile yoğun rekabet ortamında etkinliklerini ve etkililiklerini koruyabilmektedir. Yenilik, bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmaktaki tüm faaliyetlerdir. Literatürde, yenilik bir araştırma ve öğrenme süreci (Lundvall ve Vinding, 2004:104); yaratıcı fikirlerin örgüt içinde başarılı bir şekilde uygulamaya geçirilmesi (Calantone vd., 2002:515) olarak tanımlanmaktadır. Yenilik, bir ürün, süreç, hizmet yeniliği olabileceği gibi, yeni bir yapı ya da yönetsel bir sistem de olabilir (Hult vd., 2004: 430). Yenilik süreci bilginin edinimi, yayılması ve yeni bilginin kullanımını kapsamaktadır (Calantone vd., 2002:515).

Ürün yeniliği, yaratıcı fikirlerin örgüt içinde başarılı bir şekilde uygulamaya geçirilmesini ifade ettiğinden örgütsel öğrenme ile aralarında yakın bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Uzun dönemli örgütsel başarı, sürekli gelişim, yaratıcılığı, yeniliği ve uyarlanabilirliği artırma, örgüt üyelerini örgütün mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde donatma örgütsel öğrenme ile mümkündür (İpek, 2004:69). Örgütsel öğrenme yeni bilginin üretilmesini, performansın iyileştirilmesini

kolaylaştırmaktadır (Garavan, 1997:19). Yenilik, örgütün yeni bilgi geliştirme, dağıtma ve kullanmayı öğrenme yeteneğine bağlıdır (Alegra ve Chiva, 2008:315). Örgütsel öğrenme ve firma yeniliği arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu pek çok bilimsel araştırmada ortaya konmuştur (Hurley ve Hult, 1998; Damanpour, 1991; Goes ve Park, 1997). Ancak ürün yeniliği performansı ile örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki ilişkiyi irdeleyen çalışma sayısı oldukça sınırlıdır (Alegra ve Chiva, 2008; McKee, 1992). Bu araştırmaların birçoğu da Anglosakson ülkelerdeki işletmelerde yapılmıştır. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı; örgütsel öğrenme, yenilik ve ürün yeniliği kavramlarını ele alan yerli ve yabancı literatür çerçevesinde örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği kavramlarını irdelemek, örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı arasında bir ilişki bulunup bulunmadığını, ve bu ilişki üzerinde etkisi olduğu tahmin edilen örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri belirlemektir. Bu çerçevede çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde araştırmada kullanılan kavramlara ait literatür özetleri verilmektedir. Bu bölümde örgütsel öğrenme, örgütsel öğrenme yeteneği, yenilik ve ürün yeniliği kavramları ele alınmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel öğrenme, örgütsel öğrenme yeteneği, yenilik ve ürün yeniliği ile ilgili yapılan ampirik araştırmalar irdelenmektedir. Bu bölümde kavramların birbirleri ile ilişkisi ve işletmeler için önemi literatürde öne çıkan araştırmalarla desteklenmekte ve araştırmanın kavramsal modeli ortaya konmaktadır. Üçüncü bölümde ise araştırmanın amaç, kapsam, yöntem ve hipotezleri ayrıntılı olarak açıklanmakta ve araştırma örneklemini oluşturan İstanbul Sanayi Odası'nın 2008 verilerine dayanan ISO 1000 listesinden İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı 120 üretim işletmesine uygulanan anket verilerinin istatistiksel analizleri yer almaktadır.

Değerlendirme ve sonuç kısmında ise araştırma sonuçları doğrultusunda bir değerlendirme yapılarak sonuçların olası nedenleri tartışılmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE YENİLİK KAVRAMLARI

#### 1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI

Yoğun küresel rekabet ve her alanda yaşanan bilgi patlaması dünyanın neresinde olursa olsun rekabet edilebilirliğini korumak için savaşıyan bütün üreticileri, soyut ve somut tüm varlıklarını güçlendirmek için yeteneklerini geliştirmeye zorlamaktadır. Üreticilerin rekabet avantajı elde etmesi ve bunu koruyabilmesi, sürdürülebilir gelişme sağlamasına bağlıdır. Sürdürülebilir gelişme, işletmelerin üretim maliyetlerini düşürmesine, stokları azaltmalarına, geribildirim sürelerinin kısılmasına, kalitenin iyileşmesine, hızlı dağıtıma ve müşteri memnuniyetinin artmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda sürekli gelişmenin odağında ne vardır? Bir işletmenin zamanla daha iyiye gitmesine yol açan nedir? Tüm bu soruların cevabı, işletmelerin rakipleri ile arasındaki asıl farkı yaratacak olan işgören becerileri, bilgi tabanı yaratabilme, örgütsel öğrenme gibi işletmenin sahip olduğu soyut varlıklara dayanmaktadır (Yeung vd., 2007:2459). Lynn ve arkadaşları (2000:221), bir örgütün etkili öğrenmesi ile rekabet ortamında söz sahibi olması arasında doğrusal bir ilişki olduğunu, öğrenemeyen örgütlerin ise öğrenme yeteneğine sahip rakiplerine nazaran sürekli güç kaybedeceğini ifade etmektedir (Lynn vd., 2000:221).

Örgütlerin faaliyette bulunduğu çevreyi deşifre edebilmesi ve çevreye uygun tepkiyi ortaya koyabilme yeteneğine sahip olma konusu araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları da yukarıda bahsedilen faktörlerin etkisi ile ortaya çıkan yeni yönetim yaklaşımlarından biridir. Örgütsel öğrenme kavramına yönelik gerek akademik gerekse iş dünyasında meydana gelen ilginin kökleri 70 ve 80'li yıllarda ortaya çıkan toplam kalite hareketine ve bu hareketin sürekli iyileşme ve artan öğrenme vurgusuna kadar gitmektedir (Dibella ve Nevis, 1998:2). Örgütsel öğrenme kavramının bir olgu haline gelmeye başlaması 1970'lerde gerçekleşmiş, örgütsel öğrenme olgusu doruk noktasına 1990'larda çıkmış ve o günden günümüze birçok bilimsel araştırmada bilim adamlarınca

irdelenerek en çok araştırılan konulardan biri haline gelmiştir (Argyris ve Schön, 1990; Huber, 1991; Senge, 1990; Levitt ve March, 1988; Balay, 2004; Garavan, 1997; Angelim ve Guimaraes, 2005; Cohen ve Levinthal, 1990).

Günümüzde tüm örgütlerin değişen çevreye uyum sağlama, geçmişteki başarı ve başarısızlıklardan ders çıkarma, geçmişin hatalarını yakalama ve düzeltme, yaklaşan tehditleri sezebilme ve tehditlere karşı koyabilme, süregelen bir yenilik içinde olma ve rekabet avantajını elde tutma ihtiyacı vardır. Örgütsel öğrenme, tam bu noktada örgütlerin ihtiyacının karşılanmasında geçerliliği kanıtlanmış anahtar bir etken olarak görülmektedir (Argyris ve Schön, 1996; Bhatnagar ve Sharma, 2005). Örgütsel öğrenme, örgütsel bilginin yaratılması ve bu bilginin pratikte yönetilmesi için yöntemlerin kuramlaştırılması çabasını yansıtmaktadır. Teknolojilerin ve ürünlerin kolaylıkla kopyalandığı ve yeniden üretildiği bir iş çevresinde, örgütsel bilgi ve bilgiyi yaratan süreçlerin, sürdürebilir ve taklit edilemez bir kaynak olarak işletmeye avantaj sağladığı düşünülmektedir (Spicer ve Smith, 2006:133).

Araştırmalar, örgütü değişen ve gelişen, dolayısıyla sürekli öğrenen bir yapı olarak nitelendirmektedir. Bu bağlamda, bilinçli olarak öğrenmeyi seçmiş olsun ya da olmasın bütün örgütler öğrenmektedir. Bazıları örgütsel öğrenmeyi kasten ilerleterek, kendi amaçları ile uyumlu yetenekler geliştirmeye çalışır, bazıları ise bunun için özel bir çaba sarf etmez, hatta öğrenmeyi engelleyen yapı ve süreçlere bile sahip olabilir. Ancak yine de her iki örgüt tipi de öğrenmeye devam eder (Kim, 1995:37). Örgütleri, öğrenen örgüt olarak kabul etme eğilimi Argris ve Schön'ün 1978 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarıyla başlamıştır. Örgütsel öğrenmenin bilgiyi geliştirici ve örgütsel performansı artırıcı gücü, bu olgunun etkin ve etkili bir biçimde planlanması gerektiği düşüncesini ortaya çıkarmıştır (Balay, 2004:11; Argyris, 1990:118; Dibella ve Nevis, 1998; Shrivastava, 1983:7). Örgütsel öğrenme işletmelere, çevresel koşullarla uyumlu bir şekilde, sahip oldukları bilgileri süzebilme ve uygulamaya dönüştürebilme yeteneği kazandırmaktadır. Gerçekte, örgütler iki temel nedenden dolayı öğrenmektedir: yeni fırsatlar keşfetmek ve var olan fırsatları işlemek (Prieto ve Revilla, 2006:499).

Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki bireylerin, karşılıklarına çıkan problemleri örgüt adına çözmeleri ile başlar. Bireyler, davranışlarının sonunda bekledikleri ve

elde ettikleri sonuçlar arasında bir farklılık gördükleri zaman, bu farklılığı giderebilmek için daha farklı düşünce ve davranış biçimleri geliştirmeye başlarlar. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için bireyin yaşadığı olayların sonucunda, öğrendiklerini örgüte mal edebilmesi ve bir değer olarak kazandırabilmesi gereklidir (Titrek, 2004:240).

Örgütsel öğrenme olgusuna ilişkin tartışmalar, bu kavramın davranış değişikliği yaratma amacı içerdiğini; bu değişikliğin, hem bireysel hem de örgütsel boyutu kapsayan bir süreç olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Ancak, Huber'in yaklaşımına göre, öğrenme öğrenen öznenin etkinliğinin artmasına neden olmak zorunda değildir. Öğrenme her halükârda bilinçli olarak gerçekleşmek durumunda olmadığı gibi gözlemlenebilir davranış değişiklikleri ile sonuçlanmak zorunda da değildir. Huber (1991), ortaya koyduğu kapsamlı literatür taramasında, örgütsel öğrenmenin niteliğine ilişkin öne sürdüğü temel tezlerini farklı disiplinlerde ulaşılan sonuçlarla da desteklemiştir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme (Balay, 2004:28):

- Etkili eylemlerde bulunabilmek için kapasite geliştirme sürecidir. Bu çerçevede öğrenme ve eylem bir bütündür.
- Örgütün işleyiş biçimlerini, bu biçimleri şekillendiren varsayımları ve bunların değişimini sistematik bir şekilde araştırma sürecidir.
- Örgütün vizyon yeteneği kazanması ve deneyimlerinden öğrenmesi yeteneğidir.
- Değişim ve uyuma hazır olma yeteneğidir.
- Bilgiyi özümseme, yetenekler geliştirme ve yeni tutumlar kazanmadır.

Örgütsel öğrenme tanımları ile ilgili alt başlığa geçmeden önce sık sık birbiri yerine kullanılan örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları arasındaki anlam farklılığı üzerinde kısaca durulacaktır. Lancaster Üniversitesi tarafından Eylül 1996'da düzenlenen sempozyumda, Argyris ve Schön (1996), Easterby-Smith ve Araujo (2001) 'nun da daha önce kitap ve makalelerinde belirttikleri gibi "örgütsel öğrenme" ve "öğrenen örgüt" kavramları arasındaki farklılığın makalelerde açıkça görüldüğü ileri sürülmüştür (Angelim ve Guimaraes, 2005:90; Easterby-Smith vd.,

2000:786). Örgütsel öğrenme hala devam eden bir süreci belirtirken, öğrenen örgüt ideal bir örgüt biçimini ima etmektedir. Öğrenen örgüt *ne* üzerinde dururken (bir örgütte birlikte üretilip öğrenilen unsurlar, ilkeler ve nitelikler), örgütsel öğrenme *nasıl* üzerinde durmaktadır (bilgi geliştirme süreci ve becerisi). Her örgüt iyi ya da kötü bir örgütsel öğrenmeye sahip olabilir, ancak her örgüt öğrenen örgüt olmayabilir (İpek, 2004:53)<sup>1</sup>.

### 1.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME TANIMLARI

Örgütsel öğrenme kavramı ilk olarak Carnegie Mellon Üniversitesinde March ve Simon (1958) ile Cyert ve March (1963) tarafından ele alındıysa da bu alandaki ilk kapsamlı çalışmayı Argyris ve Schön (1978) gerçekleştirmiştir. Argyris ve Schon, bir örgütün hataları ortaya çıkarma ve düzeltme yeteneğini örgütsel öğrenme olarak tanımlamıştır (Kamaşak ve Yücelen, 2009:111).

Araştırmacılar örgütsel öğrenmeyi zaman içinde gelişen bir süreç olarak görmekte ve örgütsel öğrenme ile bilgi edinme ve iyileştirilmiş performans olgularını aynı çerçevede değerlendirmektedir. Ancak bu ortak noktalara rağmen bazı diğer önemli noktalarda farklılıkların ortaya çıktığı görülmekte; bu durum da kendini en iyi şekilde örgütsel öğrenme ile ilgili tanımlarda göstermektedir (Garvin, 1993:80). Tablo 1’de literatürde yer alan ve sıkça atıf yapılan tanımlar bir araya getirilmiştir.

---

<sup>1</sup> Bu bağlamda, bu çalışmada örgütsel öğrenme kavramı üzerine odaklanarak örgütsel öğrenme yeteneği ve boyutları tartışılacaktır.

**Tablo 1.** Örgütsel Öğrenme Tanımları

Fiol ve Lyles (1985:803)	Örgütsel öğrenme daha iyi bilgi ve kavrayış için örgütsel eylemleri iyileştirme sürecidir.
Levitt ve March (1988:320)	Örgütsel öğrenme, geçmişten gelen deneyimlerin davranışa yön veren rutinlere dönüştürülmesidir.
Stata (1989:64)	Örgütsel öğrenme geçmiş bilgi ve deneyimler üzerine kurulmuş, paylaşılan sezgi, bilgi ve zihinsel modeller yoluyla oluşur.
Huber (1991:89)	Örgütsel öğrenme, verilerin işlenmesi yoluyla örgütün potansiyel davranış alanının çeşitlendirilmesi ve değişmesidir.
DiBella vd. (1996:38)	Örgütsel öğrenme örgütün çevresine uyum sağlama yeteneğidir.
Nonaka ve Takeuchi (1995:44)	Örgütsel öğrenme; geçmiş deneyimlerden etkilenen, iş rutinlerinin geliştirilmesi ve dönüştürülmesine odaklı ve örgütsel hafıza ile desteklenen, değişime uyum sürecidir.
Garavan (1997:25)	Örgütsel öğrenme yeni bilgi geliştirme yoluyla davranışı etkileme potansiyelidir.
DiBella ve Nevis (1998:28)	Örgütsel öğrenme deneyime dayalı performansı oluşturan ya da iyileştiren örgüt içindeki kapasite veya süreçlerdir.
Robey vd.(2000:130)	Örgütsel öğrenme; hem bilinçli hem de bilinçsiz-kendiliğinden unsurlar içeren, enformasyon/bilgi edinimi, enformasyona/bilgiye erişim ve enformasyonun/bilginin değerlendirilmesi suretiyle örgütsel hafızanın etkinliğinde gerçekleşen, örgütsel eylemi etkileyen örgütsel bir süreçtir.
Kalkan (2006:403)	En temelde, örgütsel öğrenme firmanın yeni bilgi ve anlayışlar edinme sürecidir.

Literatürde örgütsel öğrenme ile ilgili tanımların şu noktalara vurgu yaptığı dikkati çekmektedir: örgütsel rutinlerin değiştirilmesi, örgüt için yararlı olan bilgiye ulaşılması, yeni üretim için örgütsel kapasitesinin artırılması, yorumlama ve vizyon oluşturma, eylem-çıktı ilişkisi ile ilgili olarak bilgi geliştirme, hataların bulunması ve düzeltilmesi (Edmonson ve Moingeon, 1996:18).

## 1.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YAKLAŞIMLARI

Literatürde araştırmacılar örgütsel öğrenme olgusuna farklı varsayımlar getirerek örgütsel öğrenme alanındaki araştırmalar sonucunda, örgütsel öğrenme olgusunu iki farklı perspektiften ele almışlardır. Örgütsel öğrenme alanında ikisi de farklı amaçlara sahip olan iki ana çalışma alanı tanımlamaktadır: Normatif/kuralcı (prescriptive/normative) ve tanımlayıcı (descriptive) araştırmalar (Tsang, 1997:75; Shipton, 2006:235).

Tanımlayıcı literatür “bir örgüt nasıl öğrenir?” sorusu ile ilgilenirken Normatif literatür, “bir örgüt nasıl öğrenmelidir?” sorusu ile ilgilenir. Tanımlayıcı literatürde yargı ve değerlendirmeler çok kesin ve net değilken; normatif literatürde yargı ve değerlendirmeler daha net ve kesindir ve en iyi uygulamalar okuyucuya sunulmuştur (Tsang, 1997:75; Nevis vd.,1995:74).

Tanımlayıcı literatür daha çok örgütsel öğrenme olgusu ile ilgilenirken, kuralcı/normatif literatür öğrenen örgüt geliştirme yolları ile ilgilenir. Örgütsel öğrenme, örgütlerde öğrenme ve öğrenememe süreçlerini ve yapılarını analiz etme, gözleme üzerine odaklanırken, öğrenen örgüt üzerine çalışmalar daha çok normatif ve metodolojik modeller geliştirmeye odaklanır. Örgütsel öğrenme kavramına daha çok akademisyenler vurgu yaparken öğrenen örgüt kavramına danışmanlar vurgu yapar (Angelim ve Guimaraes, 2005).



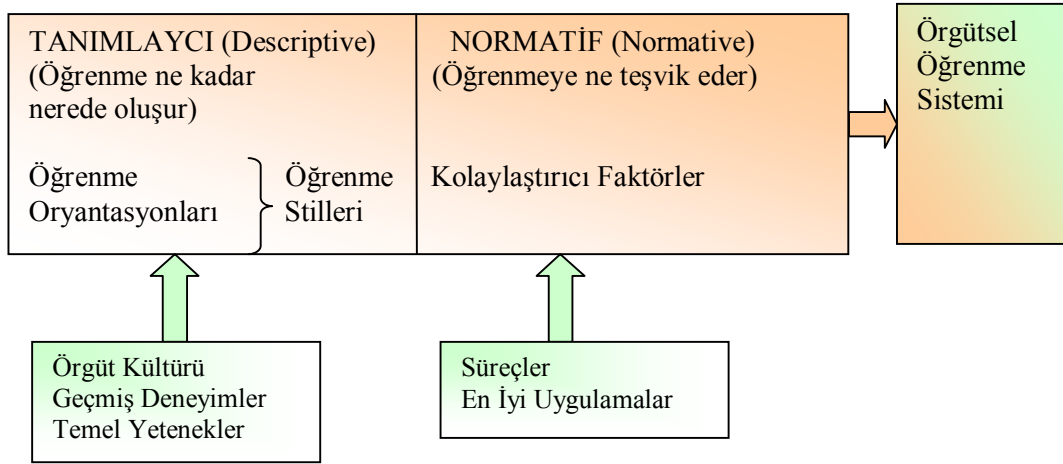
**Tablo 2.** Tanımlayıcı ve Normatif/Kuralcı Araştırmalar Arasındaki Farklılıklar (Tsang, 1997:85)

	<i>Örgütsel Öğrenme Üzerine Tanımlayıcı Literatür</i>	<i>Örgütsel Öğrenme Üzerine Kuralcı/Normatif Literatür</i>
<i>Anahtar Soru</i>	Bir örgüt nasıl öğrenir?	Bir örgüt nasıl öğrenmelidir?
<i>Hedef kitle</i>	Akademisyenler	Uygulayıcılar
<i>Amaç</i>	Teori oluşturmak	Örgütsel performansı iyileştirmek
<i>Bilgi Kaynağı</i>	Sistemik veri toplama	Deneyime başvurma
<i>Yöntem</i>	Dar araştırma yöntemleri	Kapsamlı örnek olay ve faaliyet araştırması
<i>Genelleme</i>	Araştırma sonuçlarının genellenmesini kısıtlayan faktörlerin farkında olma	Bir teorinin her tip organizasyona genellenebileceği eğiliminin var olması
<i>Öğrenmenin sonucu</i>	Olası davranışsal değişim	Gerçek davranışsal değişim
<i>Öğrenme ve performans arasındaki ilişki</i>	Olumlu ya da olumsuz olabilir	Olumlu olmalıdır

DiBella ve arkadaşları (1996: 41-42), örgütsel öğrenme literatüründe yer alan bu iki farklı araştırma alanını birleştirerek bir örgütsel öğrenme modeli oluşturmuşlardır. Araştırmacılara göre her iki araştırma alanının da kendi içinde var olan eksiklikleri bu modelde bütünleştirilerek giderilebilir. Öğrenme sistemi modelinde; bir taraf, öğrenmenin kolay ya da zor oluşmasını ve etkili öğrenme miktarını etkileyen, yapılar ve süreçler olarak adlandırılan kolaylaştırıcı faktörlerden oluşur. Bu normatif faktörler ortak süreçlere ve en iyi uygulamalara dayanır. Kolaylaştırıcı faktörler; dış çevreyi izleme, örgüt içinde açık bir iklimin var olması, süregelen eğitim, operasyonel çeşitlilik, katılımcı liderlik ve sistem yaklaşımı olarak sayılabilir (Appelbaum ve Reichart, 1998:20). İkinci taraf, öğrenmenin nerede, ne kadar gerçekleşeceğini belirleyen yaklaşım ve değerleri kapsayan öğrenme oryantasyonlarından oluşur. Bunlara örnek olarak; bilgi tabanlı, ürün-süreç odaklı, öğrenme odaklı, değer zinciri odaklı, dokümantasyon ve diseminasyon modu ve beceri geliştirme olarak adlandırılan yedi farklı oryantasyon türü sayılabilir. Bu oryantasyonlar, örgütün öğrenme biçimini tanımlayan bir kalıp model oluşturarak,

öğrenme stillerini belirler. DiBella ve arkadaşları, güçlü bireysellik, tekno-analitik, toplumsal, geleneksel ve evanjelik(evangelical) beş farklı öğrenme stilinden bahsetmektedir. Bu anlamda, bu tanımlayıcı faktörler, örgütün kültürüne, geçmiş deneyimlerine ve temel yeteneklerine dayanır.

**Şekil 1.** Örgütsel Öğrenme Modeli (Dibella vd, 1996:42)



### 1.3. ÖĞRENME BİÇİMLERİ

Argyris, örgütsel öğrenmeyi bir dışsallaştırma, kavrayış, bireylerin zihinsel modellerini değiştirmesi süreci olarak analiz etmekte; bu durumu ifade ederken “Eylem Teorisi’nden (Theory of Action)” yararlanmaktadır. Bu teori, eylem için stratejileri, strateji seçimine yön veren değerleri ve zihinsel modellerin dayandığı önermeleri (premises) içerir. Böyle bir teori iki farklı şekilde işler; benimsenen davranış (espoused) teorisi, belirli bir eylemi makul göstermek anlamına gelirken; geçerli davranış teorisi (theory in use), bu belirli eylemi geliştiren örtülü teoriyi ifade etmektedir. Argyris öğrenmenin iki şekilde gerçekleştiğini belirtir: Tek halkalı öğrenme, eylemin stratejileri veya önermeleri değiştiğinde söz konusudur. Çift halkalı öğrenme ise, stratejilerin ve önyargıların değişmesinin yanında geçerli davranış teorisinin değerleri değiştiğinde gerçekleşir. Argyris’e göre örgütsel öğrenme, bireylerin eylemlerini tasarlamak ve yürütmek için yararlandıkları bilişsel kurallar üzerindeki değişimi içerir (Angelim ve Guimaraes, 2005:94; Argyris, 2001:96).

Buna göre örgütler, örgütsel öğrenme süreçlerini tek halkalı öğrenme, çift halkalı öğrenme (Argyris, 2001:97) ve öğrenmeyi öğrenme olmak üzere üç ayrı

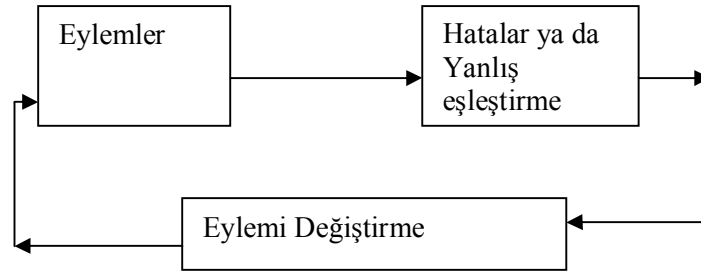
biçimde uygularlar. En düşük düzey, tek halkalı öğrenme ya da uyarlamacı öğrenme olarak adlandırılırken; ikinci düzey, çift halkalı ya da yaratıcı öğrenme olarak isimlendirilir. Örgütsel öğrenmenin en üst ve son düzeyi ise öğrenmenin öğrenildiği düzeydir (Balay, 2004: 31:38; Garavan, 1997:26; Özgen vd., 2004:176). Argyris ve Schon'e (2001) göre her tip, örgütün öğrenme yeteneğindeki bir üst düzey gelişmeyi ifade etmektedir.

### - Tek Halkalı (Uyarlamacı) Öğrenme

Tek halkalı öğrenme, çevreye uyum sağlayarak belirlenmiş hedeflere ve normlara etkin olarak ulaşma süreci olarak tanımlanmaktadır (Argyris ve Schön, 1996:56; Özgen vd., 2004:176).

Argyris'e göre tek halkalı öğrenme, bir işgörenin bir işi tamamlaması, mevcut yöntemleri işe uygulayabilmesi için gerekli olan öğrenmedir. Tek halkalı ya da uyarlamacı öğrenme mevcut durumun nasıl daha fazla geliştirilebileceğini öğrenme üzerine odaklanır ve mevcut sorunların çözümüne uğraşır; sorunun nedeni ile ilgilenmez (Argyris, 1990:92).

**Şekil 2.** Tek Halkalı Öğrenme (Argyris, 1990:92)

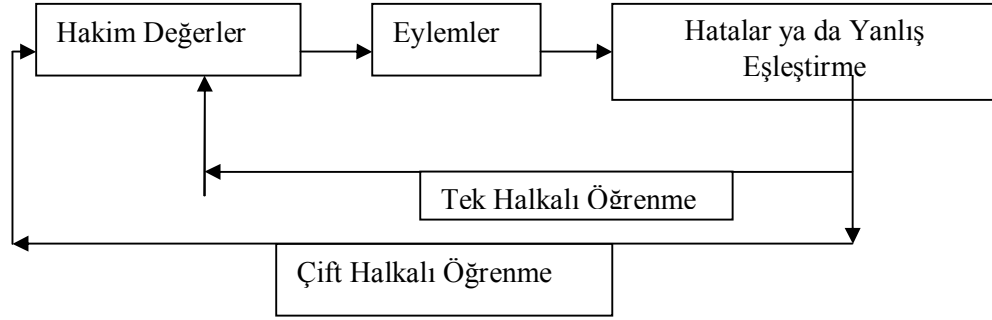


### - Çift Halkalı (Yaratıcı) Öğrenme

Yaratıcı öğrenme, örgütün kendi misyonu ve yeteneklerini sorgulama isteği üzerine ortaya çıkar (Garavan, 1997:27). Mevcut durumu değiştirmeyi amaçlar ve tek halkalı öğrenmeye göre daha soyut düzeyde işler. Çift halkalı öğrenme, örgütün sadece davranışsal uyumunu değil, aynı zamanda bilişsel yapısındaki daha derin değişimleri de içermektedir. Örgüt ve çevresi arasındaki ilişkide basit davranışsal uyumdan çok daha derin, köklü değişimler olmaktadır (Özgen vd, 2004:176). Çift halka sisteminde birinci halka, olay ve olguların keşfedilmesi, bunlara bağlı

eylemlerde bulunma ve sonuçlarını değerlendirmektir. İkinci halka ise yeteneklerin geliştirilmesi ve birinci halkanın nasıl sonuçlandırılacağını bilmektir. Çift halkalı öğrenme sadece nesnel olgulara değil, bu olguların gerisindeki sebep ve güdülere ilişkin sorular yöneltmeye dayanır (Argyris, 2001:97). Çift halkalı öğrenme, ürün, süreç ve teknoloji yenilikleri için gereken temeli oluşturmaktadır (Garcia-Molares, 2007:529).

**Şekil 3.** Çift Halkalı Öğrenme (Argyris, 1990: 94)



Tek halkalı (uyarlamacı) ve çift halkalı (yaratıcı) öğrenme arasındaki farklılıklar aşağıda Tablo 3.'te belirtildiği gibidir.

**Tablo 3.** Uyarlamacı ve Yaratıcı Öğrenme Biçimlerinin Karşılaştırması (Balay, 2004:36-37)

	<b>Uyarlamacı</b>	<b>Yaratıcı</b>
<b><u>Stratejik özellikler</u></b> Öz yeterlik Güç Kaynağı Çıktı Örgütsel Perspektif Gelişimsel Dinamik	Daha iyi benzerlik Denge Piyasa paylaşımı Bölmeleştirme Değişim	Anlamlı farklılık Değişim Piyasa yaratma Sistemik Dönüşüm
<b><u>Yapısal Özellikler</u></b> Yapı Kontrol sistemi Güç Temelleri Birleştirme mekanizmaları Ağlar İletişim akımı	Bürokratik Formal Kurallar Hiyerarşik konum Hiyerarşi Bağılantısız Hiyerarşik	Ağ Değerler, kendi kendini kontrol Bilgi Takımlar Güçlü Etraflı
<b><u>İnsan Kaynakları Uygulamaları</u></b> Performans Değerlendirme Sis. Ödül Kaynakları Statü Sembolleri Kültür	Dengeyi ödüllendirme Kısa dönemli mali Kıdem ve ünvan Piyasa	Esneklik Uzun dönemli mali ve İns. Kay. Gel. Farklılık oluşturma Klan
<b><u>Yönetici Davranışları</u></b> Perspektif Problem Çözme Yön. Kişisel kontrol	Kontrol etme Dar Kınama ve kabul	Açıklık Sistemli düşünme Yeterlilik

### - Öğrenmeyi Öğrenme

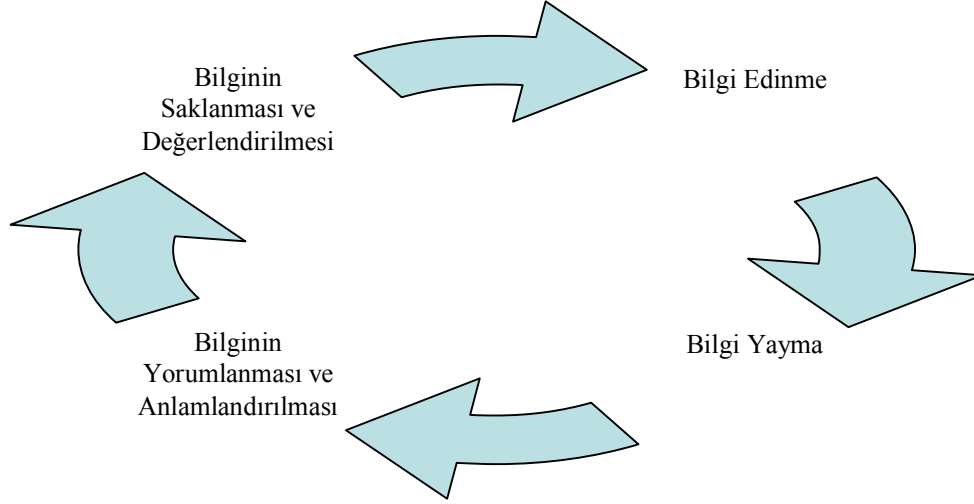
En üst düzeydeki örgütsel öğrenme, öğrenmenin nasıl öğrenildiğini içeren düzeydir. Öğrenmeyi öğrenme, uyarlamacı ve yaratıcı öğrenme süreçlerini bilmeyi gerektirmektedir. Esas olan, öğrenme becerisinin geliştirilmesidir (Özgen vd., 2004:176). Bu öğrenme düzeyinde çabalar, öğrenme sürecinin kendisi üzerine odaklanır. Bu düzey, örgütsel öğrenme stratejilerini, örgütsel yapıları ve bunlara katkı yapan bütün süreçleri değerlendirmeyi içerir (Balay, 2004:17).

#### 1.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ

Literatüre bakıldığında örgütsel öğrenme süreci ile ilgili olarak bir fikir birliğinin varlığı dikkati çekmektedir. Örgütsel öğrenme süreci; enformasyon/bilgi edinimi, yayılması, yorumlanması, yeniden kullanılmak ve değerlendirilmek üzere - örgütsel hafızada- saklanması olarak kategorilere ayrılmış dört aşamalı bir

enformasyon işleme süreci olarak nitelenmektedir (Huber, 1991:90; Garavan, 1997:25; Dibella ve Nevis, 1998:28–29; Ke ve Wei, 2006:3).

#### Şekil 4. Örgütsel Öğrenme Süreci



**Bilgi edinme:** Bu aşamada, örgüt ihtiyaç duyduğu enformasyon ve bilgiyi çeşitli yollarla içselleştirmektedir. Enformasyon edinimi için hem iç hem de dış kaynaklardan yararlanılabilir. Geçmiş deneyimler, dolaysız tecrübeler, işletme dışı unsurların tecrübeleri ve stratejik eylemler, başkalarından ya da örgütsel hafızadan edinilen deneyim, yeni bilgi edinme biçimleridir (Huber, 1991:91; Garavan, 1997:25).

**Bilgiyi yayma:** Bu aşama değişik biçimlerle elde edilen bilginin, değişim ve paylaşımının gerçekleştiği aşamadır. Bu aşama, öğrenme sürecinin kapsamlılığı üzerinde önemli bir role sahiptir. Etkili bilgi yayma, onu kullanarak daha etkili hale gelen ve bu yüzden bilgiyi daha geniş bağlamda ele alan örgüt üyelerinin gözündeki değerini artırır (Garvin, 1993:81; Huber, 1991:91).

**Bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması:** Bu aşama yaratıcı bir süreçtir. Anlamlandırma sürecinde farklı düzeylerde bilgi yaratılabilir. Örgüt içinde farklı yorumlamaların ortaya çıkması, örgütün potansiyel davranış alanını genişleteceğinden, örgütsel öğrenmede bir artışın gerçekleşmesi anlamına gelmektedir (Huber, 1991:91). Herhangi bir iş biriminde örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için bilginin anlamında ve örgüt üzerindeki etkileri konusunda fikir birliği sağlanması gerekir (Garavan, 1997:25).

**Bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi:** Sonuncu aşama örgütsel hafıza fonksiyonu ile ilgilidir. Örgütsel hafıza enformasyonu/bilgiyi saklama ve yeniden değerlendirme faaliyetlerine yönelik bir yapıya sahip olan, bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli görüngülerle temsil edilen bir oluşumdur (Walsh ve Ungson, 1991:58; Akgün vd., 2003:852). Öğrenme yoluyla elde edilen bilgi ve deneyimlerin uygulamalara aktarılması kadar, ileride kullanılmak üzere saklanması da, süregelen işletme başarısı için önemli bir zorunluluktur. Böylece, örgütsel hafızaya kaydedilen “kazanımlar” (Tsang, 1997: 79) diğer bölümlere aktarılarak, “tekerleğin yeniden icat edilmesi” zahmetinden de kaçınılmış olacaktır (Aydemir, 2000). Organizasyonun edindiği enformasyon ve bilgi, örgütsel hafızada saklanmakta ve gerekli olduğunda açığa çıkartılarak değerlendirilmektedir. Saklanan enformasyon/bilgi gelecekteki algılayış biçimi ve karar verme süreçlerinde de etkili olmaktadır, dolayısıyla örgütsel hafızanın gelişime açık bir yapıda olması işletme için oldukça önemlidir. Örgütün enformasyon deposu olarak işlev gören örgütsel hafızanın gelişimi de örgütsel öğrenme ile mümkündür (Huber, 1991:91; Nederhof vd., 2002:321).

#### 1.5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYLERİ

Öğrenme örgüt içinde farklı hız ve düzeylerde gerçekleşerek olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlar. Örgüt içinde öğrenme, bireysel düzeyde, takım düzeyinde ve örgütsel düzeyde gerçekleşir. Argyris ve Schön, örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenme olmadan gerçekleşemeyeceğini ileri sürmekte, bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenme için gerekli ancak yeterli bir şart olmadığını belirtmektedir (Garvan, 1997:25).

**Tablo 4.** Öğrenme Düzeyleri ve Özellikleri (Teare, 1998:101)

<b>Bireysel Düzeyde Öğrenme</b>	<b>Takım Düzeyinde Öğrenme</b>	<b>Örgütsel Düzeyde Öğrenme</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Bireyler, kendi öğrenme ve gelişimleri için sorumluluk alır,</li><li>- Bireyler, kişisel öğrenme planları çerçevesinde kendi işleri için gerekli olan öğrenme ihtiyaçlarını giderir,</li><li>- Kişisel öğrenme biçimlerine göre öğrenme fırsatlarını değerlendirir,</li><li>- Bireysel becerilerin kazanılması için fikir alışverişinde bulunur,</li><li>- Öğrenme sürecinde diğer bireylerden yararlanır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Takımlar, toplam fayda için takım veya çalışma grubu üyelerinin her birinin yeteneklerinden yararlanır,</li><li>- Takımlar, ortak bir paylaşım veya yaklaşım için sıklıkla birlikte öğrenir,</li><li>- Bireysel öğrenme amaçlarında her biri diğerini destekler,</li><li>- Takımlar, diğer takımlara yardım eder ve birbirinden öğrenir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Örgüt, stratejilerini bilinçli olarak değişen çevre şartlarına uyumlu hale getirir,</li><li>- Esnek bir planlama süreci oluşturur,</li><li>- Tüm işletme çalışanlarını ve paydaşları dinlemek için gerekli düzeni kurar ve en iyi uygulamalardan yararlanır,</li><li>- Örgüt içi bilgi akışını düzenler ve disipline eder,</li><li>- Birleşmeler, edinimler ve ortaklıklar finansal kazanç yanında, öğrenme fırsatı olarak görülür.</li><li>- Örgütsel yapı, öğrenme ve bilgi akışı düşünülerek tasarlanır.</li></ul>

Literatürde örgütsel öğrenme ve bireysel öğrenme arasında farklılıkların yer aldığına dair bir fikir birliği vardır. Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme yaklaşımından türetilmiş bir metaforudur. Örgütler üyeleri aracılığıyla öğrenirler. Örgütsel öğrenmeyi anlayabilmek için bireysel öğrenmeyi anlamak gereklidir (Kim, 1995:37). Bireysel öğrenme, bireylerin eğitim, deneyim ya da deney yoluyla örtülü bilgiye ulaşmaları ile oluşur. Bireysel öğrenme elbette ki örgütler için çok önemlidir, ancak, örgütsel öğrenme örgütteki her bireyin öğrenmesinin toplamıdır, şeklinde basite indirgenemez. Örgütler bireyler gibi öğrenme sistemleri geliştirirler ve bu öğrenme sistemleri sadece mevcut üyeleri değil, örgütsel hikâyeler ve normlar yoluyla gelecekteki üyeleri de etkiler. Örgütsel öğrenme, fikirleri yeni bireylere transfer eden örgütün içindeki sistem ve kültürde oluşur (Ulrich vd.,1993:53). Hedberg'e göre örgütler bir beyne sahip değildir ama bilişsel sistemleri ve hafızaları vardır. Bireyler nasıl ki kendi kişiliklerini, kişisel alışkanlıklarını ve inançlarını zaman içinde geliştirirse, örgütler de kendi dünya görüşlerini ve ideolojilerini geliştirirler. Örgütün üyeleri değişebilir, ancak örgütün hafızası belli davranışları, zihinsel haritaları, normları ve değerleri zaman içinde korur (Fiol ve Lyles, 1985:804).



Aşağıda Tablo 5.'te gösterildiği gibi birbiri ile ilişkili dört mikro süreç, sezme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma, örgütsel öğrenmenin üç düzeyi olan birey, grup ve örgüt seviyesinde öğrenme ile ilişkilendirilmiştir. Sezme ve yorumlama, birey düzeyinde; yorumlama ve bütünleştirme grup düzeyinde; bütünleştirme ve kurumsallaştırma ise örgütsel düzeyde gerçekleşmektedir (Crossan ve Berdrow, 2003:1090).

**Tablo 5.** Örgütsel Öğrenme Düzeyleri (Crossan vd., 1999:525)

Öğrenme Seviyeleri	Süreçler	Girdiler ve Çıktılar
<b>Birey</b>	Sezme	Deneyimler İmgeler Metaforlar
<b>Grup (Takım)</b>	Yorumlama	Dil Zihinsel Harita Tartışma/Diyalog
	Bütünleştirme	Ortak anlayış Karşılıklı uyum İnteraktif sistemler
<b>Örgüt</b>	Kurumsallaştırma	Planlar/rutinler/normlar Teşhis sistemleri Kurallar ve prosedürler

Sezme, bireysel seviyede ve bilinçaltında gerçekleşen bir süreçtir. Sezme, öğrenmenin ilk aşamasıdır ve bireyin zihninde kavramsal olarak gerçekleşir. Bu süreç, sezgisel olarak bireyin davranışını etkiler. Diğer bireyleri etkilemesi için bireyle etkileşimde bulunulması gerekir. Yorumlama, bir sezginin ya da fikrin kişinin kendisine ya da diğerlerine açıklanmasıdır. Yorumlama, bireysel öğrenmenin bilinçli unsurlarını ortaya çıkartarak grup seviyesinde paylaşılmasını sağlar. Bütünleştirme, grup seviyesindeki kolektif anlayışı değiştirir. Diyalog ve ortak hareket etme, ortak anlayışın geliştirilmesinde önemlidir. Kurumsallaştırma ise, öğrenmeyi kurumun sistemleri, yapıları, stratejileri, rutinleri ve uygulamalarında içselleştirir (Crossan vd., 1999:525; Özgen vd., 2004:177; Crossan ve Berdrow, 2003:1090).

Örgüt içinde bütün bireylerin öğrenmesini zenginleştiren bir öğrenme ortamı yaratılmadan, üyelerin öğrenmesiyle örgütsel öğrenmeyi bütünleştiren bir anlayış geliştirmeden örgütsel öğrenme tam olarak gerçekleşemez. Örgütsel öğrenme deneme, araştırma, analiz yapma, hem başarı hem de başarısızlığı incelemeye istekli olmayı kapsar. Etkili bir örgütsel öğrenmenin en temel koşullarından biri yaratıcı öğrenmenin oluşmasını sağlayacak bir perspektife sahip olmaktır (Balay, 2004:29).

## 1.6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN OLUŞUMUNU ETKİLEYEN BAĞLAMSAL FAKTÖRLER

Örgütsel öğrenmenin oluşma olasılığını etkileyen dört bağlamsal faktör vardır: örgüt kültürü, esnekliğe izin veren strateji, yeniliğe, yeni fikirlere ve çevreye yönelen bir örgütsel yapı, işletmenin faaliyette bulunduğu çevrenin özellikleri (Fiol ve Lyes, 1985:804):

**Kültür:** Bir örgütün kültürü kendini örgütün önde gelen ideolojilerinde ve yerleşmiş davranış kalıplarında gösterir. Örgüt kültürü, paylaşılan değerleri, ideolojileri ve organizasyonel eylemleri etkileyen normları içerir (Şişman, 2002:15). Bu normlar, örgütün geçireceği davranışsal ve bilişsel gelişme evrelerini etkiler. Dolayısıyla, örgütsel değişim ya da öğrenme, örgütsel normlarda ve inanç sistemlerinde yeniden yapılanma gerektirir (Shrivastava, 1984:10; Fiol ve Lyes, 1985:804). Denison ve Mishra (1995:204) öğrenme odaklı bir kültüre sahip olan işletmelerde, katılım, tutarlılık, adaptasyon yeteneği ve misyon olmak üzere dört önemli faktörün benimsenmiş olması gerektiğini ileri sürmektedir. Katılım ve adaptasyon yeteneği, esneklik, açıklık ve sorumluluğun göstergeleridir ve işletmenin büyüme potansiyelinde belirleyicidir. Tutarlılık ve misyon ise bütünleşme, amaç ve vizyon unsurlarının göstergeleri olup işletmenin verimliliğinde belirleyici bir role sahiptir.

**Strateji:** Bir örgütün stratejik eğilimi örgütün faaliyette bulunduğu çevreye karşı sahip olduğu farklı algıları ve yaklaşımları yansıtır (Spacapan ve Bastic, 2007:537). Bir örgütün stratejik duruşu kısmen onun öğrenme yeteneğine yön verir. Strateji, amaç ve hedefleri ve stratejiye ulaşmak için gerekli eylemleri belirler. Dolayısıyla strateji, çevrenin algılanması ve yorumu için bir çerçeve sağlayarak karar vermeye yardımcı olması yönüyle öğrenmeyi etkiler (Fiol ve Lyes, 1985:804).

**Yapı:** Örgütsel yapı türleri ile ilgili olarak literatür incelendiğinde Burns ve Stalker'ın mekanik-organik örgüt ayrımının araştırmacılar tarafından sıkça kullanıldığı dikkati çekmektedir. Organik örgüt, esnek, informal, bireylere duruma göre yetkinin verildiği örgütleri tanımlarken; mekanik örgüt tam tersi bir biçimde bürokrasinin ağır bastığı, esnek olmayan sınırları belli, formal bir örgüt yapısını tanımlamaktadır. Örgütsel öğrenme personel güçlendirme, esneklik ve bilgi

paylaşımı gibi daha çok organik örgüt yapısına uygun özelliklerle ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle organik örgüt yapısı öğrenme düzeyini arttırabilir (Spicer ve Smith, 2006:140). Yapı çoğunlukla öğrenmenin bir sonucu olarak görürülür. Örgütün yapısı öğrenme süreçlerini belirlemede kritik bir öneme sahiptir (Fiol ve Lyes, 1985:805).

**Çevre:** Örgütün faaliyette bulunduğu hem iç hem de dış çevre örgütün öğrenme potansiyelini etkilemektedir. Örgütün çevresi çok fazla karmaşık ve dinamik ise örgütte aşırı yük durumu söz konusu olabileceğinden öğrenme gerçekleşemez. Hedberg'e göre öğrenme hem değişim hem de durağanlık ister (Fiol ve Lyes, 1985:805). Bununla birlikte işletmenin faaliyette bulunduğu pazardaki müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının değişim oranı, teknolojik çeşitlilik ve teknoloji transfer hızı ile rekabet yoğunluğu örgütlerin öğrenme yeteneklerine olumlu ya da olumsuz etki eden önemli faktörlerdendir.

#### 1.7. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ

Örgütsel öğrenme kavramına yönelik olarak artan ilgi, kavramın daha iyi ve daha yakından anlaşılması gereğini ön plana çıkarmıştır.

Örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel öğrenme sürecini şekillendiren özelliklerden oluşmaktadır. Örgütsel öğrenme yeteneği, örgütün bilgi ve tecrübeyi işlemesine, bu bilgi ve tecrübeye dayalı olarak bilgiyi geliştirmesine ve bilgiye ihtiyaç duyulduğunda kullanmak üzere depolamasına izin veren örgütsel eylem kalıpları ve örgütün beceri dizisidir. Örgütsel öğrenme yetenekleri, örgütün öğrenmesine ve öğrendiklerini kullanmasına izin veren yapısal karakteristiklerde, uygulamalarda, politikalarda ve diğer eylem kalıplarında saklanmıştır (Garbi, 1998:29; Ussahawanitchakit, 2008:1).

DiBella ve arkadaşları (1996:41), örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenme yeteneği kavramlarını bir arada ele alarak, örgütsel öğrenmenin mevcut yetenekler veya geliştirilen yeni yetenekler üzerine inşa edilerek arttırabileceğini ileri sürmektedir. Goh (2003:577), öğrenme yeteneğini, bir örgütün öğrenmeyi destekleyen ve kolaylaştıran yapı ve prosedürlere uygun yönetsel faaliyetleri hayata geçirebilme becerisi olarak tanımlamaktadır. Yeung ve arkadaşları (1999:2461), örgütsel öğrenme yeteneğini, örgütün, spesifik yönetim insiyatifleri ve uygulamaları

ile etkili bir biçimde fikirleri üretme ve geliştirme yeteneği ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme yeteneği üç yapısal bloktan oluşur: 1- Üretme (fikirleri elde etme, keşfetme, bulma ya da satın alma), 2- Geliştirme (fikirlerin örgüt içinde paylaşılması), 3- Öğrenme engellerinin tanımlanması (üretimi ve geliştirmeyi engelleyen problemlerin bulunması ve bu problemlerin çözülmesi).

Öğrenme yetenekleri soyut ve somut olabilir; bir strateji, öğrenme ile ilgili ilkeler, yapılar, liderlik, öğrenme için rol ve sorumluluklar, sistemler ve süreçler, yetkinlikler, kaynaklar ve temel değerler ile inanç bunlar arasında sayılabilir (Bhatnagar, 2006:419).

Hsu ve Fang (2008:2), makalelerinde daha önceki araştırmacıların örgütsel öğrenme yeteneği kavramını tanımlarken; yeteneğin sadece tek bir yönüne vurgu yapıldığını ileri sürmüştür. Araştırmacılar, örgütsel öğrenme yeteneği kavramını “özümleme yeteneği” ve “transfer edebilme yeteneği” olarak iki boyutta ele almıştır. Cohen ve Levinthal (1990:128)’in de ifade ettiği gibi özümleme yeteneği, dışarıdaki bilginin değerlendirilmesi ve kullanılmasıdır; yeteneğin dışsal unsuruna vurgu yapmaktadır. Garud ve Nayyar’ın da belirttiği gibi transfer edebilme yeteneği ise, yeteneğin içsel unsurlarına vurgu yapmakta; teknoloji seçme, zaman içinde seçilen teknolojileri geliştirme ve bu teknolojileri süregelen teknoloji geliştirme çabaları ile sentezleme ve yeniden yürürlüğe koyma yeteneğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, Hsu ve Fang, önceki çalışmalara dayanarak, örgütsel öğrenme yeteneğini, yeni bilgiyi özümseyerek transfer edebilme ve bu bilgiyi rekabet avantajı ve yüksek üretim hızı için yeni ürün geliştirme sürecine uygulayabilme olarak tanımlamaktadır. Argyris’e göre örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin örgütteki geçerli davranış teorisindeki hataları bularak ve düzelterek iç ve dış çevredeki değişimlere cevap vermesi ve elde edilen yeni kazanımların örgütsel hafızaya kaydedilmesi ile gerçekleşmektedir (Sinkula vd, 1997:306).

March (1991), örgütsel öğrenme yeteneğini iki farklı perspektiften incelemektedir. İlk yaklaşım örgütsel öğrenmeyi deneyim ve bilgi birikimi olarak görmektedir. Bu yaklaşıma göre temel örgütsel yetenekler; hatayı bulma ve düzeltme (Argyris ve Schön, 1996) ile hafıza ve örgütsel rutinlerdir (Walsh ve Ungson, 1991; Nonaka ve Takeuchi, 1995; Prahalad ve Hamel, 1994; Prieto ve Revilla, 2006:509).

İkinci yaklaşım, örgütsel öğrenme yeteneğinin keşfedici özelliklerine vurgu yapmaktadır. Bu yaklaşımda örgütsel öğrenme değişim için bir itici güç, esneklik ve yenilik olarak görülür (Prieto ve Revilla, 2006:509). Bu yaklaşıma göre temel örgütsel yetenekler, tarama (scanning), problem çözme (Simon, 2000), fikir çeşitliliği (Van de Ven ve Polley, 1992) ve örgütsel yenilenmedir (Senge, 2007; Barr vd, 1992).

Bu çalışmada örgütsel öğrenme yetenekleri ile ilgili iki yaklaşımın da ileri sürdüğü temel yetenekler kullanılacaktır. Aşağıda örgütsel öğrenme yetenekleri ve özellikleri kısaca açıklanmaktadır:

- **Hatayı Bulma ve Düzeltme:** Bir örgütün hataları bulabilme ve gelecekteki eylem planları için düzeltme yapabilme yeteneğidir. Böyle bir yeteneğin var olmaması hataların tekrarlanmasına ve öğrenmenin yanlış bir zeminde gerçekleşmesine neden olmaktadır (Fiol ve Lyles, 1985: 808; Garbi, 1998:33). Örgütsel bağlamda, Garvin, örgütlerin öğrenebilmeleri için başarılarını ve hatalarını gözden geçirmeleri gerektiğini ifade etmiştir (Lynn vd, 2000:222).
- **Operasyon ve Yürütme Rutinleri:** Rutinler; kurallar, politikalar, bilgi, iletişim ve koordinasyon sistemleri gibi standart operasyon prosedürleridir. Örgütsel rutinler (süreçlerde, ürün ve servis standartlarında saklı olan düzenli ve tahmin edilebilir davranışlar) öğrenmenin kendini gösterdiği önemli yollardan biridir (Spicer ve Smith, 2006:135). Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bireyden takıma ve takımdan örgüte edinilen bilgiyi transfer edebilecek uygun mekanizmaların bulunması gerekir (Jerez vd, 2008:283). Ayrıca operasyon ve yürütme rutinleri örgütlerin yapısal ya da sık sık tekrarlanan problemlere cevap verebilmek için geliştirdikleri bilgi depoları olarak da işlev görmektedir (Garbi, 1998:33; Weick, 1991:117). Bu unsurlar, örgütün geçmiş deneyimlerini biriktirme, yayma ve hatırlama yeteneğine, bir başka deyişle örgütsel hafızasına işaret etmektedir (Huber, 1991:105; Walsh ve Ungson, 1991:57). Shirvasta'ya göre örgütsel öğrenme, örgütün daha önceki deneyimlerinden, hafızasından edindiği tecrübelerle yakından

ilgilidir. Bu kayıtlar ve edinilen deneyimler örgütteki çalışanların bilgi edinmesini oldukça kolaylaştıran bir faktör olarak görülmektedir (Lynn vd, 2000:222).

- **Problem Çözme:** Sık sık tekrarlanan yapısal problemler için kural ve rutinlerin yanı sıra, bir eylem planının geliştirilmediği yeni durumlarla karşılaşıldığında, mevcut sorunların da üstesinden gelebilmek için örgütlerin problem çözme yeteneğine sahip olması gerekir (Garbi, 1998:34). Bir örgütün problem çözme becerisi yeni bilgi yaratma kapasitesini ifade etmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990:130). Problem çözme yeteneği, örgütlerin bilinçli olarak yeni bilgiyi yorumlamalarına ve mevcut bilgiyi sorgulamalarına ve yeniden tanımlamalarına yardımcı olur (Singh, 2006:37).
- **Tarama:** Örgütün dış çevre ile ilgili bilgi sağlama ve çevresel fırsat ve tehditleri algılama yeteneğidir (Daft ve Weick, 1984:290). Tarama yeteneğine, uygun ve yeni bilginin sağlanmasında ihtiyaç duyulur. Çevresel tarama faaliyetleri, müşteriler, rakipler ve tedarikçilerle, sektördeki teknolojik trendler ve yasal düzenlemelerle ilgili bilgi araştırmayı içerir. Bu bilgi edinme genellikle formal yollarla değil, bireyler ve sosyal ağlar üzerinden informal yollardan gerçekleşmektedir (Hambrick, 1982:160). Bu şekilde işletme çalışanlarının çabaları iç ve dış iş çevresinin realitelerinden elde edilen geçerli bilgiye dayanır (Singh, 2006:37).
- **Fikir Çeşitliliği:** Örgütün birçok yeni fikir yaratma ve farklı görüş açılarının açığa çıkmasına imkân verme yeteneğidir. Yeni çözümlerin yeni bakış açılarının ve bilginin örgüt içinde dağıtımını sağlar (Singh, 2006:37). Bu yetenek örgütün yapısal özellikleri ile ilişkilidir (Garbi, 1998:35). Problemlere, farklı yöntem ve prosedürlere dayalı yeni çözümler araştırmayı kapsar (Alegre ve Chiva, 2008:317).
- **Sürekli Yenilenme:** Örgütün sürekli olarak örgütsel değişimin önündeki engelleri aşabilmek için yeni yollar arama ve işlerin nasıl daha etkin bir şekilde yürütüleceğine dair yeni yöntemler arama yeteneğidir (McGill ve

Slocum, 1993:77; Senge, 2007:35). Örnek olarak Huber'in (1991) örgütsel öğrenmeyi örgütün potansiyel davranış alanında meydana gelen değişim olarak gören tanımı ve Argyris'in örgütsel öğrenmeyi örgütsel değişimin önündeki engelleri kaldıran bir mekanizma olarak gören tanımı verilebilir. Örgütsel öğrenme, esneklik, katılım, yaratıcılık ve takım çalışması ile bir arada ele alınmıştır (Koffman ve Senge, 1993; McGill ve Slocum, 1993; Senge, 2007).

#### 1.8. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İÇİN ANAHTAR KOŞULLAR

İşgücü yetkinliği, değişim için kapasite ve rekabet edebilirlik olarak temelde üç ana neden altında toplanan örgütlerde öğrenme sorunları, günümüzde, geçmişte olduğundan daha çok ön plandadır. Yetkinliğe ulaşma, değişebilme ve rekabetçi olma ihtiyacı, kamu ya da özel örgüt ayrımı olmaksızın tüm örgütler için kritik başarı faktörlerindedir. Örgütler, öğrenme kapasitelerini genişleterek belirtilen bu faktörler üzerindeki başarı şansını artırmaktadır (Ulrich vd, 1993:52).

Örgütsel öğrenme, çok boyutlu kompleks bir kavramdır ve örgütsel öğrenme yeteneğinin farklı biçimlerini tanımlayan bir takım özellikler vardır (Dibella vd.; 1996:41). Öğrenmeyi kolaylaştıran bağlamsal değişkenleri analiz eden, normatif literatür içinde yer alan bazı çalışmalar, öğrenme yeteneği terimini kullanarak öğrenme yeteneği oluşturma ve yayma sürecine atıfta bulunmaktadır (Jerez, 2005:280). Normatif literatüre göre belli koşullar veya özellikler yerine getirildiğinde öğrenme teşvik edilir ve öğrenmeye yön verilir. Bu özellikler öğrenme kapasitesini belirler. Tablo 6 normatif literatürde yer alan bazı önemli çalışmalarda tanımlanan örgütsel öğrenme kapasitesini arttırmak için gerekli anahtar koşulları göstermektedir.

**Tablo 6.** Örgüsel Öğrenme Kapasitesini Arttırmak için Anahtar Koşullar (Jerez, 2005:281'den uyarlanmıştır.)

Yazarlar	Anahtar koşullar	Koşullara ait özellikler
Senge (1990)	Disiplinler	1-zihinsel model, 2- paylaşılan vizyon, 3-kişisel uzmanlık, 4- takım olarak öğrenme, 5- sistem düşüncesi
Leonard-Barton (1992)	Öğrenmeye yönelik kritik eylemler	1- bağımsız problem çözme, 2- içsel bilgiyi bütünleştirebilme 3- sürekli deney (experimentation), 4- dışsal bilgiyi entegre edebilme
McGill (1992)	Boyutlar	1- Açıklık, 2- sistem düşüncesi, 3- yaratıcılık, 4- kişisel etkinlik, 5- empati
Garvin (1993)	Temel aktiviteler	1- sistematik problem çözme, 2- deney, 3- geçmiş deneyimlerden öğrenme, 4- diğerlerinden öğrenme, 5- bilgiyi transfer etme
Ulrich vd. (1993), Yeung vd. (1999)	Öğrenme yeteneğini geliştirmek için faaliyetleri koordine etme	1- öğrenmeye yönelik bağlılık oluşturma, 2- sürekli iyileşme, 3- yetkinlik edinme, 4- deneme, 5- ortak akıl, 6- değişim için kapasite, 7- liderlik
Nevis vd. (1995), Dibella ve Nevis, (1998), Dibella (2001),	Kolaylaştırıcı faktörler	1- deneysel ortak akıl, 2- açık bir iklim, 3- sürekli eğitim, 4- operasyonel çeşitlilik, 5- katılımcı liderlik, 6- sistem yaklaşımı
Goh ve Richards (1997)	Öğrenme için gerekli koşullar	1- amaç ve misyon açıklığı, 2- liderin bağlılığı ve personel güçlendirme, 3- deneme ve ödül, 4- bilginin transferi ve 5- takım çalışması ve grup olarak problem çözebilme.
Jerez-Gomez, (2005)	Örgütsel öğrenme yeteneği boyutları	1-öğrenmeye bağlılık, 2-sistem yaklaşımı, 3-açıklık ve deneme, 4-bilgi transferi
Alegre ve Chiva, (2008)	Örgütsel öğrenme yeteneği boyutları	1-deneme, 2- risk alma, 3- dış çevre ile etkileşim, 4- diyalog, 5- katılımcı karar alma

DiBella ve Nevis (1998:62), öğrenme yeteneği geliştirmek için gerekli üç unsurun varlığından söz etmektedir. Bu unsurlardan ilki, öğrenmeyi teşvik eden faktörlerin geliştirilmesidir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi özel bir çaba ve odaklanma gerektirir. Örgüt içinde gelişen bazı faktörler öğrenmeyi desteklerken bazıları da tersi olarak öğrenmeye engel durumlar yaratabilir. Önemli olan öğrenmeyi geliştiren en iyi uygulamaların ortaya çıkarılmasıdır. İkincisi, öğrenme stillerinin ve yeteneklerin gelişmesi ve değişim için bir mekanizma sağlanmasıdır. Örgütler, durağan değil sürekli değişim ve uyum gerektiren bir çevre içindedir. Dolayısıyla örgütün öğrenme yeteneğinin iyileştirilmesini sağlayacak en uygun yöntem ya da yaklaşım uygulanmalıdır. Üçüncü ve sonucusu ise, öğrenmenin nasıl gerçekleşeceğinin tanımlayıcı bir şekilde anlatılmasıdır.



## 1.9. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYE ELEŞTİREL BİR BAKIŞ

Literatürde örgütsel öğrenme kavramını eleştirel bir analiz yaparak değerlendiren çalışma sayısının oldukça az olduğu dikkati çekmektedir (Örtenblad, 2002; Prange, 1999; Easterby-Smith, 1997; Huysman, 1999). Çalışmalarda genellikle örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesinde karşılaşılan zorluklardan ve problemlerden çok fazla bahsedilmediği ve bu nedenle bu alandaki tartışma sayısının oldukça kısıtlı olduğu gözlenmiştir.

Huysman, M.(1999:59-74), örgütsel öğrenme literatürünün, “kim öğrenir, nasıl öğrenir, örgütler ne zaman öğrenir ve örgütsel öğrenmenin sonucu nedir” sorularına yoğunlaştığını ifade etmektedir. Yazar, bu dört temel soru üzerinde önyargıların bulunduğunu ileri sürmekte ve temel önyargıları şu şekilde açıklamaktadır: Örgütlerde kimin öğrendiği sorusunun cevabının genelde bireysel eylem ile açıklandığı, örgütsel öğrenmenin bireylerin öğrenmesinden daha fazlasını içerdiği ifadesi literatürde yer alsa da öğrenmede aracının bireyler olduğu vurgusunun ön planda oluşunu belirtmektedir. Huysman’ın bu eleştirisine Örtenblad (2002: 94) da katılmakta ve örgütsel öğrenme literatüründe öğrenmenin kimler üzerinden gerçekleştiği konusunda bir belirsizlik olduğunu ileri sürmektedir. Örgütlerin bireyler olmadan öğrenemeyeceği vurgusu kimi yazarlarda ağır basmaktadır. Yazara göre, bireyler örgütten bağımsız öğrenmeli ve örgütsel amaçlarla kendilerini sınırlamamalıdır. Yine Huysman (1999:61) Örgütler nasıl öğrenir sorusunun çevresel uyum önyargısı ile açıklandığını düşünmekte ve öğrenmenin çevreye uyum sağlama kaygısından kaynaklanmasına yönelik vurguya dikkat çekmektedir. Örgütler ne zaman öğrenir sorusu araştırılırken öğrenmenin planlanabilen bir örgütsel eylem gibi düşünüldüğünün ve bu durumun da doğaçlama gelişen sistematik olmayan öğrenme sürecinin analiz edilememesine yol açtığını belirtmektedir. Öğrenmenin sonucunun araştırmalarda genellikle ilerleme vurgusu etrafında toplandığının ve örgütsel gelişmeye yapılan fazla vurgu nedeniyle örgütsel öğrenme sürecinin es geçildiği ileri sürülmektedir.

Örgütsel öğrenme olgusuna yöneltilen bir diğer eleştiri de örgütsel öğrenme için gerekli olan kontrol alanlarını tanımlayan örgüt yapısı biçimi ile ilgilidir. Bazı araştırmacılar, bazı kişilerin hiper esnek örgüt yapılarının taleplerinden hoşnut

olmayacağını belirtmekte ve aşırı katılımcı yapıların bazı insanları tehdit ettiğini ileri sürmektedir. Bu kişiler, savunma mekanizması geliştirerek kendi örtülü bilgilerini nesnel toplu bilgiye dönüştürme alanını kısıtlayacaklardır. Bu nedenle, bireylerin özgürlüğünü garanti altına alacak nitelikteki kural ve normlar gereklidir (Örtenblad, 2002:94-95).

Örgütsel öğrenmeye yönelik bir başka eleştiri, öğrenmenin her zaman iyi bir şey olmadığı yönündedir. İşletmeler, öğrenerek kendileri için iyi, ancak toplum için kötü sonuçlar doğurabilecek yenilikler yapabilirler (Örtenblad, 2002:94-95).

Örgütsel öğrenme literatüründe yer alan eleştirel analizler irdeleğinde, yapılan eleştirilerin yıkıcı olmaktan ziyade yeni bir örgütsel öğrenme teorisinin önünü açabilecek nitelikte olduğu görülmektedir (Prange, 1999:25).

## **2. YENİLİK KAVRAMI ve TANIMI**

Pazar alanındaki yoğun rekabet organizasyonları rekabet avantajını arttırmak ya da elde tutmak için farklı yollar araştırmaya zorlamaktadır. Örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmelerini sağlayan en önemli unsurlardan biri yenilik yapabilme becerisidir. Bilgiyi ve teknolojik becerileri başarılı bir biçimde sentezleyen örgütler yeni ürün, hizmet ve süreç yaratma konusunda daha başarılı olmakta ve diğer örgütlere göre rekabet üstünlüğünü daha kolay elde etmektedir (Seyrek vd, 2007:17; Hult vd, 2004:429; Batmaz ve Özcan, 2008:44; Motwani vd, 1999:106).

Yenilik kavramı bilimsel olarak ilk defa iktisat literatüründe 1912 yılında Schumpeter'in İktisadi Gelişme Teorisi adlı kitabında ele alınmıştır. İşletme literatürüne yenilik kavramı, Muse ve Kegerreis tarafından 1969 yılında Ar-Ge çalışmalarının ve yeni ürünlerin işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin başarısı üzerindeki etkilerini inceleyen bir araştırma ile girmiştir. Bu çalışmada, yenilik kavramı “yeni ürün geliştirme” olarak değerlendirilmektedir (Şahin, 2009:260).

Schumpeter'in girişimcilik ve yenilik üzerine söylemleri yenilik teorilerini büyük ölçüde etkilemiştir. Schumpeter, “Theory of Economic Development” isimli eserinde, ‘girişimci ruhlu yeni firmaların daha az yenilikçi olanları yerlerinden ederek, yani bir *yaratıcı yıkıma* (creative destruction) neden olarak ekonomik gelişmenin hızını arttırdığını savunmaktadır. Schumpeter, “Capitalism and

Democracy” adlı eserinde ise, büyük ve kemikleşmiş şirketlerin değişime direndikleri için, girişimcilerin yeni firmalar kurup yenilikçi aktivitenin artmasına neden olduklarını belirtmiştir. Schumpeter’e göre, girişimcilerin işlevi, bir buluşu ya da daha genel olarak uygulamaya konmamış bir teknolojik olanağı kullanarak, yeni bir ticari ürün ortaya çıkarmak, ya da mevcut bir ürünü yeni bir biçimde üretmek için üretim biçimini reforme etmek veya yenilemektir (Tanrıseven, 2004:55).

Drucker, yeniliğin işletmeler açısından oldukça önemli olmasına rağmen örgütsel araştırmalarda yeterince ele alınmadığına vurgu yapan ilk teorisyenlerden biridir. Literatüre bakıldığında, firmanın yenilik yapabilme yeteneğine ilişkin çalışmaların birçoğunun, yeniliğin yayılması ile ilgili olduğu dikkati çekmektedir (Johnson vd., 1997:321). Hurley ve Hult (19998) firma yenilikçiliğini, yeni fikirlere açık olma ve bu durumun örgüt kültüründe yer alması olarak tanımlamıştır. Firma yenilikçiliği iki yaklaşım altında kavramsallaştırılmıştır. İlki, firma yenilikçiliğini, davranışsal bir değişken olarak görür, firma tarafından uyum sağlanan yeniliklerin oranı ile ifade eder. İkincisi, firma yenilikçiliğini, örgütün değişme isteği olarak görür.

Yenilik kavramı literatürde temelde aynı ifadelerle tanımlanmaya çalışılmıştır. Garcia ve Calantone, (2002:112), yeniliği yeni fikirleri kullanarak veya mevcut bilgileri çok farklı yollarla uygulayarak ticari bir yarara dönüşen önemli değişiklik sağlama olarak tanımlanmaktadır. Atik’e (2005:5) göre yenilik, “süreç olarak bir fikri, pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat veya dağıtım yöntemine dönüştürmeyi” ifade eder. Amerikan Ulusal Bilim Kurulu yeniliği, bilginin ürünlere, süreçlere, sistemlere ve hizmetlere dönüşümü olarak ifade etmiştir. Bu tanımdan yola çıkarak yeniliğin temel unsurları, bilgi, yetenekli işgücü ve uygun örgütsel yapı olarak sıralanabilir (Atik, 2005:5). Amabile ve arkadaşları (1996:1155) yeniliği, yaratıcı fikirlerin örgüt içinde başarılı bir şekilde uygulanması olarak tanımlamıştır. Thompson’a göre yenilik yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesi, kabul görmesi ve uygulanmasıdır (Yeung vd, 2007:2462; Oskarsson, 2003:3). Schumpeter yenilik (innovation) kavramını, buluşların yeni ticari ürün ve hizmetler yaratılması amacıyla kullanımı şeklinde tanımlamaktadır. Ona göre yenilik unsuru, mal ve hizmetler için talep yaratılmasında itici bir güçtür (Kirchhoff, 1994:415).

Schumpeter'in yaratıcı yıkım teorisinde vurgu yaptığı gibi örgütler için gerekli olan yenilik ve sürekli yenilenme, örgütlerin dinamik bir çevrede varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından oldukça önemlidir (Danneels, 2002:1095). Schumpeter'e göre girişimciler, stratejik üstünlük elde edebilmek için yeni bir ürün/hizmet ya da bunu gerçekleştirmek için yeni bir süreç kullanmaya yöneleceklerdir (Özen ve Bingöl, 2007:401).

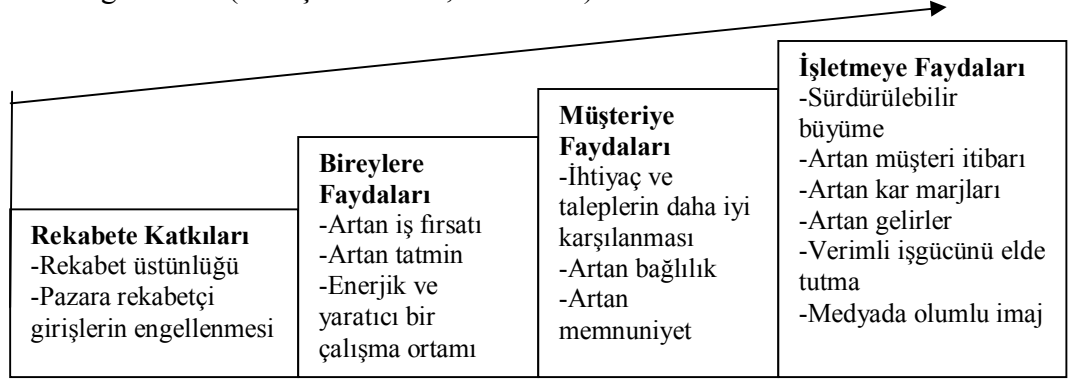
Spacapan ve Bastic (2007:535)' e göre yenilik teorisinde üç temel yaklaşım vardır: girişimci teori, teknoloji-ekonomi teorisi ve stratejik yenilik teorisi. Girişimci teoriye göre, psikolojik faktör olarak girişimci, yenilik konusunda belirleyicidir ve yenilik girişimci tarafından yeni firmaların kuruluşu sırasında yapılır. Teknoloji-Ekonomi teorisinde, yenilikler teknolojik yenilikler olarak yorumlanır ve teknisyenler ile AR-GE faaliyetleri yeniliğin üreticisi olarak görülür. Stratejik yenilik teorisine göre yenilik tüm örgütün katıldığı bir süreçtir ve üst yönetim tarafından belirlenen strateji sürece yön verir. Bu teori, firmanın stratejik durumuna vurgu yapar ve yeniliği sosyolojik bir süreç olarak görür (Spacapan ve Bastic, 2007:535).

Yenilik çalışmaları ile ilgili literatürde, işletmelerdeki yenilik faaliyetleri iki temel başlık altında toplanmıştır. Yenilik faaliyetlerinin ilki, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerde, ikincisi de bu ürün ve hizmetlerin yaratılma ve sunulma biçimlerindedir. Bu iki grup, ürün ve süreç yenilikleri olarak adlandırılmaktadır. Süreç yenilikleri bir endüstri, örgüt veya departman için yeni olan, girdileri, çıktılarına dönüştürmede kullanılan teknolojiye araç, cihaz ve bilgi olarak tanımlanmaktadır (Damanpour, 1991:556). Ürün yenilikleri ise müşterilerin faydası için üretilmiş ürün ve hizmetleri kapsamaktadır (Seyrek vd, 2007:18).

Bir işletmenin yenilik yapması için gerek işletme içinden gerekse de işletme dışında var olan çok çeşitli nedenler vardır. Geniş bir ürün yelpazesine sahip olmak, karı yükseltmek ve değerini maksimize etmek, örgütsel yaratıcılığı arttırmak, donanımlı işgücünü işletmeye çekebilmek ya da elinde tutabilmek ve sağlıklı bir örgütsel iklim oluşturmak gibi örgüt içi nedenlerle yenilik yapma ihtiyacı duyabilir. İşletmenin kendi iç dinamikleri dışında, çevresel koşullar da işletmeyi yenilik yapmaya itebilir. Rekabet, işletmeleri yenilikçi olmaya iten en önemli unsurlardan biridir. Pazar üstünlüğünü koruyarak, pazardaki payını kaybetmek istemeyen

işletmeler yenilikçi olmak zorundadır. Rekabetle birlikte, teknolojideki ilerlemelerle yaşanan değişimler, sosyo-kültürel değişimin tüketici davranışlarına ve tercihlerine yansımaları, işletmeleri yenilik stratejilerini gözden geçirmeye zorlamaktadır.

**Şekil 5.** Yeniliğin Gücü (Güleş ve Bülbül, 2004:118).



## 2.1. YENİLİK TÜRLERİ

Yenilik kavramı literatürde çeşitli şekillerde gruplandırılmıştır. Literatürde rastlanılan en yaygın iki sınıflama, yeniliğin derecesine (radikal ve yavaş ilerleyen) ve odağına (ürün ve süreç) göredir (Güleş ve Bülbül, 2004:116). Atik (2005), yenilik türlerini; ürün, süreç ve organizasyonel yenilik olarak üç başlık altında; Özen ve Bingöl (2007), ürün, süreç pazarlama ve organizasyonel yenilik olarak dört başlık altında toplamıştır. Hult ve arkadaşları (2004:430) yeni bir ürün ya da hizmetin, yeni bir üretim sürecinin, yeni bir yapı ya da idari sistemin yenilik olarak nitelendirilebileceğini ileri sürmüştür. Durna (2002:64) yeniliği; ürün ve süreç yenilikleri, radikal ve yavaş ilerleyen yenilikler ve işletmeye yönelik yenilik türleri olarak sınıflandırmıştır. Çalışmada bu sınıflama esas alınarak kavramlar açıklanmaktadır.

### 2.1.1. Ürün ve Süreç Yeniliği

Bu başlık altında ürün ve süreç yeniliği kavramları ayrı ayrı ele alınarak tanımlanmakta ve işletmeler açısından önemi ortaya konmaktadır.

#### Ürün Yeniliği

Belirsizliklerin hakim olduğu hızlı değişim ortamında organizasyonların en önemli varlığı bilgi olarak kabul edilmektedir. Pazar unsurlarının sürekli değiştiği, yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla ortaya çıktığı, ürünlerin çok kısa sürelerde

demode hale geldiği, rakiplerin hızla çoğaldığı bir ortamda bir işletmenin başarılı olabilmesi yeni bilgiyi yaratıp tüm organizasyona yayması, kısa sürede bunu uygulayıp yeni ürünler geliştirmesi ile mümkündür (Koçel, 1999:337; Dougherty, 1992:179; Hult vd., 2004:429).

Bir işletmenin imal ettiği ürünlerdeki ya da sunduğu hizmetlerdeki değişim ürün yeniliği olarak adlandırılmaktadır. Batmaz ve Özcan (2008:46), bir fikrin üretim süreci sonunda pazarlanabilir, yeni/geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmete dönüştürülmesini ürün yeniliği olarak tanımlamaktadır. Ürün yeniliği; yeni bir ürün/hizmet ya da mevcut bir ürün veya hizmetin yaşam süresini ve rekabet gücünü arttıran bir ilerleme olarak ifade edilmekte; hem yeni mal ve hizmetlerin pazara sunumunu hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri kapsamaktadır (Durna, 2002:66; Özen ve Bingöl, 2007:402).

Ürün yeniliği yeni ürünler ve geliştirilmiş ürünler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yeni bir ürün, teknolojik özellikleri daha önceki üretilenlerden önemli ölçüde farklılaşan ürünler olarak nitelendirilmektedir. Bu yenilikler, yeni bilgi kullanımıyla üretilebilir; mevcut teknolojilerin birleşimine dayanabilir ya da radikal yeni teknolojileri içerebilir. Mevcut ürünlerdeki performansın iyileştirilmesi ise geliştirilmiş ürün olarak değerlendirilmektedir (Batmaz ve Özcan, 2008:46).

Ürün yeniliğinde temel amaç, teknolojik açıdan radikal olarak yeni veya yavaşça gelişmiş yeni ürünleri pazara sunmaktır. Ürün yeniliği, teknoloji ve pazardaki değişimlerin işletmenin varlığını tehdit etmesine engel olarak uzun süre mevcudiyetini korumasını sağlar (Durna, 2002:67). Ürün yeniliği bugün en başarılı şirketlerin arkasındaki itici güçtür. Ürün yeniliği, işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağladığı gibi uyum ve yenilenme gibi örgütsel süreçlerin de merkezinde yer almaktadır (Brown ve Eisenhardt, 1995:374). Araştırmacılar, ürün yeniliği üzerinde artan yönetsel vurguya ürün yeniliği başarısının öncülleri ile ilgili olarak yapılan çalışmalar ile karşılık vermektedir (Henard ve Syzmanski, 2001:362).

Yeni ürün geliştirme sürecindeki anahtar başarı faktörlerini Hsu ve Fang (2008:3) şu şekilde özetlemiştir: 1) İşletme yüksek kalitede yeni ürün geliştirme sürecine sahip olmalıdır; 2) İşletme yeni ürün stratejisini, amaçlarını ve stratejik

olarak odaklandığı alanı tanımlamalıdır; 3) Üst yönetim, yeni ürün gelişimi için gerekli kaynakları temin etmelidir; 4) İşletme, iyi bir takım liderinin bulunduğu güçlü ve sık iletişim ve etkileşimin, hızlı ve etkin karar verme gibi özelliklerin var olduğu, yüksek kaliteli yeni ürün takımlarına sahip olmalıdır; 5) İşletme yenilikçi bir iklime ve kültüre sahip olmalıdır.

Benedetto (1999:531-535) da ürün yeniliğinin başarısına etki eden kritik unsurları aşağıdaki gibi sıralamıştır: 1) Pazarlama ve üretim kararlarını alan çapraz fonksiyonel takımlar oluşturmak (Cooper, 1999:120), 2) Reklam, teknik destek ve satış çabalarını arttırmak, 3) Planlama sürecine lojistiği de dahil etmek, 4) Pazara girmek için doğru zamanı tahmin edebilmek, 5) Reklam, pazarlama testlerini ve müşteri geri bildirimlerini dikkate alarak bilgi toplamak.

Ürün yeniliği performansı çok boyutlu bir kavramdır. Araştırmacılar, farklı araştırma odaklarına dayanan çeşitli performans değerlendirme ölçütleri kullanmışlardır. Hsu ve Fang çalışmalarında yeni ürün geliştirme performansını pazar performansı, finansal performans, müşteri ve ürün performansı bağlamında incelemiştir (Hsu ve Fang, 2008:2). Freeman'a göre ürün yeniliği, yeni ya da geliştirilmiş bir ürünün pazarlamasını içeren yönetim ve ticari faaliyetler ile teknik dizayn, araştırma geliştirme ve üretim faaliyetlerini kapsayan bir süreçtir (Alegre ve Chiva, 2006:334).

Bu çalışmada ürün yeniliği performansı yeniliğin etkililiği ve yeniliğin etkinliği boyutlarıyla ölçülmektedir. Her iki boyut da yenilik araştırmalarında geniş bir şekilde tartışılmaktadır. Yeniliğin etkililiği, bir yeniliğin başarı derecesini yansıtmaktadır; yeniliğin etkinliği ise, yeniliğin başarısı için ortaya konan çabayı yansıtmaktadır (Alegre ve Chiva, 2008:317).

Ürün yeniliğinin etkililiği, OECD-EUROSTAT tarafından 1997 yılında yenilik araştırmalarında daha fazla homojenliği ve kıyaslanabilirliği kolaylaştırmak adına ürün yeniliğinin etkililiğini ölçen bir ölçek geliştirmiştir. Günümüzde bir çok yenilik anketinde kullanılan ve literatür tarafından da onaylanan bir ölçektir. Ürün yelpazesinin genişlemesi, ürünlerin pazar payı ve yeni pazarlara açılma gibi yeniliğin pazar performansını ölçen unsurlardan oluşmaktadır (Alegre ve Chiva, 2006:334).

Ürün yeniliğinin etkinliği, yenilik projesi için harcanan maliyet ve zamanla açıklanmaktadır. Yeni ürün geliştirme süresince harcanan zaman ve maliyet hem objektif olarak olarak hem de subjektif olarak ölçülmektedir. Yeni ürün geliştirme programlı bir problem çözme süreci olarak ele alınmaktadır. Performans ölçütleri olarak ürün geliştirme sürecinin verimliliğinin önemine vurgu yapılmakta ürün geliştirme hızı ve maliyeti ön planda tutulmaktadır (Alegre ve Chiva, 2006: 335).

### **Süreç Yeniliği**

Süreç yeniliği, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikler; yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminde yapılan değişimler; firmanın üretim ve işlemlerinde ya da görev, karar ve enformasyon sistemlerinde yeni unsurların tanıtılmasıdır. Süreç yeniliği, birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak, yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere bir işletmenin daha verimli bir şekilde mal ya da hizmet üretmesini sağlamaktadır (Atik, 2005:7; Özen ve Bingöl, 2007:403; Batmaz ve Özcan, 2008:47).

Bir işletmenin süreç yeniliğine başvurma nedenleri aşağıdaki gibidir (Durna, 2002:69):

- Oluşturulan bir sürecin patent koruması sonucunda meydana gelen engellerin üstesinden gelme,
- Yerel olarak uygun yetenekteki işgücünün kullanımını ve yerel olarak uygun olan farklı kalitedeki hammaddelerin kullanımını olanaklı kılma,
- Maliyetleri azaltma, kaliteyi geliştirme ve yoğun rekabet ortamında firma imajını güçlendirme.

Süreç yeniliği, ürün yeniliğini daha etkin hale getirdiğinden ürün yeniliğinin bütünleştirici bir parçasıdır. Yeni süreçler, yeni ürünleri oluştururken, yeni ürünler de yeni süreçlerin geliştirilmesini sağlar (Durna, 2002:70).

### **2.1.2. Radikal ve Yavaş İlerleyen Yenilikler**

Yenilik sınıflamasında ikinci temel ayırım kullanılan teknolojinin etkisiyle oluşturulan radikal ve yavaş ilerleyen yenilik kavramlarıdır.



Radikal yenilik, mevcut teknolojik gelişmelerde son noktayı oluşturan işlevsel bir yeteneklilik sağlar. Bu tür yenilik, yeni girişimler ve endüstriler için fırsat yaratır. Bilgisayarlar, entegre devreler ve lazer bu tür yeniliklere örnek gösterilebilir (Durna, 2002:71). Radikal yenilikler yeni pazarların ya da yeni sektörlerin ortaya çıkmasında katalizör görevi görür (Garcia ve Calantone, 2002:121). Radikal yenilikler önemli yıkıcı değişiklikler yaratır (Özen ve Bingöl, 2007:402)

Yavaş ilerleyen yenilikler, performans geliştirme, güvenlik, kalite ve daha düşük maliyet aracılığıyla kullanılan teknolojinin var olan işlevsel yeteneğinin geliştirilmesidir. Bilgisayarlardaki geliştirilmiş hafıza araçları bu gruba örnek verilebilir (Durna, 2002:71). Yavaş ilerleyen yenilikler, firmalar için önemli bir rekabet silahı misyonu üstlendiklerinden örgütler için oldukça önemlidir (Garcia ve Calantone, 2002:123). Yavaş ilerleyen yenilikler, değişim sürecini sürekli olarak ileriye götürmektedir (Özen ve Bingöl, 2007:402).

### **2.1.3. İşletmeye Yönelik Yenilik Türleri**

Yenilik türleri örgüt perspektifinden tanımlandığında dokuz yenilik türü ortaya çıkmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Durna, 2002:73-112):

- Sektör Oluşturan Yenilikler: Genellikle yeni tür maddelerin geliştirilmesi ile kalıplaşmış anlayışları yıkarak yeni pazarlar açan yenilik türüdür.
- Performans Geliştiren Yenilikler: Yeni bir ürün geliştiren işletmeler daha sonra elde edilen yeni ürünün performansını artırmaya çalışır.
- Teknolojik Reorganizasyon: Teknolojik gelişmeler üretim sürecinin örgütlenmesinde ve yürütülmesinde değişim yapılmasını gerekli kılmaktadır. Teknolojilerin birleştirilmesi bir ürünü önemli ölçüde daha farklı hale getirebilir ve daha düşük maliyetle daha yüksek performans sağlayabilir.
- Marka Yeniliği: Belirli bir ürün için satın alma eğiliminin oluşturulması ile ilgilidir. Üründe teknik bir yenilik olmadığı halde, tüketicide yenilik imajı yaratarak ürüne yeni bir ürün kimliği yaratılmasında etkili olmaktadır.

- Üretim Süreci Yeniliği: Üretimin etkinliğini ve hızını arttırmak, maliyetleri düşürmek amacıyla ürün ya da hizmet üretiminde kullanılan makine, araç ve gereçlerde yapılan yenilik biçimidir.
- Tasarım Yeniliği: Üretilen ürünlerin boyut, biçim, performans gibi fiziksel özelliklerini değiştirerek yapılan yenilik türüdür.
- Yeniden Formüle Etme: Mevcut ürünün parçalarında bir değişim olmadan ürün yapısındaki değişimi ifade eden yeniliktir.
- Hizmet Yeniliği: Yeni ürünleri hızlı bir şekilde üretilip müşteriye ulaştırabilen, müşteriye hızlı hizmet vererek, beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayan işletmeler yoğun rekabet ortamında bir adım öne geçmektedir.
- Paketleme Yeniliği: Paketleme, ürünün taşıdığı iddia ve yasıttığı imajdır. Ürün ambalajlarının kullanım açısından fonksiyonel, ergonomik olması, ürünü en iyi şekilde muhafaza etmesi, müşterinin zevk ve tercihlerine göre tasarlanmış olması paketleme yeniliği kapsamında değerlendirilmektedir.
- Organizasyonel Yenilik: Organizasyonel yenilik, örgüt yapısının önemli ölçüde değiştirilmesi, ileri yönetim tekniklerinin ve yeni stratejilerin uygulanması şeklinde gerçekleşmektedir (Atik, 2002:7). Organizasyonel yeniliklerin, idari ve işlem maliyetlerini düşürerek, işgücü verimliliğini artırarak işletmenin performansını iyileştirdiği öne sürülmektedir (Özen ve Bingöl, 2007:403).

## 2.2. YENİLİĞİ ETKİLEYEN UNSURLAR

İşletmelerin yürüttüğü yenilik faaliyetleri oldukça çeşitli unsurlardan etkilenebilmekte ve bu durum da işletmenin verimliliğine ve rekabet avantajına yansımaktadır. Literatüre bakıldığında araştırmacıların yeniliği etkileyen faktörleri örgüt içi ve örgüt dışı faktörler olarak değerlendirdiği görülmektedir. Örgütün sahip olduğu stratejik düşünce biçimi, büyüklüğü, bir ağa bağlı olup olmaması, örgüt kültürü gibi unsurlar yenilik çalışmalarını etkileyen örgüte ait değişkenler olarak ele alınmaktadır. Örgüt faaliyette bulunduğu çevreye ait özellikler, piyasa yapısı, müşteri

ve tedarikçilerin beklentileri gibi unsurlar ise işletmenin yenilik çalışmalarına yön veren dışsal faktörler olarak değerlendirilmektedir.

Yeniliği etkileyen unsurları Batmaz ve Özcan (2008:48:52) piyasa yapısı, firma büyüklüğü ve ağ (şebeke-networks) olarak üç başlık altında toplamaktadır:

Piyasa yapısı ve yenilik üzerinde iki farklı yaklaşım bulunmaktadır; bir grup tam rekabet ortamının yenilik çalışmalarını artıracığını savunurken (Arrow ve Neoklasik iktisatçılar), diğer grup ise tekeli kar elde eden büyük bir firmanın olması durumunda bu firmanın daha çok yenilik yapacağını savunmaktadırlar (Schumpeter ve takipçileri).

İşletmelerin büyüklüğü de yenilik çalışmaları üzerinde etkisi olan bir diğer faktördür. Literatürde büyük firmaların yenilik açısından daha çok avantaja sahip olduğu ileri sürülmekte; küçük ölçekli firmaların daha esnek ve hızlı olmalarının avantaj gibi görünmesine ve küçük firmalarda kişi başına daha yüksek bir yenilik oranı gözlenmesine rağmen büyük firmalarda ortalama yenilik değerinin daha büyük olduğu vurgulanmaktadır.

Ağların da (Şebeke-Networks) işletmelerin yenilik yapma çabası üzerinde önemli bir rolü vardır. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin yeni ürün/süreç geliştirirken yeterli kaynaklara ve bilgiye sahip olmaması, büyük ölçekli işletmelerden daha fazla oranda dışsal kaynakları ve bilgi ağlarını kullanmalarına yol açmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, YENİLİK, ÜRÜN YENİLİĞİ İLİŞKİSİ ve İLGİLİ AMPİRİK ÇALIŞMALAR

Örgütsel öğrenmenin işletme açısından oldukça önemli bir olgu olduğu literatürde yaygın kabul görmüş bir gerçektir (Huber, 1991; Levitt ve March, 1991; Crossan, 1999; Lipshitz, 2001). Yenilik kavramı da literatürde son yıllarda oldukça sık tartışılan ve rekabet avantajı sağlamada oldukça önemli bir unsur olduğu kabul edilen bir çalışma alanıdır (Damanpour, 1991; Morales vd, 2007; Goes ve Park, 1997). Ancak literatür incelendiğinde örgütsel öğrenme, yenilik ya da daha spesifik olarak ürün yeniliği kavramlarının irdelenerek kavramların karşılıklı etkilerinin ampirik olarak analiz edildiği çalışma sayısının oldukça sınırlı olduğu dikkati çekmektedir (Hurley ve Hult, 1998; Calantone vd, 2002; Alegre ve Chiva, 2008; Yeung vd., 2002). Bu bağlamda bu başlık altında öncelikle örgütsel öğrenme, yenilik ve ürün yeniliği ile ilgili ampirik çalışmalar ulaşıldığı kadarıyla derlenmeye çalışılmış; daha sonra ise çalışmanın asıl konusunu oluşturan, örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği arasındaki ilişki ve araştırmanın kavramsal modeli ortaya konmuştur.

#### 1. YENİLİK ve ÜRÜN YENİLİĞİ ile İLGİLİ AMPİRİK ÇALIŞMALAR

Yenilik kavramı ile ilgili olarak yerli ve yabancı literatürdeki çalışmalara bakıldığında yenilik kavramının genellikle nicel yöntemler kullanılarak araştırıldığı dikkati çekmektedir. Literatürde yer alan ve yenilik kavramını irdeleyen araştırmaların, yenilikçilik göstergeleri, yenilik yapma ve yapmama nedenleri, ürün yeniliğine ve yenilik yönetimine etki eden faktörler, yenilik başarısı gibi konular üzerine odaklandığı görülmektedir. Aşağıda araştırma yılları temel alınarak yenilik ve ürün yeniliği ile ilgili ampirik çalışmalara yer verilmektedir.

Motwani ve arkadaşları (1999: 111-112), Fransa'nın Rhone Alps bölgesinde üretim işletmesi olarak faaliyette bulunan 84 küçük ve orta büyüklükteki firmaya,

yenilik yönetimine etki eden faktörleri saptamak amacıyla anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda, bireyleri, inisiyatif alma ve girişimci davranış sergileme açısından destekleyen içsel yönetim sistemlerinin, yapının ve sektörel teknolojik yeniliklerin, ürün yeniliği ve süreç yeniliği ile önemli ölçüde ilişkili olduğu ortaya çıkarken, maliyet düşürücü baskıların ürün ve süreç yeniliği açısından önemli bir faktör olmadığı ortaya çıkmıştır.

Garcia ve Calantone (2002) makalelerinde yenilik literatürünü irdeleyerek ürün yeniliğinin ampirik olarak literatürde nasıl işlendiğini araştırmıştır. Yapılan literatür taraması neticesinde ürün yeniliği ile ilgili ampirik çalışmaların temelde dört boyutta farklılaştığı görülmüştür:

Bazı çalışmalar ürün yeniliğini, mikro/makro perspektiften değerlendirmektedir. Makro düzey, ürün yeniliği özelliklerinin dünyaya pazara ya da sektöre ne kattığını ölçmektedir. Mikro düzey ise ürün yeniliğinin firmaya ya da müşteriye göre yeni olup olmaması ile ilgilenmektedir (Garcia ve Calantone, 2002:118).

Garcia ve Calantone'nin (2002:119) ulaştığı ikinci grup ürün yeniliğinin pazar ya da teknoloji kaynaklı olup olmadığına göre farklılaşmaktadır. Ürün yeniliği, gelişmek için ya yeni pazar alanlarına ihtiyaç duymakta ya da firma için yeni pazarlama becerileri gerektirmektedir. Ürün yeniliği, ürünün sahip olduğu teknoloji ya da bilim yönteminde bir paradigma değişimini gerekli kılmakta; yeni AR-GE kaynaklarının bulunmasını ve/veya yeni bir üretim sürecinin oluşturulmasını gerekli kılmaktadır.

Literatür taraması neticesinde ulaşılan üçüncü grup, ürün yeniliğini ölçen boyutların tek ya da çok faktörlü olması ile ilgilidir. Literatürde ağırlıklı bir şekilde fazla faktörle ürün yeniliği araştırılmıştır. Bu çalışmalar ürün yeniliğine hem mikro hem makro düzeyde yaklaşmış; ürün yeniliğinin pazar ya da teknoloji kaynaklı olup olmadığını araştırmıştır.

Son olarak literatürdeki bazı çalışmalar ürün yeniliğini ölçerken kategorik ölçekler kullanırken kimileri de ordinal ölçekler kullanmıştır (Garcia ve Calantone, 2002:119).

Valle ve Avella (2003) araştırmalarında çapraz fonksiyonel takım uygulamalarının ve etkili liderlerin yeni ürün geliştirme süreçlerinin başarısı üzerindeki etkisini analiz etmeyi amaçlamıştır. Bu amaçla, İspanya’da faaliyette bulunan ve 25’in üzerinde işgörene sahip 1139 firmadan 125 firmaya elektronik anket uygulanmıştır. Bu firmalar yeniliğin en çok yapıldığı sektörler çerçevesinde SIC (standart industrial classification) kodlarına göre sınıflandırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerinde çapraz fonksiyonel takım uygulayan firmaların, projelerinde daha iyi performans gösterdikleri ve yeni ürün geliştirme süreçlerinde daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer Şekilde bu firmaların pazarda başarılı olan yeni ürün oranları daha yüksek çıkmıştır. Aynı zamanda bu takımların başlarında etkili liderlerin varlığı ürün geliştirme sürecinin daha iyi ve hızlı işlemesine etki etmekte, daha başarılı ve üstün yeni ürünlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Köroğlu (2005), “Türkiye’de Sanayi Bölgelerinde Yenilik Süreçleri ve Kobi’lerde Yenilikçilik Göstergeleri” adlı makalesinde Türkiye’de, sanayi odaklarında genel kabul gören yenilikçilik göstergelerinin ne kadar gelişmiş ve ne kadar geçerli olduğunu, sanayi odaklarında firma ağları ve yenilikçilik kapasitesi arasındaki ilişkiyi irdelemiştir. Makalede literatürle bağlantılı olarak eğitimli işgücü, AR&GE birimi ve çalışanlarının bulunması, oranı, AR&GE harcamaları, alınan kalite belgeleri ve patentler bir firmanın yenilikçilik kapasitesinin temel göstergeleri olarak değerlendirilmektedir. Köroğlu (2005), Ankara, Bursa ve Denizli’de gerçekleştirilen alan araştırması sonucunda, örnek sanayi bölgelerinde genel kabul gören göstergelerin yenilikçilik kapasitesi ile doğrudan ilişkili olmadığını, ancak firma ağlarının özellikle de küresel ağların önemini gösterdiğini vurgulamıştır.

Araştırma yapılan üç ilde sanayi ve ticaret odalarına kayıtlı makine, elektronik, tekstil ve gıda sektöründeki firmalara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu erevede, Ankara’da faaliyette bulunan 332 firmanın 72 tanesine; Bursa’da faaliyette bulunan 280 firmanın 32 tanesine; Denizli’de faaliyette bulunan 212 firmanın 27 tanesine anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, üç bölgede de, firmaların yaklaşık %75- 85’i son üç yılda yeni bir ürün/süreç uygulamaya başlamış ya da mevcut bir ürün/süreç geliştirmiştir. Türkiye verisi ve örnek bölgelerin sonuçları karşılaştırıldığında, Ankara, Bursa ve Denizli’nin ekonomik büyüme ve

küresel pazarlara eklenmede önemli bir başarı düzeyini yakalamış iller olduğu, yenilik faaliyetlerinde de Türkiye ortalamasının oldukça üzerinde bir başarı gösterdiği ileri sürülmüştür.

**Tablo 7.** 2001-2003 Yılları Arasında Firmalardaki Yenilik Faaliyetleri (Köroğlu, 2005:697).

	<b>Ankara (72)</b>	<b>Bursa (32)</b>	<b>Denizli (27)</b>
Ürün yeniliği yapan firmalar %	80.6	76.9	77.8
Süreç yeniliği yapan firmalar %	61.1	64.6	59.3
Yenilik yapan firmalar %	83.3	87.5	77.8
Firma başına yenilik sayıları	7.8	8.2	5.7

Şahin(2009), “Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi” adlı makalesinde; Mersin’de faaliyet gösteren ve Mersin Ticaret ve Sanayi Odası’na kayıtlı KOBİ’lerin, tüm fonksiyonlarında yenilik yapma nedenleri, yenilik yapmalarını engelleyen faktörler, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler ile yenilik yapıp-yapmamaları ve faaliyet gösterdikleri süre ile yenilik faaliyetleri gerçekleştirip-gerçekleştirmedikleri arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi amaçlamıştır. Araştırmada, Mersin’de Ticaret ve Sanayi Odası’na bağlı olarak faaliyette bulunan 5772 işletmeden 260 tanesine anket uygulanmıştır.

Araştırma verilerinden elde edilen sonuca göre; araştırmaya katılan işletmelerden yenilik faaliyetlerinin en çok %11,5 ile gıda sektöründe, %10,4 ile turizm ve lojistik sektörlerinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Yenilik faaliyetlerini en az yapan işletmeler ise, %0,06 ile tıbbi malzeme ve sağlık, telekomünikasyon, bankacılık ve finans sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette buldukları sektör ile yenilik faaliyetleri gerçekleştirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak, araştırmadan elde edilen verilere göre işletmelerin faaliyette buldukları süre ile yenilik faaliyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmamıştır (Şahin, 2009:268).

Şahin (2009:269), araştırmaya katılan 254 işletmenin yenilik yapma nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- malzeme tüketiminin azaltılması,
- işçi maliyetlerinin düşürülmesi
- enerji tasarrufu sağlamak

- çevrenin korunması,
- rakiplerin yenilik faaliyetlerinin olması ve
- ulusal/uluslar arası düzenleme ve standartlara uymak
- pazar payını artırmak,
- teknolojik gelişmeler,
- ürün/hizmet kalitesini artırmak, ürün/hizmet özelliklerini geliştirmek ve
- müşteri isteklerinin değişmesi

Araştırmaya katılan işletmeler, yenilik yapmalarını engelleyen faktörler olarak finans kaynaklarının yetersizliğini, nitelikli personel eksikliğini ve yenilik yapmanın yüksek maliyetli bir süreç olmasını ileri sürmüştür (Şahin, 2009:270).

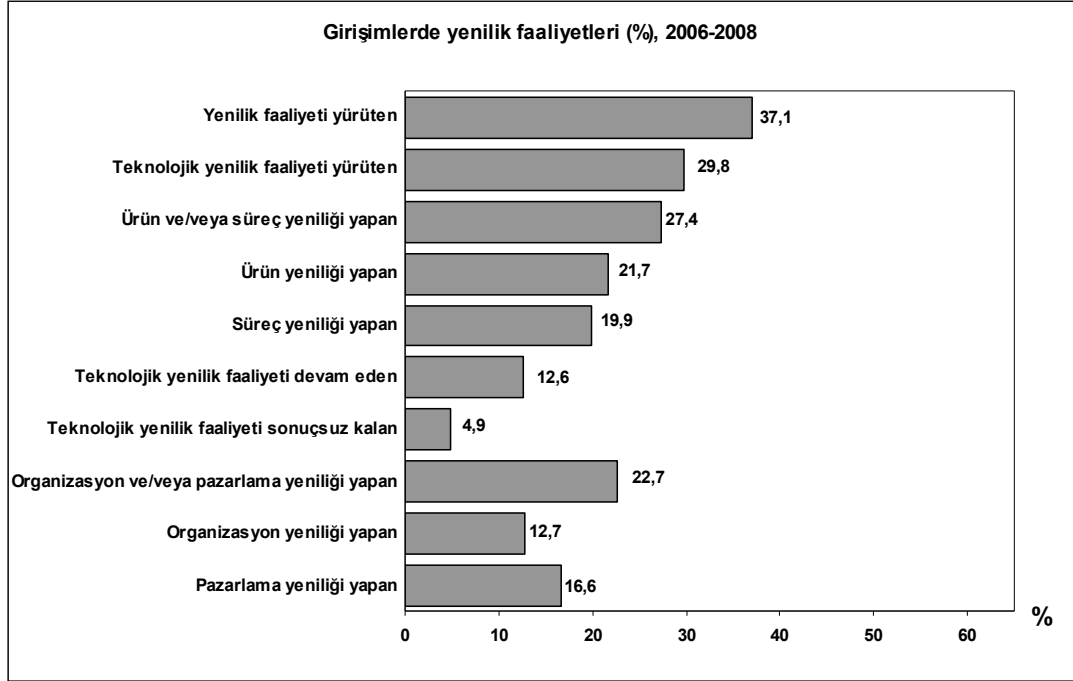
Türkiye İstatistik Kurumu, 2009 yılında, 10 ve daha fazla çalışana sahip sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde Türkiye genelinde yenilik ile ilgili bir araştırma yapmıştır. Araştırma 2006-2008 yılları arasındaki yenilik faaliyetlerine ilişkin bilgileri kapsamaktadır. Araştırmada yenilik faaliyeti teknolojik yenilik ve teknolojik olmayan yenilik olarak iki grupta ele alınmıştır. Teknolojik yenilikten kasıt ürün ve süreç yenilikleri iken; teknolojik olmayan yenilik ise pazarlama ve organizasyon yeniliklerini içermektedir (TÜİK, 2009:1).

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, yenilik faaliyetleri girişimlerin büyüklük grubu ile orantılı olarak artmaktadır. 10–49 çalışanı olan girişimlerin % 33,8'i, 50–249 çalışanı olan girişimlerin % 43,7'si ve 250 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin % 54,4'ü, yenilik faaliyetinde bulunmuştur. Teknolojik yenilik faaliyeti kapsamında girişimlerin % 27,4'ü ürün veya süreç yeniliği yaparken, aynı dönem içerisinde teknolojik yenilik faaliyeti devam eden girişimlerin oranı % 12,6'dır. Teknolojik olmayan yenilik faaliyeti kapsamında girişimlerin % 12,7'si organizasyon yeniliği, % 16,6'sı ise pazarlama yeniliği yapmıştır. Teknolojik yenilik faaliyeti için işbirliği yapan girişimlerin oranı % 16'dır. İşbirliği yapılan kişi ve kuruluşların ülkeleri dikkate alındığında % 97,1'i yurtdışından, % 26'sı ise AB üye, aday ve EFTA ülkelerindedir. Girişimlerin % 52,3'ü teknolojik yenilik faaliyetinin en önemli etkisi olarak, mal ve hizmet kalitesinin artmasını, % 43,1'i ürün veya hizmet çeşidinin artmasını, % 38,7'si mal ve hizmet üretim kapasitesinin artmasını, % 32,5'i



ise teknolojik yenilik faaliyetinin pazar payını arttırıcı etkisini belirtmiştir (TÜİK, 2009:2).

**Şekil 6.** Girişimlerde Yenilik Faaliyetleri (TÜİK, 2009:2)



Saatçioğlu ve Özmen (2009:388-391), çalışmalarında Türkiye’de yenilik sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için önemli olan dışsal ve içsel engelleri saptamayı amaçlamıştır. Bu çalışma, yorumlayıcı yapısal modelleme kullanarak engelleri tanımlayan ve ilişkileri belirleyen bir çalışma niteliğindedir. Yorumlayıcı yapısal modelleme belirli bir problemi oluşturan faktörleri ve aralarındaki ilişkileri güç değerlerine göre tanımlama ve açıklamada kullanılan bir yöntemdir. Araştırmacılar, beş aşamadan geçerek modeli oluşturmuştur: İlk olarak, problemle ilgili faktörler ortaya konmuştur. İkinci aşamada, bağlamsal destekleyici ilişkilere dayalı yapısal etkileşim matrisi oluşturulmuştur. Üçüncü aşamada, yapısal etkileşim matrisi ulaşılabilirlik matrisine dönüştürülerek; tüm engeller güç değerlerine ve bağımlılıklarına göre bütünsel bir yapı içinde sıralanmıştır. Dördüncü aşamada engellerin güç değerlerine ve bağımlılıklarına göre güç-bağımlılık matrisi oluşturularak yorumlayıcı yapısal model geliştirilmiştir. Modelde, birbirleriyle ilişkili engeller aynı, diğerlerine bağımlı olanlar en üst, onları tetikleyenler alt sırada olmak üzere engellerin özgül ilişkileri ve bütünsel yapı hiyerarşik bir grafikte gösterilmiştir.

Pınar ve arkadaşları (2009:399), çalışmalarında işletmelerin strateji geliştirme süreçleri ile yenilikçilik tarzları arasındaki ilişkiyi irdelemiştir. Araştırmada, strateji geliştirme süreci bireysel güç odaklı ve dış çevre odaklı olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Bireysel güç odaklılık, işletme içerisinde gücü elinde tutan birey ya da bireylerin işletme stratejisine kendi vizyon ve isteklerine göre yön vermeleri olarak tanımlanırken; dış çevre odaklı strateji geliştirme süreci ise, işletmelerin rekabet yeteneklerini kısıtlayan ya da onlar için fırsat yaratan çevresel değişimlerin sistematik analizi sonrasında, çevresel uyumu sağlayan stratejik opsiyonların belirlenmesi olarak tanımlanmıştır. 246 işletme üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, bireysel güç odaklı strateji geliştirme süreçlerinin, fırsatçı yenilikçilik ve araştırmacı yenilikçilik üzerinde olumsuz etkisi olduğu; dış çevre odaklı strateji belirleme süreçlerinin ne araştırmacı yenilikçilik ne de fırsatçı yenilikçilik üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

## **2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, YENİLİK, ÜRÜN YENİLİĞİ ile İLGİLİ AMPİRİK ÇALIŞMALAR**

Örgütsel öğrenme kavramı ile yenilik ve ürün yeniliği kavramları arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yerli ve yabancı literatürde yer alan çalışmalar bu başlık altında ele alınmaktadır. Literatür incelemesi sonucunda söz konusu alanda yapılan araştırmalarda ağırlıklı olarak anket yönteminin kullanıldığı, ancak bununla birlikte görüşme ve doküman incelemesi yöntemi ile nitel araştırmaların da yer aldığı dikkati çekmektedir. Aşağıda hem örgütsel öğrenme kavramını hem de öğrenme-yenilik ve öğrenme-ürün yeniliği ilişkisini irdeleyen çalışmalara tarih sırasına göre yer verilmektedir.

Hurley ve Hult (1998:46), yenilikçi organizasyonların özellikleri ile ilgili geniş bir literatür incelemesi yaparak yenilikçi örgütlere ait özellikleri yapısal, süreç ve kültürel olmak üzere üç başlık altında toplamıştır. Tablo 8'de bu özellikler özetlenmektedir.

**Tablo 8.** Pazar ve Öğrenme Eğilimli Yenilikçi Organizasyonların Özellikleri (Hurley ve Hult, 1998:46-47).

<b>Yapısal ve Süreç Özellikleri</b>	
<p><b>Örgüt Büyüklüğü ve Kaynaklar</b>                      - Örgüt büyüklüğü ve örgütsel kaynakların zenginliği yeniliğin önemli belirleyicilerinden biridir (Hage ve Aiken, 1967; Rogers, 1983).                      -Örgütsel kaynaklar yeniliğin önündeki engelleri kaldırmak için bir araç olarak görülmektedir (Downs ve Mohr, 1976).</p>	<p><b>Düşük Formalizasyon</b>                      - Formal özelliklerin az olduğu organik örgütlerde yenilik kapasitesi daha yüksektir (Burns ve Stalker, 1961).                      - Formalleşme düzeyinin düşük olması, yeni fikirlerin içselleşmesi için gereken rollerde açıklık ve esnekliği sağlamakta (Shephard, 1967), ancak yeniliğin uygulanmasını zorlaştırmaktadır (Zaltman vd, 1973).</p>
<p><b>Yaş</b>                      -Örgütlerin faaliyette buldukları süre arttıkça daha bürokratik olmakta ve yeniliğe açıklıkları azalmaktadır (Aiken ve Hage, 1971).                      -Örgüte yeni üyelerin katılımı azaldıkça, örgütte yeni fikirlerin oluşumu da azalmaktadır (Pierce ve Delbecq, 1977).</p>	<p><b>Açık İletişim, Otonomi ve Hiyerarşinin Olmaması</b>                      -Gruplar arasındaki açık iletişime ve düz hiyerarşik yapılanmaya vurgu yapan örgütler daha yenilikçidir (Burns ve Stakler, 1961; Kohli ve Javorski, 1990).                      -Yüksek düzeyde otonomi (özerklik) yeniliği kolaylaştırmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995).</p>
<p><b>Örgütün Farklılaşması</b>                      -Farklılaşma ve uzmanlaşma, çatışmayı desteklediğinden yenilik üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Siegel ve Kaemerer, 1978).                      - Hakim bir ideolojinin oluşmasını engellemektedir (Mohr, 1969).                      -Fikirlerin çapraz ilişkilerle gelişmesini sağlar (Aiken ve Hage, 1971).</p>	<p><b>Piyasa istihbaratı</b>                      -İletişim, ağlar, müşteri ve tedarikçilerin katılımı, yenilik sürecini kolaylaştırmaktadır (Imai, Nonaka ve Takeuchi, 1995).                      - Dış çevreyi izleme, proaktif davranabilmek için bir fırsat yaratmaktadır (Sinkula, 1994; Slater ve Narver, 1995).</p>
<p></p>	<p><b>Planlama</b>                      -Kısa dönem yerine uzun dönemli bir stratejik yöne sahip olan işletmeler daha fazla yenilik yapmaktadır (Quinn, 1988).                      -Rasyonel, kapsamlı ve çapraz fonksiyonel planlama yeniliği desteklemektedir (Hise vd., 1991).</p>
<b>Kültürel Özellikler</b>	
<p><b>Pazara Odaklanma</b>                      -Dış çevreye odaklanma yeni fikirleri ve sorumlulukları tetiklemektedir (Day, 1994).</p>	<p><b>Katılımcı Karar Alma</b>                      -Yeniliğe olan katılımı ve bağlılığı artırır (Damanpour, 1991).                      -Ast ve üst arasındaki bilgi akışını ve iletişimi artırır (Kanter, 1983).</p>
<p><b>Öğrenme ve Gelişme</b>                      -Yeni fikirleri anlama ve kavrama kapasitesini geliştirir (Damanpour, 1991).                      -Yaratıcılığı ve fırsatları fark etme yeteneğini geliştirir (Angle, 1989).                      -Problem çözme becerisini ve yeni fikirleri besler ve cesaretlendirir (Senge, 1990; Waldman ve Bass, 1991).</p>	<p><b>Destek, İşbirliği ve Güç Paylaşımı</b>                      -Yeni fikirleri ve risk almayı destekler (Cummings, 1965).                      -Güç paylaşımı, işbirliğini ve bilgi paylaşımını kolaylaştırarak kaynakların etkin kullanımını sağlar (Van de Ven, 1986).</p>

Hurley ve Hult (1998) araştırmalarında, Amerikan h k metinin 56 örgütten oluşan bir kurumunda 9648 çalışana anket uygulayarak, pazar ve öğrenme eğilimleri çerçevesinde yenilik ve örgüt kültürü ilişkisini araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, örgüt kültürü içinde yenilik eğilimi arttıkça uyum ve yenilik kapasitesi (başarılı bir şekilde yürütülen yenilik sayısı) artmaktadır. Yine araştırma sonuçlarına göre yenilik ile öğrenme, gelişme ve katılımcı karar alma eğilimi yüksek olan örgüt kültürü arasında yüksek pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Saban ve arkadaşları (2000:106), örgütsel öğrenme ve yeni ürün geliştirme süreci arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, Ohio, Pensilvanya ve Batı Virjinya bölgesinde faaliyet gösteren 500 firmadan 212 tanesine anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda yaratıcı öğrenmenin yeni ürün geliştirme sürecini olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Araştırma verilerinin değerlendirilmesi ile yazarlar firmalara birtakım önerilerde bulunmaktadır. Buna göre, yeni ürün geliştirme performansını iyileştirmek isteyen bir işletme, öncelikle örgütsel öğrenme sürecini analiz etmeli ve hedeflenen davranışı gerçekleştirebilmek için öğrenme biçimini belirlemelidir.

Danneels (2002:1095) makalesinde ürün yeniliği nasıl örgütsel yenilenmeyi sağlar sorusunun yanıtını aramaktadır. Örgütsel yenilenme, örgütsel yetkinliklerin zaman içinde oluşturulmasını ve geliştirilmesini ifade etmektedir. Danneels (2002:1097),  r n yeniliği, örgütsel öğrenme ve yetkinlik literatürünü temel alarak ürün yeniliklerinin firma yenilenmesine katkısının anlaşılması için kavramsal bir ereve oluşturmak amacındadır. Bu amaçla, yaş, büyüklük ve ürün çeşitliliği açısından farklı düzeylerde olan beş ileri teknoloji firmasında gözlem, görüşme ve doküman incelemesi yapmıştır. Araştırma sonucunda, ürün yeniliği fonksiyonlarının örgütsel öğrenme için bir araç olduğu ve örgütsel yenilenmeye önemli katkı sağladığı ortaya çıkmıştır.

Calantone, avuşgil ve Zhao (2002) alışmalarında öğrenme eğilimi, firma yenilikçiliği ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir.  ğrenme eğilimi, firma yenilikçiliğinin ve akabinde firma performansının önemli bir belirleyicisi olarak ele alınmıştır.  ğrenme eğilimi dört boyutta tanımlanmaktadır:  ğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımı. Araştırmanın

örneklemi American CorpTech Directory of Technology Şirketlerine kayıtlı firmalarda çalışan 400 başkan yardımcısından tesadüfi olarak seçilen 187 tanesi oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin değerlendirilmesi sonucunda, öğrenme eğiliminin firma yenilikçiliğini etkilediği, pozitif bir öğrenme ikliminin varlığının yeni ürün geliştirme sürecinde firmalara önemli katkı sağladığı ortaya çıkmıştır. Yine araştırma sonuçlarına göre, öğrenme eğilimi, firma performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir ve firma yenilikçiliği ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Ayrıca araştırma sonucunda, öğrenme eğiliminin firma yenilikçiliği üzerindeki etkisinin firmanın iş hayatında bulunma süresinden etkilendiği belirlenmiştir (Calantone vd, 2002:522).

Hult ve arkadaşları makalelerinde yenilikçiliğin işletme performansı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu ve yenilikçilik ile işletme performansı arasındaki ilişkinin çevresel koşullara bağlı olup olmadığı sorusunun yanıtını aramıştır. Araştırmacılar, girşimcilik, pazar ve öğrenme eğiliminin yenilikçilik üzerindeki etkisini ve yenilikçiliğin de işletme performansı üzerindeki etkisini saptamaya yönelik bir model ortaya koymuş ve bu ilişkilerin değişen pazar dalgalanması çerçevesinde test edilebilmesi için bir alan araştırması yapmıştır. Araştırma, satış geliri yılda 100 milyon doların üzerinde olan ilk bin firmadan 181 tanesinin pazarlama yöneticilerine anket uygulamak suretiyle yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre firmanın içinde bulunduğu pazardaki dalgalanmalar dikkate alınmaksızın yenilikçiliğin işletme performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ortaya konmuştur. Bu durum yenilik aktivitelerinin genel olarak firmaların başarısı için önemli bir etken olduğunu kanıtlamaktadır. Araştırma sonucunda ayrıca, öğrenme eğilimi yeniliğe etki eden önemli bir faktör olarak belirlenmiştir. Firmalar örgütsel öğrenme ile yenilik yeteneklerini güçlendirebilir. Bulgulara göre girşimcilik eğilimi de firma yenilikçiliğinin önemli bir öncülüdür (Hult vd, 2004:436).

Avcı (2005:201-209) araştırmasında, Akdeniz bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinden I. Sınıf tatil köylerinin yönetici ve çalışanları üzerinde bir anket çalışması yaparak örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Çalışmada öğrenmede önem taşıyan altı değişkeni (yönetimin tutumu ve kararlılık, paylaşılan vizyon, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, açık fikirlilik, işletme içi bilgi dağılımı, iletişim) temel alan bir model oluşturulmuştur.

Araştırma sonucunda yönetimin tutumu, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile açık fikirliğin örgütsel öğrenmede önemli olduğu saptanmıştır. Örgütsel öğrenme ile finansal olmayan performans arasında da (çalışma yaşam kalitesi ve yenilik) önemli bir bağlantı olduğu ortaya çıkmıştır.

Çemberci (2006) araştırmasında, yeni ürün geliştirme ve AR-GE çalışmalarının yürütüldüğü proje takımları kapsamında takım öğrenmesinin öncüllerini ve bunun proje başarısı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmada, örgütsel öğrenmeyi ölçen faktörler; öğrenmeye bağlılık, paylaşılmış vizyon, açık görüşlülük, örgüt içi bilgi paylaşımı olmak üzere dört boyutta ele alınırken; takım öğrenmesi, proje içi öğrenme, projeler arası öğrenme ve öğrenme desteği olmak üzere üç boyutla ele alınmaktadır. Çalışmada, ISO 500 arasında yer alan ve kolayda örneklem metodu ile seçilen 30 işletmenin üst ve orta kademe yöneticileri üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen 100 anketin verilerinin değerlendirilmesi sonucunda, örgütün öğrenmeye verdiği değer derecesi, örgüt çapında öğrenmeye odaklanma ve örgüt içerisindeki farklı bölümler arasında öğrenmenin yayılımı ile ilgili davranışsal rutinler ya da toplu inanışların projeler arası öğrenme üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak, örgütsel öğrenme boyutlarından açık görüşlülük ile projeler arası öğrenme arasında anlamlı bir ilişki saptanmamış; örgüt içi bilgi paylaşımı ile proje içi öğrenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir bağlantı görülmemiş; paylaşılmış vizyon, açık görüşlülük ve örgüt içi bilgi paylaşımı ile öğrenme desteği arasında da olumlu bir ilişki saptanmamıştır. Takım öğrenmesinin boyutları ve proje başarısı arasındaki ilişki ele alındığında; projeler arası öğrenme ile proje içi öğrenmenin, proje başarısı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Ancak öğrenme desteği ile proje başarısı arasında beklenenin aksine bir ilişkinin varlığını destekleyecek istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç elde edilmemiştir. Çevresel belirsizlik moderatör olarak analize dahil edildiğinde analiz sonuçları şu şekilde bir değişiklik göstermektedir; çevresel belirsizlik düşükken öğrenme boyutları ile proje başarısı arasında herhangi bir ilişki saptanamazken; çevresel belirsizlik yüksek olduğunda projeler arası öğrenme ve öğrenme desteği ile proje başarısı arasında doğrudan, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Yazara göre bu durumun temel sebebi çevresel belirsizliğin özellikle yüksek olduğu ortamlarda sürekli dış çevreyi taramanın, proje içi öğrenmenin önemini düşürmesi;

dış çevreden yeni şeyler öğrenmenin öneminin artmasıyla da öğrenme desteğinin rolünün daha çok ön plana çıkmasıdır (Çemberci, 2006:104-106).

Garcia-Molares ve arkadaşlarının (2007:529), yaptıkları araştırma, hem örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilik üzerindeki etkisine yönelik, hem de örgütsel öğrenme ve yeniliğin örgütsel performans üzerindeki etkisine yönelik ampirik çalışma ihtiyacına cevap vermektedir. Örgütsel öğrenme yaratıcılığı desteklemekte, yeni bilgi ve fikirlerin açığa çıkmasını sağlayarak kavrama potansiyelini ve fikirlerin uygulanmasını arttırarak, örgütsel yenilik için taban oluşturmaktadır.

Garcia-Molares ve arkadaşlarının (2007:530) araştırmalarının temel amacı teknoloji emme kapasitesinin ve teknolojik proaktifliğin teknolojik firmalarda örgütsel öğrenme, yenilik ve performans üzerindeki etkisini saptamaktır. Araştırmanın ana kitlesini İspanya'da faaliyette bulunan ve Dans&Bradstreet adlı bilgi tabanında en büyük 50,000 işletme arasında yer alan firmalar oluşturmaktadır. Bu işletmeler arasından 575 işletme teknolojik firma olarak nitelendirilerek seçilmiştir. Firmaların teknolojik olup olmama ölçütleri; teknik ve bilimsel personel istihdam edilmesi, AR-GE harcamaları, üretilen ürünlerin yapısı ve teknolojik içeriği, kullanılan teknolojilerin dinamizmi ve büyüme potansiyeli olarak belirlenmiştir. Söz konusu 575 işletmenin CEO'larına mail yoluyla anket gönderilmiş, %42 temsil oranıyla 246 tanesinden geri dönüş alınmıştır. Araştırma verilerinden elde edilen sonuca göre, teknoloji emme kapasitesi, teknolojik proaktiflik, örgütsel öğrenme, örgütsel yenilik ve örgütsel performans arasında oldukça yüksek düzeyde ve pozitif yönde ilişki bulunmuştur (Garcia-Molares vd, 2007:537).

Yeung ve arkadaşları (2007) "Örgütsel Öğrenme, Yenilik, Örgütsel Performans: Nitel Bir Araştırma" adlı çalışmalarında üretim işletmelerinde örgütsel öğrenme, yenilik ve örgütsel performans konularını ve aralarındaki ilişkileri irdeleyerek örgütsel öğrenmenin nasıl oluştuğunu ve üstün örgütsel performansa nasıl yol açtığını keşfetmeyi amaçlamıştır. Bu amaçla Yeung ve arkadaşları (2007:2460) kavramsal bir model geliştirerek bu modeli yaptıkları nitel araştırma ile test etmeye çalışmıştır.

Araştırma kapsamında Çin’de faaliyet gösteren benzer büyüklüğe sahip ve benzer piyasada yer alan ancak rekabet stratejileri, teknoloji düzeyleri ve öğrenme oryantasyonları açısından farklı olan üç üretim işletmesi seçilmiştir (Yeung vd, 2007:2465). Veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme yönetimi kullanılmış; her firmadan en az bir üst düzey (insan kaynakları direktörü), bir orta düzey (bir takım yöneticisi) ve birkaç alt düzey çalışan (ustabaşı vb.) ile görüşülmüştür. Görüşmelere ek olarak doküman incelemesi de yapılmıştır (Yeung vd, 2007:2470).

Araştırma sonucunda Yeung ve arkadaşlarının (2007:2471:2474), örgütsel öğrenme, yenilik ve örgütsel performans ilişkisini açıklayan kavramsal modelleri ampirik olarak doğrulanmıştır. Eğer üst yönetim örgütsel öğrenmeye önem verir ve destekler; bilgi, öğrenme kültürü ve uygun yapılar ile örgütsel rutinler içinde paylaşırsa örgütsel öğrenme performansın artmasını sağlamaktadır. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin yenilik üzerindeki etkisinin firmanın örgütsel çevresine bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. Düşük teknolojiye sahip ya da düşük maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmelerin örgütsel öğrenmenin sonucu olarak yenilikten yararlanamadıkları görülmüştür.

Seyrek ve arkadaşları (2007), “Süreç Yeniliği Yapan Takımların Öğrenmesine Etki Eden Faktörler ve Yenilik Çalışmasının Başarısına Etkileri” adlı makalesinde süreç yeniliği yapan takımların öğrenmesine katkıda bulunan faktörler ve takım öğrenmesinin yenilik çalışmalarının başarısına etkisini incelemiştir. Araştırma kapsamında Gebze ve İstanbul illerinde değişik sektörlerde faaliyette bulunan 87 firmadan 145 süreç yeniliği takımına anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, takım vizyonu, bilgileri kaydetme ve gözden geçirme, dosyalama, yapısal bir geliştirme sürecini takip etme ve takım üyelerinin birbirine yakın mekanlarda çalışmaları öğrenmeyi ve proje başarısını olumlu olarak etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca, öğrenmenin iki boyutu olan bilgi edinme ve bilginin uygulanmasının da proje başarısını olumlu olarak etkilediği görülmüştür.

Hsu ve Fang (2008:2), araştırmalarında entelektüel sermayenin ve örgütsel öğrenme yeteneğinin yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkisini saptamayı hedeflemiştir. Çalışmada, entelektüel sermaye, insan, yapı ve ilişkisel kaynak olmak



üzere üç boyutta ele alınmıştır. Örgütsel öğrenme yeteneği, özümseme ve transfer edebilme yeteneği olarak iki boyutta ele alınırken, yeni ürün geliştirme performansı, müşteri, ürün ve finansal performans boyutları ile ölçülmüştür. Araştırmada yeni ürün geliştirme performansının iyileştirilmesinde örgütsel öğrenme yeteneği ve entelektüel sermayenin ortak etkisini belirlemek amacıyla Tayvan'daki entegre devre sektöründe faaliyet gösteren işletmelere anket ve görüşme yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda; entelektüel sermayenin üç boyutunun da örgütsel öğrenme yeteneği aracılığı ile yeni ürün geliştirme performansını etkilediği ortaya çıkmıştır. Ancak bu üç boyut arasında ilişki sermaye (işletmenin müşteri, paydaş ve tedarikçilerle olan ilişkisi) yeni ürün geliştirme performansını en yüksek derecede etkileyen faktör olarak çıkarken, yapısal sermaye ikinci sırada, beşeri kaynak da üçüncü sırada yer almıştır.

Alegre ve Chiva (2008:315), örgütsel öğrenme yeteneğinin ürün yeniliği performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla İtalyan ve İspanyol seramik endüstrisinde faaliyette bulunan 182 firmaya anket uygulamıştır. Çalışmada örgütsel öğrenme yeteneği; deneme, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar alma olmak üzere beş boyutta incelenmiştir. Ürün yeniliği performansı ise yeniliğin etkinliği ve etkililiği olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Araştırma verilerinin değerlendirilmesi sonucunda örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca araştırmaya dahil edilen büyüklük ve konum gibi kontrol değişkenlerin ürün yeniliği performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Yozgat ve Ürü (2009:609), çalışmalarında işletmelerin öğrenme yönelimlerinin çalışan yaratıcılığına etkisini araştırmak amacıyla demir-çelik, otomotiv ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren, Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesi arasında yer alan 187 işletmeden 85 tanesinin çalışanları ile anket yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların yaratıcı kişiliği kontrol edildiğinde örgütsel öğrenme; takım halinde öğrenme sistemi, destekleyici sistemler ve destekleyici liderlik boyutlarıyla çalışan yaratıcılığını etkilemektedir. Öğrenme transferi ikliminin 3 alt boyutunun (performans geribildirim/koçluğu, transfer-çaba performans beklentileri ve performans öz-yeterliliği, değişime açıklık direnç) çalışan

yaratıcılığını %6,9 oranında arttırdığını göstermiştir. Yenilikçiliği destekleyen örgüt ikliminin çalışan yaratıcılığını %6,6 oranında arttırdığı ortaya çıkmıştır.

Kamaşak ve Yücelen (2009:115), örgütsel öğrenmeyi engelleyen etkenleri incelemek ve bu etkenlerin uygulamada hangi düzeyde gerçekleştiğini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmada delphi metodu kullanılarak on farklı işletmeden en az beş yıl iş tecrübesine sahip toplam 19 üst ve orta yöneticiden örgütsel öğrenmeyi engelleyen faktörler üzerine görüş bildirmeleri istenmiştir. Yöneticilere örgütsel öğrenmeyi engellediği düşünülen 63 faktör gönderilmiş; yapılan beyin fırtınası sonrasında 15 faktör örgütsel öğrenmeyi engelleyen unsurlar olarak kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda belirlenen öğrenme engelleri kişilerarası, kültürel, ilişkisel ve yapısal boyutta aşağıda yer alan tablodaki gibi sıralanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel öğrenmeyi en çok etkileyen engeller, kişilerarası ve yapısal boyutlarda ortaya çıkmıştır. Bu durum yazarlara göre; işletmelerin, çalışan kalitesini artırma odaklı insan kaynakları politikalarına ve çalışanların kişisel gelişimine verilmesi gereken önemi ön plana çıkarmaktadır.

**Tablo 9.** Öğrenme Engelleri ile Boyutlar Arasındaki İlişki (Kamaşak ve Yücelen, 2009:119).

<b>Örgütsel Öğrenme Engellerinin Boyutları</b>	<b>Belirlenen Öğrenme Engelleri</b>
<b>Kişilerarası</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kişisel öğrenme engelleri (zihinsel kapasite, zeka, yaş vb.)</li><li>▪ Kişisel kıskançlıklar ve paylaşmama eğilimi</li><li>▪ Çalışanlar arasındaki güvensizlik</li><li>▪ Bilgi paylaşımının çalışanlar tarafından tehdit olarak algılanması</li><li>▪ Bilgi paylaşımı nedeni ile, kişilerarası oluşabilecek güç ya da pozisyon kaybı endişesi</li><li>▪ Değişimin yaratabileceği belirsizlik nedeni ile ortaya çıkan korku</li></ul>
<b>Kültürel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Örgütsel öğrenmeyi desteklemeyen kurum kültürü</li></ul>
<b>İlişkisel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bağımsız grup yapılanmaları ve bu gruplara ait katı değerler ve normlar</li><li>▪ Birey ve grup çıkarlarının, kurum çıkarları ile çatışması</li></ul>
<b>Yapısal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kurum içerisinde bilgiye ulaşım kanallarındaki tıkanıklıklar ve aşırı hiyerarşik yapılanmalar</li><li>▪ Yöneticilerin davranış şekillerinden kaynaklanan sorunlar</li><li>▪ Kurum içerisinde iletişim eksikliği</li><li>▪ Olaylara takılıp kalma ve kurumsal atalet</li><li>▪ Belirlenmemiş, anlaşılmamış ya da saklanmış kurumsal hedefler</li><li>▪ Öğrenmeyi destekleyici teknolojik gelişmelere uyum sağlayamama</li></ul>

Koç (2010:266), Türkiye'deki örgütsel öğrenme ile ilgili araştırmaların gelişimini ve bu araştırmaların sonuçlarının Türk yönetim/örgüt alanındaki çalışmaları ne ölçüde etkilediği ile ilgili bir çalışma yapmıştır. Yazar, bu amaçla Ulusal Yönetim ve Organiasyon Kongrelerinde yayınlanan konuyla ilgili 34 bildiriye incelemiştir. İncelenen bildiriler sonucunda, büyük ölçüde öğrenen örgüt ve diğer örgütlerle bilgi alışverişi konularına yoğunlaştığı, çalışmalarda en çok meso ve mikro analiz düzeylerinin kullanıldığı, bilginin yerel kültürden bağımsız ve evrensel olduğu varsayımıyla; büyük oranda yabancı kuramların Türkiye'de sınanması ve bir ölçüde de Türkiye'ye yönelik önerilerde bulunma biçiminde Türkiye ortamıyla bağ kurulduğu, çalışmalarda görgül ve nicel araştırmaların ağırlıklı olduğu sonucuna varılmıştır.

Taşçı ve Koç (2010: 278), örgütsel öğrenme ile işletmelerin performansı ve yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla İMKB'de (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası) 2006-2007 yıllarında işlem gören 65 üretim işletmesi üzerinde bir anket çalışması yapmıştır. Anket, işletmelerin tepe yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırma verilerinin değerlendirilmesi sonucunda, örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasında ve özümseme kapasitesi ile varlıkların geri dönüş oranı arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki bulunduğu saptanmıştır.

### **3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ-ÜRÜN YENİLİĞİ İLİŞKİSİ ve ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ**

Öğrenme, çevrenin gözlemlenmesi ve örgütsel etkileşim yoluyla gerçekleşmektedir. Yenilik söz konusu olduğunda, müşteri talebinin belirsizliği, teknolojik değişim ve rekabet ortamının belirsizliği önemli çevresel faktörlerdir. Bu bağlamda, öğrenme odaklı bir organizasyon, yenilik yeteneğini üç şekilde geliştirebilir. İlki, en ileri teknolojilere sahip olma ve bu teknolojileri yenilik yaparken kullanma; ikincisi, müşteri ihtiyaçlarını tahmin edebilecek ve kavrayacak yeteneğe ve bilgiye sahip olarak, gelişmekte olan pazar fırsatlarını değerlendirme; üçüncüsü ise, örgütün kendini öğrenmeye adayarak rakiplerine göre daha fazla yenilik yapabilme yeteneğine sahip olmasıdır. Böyle bir örgütün temel özelliği pazardaki rakiplerinin eylemlerini izleyerek, rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini saptaması ve sadece rakiplerin başarılarından değil başarısızlıklarından da ders

alması ve öğrenmesidir. Tüm bunlar yüksek bir yenilik becerisinin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Yeni ürün geliştirme süreci sürekli bir örgütsel yenilenmeye gereksinim duymaktadır (Calantone vd, 2002:517).

Yenilik süreci yeni bilginin elde edilmesini, özümsemesini ve kullanımını içermektedir (Verona, 1999:134). Öğrenme iklimi ve firma yeniliği arasında yüksek derecede bir ilişki olduğu literatürde yaygın bir şekilde kabul görmüş ve çeşitli ampirik çalışmalarla da kanıtlanmıştır (Hurley ve Hult, 1998; Damanpour, 1991; Goes ve Park, 1997; Sinkula vd, 1997). Araştırmacılar, yapılan ampirik araştırmalar sonucunda örgütsel öğrenmenin yenilik yapabilme yeteneği ve firma performansı için kritik bir öneme sahip olan, yeni bilgi geliştirme ile ilgili olduğu sonucuna varmıştır (Calantone vd, 2002:516).

Saban ve arkadaşları (2000:106), yeni ürün geliştirme sürecinde örgütsel öğrenmeyi yeniliğin önemli bir bileşeni olarak görmekte ve bir firmanın yenilikçi davranışını iyileştirmeden önce mutlaka örgütsel öğrenme yeteneğini analiz etmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Teknolojik değişim, kısalan ürün yaşam süreleri ve değişen müşteri talepleri gibi dış çevre unsurları ürün geliştirme sürecini sürekli öğrenme sürecine dönüştürmüştür. Öğrenmenin, şirketlerin yeni ürün geliştirme sürecinde hız ve esneklik kazanmaları için kilit bir öneme sahip olduğu, geçmiş deneyimler üzerinden sistematik öğrenmenin ise, ürün geliştirme sürecinin ilk aşamaları için kilit taşı olduğu varsayılmaktadır (Nederhof vd., 2002:322).

Leonard-Barton (1992:23) bilgi yaratan, toplayan ve kontrol eden örgütleri tanımlarken “öğrenme laboratuvarı” terimini kullanmakta ve bir öğrenme laboratuvarı için önemli olan aktiviteleri dört başlık altında toplamaktadır: 1) problem çözme, 2) iç bilgi entegrasyonu (fonksiyonlar ve projeler arasında), 3) yenilik ve deney, 4) dış bilgi akışının entegrasyonu. Geleneksel örgüt ve öğrenme laboratuvarı arasındaki farklılıklar yazar tarafından Tablo 10’ daki gibi sıralanmıştır.

**Tablo 10.** Geleneksel Örgüt ve Öğrenme Laboratuvarı Arasındaki Farklılık (Leonard-Barton, 1992:36)

	<b>Geleneksel örgüt</b>	<b>Öğrenme odaklı örgüt</b>
<b>Araştırma-Geliştirme</b>	Üretimden ayrı ve uzak	Üretimle birleşik ve herkese açık
<b>Deney</b>	Çok az, korkulan	Çok sık ve hoş karşılanan
<b>Yenilik</b>	Mühendislerin uzmanlık alanı	Herkesin işi
<b>Ekipman ve Süreçler</b>	Çalışıyorsa karışma zihniyeti	Kendininkini tasarla ve sürekli iyileştir
<b>Yeni teknoloji</b>	Reddedilir	Asla reddedilmez

Literatürde bir işletmenin öğrenme yeteneği bir yetkinlik olarak değerlendirilmekte ve öğrenme yeteneğinin ürün yeniliği ve iyileştirilmiş performans üzerindeki etkisine genellikle vurgu yapılmaktadır (Montes vd, 2005; Helfat ve Raubitscheck, 2000; Akgün vd, 2007). Öğrenme yeteneği; 1. veri/bilgi toplama, yayma, paylaşma ve yararlanma; 2. öğrenme sürecini geliştiren ve cesaretlendiren yönetsel uygulamalar ve 3. örgütsel öğrenme sürecini akıcı ve etkili kılan örgütsel yapılar ile yeni ürün üretebilme ve firma performansını arttırma gibi alanlarda yetkinlik kazandırmakta ve süreçleri kolaylaştırmaktadır (Akgün vd, 2007:501).

Bir işletmenin yeni olanın ve dışsal bilginin değerini fark etmesi, onu özümsemesi ve uygulaması yenilik kapasitesi açısından oldukça önemlidir. Örgütsel öğrenmenin yeniliğin (Cohen ve Levinthal, 1990; Hurley ve Hult, 1998), içsel etkililiğin ve rekabet edebilirliğin öncülü olduğunu ileri süren birçok çalışma literatürde yer almaktadır. Örgütsel öğrenme işletmelerin mevcut paradigmalarında bir takım iyileşmeleri sağlamakla kalmayıp paradigma değişimlerine de yol açabilir. Bu düşünce çerçevesinde yenilik yapabilmeyen örgütsel öğrenmenin bir sonucu ya da çıktısı olduğu söylenebilir (Yeung, 2007:2461-2462).

Örgütsel öğrenme işletmelerin faaliyetleri, rekabet avantajları ve performansları için gerekli araçlardan biri haline gelmiştir (Akgün vd., 2007:501). Örgütsel öğrenme yeteneği, örgütün iş çevresinin, (sektörel özellikler, işletme stratejisi ve kültürü gibi), örgüt performansı (yenilikçilik ve rekabet edebilirlik gibi) üzerindeki etkisini ılımlaştırdığı vurgulanmaktadır (Lipshitz, 2001:285). Örgütsel öğrenme ile müşteri ihtiyaçları ve piyasanın talepleri en iyi şekilde anlaşılmakta, müşteri memnuniyetini yükseltmek ve rekabetçi pazarlarda kalıcı olabilmek için hızlı bir şekilde bu talep ve ihtiyaçlara cevap verilmektedir (Ussahawanitchakit, 2008:1). Bu nedenle örgütsel öğrenme yeteneğinin geliştirilmesi yöneticilerin ve

araştırmacıların öncelikli ilgi alanına girmiştir. İş problemlerine ve zorluklarına çözümler bulmak için bir işletmenin öğrenme yeteneğinin geliştirilmesi ve artırılması, özellikle örgütsel öğrenmenin yeni ürün geliştirmedeki rolü dikkate alındığında, işletmenin gelecekteki başarısı ve varlığını devam ettirebilmesi için bir temel sağlamaktadır (Akgün vd, 2007:501). Yenilikler bir işletmenin yetenek ve öğrenmesine dayanmaktadır (Özen ve Bingöl, 2007:402).

Öğütsel yenilik literatürü son yıllarda örgütsel öğrenme ile ilgili çalışmalardan önemli katkılar elde ederek genişlemiş ve çeşitlenmiştir. Bu çalışmaların bir çoğu örgütsel öğrenme ve yenilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu gözlemlemiştir (Cohen ve Levinthal, 1990; Weerd-Nederhof vd, 2002). Yenilik derinliğe ulaştıka daha çok öğrenmeye gereksinim duyulmaktadır. Örgütsel yenilik, örgütsel öğrenme tarafından beslenen örgütsel bilgi tabanına bağlıdır (Garcia-Molares, 2007:535). Öğrenme yeteneği, örgütün etkililiğinde ve yenilik yaratma potansiyelinde anahtar bir rol üstlenmektedir (Alegre ve Chiva, 2008). Örgütlerde uygun bir öğrenme ortamının varlığı şu hedeflere ulaşmayı sağlar (İpek, 2004:69):

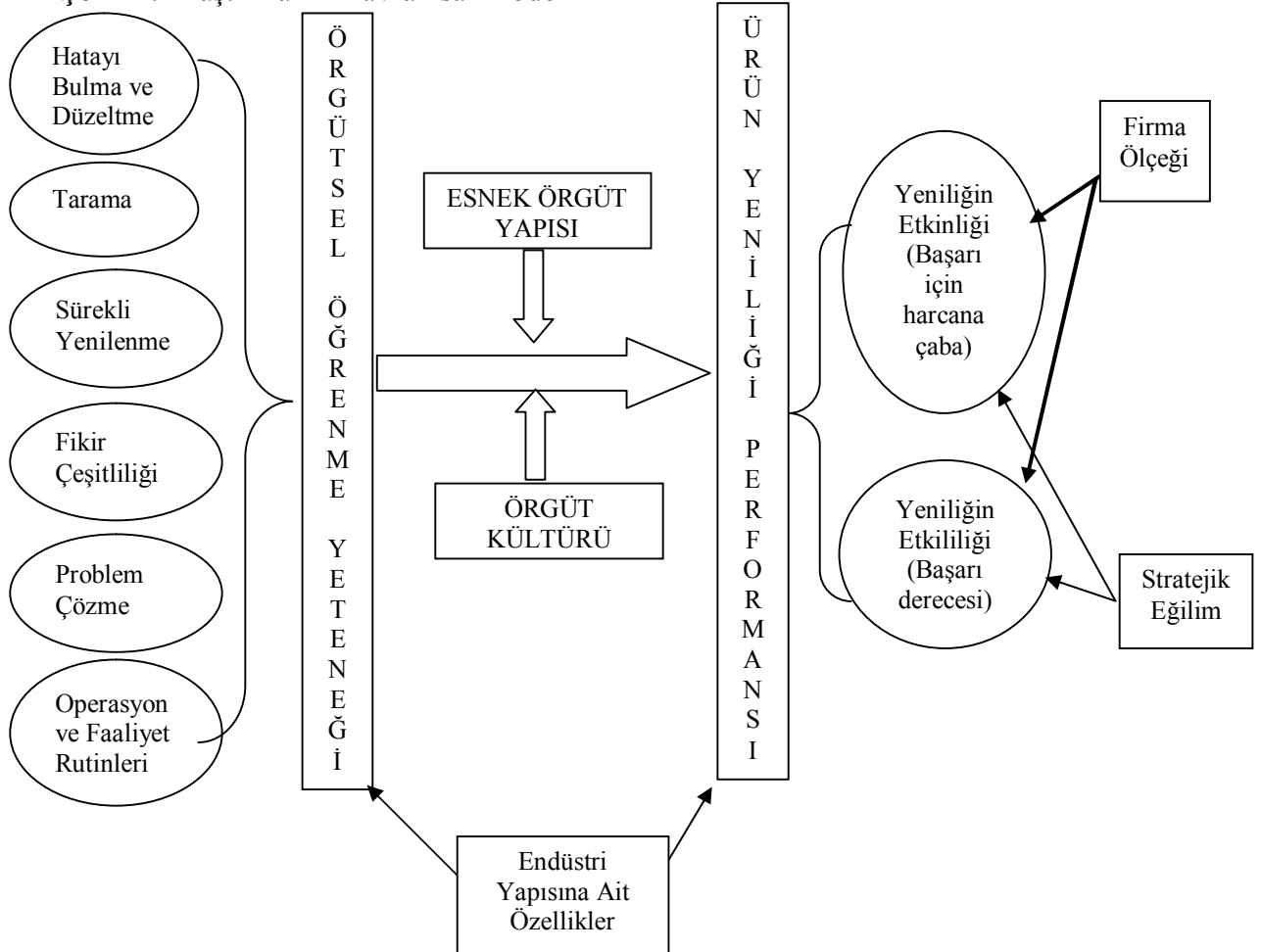
- Uzun dönemde örgütsel başarıyı sağlamak
- Sürekli gelişimi olağan kılmak
- Başarı ve etkili uygulamaların yaygınlık kazanmasını ve herkes tarafından benimsenmesini sağlamak
- Yaratıcılığı, yeniliği ve uyarlanabilirliği arttırmak
- Başarıyı ve öğrenmeyi isteyen kişileri cezbederek onları örgütte tutmak
- Örgüt üyelerini örgütün mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde donatmak.

Sonuç olarak, yenilik örgüt içerisindeki yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanmasıyla gerçektelemektedir (Amabile vd., 1996). Örgütsel öğrenme süreci bilgi edinmeyi, edinilen bilgiyi yaymayı ve kullanmayı kapsamaktadır. Örgütsel öğrenme yeteneği söz konusu örgütsel öğrenme sürecini kolaylaştıran beceri ya da özelliklerdir (Argote vd., 2003:575; Alegre ve Chiva, 2008:317; Lemon ve Sahota, 2004:483). Yenilik, yeni problem çözebilme yöntemleri bulmaya yardımcı olan, bireysel ve toplu bir öğrenme süreci olarak değerlendirilmekte, örgütün yeni bilgi

geliştirmesini, yeni bilgiyi dağıtmasını ve kullanmasını sağlayan öğrenme yeteneği ile yakından ilişkili olduğu kabul edilmektedir (Alegre ve Chiva, 2008:315; Sinkula vd, 1997; Calantone vd, 2002).

Bu bağlamda, bu araştırmanın amacı, örgütsel öğrenme yeteneğinin ürün yeniliği performansı üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığını saptamak ve örgütsel öğrenme yeteneği ile ürün yeniliği performansı arasındaki ilişki üzerinde etkisi olduğu düşünülen örgüte ve endüstri yapısına ait faktörleri belirlemektir. Araştırmada bağımlı değişken örgütsel öğrenme yeteneği, bağımsız değişken ise ürün yeniliği performansıdır. Yapı ve kültür örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı arasındaki ilişkiyi etkileyen moderatör bir değişken olarak ele alınmıştır. Strateji, işletme büyüklüğü, endüstri yapısına ait özellikler ise (pazar dalgalanması, teknolojik değişim, rekabet yoğunluğu ve çevresel dinamizm), kontrol değişkenler olarak ele alınmıştır. Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 7’de belirtildiği gibidir.

**Şekil 7.** Araştırmanın Kavramsal Modeli



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİNİN ÜRÜN YENİLİĞİ PERFORMANSINA ETKİSİ: ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Örgütsel öğrenmenin, yenilik kavramının önemi ve öğrenme odaklı örgütlerin diğer örgütlere göre daha fazla yenilik yapabilme becerisine sahip olarak üstün performans gösterdikleri örgüt bilimciler tarafından yaygın kabul görse de bu alandaki ampirik çalışmaların azlığı dikati çekmektedir (Yeung, 2007:2460). Ünlüoğlu'nun (2010:569) da belirttiği gibi örgütsel öğrenme yeteneği ve yenilik ilişkisini irdeleyen az sayıdaki ampirik çalışmaların birçoğu Anglosakson ülkelerine ait olan işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, Türkiye'de faaliyette bulunan işletmelere yönelik yapılan bu araştırmanın, hem örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi bakımından hem de farklı kültür ve özelliklere sahip olan bir alanda gerçekleştirilmesi açısından literatüre ve uygulayıcılara önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu bölüm kapsamında, araştırmanın amacı, kapsamı, kullanılan araştırma yöntemi hakkında bilgi verilmekte; araştırmanın hipotezleri ve araştırma verilerinin isttsistikselle olarak değerlendirilmesi ve araştırma sonuçlarının analizi ele alınmaktadır.

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Literatür incelemesi sonucunda da açıkça görüldüğü gibi örgütün sürdürülebilir bir başarı elde ederek, iş dünyasında ayakta kalmasını sağlayacak iki önemli etken olan örgütsel öğrenme yeteneği ile ürün yeniliği performansı arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü ortaya koymayı hedefleyen bu araştırmanın amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:



- ⇒ Örgütsel öğrenme, örgütsel öğrenme yeteneği, yenilik ve ürün yeniliği kavramlarını derinlemesine irdelemek,
- ⇒ Farklı öğrenme düzeyleri ve biçimleri çerçevesinde örgütlerin nasıl öğrendiğini ve örgütsel öğrenme sürecini literatür taraması ile ortaya koymak,
- ⇒ Örgütsel öğrenme yeteneği boyutlarını analiz ederek; örgütsel öğrenme yeteneği ile ürün yeniliği performansı boyutları arasında bir ilişki olup olmadığını saptamak,
- ⇒ Örgüt içi faktörler olan örgüt kültürü ve örgüt yapısının örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı arasındaki ilişki üzerinde moderatör bir etkiye sahip olup olmadığını test etmek,
- ⇒ Örgütlerin stratejik eğilimleri ya da büyüklükleri açısından ürün yeniliği performansı boyutları arasında bir fark olup olmadığını belirlemek,
- ⇒ Örgütün dış çevre faktörleri olarak değerlendirilen teknolojik değişim, pazar dalgalanması, rekabet ortamı ve çevresel dinamizm alt başlıkları altında toplanan endüstriye ait özellikler ile örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır.

## **2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Araştırmanın amacı doğrultusunda örgütsel öğrenme yeteneğinin ürün yeniliği performansı üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla İstanbul Sanayi Odası'nın 2008 yılı verilerine göre Türkiye'nin en büyük ilk 1000 işletmesi arasında yer alan ve İstanbul merkezli olarak üretim faaliyetinde bulunan 407 işletme ile saha araştırması yapılması planlanmıştır. Araştırma için İstanbul ilinin seçilmesi şu nedenlerden ötürüdür: Çetindamar (2003), tarafından TÜSİAD için hazırlanan "Türkiye'de Girişimcilik" adlı raporda, girişimci: risk alarak yenilik yapan kişi olarak tanımlanmıştır. Raporda, Türkiye genelinde şehirlerin girişimcilik performansı incelendiğinde girişimcilik performansı en gelişkin olan illerin sadece İstanbul ve Kocaeli olduğu görülmektedir. Ayrıca Türk Patent Enstitüsünün patent başvurularının illere göre dağılım tablosunda 1995-2009 yılları arasında en yüksek başvuruyu İstanbul iline bağlı işletmelerin yaptığı saptanmıştır. Yine patent tescil

belgesi almış illerin tescil sayılarına göre sıralanmasında 2009 yılı verilerine göre İstanbul ilk sırada yer almaktadır.

(<http://www.turkpatent.gov.tr/portal/default2.jsp?sayfa=136>).

Araştırma örnekleminin saptanması amacıyla sırasıyla şu işlemler gerçekleştirilmiştir:

- TÜSİAD'ın (Çetindamar, 2003) girişimcilik ile ilgili raporunda yer alan girişimcilik haritasından performansı en yüksek olan ilin İstanbul olduğu saptanmıştır.
- Türk Patent Enstitüsü verileri incelenerek en fazla patent tescil belgesi alan ilin İstanbul olduğu belirlenmiştir.
- İstanbul Sanayi Odası'nın 2008 verilerine dayanan ISO 1000 listesinden İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı üretim işletmelerinin listesi çıkarılmıştır.
- Listenen 405 işletme, Avrupa Birliği'nin kullandığı ekonomik faaliyetlerin istatistiki sınıflama sistemi olan NACE kodlarına göre sektörlere ayrılmıştır. Sektörlere ayırma işleminde aşağıdaki Tablo 11'de belirtilen imalat sektörlerinin ayırımında kullanılan 31'li NACE Kodları esas alınmıştır.
- İşletmenin adı, adresi ve sektör kodundan oluşan tablolar oluşturulmuştur.
- Örneklemin %30'unu temsil eden 120 üretim işletmesinin üst düzey yöneticilerine anket uygulanması kararlaştırılmıştır.
- Bu bağlamda her sektörde yer alan işletmelerin %30'una tabakalı örnekleme yapılarak, tesadüfi olarak seçilecek şirketlerin sayısı belirlenmiştir.

Aşağıdaki tabloda örneklem kapsamındaki firmaların sektörlere göre dağılım sayıları ve her bir sektörden anket uygulanan firma sayısı ile 31'li NACE Kodlarının açıklaması verilmektedir.

**Tablo 11.** 31’li Nace Kodlarına Göre Sektörlerin Dağılımı ve Firma Sayıları

<b>NACE KODU</b>	<b>NACE Açıklaması</b>	<b>Sektörde Bulunan İşletme Sayısı</b>	<b>%30 Tabakalı Örnekleme İle Anket Uygulanan İşletme Sayısı</b>
DA	Gıda ürünleri, içecek ve tütün imalatı	49	14
DB	Tekstil ve tekstil ürünleri imalatı	72	21
DC	Deri ve deri ürünleri imalatı	-	-
DD	Ağaç ürünleri imalatı	5	1
DE	Kağıt hamuru, kağıt ve kağıt ürünleri imalatı; Basım ve yayım	22	7
DF	Kok kömürü, rafine edilmiş petrol ürünleri ve nükleer yakıt imalatı	11	3
DG	Kimyasal madde ve ürünler ile suni elyaf imalatı	44	13
DH	Plastik ve kauçuk ürünleri imalatı	22	7
DI	Metalik olmayan diğer mineral ürünlerin imalatı	33	10
DJ	Ana metal ve fabrikasyon metal ürünleri imalatı	69	21
DK	Makine ve teçhizat imalatı	48	14
DL	Elektrikli ve optik donanım imalatı	10	3
DM	Ulaşım araçları imalatı	20	6
DN	Başka yerde sınıflandırılmamış imalatlar	-	-
	<b>TOPLAM</b>	<b>405</b>	<b>120</b>

### **3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırma verilerinin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme ile belirlenen ve tesadüfi olarak seçilen 120 şirketin üst düzey yöneticilerinden (Genel müdür, genel müdür yardımcısı, AR-GE müdürü vd.) randevu alınmıştır. Bu şekilde her işletmeden bir üst düzey yönetici ile yüz yüze görüşerek, yüz yüze görüşme imkanı bulunmayan yöneticilerle e-posta ve telefon yoluyla anket yapılmıştır.

Anket toplamda 83 sorudan oluşmaktadır. Ankette yer alan soruların 14 adeti çoktan seçmeli, 67 adeti de likert ölçeklidir. Ankette yer alan 67 adet 5’li likert ölçekli soru sayısının, 32 tanesi örgütsel öğrenme yeteneği boyutları, 11 tanesi ürün yeniliği performansı, 8 tanesi örgüt yapısı, 8 tanesi örgüt kültürü, 8 tanesi de örgütün faaliyette bulunduğu sektör özellikleri ile ilgilidir.

Anketin oluşturulmasında literatürde yer alan geçerliliği ve güvenirliliği kanıtlanmış ölçekler kullanılmıştır. Ankette yer alan ölçekler aşağıda belirtildiği gibidir:

- İşletmede hakim olan stratejik eğilimin belirlenmesinde, Slater, Olson ve Hult (2006)’un “stratejik eğilimin strateji oluşturma yeteneği-performans ilişkisine etkisi” adlı çalışmasında kullanılan çoktan seçmeli niteliğindeki sorudan yararlanılmıştır. İşletmelerin stratejik eğilimleri “atılgan”, “analizci”, “düşük maliyet savunucusu”, “farklılaştırma savunucuları” ve “tepkisel” olarak belirlenmiştir.
- Örgütsel öğrenme yeteneği boyutlarını ölçmek için Garbi (1998)’nin “Contingencies of Learning: Essays on the Strategic Implications of Organizational Learning, Organizational Environments and Knowledge Sharing” adlı doktora tezinde ve aynı zamanda Yeung ve arkadaşlarının (1999) araştırmalarında kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Örgütsel öğrenme yeteneği, hatayı bulma ve düzeltme, operasyon ve yürütme rutinleri (örgütsel hafıza), tarama, fikirlerin çeşitliliği, sürekli yenilenme ve problem çözme olarak altı boyutta incelenmiştir.
- Ürün yeniliği performansı ölçeği iki boyuttan oluşmaktadır: yeniliğin etkililiği, bir yeniliğin başarı derecesini yansıtmaktadır; yeniliğin etkinliği, yeniliğin başarısı için ortaya konan çabayı yansıtmaktadır. Ürün yeniliği ölçeği Alegre ve Chiva (2008)’in “Assessing The Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Emprical Test” adlı makalesinden alınmıştır. Ölçek daha önceki akademik çalışmalarda da kullanılmıştır (Valle ve Avella, 2003; Alegre vd. 2006).

- Örgüt yapısının belirlenmesine yönelik olarak Naman ve Slevin (1998)'in "Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests" adlı çalışmasında yer alan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte mekanik ve organik örgüt yapısını tespit etmeye yönelik yargılar yer almaktadır.
- İşletmelerin öğrenme odaklı bir örgüt kültürüne sahip olup olmadıklarını saptamak amacıyla Denison ve Mishra (1995)'nin "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness" isimli makalesinde yer alan örgüt kültürü ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçekte örgüt kültürü; katılım, tutarlılık, adaptasyon yeteneği ve misyon olmak üzere dört boyutta irdelenmektedir.
- Ankette işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri yapısına ait özelliklerin etkisini kontrol etmeye yönelik pazar dalgalanması, rekabet yoğunluğu ve teknolojik değişimi saptamak amacıyla Slater, Olson ve Hult (2006)'un "stratejik eğilimin strateji oluşturma yeteneği-performans ilişkisine etkisi" adlı çalışmasında kullanılan ölçekten yararlanılmıştır.

#### **4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Nonaka ve Takeuchi (1995) bir örgütün başarısının, örgütün sahip olduğu bilgiye, yaratıcı yeteneklere ve tekniklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Örgütsel öğrenme yeteneği, rekabet avantajı yaratan oldukça önemli ve karmaşık bir kaynaktır. Örgütsel öğrenme, örgütsel performansı iyileştiren yeni bilgi geliştirmeyi ve kullanmayı içerir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme yeniliği pozitif yönde etkilemektedir. Yeni bilgi edinme ve edinilen bilgiyi mevcut bilgi ile farklı yöntemleri kullanarak bütünleştirebilme yeteneğine sahip olan bir örgüt, ürün yeniliği ve üretim süreci açısından iyi bir performans gösterecektir. Bir başka deyişle, örgütsel öğrenme yeteneği geliştikçe yenilik yapabilme yeteneği de artmaktadır (Hsu ve Fang, 2008:5; Ussahawanitchakit, 2008:3).

Öğrenme yeteneği bir örgütün yenilik yapabilme ve büyüme potansiyeli ve örgütsel etkililik için kilit öneme sahip bir unsur olarak görülmektedir (Jerez, 2005:279; Alegre ve Chiva, 2008:315; Sinkula vd., 1997; Calantone vd., 2002). Lynn ve arkadaşları (1999: 443) yaptıkları çalışmada, örgütsel öğrenme arttıkça yeni ürün geliştirme başarısının da arttığını ileri sürmüşlerdir. Öğrenme yeteneği, örgütsel

yeteneklerin bir parçası olarak ürün yeniliği için önemli bir faktördür (Akgün vd., 2007:501; Phromket ve Ussahawanichthakit, 2009:7).

Hem büyük ölçekli hem de küçük ölçekli işletmeler yeniliği, örgütsel öğrenme süreci olarak analiz etmektedir. Böylelikle, öğrenme odaklı bir işletme yenilik yapabilme yeteneğini arttıracak ve pazar taleplerinin ortaya çıkardığı fırsatları kaçırmayacaktır. Öğrenme odaklı bir işletme, müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve karşılamak için gereken bilgi ve yeteneğe sahip olduğundan, en gelişkin teknolojilere daha fazla sahip olarak bu teknolojileri yenilik yapmada kullanabilir, rakiplerin güçlü ve zayıf taraflarını daha iyi analiz edebilir, başarı ve başarısızlarından daha etkili dersler çıkarabilir. Böylesi bir işletme de rakiplerinden daha fazla yenilik üretebilir (Garcia- Morales vd, 2007:551). Bu bağlamda;

**H1a: Örgütsel öğrenme yeteneği ile ürün yeniliğinin etkililiği (yeniliğin başarı derecesi) arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.**

**H1b: Örgütsel öğrenme yeteneği ile ürün yeniliğinin etkinliği (yeniliğin başarısı için ortaya konan çaba) arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.**

Örgütsel öğrenme yeteneğinin örgüt içinde geliştirilmesini ve yenilik yapabilme becerisini etkileyen önemli unsurlardan biri de örgüt kültürüdür. Yönetimin uzun dönemli amaçlara ulaşmada öğrenmeyi temel bir etken olarak görmesi ve bunu da çalışanlara benimsetmesi gerekir. Öğrenme ve yenilik odaklı bir örgüt kültürünün en önemli özellikleri katılım, tutarlılık, adaptasyon yeteneği ve bir misyona sahip olmasıdır. Bütün örgütlerin ve içindeki birimlerin açıkça tanımlanmış bir amaca ihtiyacı vardır. Çalışanların bu amaçları iyice anlaması ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için kendi çalışmalarının ne ölçüde katkı sağlayacağını bilmeleri gerekir (Goh ve Richards, 1997:577; Denison ve Mishra, 1995:214). Tüm çalışanlarca benimsenen ve paylaşılan örgütsel misyon ve vizyon, mevcut durum ve vizyon arasındaki farkın daha iyi anlaşılmasına ve farkı daha etkin ve etkili bir biçimde kapatmak için çalışmaya sevk eder (Goh ve Richards, 1997:577). Adaptasyon yeteneği örgütün sürekli değişime açık olmasını ve kendini yenileyebilme özelliğini ifade etmektedir (Jerez-Gomez vd., 2005:282). Bilgi yaratmaya, yenilikçiliğe ve uyuma vurgu yapan bir örgüt kültürü işletmenin öğrenme

yeteneği üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Phromket ve Ussahawanitchakit, 2009:9). Bu bağlamda;

**H2: Öğrenme odaklı bir örgüt kültürü, öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı arasındaki ilişki üzerinde pozitif yönde moderatör bir etkiye sahiptir.**

Örgütsel yapı türleri ile ilgili olarak literatür incelendiğinde Burns ve Stalker'ın mekanik-organik örgüt ayrımının araştırmacılar tarafından sıkça kullanıldığı dikkati çekmektedir. Organik örgüt, esnek, informal, bireylere duruma göre yetkinin verildiği örgütleri tanımlarken; mekanik örgüt tam tersi bir biçimde bürokrasinin ağır bastığı, esnek olmayan sınırları belli, formal bir örgüt yapısını tanımlamaktadır. Literatürde örgütsel öğrenme, yenilik ve yapı ile ilgili ortaya konan ampirik çalışmalar incelendiğinde birçok araştırmacının esnek (organik) örgüt yapısına ait özelliklerin öğrenme ve yenilik ilişkisi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaştığı (Damanpour, 1991; Oskarsson, 2003; Johnson vd., 1997) gözlenmektedir.

Esnek örgüt yapısı, örgüt üyeleri tarafından algılanan karar alma süreçlerine katılım düzeyini etkilemektedir. Hiyerarşı düzeylerinin açık ve kesin olarak tanımlanmadığı bu örgüt yapısı ile yenilik sürecine katılım ve aktif rol alma arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Damanpour'a göre (1991) esnek örgüt yapısı ile yenilik pozitif yönde birbiri ile ilişkilidir çünkü; katılımcı iş çevresi örgütsel üyelerin farkındalığını, bağlılığını ve katılımını arttırarak yeniliği kolaylaştırmaktadır (Johnson vd., 1997:324).

Bürokratik örgüt yapıları iş tanımlarının ve gereklerinin açık ve net bir şekilde politikalara, kurallara ve geleneklere kodlandığı örgüt yapılarını ifade etmektedir. Bürokratik örgüt yapılarında örgüt üyelerinin kendi görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kullanacağı özgürlük alanı yok denecek kadar azdır. Damanpour'a göre (1991), bürokratik örgüt yapısı iş kurallarına yönelik fazla vurgusu nedeniyle yeni fikirlerin ve davranışların cesaretlendirildiği, kaliteli bir iletişimin var olduğu açık bir iklimin açığa çıkmasına engel olduğu için yenilik ile arasında negatif yönde bir ilişki vardır (Johnson vd., 1997:325).

Ancak Nayır ve Tamm (2010:372), işletmenin yaptığı yenilik türüne göre örgütsel yapının etkisinin değişeceğini öne sürmektedir. Yazarlara göre yenilikçi ürün geliştirmek belirli disiplin içinde belirli problem çözme aşamalarından geçerek ortaya çıkmaktadır. Örgütün bu süreçte karşılaştığı bilinmezliklere karşı kontrol sağlayabilmesi için örgütte belli örgütsel ve teknolojik mekanizmaların kurulması gerekmektedir. Bu anlamda merkezi karar alma, yazılı kurallar ve normlar gibi özelliklere sahip olan formalleşme derecesi yüksek örgütlerde ürün yeniliği düzeyinin daha yüksek olacağı ileri sürülmektedir.

Zahra ve George (2002:194), esnek örgüt yapısının fikirlerin değişimi için uygun olduğunu, ancak sosyal ağlar üzerinden gerçekleştirilen informal bir paylaşım yerine bir koordinatör gözetiminde gerçekleştirilen formal bir sosyal bütünleşmenin daha etkin olacağını ileri sürmektedir. Formal bir sosyal bütünleşme, firma içinde bilginin dağıtımını kolaylaştırdığı gibi yorumları toplama ve eğilimleri tanımlamayı da kolaylaştırabilir.

Literatürde örgüt yapısı, örgütsel öğrenme ve yenilik kavramları arasındaki ilişkileri irdeleyen çalışmaların birçoğu esnek örgüt yapısının hem örgütsel öğrenme yeteneğini hem de yenilik yapabilme becerisini artırdığı kanaatindedir. Bu bağlamda;

**H3: Esnek örgüt yapısı, öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı arasındaki ilişki üzerinde moderatör bir etkiye sahiptir.**

Bir örgütün stratejik eğilimi, örgütün faaliyette bulunduğu çevreye karşı sahip olduğu farklı alguları ve yaklaşımları yansıtmaktadır. Değişime karşı hızlı cevap verebilen ve yeniliğe uyum stratejisine sahip olan örgütler kendi iş alanları ile ilgili yeni fikirleri ve fırsatları fark etmede daha iyi bir konumda olacaktır. Bu örgütler sürekli olarak piyasayı yeni ürünler, hizmetler ve teknolojiler açısından araştırarak yeni fırsatlar ve ürün geliştirmeye odaklanacaktır (Spacapan ve Bastic, 2007:536-537).

Strateji, örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı arasındaki ilişkiyi etkileyen önemli bir değişkendir. İşletmenin sahip olduğu stratejik eğilimle yenilik performansı arasında bir ilişkinin var olduğu literatürde çeşitli araştırmalarla saptanmaya çalışılmıştır (Oskarsson, 2003; Kesler ve Chakrabarti, 1996; Hurley ve Hult, 1998).



Miles ve Snow işletmelerin etki alanlarını nasıl tanımladıklarını ve yaklaşımlarını ifade eden dört tip strateji (atılğan, savunmacı, analizci ve tepkisel) geliştirerek işletmeleri bu strateji tipleri çerçevesinde gruplandırmıştır. Her strateji tipi çevreye karşı farklı bir stratejik tepki ile karakterize edilmiş ve her biri teknoloji, yapı ve sürece ait belirli özelliklere sahiptir (Ağca ve Uğurlu, 2008:82-83). Walker ve Ruekert, girişimsel davranış tipolojilerinden savunmacı tipi, düşük maliyet ve farklılaştırma savunucuları şeklinde ayırt ederek sentezlemiştir (Slater vd., 2006). Bu çerçevede, bu çalışmada işletmelerde hakim olan stratejik eğilimi belirlemek üzere esas alınan strateji tipolojileri; “atılğan”, “analizci”, “düşük maliyet savunucusu”, “farklılaştırma savunucuları” ve “tepkisel”dir.

Atılğan stratejiyi izleyen işletmeler girişimcilik ve yenilikçilik özellikleri yüksek olan işletmelerdir. Bu işletmeler, yeni ürün ve pazar fırsatları araştırarak (Miles vd., 1978:547; Rajagopalan ve Finkelstein, 1992:129), ürün ve hizmetlerini sürekli değiştirerek ya da yeni bir ürün yaratarak pazarda ilk olmayı hedeflemektedir. Yenilik, yaratıcılık ve esneklik özelliklerine sahip oldukları için değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde cevap verebilme yeteneğine sahiptir (Shortell ve Zajac, 1990:819). Atılğan organizasyonlar kompleks koordinasyon ve iletişim mekanizmaları ve karar alma süreçlerinde katılımcı bir yönetim anlayışları vardır (Hambrick, 1983:11; Ağca ve Uğurlu, 2008:83).

Analizci stratejiye sahip işletmeler, içsel, etkenlik odaklı, yeni ürün/pazar gelişmelerini dikkatlice takip ederek mevcut pazar paylarını korumaya çalışan işletmelerdir. Analizci organizasyonların en büyük özelliği görece olarak sabit, sınırlı bir ürün ve hizmet hattı oluşturmayı ve müşteri tabanı sağlamayı amaçlaması ve pazara atılğan işletmelerden sonra girmesidir (Rajagopalan ve Finkelstein, 1992:131). Analizci stratejiye sahip işletmeler, farklı endüstrilerdeki pazar gelişmelerini ve yeni ürünleri dikkatli bir şekilde takip ederek, formel yapılar ve süreçlerle rutin ve etkili bir şekilde faaliyette bulunurlar (Lukas, 1999:149; Ağca ve Uğurlu, 2008:83).

Farklılaştırma savunucu strateji izleyen işletmelerin nihai hedefi, tutarlı bir şekilde üstün hizmet ya da ürün kalitesi sağlayarak sabit bir alan yaratmaktır (Slater vd., 2006:1223). Bu tür işletmelerin en önemli özelliği, teknolojik ilerleme ve ürün

yeniliği ile etkili kontrol sistemleri ve merkezileşmiş bir yapıya sahip olarak; elde ettikleri yüksek kalite ve fiyat ile diğer rakiplerinden oldukça farklı bir konuma sahip olmasıdır (Segev, 1989:490; Dimara vd., 2004:75; Ağca ve Uğurlu, 2008:84).

Düşük maliyet savunmacı stratejiye sahip işletmelerin en temel özelliği, etkenlik odaklı olmaları ve farklı alanlardaki yeni fırsatlara yönelmek yerine kendi alanları içinde uzmanlaşma ve en iyisi olma eğiliminde olmalarıdır (Rajagopalan ve Finkelstein, 1992:131). Temel odak noktaları mümkün olan en düşük fiyatla ürün ve hizmetlerini sunmaktır; bu nedenle teknoloji, yapı ve faaliyet yöntemlerinde nadiren değişiklik ihtiyacı hissederler (Morgan ve Strong, 2003:166). Bu tür işletmelerde merkezi karar alma ve basit koordinasyon mekanizması hakimdir (Hambrick, 1983:12; Ağca ve Uğurlu, 2008:83).

Tepkisel stratejiyi izleyen işletmeler ürün-pazar odaklı tutarlı bir stratejiye sahip değildir (Rajagopalan ve Finkelstein, 1992:131). Bu işletmeler, stratejilerini faaliyette buldukları pazardaki baskı ve rekabete göre kısa vadeli olarak oluştururlar. Örgütsel çevrede meydana gelen değişim ve belirsizliğe karşı davranış geliştirmede yetersiz ve isteksizdir (Lukas, 1999:148; Shortell ve Zajac, 1990:821; Ağca ve Uğurlu, 2008:84).

Yukarıda belirtilen açıklamalar bağlamında ürün yeniliği performansı ele alındığında; atılgan, analizci ve farklılaştırma savunucusu strateji tipini benimseyen işletmelerde ürün yeniliği performansının, düşük maliyet savunucusu ve tepkisel strateji tipini benimseyen işletmelere göre daha yüksek olması beklenmektedir. Bu bağlamda;

**H4: Ürün yeniliği performansı açısından, örgütlerde hakim olan strateji tipleri arasında fark vardır.**

Literatür incelendiğinde firma ölçeğinin, örgütsel öğrenmeyi ve yeniliği etkileyen önemli bir değişken olarak algılandığı görülmektedir. Ancak büyük ölçekli firmaların mı bu alanda daha çok başarı sağladığı yoksa orta ve küçük ve ölçekli firmaların mı daha başarılı olduğu hususu açıkça ortaya konmamıştır. Ampirik araştırmalar her iki yön de araştırmacılara veri sağlamaktadır. Büyük ölçekli firmalar, kendi alanlarında büyük ölçüde öğrenmeyi ve performans artırmayı kolaylaştıran birçok kaynağa sahiptir. Ayrıca büyük ölçekli firmaların rekabet

avantajını daha kolay elde ettikleri literatürde yer alan bazı ampirik çalışmalarla da ortaya konmuştur (Garcia-Molares vd., 2007:551; Goes ve Park, 1997:692; Kimberly, 1981:698; Oskarsson, 2003:3). Bununla birlikte, küçük ölçekli firmalar da hataları yakalama ve onlardan ders çıkarma noktasında büyük ölçekli firmalara göre daha iyi konumdadır. Küçük ölçekli firmalar, öğrenme odaklı değer ve liderlik biçimlerine, iletişim ve bilgi transferini kolaylaştıracak yapılar geliştirmeye daha çok eğilimli olmaktadır. Ayrıca bu tür firmalarda öğrenmenin, yeniliğin ve deneyimlerin örgüt üyeleri arasındaki paylaşımı daha hızlı ve kolay olmaktadır (Garcia-Molares vd., 2007:551). Bu bağlamda;

**H5: Firma ölçeği, işletmelerin ürün yeniliği performansı açısından fark yaratmaktadır.**

İşletmelerin faaliyette bulunduğu endüstri yapısına ait özellikler işletmelerin karar ve süreçlerini etkileyen önemli bir değişken olarak değerlendirilmektedir. Örgütün yenilik performansı ile faaliyette bulunduğu sanayi çevresi arasında bir ilişki olduğu literatürde yer alan ampirik çalışmalarla da ortaya konmuştur (Amabile vd., 1996; Hult ve Ferrell, 1997; Sinkula vd., 1997; Calantone vd., 2002; Oskarsson, 2003). Bu çalışmada endüstri yapısına ait özellikler, pazar dalgalanması, teknolojik değişim, rekabet yoğunluğu, çevresel dinamizm ve tahmin edilebilirlik olarak belirlenmiş ve kontrol değişkenler olarak analize dahil edilmiştir.

Teknoloji alanında yaşanan hızlı değişimler, kısalan ürün yaşam döngüleri ve giderek artan küresel rekabet göz önüne alındığında teknoloji bilgi toplumunda faaliyette bulunan örgütlerin daha hızlı bir şekilde yeni ürün geliştirmesine olanak sağlayan önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir. Gelişen teknolojilere uyum sağlama ve örgüt içinde uygulama başarısı büyük oranda teknolojik bilginin iyi bir şekilde kavranması ile ilgilidir (Morales vd., 2007:527). Bir firmanın teknolojik çevresindeki dinamizm arttıkça ürün geliştirme hızı da artmaktadır (Kessler ve Chakrabarti, 1996:1157; Phromket ve Ussahawanitchakit, 2009:14).

Pazar dalgalanması, tüketicilerin niteliğinde ve tercihlerinde meydana gelen değişimler olarak tanımlanmaktadır. Birçok sektörde müşterilerin daha bilinçli olması ve değişen zevkleri ürün çeşitliliğine ve ürünlerdeki farklılıklara karşı duyarlı olmalarına yol açmıştır. Bir pazardaki hızlı değişimler, kısalan ürün yaşam süreleri,

ürün yeniliği için çeşitli fırsatlar yaratmaktadır. Ürün tercihlerinin sürekli değiştiği, alıcıların sürekli yeni ürün arayışında olduğu ve yeni alıcıların düzenli olarak giriş yaptığı bir çevrede, sanayi işletmelerinin üstün performans elde edebilmek için yenilik aktivitelerine katılmaları oldukça önemlidir (Hult vd., 2004:432). Dalgalanması yüksek olan bir pazarda faaliyet gösteren bir işletme durağan pazar koşullarında faaliyette bulunan bir işletmeye göre ürünlerini piyasa beklentileri doğrultusunda daha hızlı modifiye edebilecek ve değişen müşteri beklentileri ile uyumlaştıracaktır. Pazar dalgalanması yüksek piyasalarda örgütsel öğrenme, yeni ve duruma özel bilginin yaratılması rolünü üstlenecektir. Örgütsel öğrenme, pazar gelişmelerini daha hızlı bir şekilde takip edebilme imkanı sağlayacaktır (Phromket ve Ussahawanitchakit, 2009:12). Araştırmacılara göre işletmenin faaliyette bulunduğu çevrede pazar dalgalanması ne kadar fazla ise yeniliğe duyulan ihtiyaç o kadar fazla olacaktır (Kessler ve Chakrabarti, 1996:1157; Santos-Vijande ve Alvarez- Gonzalez, 2007:519).

Rekabet yoğunluğu bir işletmenin karşı karşıya kaldığı rekabet derecesi olarak tanımlanmaktadır. Langerak ve arkadaşları başarılı bir şekilde yeni ürün geliştirmenin işletmenin faaliyette bulunduğu çevredeki rekabetin özelliklerine bağlı olduğunu belirtmiştir (Hult vd., 2004:432). Rekabet işletmenin yeniliğe uyum sağlama potansiyelini artırmaktadır (Kimberly, 1981:699). Bir firmanın ekonomik çevresindeki rekabet yoğunluğu arttıkça ürün geliştirme hızı da artmaktadır (Kessler ve Chakrabarti, 1996:1156).

Dinamizm, işletmelerin faaliyette bulunduğu çevredeki değişimin oranı olarak algılanmakta, belirsizliğin temel bir unsuru olarak değerlendirilmektedir. Dinamizm, adaptasyon gerektirir ve başarılı bir adaptasyonda etkili öğrenmenin gereklerinden biridir. Literatürde çevresel belirsizlik ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi irdeleyen araştırmalar sonucunda (Ellis ve Shpielberg, 1998; Edmondson ve Moingeon, 1996), firmaların çevresel belirsizlik algısının artması ile örgütsel öğrenme boyutları arasındaki pozitif ilişkinin derecesinin de arttığı gözlenmiştir (Popper ve Lipshitz, 2000:189-190). İşletmenin faaliyette bulunduğu çevrenin dinamik ve rekabet yoğun olması yenilik performansını artırmaktadır (Bessant vd., 2003:19).

**H6: İşletmelerin faaliyette bulunduğu endüstriye ait özellikler ile (teknolojik değişim, pazar dalgalanması, yoğun rekabet, dinamizm) işletmelerin ürün yeniliği performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.**

**H7: İşletmelerin faaliyette bulunduğu endüstriye ait özellikler ile (teknolojik değişim, pazar dalgalanması, yoğun rekabet, dinamizm) işletmelerin örgütsel öğrenme yeteneği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.**

Araştırma verilerinin değerlendirilmesi ile hipotezlerin yanı sıra, birtakım araştırma sorularına da yanıt bulunacağı düşünülmektedir. Bu araştırma soruları aşağıdaki gibidir: İşletmenin patent, faydalı model sayısı ile ihracat oranı arasında bir ilişki var mıdır?; formal bir AR-GE departmanına sahip olmak ya da bir teknoloji geliştirme merkezi ile işbirliği içinde olmak ürün yeniliği performansı açısından bir fark yaratır mı?; ihracat oranı arttıkça ürün yeniliği performansı da artar mı?; firmada yabancı ortağın varlığı ürün yeniliği performansı ya da örgütsel öğrenme yeteneği açısından bir fark yaratır mı? Çalışmanın değerlendirme ve sonuç kısmında hipotezlerle birlikte araştırma soruları da değerlendirilmektedir.

## **5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Bu çalışmada verileri elde etmek için standart bir anket formu kullanılmıştır. Dolayısıyla her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da kapsam, örneklem, ölçüm ve yanıtlama hataları söz konusu olabilir. Ayrıca bu çalışmada işletmelerin örgütsel öğrenme yeteneği, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve ürün yeniliği performansı ile ilgili eğilimlerini ölçmek için tutum ölçekleri kullanılmıştır. Anketi cevaplama beklenen yöneticilerin bu tutumları, o anki mevcut durumdan, değer yargılarından, inanç ya da temennilerinden etkilenmekte, her zaman objektif olmamaktadır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı da ankette yer alan değişkenlere yönelik faktör analizi yapılmamasıdır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu etkileyen değişkenleri gruplamak amacıyla başvurulan bir istatistikî yöntemdir (Özdamar, 1999:233). Ancak bu çalışmada daha önceki çalışmalarda kullanılan, faktör analizleri yapılan, aynı yapıyı ölçen soruların bir araya toplanmış olması ve her bir değişkenin yer aldığı faktör grubunun belli olması ve faktör analizi için gereken

örnek büyüklüğünün (değişken sayısının 10 katı kadar fazla olması) yeterli olmaması nedeniyle faktör analizi yapılmamıştır.

## **6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Anket çalışması sonucunda tabakalı örneklem sayısına uygun olarak toplam 120 adet geçerli anket elde edilmiştir. Anket verileri SPSS programı ile değerlendirilerek demografik verilere ilişkin istatistiksel sonuçlar Tablo 12’de belirtilmektedir. Buna göre ankete katılan işletme yöneticilerinin birçoğu insan kaynakları ve AR-GE departmanının başında bulunmaktadır. Bu pozisyonları sırasıyla genel müdür ve yönetim kurulu üyesi pozisyonları takip etmekte ve büyük bir çoğunluğu 5 ile 15 yıl arasında yöneticilik görevini üstlenmektedir. Ankete katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğu en az 15 yıldır bulunduğu sektörde faaliyet göstermekte ve yine en az 250 kişiye istihdam sağlamaktadır. Ankete katılan işletmelerin neredeyse tamamına yakınında formal olarak oluşturulmuş bir AR-GE departmanı vardır ve yine yarısından fazlası Tekmer, Tübitak, Teknokent gibi bir teknoloji geliştirme kurumu ile işbirliği içindedir. Buna bağlı olarak ankete katılan işletmelerin son beş yılda geliştirdikleri patent faydalı model sayısı da yüksek kabul edilebilecek bir düzeydedir. Son beş yılda geliştirilen yeni ürünlerin işletme satışlarına katkısı da büyük bir çoğunluğunda %50 ve %60 dolayındadır. Ankete katılan işletmeler faaliyette buldukları çevredeki dinamizm oranını yüksek, çevresel değişimin tahmin edilebilirlik oranını ise düşük bulmaktadır. Ankete katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğu benimsedikleri stratejik eğilimin özelliği gereği yenilikçi, proaktif özelliklere sahip işletmelerdir. Ankete katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğunda ihracat oranı %50 düzeyindedir ve yine büyük bir kısmı yabancı ortak bulundurmamaktadır.

**Tablo 12.** Firmalara İlişkin Sosyodemografik Bilgiler

<b>Faaliyet Süresi</b>	<b>N (Sayı)</b>	<b>% (Yüzdelerik Dağılım)</b>
1-5 yıl	3	2,5
10-14 yıl	5	4,2
15-19 yıl	17	14,2
20 yıldan fazla	95	79,2
<b>İstihdam</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
50-149	1	0,8
150-249	16	13,3
250 ve üzeri	103	85,8
<b>Pozisyon</b>	<b>N (Sayı)</b>	<b>%(Yüzdelerik Dağılım)</b>
Yönetim Kurulu Üyesi	17	14,2
Genel Müdür	19	15,8
AR-GE Müdürü	34	28,3
İKY	48	40,0
Kalite Müdürü	2	1,7
<b>Yöneticilik süresi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
5 yıldan az	17	14,2
5-9	48	40,0
10-14	19	15,8
15-19	17	14,2
20 yıldan fazla	19	15,8

**Tablo 13.** Firmaların Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri

<b>Teknoloji geliştirme kurumuna bağlı faaliyette bulunma durumu</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evet	69	57,5
Hayır	51	42,5
<b>Son beş yılda alınan patent/faydalı model sayısı</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
5'ten az	10	8,3
5-10	17	14,2
11-15	6	5,0
15-20	69	57,5
20'den fazla	18	15,0
<b>Formal Ar-GE departmanı</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evet	103	85,8
Hayır	17	14,2

**Tablo 14.** Firmaların Genel Durumuna İlişkin Bilgiler

<b>Son beş yıl içinde geliştirilen yeni ürünlerin işletme satışlarına katkısı</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
%10'dan az	8	6,7
%15-20	9	7,5
%25-35	7	7,5
%40-50	6	5,0
%50-60	60	50,0
%60'tan fazla	30	25,0
<b>Çevresel Dinamizm(Çevrede yaşanan değişim )</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Çok küçük ölçüde	1	0,8
Küçük ölçüde	6	5,0
Bir dereceye kadar	7	5,8
Büyük ölçüde	87	72,5
Çok büyük ölçüde	19	15,8
<b>Değişimin Tahminedilebilirliği</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Çok küçük ölçüde	17	14,2
Küçük ölçüde	41	34,2
Bir dereceye kadar	43	35,8
Büyük ölçüde	13	10,8
Çok büyük ölçüde	19	15,8
<b>İhracat Oranı</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
%5'ten az	7	5,8
%5-10	11	9,2
%11-20	3	2,5
%21-35	9	7,5
%36-49	67	55,8
%50'den fazla	23	19,2
<b>Yabancı Ortak</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evet	26	21,7
Hayır	94	78,3
<b>Stratejik Eğilim</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Atılgan	36	30,0
Analizci	31	25,8
Düşük Maliyet Savunucusu	27	22,5
Farklılaştırma	19	15,8
Tepkisel	7	5,8

### 6.1. ANKETİN GÜVENİRLİLİĞİ ve GEÇERLİLİĞİ

Güvenirlilik “bir testin ve ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir”. Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçen yaklaşım içsel tutarlılık analizidir. İçsel tutarlılığın ölçümünde en sık kullanılan yöntem Cronbach alfa olarak bilinen alfa katsayısıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında bir değer alır



(Altunışık vd., 2005:114-116). Bir ölçeğin güvenilir olabilmesi için alfa katsayısının 0,60'ın üzerinde olması gerekir (Özdamar, 2004:636). Aşağıdaki Tablo 15'te ankette yer alan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi bazı ölçeklerde bazı sorular içsel tutarlılığı düşürdüğü için analiz dışı bırakılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik düzeyi 0,60'ın üzerinde olduğundan ve anketin genel alfa katsayısı da 0,90 civarında oldukça yüksek bir değere sahip olduğundan dolayı ankette yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

**Tablo 15.** Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçek adı	Alfa Katsayısı	Analize dahil edilen soru sayısı	Analizden çıkarılan soru no
Örgütsel Öğrenme Yeteneği	0,828	28	37-44-45-46
Ürün Yeniliği Performansı	0,824	11	-
Öğrenme Odaklı Örgüt Kültürü	0,672	8	-
Örgüt yapısı	0,084	8	-
Endüstri Yapısına Ait Özellikler	0,629	7	79-81
Tüm anket	0,889	71	37-44-45-46-79-81

Geçerlilik bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Ölçeğin geçerliliğinin test edilmesinde içerik geçerliliği ve yapısal geçerlilik kavramları ön plana çıkmaktadır. İçerik geçerliliği anketin ölçülmek istenen olguyu ölçüp ölçemediği, kilit unsurları kapsayıp kapsamadığını araştırmaktadır (Altunışık vd., 2005:113). Bu çalışmada daha önce yabancı literatürde geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler kullanılmış ve ilgili soruların tercümesi yapılırken alanında uzman öğretim üyelerinin görüşleri alınmıştır. Ayrıca anket uygulanmadan önce, Gaziantep'te faaliyette bulunan 15 büyük ölçekli firmanın üst düzey yöneticileri ile yapılan görüşmeler, anketin içerik geçerliliğini desteklemektedir. Yapısal geçerlilik ise ölçeğin hangi kavram veya özellikleri ölçtüğünün belirlenmesini araştırmaktadır. Bu amaçla yakınsak geçerlilik (convergent validity) ve ayırtedici geçerlilik (discriminant validity) kavramlarının uygulanması gerekli görülmektedir. Yakınsak geçerlilik mevcut ölçeğin aynı yapıyı ölçen diğer ölçütlerle ne derece örtüştüğünü ortaya koymaktadır. Bunun göstergesi, aynı yapıyı ölçtüğü düşünülen ölçekler arasında yüksek korelasyon olmasıdır. Ayırtedici geçerlilik ise bir yapıya ilişkin ölçekle farklı yapıları ölçen ölçekler arasında zayıf ilişkinin bir başka deyişle düşük korelasyonun olması olarak ifade edilmektedir (Altunışık vd., 2005:114). Söz konusu araştırmada aynı faktöre ait değişkenler arasında orta ve yüksek düzeyde ilişkinin olması ve farklı faktörlere ait

değişkenler arasında da ilişkinin düşük düzeyde olması ya da istatistiksel olarak anlamlı olmaması ölçeğin yapısal geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ek 2’de faktörlere ait değişkenler arasındaki korelasyonlar belirtilmektedir.

## 6.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ BOYUTLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırmaya katılan firmalardaki örgütsel öğrenme yeteneği seviyesinin ve eğiliminin tespit edilmesi amacıyla her bir örgütsel öğrenme yeteneği boyutuna ait değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdelik dağılımları bu başlık altında incelenmektedir.

Hatayı bulma ve düzeltme boyutuyla ilgili Tablo 16 incelendiğinde işletmelerin %90-95 gibi büyük bir çoğunluğunun performans eksikliklerini düzeltmek için eylem planları hazırladığı ve alternatif çözüm önerileri geliştirdikleri görülmektedir.

**Tablo 16.** Hatayı Bulma ve Düzeltme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
15. İşletmemiz, performansındaki ani değişimin nedenlerini belirlemede iyidir.	3,72	0,62	0	4,2	25	65,8	5
16. İşletmemiz, performans eksikliklerini düzeltmek için eylem planları hazırlar.	4,24	0,71	0	1,7	10,8	49,2	38,3
17. İşletmemiz, performans eksikliklerini gidermek için çok çeşitli alternatif çözüm üretir.	4,10	0,80	0,8	2,5	15	49,2	32,5
18. İşletme çalışanlarının düşük performansları için öne sürdükleri gerekçe, tatmin edicidir.	3,89	0,83	0	5,8	22,5	48,3	23,3
19. İşletmemizde, performansı iyileştirici eylemler, olumlu sonuç verir.	4,03	0,67	0	2,5	13,3	63,3	20,8
20. Çalışanlara faaliyetleriyle ilgili en kısa sürede geri bildirim yapılmaktadır.	4,06	0,73	0	0,8	20,8	50	28,3

1= Hiç Katılmıyorum 5= Tamamen Katılıyorum

Ankete katılan işletmelerin tarama boyutuyla ilgili sorulara verdikleri yanıtla ilişkin olarak Tablo 17 incelendiğinde, işletmelerin iç ve dış çevreyi analiz edebilme yeteneği algısının iyi sayılabilecek bir durumda olduğu dikkati çekmektedir. Ankete katılan işletmelerin %85-90’ı fırsatları yakalamada iyi bir zamanlamaya sahip

olduğunu ve buna bağlı olarak da yeni pazarlar bulma ve yaratma konusunda aktif olduğunu belirtmektedir.

**Tablo 17.** Tarama Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
21. İşletmemiz, iyileştirme gerektiren örgütsel süreçleri saptama konusunda iyidir.	4,05	0,71	0	2,5	15	56,7	25,8
28. İşletmemizde yeni teknoloji ve değişimler, yaratacağı etkiler açısından etrafıca düşünülerek uygulanır.	3,92	0,76	0,8	1,7	23,3	52,5	21,7
33. İşletmemiz, çok detaylı analiz etme isteginden dolayı, ilerleme sağlayacak fırsatları kaçırmaz.®	4,60	0,75	0	3,3	6,7	13,3	76,7
34. İşletmemiz, fırsatlar ve potansiyel problemler açısından dış çevreyi izleme konusunda iyidir.	3,90	0,61	0	0,8	19,2	64,2	15,8
35. İşletmemiz yeni pazarlar bulma ve yaratma konusunda aktiftir.	4,09	0,69	0	3,3	10	60,8	25,8
36. İşletmemiz uzun dönemdeki fırsat ve tehditleri algılamada yeteneklidir.	3,99	0,75	1,7	1,7	13,3	62,5	20,8

1= Hiç Katılmıyorum 5= Tamamen Katılıyorum

İşletmelerde farklı fikirlere açık olma ve çalışanların fikirlerini rahatça söyleyebilme durumunu ölçmeye yönelik olan fikir çeşitliliği boyutuna ilişkin Tablo 18 ele alındığında işletmelerin %80'ininden fazlasının fikir çeşitliliğini desteklediği ve çalışanlara söz hakkı tanıdığı ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 18.** Fikir Çeşitliliği Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
31. İşletmemizde rekabet eden farklı perspektifler arasında uyum vardır.	3,91	0,58	0	1,7	16,7	70	11,7
41. İşletmemiz, fikir çeşitliliğini destekler.	3,99	0,66	0	2,5	15	63,3	19,2
43. İşletmemizde çalışanlar, işlerin nasıl yapıldığına dair söz söyleme yetkisine sahiptir.	3,93	0,74	0	5	15,8	60	19,2

1= Hiç Katılmıyorum 5= Tamamen Katılıyorum

Örgütsel öğrenme yeteneğini oluşturan önemli boyutlardan biri olarak problem çözme boyutuyla ilgili Tablo 19 incelendiğinde işletmelerin %90 gibi büyük bir çoğunluğunda grup ve bölümler arasındaki işbirliğinin yüksek oranda olduğu görülmektedir. Yine işletmelerin büyük bir çoğunluğu çalışanların mevcut bilgi ve donanımlarını artırmak için tüm imkanları sağlamaktadır.

**Tablo 19.** Problem Çözme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
32. İşletmemizde grup ve bölümler, işbirliği içinde faaliyetlerini yürütür.	4,01	0,66	0,0	3,3	10,8	66,7	19,2
38. İşletmemizde, dış çevrede meydana gelen değişimler, gelişmeyi sağlayan bir faktör olarak görülür.	3,70	0,95	5,8	3,3	20,0	56,7	14,2
39. İşletmemizde, çalışanların işlerini yürütmeleri için ihtiyaç duyduğu tüm bilgi sağlanır.	3,80	0,72	1,7	2,5	20,8	64,2	10,8
40. İşletmemizde, bütün çalışanların kendilerini geliştirmeleri sağlanır .	3,91	0,74	1,7	3,3	11,7	68,3	15,0

1= Hiç Katılmıyorum 5= Tamamen Katılıyorum

İşletmelerin yenilenmeyi sürdürülebilir kılma düzeylerini ortaya koymayı amaçlayan sürekli yenilenme boyutuyla ilgili Tablo 20'ye bakıldığında işletmelerin büyük bir çoğunluğunda uygulamaya konan yeni prosedürlerin tüm işletme çalışanlarınca benimsendiği, süreçlerde ve faaliyetlerde farklılığa yol açtığı belirtilmektedir. Yine işletmelerin sürekli yenilenme boyutuna ilişkin sorulara verdikleri yanıtlardan yenilenmeye açık oldukları ve yenilikleri uygulamada zorlanmadıkları dikkati çekmektedir.

**Tablo 20.** Sürekli Yenilenme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
23. İşletmemizde mevcut düzeni değiştirmeye yönelik iyi fikirler dikkate alınır.	4,03	0,74	1,7	0,8	13,3	60,8	23,3
27. İşletmemizde yeni prosedürleri kolaylıkla uyguluyoruz.	4,04	0,73	0,8	2,5	12,5	60,0	24,2
29. İşletmemizde uygulanan yeni prosedürler çok fazla farklılık yaratmadan gelir ve geçer.®	4,30	0,98	0	5,8	19,2	10,0	65,0
42. İşletmemizde etkili bir analiz sonrası alınan riskler, başarısızlıkla sonuçlansa bile cezalandırılmaz.	3,70	0,96	5,0	5,0	19,2	54,2	16,7

1= Hiç Katılmıyorum 5= Tamamen Katılıyorum

Örgütsel öğrenme yeteneğinin son alt boyutu olan operasyon ve faaliyet rutinleri ile ilgili olarak Tablo 21 incelendiğinde işletmelerin %80 gibi büyük bir çoğunluğunda örgütsel öğrenme düzeyi algısının yüksek olduğu dikkati çekmektedir. Örgütsel hafıza ile ilgili sorular incelendiğinde ise, yine işletmelerin büyük bir

çoğunluğunda deneyimlerin ve tecrübelerin kayıt altına alındığı ve aynı hatanın tekrar etme sıklığının düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 21.** Operasyon ve Faaliyet Rutinleri (Örgütsel Hafıza) Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
22. İşletmemizde aynı hata sık sık tekrar edilir®.	4,31	0,87	0,0	2,5	20,0	20,8	56,7
24. İşletmemizde deneyimler ve tecrübeler genellikle kayıt altına alınır.	4,08	0,78	0,8	2,5	14,2	52,5	30,0
25. İşletmemizde bir grup veya birimde gerçekleşen öğrenme diğer birimlere de yayılır.	3,85	0,70	1,7	1,7	17,5	67,5	11,7
26. İşletmemizde öğrenme bireysel düzeyde gerçekleşir, örgütsel öğrenme düzeyine ulaşmaz.®	4,33	0,94	0,8	4,2	15,8	19,2	60,0
30. İşletmemizde, eylemlerimizin örgütsel amaçlarla uyumlu olduğunu düşünüyoruz.	3,89	0,75	2,5	2,5	11,7	70,0	13,3

1= Hiç Katılmıyorum 5= Tamamen Katılıyorum

Örgütsel öğrenme yeteneği boyutlarını bir arada değerlendirme olanağı tanıyan Tablo 22' ye bakıldığında en yüksek ortalamanın tarama boyutunda yer aldığı görülmektedir. Tarama boyutunu, operasyon ve faaliyet rutinleri izlemektedir. Sürekli yenilenme, hatayı bulma ve düzeltme ile fikir çeşitliliği boyutları açısından da işletmelerin iyi durumda olduğunu söylemek mümkündür. Problem çözme boyutu ise en düşük ortalama değere sahiptir. Tüm boyutlar dikkate alındığında ankete katılan işletmelerin örgütsel öğrenme yeteneğine sahip oldukları ileri sürülebilir.

**Tablo 22.** Örgütsel Öğrenme Yeteneği Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	X	SS
Hatayı Bulma ve Düzeltme	4,00	0,40
Tarama	4,10	0,38
Fikir Çeşitliliği	3,9	0,44
Problem Çözme	3,85	0,44
Sürekli Yenilenme	4,03	0,50
Operasyon ve Faaliyet Rutinleri (Örgütsel Hafıza)	4,09	0,49

### 6.3. ÜRÜN YENİLİĞİ PERFORMANSI BOYUTLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Ürün yeniliği performansı yeniliğin etkililiği ve etkinliği adı altında iki boyutta incelenmektedir. Araştırmanın yöntemi başlığı altında daha öncede belirtildiği gibi yeniliğin etkililiği, bir yeniliğin başarı derecesini yansıtmakta;

yeniliğin etkinliği ise, yeniliğin başarısı için ortaya konan çabayı yansıtmaktadır. Bu başlık altında ürün yeniliği performansı boyutlarına ilişkin ortalama, standart sapma ve yüzdelik dağılımları ele alınmaktadır.

Yeniliğin etkililiği, bir başka deyişle yeniliğin başarı derecesi ile ilgili olarak Tablo 23 incelendiğinde en yüksek ortalamanın ürün yelpazesinin ana ürün doğrultusunda yeni ürünlerle genişlemesi sorusuna ait olduğu dikkati çekmektedir. Ankete katılan işletmelerin %80 gibi büyük bir çoğunluğu, yeni ürün geliştirme ve ürünlerin pazar payı ve yeni pazarlara açılma açısından kendilerini rakiplerinden daha iyi bir konumda gördüklerini belirtmiştir.

**Tablo 23.** Yeniliğin Etkililiği Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
47. Ürünlerin bir süreç dahilinde yenisiyle değiştirilmesi	3,60	0,65	0,0	5,0	27,5	62,5	5,0
48. Ürün yelpazesinin ana ürün doğrultusunda yeni ürünlerle genişlemesi	4,20	0,69	0,0	1,7	9,2	50,8	38,3
49. Ürün yelpazesinin ana üründen bağımsız genişlemesi	3,90	0,90	1,7	4,2	20,8	45,0	28,3
50. Çevre dostu ürünlerin geliştirilmesi	3,80	0,76	0,8	3,3	20,8	57,5	17,5
51. Ürünlerimizin pazar payı	4,14	0,73	1,7	0,0	10,8	57,5	30,0
52. Yurt dışında yeni pazarlara açılma	4,00	0,79	0,8	3,3	16,7	53,3	25,8
53. Yurt içinde yeni hedef müşteri grupları belirleme	3,94	0,75	1,7	2,5	14,2	63,3	18,3

1= Rakiplere göre çok kötü 5= Rakiplere göre çok iyi

Yeniliğin başarısı için ortaya konan çabayı yansıtan yeniliğin etkinliği boyutu ile ilgili olarak Tablo 24 incelendiğinde yeni ürün geliştirme projeleri geliştirme için zaman ayırma, projelerin maliyeti, proje geliştirme süresi ve yeni ürün projesinin işletmeye getirisinden duyulan memnuniyet derecesi açısından işletmelerin %85'inden fazlasının rakiplerine göre iyi durumda oldukları söylenebilir.

**Tablo 24.** Yeniliğin Etkinliği Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
54. Ortalama yeni ürün projesi geliştirme süresi (yillik)	3,89	0,86	3,3	1,7	18,3	55,8	20,8
55. Yeni ürün geliştirme projeleri üzerinde harcanan zaman	4,10	0,75	0	2,5	15,8	50,0	31,7
56. Yeni ürün geliştirme projesinin ortalama maliyeti	4,09	0,63	0,0	1,7	10,8	64,2	23,3
57. Yeni ürün projesinin işletmeye getirisinden duyulan memnuniyet derecesi	4,00	0,60	0,0	2,5	10,8	70,8	15,8

1= Rakiplere göre çok kötü 5= Rakiplere göre çok iyi

Tablo 25'te yer alan ürün yeniliği performansı boyutlarına yönelik değişkenlere ait ortalama değerleri dikkate alındığında ankete katılan işletmelerin yeniliğin başarısı için harcadıkları çaba ve başarı derecesi bakımından kendilerini rakiplerine göre daha iyi durumda algıladıkları sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 25.** Ürün Yeniliği Performansı Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	X	SS
Yeniliğin Etkililiği (başarı derecesi)	3,97	0,50
Yeniliğin Etkinliği (başarı için ortaya konan çaba)	4,02	0,47

#### 6.4. ÖRGÜT YAPISI BOYUTUNA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Bu başlık altında örgüt yapısı boyutuna ilişkin soruların ortalama, standart sapma ve yüzdeler dağılımları ele alınmaktadır. Ankete katılan işletmelerin 75 tanesi esnek örgüt yapısına, 45 tanesi ise bürokratik örgüt yapısına sahip olduğu kanaatindedir. Çalışanların resmi prosedürleri izlemeleri ve resmi iş tanımlarına bağlı kalmaları değişkenlerinin ortalamaları en yüksek değere sahip ortalamalardır.

**Tablo 26.** Örgüt Yapısı Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
58. İşletmemizde kural ve prosedürlere dayalı siki bir formal kontrol vardır.	3,87	0,62	0	4,2	14,2	71,7	10
59. İşletmemizde işbirliğine dayalı informal ilişkiler hakimdir.®	2,3	3,08	33	38	20,8	3,3	3,3
60. İşletmemizde çalışanların resmi prosedürleri izlemeleri istenir.	4,01	0,74	0	5	11,7	60	23,3
61. İşletmemizde işleri tamamlamak, resmi prosedürlere uygun davranmaktan daha önemlidir.®	2,23	0,81	13	61	19,2	5,8	1,7
62. İşletmemizde çalışanların resmi iş tanımlarına bağlı kalması istenir.	3,91	0,84	1,7	4,2	17,2	54,2	22,5
63. İşletmemizde pozisyona ve bireylerin kişiliklerine uygun iş tanımları yapılır.®	2,17	0,87	16	61	15	7,5	0,8
64. İşletmemizde değişen iş çevresi koşullarına rağmen denenmiş yönetim ilkeleri uygulanır.	3,9	0,85	2,5	4,2	14,2	59,2	20
65. İşletmemizde geçmiş uygulamalar yerine değişen çevre koşullarına uyum sağlama ön plandadır.®.	2,11	0,65	11	71	15	2,5	0,8

1= Hiç Katılmıyorum 5= Tamamen Katılıyorum

#### 6.5. ÖĞRENME ODAKLI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Öğrenme odaklı öğrenme kültürü, katılım, tutarlılık, adaptasyon yeteneği ve misyon boyutları çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bu boyutlara ilişkin ortalama, standart sapma ve yüzdeler dağılımlar aşağıdaki tablolarda belirtilmektedir.

Katılım boyutuyla ilgili olarak Tablo 27 incelendiğinde ankete katılan işletmelerde %80-85 oranında dayanışma ve işbirliği algısının yüksek olduğu ve çalışanların kararlara katılım oranının iyi kabul edilebilecek düzeyde olduğu dikkati çekmektedir.

**Tablo 27.** Katılım Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
66. Bu işletmede çalışanların çoğu, kendilerini etkileyecek kararlarda söz sahibidir.	3,80	0,62	0,0	5,0	16,7	71,7	6,7
67. İşletmemizde departmanlar arası dayanışma ve işbirliği desteklenir.	4,25	0,75	1	1,7	9,2	48,3	40,0

1= Hiç Katılmıyorum 5= Tamamen Katılıyorum



Öğrenme odaklı örgüt kültürünün ikinci boyutu olan tutarlılık değişkenine ait Tablo 28 incelendiğinde ankete katılan işletmelerin %80'inden fazlasında iş yapma biçimleri ile ilgili uzlaşma algısının yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda ankete katılan işletmelerde iş yapma biçimleri ile ilgili ortak bir anlayışın geliştirildiği ileri sürülebilir.

**Tablo 28.** Tutarlılık Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
68. Bu işletmede iş yapma biçimleri ile ilgili yüksek düzeyde bir uzlaşma vardır.	3,98	0,73	0,8	2,5	15,0	60,8	20,8
69. İş yapma anlayışımız oldukça tutarlı ve tahmin edilebilirdir.	3,95	0,70	0,8	2,5	15,0	64,2	17,5

1= Hiç Katılmıyorum 5= Tamamen Katılıyorum

Tablo 29'da adaptasyon yeteneğine ait istatistiki değerler incelendiğinde işletmelerin %80 oranında değişimin yoğun olduğu bir çevrede faaliyette bulunduğu görülmektedir. Yine %90 oranında ankete katılan işletmelerde çevredeki değişime uyumlu olma açısından yüksek bir algı düzeyinin bulunduğu dikkati çekmektedir.

**Tablo 29.** Adaptasyon Yeteneği Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
70. Bu işletmede müşterilerin yorum ve talepleri sıklıkla değişime yol açar.	3,94	0,70	0,8	1,7	17,5	62,5	17,5
71. Bu işletme çevreye karşı hızlı yanıt verebilen ve kolayca değişebilen bir işletmedir.	3,98	0,75	0,0	5,0	14,2	58,3	22,5

1= Hiç Katılmıyorum 5= Tamamen Katılıyorum

Misyon boyutu ile ilgili olarak Tablo 30'a bakıldığında ankete katılan işletmelerin %90'nı uzun vadeli bir amaca sahip olduğunu %80'inden fazlası ise ortak bir vizyona sahip olduğunu belirtmektedir.

**Tablo 30.** Misyon Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
72. İşletmemiz uzun vadeli bir amaca sahiptir.	4,00	0,55	0,0	0,8	12,5	72,5	14,2
73. Bu işletmede, işletmenin gelecekte nerde olmak istediği ile ilgili ortak bir vizyon vardır.	3,97	0,71	0,0	4,2	14,2	61,7	20,0

1= Hiç Katılmıyorum 5= Tamamen Katılıyorum

Öğrenme odaklı örgüt kültürü değişkenlerinin ortalama ve standart sapma değerlerini belirten Tablo 31 incelendiğinde ankete katılan işletmelerin öğrenme odaklı bir örgüt kültürüne sahip oldukları sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 31.** Öğrenme Odaklı Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	X	SS
Katılım	4,02	0,55
Tutarlılık	3,96	0,53
Adaptasyon Yeteneği	3,96	0,55
Misyon	3,98	0,51

#### 6.6. ENDÜSTRİ YAPISI BOYUTLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Bu çalışmada, endüstri yapısına etki eden değişkenler, pazar dalgalanması, teknolojik değişim ve rekabet olarak belirlenmiştir. İlgili değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve yüzdeler dağılımlar aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

Pazar dalgalanması kavramı müşteri talep ve tercihlerinin sık değiştiği, yeni ürün arayışının yoğun olduğu pazarları ifade etmektedir. Tablo 32'ye bakıldığında ankete katılan işletmelerin %70'ten fazlasının pazar dalgalanmasının yoğun olduğu bir ortamda faaliyette bulunduğu görülmektedir.

**Tablo 32.** Pazar Dalgalanması Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
74. Müsterilerimizin ürün tercihleri çok sık değişmektedir.	3,65	0,68	0,0	6,7	26,7	61,7	5,0
75. Müsterilerimiz, genellikle yeni ürün ve hizmetlere yönelik arayış içindedirler.	4,08	0,71	0,0	3,3	11,7	58,3	26,7

1= Hiç Katılmıyorum 5= Tamamen Katılıyorum

Tablo 33 incelendiğinde ankete katılan işletmelerin %70-75'inde teknolojik gelişmenin önemli bir etken olarak görüldüğü dikkati çekmektedir.

**Tablo 33.** Teknolojik Değişim Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
76. İşletmemizin faaliyette bulunduğu sektördeki ürünlerin teknolojik yapısı çok hızlı değişmektedir.	3,90	0,81	0,0	5,8	20,8	50,0	23,3
77. İçinde bulunduğumuz sektördeki teknolojik değişim, işletmelere büyük fırsatlar sunmaktadır.	3,80	0,67	0,0	3,3	24,2	60,8	11,7
78. İçinde bulunduğumuz sektördeki teknolojik ilerlemeler çok sayıda yeni ürün fikrinin oluşmasını mümkün kılmaktadır.	3,84	0,72	0,0	4,2	22,5	58,3	15,0

1= Hiç Katılmıyorum 5= Tamamen Katılıyorum

Tablo 34’te ankette yer alan ve işletmeler üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu düşünülen sektöre ait tüm değişkenler bir arada yer almaktadır. Ortalama değerler dikkate alındığında işletmelerin, değişimin yüksek oranda yaşandığı, rekabetçi çevrelerde faaliyetlerini sürdürdükleri ileri sürülebilir.

**Tablo 34.** Endüstri Yapısı Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	X	SS
Pazar Dalgalanması	3,86	0,57
Teknolojik Değişim	3,85	0,52
Rekabet	3,92	0,75
Çevresel Dinamizm	3,97	0,70

#### 6.7. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ ve ÜRÜN YENİLİĞİ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK KORELASYON ve REGRESYON ANALİZİ

Korelasyon analizi aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla yapılan bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizi sonucunda hesaplanan korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile +1 arası bir değer alır. Katsayının +1 olması mükemmel bir doğrusal ilişkinin varlığına; -1 olması ise değişkenler arasında mükemmel ancak ters bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir (Altunışık vd., 2005:199).

Tablo 35’te örgütsel öğrenme yeteneği boyutları olan operasyon ve faaliyet rutinleri, problem çözme, tarama, sürekli yenilenme, fikir çeşitliliği, hatayı bulma ve düzeltme değişkenleri ile ürün yeniliği performansı boyutları olan yeniliğin etkinliği

ve etkililiği değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönü ve seviyesi ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo incelendiğinde yeniliğin etkinliği ile etkililiği arasında oldukça yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda yeniliğin başarısı için ortaya konan çaba arttıkça yeniliğin başarı derecesi de artmaktadır. Örgütsel öğrenme yeteneği değişkeninin önemli bir boyutu olan hatayı bulma ve düzeltme değişkeni ile hem yeniliğin etkililiği yani başarı derecesi hem de yeniliğin etkinliği arasında da oldukça yüksek düzeyde doğru orantılı bir ilişki vardır. Operasyon ve faaliyet rutinleri ile yenilik için ortaya konan çaba ve yeniliğin başarı derecesi arasında da yüksek ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Örgütsel öğrenme yeteneğinin diğer alt boyutları ile ürün yeniliği performansının alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, bir işletmede örgütsel öğrenme yeteneği arttıkça ürün yeniliği performansı da artmaktadır. Ürün yeniliği performansının artmasına öncülük eden boyutlar olarak hatayı bulma ve düzeltme, tarama faaliyetleri ile operasyon ve faaliyet rutinleri sayılabilir.

**Tablo 35.** Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Ürün Yeniliği Performansı Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	Operasyon ve Faaliyet Rutinleri	Problem Çözme	Tarama	Surekli Yenilenme	Fikir Çeşitliliği	Hatayı Bulma ve Duzeltme	Yeni. Etki.	Yeni. Etkin.
Operasyon ve Faaliyet Rutinleri	1							
Problem Çözme	0,262**	1,000						
Tarama	0,449**	0,508**	1,000					
Surekli Yenilenme	0,404**	0,421**	0,498**	1,000				
Fikir Çeşitliliği	0,437**	0,481**	0,411**	0,345**	1,000			
Hatayı Bulma ve Duzeltme	0,536**	0,408**	0,509**	0,398**	0,475**	1,000		
Yeniliğin Etkililiği	0,554**	0,476**	0,552**	0,360**	0,454**	0,703**	1,000	
Yeniliğin Etkinliği	0,490**	0,351**	0,523**	0,388**	0,344**	0,632**	0,729**	1

\*\* 0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

Regresyon analizi, metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel

analiz tekniğidir. Regresyon analizi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki var mı?, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarı bağımsız değişkenlerce açıklanmakta?, değişkenler arasında ne tür bir ilişki var gibi sorulara cevap bulunmaktadır (Altunışık vd., 2005:203).

Tablo 36'da örgütsel öğrenme yeteneği boyutları ile yeniliğin etkililiği yani başarı derecesi arasındaki ilişkiyi daha açıklayıcı bir şekilde ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde bağımlı değişkeni açıklayan dört tane bağımsız değişken olduğu görülmektedir. Bunlar hatayı bulma ve düzeltme, tarama, problem çözme ile operasyon ve faaliyet rutinleridir. Bu değişkenlerin anlamlılık düzeyleri istatistiksel olarak ( $p=0,00$  ve  $p<0,005$ ) geçerlidir.  $R$  (0,770) değeri bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonu temsil etmektedir. Bu değer oldukça yüksek olması bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler arasında oldukça önemli bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir.  $R^2$  değeri bağımlı değişkendeki değişimin % kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme yeteneğine ait değişkenler ürün yeniliği performansındaki değişimin %60'ını açıklamaktadır. Bu durumda modelin tahmin gücünün oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Bir işletmenin problemleri hızlı ve etkin bir şekilde çözebilmesi; iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlayarak, fırsatları görebilmesi; işletme süreçlerindeki hataları analiz ederek bu hataları düzeltmek için eylem planları hazırlaması; geçmişte yaşanan deneyim, tecrübe ve bilgi birikimlerinin örgüt içinde başarıyla kullanılması ve bu durumun işletmenin rutinlerinde içselleştirilmesi yeniliğin başarı derecesini olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda hipotez 1a (H1a) doğrulanmaktadır.

**Tablo 36.** Örgütsel Öğrenme Yeteneği Boyutları ile Yeniliğin Etkililiği Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

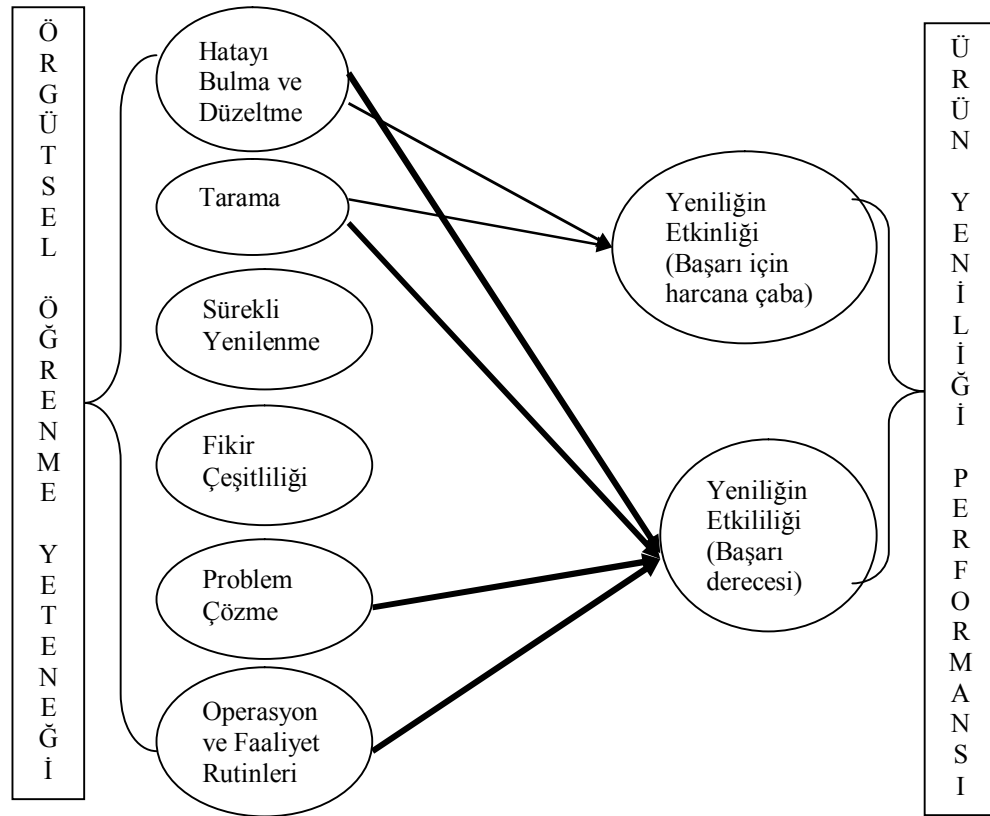
Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta	t Değerleri	Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	-0,418	0,368		-1,137	0,258
Hayatı Bulma ve Düzeltme	0,538	0,094	0,453	5,717	0,000
Tarama	0,209	0,101	0,166	2,066	0,041
Sürekli Yenilenme	-0,064	0,070	-0,067	-0,914	0,363
Fikir Çeşitliliği	0,022	0,082	0,020	0,265	0,792
Problem Çözme	0,186	0,084	0,170	2,228	0,028
Operasyon ve Faaliyet Rutinleri	0,204	0,074	0,211	2,754	0,007
Bağımlı Değişken: Yeniliğin Etkililiği (Başarı derecesi)					
R= 0,770 R <sup>2</sup> = 0,593 F= 27,420 p=0,000					

Tablo 37’de örgütsel öğrenme yeteneği boyutları ile ürün yeniliğinin etkinliği yani yeni bir ürün çıkarma sürecinde harcanan çaba değişkeni arasındaki çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde bağımlı değişkeni açıklayan iki tane bağımsız değişken olduğu görülmektedir. Bunlar hatayı bulma ve düzeltme ile tarama boyutlarıdır. Bu değişkenlerin anlamlılık düzeyleri istatistiksel olarak ( $p=0,00$  ve  $p<0,005$ ) geçerlidir. R (0,688) değeri bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonu temsil etmektedir. Bu değer yüksek olması bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler arasında oldukça önemli bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir. R<sup>2</sup> değeri bağımlı değişkendeki değişimin % kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme yeteneğine ait değişkenler ürün yeniliği performansındaki değişimin %48’ini açıklamaktadır. Bir işletmede işleyen süreçlerdeki hatanın bulunması ve gerekli düzeltmelerin zamanında yapılması, iç ve dış çevre analizlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi, yeni ürün üretme çabasını olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda hipotez 1b (H1b) doğrulanmaktadır.

**Tablo 37.** Örgütsel Öğrenme Yeteneği Boyutları ile Yeniliğin Etkinliği Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta	t Değerleri	Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	0,154	0,417		0,369	0,713
Hayatı Bulma ve Düzeltme	0,508	0,107	0,430	4,765	0,000
Tarama	0,269	0,115	0,214	2,349	0,021
Sürekli Yenilenme	0,051	0,080	0,053	0,634	0,527
Fikir Çeşitliliği	-0,052	0,093	-0,048	-0,555	0,580
Problem Çözme	0,029	0,095	0,026	0,304	0,762
Operasyon ve Faaliyet Rutinleri	0,150	0,084	0,156	1,797	0,075
Bağımlı Değişken: Yeniliğin Etkinliği (Başarı için ortaya konan çaba)					
R= 0,688 R <sup>2</sup> = 0,473 F= 16,939 p=0,000					

**Şekil 8.** Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Ürün Yeniliği Performansı Üzerindeki Etkisi



## 6.8. ÖĞRENME ODAKLI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ile ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ ve ÜRÜN YENİLİĞİ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK REGRESYON ANALİZİ

Öğrenme odaklı örgüt kültürü boyutlarının örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemek üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 38’de örgütsel öğrenme yeteneği ile öğrenme odaklı örgüt kültürü boyutları arasında yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tabloya bakıldığında öğrenme odaklı örgüt kültürünün misyon boyutu hariç diğer tüm boyutlarının örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgütte dayanışma ve işbirliğinin olması, çalışanların kendilerini etkileyecek kararlarda söz sahibi olmaları, ortak bir iş yapma biçiminin örgütte yerleşmiş olması ve örgütün değişime uyum sağlama yeteneğinin olması ankete katılan işletmeler bağlamında, örgütsel öğrenme sürecini kolaylaştıran ve örgütsel öğrenme yeteneğini geliştiren unsurlar olarak düşünülmektedir.

**Tablo 38.** Örgütsel Öğrenme Yeteneği ile Öğrenme Odaklı Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta	t Değerleri	Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	1,610	0,215		7,485	0,000
Katılım	0,149	0,040	0,256	3,708	0,000
Tutarlılık	0,271	0,043	0,452	6,331	0,000
Adaptasyon Yeteneği	0,089	0,045	0,154	2,004	0,047
Misyon	0,092	0,047	0,146	1,965	0,052
Bağımlı Değişken: Örgütsel Öğrenme Yeteneği					
R= 0,736 R <sup>2</sup> = 0,542 F= 34,002 p=0,000					

Tablo 39’da öğrenme odaklı örgüt kültürü değişkenine ait boyutlarla ürün yeniliği performansı arasındaki regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde öğrenme odaklı örgüt kültürünün tüm boyutlarının ürün yeniliği performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olduğu dikkati çekmektedir. Ankete katılan işletmeler çerçevesinde değerlendirildiğinde işletmenin ortak bir amaca ve vizyona sahip olması, değişime kolay uyum sağlayabilmesi, çalışanların kararlara katılım düzeylerinin yüksek olması, örgütte işbirliği ve dayanışma ruhunun yüksek olması, ortak iş yapma biçimlerinin gelişmiş olması ürün yeniliği performansını olumlu yönde etkilemekte ve işletmelere rekabet avantajı kazandırmaktadır.



**Tablo 39.** Ürün Yeniliği Performansı İle Öğrenme Odaklı Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	Beta	t Değerleri	Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	0,648	0,303		2,139	0,035
Katılım	0,167	0,057	0,207	2,949	0,004
Tutarlılık	0,282	0,060	0,340	4,677	0,000
Adaptasyon Yeteneği	0,139	0,063	0,173	2,211	0,029
Misyon	0,253	0,066	0,290	3,832	0,000
Bağımlı Değişken: Ürün Yeniliği Performansı					
R= 0,725 R <sup>2</sup> = 0,526 F= 31,862 p=0,000					

#### 6.9. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ ve ÜRÜN YENİLİĞİ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNDE MODERATÖR ETKİYE SAHİP OLAN DEĞİŞKENLERE YÖNELİK ADIMSAL REGRESYON ANALİZİ

Bir moderatör değişken bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönüne ve/veya gücüne etki eden değişken olarak tanımlanmaktadır. Moderatör değişken cinsiyet, ırk, sınıflama vb. gibi nitel bir değişken olabileceği gibi sayısal verilerden oluşan nicel bir değişken de olabilir. Bir değişkenin moderatör rolü, bağımsız değişken ile etkileşime sokularak bağımlı değişkeni etkilemesi ile gerçekleşmektedir. Etkileşim terimi bağımsız değişken ile moderatör değişkenin çarpımı ile elde edilmektedir (Baron ve Kenny, 1986:1174). Bir moderatör değişken, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin derecesini artırabileceği gibi azaltabilir ya da ilişkinin yönünü (negatif veya pozitif) değiştirebilir (Kim vd., 2001:64).

Bağımlı ve moderatör değişkenin aralıklı ya da sürekli bir nitelik taşıdığı durumlarda moderatör etkiyi belirlemek üzere başvurulacak yöntem çoklu regresyon analizidir. Çoklu regresyon analizinde de yöntem olarak hiyerarşik (hierarchical), adimsal (stepwise) ya da diğer eş yöntemler kullanılabilir. Analize önce ana etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişken dahil edilir, daha sonra etkileşim terimi ikinci adımda analize dahil edilir. Analiz sonucunda R<sup>2</sup> deki değişim ( $\Delta R^2$ ) istatistiksel olarak anlamlı ise moderatör değişkenin etkisi ispatlanmış olmakta ve moderatör hipotezi doğrulanmaktadır (Kim vd., 2001:66).

Tablo 30'da öğrenme odaklı örgüt kültürünün, örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahip olup olmadığını ortaya koyan

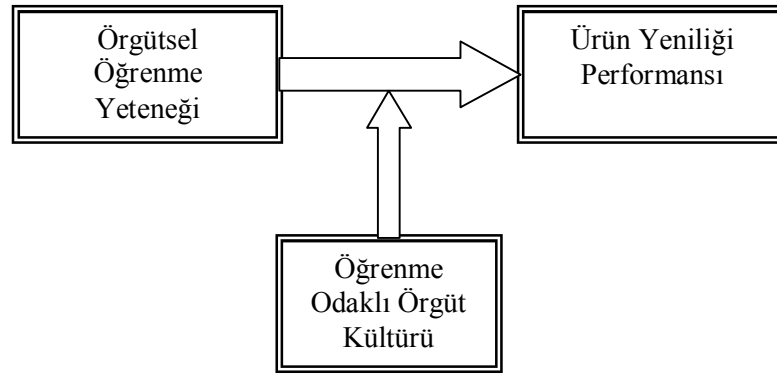
adimsal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.  $R^2$  ler arasındaki farkın (0,81 ve  $p= 0,001$ ) istatistiksel olarak anlamlı olması nedeniyle öğrenme odaklı örgüt kültürünün moderatör bir etkiye sahip olduğu ileri sürülebilir. Bu bağlamda işletmelerde öğrenme odaklı örgüt kültürünün varlığı örgütsel öğrenme yeteneği ile birlikte ürün yeniliği performansını artırmaktadır. Bu durumda hipotez iki (H2) kabul edilmiştir.

**Tablo 30.** Öğrenme Odaklı Örgüt kültürünün Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Ürün Yeniliği Performansı Arasındaki İlişkide Moderatör Etkisini Belirlemeye Yönelik Analiz Sonuçları

	Step1	Step2
Örgütsel Öğrenme Yeteneği (X1)	0,985*	0,146
Örgütsel Öğrenme Yeteneği x Öğrenme Odaklı Örgüt Kültürü (X1*X2)		0,044*
F	121,027*	70,467*
df	1	2
$R^2$	0,506	0,588
$\Delta R^2$		0,81*

\* $p=0,000$

**Şekil 9.** Bir Moderatör Değişken Olarak Öğrenme Odaklı Örgüt Kültürü



Esnek örgüt yapısının örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı arasındaki ilişki üzerinde moderatör bir etkisi bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla aşağıda belirtilen istatistiksel analizler yapılmıştır.

Araştırmanın anketinde yer alan örgüt yapısı ölçeği işletmenin bürokratik bir örgüt yapısına sahip olup olmadığını ölçmeyi amaçlayan sorulardan oluşmaktadır. Bu nedenle öncelikle ankete katılan işletmelerden esnek bir örgüt yapısına sahip olduğu yargısı taşıyan işletmeler seçilmiştir. Bu amaçla örgüt yapısı değişkenine ait ortalaması 3 ve 3'ün altında değere sahip işletmeler analize dahil edilerek esnek

örgüt yapısının örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı arasındaki ilişki üzerinde moderatör bir etkiye sahip olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Ankete katılan 120 işletmeden 75'i esnek bir örgüt yapısına sahip olduğu kanısındadır.

Tablo 31'de esnek örgüt yapısının örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahip olup olmadığını ortaya koyan adımsal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Esnek örgüt yapısı  $R^2$ 'yi pozitif yönde arttırmaktadır. Ancak  $R^2$ 'ler arasındaki farkın (0,005 ve  $p=0,215$  ve  $p>0,05$ ) oldukça düşük olması ve bu farkın istatistiksel olarak bir anlam taşımaması nedeniyle esnek örgüt yapısını söz konusu iki değişken arasındaki ilişkide moderatör bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir. Bu bağlamda hipotez üç (H3) rededilmiştir.

**Tablo 31.** Esnek Örgüt Yapısının Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Ürün Yeniliği Performansı Arasındaki İlişkide Moderatör Etkisini Belirlemeye Yönelik Analiz Sonuçları

	Step1	Step2
Örgütsel Öğrenme Yeteneği (X1)	0,932**	0,818**
Örgütsel Öğrenme Yeteneği x Esnek Örgüt Yapısı (X1*X2)		0,043
F	102,822**	52,592**
df	1	2
$R^2$	0,765	0,770
$\Delta R^2$		0,005

\*\* $p=0,000$

Esnek örgüt yapısının örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı arasındaki ilişki üzerinde moderatör bir etkiye sahip olmadığını tespit edilmesi üzerine, araştırma hipotezleri arasında yer almamasına rağmen bürokratik örgüt yapısının böyle bir etkiye sahip olup olmadığı sorusu akla gelmiştir. Bu soruya yanıt bulmak amacıyla örgüt yapısı değişkenine ait ortalaması 3,1 ve üzerinde olan işletmeler analize dahil edilerek adımsal regresyon analizi yapılmıştır. Ankete katılan 120 işletmeden 45 tanesi bürokratik örgüt yapısına sahip olduğunu varsaymaktadır.

Tablo 32'de bürokratik örgüt yapısının, örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahip olup olmadığını ortaya koyan adımsal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Bürokratik örgüt yapısı değişkeni örgütsel öğrenme yeteneği değişkeni ile etkileşime girdiğinde B katsayısının negatif değer aldığı görülmektedir.  $R^2$ 'ler arasındaki farkın (0,006 ve  $p=0,468$  ve  $p>0,05$ )

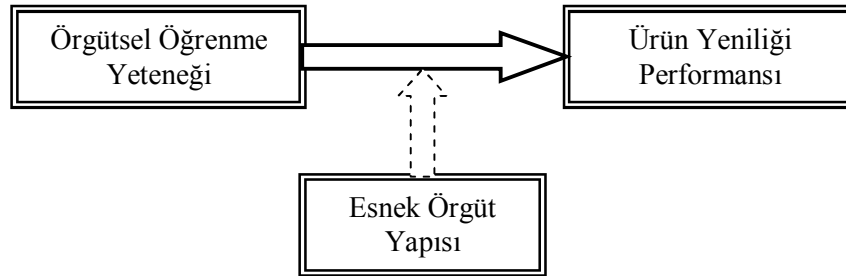
oldukça düşük olması ve bu farkın istatistiksel olarak bir anlam taşımaması nedeniyle bürokratik örgüt yapısının öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı arasındaki ilişkide moderatör bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir. Bu durumda; ankete katılan işletmeler çerçevesinde değerlendirildiğinde esnek örgüt yapısının örgütsel öğrenme yeteneğini pozitif yönde etkileyerek ürün yeniliği performansına olan etkisini az da olsa güçlendirdiği; bürokratik örgüt yapısının ise örgütsel öğrenme yeteneğine negatif bir etkisinin olduğunu ancak bu durumun istatistiksel açıdan bir anlam taşımaması nedeniyle örgüt yapısının söz konusu iki değişken üzerinde bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varılabileceğini söylemek mümkündür.

**Tablo 32.** Bürokratik Örgüt Yapısının Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Ürün Yeniliği Performansı Arasındaki İlişkide Moderatör Etkisini Belirlemeye Yönelik Analiz Sonuçları

	Step1	Step2
Örgütsel Öğrenme Yeteneği (X1)	1,113**	1,142**
Örgütsel Öğrenme Yeteneği x Bürokratik Örgüt Yapısı (X1*X2)		-0,020
F	30,837**	15,520**
df	1	2
R <sup>2</sup>	0,646	0,652
ΔR <sup>2</sup>		0,006

\*\*p=0,000

**Şekil 10.** Bir Moderatör Değişken Olarak Esnek Örgüt Yapısı



## 6.10. KONTROL DEĞİŞKENLER BAKIMINDAN ÜRÜN YENİLİĞİ PERFORMANSI

Bu başlık altında araştırmanın dört, beş, altı ve yedi numaralı hipotezlerine yönelik istatistiksel analizler ve sonuçları yer almaktadır. Araştırma sorularının istatistiksel değerlendirmeleri de bu kısımda incelenmektedir.

### 6.10.1. Firmaların Stratejik Eğilimleri Bakımından Ürün Yeniliği Performansı

Tablo 33’de farklı stratejik eğilimlerin ürün yeniliği performansı boyutları açısından fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyan T Testi sonuçları yer almaktadır. Bu bağlamda işletmelerin stratejik eğilimleri, yenilik için ortaya konan çaba ve yeniliğin başarı derecesi açısından bir fark yaratmamaktadır. Bu durumda hipotez dört (H4) reddedilmiştir.

**Tablo 33.** Strateji Tiplerine göre Ürün Yeniliği Performansı Boyutlarına Ait Ortalama, Standart Sapma ve T Testi Sonuçları

Stratejik Eğilim	n	Yeniliğin Etkililiği		Yeniliğin Etkinliği	
		X	SS	X	SS
Atılgan, Analizci, Farklılaştırma Savunucusu	86	3,99	0,470	4,023	0,508
Düşük Maliyet Savunucusu, Tepkisel	34	3,93	0,512	4,022	0,405
		F =0,207 t =0,619 p=0,659		F =1,635 t =0,012 p =0,204	

### 6.10.2. Firmaların Ölçeği Bakımından Ürün Yeniliği Performansı

Tablo 34’te firma ölçeği dikkate alınarak ürün yeniliği boyutlarına ait ortalama ve standart sapma değerleri verilmektedir. Tabloya göre küçük ölçekli firmaların ürün yeniliği performansı ile büyük ölçekli firmaların ürün yeniliği performansı ortalamaları arasında fark vardır. Ancak bu farkın istatistiksel olarak bir anlam taşıyıp taşımadığı varyans analizi ile belirlenebilir. Tablo 34’de yer alan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre anlamlılık düzeyi  $p>0,005$  olduğu için ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak bir anlam taşımamaktadır. Bir diğer ifadeyle firma ölçeği ürün yeniliği performansı bakımından bir fark yaratmamaktadır. Bu durumda hipotez beş (H5) reddedilmiştir.

**Tablo 34.** Firma Ölçeğine göre Ürün Yeniliği Performansı Boyutlarına Ait Ortalamalar

Firma Ölçeği	n	Yeniliğin Etkililiği		Yeniliğin Etkinliği	
		X	SS	X	SS
50-149	1	3,28	-	3,50	-
150-249	16	3,93	0,439	3,96	0,455
250 ve üzeri	103	3,98	0,487	4,03	0,484

**Tablo 35.** Firma Ölçeği Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Yeniliğin Etkinliği	Gruplar Arası	0,339	2,000	0,170	0,734	0,482
	Grup İçi	27,035	117,000	0,231		
	Toplam	27,374	119,000			
Yeniliğin Etkililiği	Gruplar Arası	0,517	2,000	0,259	1,117	0,331
	Grup İçi	27,088	117,000	0,232		
	Toplam	27,605	119,000			

#### 6.11. ENDÜSTRİ YAPISINA AİT ÖZELLİKLER ile ÜRÜN YENİLİĞİ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Tablo 36 incelendiğinde ürün yeniliği performansı boyutları olan yeniliğin etkinliği ve etkililiği ile pazar dalgalanması ve yoğun rekabet ortamı arasında pozitif yönde korelasyon olduğu dikkati çekmektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği pazarlardaki müşteri talep ve beklentilerine yönelik hızlı değişimler ürün yeniliği faaliyetleri için harcanan çabayı ve yeniliğin başarı derecesini pozitif yönde etkilemektedir. Yine işletmelerin yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmesi yeniliğin etkinliğini ve etkililiğini olumlu etkilemektedir. Bir diğer deyişle, sektör içi rekabetin yoğunluğu arttıkça, müşterilerin ürün tercihleri çok hızlı ve sık değiştikçe ürün yeniliği için harcanan çaba ve ürün yeniliğinin başarı derecesi de artmaktadır. Bu durumda hipotez altı (H6) kabul edilmiştir.

**Tablo 36.** Endüstri Yapısına Ait Özellikler İle Ürün Yeniliği Performansı Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	Teknolojik Değişim	Pazar Dalgalanması	Yoğun Rekabet	Çevresel Dinamizm	Yeniliğin Etkililiği	Yeniliğin Etkinliği
Teknolojik Değişim	1					
Pazar Dalgalanması	0,417**	1				
Yoğun Rekabet	0,170*	0,284**	1			
Çevresel Dinamizm	0,173*	0,177*	0,075	1		
Yeniliğin Etkililiği	0,166*	0,391**	0,495**	0,147	1	0,729**
Yeniliğin Etkinliği	0,173*	0,431**	0,508**	0,139	0,729**	1

\*\* p<0,001

\* p<0,005

#### 6.12. ENDÜSTRİ YAPISINA AİT ÖZELLİKLER ile ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Tablo 37’de örgütsel öğrenme yeteneği boyutları ile teknolojik değişim, pazar dalgalanması ve yoğun rekabet değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönünü ve derecesini ortaya koyan korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Pazar dalgalanması değişkeni ile hatayı bulma ve düzeltme, tarama, sürekli yenilenme ve operasyon ve faaliyet rutinleri arasında %99 güven aralığında, problem çözme boyutu ile %95 güven aralığında pozitif yönde ilişki olduğu görülmektedir. Teknolojik değişim ile hatayı bulma ve düzeltme, operasyon ve faaliyet rutinleri ile %99 güven aralığında, tarama ve sürekli yenilenme boyutlarıyla ise %95 güven aralığında pozitif yönde ilişki olduğu saptanmıştır. Yoğun rekabet değişkeni ile örgütsel öğrenme yeteneği değişkeninin tüm boyutları arasında %99 güven aralığında pozitif yönde ilişki vardır. Analiz sonuçlarının da açıkça gösterdiği gibi işletmelerin yoğun rekabet ortamı içinde faaliyetlerini sürdürmeleri, teknoloji değişim oranının yüksek olması ve yine müşterilerin yeni ürüne yönelik arayışlarının yüksek olması işletmelerin örgütsel öğrenme yeteneklerini artırmaktadır. Bu durumda hipotez yedi (H7) kabul edilmiştir.

**Tablo 37.** Endüstri Yapısına Ait Özellikler İle Örgütsel Öğrenme Yeteneği Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	Tekno. Değişim	Pazar Dalgalan.	Yoğun Rekabet	Çevresel Dinamizm	Hata Bulma ve Düzelt.	Tarama	Sürekli Yenilenme	Fikir Çeşit.	Prb. Çöz.	Opr. ve Faal. Rutin.
Tekno. Değişim	1									
Pazar Dalga.	0,417**	1								
Yoğun Rekabet	0,170*	0,284**	1							
Çevresel Dinzm.	0,173*	0,177*	0,075	1						
Hata Bulma ve Düzelt	0,251**	0,499**	0,494**	0,094	1					
Tarama	0,224**	0,265**	0,444**	0,156*	0,509**	1				
Sürekli Yenilen.	0,197*	0,274**	0,323**	0,128	0,398**	0,498**	1			
Fikir Çeşit	0,067	0,131	0,357**	0,158*	0,475**	0,411**	0,345**	1		
Problem Çözme	0,14	0,193*	0,377**	0,199*	0,408**	0,508**	0,421**	0,481**	1	
Opr. ve Faal. Rutin.	0,249**	0,386**	0,478**	0,041	0,536**	0,449**	0,404**	0,437**	0,262**	1

\*\* p<0,001

\* p<0,005

### 6.13. İHRACAT ORANI ve ÜRÜN YENİLİĞİ PERFORMANSI BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

İşletmeler özellikle dış pazarlara açılırken ve yeni pazarlarda tutundurma faaliyetlerini yürütürken yeni ürün geliştirme sürecine daha fazla odaklanabilmektedir. Bu nedenle ihracat oranının artması ile ürün yeniliği performansı arasında bir ilişki olup olmadığı, ilişki varsa ne yönde bir ilişki olduğu araştırmanın soruları arasında yer almaktadır.

Tablo 38’de işletmelerin ihracat oranı ile ürün yeniliği performansı boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarının da açıkça gösterdiği gibi ihracat oranı ile ürün yeniliğinin başarısı için ortaya konan çaba ya da yeniliğin başarı derecesi arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki



bulunmamaktadır. Bir başka deyişle ihracat oranının düşük ya da yüksek olması ürün yeniliği performansını etkilememektedir.

**Tablo 38.** İhracat Oranı ve Ürün Yeniliği Performansı Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	İhracat Oranı	Yeniliğin Etkililiği	Yeniliğin Etkinliği
İhracat Oranı	1		
Yeniliğin Etkililiği	0,066	1	
Yeniliğin Etkinliği	0,009	0,729**	1

\*\*p= 0,01

Tablo 39'da işletmelerin ihracat oranı, son beş yılda alınan patent, faydalı model sayısı ve son beş yılda geliştirilen yeni ürünlerin işletme satışlarına etkisi değişkenlerine ait korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarının istatistik açıdan anlamlı olduğu görülmektedir (p=0,01). Buna göre, işletmelerin patent ya da faydalı model tescilleri arttıkça ihracat düzeyleri de artmakta; bununla birlikte yeni ürünlerin işletme satışlarındaki payı da daha fazla olmaktadır.

**Tablo 39.** İhracat Oranı, Patent-Faydalı Model Sayısı ve Yeni Ürünlerin İşletme Satışlarına Etkisi Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	İhracat Oranı	Son Beş Yıl İçinde Geliştirilen Yeni Ürünlerin İşletme Satışlarına Katkısı	Son Beş Yıl İçinde Alınan Patent, Faydalı Model Sayısı
İhracat Oranı	1		
Son Beş Yıl İçinde Geliştirilen Yeni Ürünlerin İşletme Satışlarına Katkısı	0,547**	1	
Son Beş Yıl İçinde Alınan Patent, Faydalı Model Sayısı	0,359**	0,512**	1

\*\*p= 0,01

#### 6.14. AR-GE FAALİYETLERİ AÇISINDAN ÜRÜN YENİLİĞİ PERFORMANSI

Günümüzde işletmelerin büyük bir çoğunluğu, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine oldukça önem vermekte ve işletme bünyesinde formal bir AR-GE departmanı oluşturmaktadır. AR-GE departmanının varlığı işletmelerin yenilik çalışmalarını daha etkin yürütmelerini sağlamaktadır.

Araştırma sorularından biri de formal bir AR-GE departmanına sahip olmanın işletmelerin ürün yeniliği performanslarında bir farklılık yaratıp yaratmadığı yönündedir. Tablo 40'da bu soruya yanıt almaya yönelik olarak yapılan T testi

sonuçları yer almaktadır. Ankete katılan işletmelerin neredeyse tamamına yakını formal olarak oluşturulmuş bir araştırma geliştirme bölümüne sahiptir. Ancak ürün yeniliği performansı boyutları açısından AR-GE departmanı bulunanlar ile bulunmayanlar arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı değildir. Bir başka deyişle araştırma-geliştirme departmanının bulunması ya da bulunmaması araştırmaya katılan firmalar açısından ürün yeniliği performanslarını etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmemektedir.

**Tablo 40.** AR-GE Departmanına göre Ürün Yeniliği Performansı Boyutlarına Ait Ortalama, Standart Sapma ve T Testi Sonuçları

Formal AR-GE Departmanı	n	Yeniliğin Etkililiği		Yeniliğin Etkinliği	
		X	SS	X	SS
Evet	103	3,95	0,476	4,00	0,463
Hayır	17	4,13	0,496	4,10	0,580
		F =0,004 t =-1,469 p=0,168		F =0,227 t =-0,741 p =0,460	

Tablo 41’de ise işletmelerin TÜBİTAK, TEKMER, TEKNOKENT vb. bir kurum ile işbirliği faaliyetinde bulunup bulunmamasının ürün yeniliği performansı boyutları açısından bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyan T testi sonuçları yer almaktadır. Ankete katılan firmaların yarısından fazlası teknoloji geliştirme kurumu ya da kurumları ile işbirliği içinde bulunmuştur veya bulunmaktadır. Ancak bu durum işletmelerin ürün yeniliği performansı bakımından ankete katılan işletmeler çerçevesinde değerlendirildiğinde fark yaratan bir unsur değildir.

**Tablo 41.** Teknoloji Geliştirme Kurumu ile İşbirliği Durumuna göre Ürün Yeniliği Performansı Boyutlarına Ait Ortalama, Standart Sapma ve T Testi Sonuçları

Teknoloji Geliştirme Kurumu ile İşbirliği	n	Yeniliğin Etkililiği		Yeniliğin Etkinliği	
		X	SS	X	SS
Evet	69	3,96	0,486	4,07	0,457
Hayır	51	3,98	0,479	3,95	0,504
		F =0,017 t =-0,245 p=0,806		F =0,245 t =1,320 p =0,189	

## 6.15. YABANCI ORTAĞA SAHİP OLMA AÇISINDAN ÜRÜN YENİLİĞİ PERFORMANSI VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ

Araştırmanın yanıt aradığı sorulardan biri de yabancı uyruklu bir ortağa sahip olmanın işletmelerin örgütsel öğrenme yetenekleri ya da ürün yeniliği performansı açısından bir fark yaratıp yaratmayacağıdır. Tablo 42’de bu durumu açıklamaya yönelik T testi sonuçları belirtilmektedir. Analiz sonuçlarına göre ankete katılan işletmelerin az bir kısmında yabancı uyruklu ortak vardır. Ancak bu durum örgütsel öğrenme yeteneği ya da ürün yeniliği performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

**Tablo 42.** Yabancı Ortağa Sahip Olma Durumuna göre Ürün Yeniliği Performansı Boyutlarına ve Örgütsel Öğrenme Yeteneğine Ait Ortalama, Standart Sapma ve T Testi Sonuçları

	n	Örgütsel Öğrenme Yeteneği		Yeniliğin Etkililiği		Yeniliğin Etkinliği	
		X	SS	X	SS	X	SS
<b>Yabancı Uyruklu Ortağa Sahip Olma</b>							
Evet	26	3,98	0,281	3,95	0,414	4,03	0,428
Hayır	94	4,01	0,334	3,98	0,500	4,01	0,494
			F =0,093 t =-0,468 p=0,640		F =0,668 t =-0,371 p=0,711		F =0,093 t =0,761 p =0,853

## DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Bir işletmenin nihai amacı sürdürülebilir başarıyı sağlayarak varlığını uzun süre devam ettirebilmektir. Günümüz iş dünyasının dinamikleri dikkati alındığında işletmelerin bu zorlu süreçte ayakta kalabilmesi etkin ve etkili üretim yapabilmesine, doğru stratejik kararları zamanında uygulayabilmesine ve rakiplerinden kendini farklı kılabilmesine bağlıdır. İçinde bulunulan bilgi çağının bir sonucu olarak bilgiye kolaylıkla ulaşılması, teknolojik değişimin hızlı yaşanması ve küreselleşme ile birlikte bilginin ve teknolojinin hızla yayılması müşteri tercihlerinin ve beklentilerinin alanını genişleterek daha bilinçli tüketim alışkanlığının yerleşmesine neden olmuştur. Tüm bu etkenler, işletmelerin karşı karşıya kaldıkları rekabet ortamını daha çetin bir hale getirmiştir.

İşletmelerin yukarıda belirtilen özelliklere sahip, dinamik iş çevresinde rekabet avantajı elde edebilmeleri, karşı karşıya kaldıkları problemleri etkin bir şekilde çözebilmelerine, fırsatları ve tehditleri proaktif bir şekilde görebilmelerine, mevcut bilgiyi korumalarına ve yeni bilgi üreterek inovatif fikirler yaratmalarına bağlıdır. Tüm bu faktörler bir işletmenin örgütsel öğrenme yeteneğine ve yenilik yapabilme becerisine sahip olması ile uygulamaya dönüşmektedir.

Bu çalışma teori ve araştırma olmak üzere temel iki kısımdan oluşmaktadır. Örgütsel öğrenme, örgütsel öğrenme yeteneği, yenilik ve ürün yeniliği kavramları ile literatürde bu alanda yapılan ampirik çalışma özetleri ile çalışmanın teorik çerçevesi çizilmiş, örgütsel öğrenme yeteneğinin ürün yeniliği performansı üzerindeki etkisinin saptanması amacıyla üretim işletmelerinde yapılan bir araştırma ile de çalışmanın uygulama kısmı şekillenmiştir.

Örgütsel öğrenme kavramı, toplumsal ve ekonomik alanda yaşanan değişimlerin yönetim düşüncesine etki etmesi ile özellikle 1990'ların sonuna doğru hem akademik alanda hem de iş dünyasında sıkça tartışılan ve irdelenen bir olgu haline gelmiştir. Örgütsel öğrenme geçmişten gelen deneyimlerin davranışa yön veren rutinlere dönüştürülerek daha iyi bilgi ve kavrayış için örgütsel eylemlerin iyileştirilme sürecidir. Örgütsel öğrenme yeteneği ise, bir örgütün öğrenmeyi destekleyen ve kolaylaştıran yapı ve prosedürlere uygun yönetsel faaliyetleri hayata

geçirebilme becerisidir. Çalışmada örgütsel öğrenme yeteneği altı temel boyut altında değerlendirilmiştir. Bu boyutlar; hatayı bulma ve düzeltme, operasyon ve faaliyet rutinleri(örgütsel hafıza), problem çözme, tarama, fikir çeşitliliği ve sürekli yenilenme olarak sıralanmıştır.

Örgütsel öğrenme yukarıda belirtilen boyutlar bağlamında ele alındığında dört aşamalı bir enformasyon işleme süreci olarak nitelendirilmiştir. Enformasyon/bilgi edinimi örgütsel öğrenmenin ilk sürecini, bilginin yayılması ikinci sürecini, bilginin yorumlanması üçüncü sürecini ve yeniden kullanılmak ve değerlendirilmek üzere -örgütsel hafızada- saklanması ise son sürecini oluşturmaktadır.

Çalışmada ele alınan ikinci kavram ürün yeniliğidir. Yenilik kavramının genel bir çerçevesi çizildikten sonra ürün yeniliği kavramı ve ürün yeniliği performansı boyutları irdelenmiştir. Ürün yeniliği, bir fikrin üretim süreci sonunda pazarlanabilir, yeni/geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmete dönüştürülmesi olarak tanımlamaktadır. Çalışmada ürün yeniliği performansı yeniliğin etkililiği ve yeniliğin etkinliği boyutlarıyla ölçülmektedir. Yeniliğin etkililiği, bir yeniliğin başarı derecesini, yeniliğin etkinliği ise, yeniliğin başarısı için ortaya konan çabayı yansıtmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde belirtilen literatürde yer alan ampirik çalışmaların bir çoğunun da ortaya koyduğu gibi, örgütsel öğrenme-yenilik, örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Yeni ürün geliştirme süreci, örgütün dış çevresinde meydana gelen gelişmeleri hızlı ve etkin bir şekilde izlemesini, proaktif davranak fırsatları avantaja dönüştürebilmesini, örgütün geçmiş bilgi ve deneyimlerine yeni bilgi ve kazanımları katarak inovatif fikirler üretebilmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme yeteneğine sahip bir işletme için yenilik yapabilme daha kolay ve hızlı bir süreç haline gelmektedir.

Çalışmada, öğrenme odaklı örgüt kültürü ve esnek örgüt yapısı, örgütsel öğrenme yeteneği geliştirilmesine ve bu çerçevede ürün yeniliği performansının iyileştirilmesine etki ettiği düşünülen iki önemli moderatör değişken olarak irdelenmiştir.

İşletmenin faaliyette bulunduğu endüstri yapısına ait özellikler (pazar dalgalanması, teknolojik değişim, yoğun rekabet ve çevresel dinamizm) ve işletmenin benimsemiş olduğu stratejik eğilim örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı üzerinde etkisi olduğu düşünülen unsurlar olarak çalışmada ele alınmıştır.

Çalışmanın teorik çerçevesinde ele alınan temel kavramların kısaca açıklanmasının ardından aşağıdaki kısımlarda çalışmanın araştırma bölümü ile ilgili bilgilere ve bulgulara değinilerek genel bir değerlendirme yapılmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel öğrenme yeteneği ile ürün yeniliği performansı arasında bir ilişki olup olmadığını, öğrenme odaklı örgüt kültürü ve esnek örgüt yapısı faktörlerinin örgütsel öğrenme ve ürün yeniliği performansı üzerinde moderatör bir etkiye sahip olup olmadığını saptamaktır. Bu amaçla, İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı olan ve İstanbul Sanayi Odası'nın 2008 yılı verilerini esas alarak hazırladığı İSO 1000 listesinde yer alan 405 üretim işletmesi araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Araştırma örnekleminin belirlenmesi için araştırma evreninde yer alan 405 üretim işletmesi, 31'li NACE kodlarına göre sektörlere ayrılmış ve %30 tabakalı örnekleme yapılarak tesadüfi olarak seçilen 120 üretim işletmesine anket uygulanmıştır. Bu uygulamadan elde edilen genel sonuçlar ve bulgular şu şekildedir:

Araştırma anketinin cevaplanması için işletmelerin yönetim kurulu üyesi, genel müdür, AR-GE müdürü, insan kaynakları müdürü ve genel müdür gibi üst düzey yöneticileri ile görüşülmüştür. Bu nedenle ankete verilen yanıtların işletmeyi yakından tanıyan, örgüt yapısı ve süreçlerine hakim, örgüt kültürünü benimseyen, işletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi ve özelliklerini yakından tanıyan kişilerce verilmesi, anket sonuçlarının değerlendirilmesi noktasında oldukça önemli bir unsurdur.

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette buldukları sektörde oldukça köklü bir geçmişe sahip oldukları görülmüştür. Söz konusu işletmelerin oldukça önemli bir çoğunluğu, 250 ve daha fazla sayıda kişiye istihdam olanağı tanıyan büyük ölçekli işletmelerdir.

Araştırmada yer alan işletmelerin örgütsel öğrenme yeteneğine sahip firmalar olduğu söylenebilir. Araştırmada ölçülmeye çalışılan örgütsel öğrenme yeteneği boyutlarının ortalamalarının 5 üzerinde 4,00 ve üzerinde olması bu durumun bir göstergesidir. Örgütsel öğrenme yeteneği boyutlarından problem çözme ve fikir çeşitliliği boyutu diğer boyutlara göre daha az gelişen değişkenler olarak dikkati çekmiştir. Problem çözme ve fikir çeşitliliği boyutlarının diğer boyutlara göre zayıf kalmasının, işletmelerin esnek bir örgüt yapısını tam olarak uygulamaya koyamaması ile bağlantılı olduğu düşünülmektedir. Esnek örgüt yapısı, informal iletişim ve kontrol mekanizmaları ile bilginin dolaşımını kolaylaştırmakta, bireylerin katı iş tanımlarına bağlı kalmaları yerine duruma ve pozisyona uygun davranmalarını gerektirmektedir. Böyle bir örgüt yapısının tam olarak örgütsel süreçlere nüfuz edememesi, bilginin serbest dolaşımını gerektiren fikir çeşitliliği ile örgütteki tüm süreçlerin ve faaliyetlerin birbiri ile ilişkilendirilmesini gerekli kılan problem çözme yeteneğinin daha kısır kalmasına neden olmuştur.

Ürün yeniliği performansı açısından duruma bakıldığında; yeniliğin etkililiği olarak adlandırılan yeniliğin başarı derecesi ve yeniliğin etkinliği olarak adlandırılan yeniliğin başarısı için ortaya konan çaba yönünden araştırmaya katılan işletmelerin kendilerini rakiplerinden daha iyi konumda gördükleri saptanmıştır. Ankete katılan işletmelerin neredeyse tamamı işletme bünyesinde formal bir AR-GE departmanı oluşturmuştur. Yine işletmelerin yarısından fazlası bir teknoloji geliştirme kurumu ile ya geçmişte işbirliği içinde bulunmuş ya da halen ortak bir projeyi birlikte yürütür durumdadır. Araştırmaya katılan işletmelerin son beş yılda aldıkları patent faydalı model sayısı da azımsanmayacak niteliktedir. Tüm bu faktörlerin işletmelerin ürün yeniliği performansına etki ettiği ve rakiplerine karşı rekabet avantajı kazandırdığı düşünülmektedir.

Araştırmada örgütsel öğrenme yeteneği ile ürün yeniliği perofrmansı arasında pozitif yönde bir ilişkinin varlığı yapılan çoklu regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Analiz sonuçlarına göre, hatayı bulma ve düzeltme, tarama, problem çözme, operasyon ve faaliyet rutinlerinin (örgütsel hafıza), yeniliğin etkililiği boyutu üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. İşletmelerin, mevcut süreçlerindeki hataları bulabilmeleri ve eylem planları hazırlayarak bu hatanın tekrarlanma olasılığını azaltmaları, eylem planlarında bulunmayan yeni sorunlar açığa çıktığında ise

problem çözüme becerilerini kullanabilmeleri, fırsat ve tehditleri önceden görerek proaktif davranabilmeleri ve örgütün sahip olduğu bilgi, deneyim ve kazanımlarını örgütsel hafızaya kodlayabilmeleri geliştirilen yeni ürünün başarı derecesine pozitif yönde etki etmektedir.

Ürün yeniliği performansının ikinci boyutu olan yeniliğin etkinliği değişkenine etki eden örgütsel öğrenme yeteneği boyutları ise tarama ile hatayı bulma ve düzeltme boyutudur. Araştırmaya katılan işletmelerin yeni ürün geliştirme çabasına, süreçlerdeki hataların etkin bir şekilde bulunarak eylem planları hazırlanması, iç ve dış çevre analizlerinin detaylı bir biçimde yapılarak fırsatların uygun yer ve zamanda değerlendirilmesi ve proaktif davranış gösterebilme gibi unsurların pozitif yönde etki ettiği görülmüştür. Bu çerçevede araştırmada örgütsel öğrenme yeteneği-ürün yeniliği performansı ilişkisi kapsamında elde edilen sonuçlar literatür ile uyumludur. Literatür taramasında da belirtildiği gibi bir çok araştırma öğrenme ve yenilik arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir (Jerez, 2005:279; Alegre ve Chiva, 2008:315; Sinkula vd., 1997; Calantone vd., 2002).

Araştırmaya katılan işletmelerde öğrenme odaklı bir örgüt kültürünün varlığından söz etmek mümkündür. Öğrenme odaklı örgüt kültürünün örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu yapılan çoklu regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde öğrenme odaklı örgüt kültürünün katılım, tutarlılık ve adaptasyon yeteneği boyutlarının etkisi olduğu belirlenirken; ürün yeniliği performansı üzerinde öğrenme odaklı örgüt kültürünün misyon boyutu da dahil olmak üzere tüm boyutların pozitif yönde bir etkiye sahip oldukları görülmüştür. Bununla birlikte öğrenme odaklı örgüt kültürünün örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı arasındaki ilişki üzerinde moderatör bir etkiye sahip olduğu da adımsal regresyon analizi ile ortaya konmuştur. İşletmede, çalışanların bazı karar alma süreçlerine katılması, işbirliği ve dayanışma ruhunun var olması, işletmenin değişime ve yeniliğe açık olması, ortak bir anlayışın geliştirilmesi, örgütün temel hedef ve vizyonun çalışanlarca benimsenmesi örgütsel öğrenme yeteneğini ve ürün yeniliği performansını olumlu yönde etkilemektedir. Öğrenme odaklı örgüt kültürü, öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı bağlamında elde edilen araştırma sonuçları



literatür ile benzerlik göstermektedir (Jerez-Gomez vd., 2005; Phromket ve Ussahawanichthakit, 2009).

Araştırmaya katılan 120 işletmeden 75'i örgüt yapısını esnek olarak tanımlarken; 45 tanesi örgüt yapısını bürokratik olarak nitelendirmiştir. Esnek örgüt yapısının örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı arasındaki ilişki üzerinde moderatör bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemek üzere adimsal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarında esnek örgüt yapısı örgütsel öğrenme yeteneği değişkeni ile etkileşime girdiğinde örgütsel öğrenme yeteneğinin ürün yeniliği performansı üzerindeki etkisini az da olsa pozitif yönde artırmaktadır. Ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu durum, literatürde esnek örgüt yapısı-öğrenme-yenilik ilişkisini ele alan birçok araştırmanın elde ettiği sonuçlara ters düşmektedir. Nitekim araştırma hipotezi de esnek örgüt yapısının örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı arasındaki ilişki üzerinde pozitif yönde bir moderatör etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Literatür taramasında, örgüt yapısının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini araştıran Spicer ve Smith (2006) ile Zahra ve George'un (2002) da benzer sonuçlar elde ederek esnek örgüt yapısı ve örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamadıkları dikkati çekmiştir. Araştırmacılar bu durumu, araştırma örneğinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin yer alması ve firmaların günlük işlemlerinde birbiri ile bilgi alışverişini kolay ve hızlı bir biçimde gerçekleştirdiklerinden, yapı ölçeğinin onlar için önemsiz kalmış olabileceği gibi bir ifade ile açıklamaktadır. Nayır ve Tamm (2010) ise ürün yeniliği performansının formal bir örgüt yapısına ihtiyaç duyduğunu ileri sürmekte ve bu durumu araştırma sonuçlarıyla da doğrulamaktadır. Bu çalışmada dikkati çeken önemli bir nokta, esnek örgüt yapısının örgütsel öğrenme yeteneği ile etkileşime girdiğinde, tahmin edildiği üzere, ürün yeniliği performansı üzerinde pozitif bir değişime neden olması ancak bu değişimin istatistiki anlamlılık açısından yetersiz kalmasıdır. Ayrıca, örgütsel öğrenme yeteneği boyutlarının iyi sayılabilecek bir düzeyde olması araştırma örneğindeki işletmelerin esnek örgüt yapısı uygulamalarına sahip olduğunun bir göstergesidir. Bu noktada bir çelişki açığa çıkmaktadır. Bu durumun, örgüt yapısı ölçeğindeki yargıların anketi cevaplayanlar tarafından tam olarak anlaşılmasından ya da yanlış anlaşılması olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Örgüt yapısı ölçeğindeki yargılardan bazıları,

bürokratik örgüt yapısında hakim olan prosedürleri ve süreçleri ölçen ifadelerdir. Anketi cevaplayan kişilerin formal yapı prosedürleri ve süreçleri yerine yeni ürün geliştirme ya da iş geliştirme biçimleri ile ilgili sistematik süreçleri algıladıkları ve bu nedenle de bürokratik örgüt yapısına ait ifadelerin katılım oranlarının yükseldiği varsayılmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette buldukları endüstri yapısına ait özellikler ile ilgili değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında çevresel dinamizmin ve rekabetin yoğun yaşandığı, pazar dalgalanmasının ve teknolojik değişimin yüksek olduğu bir ortamda işletmelerin faaliyetlerini yürüttükleri görülmektedir. Böylesi bir çevrede faaliyette bulunmak, araştırmaya katılan işletmelerin örgütsel öğrenme yeteneklerini geliştirmelerini ve buna bağlı olarak da ürün yeniliği performanslarını artırmalarını sağlamaktadır. İşletmelerin faaliyette buldukları çevreye ait özellikler ile örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı boyutları arasında yapılan korelasyon analizi sonuçları da bu pozitif etkiyi doğrulamıştır. Araştırmanın bu bölümünden elde edilen sonuçlar literatürdeki bir çok araştırma ile paralellik göstermektedir (Hult vd., 2004; Kimberly, 1981; Edmondson ve Moingeon, 1996; Bessant vd., 2003; Amabile vd., 1996).

Araştırma sonuçlarında araştırmaya katılan işletmelerin benimsemiş olduğu stratejik düşünce biçiminin ve firma ölçeğinin ürün yeniliği performansı yönünden bir fark yaratmadığı ortaya konmuştur. Elde edilen sonuç, Pınar ve arkadaşları (2009) ile Motwani'nin (1999) strateji-yenilik ilişkisini araştıran çalışmaları ile paraleldir. Motwani (1999) Fransa'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki maliyet düşürücü baskıların ürün ve süreç yeniliği üzerinde önemli bir faktör olmadığını tespit etmiştir. Pınar ve arkadaşları (2009) ise dış çevre odaklı strateji geliştirme süreçlerinin araştırmacı ve fırsatçı yenilik üzerinde etkisi olmadığını sonucunu elde etmiştir. Araştırmacılar bu durumu, işletmelerin sistematik çevresel analizi tam anlamı ile etkin bir şekilde gerçekleştirememelerine ya da geleceğe dönük pazar, rekabet ve tüketici davranışlarına ait değişimleri öngörememelerine bağlamaktadır. Bu araştırma çerçevesinde sonuçlar değerlendirildiğinde, yenilik performansının oldukça yüksek olması beklenen atılgan, analizeci ve farklılaştırma savunucusu strateji benimseyen işletmeler ile ürün yeniliği performansının düşük olması beklenen düşük maliyet savunucu ve tepkisel strateji izleyen işletmeler arasındaki yenilik

performansı farkının az olması ve istatistiksel olarak bir anlam taşımaması dikkat çekicidir. Bu durum iki açıdan açıklanabilir. İlki, Pınar ve arkadaşlarının (2009) da belirttiği gibi araştırma kapsamındaki işletmelerin dış çevre analizi, swot ve benzeri süreç analizlerini pazar lideri olabilecek nitelikte tam anlamıyla uygulayamamış ve dolayısıyla ürün yeniliği performansını daha üst düzeylere çıkaramamış olmaları ile açıklanabilir. İkincisi ise, Motwani (1999) da araştırmasından elde ettiği sonuçla paralel olarak, ankete katılan işletmelerin teknoloji, müşteri beklentileri, değişim ve rekabet açısından oldukça dinamik bir ortamda faaliyette buldukları göz önüne alındığında maliyet düşürücü baskıların ürün yeniliği performansını etkileyen önemli bir faktör olmadığı varsayılabilir. Firma ölçeği açısından durum değerlendirildiğinde ise literatürde bu alanda net bir ayrım olmadığı daha önce belirtilmiştir. Kimi araştırmacılar büyük ölçekli firmaların (Goes ve Park, 1997), kimileri küçük ölçekli firmaların (Garcia-Molares vd., 2007) yenilik performansının daha iyi olduğu sonucuna varırken kimi araştırmacılar da (Arvanitis, 1997; Alegre ve Chiva, 2008) ölçeğin bir etkisi olmadığı sonucuna varmıştır. Bu araştırmada, firma ölçeğinin ürün yeniliği performansı açısından bir fark yaratmadığı görülmüştür. Bu durumun, küçük firmaların ortak kaynakları kullanan firma ağlarına entegre olmaları ve büyük firmaların başarılı girişimlerini taklit ederek ürün yeniliği çalışmalarını sürdürmeleri ile açıklanabileceği düşünülmektedir. Günümüzde tüm işletmelerin firma değerini koruyabilmek için yenilik yapması gereği sıkça vurgulanmaktadır. Bu nedenle, ister büyük bir firma isterse orta ölçekli bir firma olsun inovatif olmak ve yenilik yapabilme becerisine sahip olmak sürdürülebilir başarıyı sağlayabilmek için gereklidir.

Araştırmada ürün yeniliği performansına etki ettiği düşünülen ve araştırma soruları arasında yer alan diğer kontrol değişkenler açısından ise durum şöyledir:

Araştırmaya katılan işletmelerin araştırma geliştirme faaliyetleri için formal bir departman oluşturması ya da teknoloji geliştirme kurumları ile işbirliği içinde olması, işletmelerin yeni ürün geliştirme performansları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark yaratmamaktadır. Literatüre bakıldığında genellikle AR-GE faaliyetleri ile yenilik arasında pozitif bir ilişki saptandığı (Garcia-Molares, 2007) dikkati çekmekte, AR-GE departmanına sahip olma, AR-GE harcamaları ve laboratuvarlar yenilikçilik göstergeleri olarak ele alınmaktadır (Hsu-Fang, 2008). Bu

durumda elde edilen sonuçların dikkat çekici bir şekilde literatürle ters olduğu görülmektedir. Ancak Köroğlu (2005), yenilikçilik göstergelerinin yenilik kapasitesine etkisini araştırmış ve AR-GE departmanı ve personelinin bulunması, oranı, AR-GE harcamaları, alınan kalite belgeleri ve patentler gibi genel kabul gören yenilikçilik göstergeleri ile yenilik kapasitesi arasında doğrudan ilişki olmadığını saptamıştır. Bu bağlamda araştırma sonuçları Köroğlu'nun (2005) sonuçları ile paralellik göstermektedir. Köroğlu (2005) bu durumu, bölgesel ve küresel ağların yenilik becerisinin gelişmesinde önemli bir etken olmasına ve müşteri ilişkileri ile girdi sağlayan işletmelerle ilişkilerin yenilik bilgisine ulaşmakta önemli bir kaynak olarak görülmesine bağlamaktadır. Bu araştırma kapsamında yer alan işletmeler çerçevesinde bir değerlendirme yapıldığında, sonuçların böyle bir farklılık göstermesi şu şekilde açıklanabilir: İşletmelerin bir kısmının kurumsallaşma aşamasında olduğu bu nedenle formal bir AR-GE departmanı oluşturulmadan da araştırma geliştirme faaliyetlerinin bireyler üzerinden yürütüldüğü gözlenmiştir. Teknoloji geliştirme kurumları ile işbirliği açısından duruma bakıldığında ise anketin gerek pilot uygulaması sırasında gerekse araştırma örnekleme uygulanması sırasında yöneticilerle yapılan yüz yüze görüşmelerde birtakım kurumları temsil eden kişilerle güven ve iletişim sorunlarının yaşandığı bu nedenle yeni ürün projelerinin paylaşım istenmediği ve işletme içindeki yaratıcı ekiplerle çalışıldığı belirtilmiştir. Bu durumda işletmeler, kendi ekiplerini oluşturarak araştırma geliştirme çalışmalarını devam ettirmekte ya da danışmanlık hizmeti almaktadır. Yine küçük ve orta ölçekli firmaların büyük ölçekli firmalardan daha fazla kurumlarla işbirliğine yöneldiği de yapılan görüşmeler sırasında elde edilen bir bilgidir. Bu bağlamda araştırmaya katılan işletmelerin çok büyük çoğunluğunun büyük ölçekli firmalar olması bu durumu açıklayıcı bir etkendir. Ayrıca bu durumun araştırma örnekleminin özelliklerinden de kaynaklanmış olabileceği düşünülebilir. Araştırma örnekleminin belirlenmesinde tabakalı örnekleme yönteminin kullanılması, yenilik faaliyetlerinin yoğun olmadığı, çevrenin diğer sektörlerle göre daha durağan olduğu, pazar alanı tercihlerinin hızlı yaşanmadığı sektörlerde faaliyette bulunan işletmelere de anket uygulanmasını gerektirmiştir. Sektör ile yenilik arasında bir ilişki olduğu literatürde bazı çalışmalarda ortaya konan bir unsurdur (Şahin, 2009; Yeung vd., 2007). Bu bağlamda, çevresel değişimin hızlı yaşanmadığı ve yenilik baskısının nispeten daha

az hissedildiği sektörlerde faaliyette bulunan firmaların, AR-GE'ye bakış açılarının farklı olması faktörüyle de araştırma sonuçlarındaki farklılıklar açıklanabilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin ortakları arasında yabancı bir şirket ortağının bulunması ya da bulunmamasının ürün yeniliği performansına etki eden bir değişken olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin ihracat yapma düzeyleri ile ürün yeniliği performansları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Ancak araştırmaya katılan işletmelerin ihracat oranları arttıkça tescil ettikleri patent-faydalı model sayısı da artmakta ya da başka bir deyişle yeni ürün sayıları arttıkça ihracat oranları da artmaktadır. Bu bağlamda ihracat yaparak yeni pazarlara açılmanın ve dış pazarlardaki gelişmelerin işletmeleri yenilik yapmaya iten önemli dinamikler arasında yer aldığını söylemek mümkündür.

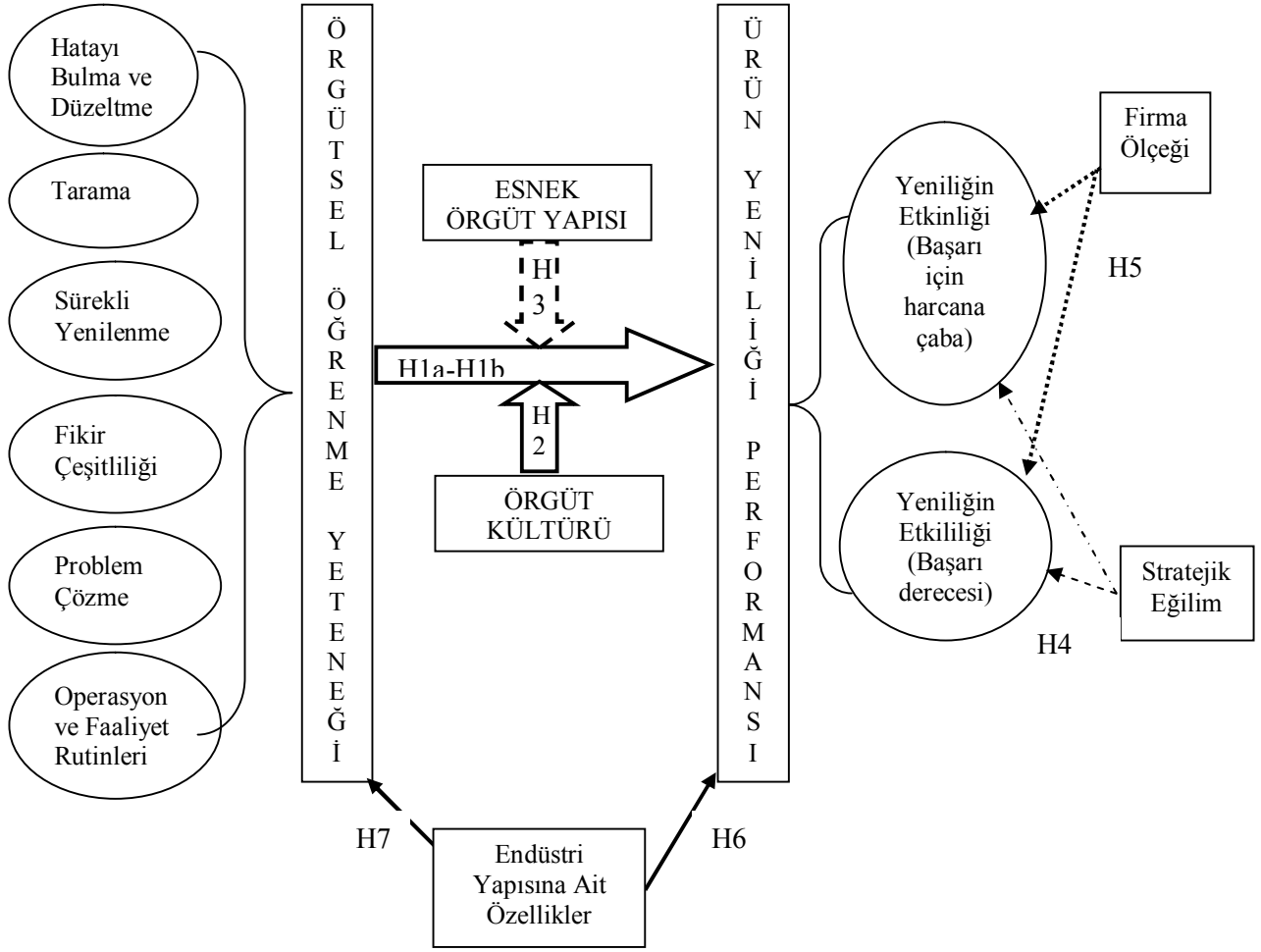
Araştırma sonuçlarının ve bu sonuçların açığa çıkmasındaki olası nedenlerin değerlendirilmesinden sonra aşağıda yer alan tabloda, araştırma hipotezleri, hipotezleri test etmek için kullanılan istatistiki yöntem ve istatistiki değerlendirme sonrasında hipotezin kabul ya da red durumuna ilişkin bilgilere verilmiştir.

**Tablo 43.** Hipotez Durum Tablosu

<b>Hipotez No</b>	<b>Hipotez</b>	<b>Kullanılan Test</b>	<b>Kabul/Red</b>
H1a	Örgütsel öğrenme yeteneği ile ürün yeniliğinin etkililiği (başarı derecesi) arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Çoklu Regresyon	Kabul
H1b	Örgütsel öğrenme yeteneği ile ürün yeniliğinin etkinliği (başarı derecesi için ortaya konan çaba) arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Çoklu Regresyon	Kabul
H2	Öğrenme odaklı bir örgüt kültürü, öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı arasındaki ilişki üzerinde pozitif yönde moderatör bir etkiye sahiptir.	Adımsal Regresyon	Kabul
H3	Esnek örgüt yapısı, öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı arasındaki ilişki üzerinde moderatör (ılımlaştırıcı) bir etkiye sahiptir.	Adımsal Regresyon	Red
H4	Ürün yeniliği performansı açısından, örgütlerde hakim olan strateji tipleri arasında fark vardır.	T Testi	Red
H5	Firma ölçeği, işletmelerin ürün yeniliği performansı açısından fark yaratmaktadır.	Tek Yönlü Anova	Red
H6	İşletmelerin faaliyette bulunduğu endüstriye ait özellikler ile (teknolojik değişim, pazar dalgalanması, yoğun rekabet, dinamizm) işletmelerin ürün yeniliği performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul
H7	İşletmelerin faaliyette bulunduğu endüstriye ait özellikler ile (teknolojik değişim, pazar dalgalanması, yoğun rekabet, dinamizm) işletmelerin örgütsel öğrenme yeteneği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul

Aşağıdaki şekilde araştırmanın kavramsal modelinin istatistiki analizler sonucunda şekillenen hipotezlerin durumlarına göre belirtilmiş hali yer almaktadır. Şekil üzerindeki kalın ve düz çizgiler kabul edilen hipotezleri; kesikli ve ince çizgiler ise rededilen hipotezleri göstermektedir.

Şekil 11. Araştırma Modeli ve Hipotezleri



Bu araştırma,

- örgütsel öğrenme yeteneğinin ürün yeniliği performansı üzerinde bir etkiye sahip olduğunu,
- öğrenme odaklı örgüt kültürünün örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini,
- esnek örgüt yapısının örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı arasındaki ilişki üzerinde bir etkisi olmadığını,
- işletmelerin stratejik eğilimlerinin ürün yeniliğinin etkinliği ya da etkililiği üzerinde bir fark yaratmadığını,
- işletmelerin ürün yeniliğinin başarısı için harcadıkları çaba ve başarı derecesi açısından firma ölçeğinin fark yaratan bir faktör olmadığını,

- işletmelerin faaliyette buldukları çevre ne kadar dinamik ve rekabet yoğun olursa işletmelerin o ölçüde öğrenme yeteneğini ve yeni ürün geliştirme performanslarını arttıracaklarını çeşitli istatistiki yöntemler yardımıyla ortaya koymuştur.

Bu çalışmanın bilimsel literatüre ve iş dünyasına katkıları şu şekilde sıralanabilir:

Örgütsel öğrenme kavramının gerek literatürde gerekse iş dünyasında sıkça tartışılmasına rağmen örgütsel öğrenme yeteneği kavramına yapılan vurgu yetersiz kalmıştır. Gerek yerli gerek yabancı literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında örgütsel öğrenme kavramı genellikle öğrenen örgüt boyutları kapsamında ölçülmeye çalışılmıştır. Bu anlamda, örgütsel öğrenme yeteneği boyutlarının bu çalışmada temel alınması ve bu doğrultuda bir ölçek kullanılarak örgütsel öğrenme yeteneğinin irdelenmesi örgütsel öğrenme olgusuna yeni bir boyut katmaktadır. Araştırma örgütsel öğrenme ve yenilik ilişkisini irdelleyen makro ve mikro çalışmaları bir araya toplayarak hem bu alanda çalışma yapacak olanlara hem de uygulayıcılara bir yön çizmektedir. Araştırmanın literatür özetleri kısmında da belirtildiği gibi örgütsel öğrenme olgusu üzerine yapılan ampirik çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Bu araştırma hem örgütsel öğrenme yeteneğini nicel bir çalışma ile ölçmüş hem de kavramın ürün yeniliği gibi son yılların en çok ele alınan kavramlarından biriyle olan ilişkisini ortaya koymuştur. Literatürde örgütsel öğrenme ve ürün yeniliği performansı kavramlarını bir arada ele alan çalışmaların oldukça az olduğu, var olan çalışmaların da kavramları daha genel incelediği ve genellikle yabancı kökenli işletmelerin merkez altına alındığı saptanmıştır. Bu çalışmada uygulama yapılan işletmelerin Anglosakson kökeninin dışında yer alması ve geniş bir kitleye ulaşabilmesi de araştırmayı ayrıca önemli kılmaktadır.

İş dünyası açısından çalışma değerlendirildiğinde ise, örgütsel öğrenme yeteneğinin geliştirilmesinin işletmeler açısından önemi vurgulanmakta, örgütsel öğrenme yeteneğini geliştirmek isteyen işletmelerin hangi alanlarda örgütlerini güçlendirecekleri belirtilmekte ve işletmelerin rekabet avantajını sürdürülebilir kılabilmesinin, örgütsel öğrenme olgusu çerçevesinde yolları gösterilmektedir.



## KAYNAKÇA

- Ağca, V. ve Uğurlu, Yaşar, Ö. (2008). Türk İmalat İşletmelerinde Stratejik Eğilimin Strateji Oluşturma Yeteneği ve Performans İlişkisine Etkisi. *İktisat İşletme ve Finans*, 23 (273), 79–103.
- Akgün, A. E., Lynn, G., S. & Byrne, J.C. (2003). Organizational Learning: A Socio-Cognitive Framework. *Human Relations*, 56 (7), 839–868.
- Akgün, A.E., Keskin, H., Byrne, J.C. & Aren, S. (2007). Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance. *Technovation*, 27, 501–513.
- Alegre, J., Lapiedra, R. & Chiva, R. (2006). A Measurement Scale for Product Innovation Performance. *European Journal of Innovation Management*, 9 (4), 333–346.
- Alegre, J. & Chiva, R. (2008). Assessing The Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test. *Technovation*, 28, 315–326.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E.. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154–1184.
- Angelim, G.P. & Guimaraes, T.A. (2005). The Potential for Organizational Learning and Management Quality: A Multi-Case Study on Brazilian Public Organizations. *Latin American Business Review*, 6 (2), 87- 108.
- Appelbaum, S.H. & Reichart, W. (1998). How To Measure An Organization's Learning Ability: The Facilitating Factors - Part II. *Journal of Workplace Learning*, 10 (1), 15–38.

- Argote, L., McEvily, B. & Reagans, R. (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*, 49 (4), 571–582.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. U.S.A.: Allyn and Bacon.
- Argyris, C. & Schön D. A.. (1996). *Organizational Learning II; Theory, Method and Practice*. U.S.A.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Argyris, C. (2001). *Örgütsel Öğrenme*. (N.Elhüseyni Çev.). İstanbul: MESS Yayınları, Yayın No: 366.
- Arvanitis, S. (1997). The Impact of Firm Size on Innovative Activity – an Empirical Analysis Based on Swiss Firm Data. *Small Business Economics*, 9 (6), 473–490.
- Atik, H. (2005). *Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Avcı, U.(2005). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Aydemir, M. (2000). Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (3), 1–9
- Balay, R. (2004). Öğrenen Örgütler. K. Demir ve C. Elma, (Ed.) *Öğrenen Örgütlerin Dinamikleri* (11–50). Ankara: Sandal Yayınları.
- Barr, P. S., Stimpert, J.L. & Huff, A.S. (1992). Cognitive Change, Strategic Action and Organizational Renewal. *Strategic Management Journal*, 13, 15–36.
- Baron, R.M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173–1182.

- Batmaz, N. ve Özcan, A. (2008). Yeniliği Etkileyen Unsurlar ve Toplumsal Refah İlişkisi. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 1 (1), 43–66.
- Benedetto, C.A.D. (1999). Identifying The Key Success Factors in New Product Launch. *Journal of Product Innovation Management*, 16 (6), 530–544.
- Bessant, J., Kaplinsky, R. & Morris, M. (2003). Developing Capability Through Learning Networks. *TMSD*, 2 (1), 19–38.
- Bhatnagar, J. (2006). Measuring Organizational Learning Capability in Indian Managers And Establishing Firm Performance Linkage: An Emprical Analysis. *The Learning Organization*, 13 (5), 416–433.
- Bhatnagar, J. & Sharma, A. (2005). The Indian Perspective of Strategic HR Roles And Organizational Learning Capability. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (9), 1711 – 1739.
- Bone, J. (2000). Competitive Pressure: The Effects on Investments in Product and Process Innovation. *The RAND Journal of Economics*, 31 (3), 549–569.
- Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. (1995). Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. *Academy of Management Review*, 20 (2), 343–378.
- Calantone, R.J. Çavuşgil, T. S., & Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, And Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515–524.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128–152.
- Cooper, R.G. (1999). From Experience: The Invisible Success Factors in Product Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 16 (2), 115–133.
- Crossan, M.M. & Berdrow, I. (2003). Organizational Learning and Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 24 (11), 1087–1105.

- Crossan, M. M., Lane, H.W. & White, R.E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24 (3), 522- 537.
- Çemberci, M. (2006). *Örgütsel Öğrenmenin AR-GE Takımlarının Performansına Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Çetindamar, D. (2003). Türkiye’de Girişimcilik. *TÜSİAD Basın Bülteni*, TS/BAS/03–018.
- Daft, R.L. & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretations Systems. *Academy of Management Review*, 9 (2), 284–295.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555–590.
- Danneels, E. (2002). The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. *Strategic Management Journal*, 23 (12), 1095–1121.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Öğrenme Kültürü ve İş Tatminin Öğrenme Motivasyonu Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. *Akademik Bakış*, 14, 81–97.
- Denison, D.R. & Mishra, A.K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204–223.
- DiBella, A., Nevis, E. C. & Gould, J. M. (1996). Organizational Learning Style as a Core Capability. B. Moingeon and A. Edmondson(Ed.) *Organizational Learning and Competitive Advantage* (38–55). London: Sage Publications.
- DiBella, A. & Nevis, E. C. (1998). *How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability*. California: Jossey-Bass Publishers.
- Dimara, E., Skuras, D. & Tsekouras, K. (2004). Strategic Orientation and Financial Performance of Firms Implementing ISO 9000. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 21 (1), 72–89.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive Barriers to Successful Product Innovations in Large Firms. *Organization Science*, 3 (2), 179–202.

- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M. & Nicolini, D. (2000). Organizational Learning: Debates Past, Present and Future. *Journal of Management Studies*, 37 (6), 783–796.
- Edmondson, A. & Moingeon, B. (1996). When to Learn How and When to Learn Why. B. Moingeon and A. Edmondson (Ed.) *Organizational Learning and Competitive Advantage (17–37)*. London: Sage Publications.
- Ellis, S. & Shpielberg, N. (1998). Organizational Learning Mechanisms and Managers' Perceived Uncertainty. *Managerial and Organizational Cognition Conference*, Stern School of Management, New York University, 7–8 May.
- Fiol, C.M. & Lyles, A.M. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10 (4), 803–813.
- Garavan, T. (1997). The Learning Organization: A Review and Evaluation. *The Learning Organization*, 4 (1), 18–29.
- Garbi, E. (1998). *Contingencies of Learning: Essays on the Strategic Implacations of Organizational Learning, Organizational Environments and Knowledge Sharing*. (Unpublished doctoral dissertation). University of California, Los Angeles.
- Garcia, R. & Calantone R. (2002). A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Litertaure Review. *The Journal of Product Innovation Management*, 19 (2), 110–132.
- García-Morales, V., Ruiz-Moreno, J.A. & Llorens-Montes, F. J (2007). Effects of Technology Absorptive Capacity and Technology Proactivity on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19 (4), 527-558.
- García-Morales, V. J., Llorens- Montes, F.J. & Verdu-Jover, A. J. (2007). Influence of Personal Mastery on Organizational Performance Through Organizational Learning And Innovation in Large Firms And SMEs. *Technovation*, 27, 547–568.

- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, July-August, 78–91.
- Goes, J. B. & Park, S.H. (1997). Interorganizational Links and Innovation: The Case of Hospital Services. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 673–96.
- Goh, S. (2003). Improving Organizational Learning Capability: Lessons from two case studies. *The Learning Organization*, 10 (4), 216–27.
- Goh, S. & Richards, G. (1997). Benchmarking The Learning Capacity Of Organizations. *European Management Journal*, 15, 575–583.
- Güleş, H.K. ve Bülbül, H. (2004). Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları. *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, 115–129.
- Hambrick, D. C. (1982). Environmental Scanning and Organizational Strategy. *Strategic Management Journal*, 3 (2), 159–174.
- Hambrick, D. C. (1983). Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. *The Academy of Management Journal*, 26 (1), 5–26.
- Helfat, C.E. & Raubitscheck, R.S. (2000). Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products. *Strategic Management Journal*, 21 (10–11), 961–979.
- Henard, D.H. & Szymanski, D.M. (2001). Why Some New Products Are More Successful Than Others?. *Journal of Marketing Research*, 38 (3), 362–375.
- Hsu, Y.H. & Fang, W. (2008). Intellectual Capital and New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability. *Technological Forecasting and Social Change*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2008.03.012>, 1–14.
- Huber, G.P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Process and the Literature. *Organization Science*, 2 (1), 88–115.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. & Knight, G.A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429–438.

- Hurley, R.F. & Hult, T.M. (1998). Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62 (3), 42–54.
- İpek, C. (2004). Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü. K. Demir ve C. Elma (Ed.) *Öğrenen Örgütlerin Dinamikleri (51–92)*. Ankara: Sandal Yayınları.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente J. & Vale-Cabrera R. (2005). Organizational Learning and Compensation Strategies: Evidence from the Spanish Chemical Industry. *Human Resource Management*, 44 (3), 279–299.
- Johnson, J.D., Meyer, M.E., Berkowitz, J.M., Ethington C.T. & Miller, V.D.(1997). Testing Two Contrasting Structural Models of Innovativeness in a Contractual Network. *Human Communication Research*, 24 (2), 320–48.
- Kalkan, V. (2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (16), 22-36.
- Kamaşak, R. & Yücelen, M. (2009). Örgütsel Öğrenme Engellerini Belirlemeye Yönelik Kalitatif Bir Araştırma. 2. *Ulusal Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı*, 24–25 Eylül 2009, 109–122.
- Ke, W. & Wei, K.K.(2006). Organizational Learning Process: Its Antecedents and Consequences in Enterprise System Implication. *Journal of Global Information Management*, 14(1), 1–22.
- Kessler, E.H. & Chakrabarti, A.K. (1996). Innovation Speed: A Conceptual Model of Context, Antecedents, and Outcomes. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1143–1191.
- Kim, D. (1995). The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35 (1), 37–50.
- Kim, J-S., Kaye, J. & Wright L.K. (2001). Moderating and Mediating Effects in Casual Models. *Issues in Mental Health Nursing*, 22, 63–75.
- Kimberly, J.R. & Evanisko, M.J. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption

- of Technological and Administrative Innovations. *The Academy of Management Journal*, 24 (4), 689–713.
- Kirchhoff, A.B. (1994). Entrepreneurship Economics. W.D. Bygrave (Eds.) *The Portable MBA in Entrepreneurship* (410–436). New York:Wiley&Sons Inc.
- Koç, U. (2010). Türk Örgütsel Öğrenme Yazını: Ulusal Yönetim ve Orgaizasyon Kongre Bildirileri Örneği. 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 20–22 Mayıs, Adana, 266–274.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koffman, F. & Senge, P.(1993). The Heart of Learning Organizations. *Organizational Dynamics*, Autumn, 4–23.
- Köroğlu-Armatlı, B. (2005). Innovativeness in Industrial Districts of Turkey and Indicators of Innovation Activities in SMEs. *G.Ü. Fen Bilimleri Dergisi*, 18 (4), 693–706.
- Lemon, M. & Sahota, P.S. (2004). Organizational Culture as a Knowledge Repository for Increased Innovative Capacity. *Technovation*, 24 (6), 483–499.
- Leonard-Barton, D. (1992). The Factory As A Learning Laboratory. *Sloan Management Review*, Fall, 23–38.
- Levitt, B. & March J. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.
- Lipshitz, R. (2001). Organizational Learning Capability: Generating and Generalizing Ideas with Impact, *Management Learning*; 32 (2), 284–287.
- Lukas, B. A. (1999). Strategic Type, Market Orientation, and the Balance between Adaptability and Adaptation. *Journal of Business Research*, 45, 147–156.
- Lynn, G.S., Skov, R.B.& Abel, K.D. (1999). Practices That Support Team Learning and Their Impact on Speed to Market and New Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 16: 439–454.



- Lynn, G.S., Reilly, R.R. & Akgün, A.E. (2000). Knowledge Management in New Product Teams: Practices and Outcomes. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47 (2), 221–231.
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1), 71–87.
- McGill, M.E. & Slocum, J.W. (1993). Unlearning the Organization. *Organizational Dynamics*, Autumn, 67–79.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. & Coleman, H.J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy Of Management Review*, 3 (3), 546–562.
- Montes, F.J.L., Moreno, A.R. & Morales, V.G. (2005). Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination. *Technovation*, 25, 1159–1172.
- Morgan, R. E. & Strong, C. A. (2003). Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation. *Journal of Business Research*, 56, 163–176.
- Motwani, J., Dandridge, T., Jiang, J. & Soderquist, K.(1999). Managing Innovation in French Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 37 (2), 106–114.
- Muse, W. & Kegerreis, R.J. (1969). Technological Innovation and Marketing Management: Implications for Corporate Policy. *Journal of Marketing*, 33 (4), 3–9.
- Naman, J.L. & Slevin, D.P. (1998). Entrepreneurship and The Concept of Fit: A Model And Empirical Tests. *Strategic Management Journal*, 14 (2), 137–154.
- Nayır, Z.D. & Tamm, U. (2010). Örgütlerde Formalizasyon Yenilik Yapabilme Yeteneğine Engel Oluşturur mu? Bankalarda Yenilik Boyutları. 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 20–22 Mayıs, Adana, 372–378.
- Nederhof, P.C.W., Bacitti, B.J., Gomes, J. & Pearson A. (2002). Tools for The Improvement of Organizational Process in Innovation. *Journal of Workplace Learning*, 14 (7/8), 320–331.

- Nevis, E. C., Dibella, A. J. & Gould, J. M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, 36 (2), 73–85.
- Nonaka, S. & Takeuchi, N. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Phromket, C. & Ussahawanitchakit, P. (2009). Effects of Organizational Learning Effectiveness on Innovation Outcomes and Export Performance of Garments Business in Thailand. *International Journal of Business Research*, 9 (7), 6–31.
- Pınar, İ. Kamaşak, R. ve Bulutlar, F. (2009). Strateji Geliştirme Süreçlerinin Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21–23 Mayıs, Eskişehir, 399–404.
- Popper, M. & Lipshitz, R. (2000). Organizational Learning: Mechanisms, Culture and Feasibility. *Management Learning*, 31 (2), 181–196.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1994). Strategy as a Field of Study: Why Search For a New Paradigm?. *Strategic Management Journal*, 15, 5–16.
- Prieto, I.M. & Revilla, E. (2006). Assessing the Impact of Learning Capability on Business Performance: Empirical Evidence from Spain. *Management Learning*, 37 (4), 499–522.
- Oskarsson, G. (2003). The Antecedents and Process of Innovation. *The IV Conference in Social Sciences*, University of Iceland, February 21–22, 1–14.
- Özen, Ü. ve Bingöl, M. (2007). İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'taki KOBİ'lerde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 399–417.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 2*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

- Özgen, H. Kılıç, K.C. ve Karademir, B.(2004). Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (2), 175–188.
- Rajagopalan, N. & Finkelstein, S. (1992). Effects of Strategic Orientation and Environmental Changes on Senior Management Reward System. *Strategic Management Journal*, 13, 127–141.
- Robey, D., Boudreau, M. & Rose, G. M. (2000). Information Technology and Organizational Learning: A Review and Assessment of Research. *Accounting Management and Information Technologies*, 10 (2), 125–155.
- Saatçioğlu, Ö.Y. & Özmen, Ö.N.T. (2009). Yenilik Sürecinde Karşılaşılan Engellerin Yorumlayıcı Yapısal Modelleme İle İncelenmesi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21–23 Mayıs, Eskişehir, 388–391.
- Saban, K. L., J., Lackman, C. & Pease, G. (2000). Organizational Learning: A Critical Component to New Product Development. *Journal of Product & Brand Management*, 9 (2), 99–117.
- Santos- Vijande, M.L. & Alvarez-Gonzalez, L.I. (2007). Innovativeness and Organizational Innovation in Total Quality Oriented Firms: The Moderating Role of Market Turbulence. *Technovation*, 27, 514–532.
- Segev, E. (1989). A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies. *Strategic Management Journal*, 10 (5), 487–505.
- Senge, P. M. (2007). *Beşinci Disiplin; Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Seyrek, İ.H., Akgün, A.E. & Özer, G. (2007). Süreç Yeniliği Yapan Takımların Öğrenmesine Etki Eden Faktörler ve Yenilik Çalışmasının Başarısına Etkileri. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 17–31.
- Shipton, H. (2006). Cohesion or Confussion? Towards a Typology for Organizational Learning Research. *International Journal of Management Reviews*, 8(4), 233–252.

- Shortell, S. M. & Zajac, E. J. (1990). Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity. *The Academy of Management Journal*, 33 (4), 817–832.
- Shrivastava, P. (1983). A Typology Organizational Learning Systems. *Journal of Management Studies*, 20 (1), 7–28.
- Simon, H. A. (2000). Observations on the Sciences of Science Learning. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 21(1), 115–121.
- Singh, K. (2006). Assessing Organizational Learning in Indian Business Organizations: An Integrated Approach to Learning Organizations. *Second International Conference on Business, Management and Economics*, 15–18 June, İzmir, 3, 33–48.
- Sinkula, J.M., Baker W.E. & Noordewier T.A. (1997). Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal of Academy Marketing Science*, 25 (4), 305– 18.
- Slater, S. F., Olson, E. M. & Hult, G.T. (2006). The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability-Performance Relationship. *Strategic Management Journal*, 27, 1221–1231.
- Spacapan, G.L. & Bastic, M. (2007). Differences in Organizations' Innovation Capability in Transition Economy: Internal Aspect of the Organizations' Strategic Orientation. *Technovation*, 27, 533–546.
- Spicer, D.P. & Smith, E.S. (2006). Organizational Learning in Small Manufacturing Firms. *International Small Business Journal*, 24 (2), 133–158.
- Stata, R. (1989). Organizational Learning: The Key To Management Innovation. *Sloan Management Review*, 30 (3), 63–74.
- Şahin, A. (2009). Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (2), 259–271.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Pegem A Yayınları, Ankara.
- Tanrısever, N. H. (2004). Avrupa Birliğinde Girişimciliğin Teşvik Edilmesi İçin İzlenen Politikalar Ve Türkiye'deki Politikaların Avrupa Birliği

- Uygulamalarına Uyumu. Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, Sektörel ve Bölgesel Politikalar Dairesi, *Uzmanlık Tezi*, Ankara.
- Taşçı, D. & Koç, U. (2010). Örgütsel Öğenme ve Sonuçları İMKB’de Görgül Bir Araştırma. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 20–22 Mayıs, Adana, 278–289.
- Teare, R. E. (1998). Developing A Curriculum For Organizational Learning. *Journal Of Workplace Learning*, 10 (2), 95–121.
- Titrek, O. (2004). Öğenen Örgütlerde Duygusal Zekayı Geliştirme. K. Demir ve C. Elma (Ed.). *Öğenen Örgütlerin Dinamikleri (239–257)*. Ankara: Sandal Yayınları.
- Tsang, E.W.K. (1997). Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive And Precriptive Research. *Human Relations*, 50 (1), 73–89.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2009). Yenilik Araştırması, 2006–2008. *Haber Bülteni*, Sayı: 233, 1-2.
- Türk Patent Enstitüsü. Patent İstatistikleri. 15.04.2010.  
<http://www.turkpatent.gov.tr/portal/default2.jsp?sayfa=136>
- Ulrich, D. Jick, T. & Von Glinow, M. A. (1993). High-Impact learning: Building and Diffusing Learning Capability. *Organizational Dynamics*, 22, 52–66.
- Ussahawanitchakit, P. (2008). Organizational Learning Capability, Organizational Commitment, and Organizational Effectiveness: An Empirical Study Of Thai Accounting Firms. *International Journal of Business Strategy*, 8 (3), 1–12.
- Ünlüoğlu, S.K. (2010). Örgütsel Öğrenme Perspektifinden İnovasyon: Rekabetçi Türk İşletmelerine Ait Bir Vaka Çalışması. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 20–22 Mayıs, Adana, 569-575.
- Yeung, A.K., Ulrich, D.O., Nason, S.W. & Glinow, M.A. V. (1999). Organizational Learning Capability. New York: Oxford University Press.

- Yeung, A.C.L., Lai, K-H. & Yee, R.W.Y. (2007) Organizational Learning, Innovativeness and Organizational Performance: A Qualitative Investigation. *International Journal of Production Research*, 45 (11), 2459–2477.
- Yozgat, U. & Ürü, F.O. (2009). Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Yaratıcılığına Etkisi (İSO 500’de Yer Alan Demir-Çelik, Otomotiv ve Tekstil Sektörlerindeki İşletmelerde Bir Araştırma). *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* 21–23 Mayıs, Eskişehir, 609–618.
- Walsh, J. P. & Ungson, G.R. (1991). Organizational Memory. *The Academy of Management Review*, 16 (1), 57–91.
- Weick, K. E. (1991). The Nontraditional Quality of Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1), 116–124.
- Valle, S. & L. Avella. (2003). Cross- Functionality and Leadership of the New Product Development Teams. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 32–47.
- Van de Ven, A.H. & Polley, D. (1992). Learning While Innovating. *Organization Science*, 3 (1), 92–116.
- Verona, G. (1999). A resource-based view of product development. *Academy of Management Review*, 24 (1), 132–42.
- Zahra, S.A. & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 17 (2), 185–203.

## EKLER DİZİNİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Ek 1:</b> Anket Formu.....	129
<b>Ek 2:</b> Ölçekte Yer Alan Faktörlere İlişkin Değişkenlere Yönelik Korelasyon Analizi.....	134

## Ek 1: Anket Formu

### ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİNİN ÜRÜN YENİLİĞİ PERFORMANSINA ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

İşletmeler, hızlı bir değişim ve belirsizliğin hakim olduğu bir çevrede faaliyetlerini yürütmeye çalışmaktadır. Bu tür bir çevreyi algılayıp, çevreye uygun tepkiyi ortaya koyabilme sağlıklı bir örgütsel öğrenme ortamının varlığını gerekli kılmaktadır. Örgütsel öğrenme yeteneği, bir örgütün bilgi ve tecrübeyi işlemesini, geliştirmesini ve ihtiyaç duyduğunda kullanmasını sağlayan örgütsel bir beceridir. Bir örgütün sahip olduğu örgütsel öğrenme yeteneği yeni bir ürün ya da hizmet sürecinin işlemesini kolaylaştırırken aynı zamanda farklı durumlarda farklı problemlerin çözümünü de sağlamaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın amacı, örgütsel öğrenme yeteneğinin ürün yeniliği performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Yapacağımız çalışmada her hangi bir kimlik bilgisi talep edilmemekte, elde edilen bilgiler sadece bahsedilen araştırma için kullanılacak ve üçüncü şahıslarla kesinlikle paylaşılmayacaktır. Çalışmaya sağlayacağınız değerli katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

**Özlem YAŞAR UĞURLU**  
Gaziantep Üniversitesi  
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Öğretim Elemanı

1. İşletmedeki pozisyonunuz nedir?

a) Yönetim Kurulu Üyesi b) Genel Müdür c) AR-GE Müdürü d) Diğer.....

2. İşletmeniz kaç yıldır faaliyette bulunmaktadır?

a) 1 yıldan az b) 1-5 b) 6-9 yıl c) 10-14 yıl d) 15-19 yıl e) 20 yıldan fazla

3. İşletmenizde kaç kişi istihdam edilmektedir?

a) 10 kişiden az b) 10-49 b) 50-149 c) 150-249 d) 250 ve üzeri

4. Kaç yıldır yönetici olarak görev yapmaktasınız?

a) 5 yıldan az b) 5-9 c) 10-14 d) 15-19 e) 20 yıldan fazla

5. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör aşağıdakilerden hangisidir?

a) Tekstil b) Ana Metal c) Kimya d) Gıda

e) Makine f) Çimento-Beton-Seramik-Cam vb.. g) Ulaşım Araçları h) Diğer.....





14. İşletmenizin pazar pozisyonunu ve stratejisini göz önüne alarak aşağıdaki strateji tiplerinden hangisi işletmemizde hakim olan stratejiyi yansıtmaktadır( **sadece birini** işaretleyiniz)

- a) **Atılğan Strateji:** İşletmemiz yeni bir ürün ya da hizmet ile pazara ilk giren işletmeler arasındadır. Fırsat olarak gördüğümüz yeni bir pazara girmekten çekinmeyiz. Asıl hedefimiz yeni bir ürün oluşturmaktır.
- b) **Analizci:** İşletmemiz pazar hareketlerini yakından takip eder. İyi bir hedef strateji oluşturma, müşteri faydasını gözetme veya düşük toplam maliyet sağlayarak erken bir takipçi oluruz.
- c) **Düşük Maliyet Savunucusu:** İşletmemiz genellikle uygun fiyattaki ürünlerle var olan pazarlardaki payını arttırmaya odaklanmıştır.
- d) **Farklılaştırma Savunucuları:** İşletmemiz ürün-pazar konumunu koruyarak kendi alanını sağlamayı amaçlamıştır. Bunun için daha üstün hizmet ve/veya ürün kalitesi sağlamaya odaklanırsınız. Fiyatlarımız sektör ortalamasının oldukça üzerindedir.
- e) **Tepkisel:** Sabit bir ürün- pazar stratejimiz yoktur. Stratejilerimizi kısa vadeli olarak pazardaki rekabete ya da diğer pazar baskılarına göre oluştururuz.

Aşağıda işletmenizdeki örgütsel öğrenme yeteneğini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Her bir ifadeye katılım düzeyinizi 1 ile 5 arasında bir puan vererek belirtiniz. 1: Hiç Katılmıyorum      2: Katılmıyorum      3: Kararsızım      4: Katılıyorum 5: Tamamen Katılıyorum					
1. İşletmemiz, performansındaki ani değişikliğin nedenlerini belirlemede iyidir.	1	2	3	4	5
2. İşletmemiz, performans eksikliklerini düzeltmek için eylem planları hazırlar.	1	2	3	4	5
3. İşletmemiz, performans eksikliklerini gidermek için çok çeşitli alternatif çözüm üretir.	1	2	3	4	5
4. İşletme çalışanlarının düşük performansları için öne sürdükleri gerekçe, tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
5. İşletmemizde, performansı iyileştirici eylemler, olumlu sonuç verir.	1	2	3	4	5
6. Çalışanlara faaliyetleriyle ilgili en kısa sürede geri bildirim yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
7. İşletmemiz, iyileştirme gerektiren örgütsel süreçleri saptama konusunda iyidir.	1	2	3	4	5
8. İşletmemizde aynı hata sık sık tekrar edilir®.	1	2	3	4	5
9. İşletmemizde mevcut düzeni değiştirmeye yönelik iyi fikirler dikkate alınır.	1	2	3	4	5
10. İşletmemizde deneyimler ve tecrübeler genellikle kayıt altına alınır.	1	2	3	4	5
11. İşletmemizde bir grup veya birimde gerçekleşen öğrenme diğer birimlere de yayılır.	1	2	3	4	5
12. İşletmemizde öğrenme bireysel düzeyde gerçekleşir, örgütsel öğrenme düzeyine ulaşmaz.®	1	2	3	4	5
13. İşletmemizde yeni prosedürleri kolaylıkla uygularız.	1	2	3	4	5
14. İşletmemizde yeni teknoloji ve değişimler, yaratacağı etkiler açısından etraflıca düşünüülerek uygulanır.	1	2	3	4	5
15. İşletmemizde uygulanan yeni prosedürler çok fazla farklılık yaratmadan gelir ve geçer.®	1	2	3	4	5
16. İşletmemizde, eylemlerimizin örgütsel amaçlarla uyumlu olduğunu	1	2	3	4	5

düşünüyoruz.					
17.İşletmemizde rekabet eden farklı perspektifler arasında uyum vardır.	1	2	3	4	5
18.İşletmemizde grup ve bölümler, işbirliği içinde faaliyetlerini yürütür.	1	2	3	4	5
19. İşletmemiz, çok detaylı analiz etme isteğinden dolayı, ilerleme sağlayacak fırsatları kaçırmaz.®	1	2	3	4	5
20. İşletmemiz, fırsatlar ve potansiyel problemler açısından dış çevreyi izleme konusunda iyidir.	1	2	3	4	5
21. İşletmemiz yeni pazarlar bulma ve yaratma konusunda aktiftir.	1	2	3	4	5
22. İşletmemiz uzun dönemdeki fırsat ve tehditleri algılamada yeteneklidir.	1	2	3	4	5
23. İşletmemizde, kriz senaryoları yaratılır ve çalışanların bu senaryolardaki sorunları çözmesi beklenir.	1	2	3	4	5
24. İşletmemizde, dış çevrede meydana gelen değişimler, gelişmeyi sağlayan bir faktör olarak görülür.	1	2	3	4	5
25. İşletmemizde, çalışanların işlerini yürütmeleri için ihtiyaç duyduğu tüm bilgi sağlanır.	1	2	3	4	5
26. İşletmemizde, bütün çalışanların kendilerini geliştirmeleri sağlanır .	1	2	3	4	5
27. İşletmemiz, fikir çeşitliliğini destekler.	1	2	3	4	5
28. İşletmemizde etkili bir analiz sonrası alınan riskler, başarısızlıkla sonuçlansa bile cezalandırılmaz.	1	2	3	4	5
29. İşletmemizde çalışanlar, işlerin nasıl yapıldığına dair söz söyleme yetkisine sahiptir.	1	2	3	4	5
30. İşletmemizde iş prosedürlerimiz iyi işlediğinden, kapsamlı değişime çok az ihtiyaç duyulmaktadır.®	1	2	3	4	5
31. İşletmemizde işleyen bir düzeni iyileştirmeye çalışmak hata olarak görülür.®	1	2	3	4	5
32.İşletmemizde, alışılmış bir durumu değiştirmek oldukça zordur.®	1	2	3	4	5

<b>Aşağıda yer alan ifadeler işletmenizin ürün yeniliği performansını ölçmeye yöneliktir. Bu yargılara katılım düzeyinizi rakiplere göre durumunuzu değerlendirerek 1 ile 5 puan arasında bir değer vererek belirtiniz.</b>					
<b>1: Rakiplere Göre Çok Kötü</b>		<b>2: Rakiplere Göre Kötü</b>		<b>3: Rakiplerle Aynı</b>	
<b>4: Rakiplerden İyi</b>		<b>5: Rakiplerden Çok İyi</b>			
1.Ürünlerin bir süreç dahilinde yenisiyle değiştirilmesi	1	2	3	4	5
2.Ürün yelpazesinin ana ürün doğrultusunda yeni ürünlerle genişlemesi	1	2	3	4	5
3.Ürün yelpazesinin ana üründen bağımsız genişlemesi	1	2	3	4	5
4.Çevre dostu ürünlerin geliştirilmesi	1	2	3	4	5
5.Ürünlerimizin pazar payı	1	2	3	4	5
6.Yurt dışında yeni pazarlara açılma	1	2	3	4	5
7.Yurt içinde yeni hedef müşteri grupları belirleme	1	2	3	4	5
8.Ortalama yeni ürün projesi geliştirme süresi (yıllık)	1	2	3	4	5
9.Yeni ürün geliştirme projeleri üzerinde harcanan zaman	1	2	3	4	5
10.Yeni ürün geliştirme projesinin ortalama maliyeti	1	2	3	4	5
11.Yeni ürün projesinin işletmeye getirisinden duyulan memnuniyet derecesi	1	2	3	4	5
<b>Aşağıda yer alan ifadeler işletmenizin örgüt yapısının nasıl olduğunu saptamayı amaçlamaktadır. İşletmenizi en iyi şekilde ifade eden yargı için 1 ile 5 arasında bir puan veriniz.</b>					
<b>1: Hiç Katılmıyorum</b>		<b>2: Katılmıyorum</b>		<b>3: Kararsızım</b>	
<b>5: Tamamen Katılıyorum</b>		<b>4: Katılıyorum</b>			
1.İşletmemizde kural ve prosedürlere dayalı sıkı bir formal kontrol vardır.	1	2	3	4	5
2.İşletmemizde işbirliğine dayalı informal ilişkiler hakimdir.®	1	2	3	4	5
3.İşletmemizde çalışanların resmi prosedürleri izlemeleri istenir.	1	2	3	4	5
4.İşletmemizde işleri tamamlamak, resmi prosedürlere uygun davranmaktan daha önemlidir.®	1	2	3	4	5
5.İşletmemizde çalışanların resmi iş tanımlarına bağlı kalması istenir.	1	2	3	4	5
6.İşletmemizde pozisyona ve bireylerin kişiliklerine uygun iş tanımları yapılır.®	1	2	3	4	5

7.İşletmemizde değişen iş çevresi koşullarına rağmen denenmiş yönetim ilkeleri uygulanır.	1	2	3	4	5
8.İşletmemizde geçmiş uygulamalar yerine değişen çevre koşullarına uyum sağlama ön plandadır®.	1	2	3	4	5

<b>Aşağıdaki ifadeler işletmenizin öğrenmeye yönelik örgüt kültürü boyutları ile ilgili yargıları içermektedir. Bu yargılara katılım düzeyinizi 1 ile 5 arasında bir puan vererek belirtiniz.</b>					
<b>1: Hiç Katılmıyorum      2: Katılmıyorum      3: Kararsızım      4: Katılıyorum</b>					
<b>5: Tamamen Katılıyorum</b>					
1.Bu işletmede çalışanların çoğu, kendilerini etkileyecek kararlarda söz sahibidir.	1	2	3	4	5
2.İşletmemizde departmanlar arası dayanışma ve işbirliği desteklenir.	1	2	3	4	5
3.Bu işletmede iş yapma biçimleri ile ilgili yüksek düzeyde bir uzlaşma vardır.	1	2	3	4	5
4.İş yapma anlayışımız oldukça tutarlı ve tahmin edilebilirdir.	1	2	3	4	5
5.Bu işletmede müşterilerin yorum ve talepleri sıklıkla değişime yol açar.	1	2	3	4	5
6.Bu işletme çevreye karşı hızlı yanıt verebilen ve kolayca değişebilen bir işletmedir.	1	2	3	4	5
7.İşletmemiz uzun vadeli bir amaca sahiptir.	1	2	3	4	5
8.Bu işletmede, işletmenin gelecekte nerde olmak istediği ile ilgili ortak bir vizyon vardır.	1	2	3	4	5

<b>Aşağıda işletmenizin faaliyette bulunduğu dış çevre ile ilgili (Pazar, teknoloji, rekabet) ile ilgili yargıları ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere katılım düzeylerinizi 1 ile 5 puan arasında bir değer vererek belirtiniz.</b>					
<b>1: Hiç Katılmıyorum      2: Katılmıyorum      3: Kararsızım      4: Katılıyorum</b>					
<b>5: Tamamen Katılıyorum</b>					
1. Müşterilerimizin ürün tercihleri çok sık değişmektedir.	1	2	3	4	5
2. Müşterilerimiz, genellikle yeni ürün ve hizmetlere yönelik arayış içindedirler.	1	2	3	4	5
3. İşletmemizin faaliyette bulunduğu sektördeki ürünlerin teknolojik yapısı çok hızlı değişmektedir.	1	2	3	4	5
4. İçinde bulunduğumuz sektördeki teknolojik değişim, işletmelere büyük fırsatlar sunmaktadır.	1	2	3	4	5
5. İçinde bulunduğumuz sektördeki teknolojik ilerlemeler çok sayıda yeni ürün fikrinin oluşmasını mümkün kılmaktadır.	1	2	3	4	5
6. İçinde bulunduğumuz sektördeki teknolojik gelişmeler görece (nisbi) olarak önemsizdir®.	1	2	3	4	5
7. İçinde bulunduğumuz sektörde “acımasız” bir rekabet mevcuttur.	1	2	3	4	5
8. İçinde bulunduğumuz sektörde fiyat çok önemli bir rekabet faktörü değildir®.	1	2	3	4	5

**Ek 2: Ölçekte Yer Alan Faktörlere İlişkin Değişkenlere Yönelik Korelasyon Analizi**

	URUN YEN1	URUN YEN2	ORGTK1	ORGT2	ORGTK3	ORGTK4	SEKTOR1	SEKTOR2	ORGTYAPI	ÖGYET1	ÖGYET2	ÖGYET3	ÖGYET4	ÖGYET5	ÖGYET6
URUNYEN1	1														
URUNYEN2	<b>0,72</b>	1													
ORGTK1	0,42	0,35	1												
ORGTK2	0,61	0,44	<b>0,25</b>	1											
ORGTK3	0,49	0,46	<b>0,37</b>	<b>0,36</b>	1										
ORGTK4	0,51	0,5	0,18	<b>0,41</b>	<b>0,46</b>	1									
SEKTOR1	0,39	0,43	0,41	0,23	0,26	0,26	1								
SEKTOR2	0,16	0,17	0,13	0,33	0,13	0,26	<b>0,41</b>	1							
ORGÜT YAPISI	0,37	0,43	0,28	0,22	0,22	0,25	0,31	0,24	1						
ÖGYET1	0,7	0,63	0,41	0,48	0,31	0,44	0,5	0,25	0,45	1					
ÖGYET2	0,55	0,52	0,34	0,43	0,43	0,31	0,26	0,22	0,32	<b>0,51</b>	1				
ÖGYET3	0,4	0,38	0,33	0,4	0,35	0,1	0,27	0,19	0,14	<b>0,4</b>	<b>0,49</b>	1			
ÖGYET4	0,45	0,34	0,25	0,56	0,32	0,36	0,13	0,06	0,11	<b>0,47</b>	<b>0,41</b>	0,34	1		
ÖGYET5	0,47	0,35	0,22	0,44	0,21	0,22	0,19	0,14	0,09	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>	<b>0,4</b>	<b>0,48</b>	1	
ÖGYET6	0,55	0,5	0,4	0,44	0,45	0,5	0,38	0,24	0,33	<b>0,53</b>	<b>0,45</b>	<b>0,4</b>	<b>0,43</b>	0,26	1

## ÖZGEÇMİŞ

**Ad Soyad:** Özlem YAŞAR UĞURLU

**Anabilim Dalı:** İşletme-Yönetim Organizasyon

### **Kişisel Bilgiler**

- *Doğum Yeri ve Yılı:* Gaziantep-02/06/1980

### **Eğitim:**

- *Yüksek Lisans:* Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü - İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

*Tez Konusu:* “Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”

- *Lisans:* Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi – Kamu Yönetimi Bölümü

- *Lise:* Gaziantep Anadolu Lisesi

### **İş/İstihdam:**

- *Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü - Araştırma Görevlisi (Ocak 2004 - Devam Ediyor)*

### **Alınan Burs ve Ödüller:**

- TÜBİTAK - Yurtiçi Doktora Burs Programı Bursiyeri

### **Yabancı Dil ve Puanı (ÜDS, KPDS, TOEFL, Dönemi ile birlikte):**

- ÜDS İngilizce - 85 (Ekim 2006)