

T.C.  
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KABİLİYETİNİN ÖRGÜTSEL  
YENİLİKÇİLİK ARACILIĞIYLA YENİ ÜRÜN VE İŞLETME  
PERFORMANSINA ETKİSİ

Abidin Ozan ONAĞ

Danışman: Prof. Dr. Mustafa TEPECİ

MANİSA

2014

## ÖZET

Bu araştırma örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler literatüründe yer alan örgütsel öğrenmeyi destekleyici ya da kolaylaştırıcı faktörlerin bir araya getirilerek kapsamlı bir şekilde ölçülebilmesini, örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini ve örgütsel öğrenme kabiliyeti ile örgütsel yenilikçiliğin yeni ürün ve işletme performansları üzerindeki etkileri tespit etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma verileri Manisa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet göstermekte olan ve İstanbul Sanayi Odası'nın belirlediği Türkiye'nin en büyük ilk 500 ve İkinci 500 firmaları listelerinde yer alan 6 firmada orta ve üst kademe pozisyonda yönetici, proje ve ekip lideri olarak çalışan 285 kişiden elde edilmiştir. İlk 500 sıralamasında yer alan 3 firmadan toplam 246 ve ikinci 500 sıralamasında yer alan 3 firmadan toplam 39 anket geri dönüşü sağlanmıştır. Yöneticilerin yaşları, 20 ila 65 arasında değişmektedir. Katılımcıların departmanlara göre dağılımları ise 18 kişi pazarlama, 37 kişi muhasebe-finans, 41 kişi ithalat-ihracat, 17 kişi insan kaynakları, 29 kişi Ar-Ge, 103 kişi üretim ve 40 kişi kalite güvenlik ve ürün bazlı proje birimleri gibi diğer departmanlar şeklindedir. Araştırmada örgütsel öğrenme kabiliyetinin, örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkileri ve örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik vasıtasıyla yeni ürün ve işletme performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışan bir model geliştirilmiştir.

Araştırmada örgütsel öğrenme kabiliyetini ölçmek için Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçek araştırmacı tarafından Goh ve Richards (1997); Jerez-Gomez, vd. (2005) ve Chiva, vd. (2007)'nin çalışmaları temel alınarak geliştirilmiştir. İşletmelerdeki yenilik faaliyetlerini ölçmek için Wang ve Ahmed (2004)'in geliştirdikleri Örgütsel Yenilikçilik ölçeğinden yararlanılmıştır. İşletmelerin yeni ürün performanslarının değerlendirilmesinde Danneels ve Kleinschmidt'in (2001) geliştirdikleri Yeni Ürün Performansı ölçeğinden yararlanılmaktadır. İşletmelerin performansları ise Akgün, İnce, İmamoğlu, Keskin ve Kocoğlu (2014) tarafından önerilen işletme performansı ölçeği aracılığıyla ölçülmüştür.

Verilerin analizi aşamasında, tanımlayıcı istatistikler, tek yönlü Anova testi, Post Hoc testlerinden Dunnet's T3 istatistiği için SPSS 20.0 paket programı, Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yol Analizi için LISREL 8.51 paket programı kullanılmıştır.

Araştırma modelinin doğrulanmasında Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır.

Örgütsel öğrenme kabiliyeti kavramı (1) açıklık ve dış çevre ile etkileşim, (2) deneme, (3) yönetsel bağlılık, (4) katılımcı karar verme, (5) liderlerin bağlılığı ve personeli güçlendirme, (6) amaç ve misyonun açıklığı, (7) bilgi aktarımı, (8) diyalog, (9) sistem bakış açıları ve son olarak tüm faktörleri kapsayan (10) örgütsel öğrenme kabiliyeti faktöründen oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre işletmelerin örgütsel öğrenme kabiliyetleri 29 madde ve 10 faktör ile ölçülebildiği ortaya konmuştur. Araştırmanın sonucunda, örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik ve yeni ürün performansı üzerinde doğrudan etkileri olduğu, örgütsel yenilikçiliğin yeni ürün ve işletme performansı üzerinde etkisi olduğu; yeni ürün performansının işletme performansı üzerinde etkisi olduğu ve bunun yanında örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik vasıtasıyla yeni ürün ve işletme performansı üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur. Bu bulgular, işletmelerin performansları ve yeni ürün performanslarını arttırabilmelerinin örgütsel öğrenme kabiliyeti doğrultusunda artan örgütsel yenilikçiliğe bağlı olduğunu göstermektedir.

Ayrıca örgütsel öğrenme kabiliyeti, örgütsel yenilikçilik, yeni ürün ve işletme performansı ile işletmelerdeki departmanlar arasında ve yeni ürün tipleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu bulunmuştur. Departmanlar arasında örgütsel öğrenme kabiliyeti faktörü ve bu faktörün alt faktörleri olan deneme, yönetsel bağlılık, katılımcı karar verme, bilgi aktarımı faktörlerinde, örgütsel yenilikçilik faktörü ve bu faktörün alt faktörleri olan bireysel-davranışsal inovasyon ve ürün inovasyonu faktörlerinde farklılık bulunmuştur. Yeni ürün tiplerinin işletme performansı ve yeni ürün performansları değerlendirildiğinde; işletme performansı bağlamında istatistiksel açıdan bir fark bulunmamış; yeni ürün performansı açısından ise farklılık tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel öğrenme kabiliyeti, örgütsel yenilikçilik, işletme performansı, yeni ürün performansı

## ABSTRACT

The purpose of this study is to develop a measurement scale that aims to assess firm's organizational learning capability which is based on the facilitating factors for learning in organizational learning and learning organizations literature. The study further investigate the impacts of organizational learning capability on organizational innovativeness and organizational learning capabilities' effects on new product and firm performances. The data were gathered from a total of 285 managers who are working as an upper and middle level managerial positions and project and team leaders in 6 companies operating in Manisa Industrial Zone. These companies are listed in Turkey's biggest first 500 and second 500 industrial enterprises list operating in Manisa Industrial Zone. Two hundred forty six responses obtained from 3 firms which are listed in top 500 biggest firms list and 39 responses collected from 3 firms that are listed in second biggest 500 firms list. Respondents' ages varies from 25 to 65. The distribution of managers in departments are 18 marketing, 37 accounting, 41 import-export, 17 human resources, 29 R&D, 103 production and 40 other departments which consists quality assurance and product based project departments. In this study, a research model was developed to investigate the impacts of organizational learning capability on organizational innovativeness and the effects of organizational learning capabilities on new product and firm performances through organizational innovativeness.

In the research, Organizational Learning Capability Questionnaire was used to assess organizational learning capability. Organizational learning capability scale was developed by the researcher based on Goh and Richards (1997); Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente and Valle-Cabrera (2005) and Chiva, Alegre and Lapiedra's (2007) studies. Organizational Innovativeness Scale was used in the evaluation of firms' innovative activities which was developed by Wang and Ahmed (2004). In the evaluation of firms' new product performance, New Product Performance Scale which developed by Danneels ve Kleinschmidt (2001) was used. Firms' performance was evaluated by Firm Performance Scale which was proposed by Akgün, İnce, İmamoğlu, Keskin ve Kocoğlu (2014).

In analysis, SPSS 20.0 package program was used for descriptive statistics, One-way Anova and Dunnet's T3 statistics of Post Hoc tests and LISREL 8.51 packet

program was used for confirmatory factor analysis, path analysis and Structural Equation Modelling (SEM).

The organizational learning capability concepts includes 9 dimensions (1) openness and interaction with the external environment, (2) experimentation, (3) managerial commitment, (4) participative decision making, (5) leadership commitment and empowerment, (6) clarity of purpose and mission, (7) knowledge transfer, (8) dialog, (9) system perspective. The analysis reveals that all dimensions constitute one factor model called organizational learning capability. In sum, organizational learning capability scale consists of 29 items and 10 factors. The results indicate that, organizational learning capability has a direct effect on organizational innovativeness and new product performance; new product performance influences firm performance. Further, organizational learning capability has an effect on new product and firm performance through organizational innovativeness. In consequence of these results, firms' performance and new product performance increases depend on the increases of organizational innovativeness by means of organizational learning capability.

Statistically significant differences were found according to firms' departments and new product types for organizational learning capability, organizational innovativeness, new product and firm performance. Organizational learning capability and its sub factors of experimentation, managerial commitment, participative decision making and knowledge transfer were differed according to departments worked. Statistically significant differences were also found in organizational innovativeness and its sub factors of individual-behavioral innovation and product innovation among departments. Firm performance were not differed according to new product types offered to the market but new product performance was influenced by that offer.

**Keywords:** Organizational learning capability, organizational innovativeness, firm performance, new product performance.

Doktora tezi olarak sunduğum “Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Örgütsel Yenilikçilik Aracılığıyla Yeni Ürün ve İşletme Performansına Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih  
31/09/2014  
Abidin Ozan ONAĞ

### TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 23/10/2014 tarih ve 21/18 sayılı toplantısında oluşturulan jüriimiz tarafından Lisans Üstü Öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Abidin Ozan ONAĞ'ın "Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Yenilikçiliğe Etkisi" konulu tezi incelenmiş ve aday 31.10.2014 tarihinde saat 10:30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra, 90 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna	<input checked="" type="checkbox"/>	OY BİRLİĞİ	<input checked="" type="checkbox"/>
DÜZELTME yapılmasına	<input type="checkbox"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="checkbox"/>
RED edilmesine	<input type="checkbox"/>	ile karar verilmiştir.	

\* Bu halde adaya 6 ay süre verilir.

\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.

*M. Tepeci*  
BAŞKAN  
Prof. Dr. Mustafa TEPECİ  
(Danışman)

*Ebru Günlü*  
ÜYE  
Doç. Dr. Ebru GÜNLÜ

ÜYE  
Prof. Dr. Canan AY

*Canan Ay*

ÜYE  
Doç. Dr. Asena ALIHOĞLU

*Asena Alihoğlu*

ÜYE  
Doç. Dr. A. Cevdet KAYALI

*A. Cevdet Kayalı*

Evet Hayır

\*\*\* Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir

Tez, mutlaka basılmalıdır

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

Tez başlığının "Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Örgütsel Yenilikçilik Araçlarıyla Yeni Ürün ve İşletme Performansına Etkisi" şeklinde değiştirilmesi uygundur.

## TEŐEKKÖR

Bu çalışmanın gerçekleőmesinde başta tez danıőmanım sayın Prof. Dr. Mustafa Tepeci'ye, çalışma boyunca değerli gÖrüşlerini ve desteklerini esirgemeyen sayın Doç. Dr. Asena Gölöva ve Doç. Dr. Ebru Günlü'ye teşekkür ederim.

Araştırmanın uygulama kısmında Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren firmalara ulaşmamda yardımcı olan MSOB Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Sait Türeke ve Prof. Dr. Ali Onağ'a, araştırma sorularını yanıtlayarak çalıőmama katkı sağlayan yöneticilere teşekkür ederim.

Tezimin oluşumundan son noktasına kadar her aşamada bana sabırla destek olan eőim Arş. Gör. Dr. Zeynep Onağ ve oğlum Onat Onağ'a bu zorlu süreçte sevgileri ve ilgileriyle varlıklarını hissettiren aileme çok teşekkür ederim.



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	II
ABSTRACT .....	IV
TEŞEKKÜR.....	VIII
TABLolar DİZİNİ .....	XIII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XV
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	XVI
BÖLÜM 1: GİRİŞ.....	1
1.1.Araştırmanın Amacı .....	4
1.2.Araştırmanın Önemi .....	4
BÖLÜM 2: LİTERATÜR TARAMASI.....	6
2.1.Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti .....	6
2.1.1.Örgütsel Öğrenme Kavramı.....	6
2.1.2.Örgütsel Öğrenme Düzeyleri.....	10
2.1.2.1.Bireysel Öğrenme.....	10
2.1.2.2.Takım (Grup) Halinde Öğrenme .....	14
2.1.2.3.Örgütsel Öğrenme .....	16
2.1.3.Örgütsel Öğrenme Süreci .....	19
2.1.3.1.Tek Döngülü Öğrenme.....	21
2.1.3.2.Çift Döngülü Öğrenme.....	22
2.1.3.3.Üç Döngülü (deutero) Öğrenme.....	23
2.1.4.Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler Ayrımı .....	24
2.1.5.Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti.....	27
2.1.6.Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Kavramsallaştırılması .....	32
2.1.7.Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Ölçülmesi .....	36
2.1.8.Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Boyutlarının Tanımlanması .....	40
2.1.8.1.Amaç ve Misyonun Açıklığı .....	41
2.1.8.2.Liderlerin Bağlılığı ve Personeli Güçlendirme .....	42
2.1.8.3.Deneme.....	42
2.1.8.4.Bilgi Aktarımı .....	44
2.1.8.5.Takım Çalışması ve Grup Olarak Problem Çözme.....	45
2.1.8.6.Yönetimsel Bağlılık.....	45

2.1.8.7.Sistem Bakış Açısı .....	46
2.1.8.8.Risk Alma.....	47
2.1.8.9.Dış Çevre ile Etkileşim .....	48
2.1.8.10.Diyalog .....	49
2.1.8.11.Katılımcı Karar Verme .....	51
2.2.Örgütsel Yenilikçilik .....	52
2.2.1.Yenilik (İnovasyon) Kavramı .....	52
2.2.2.Yeniliğin İşletmeler Açısından Önemi .....	56
2.2.3.Yenilik ve Yenilikçilik .....	60
2.2.4.Yenilikçi Örgütlenmelerin Özellikleri.....	63
2.2.5.Yenilik Tipleri (Türleri).....	69
2.2.5.1.Ürün Yenilikçiliği .....	72
2.2.5.2.Süreç Yenilikçiliği.....	77
2.2.5.3.Pazarlama Yenilikçiliği .....	80
2.2.5.4.Stratejik Yenilikçilik .....	82
2.2.5.5.Bireysel-Davranışsal Yenilikçilik .....	85
2.2.6.Örgütsel Yenilik ve Yenilikçilik.....	88
2.2.7.Örgütsel Yeniliğin Ölçülmesi .....	91
2.3.Yeni Ürün Performansı.....	95
2.4.İşletme Performansı .....	100
2.5.Dinamik Kabiliyetler Teorisi Bağlamında Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Yenilikçilik, Yeni Ürün ve İşletme Performansı İlişkisi .....	104
<b>BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....</b>	<b>113</b>
3.1.Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi.....	113
3.2.Ölçek Geliştirme Aşaması ve Pilot Çalışma .....	116
3.3.Araştırmanın Hipotezleri .....	125
3.3.1.Araştırmanın Modeli ile İlgili Hipotezler .....	125
3.3.2.Department ve Yeni Ürün Tipolojileri ile İlgili Hipotezler.....	131
3.4.Evren ve Örneklem.....	131
3.5.Veri Toplama Araçları.....	132
3.5.1.Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Ölçeği .....	132
3.5.2.Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği.....	133

3.5.3.Yeni Ürün Tipolojisi Ölçeği .....	134
3.5.4.Yeni Ürün Performansı Ölçeği .....	134
3.5.5.İşletme Performansı Ölçeği .....	135
3.6.Verilerin Toplanması.....	135
3.7.Verilerin Analizi .....	136
<b>BÖLÜM 4: ANALİZ VE BULGULAR .....</b>	<b>138</b>
4.1.Demografik Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	138
4.2.Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlik Çalışmaları .....	139
4.2.1.Ölçeğin Güvenirliğin Test Edilmesi .....	139
4.2.2.Ölçeğin Geçerliğinin Test Edilmesi.....	140
4.2.2.1.Kapsam Geçerliği .....	141
4.2.2.2.Yapı Geçerliği .....	141
4.2.3.Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlik Çalışmalarının Analizleri.....	144
4.2.3.1.Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Ölçeği.....	144
4.2.3.2.Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği .....	155
4.2.3.3.Yeni Ürün Tipolojisi Ölçeği.....	160
4.2.3.4.Yeni Ürün Performansı Ölçeği.....	160
4.2.3.5.İşletme Performansı Ölçeği .....	163
4.3.Araştırmanın Modeli .....	166
4.3.1.Araştırma Modeli Aracılık Testi Sonuçları .....	169
4.3.2.Örgütsel Yenilikçiliğin Yeni Ürün Performansı ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri.....	172
4.4.Araştırmanın Kavramsal Modelindeki Değişkenlerin Departman ve Yeni Ürün Tiplerine Göre Farklılıklarının Analizi .....	174
<b>BÖLÜM 5: SONUÇ VE TARTIŞMA .....</b>	<b>178</b>
5.1.Araştırmanın Amacı ve Yöntemi.....	178
5.2.Bulgular .....	181
5.2.1.Araştırmanın Kavramsal Modeli ile İlgili Bulgular.....	181
5.2.2.Araştırmanın Kavramsal Modelindeki Değişkenlerin Departmanlara Göre Farklılıklarıyla İlgili Bulgular.....	185
5.3.Araştırmanın Teorik Katkıları .....	188
5.4.Araştırmanın Sayıltıları .....	190
5.5.Araştırmanın Sınırlıkları.....	191

5.6.Öneriler.....	192
5.6.1.Araştırmaya Yönelik Öneriler .....	192
5.6.2.Uygulamaya Yönelik Öneriler.....	193
KAYNAKÇA.....	195
Ek-1 ANKET FORMU .....	231
Ek-2 PİLOT ÇALIŞMA FAKTÖR ANALİZİ, REGRESYON ANALİZİ .....	234

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1. Örgütsel Öğrenme Tanımları .....	9
Tablo 2.2. Bireysel Öğrenmenin Ölçütleri .....	11
Tablo 2.3. Öğrenme Düzeyleri .....	19
Tablo 2.4. Örgütsel Öğrenmenin Temel Ölçütleri ve Örgütsel Öğrenmeye Katkısı .....	20
Tablo 2.5. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Tanımları ve Boyutları .....	41
Tablo 2.6. Yeniliği Destekleyen Temel Örgütsel Faktörler .....	65
Tablo 2.7. Yenilikçi Örgütlenmelerin Bileşenleri .....	67
Tablo 2.8. Örgütsel Yenilik Boyutları ve Yapılmış Olan Çalışmalar .....	95
Tablo 2.9. Yeni Ürün Performansı Boyutları ve Göstergeleri .....	96
Tablo 3.1. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Çalışmaları ve Faktörleri .....	118
Tablo 3.2. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Faktörleri, Maddeleri ve Referansları .....	119
Tablo 3.3. Pilot Çalışma Sonrasında Ortaya Çıkan Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Faktörleri, Maddeleri ve Referansları .....	123
Tablo 4.1. Demografik Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri .....	138
Tablo 4.2. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Ölçeğinin Birinci-Düzy Faktör Analizi Uyum İndeks Değerleri .....	151
Tablo 4.3. Ölçüm Aracının İç Tutarlık, Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi Sonuçları .....	152
Tablo 4.4. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Ölçeğinin İkinci-Düzy Faktör Analizi Uyum İndeks Değerleri .....	154
Tablo 4.5. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri .....	159
Tablo 4.6. Ölçüm Aracının İç Tutarlık, Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi Sonuçları .....	159
Tablo 4.7. Yeni Ürün Performansı Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri .....	162
Tablo 4.8. Ölçüm Aracının İç Tutarlık, Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi Sonuçları .....	162
Tablo 4.9. Ölçüm Aracının İç Tutarlık, Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi Sonuçları .....	163
Tablo 4.10. Araştırmadaki Tüm Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Değişkenler Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Tablosu .....	164
Tablo 4.11. Araştırma Modelinin Uyum İndeksleri .....	167
Tablo 4.12. Araştırma Modelinin Yol Analizi Sonuçları .....	168
Tablo 4.13. Modeldeki Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri .....	169

Tablo 4.14. Departmanlar Arasındaki Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti, Örgütsel Yenilikçilik ve Yeni Ürün Performansındaki Farkları Gösteren Anova Testi.....	174
Tablo 4.15. Yeni Ürün Tipleri Arasındaki İşletme Performansı ve Yeni Ürün Performansındaki Farkları Gösteren Anova Tablosu.....	177
Tablo 4.16. Pilot Çalışma Faktör Analizi .....	234
Tablo 4.17. Pilot Çalışma Regresyon Analizi.....	235

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Deneysel Öğrenme Modeli .....	12
Şekil 2.2. Takım Halinde Öğrenme Modeli .....	15
Şekil 2.3. Bireysel Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü .....	18
Şekil 2.4. Örgütsel Öğrenme Araştırmaları Sınıflandırması.....	26
Şekil 2.5. Örgütsel Öğrenme Süreci.....	34
Şekil 2.6. Şematik İnovasyon Tanımı .....	54
Şekil 2.7. Ürün Yeniliği Tipleri .....	73
Şekil 2.8. Booz, Allen ve Hamilton Yeni Ürün Tipolojisi.....	76
Şekil 2.9. Ürün ve Süreç İnovasyonları Arasındaki İlişki (AU Modeli).....	80
Şekil 2.10. Stratejik Konumlama Haritası .....	84
Şekil 3.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	114
Şekil 4.1. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Ölçeğinin Birinci-Düzye Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	146
Şekil 4.2. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Ölçeğinin Birinci-Düzye Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	148
Şekil 4.3. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Ölçeğinin Birinci-Düzye Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	150
Şekil 4.4. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Ölçeğinin İkinci-Düzye Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	153
Şekil 4.5. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	156
Şekil 4.6. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	157
Şekil 4.7. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	158
Şekil 4.8. Yeni Ürün Performansı Ölçeğinin Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Sonuçları....	161
Şekil 4.9. Araştırma Modeli Yol Analizi Sonuçları.....	166
Şekil 4.10. Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi İle İlgili Yol Analizi Sonuçları .....	170
Şekil 4.11. Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Yeni Ürün Performansı Üzerindeki Etkisi İle İlgili Yol Analizi Sonuçları .....	171
Şekil 4.12. Örgütsel Yenilikçiliğin İşletme Performansı ve Yeni Ürün Performansı Üzerindeki Etkisi İle İlgili Yol Analizi Sonuçları .....	173

## KISALTMALAR DİZİNİ

YEM	Yapısal Eşitlik Modellemesi
LISREL	Linear Structural Relations Model
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SRMR	Standardized Root Mean
NFI	Normed Fit Index
NNFI	Non-Normed Fit Index
CFI	Comparative Fit Index
GFI	Goodness of Fit Index
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index
ÖÖK	Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti
ÖY	Örgütsel Yenilikçilik
YÜP	Yeni Ürün Performansı
İP	İşletme Performansı



## BÖLÜM 1 GİRİŞ

Günümüzde işletmeler teknolojik ve sosyal bağlamda sıklıkla önemli değişikliklerin olduğu ve yasal düzenlemelerin sürekli değiştiği bir çevrede rekabet etmektedirler. İşletmeler hızla değişen çevre koşulları altında, rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmek ve rekabet avantajlarını sürdürebilmek için etkin ve verimli yönetim uygulamalarına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu doğrultuda değerlendirildiğinde işletmelerin uzun dönemli rekabet avantajı sağlamalarında dinamik kabiliyetler teorisi hem yöneticilere hem de araştırmacılara önemli bir yol haritası çizmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000). Dinamik kabiliyetler teorisi, işletmelerin dış çevrelerinde hızlı değişiklikleri tespit edebilmek doğrultusunda örgütün içsel ve dışsal yetkinliklerini oluşturma, bütünleştirme ve yeniden şekillendirmeleri olarak değerlendirilmekte; firma düzeyinde başarı ve başarısızlıkların nedenlerini açıklamaya çalışmakta ve daha iyi bir firma performansı oluşturmak için yönetimin bilgilendirilmesine odaklanmaktadır (Teece, Pisano ve Shuen, 1997).

Dinamik kabiliyetler alan yazını incelendiğinde yapılan çalışmalarda planlı öğrenme mekanizmaları (Zollo ve Winter, 2002; Macher ve Mowery, 2009), örgütsel öğrenme (Bowman ve Ambrosini, 2003) ve inovasyon (yenilik) (Rothaermel ve Hess, 2007; Wang ve Ahmed, 2007) işletmelerin dinamik kabiliyetlerinin unsurları olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel öğrenme kabiliyeti ve örgütsel yenilikçilik dinamik kabiliyetlerini geliştirdiklerinde işletmeler hızlı değişen çevre koşullarını öngörebilecekler ve çevreye daha hızlı adapte olup rakiplerine karşı rekabette avantaj sahibi olacaklardır. İlaveten işletmelerin dinamik kabiliyetlerinin performans ile direkt (Teece, ve diğerleri, 1997; Zollo ve Winter, 2002; Teece, 2007) ve dolaylı (Eisenhardt ve Martin, 2000; Zott, 2003) ilişkilerinin olduğunu savunan çalışmalar, işletmelerin rakiplerine karşı sağladıkları üstünlüklerini sürdürebilmelerinde önemli bir araç niteliği taşımaktadır.

Dinamik kabiliyetler bakış açısı (Teece ve Pisano, 1994) yenilik tabanlı rekabet ortamını ve fiyat performans rekabetini içerdiğinden inovasyon bu bakış açısı kapsamında önemli bir yere sahiptir. Araştırmalarda firmaların dinamik bir kabiliyeti olarak ele alınan inovasyon günümüz rekabet ortamında başarı sağlayabilme ve işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamada çok önemli bir faktör olarak karşımıza

çıkılmaktadır (Trott, 2005, s. 5-7). İşletmelerin şartları hızla değişen bu rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri yenilik performansları ile ölçülür hale gelmiştir. Yenilikçilik ile ilgili literatür incelendiğinde, uzun dönemli firma stratejilerinin başarısında ürün yeniliğinin önemine vurgu yapılmakta ve başarılı yeni ürünlerin işletmenin yaşam kaynağı olduğu ortaya çıkarılmıştır (Balachandra ve Friar, 1997; Sun, Zhao ve Yau, 2009). İşletmelerin yaşam kaynağı olan yeni ürün türünün belirlenmesi (Booz, Allen ve Hamilton, 1982; Kleinschmidt ve Cooper, 1991; Danneels ve Kleinschmidt, 2001; Langerak ve Hultink, 2006) ve yeni ürünlerin performanslarının ölçümü (Hult, Hurley ve Knight, 2004; Cooper ve Kleinschmidt, 1995a; Langerak, Hultink ve Robben, 2004; Griffin ve Page, 1996) çalışmaları literatüre ve uygulama alanına büyük katkıları olan araştırmalardır. Bu doğrultuda bu araştırma kapsamında işletmelerin ürettikleri yeni ürün türlerinin belirlenmesi ve bunların yeni ürün ve işletme performansları üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması hedeflenmektedir.

Ürün yeniliği işletmeler için çok önemli bir yenilik türüdür; ancak North ve Smallbone (2000), ürün ve süreç yeniliğinin yanı sıra bir bütün olarak örgütsel yenilikçiliğin de etkin bir şekilde değerlendirmenin önemi üzerinde durmaktadır. Ürün yenilikçiliği doğrultusunda yapılmış olan çalışmalar genellikle çıktıya yönelik yenilikçilik kabiliyetini ölçmekte; ancak örgütlerin bu yenilik kabiliyetleri altında yer alan süreç, davranışsal değişimler ve stratejik yönelimler ile ilgili boyutlara değinilmemektedir. Detaylandırılarak anlatılacak olursa bu çalışmalarda, örgütlerin yaptığı tek ya da daha fazla yenilik bağımlı değişken olarak alınmakta ve bunu etkileyen örgütsel değişkenler araştırılmaktadır. Yani yenilikçilik ile ilgili aktiviteler ve bu aktivitelerin işletme çıktıları ile ilişkileri incelenmektedir (Gallivan, 2001). Genellikle yenilik dar bir bakış açısı ile incelemekte, yenilik kapsamında yer alan tüm boyutlar dahil edilerek ele alınmamaktadır. Yenilik tek boyutlu olarak ele alındığında alan yazınında bir karmaşaya neden olmakta, çalışmalar arasındaki ilişkileri incelemeyi güçleştirmekte ve ortak bir görüş birliği sağlanamamaktadır (Utterback, 1994; Cooper, 1998a).

Literatürde yer alan bu çelişki ve karmaşıklığın önüne geçebilmek adına örgütün bir bütün olarak yenilik kabiliyetini ölçmeye yönelik çalışmaların yapılmasının uygun olacağı yapılan değerlendirmeler arasında yer almaktadır (Wang ve Ahmed, 2004). Son

yıllarda yapılan çalışmalar bu görüşü desteklemekte ve işletmeyi bir bütün olarak ele alarak (Song ve Parry, 1997; Sethi, Smith ve Park, 2001) pazardaki rakipleri karşısında üstünlük sağlamak için ürün yeniliğinin yanı sıra süreç, pazar ve uzun dönemli firma stratejilerinde de yenilik yapmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Yapılan birçok çalışmada firmaların yenilik yapma potansiyellerinin, performanslarının ve etkinliklerinin örgütsel öğrenme kabiliyeti ile ilişkili olduğu ortaya konmaktadır (Dibella, Nevis ve Gould, 1996; Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente ve Valle-Cabrera, 2005; Alegre ve Chiva, 2008; Alegre, Pla-Barber, Chiva ve Villar, 2012; Alegre ve Chiva, 2013). İşlemelerin dinamik kabiliyetleri kapsamında değerlendirilen örgütsel öğrenme kabiliyeti, örgütsel öğrenme süreçlerinde örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcı, yönetsel uygulamalar ve bir örgütün öğrenen bir organizasyon olmasını sağlayan örgütsel özellikler olarak tanımlanmaktadır (Goh ve Richards, 1997; Jerez-Gomez ve diğerleri, 2005; Chiva ve Alegre, 2007).

Örgütsel öğrenme kabiliyeti, örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi ve öğrenen bir örgüt ortaya koyabilmek için öğrenen örgütler (Shaw ve Perkins, 1991; Leonard-Barton, 1992; Dibella ve Gould, 1995, Senge, 1990) ve örgütsel öğrenme (Hedberg, 1981; Fiol ve Lyles, 1985) alanında yapılmış olan çalışmaların önerdikleri örgütte öğrenmeyi sağlayacak olan kolaylaştırıcı faktörler bir araya getirilerek kavramsallaştırılmıştır. Örgütsel öğrenme kabiliyeti çok boyutlu ve karmaşık yapıya sahip bir kavram olarak değerlendirilmekte ve yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde örgütsel öğrenme kabiliyetinin 4 ya da 5 boyutlu olarak ölçüldüğü görülmektedir (Goh ve Richards, 1997; Jerez-Gomez ve diğerleri, 2005; Chiva, Alegre ve Lapiedra, 2007). Bu üç çalışmada birbirinden farklı kavramsallaştırılıp ölçülen boyutlar aslında bir araya getirildiğinde dokuz başlık altında incelenebileceği görülmekte ve bu boyutların örgütsel öğrenme kabiliyetini daha kapsamlı ve geçerli olarak ölçebileceği düşünülmektedir. Bunlar; 1) açıklık ve dış çevre ile etkileşim, 2) deneme (tecrübe etme), 3) yönetsel bağlılık, 4) katılımcı karar verme, 5) liderlerin bağlılığı ve personeli güçlendirme, 6) amaç ve misyonun açıklığı, 7) bilgi aktarımı, 8) diyalog ve 9) sistem bakış açısıdır.

Alanyazınında bu çalışma kapsamında ele alınan örgütsel öğrenme kabiliyeti, örgütsel yenilikçilik, yeni ürün performansı ve işletme performansı ilişkilerini birlikte inceleyen araştırmalara rastlanmamaktadır. Şimdiye kadar yapılmış olan çalışmalarda örgütsel öğrenme kabiliyetinin yalnızca ürün inovasyonu ile ilişkileri (Alegre ve Chiva, 2008; Alegre, Pla-Barber, Chiva ve Villar, 2012) incelendiğinden literatürde örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçiliğin tüm boyutları ile (süreç, pazarlama, bireysel-davranışsal ve stratejik inovasyon) ilişkilerini inceleyen araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Öte yandan örgütsel öğrenme kabiliyeti ve inovasyon ilişkisi kuran çalışmalarda çıktı olarak yalnızca ürün inovasyonu performansı (Alegre, Pla-Barber, Chiva ve Villar, 2012; Hsu ve Fang, 2009) değerlendirilmiştir.

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı işletmelerin 1) dinamik kabiliyetleri olarak ele alınan örgütsel öğrenme kabiliyetlerinin boyutlarını ve düzeylerini ortaya çıkarmak, 2) örgütsel yenilikçilik düzeylerini belirlemek, 3) örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini araştırmak, 4) örgütsel öğrenme kabiliyeti ve örgütsel yenilikçiliğin yeni ürün performansına ve işletme performansına etkilerini ortaya koymak ve 5) yeni ürün türlerinin yeni ürün performansı ve işletme performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir.

### **1.2. Araştırmanın Önemi**

Bu çalışmanın önemi 5 maddede özetlenebilir;

1. Örgütsel öğrenme kabiliyeti kavramı örgütsel öğrenme ya da öğrenen örgütler kavramlarına göre; örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcı, yönetsel uygulamalar ve bir örgütün öğrenen bir organizasyon olmasını sağlayan örgütsel özellikleri daha kapsayıcı olarak bir araya getirmekte ve işletmelerin örgütsel öğrenme kabiliyetlerini somut ve etkin olarak ölçebilmelerine olanak sağlayabilecektir.

2. Bu çalışmada 9 boyutta kavramsallaştırılıp ölçülen örgütsel öğrenme kabiliyetinin, bireysel-davranışsal, ürün, süreç, pazarlama, stratejik inovasyon olarak ele alınan çok boyutlu örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerinin incelenmesi, işletmelerin

yenilik faaliyetlerini gerçekleştirmelerinde örgütsel öğrenme kabiliyeti unsurlarının stratejik önemini anlamalarına yardımcı olacaktır.

3. Örgütsel öğrenme kabiliyetinin, örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin ve çıktı olarak yeni ürün performansı ve işletme performansına olan etkilerinin ortaya çıkarılması; işletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamada ve bu üstünlüklerini sürdürebilmelerinde nelere dikkat etmeleri konusunda önemli bir kaynak olacaktır.

4. Örgütsel yenilikçiliğin işletme performansı ve yeni ürün performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi; işletmelere farklı örgütsel yenilikçilik boyutlarının performans üzerindeki farklı etkilerini değerlendirebilme imkânı sunmaktadır.

5. İşletmelerdeki ürün yenilikçiliği neticesinde ortaya konan ürünlerin performanslarının ölçülmesi ve bu ürün türlerinin genel performans üzerindeki farklı etkilerinin ortaya çıkarılması; işletmelere hangi tür yeni ürünlere yönelmeleri gerektiği konusunda yol gösterici olabilecektir.

Araştırmanın ikinci bölümü örgütsel öğrenme kabiliyeti, örgütsel yenilikçilik, yeni ürün performansı, işletme performansı ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin açıklandığı literatür taramasından oluşmaktadır. Üçüncü bölüm olan yöntemde, araştırmanın kavramsal modeline, araştırma ile ilgili hipotezlere, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarının güvenilirlik, geçerliklerine ve yapılacak analizlere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin ve modelin analiz ve bulguları yer almaktadır. Son olarak beşinci bölüm, araştırma sonuçları ve tartışmadan oluşmaktadır.

## **BÖLÜM 2: LİTERATÜR TARAMASI**

### **2.1. Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti**

Bu bölümde örgütsel öğrenme, öğrenen organizasyonlar ve örgütsel öğrenme kabiliyeti kavramları incelenecektir. Örgütsel öğrenme kabiliyeti kavramı, örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon teorilerine bağlı olarak geliştirilmiş bir kavram olduğundan öncelikle bu teorilerin değerlendirilmesi yapılacaktır.

#### **2.1.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı**

Örgütsel öğrenme ile ilgili literatüre bakıldığında araştırmacıların söz konusu kavramı açıklamak için psikoloji, örgüt teorisi, yenilik yönetimi, stratejik yönetim, ekonomi, örgütsel davranış, sosyoloji, siyaset bilimi, enformasyon sistemleri, antropoloji ve endüstriyel yönetim gibi disiplinlerden etkilendikleri ve bunlardan yararlandıkları görülmektedir. Bundan dolayı, örgütsel öğrenme disiplinlerarası bir kavramdır (Yılmaz 2011, s.320).

Örgütsel öğrenme literatürü farklı boyutları ve farklı disiplinlerdeki bilim adamlarının birlikte ortaya koydukları çalışmalar dolayısı ile belirgin bir biçimde genişlemiş ve çok boyutluluk kazanmıştır (Huber, 1991). Örneğin Rosenberg (1976) gibi ekonomi tarihçileri öğrenmenin yeni endüstrilerin ve teknolojilerin gelişmesinde etkili olduğunu araştırırken; Arrow (1962) ve Dosi (1988) gibi endüstriyel ekonomistler verimlilik üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Öte yandan Cyert ve March (1963)'de firmalarda öğrenme üzerine geliştirdikleri teori ile öğrenmenin işletme literatüründe de yer almasını sağlamışlardır. Teece, Pisano ve Schuen (1990)'nin stratejik yönetim alanında geliştirdikleri dinamik kabiliyetler teorisinde de öğrenme temel rol oynamaktadır. İşletme ve yönetim literatürü örgütsel öğrenmeyi sürdürülebilir rekabet etkinliği ile eşdeğer olarak değerlendirmekte iken, inovasyon literatürü ise öğrenmeyi sıklıkla yenilikçiliği destekleyen bir etkinlik olarak tanımlamaktadır (Doggson, 1993, s. 375).

Örgütsel öğrenme kavramı, akademik araştırma ve profesyonel uygulama çalışmaları bağlamında günümüze değin gelişim göstermiş ve gelişmekte olan bir literatür olarak değerlendirilmektedir (Easterby-Smith ve Lyles, 2011).

Castaneda ve Rios (2007, s. 363) örgütsel öğrenme literatüründe yapılmış olan çalışmaları şu şekilde özetlemektedirler. Örgütsel öğrenme yazınında ilk çalışma Cyart ve March 'ın 1963 yılındaki "A Behavioral Theory of the Firm" isimli çalışmasıdır. Cyart ve March' a göre örgütler, değişken çevre koşullarına karşı adapte olarak ve bu adaptasyon sürecinde de deneyim kazanarak öğrenmektedirler. Bu çalışmayı takiben Cangelosi ve Dill (1965) örgütsel öğrenme kavramını kullanmıştır. Örgütsel öğrenme literatürü incelendiğinde bu çalışma başlığında ilk kez örgütsel öğrenme kavramının geçtiği makaledir. Argyris ve Schön (1978) ise tek döngülü ve çift döngülü öğrenme kavramlarını ortaya atmışlardır. Bu yıllardaki diğer önemli çalışmalar ise Duncan (1974), March ve Olsen (1975) ve Duncan ve Weiss (1979)'in çalışmalarıdır. 1980'li yıllara gelindiğinde Hedberg (1981)' in öğrenme tipleri, Shrivastava (1981)'nın öğrenme sistemleri, Daft ve Weick (1984)'in örgütlerin bir yorumlama sistemi olarak değerlendirilmesi ve son olarak da Fiol ve Lyles (1985)'in farklı öğrenme düzeyleri ile ilgili olan çalışmalar yer almaktadır. 1990'lı yıllarda ise örgütsel öğrenme yazınında büyük bir gelişme görülmektedir. 1991 yılında Organization Science dergisinin örgütsel öğrenme ile ilgili özel baskısı en çok atıf alan dergi olmuştur.

Crossan ve Guatto (1996)'nın örgütsel öğrenme literatürünü inceledikleri çalışmalarında ortaya koydukları istatistikî verilerde de örgütsel öğrenme kavramının çok çalışıldığı ve kavramla ilgili yapılan yayınların sayısının arttığı net bir şekilde görülmektedir. Crossan ve Guatto (1996), örgütsel öğrenme üzerine 1970'li yıllar boyunca 19 adet, 1980'li yıllar boyunca 50 adet, 1990-1994 yılları arasında ise 184 adet makale yayınlandığını belirtmektedir. Crossan ve Bapuji (2003)'nin yaptıkları çalışmada ise 1990 ile 2002 yılları arasında yapılan örgütsel öğrenme çalışmaları incelenmiş ve yıllar bazında yapılan çalışma sayıları ise 1994 yılında 40, 1998 yılına gelindiğinde bu sayının 80 olduğunu ve son olarak da 2002 yılına gelindiğinde yayın sayısının 98'e ulaştığını tespit etmişlerdir (Crossan ve Guatto, 1996, s.107; Crossan ve Bapuji, 2003, s.2-3).

Örgütsel öğrenme alanyazınında birbirlerinden farklı bakış açılarına sahip olan yazarlar araştırmalarında örgütsel öğrenme kavramını şu şekilde tanımlamaktadırlar;

Örgütsel öğrenme, örgütteki değişimi gerçekleştirmek amacıyla, süreçlere ve çıktılara ilişkin olarak elde edilen bilgilerin kullanılmasını ya da geri bildirilmesini; örgüt altyapısı kapsamında (kültürü, sistemleri ve yapıları, liderliği ve iletişim mekanizmaları) çalışma faaliyetlerinin bütünleştirilmesini ve örgüt üyeleri arasında değerler, davranışlar ve bakış açılarının uyumlaştırılmasını mümkün kılan sürekli bir büyüme ve gelişme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Torres ve Preskil, 2001).

Örgütsel öğrenme Argyris ve Schön'e (1978, s. 20) göre hataların belirlenip ortaya çıkarılması süreci olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde öğrenme ancak hataların belirlenmesi ve düzeltilmesi sonucunda gerçekleşmektedir. Hata ise, arzulanan durum ile gerçekleşen durum arasındaki farklılığı ifade etmektedir. Bu nedenle, öğrenme için sadece hataların oluşması ve bunların tespit edilmesi yeterli değildir. Bunu takiben düzeltici bir eylemin de gerçekleşmesi gerekmektedir (Varoğlu ve Basım 2009, s. 50).

Mcgill, Slocum ve Lei (1992, s.5) örgütsel öğrenmenin, çalışanların tamamının örgütü bir sistem olarak görebilmeleri ile mümkün olduğunu ve bu doğrultuda örgütün deney, gözlem, analizler sonucunda edindiği tecrübelerden bir bakış açısı ve anlayış elde etme kabiliyeti ve örgütün hata ile başarılarının değerlendirme istekliliği olduğunu savunmaktadırlar.

Dodgson (1993) örgütsel öğrenmeyi, bireysel öğrenme kadar doğal bir süreç olarak ele almaktadır. Bireylerin, yaşamlarını sürdürebilmek için, değişen çevre koşullarına uyum sağlamak zorunda kalmaları ile örgütlerin ayakta kalabilmek için çevrelerine uyum sağlamaları benzerlik göstermektedir. Bunun yolu ise bireylerde olduğu gibi örgütlerde de öğrenmedir; yani örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesidir. Örgütler bireylerden oluşan sosyal bir yapı oldukları için örgütsel öğrenme kendiliğinden gerçekleşmektedir. Örgütler ister bilinçli olarak seçsinler ya da seçmesinler örgütsel öğrenme kendi dinamikleri içinde gerçekleşmektedir (Seymen ve Bolat, 2002 s. 45; Kim 1993; Örtenblad, 2001).



Sinkula, Baker ve Noordewier, (1997, s.306) örgütlerin bireylerden oluşan sosyal birer yapı olduklarından dolayı; örgütsel öğrenme de ancak örgüte mensup olan bireylerin birer öğrenme sorumluluğunu üzerilerine alıp bu doğrultuda davranmaları sonucunda gerçekleşmekteğini düşünmektedirler. Bireyler, örgüt içi ya da dış çevrede gerçekleşen değişimleri takip etmeli ve örgütün teoride sahip olduğu hataları yaptıkları değerlendirme sonucunda düzeltip bunu örgüt içerisinde ilkeleştirdiklerinde örgütsel öğrenmeden söz edilebilmektedir.

Örgütsel öğrenme farklı disiplinlerde incelendiğinden ya da farklı bakış açılarına sahip araştırmalarda kavramsallaştırıldığından örgütsel öğrenme kavramı tanımlamaları, araştırmaların bakış açılarına ya da çalışmaların yapıldığı disiplinlere göre farklılaşmaktadır. Örgütsel öğrenme kavramı tanımları arasındaki farklılıkları görebilmek açısından örgütsel öğrenmeye kavramına ilişkin çeşitli tanımlar Tablo 2.1’de gösterilmektedir.

Tablo 2.1. Örgütsel Öğrenme Tanımları

Yazarlar	Örgütsel Öğrenme Tanımları
Argris ve Schön (1978)	Örgütsel öğrenme hataları tespit etme ve düzeltme sürecidir.
Cavaleri ve Fearon (1996)	Örgütsel öğrenme, örgütteki bireylerin belirli bir amaca yönelik olarak ortak bir anlayış geliştirmeleridir.
Corossan, Lane, White ve Djurfeldt (1995)	Öğrenme, algıdaki ve davranıştaki değişim sürecidir. Ancak bu değişimlerin performansı direkt olarak etkileyeceği söylenemez.
Daft ve Weick (1984)	Örgütsel öğrenme örgütün çevresi ve örgütün bu çevre ile karşılıklı ilişkilerini içeren bilgi birikimidir.
Day (1994)	Örgütsel öğrenme, örgütte yeni fikirlere açık araştırmalar yapılması, bilgi aktarımlı değerlendirmelerin oluşturulması ve ulaşılabilir bir örgüt hafızasından oluşmaktadır.
Fiol ve Lyles (1985)	Örgütsel öğrenme, daha iyi bir bilgi birikimi ve anlayış ile davranışları geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.
Garvin (1993)	Öğrenen bir organizasyon, bilgiyi yaratmada, elde etmede, transfer etmede uzmanlaşmış ve elde edilen yeni bilgi, anlayışları dışarıya yansıtma doğrultusunda davranışlarını değiştirebilen bir organizasyondur.
Huber (1991)	Bir birimin öğrenmesi, bilgiyi işlemesine ve potansiyel davranış değişikliklerine dayanmaktadır.
Kim (1993)	Örgütsel öğrenme, etkin uygulamalar yapabilmek için örgüt kapasitesini artırma olarak tanımlanmaktadır.
Lee, Courtney ve O’Keefe (1992)	Örgütsel öğrenme, örgütün çevre ile etkileşimlerinin bireylerin davranışlarına dayandığı döngüsel bir süreç olarak görülmektedir. Örgütün çevreye verdiği yanıtlar, bireylerin etki-tepki ilişkisi ile inanışlarını güncellemesi sonucunda yaptıkları değerlendirmelerden oluşmaktadır.
Levinthal ve	Örgütsel öğrenme, dinamik eğilimler karşısında örgütün mevcut yetkinliklerinin

March (1993)	hangisini kullanacağı ile yeni bilgi geliştirme hedefleri arasındaki dengeyi kurma sorunlarının üstesinden gelmeye çalışmaktadır.
Levitt ve March (1988)	Örgütlerin öğrenmesi, geçmişten sağladıkları çıkarımları anlamlandırarak, belirli davranışlara rehberlik edecek örgütsel rutinelere dönüştürmesi olarak görülebilmektedir.
Marquart (1996)	Güçlü ve müşterek öğrenebilen bir örgütün, başarılı olabilmek için bilgi toplamak, bilgiyi yönetmek ve bilgiyi kullanmak doğrultusunda sürekli olarak kendini dönüştürebilmesi gerekmektedir.
Meyer-Dohm (1992)	Örgütsel öğrenme, örgütün temel amacına ulaşabilmesi için deneyimlerini sürekli olarak test ederek bu deneyimleri paylaşılan bir örgütsel bilgi haline getirilebilmesine olanak sağlayan dönüşüm süreci olarak tanımlanmaktadır.
Mills ve Friesen (1992)	Öğrenen bir organizasyon, anlık kalite geliştirme hedeflerini yerine getirmek, müşteri ya da tedarikçi ilişkilerini arttırmak, işletme stratejisini daha etkin uygulayabilmek ve temel amaç olan karlılığı sürdürürebilmek için sürekli iç yenilikçiliklerini sürdüren organizasyonlardır.
Senge (1990)	Öğrenen örgütler, bireylerin gerçekten istedikleri sonuçları yaratabilmeleri için sürekli olarak kapasitelerini geliştirdikleri, yeni ve geniş kapsamlı düşünme kalıplarının beslendiği, kolektif isteklerin kısıtlanmadığı ve bireylerin sürekli olarak birlikte öğrenmenin nasıl olduğunu öğrendikleri örgütler olarak değerlendirilmektedir.
Slater ve Narver (1995)	Örgütsel öğrenme en basit tanımıyla örgütsel davranışları etkileme potansiyeli bulunan yeni bilgi ve anlayışlar geliştirme sürecidir.
Schwandt ve Marquart (2000)	Örgütsel öğrenme; bireyler, bireylerin davranışları, semboller ve örgüt içi süreçlerin karşılıklı ilişkilerini temsil etmektedir.
Stata (1989)	Örgütsel öğrenme, yeniliğin oluşabilmesi için temel süreçler olarak tanımlanır. Ancak, özellikle bilgi yoğun endüstrilerde bireylerin ve örgütlerin öğrenmesi sadece sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaya imkân tanımaktadır.

### 2.1.2. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

Birçok kuramcıya göre öğrenme bireyler aracılığı ile gerçekleşmektedir (Argyris ve Schön, 1978; Hedberg, 1981; Mumford, 1992; Senge, 1996). Bu nedenle örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için öncelikle bireysel öğrenmenin, daha sonra bireylerin ya da takımca öğrenmenin ve son aşamada ise takımların oluşturduğu örgüt düzeyinde öğrenmenin gerçekleşmesi gerekmektedir (Tepeci ve Koçak, 2005). Bu doğrultuda değerlendirildiğinde öğrenme seviyelerini üç başlık altında incelemek mümkün olmaktadır: Bireysel öğrenme, takım (grup) halinde öğrenme ve örgütsel öğrenme.

#### 2.1.2.1. Bireysel öğrenme

Bireysel öğrenme, bireylerin belli durumlar karşısında ve tekrarlanan bir olayda gösterdiği davranışı veya bireyin potansiyel davranışlarındaki değişimi ifade etmektedir. Bireysel öğrenme sonucu, bireysel yeteneklerin, anlayışların, bilginin, tutum ve değerlerin, düşünmenin, kişisel tecrübelerin, bireysel ihtiyaçların ve güdülerin olması, farklı unsurların insanları öğrenmeye yöneltmesi gerekmektedir (Probst ve Büchel, 1997; Avcı, Kılınç ve Okumuş, 2010, s. 97).

Bireysel seviyede öğrenme, düşünme ve sorgulama yetenekleri geliştirme ile ilgilidir. Bu öğrenme şekli, özellikle de bireyin hayatında meydana gelen değişikliklere yönelik farkındalığını ve bu değişikliklere adaptasyonunu içermektedir (Akgün, Keskin ve Günsel 2009, s. 72). Bu doğrultuda düşünüldüğünde, bireysel öğrenme edinilen bilginin sezgi ve yorumlanması ile örtülü ve açık nitelikteki bilginin yaratıldığı bilinçli veya bilinçsiz gerçekleşebilen bir süreç olarak değerlendirilebilmektedir. Sezgi, bireyin örtülü bilgi ve deneyimine dayanmakta iken; yorumlama sadece yetenek değil aynı zamanda odaklanma yönünde bir motivasyonu da getirmektedir. Bireysel düzeyde öğrenme neticesinde bireysel beceri ve davranışlarda bir değişim meydana gelecektir (Fiol ve Lyles 1985; Garvin, 1993; Ruiz- Mercader, Merono-Cerdan ve Sabater-Sanchez, 2006, s.18). Tablo 2.2’de bireysel öğrenmeyi ölçebilmek için kullanılan ölçütler ve bu ölçütlerin bireysel öğrenme düzeyindeki etkileri anlatılmaktadır.

Tablo 2.2. Bireysel Öğrenmenin Ölçütleri

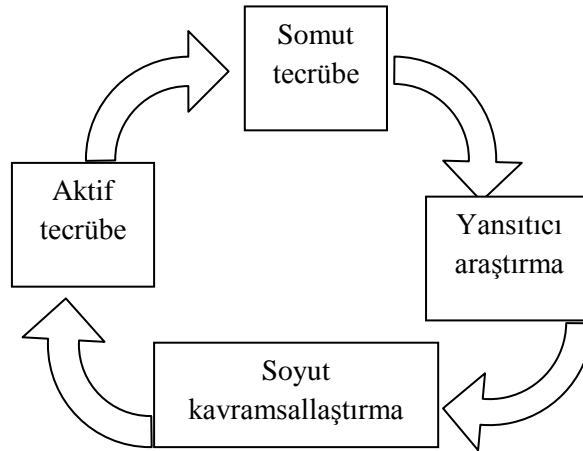
	Ölçütler	Bireysel Öğrenmedeki Etkisi
Bireyler ne Yapabilir?	Çok İşlevlilik	Farklı görevleri gerçekleştirmek, bireylerin sahip oldukları örtülü ve açık bilgiyi farklı geçmişlerden gelen diğer çalışanlarla paylaşımlarına böylece de teknik ve sosyal becerilerini arttırmalarına olanak sağlayacaktır.
	Yaratıcılık	Yaratıcılık; mevcut iş bağlamını geliştirmek ya da ani durumların üstesinden gelmek için yeni kavram ve çalışma rutinlerinin önemli bir kaynağını teşkil etmektedir.
Bireyler ne yapmak ister?	Cesaret ve kararlılık	Çalışanlar, sorunlarla yüzleşmeyi ve onları hem açık hem de örtülü bilgi miktarı artacaktır.
	Açıklık	Bireylerarası ilişkilerde karşılıklı açıklık; çalışanların bazı hata ve zorlukları çalışma arkadaşlarından saklayabilmelerine neden olmakta; bu da nihayetinde bireysel öğrenmenin önüne ket vurmaktadır. Çalışanların birbirlerine karşı açık ve net olmaları önündeki temel engel, bu çalışanların bilgilerini paylaşmalarının onların gücünü azaltacağı yönünde sahip oldukları inançtır. Nitekim bilgi, ona sahip olan için güçtür; paylaşım bu gücün de paylaşılması anlamına gelmektedir.
	Değişime direnç	Bireyler değişime direndikleri ve mevcut işleri daha önceden nasıl gerçekleştiriyorlarsa aynı şekilde gerçekleştirebilmek yönünde savaş verdiklerinde; yeni bilgi edinme ve öğrenmeyi reddetmiş olmaktadırlar.
Bireyler ne yapmalıdır?	Hedeflerin tanımlanması	Yönetim, hedefleri net bir şekilde belirlediğinde, bireyler de hedefleri gerçekleştirme yönündeki çabalarını optimize edebileceklerdir. Çünkü hedeflerin net bir şekilde ortaya konması, bireylerin bilgi ve enformasyonun değerini anlayabilmelerini sağlayacaktır.
	Otonomi ve kontrol	Çalışanları önceden öngörülemeyen durumlarda karar verebilme ve bu kararları uygulamaya geçirebilme yönünde güçlendirmek; öğrenme ve yeni bilgi entegrasyonunu olumlu bir şekilde

		etkilemektedir.
	Başarısızlıklar a hoşgörü	Çalışanlar, problemlerle yüzleşmek ve onları çözmek yönünde cesaretlendirildiklerinde; yönetim aynı zamanda hatalara ve başarısızlıklara karşı da toleransla davranıyorsa; öğrenme artmaktadır.
	Ödül mekanizması	Teşvik edici bir ödül sistemi, bireysel öğrenmeyi arttırmaktadır.

Kaynak: Ruiz-Mercader ve diğerleri, (2006), s.19.

Bireysel öğrenme, Kolb (1984, s.25; 1999, s.5)'un deneyimsel öğrenme kuramına göre deneyimler sonucunda oluşmakta ve bireyler her zaman aynı biçimde öğrenmemektedirler. Kolb öğrenmenin, hem harekete hem de düşüncelere yönelik boyutunu açıklayan “deneyimsel öğrenme modeli”ni geliştirmiş ve dört aşamadan oluşan döngüsel bir model ortaya koymuştur. İlk aşamada birey duyu organlarıyla çevredeki dünyayı fark eder bu safha “somut tecrübe” olarak adlandırılır. Burada kast edilen şey gerçek tecrübelerdir, kitaplar yoluyla öğrenilen bilgi değildir. İkinci aşamada, birey gördüklerini yansıtır. Bu safha “yansıtıcı araştırma” olarak isimlendirilir. Ancak burada yansıtma kişinin tercih etmesine bağlıdır ve bireyin kendi isteği ile gerçekleşir. Üçüncü aşamada kişi öğrendiğini isimlendirir ve bu safhaya “somut kavramsallaştırma” ismi verilir. Son aşama ise birey kavramsallaştırdığını bizzat test ederek öğrenmeyi tamamlar ve bu safha da “aktif tecrübe” olarak tanımlanmaktadır (aktaran Varoğlu ve Basım, 2009, s.48; Seymen ve Bolat, 2002, s.32). Şekil 2.1’de Kolb’un deneyimsel öğrenme modeli gösterilmektedir.

Şekil 2.1. Deneyimsel Öğrenme Modeli



Kaynak: Varoğlu ve Basım (2009), s. 48; Kolb, (1984), 'Experiential learning: experiences as the source of learning and development' dan adapte edilmiştir.

Örgütler, örgütler içindeki gruplar, bireylerden oluşan sistemlerdir, dolayısı ile bireyler, örgütsel öğrenmede kilit role sahip elemanlar olmaktadır. Bireylerin bir görevi de bilgiyi örgüt dışından örgüt içine taşımaktır. Bireyler örgütsel öğrenmede sınır ajanları olarak görev yapmaktadır. Bireyler, örgüt içinde ve dışındaki çevrede meydana gelen değişimleri tespit ederek olası hataları düzelterek bu olayların sonuçlarını örgütte içselleştirdiklerinde örgütsel öğrenme gerçekleşebilmektedir. Örgütler sadece öğrenen bireyler aracılığı ile öğrenebilmektedirler; ancak bireysel öğrenme gerçekleştiğinde örgütsel öğrenmenin de eş zamanlı olarak gerçekleşeceği düşünülmemelidir. Örgütsel öğrenmeyi bireylerin öğrenmelerinin toplamından ibaret olarak tanımlamak oldukça yanlış olacaktır. Örgütler ancak bireylerin deneyimlerini ve davranışlarını örgütteki bilişsel sistemler ve hafızalarla birleştirdiklerinde örgütsel öğrenme ortaya çıkabilmektedir (Argis ve Schön, 1978, s.116, s.29, s.9). Bu doğrultuda incelendiğinde, örgütte bulunan her bireyin öğrenme yeteneği ve öğrenmeye bağlılığı örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Simon'a (1991) göre öğrenme bireylerin beyinlerinde gerçekleşmektedir. Bir örgütün öğrenebilmesi de iki yolla mümkün olabilmektedir. Birinci yol örgüt üyeleri aracılığı ile öğrenir; ikinci yol ise örgüte yeni katılan bireylerden elde edilen yeni bilgi ile olabilmektedir. Örgüt, bireylerin beyinlerinde bulunan bilgi ile örgütün sahip olduğu bilgi arasında iyi bir köprü kurmalıdır. Örgütsel öğrenmenin önemli bir unsuru bilginin bireyler arasında ya da gruplar arasında aktarımı ile gerçekleşen içsel öğrenmedir. Dolayısı ile bireysel öğrenme sosyal bir nitelik taşımaktadır.

Sosyal bir bakış açısına göre örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi, bireysel bilginin kurumsallaşarak örgütsel bilgi haline gelmesi ile mümkün olabilmektedir (Lewitt ve March, 1988, s.330). Bilginin kurumsallaşması sürecinde bireysel uygulamaların, örgüt tarafından yeterli bir biçimde tanımlanmış genel ve sürekliliği olan örgütsel uygulamalara dönüşmesi gerekliliği bulunmaktadır (Huysman, 2000, s.136).

Örgütler, bireylerde olduğu gibi bir beyine sahip değildirler ancak bilişsel sistemlere ve bir belleğe sahiptirler (Hedberg, 1981, s.6). Bireylerin kişiliklerini, kişisel alışkanlıklarını ve inançlarını zaman içinde geliştirdikleri gibi örgütler de dünya görüşlerini ve ideolojilerini zaman içinde geliştirmektedirler. Bir örgütte örgüt üyeleri,

liderlerin tarzları değişse de örgütün belleği belirli davranışları, fikri haritaları, normları ve değerleri muhafaza etmektedir (Fiol ve Lyles, 1985,s. 804).

### **2.1.2.2. Takım (Grup) halinde öğrenme**

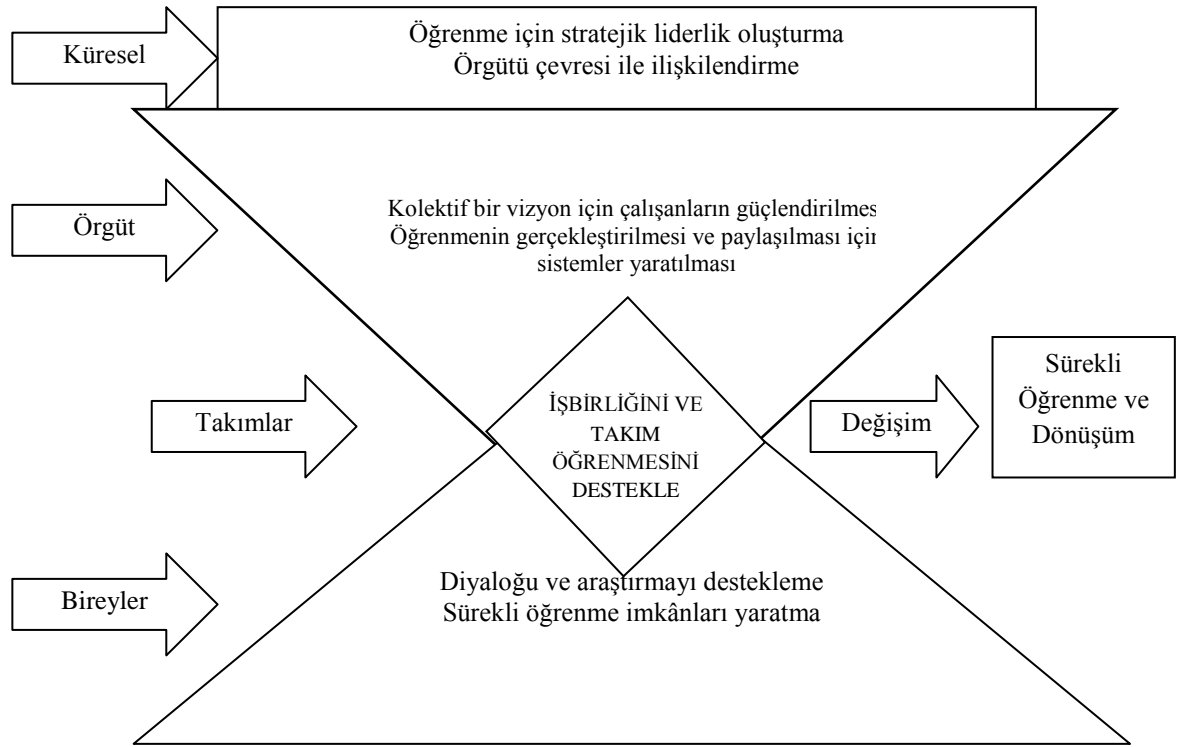
Takımlar, çapraz fonksiyonel projelerin yürütülmesinde, üretim hatları çalışmalarında ya da iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesinde önemli rol oynadıklarından dolayı örgütler için önemli bir unsur olarak görülmektedir. Örgütler gün geçtikçe daha karmaşık problemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletmelerde karşılaşılan problemleri çözmeye yetenekli takımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda örgütte yetenekli takımların oluşabilmesi takım halinde öğrenme ile gerçekleşebilmektedir. Bireyler, örgütlerde işletmenin kısa dönemli amaçlarını gerçekleştirmek için geçici takımlarda bir araya gelebilirler ya da yönetim tarafından örgütte uzun dönemli stratejileri gerçekleştirebilmek için kalıcı takımlar oluşturulabilir. Takım halinde öğrenme, radikal bir biçimde takım eğitimi kavramından ayrılmaktadır. Takım halinde öğrenme, yaratıcılığı, kendi kendine öğrenmeyi ve fikirlerin takım içinde serbestçe dolaşımını içermektedir. Başarılı bir takım halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için takımların olumlu ve olumsuz tecrübelerini tüm takımlarla paylaşmaları gereklidir (Marquardt, 2002, s.41).

Takımlarda öğrenme gerçekleştiğinde, örgütün bütünüün öğrenmesi için bir küçük evren oluşturmaktadırlar. Grupların kazandıkları anlayışlar örgüt içerisinde uygulamalara dönüşmektedir. Kazanılan yetenekler örgütteki diğer bireylere ve takımlara yayılmaktadır. Büyük örgütlenmelerde takımların başarıları olumlu bir hava yaratmakta ve örgüt içerisinde takımların birlikte öğrenmelerini sağlayacak olan standartlar yaratabilmektedir (Senge, 1990, s.220-221).

Grup seviyesinde öğrenme, bir takımın kendini değişen koşulları dikkate alarak yenilemesi olarak tanımlanabilmektedir. Bu düzeydeki öğrenmeye örnek olarak uygulama takımları verilebilmektedir. Uygulama takımları ortak ilgi ve hedefleri paylaşan üyelerin oluşturduğu, gayri resmi iletişim ve etkileşim ağları olarak tanımlanabilmektedir (Akgün vd., 2009, s.72).

Watkins ve Marsick (1996, s.5) öğrenen örgütlerin özelliklerini araştırdıkları modellerinde örgütlerde öğrenme ve işbirliği boyutu takım ve grup düzeyinde ele alınan bir boyut olarak değerlendirilmektedir. Şekil 2’de görüldüğü gibi takım olarak öğrenme bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasında bir köprü vazifesi görmektedir. Takımlar örgütsel öğrenmeye yaptıkları katkı doğrultusunda ödüllendirilirler ise takımların öğrenmeleri daha verimli ve etkin olacaktır. Böyle değerlendirildiğinde bireylerin öğrendiklerini örgüte aktarımları daha etkin olacak, bilgi paylaşımı vasıtası ile örgütün bir bütün olarak öğrenmesi gerçekleşebilecektir.

Şekil 2.2. Takım Halinde Öğrenme Modeli



Kaynak: Watkins ve Marsick, (1993); Watkins ve Marsick, (1996), s.6.

Yazarlar yaptıkları çalışmalarındaki modelde takımları farklı düşünme biçimlerini değerlendirmek için kullanmaktadırlar. Modelde grupların birlikte öğrenmeleri ve birlikte çalışmaları beklenmektedir. Öğrenen örgütlerde takımlar ve gruplar üyelerinin kültürlerini, rütbelerini ve diğer farklılıklarını gözetmeksizin bireyleri eşit olarak değerlendirmekte ve gerekli olduğunda takım amaçlarını üyelerin istekleri doğrultusunda değiştirmektedirler. Bunun yanında takımlar, toplanan bilgiler, grup tartışmaları doğrultusunda düşüncelerini tekrar gözden geçirebilmektedirler. Bunun

sonucunda da takımlar amaçlarına ulaştıklarında, tavsiyeleri doğrultusunda örgütün kurallarında ve prosedürlerinde değişiklik yaratabilmektedirler (Marsick ve Watkins, 2003, s.135; Tseng ve McLean, 2008).

### **2.1.2.3. Örgütsel Öğrenme**

Bireylerin toplum içinde yaşamlarını sürdürebilmeleri, çevrelerine uyum sağlayabilme yeteneklerine dolayısı ile öğrenmelerine bağlı ise; bireylerden oluşan sosyal birer varlık olan örgütlerin de sistem yaklaşımı çerçevesinde değerlendirildiğinde çevrelerine uyum sağlayıp gelişebilmesi, başarılı bir şekilde öğrenmelerine bağlıdır (Seymen ve Bolat, 2002, s.42). Günümüzün hızla değişen ve gelişen iş ve yönetim dünyasında, örgüt için düşünen bir kişinin olması yeterli değildir. Bir kişinin tepeden her şeyi düşünmesi ve diğerlerinin de onu izlemesi düşüncesi, artık önemini yitirmektedir. Örgütlerin rekabet edebilmeleri için öğrenmenin hızlı bir şekilde gerçekleşmesi ve örgüt tarafından içselleştirilmesi gerekmektedir. Öğrenme bireyin sorumluluğu olduğu kadar takım ve örgütlerin de sorumluluğudur (Varoğlu ve Basım, 2009, s.50). Literatürde en çok kabul gören örgütsel öğrenme ile ilgili tanımlar şöyledir;

Örgütsel öğrenme konusundaki ilk araştırmacılardan olan Argyris ve Schön örgütsel öğrenmeyi, örgüt üyelerinin örgütün dış ve iç çevresindeki hataları tespit etmesi ve düzeltmesi süreci olarak tanımlamaktadır (1978, sf.18). Yazarlara göre hata olarak bahsi geçen örgüt için arzulan durum ile gerçekleşen durum arasındaki farklılıktır. Hataların düzeltilmesi eylemi ise gerçekleşen durumun arzulan duruma doğru yeniden düzenlenmesi ve düzeltilmesi süreçlerini içermektedir.

Garvin (1993, s. 90), biliş ve davranış olgularını dikkate alarak örgütsel öğrenmeyi; kavrayıştan davranış değişikliğine ve performans artışına uzanan bir süreç olarak tanımlamış ve örgütsel öğrenmenin üst üste binen üç adımda izlenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Birinci basamak kavramaya ilişkindir. Bu aşamada örgüt çalışanları yeni fikirlere, bilgilerini genişletmeye ve farklı şekillerde düşünmeye yönlendirilirler. İkinci basamak davranışlarla ilgilidir. Bu aşamada çalışanlar ilk aşamada geliştirilen yeni fikirleri benimsemeye başlar ve davranışlarını değiştirirler. Üçüncü basamak ise, davranış değişiklikleri sonucunda yüksek kalite ve diğer elle tutulur kazanımlar gibi, ölçülebilir artışlara yön veren yüksek performans elde edilmesini içerir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012).



March ve Olsen'e (1975) göre örgütsel öğrenme, örgütlerin deneyimlerine göre hareket tarzlarını değiştirmesi esasına dayanmaktadır. Duncen ve Wies (1979) ile Nevis, Dibella ve Gould (1995) gibi yazarlar ise örgütsel öğrenmeyi, bilginin işlendiği bilişsel bir süreç olarak ele almışlar ve "örgütsel öğrenmeyi örgütün bilgi tabanının değişmesi ve büyümesi" şeklinde tanımlamışlardır (Avcı, Kılınç, Okumuş, 2010, s. 99).

Stata (1989) örgütsel öğrenmeyi, çeşitli yönetim araç ve metotlarının örgütsel gelişim ve değişimi kolaylaştırmak için firma bünyesine entegre edilmesi olarak tanımlamıştır. Morales, Barrionuevo ve Gutierrez (2012, s. 1041) ise örgütsel öğrenmeyi bir organizasyon içinde deneyime dayalı performansı koruma ya da geliştirme yeteneği şeklinde tanımlamaktadır (Eren, Gül ve Tokgöz, 2013, s. 4874).

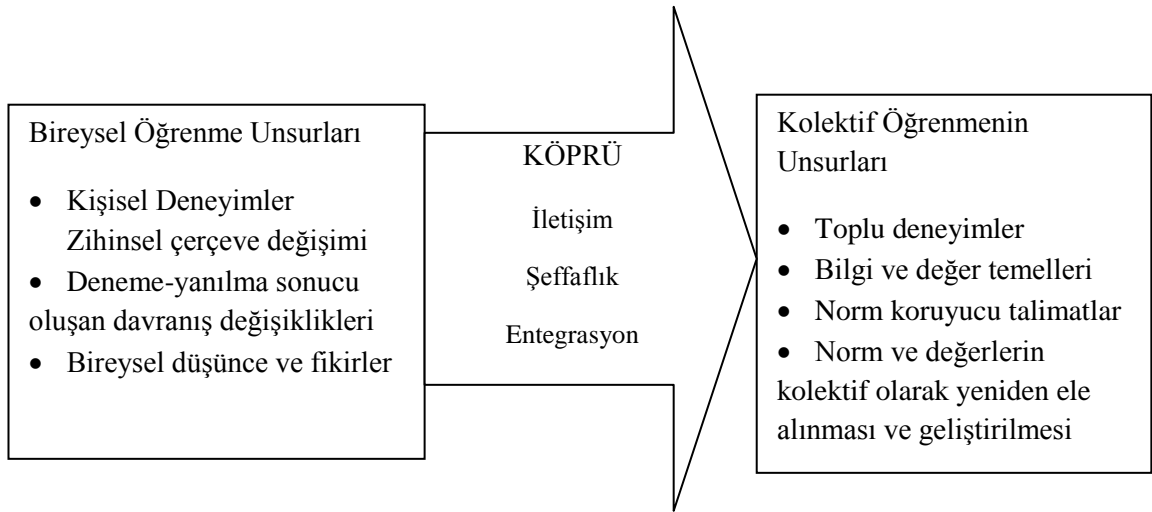
Örgütsel öğrenme, "örgüt içindeki, bilgi ve değer sistemlerinin değişimi ve genişlemesi, sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların ortak referans çerçevesinin değişimi" olarak tanımlanabilir. Örgütsel öğrenme, bilginin eğitim ve tecrübeyle kazanılmasından çok örgüt içinde davranış, değer ve normların birlikte geliştirilmesidir. Örgütsel öğrenme kolektif, tüm çalışanların aktif katılımını gerektiren bir süreçtir. Ortak deneyimlere, kararlara ve normlara dayalıdır. Bu şekilde oluşan kolektif değerler ve normlar, çalışan herkes tarafından paylaşılan bir hale gelir (Yıldırım, 2010, s. 149; Yazıcı, 2004, s.23).

Levitt ve March (1991, s.73) örgütsel öğrenmenin geçmiş deneyimlerden çıkarılan sonuçların mevcut ve gelecek davranışları yönlendirdiğini savunmaktadırlar. Huber (1991) ise çalışmasında, bilgi edinimi, edinilen bilginin örgütsel hafızada saklanması, paylaşılması, yorumlanması ve örgüt çıkarları doğrultusunda kullanılması olarak kategorize edebilecek bilgi işleme süreçlerini öne çıkarmakta ve örgütsel öğrenmenin nihayetinde örgütün potansiyel faaliyet alanının genişlemesi ile sonuçlanacağını savunmaktadırlar.

Probst ve Büchel (1997, s.19) örgütsel öğrenmeyi, örgüt içindeki bilgi ve değer sistemlerinin değişimi ve genişlemesi; sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların ortak referans çerçevesinin değişimi olarak tanımlamaktadırlar. Yazarlar örgütsel öğrenmenin (Şekil.2.3) birey ile örgüt arasında kurulacak bir köprü ile gerçekleşeceğini belirtmektedirler. Bu köprü iletişim, şeffaflık

ve entegrasyon olarak üç yapı taşı içerir. İletişim aşamasında örgütteki bireyler arasında sağlam ilişkiler kurulmaktadır. Şeffaflık aşamasında, bireyler iletişim sonucunda öğrendikleri bilgiyi diğer örgüt üyeleri ile paylaşmaktadırlar. Son olarak entegrasyon aşamasında ise örgütte paylaşılan bilginin yayılması, içselleştirilmesi örgüt hafızasında bilgilerin birleştirilmesini içermektedir (Varoğlu ve Basım, 2009, s.51; Probst ve Büchel, 1997).

Şekil 2.3. Bireysel Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü



Kaynak: Probst ve Büchel (1997), s. 21.

Fiol ve Lyles (1985, s.807-808) davranışsal gelişim ya da değişim ile öğrenme arasındaki ilişkiyi örgütsel öğrenme düzeyleri ile açıklamaya çalışmışlar ve bu doğrultuda da öğrenme düzeylerini “düşük düzeyli öğrenme” ve “yüksek düzeyli öğrenme” olarak iki başlık altında incelemişlerdir. Tablo 2.3’de öğrenme düzeyleri arasındaki karşılaştırma görülmektedir. Düşük düzeyli öğrenme, mevcut örgüt yapısında tekrar edilen davranışların belirli bir sistematığe oturtulmasını; rutin olarak yapılması gerekli olan davranışların çıktılar ile ilişkilendirilmesini içermektedir. Bu düzeydeki öğrenme tekrara dayanmaktadır ve rutindir. Yüksek düzeyli öğrenme ise belirli aktiviteler ve davranışlar yerine yeni eylemlere ilişkin ileri seviyede kurallar, normlar ve ilişkiler oluşturmayı içermektedir. Bu doğrultuda oluşturulan normlar, kurallar ve ilişkiler tüm örgüt üzerinde bir etkiye sahiptir ve uzun dönemlidir.

Tablo 2.3. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

	Düşük Düzeyli Öğrenme	Yüksek Düzeyli Öğrenme
Karakteristik Özellikleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tekrarlarla oluşur.</li> <li>• Rutindir.</li> <li>• Varolan iş ve kurallar kontrol edilir.</li> <li>• İyi anlaşılmiş bir ortam vardır.</li> <li>• Örgütün her kademesinde gerçekleşir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keşfetme isteği ve sezgi gücü sonucu oluşur.</li> <li>• Rutin dışıdır.</li> <li>• Kontrol boşluklarını giderecek farklı yapı ve kurallar geliştirilir.</li> <li>• Belirsizliği yüksek bir ortam vardır.</li> <li>• Çoğunlukla üst kademedeki gerçekleşir.</li> </ul>
Etkileri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Davranışsal sonuçlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sezgi gücü, keşfetme yeteneği ve kolektif bilinç oluşması</li> </ul>
Örnekler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formel kuralların kurumsallaştırılması</li> <li>• Yönetim sistemlerinde düzeltmeler</li> <li>• Problem çözme becerileri kazanımı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeni misyon ve yön verme kuralları</li> <li>• Gündem oluşturma yeteneği</li> <li>• Problem tanımlama becerileri</li> </ul>

Kaynak: Fiol ve Lyles (1985), s. 810.

### 2.1.3. Örgütsel Öğrenme Süreci

Öğrenmenin bir süreç olarak analizi, üç temel konu ile yakından ilişkilidir. Öncelikle bilginin kendisi ve bu bilgiyi örgüt dâhilinde edinilmesi ve yaratılması, firmalar açısından stratejik bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Bu görüş, örgütsel öğrenmenin üyelerin bireysel öğrenimlerinin de ötesinde sosyal bir yapısı olduğunu görüşünü desteklemektedir. İkinci olarak, bu iç değişiklikler, örgütsel etkinliğe katkıda bulunmakta ve örgütün öğrenme yeteneği ile ilişkili olarak rekabet avantajı sağlayan kesintisiz bir gelişim sürecini tetiklemektedir. Üçüncü konu ise, yeni bilginin yaratılması ve dağılımının, bilişsel ve davranışsal seviyede yansımaları fark edilen kesintisiz bir içsel değişimin varlığını gerektirmesidir (Akgün vd., 2009; Ruiz-Mercander, Merono-Cerdan ve Sabater-Sanchez, 2006).

Ruiz-Mercander ve diğerleri (2006) ise enformasyon teknolojisi ve öğrenmenin firma performansı üzerine etkilerini inceledikleri çalışmalarında örgütsel öğrenmenin temel göstergelerini proje bazlı ve takım çalışmasına dayanan yapılanma, iletişim yetenek ve sistemleri, deneyim ve eğitim olarak belirlemişlerdir. Araştırmalarında örgütsel öğrenmenin temel ölçütleri ve ölçütlerin örgütsel öğrenmeye katkısı Tablo 2.4’de gösterilmektedir.

Tablo 2.4. Örgütsel Öğrenmenin Temel Ölçütleri ve Örgütsel Öğrenmeye Katkısı

Ölçütler	Örgütsel Öğrenmeye Katkısı
Proje bazlı ve takım çalışmasına dayanan yapılanma	Belirli koşullar altında, bireylerin bilgi ve enformasyon paylaşma yönünde eğilimleri artmaktadır. Bu koşullar: profesyonel uzmanlaşma, çalışan önerilerinin uygulanması, takım ödül sistemleri, güven, diyalog, karşılıklı saygının yürürlükte olduğu organik, katılımcı bir örgüt yapısı
İletişim yetenek ve sistemleri	Örgütte etkin bir örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi ve örtülü bilginin aktarılması için çalışanların iletişim becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Yönetimin firmada, 1) örgütsel hafızayı desteklemek için kılavuzlar, el kitapları ve veri tabanları, 2) hata ve başarısızlıklardan edinilen derslerin ve gelişmelerden öğrenilenlerin, departmanlar arası iletişim ve paylaşımını sağlayan süreçler, 3) içsel ve dışsal enformasyonu toplayacak sistematik prosedürler, 4) ilgili enformasyonu dağıtabilmek için görüşme ve sunular sağlayacak ve 5) sosyal aktiviteleri kolaylaştıracak iletişim sistemleri kurmalıdır.
Deneyim	Deneyim, yeni teknik ve methodları yeni bilgi yaratmak ya da mevcut bilginin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla genel anlamda uygulamaya geçirmeden önce belirli birim ya da alanlarda test etmeyi içermektedir.
Eğitim	Eğitim, özellikle de 1) kesintisiz olarak, 2) firmanın belirli gerekleri doğrultusunda şekilleniyor ve 3) sadece teknik değil aynı zamanda sosyal konulara da odaklanıyorsa deneyim, yetenek ve bilgi birikiminin kurumsallaştırılmasına katkıda bulunmaktadır.

Kaynak: Ruiz-Mercader, vd., (2006), s.20

Öğrenme, canlıların yaşamında olduğu gibi, örgütsel bilgi ve davranışta da bir değişim meydana getirmektedir. Bu değişim süreci, bilgi ve davranış çeşitlerini değişik boyutlarda etkilemektedir. Bu nedenle öğrenme süreci değişik biçimlerde sınıflandırılabilir (Probst ve Büchel, 1997; Varoğlu ve Basım, 2009).

Örgütsel bir faaliyet olarak öğrenme, grup içi etkileşimin ve bireysel çabaların bir bileşkesini teşkil etmekte olup, bu haliyle bireyler arasındaki ilişkilere yerleşmiş ve aşama aşama gerçekleşen bir süreç niteliği taşımaktadır. Böylesi bir süreç incelendiğinde literatürde çok çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Örgütsel öğrenmeye yönelik en önemli sınıflandırmalardan biri de Argyris ve Schön (1978)'ün sınıflandırmasıdır. Örgütsel öğrenmeyi; örgütsel sorunların çözümüne yönelik olarak

geliştiren yeni bilgi ve anlayış bütünü olarak tanımlayan Argyris ve Schön (1978), öğrenme sürecini tek döngülü, çift döngülü ve üç döngülü olmak üzere üç kategoride ele almaktadırlar (Hedberg ve Wolff, 2001; Akgün, vd., 2009).

### **2.1.3.1. Tek döngülü Öğrenme**

Öğrenmenin en basit seviyesi olarak tek döngülü öğrenme, çalışanların çevrelerinde meydana gelen problemleri tanımlamalarını, çözüm stratejilerini geliştirmelerini, uygulamalarını ve yeni bilgiler edinimlerini içermektedir. Süreçlere dair beklentiler ile gerçek çıktılar arasındaki farka dair yapılan geri besleme ile bu tarz öğrenme, hataların düzeltilmesini, gerekli uyarlamaların yapılmasını ve nihayetinde de sonuçlardaki sapmaların giderilmesini sağlamaktadır. Diğer bir deyişle tek döngülü öğrenme süreci dahilinde, geçmiş deneyimler de dikkate alınarak, sorunlar belirlenmekte; hedef ve standartlardan sapmalar, ortadan kaldırılmaktadır (Akgün, vd. 2009).

Tek döngülü öğrenme, gerçekleştirilen eyleme ilişkin kuram ya da norm hakkındaki fikirlerin aynı kaldığı öğrenme şekli olarak tanımlanmaktadır. Düşünme, sorgulamaya teşvik etmemektedir. Başka bir deyişle tek döngülü öğrenme, örgüt içerisindeki uyumsuzlukların ve yanlışlıkların mevcut politika ve değerlerde değişiklik yapmadan bulunması ve düzeltilmesi olarak değerlendirilmektedir (Argyris, 1999, s. 68; Varoğlu ve Basım, 2009, s.54).

Böylesi bir öğrenme süreci ile maddenin farklı ısılarda farklı formlarda bulunması (katı, sıvı, gaz gib) arasında benzerlik kurulabilir. Aynı maddenin belirli ısılarla karşılık olarak form değiştirmesi gibi, bazı nedenler bağımsız olarak değişikliğe uğradığında verilen tepki, tek döngülü öğrenmeye örnek gösterilebilmektedir. Bu öğrenme formunda sorunların teşhis edilip giderilmesi ile sapmalar ortadan kaldırılmakta olsa da, mevcut faaliyet ve davranışların altında yatan temel norm ve değerler ise değişmemektedir. Bilimsel açıdan bakıldığında, tek döngülü öğrenme, mevcut prosedür ve uygulamalardaki gözlemlenen bir değişimi ifade etmektedir (Siebenhüner, 2002, s.6)

Tek döngülü öğrenmede, örgüt üyeleri, çevrelerinde meydana gelen problemleri tanımlar, bunları giderebilmek için gerekli stratejileri geliştirip, uygulamaktadırlar. Yani örgüt, belirlenen amaçlarına ulaşabilmek için, çevresine uyum sağlayarak sadece bir değişikliği gerçekleştirmektedir. Tek döngülü öğrenme süreci, örgütün iç ve dış çevresine verdiği bir tepki olarak değerlendirilebilmektedir. Çünkü örgüt, hatalarını düzelterek, mevcut normlarını, standart olarak belirlediği normlara ulaştırmaya çalışmaktadır (Argyris ve Schön, 1978, s.18-19).

Probst ve Büchel (1997, s. 23) bu öğrenme şekline “uyumlandırıcı öğrenme” adını vererek çevreyi kavrayarak belirtilen hedef ve normalara etkin olarak uyum sağlama süreci olarak tanımlamaktadırlar. Bunu uyumlandırıcı öğrenme olarak nitelendirmelerinin nedeni, örgütün sadece çevreye uyum sağlama çabası göstermesidir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde örgüt üyeleri çevrelerindeki problemleri tanımlarlar, bu problemlerle ilgilenmek için çeşitli stratejiler geliştirirler ve bu stratejileri uygularlar (Varoğlu ve Basım, 2009, s.55).

### **2.1.3.2. Çift Döngülü Öğrenme**

Çift döngülü öğrenme biçimi ise, yalnızca davranışsal uyumlarla sınırlı kalmayan; daha derin bir şekilde bilişsel yapılarda da değişim gerçekleştiren bir süreci ifade etmektedir. İşlevsiz duruma düşmüş olan örgütsel normları ve değerleri çözümlenerek, yeni öncelikler ve ağırlıklar belirlemek ya da örgüt kültürünü, politikalarını, amaçlarını, stratejilerini ve gerekiyorsa yapısını da düzeltmek söz konusudur. Bu nedenle bu tip öğrenme biçimi yüksek seviyeli öğrenme, yaratıcı öğrenme, yeniden yapılandırıcı öğrenme olarak da adlandırılabilir (Yazıcı, 2001; Seymen ve Bolat, 2002).

Öğrenmenin daha ileri bir seviyesini ifade eden çift döngülü öğrenmede tek döngülü öğrenmeye ek olarak öğrenme süreci içerisine örgütsel değer, norm, inanç yapıları, yaklaşım ve hedefleri de dahil edilmektedir. Dolayısı ile çift döngülü öğrenme de bir geri bildirim döngüsü bulunmaktadır. Geri bildirim dahilinde ikinci döngü, ilk döngüdeki değişimleri inanç, norm ve hedefler ile ilişkilendirmekte, düşünce yapıları ile zihinsel modeller tekrar şekillendirilmekte; böylece çift döngülü öğrenme tek döngülü öğrenmeye kıyasla daha derin bir süreç niteliği taşımaktadır. Bu açıdan mevcut bir hedefe dair algılanan bir problem ile başlamakta olan çift döngülü öğrenme süreci,

nihayetinde de derin bir zihinsel değişime yol açmaktadır. Mevcut prosedür ve değerlendirme kriterlerinin sorgulanarak baştan yapılandırılmaları ve bunun beraberinde getirdiği zihinsel değişimler, çift döngülü öğrenmenin temel göstergeleri arasında bulunmaktadır (Carrol, Curtis, Higgins, Nicholl, Redmond ve Timmins, 2002; Akgün, vd., 2009).

Probst ve Büchel (1997, s.35) çift döngülü öğrenmeyi, yeniden yapılandırıcı öğrenme olarak adlandırmakta ve örgütün norm ve değerlerinin sorgulandığı, yeni bir referans çerçevesinin oluşturulduğu öğrenme süreci olarak tanımlamaktadırlar.

Çift döngülü öğrenmede, içsel çatışmalarla da yüzleşmek gerekmektedir. Örgüt içerisinde başlangıçta birer tabu gibi görülen örgüt normları ve değerleri sorgulanmakta, yeni öncelikler konulmakta ve yeni değerlendirmeler yapılmaktadır. Böylece örgütün değer sistemi yeniden yapılandırılabilir (Varoğlu ve Basım, 2009).

Argyris'in (1978) çift döngülü olarak tanımladığı öğrenme biçimi yansıtıcı (reflective) bir özellik taşımaktadır. Zihinsel değişimler, mevcut varsayım ve kabullerdeki farklılaşmaları, sonuçlara dair beklentilerin yeniden şekillenmesini ve bireyler tarafından paylaşılan ortak değerlerin değişimini içermektedir. Bu doğrultuda çift döngülü öğrenme ile örgütün içinde bulunduğu yeni duruma karşı yeni yorumlama şemaları ve farklı bilişsel bakışları geliştirebilmesi için geçmiş davranış kalıplarını terk etmesi gerekmektedir (Awbrey, 2005, s.13).

### **2.1.3.3. Üç döngülü (Deutero) Öğrenme**

Öğrenmenin bu türü, öğrenme yeteneğinin bizzat kendisi ile ilişkili olup; örgütün nasıl öğreneceğini, öğrenme kapasitesini ve bu süreci devam ettirebilme gücünü ifade etmektedir. Bu doğrultuda örgütlerin tek döngülü ve çift döngülü öğrenmeyi nasıl gerçekleştirdiklerini veya öğrenmeyi nasıl öğrendiklerini anlamaya yönelik, daha derin algılamayı gerektiren bir süreç olduğu söylenebilmektedir (Akgün, vd., 2009; Varoğlu ve Basım, 2009).

Argyris ve Schön (1978, s.27) bir organizasyonda üç döngülü öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, örgüt üyelerinin önceki öğrenme biçimlerinin nasıl gerçekleştiğini araştırmaları, öğrendiklerinin ve bu sürecin nasıl gerçekleştiğinin derinlemesine düşünmeleri gerekliliğini savunmaktadır. Üç döngülü öğrenme sürecinde

örgütteki bireyler öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığını veya engellediğini keşfederler; yeni öğrenme stratejileri geliştirirler, geliştirdikleri stratejileri değerlendirirler ve genelleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu aşamaların sonuçları, bireylerin düşüncelerinde, bilişsel haritalarında kodlanmakta ve örgütsel öğrenme pratiklerine yansıtılmaktadır.

Örgüt üyelerinin kendilerine ve örgütlerine yönelik algılarındaki değişimleri içeren üç döngülü öğrenme, tek ve çift döngülü öğrenmeye zemin hazırlayacak, yeni örgütsel çevre ve yapılanmaları da meydana getirmektedir. Örneğin bir firmanın pazardaki bir farklılaşma sonucu öğrenme ihtiyacı içerisine girmesi bu doğrultuda pazarın dinamizmini karşılayabilmek için yeniden yapılanarak daha esnek bir karar verme süreci içerisine girmesini gerektirecektir. Nihayetinde gerçekleştirilecek olan süreçler firmanın öğrenme yeteneğini de etkileyebilmekte; iletişim kanalları, enformasyon sistemleri, eğitim prosedürleri ve rutinlere yansiyarak bu firmanın öğrenme sürecini iyileştirebilmektedir. Üç döngülü öğrenme kavramı kimi kaynaklarda öğrenmeyi öğrenme olarak ifade edilmektedir. Bu öğrenme süreci örgüt üyelerinin kişisel gelişimleri, tatminleri ve performansları üzerine de artan düzeyde katkılar yapmaktadır (Awbrey, 2005; Varoğlu ve Basım, 2009).

#### **2.1.4. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler Ayrımı**

Literatürde çoğu kez örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları arasında büyük ölçüde bir kargaşa yaşandığı görülmektedir. Bu iki kavram arasındaki farklılığı ortaya koymanın yollarından bir tanesi de öğrenen örgütün bir örgüt tipi olduğunu, örgütsel öğrenmenin ise örgütlerde öğrenme ile ilgili faaliyetler veya süreçler olduğunu belirtmektir (Örtenblad,2001).

Örgütsel öğrenme bir kavramdır ve örgütte yürütülen belirli faaliyetleri tanımlamakta kullanılmaktadır. Öğrenen örgüt ise, belirli bir örgüt tipini ifade etmektedir. Başka bir deyişle öğrenen örgüt, öğrenmekte olan veya öğrenen bir örgüt yaratmak için gerekli olan bir örgütsel yapıyı vurgularken; örgütsel öğrenme kavramı, örgütlerde öğrenmeyi gerçekleştirmek veya bir öğrenen örgüt yaratmak için gerekli kriterlere gönderme yapmaktadır. Örgütsel öğrenme, öğrenme sürecinin nasıl gerçekleştiği ve hangi tekniklerin ve araçların kullanılacağı üzerinde durmaktadır. (Seymen ve Bolat, 2002, s. 125-126).



Kavramlar arasındaki farklılığı açıklamanın diğer bir yolu ise, bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçiş sürecini incelemekle mümkün olabilmektedir. Örgütteki bireyler, kendi davranışlarından kişisel faaliyet kuramları oluşturdukları gibi, örgütün davranışlarından da örgüte ait faaliyet kuramları çıkarabilmektedirler. Başka bir anlatımla, bireyler, örgütün kullanmakta olduğu davranış modellerindeki hataları bularak ve düzelterek, iç ve dış çevredeki değişimlere yanıt veren bir değişim uzmanı gibi hareket ettikleri sürece örgütsel öğrenmeden söz edilebilmektedir. Dolayısı ile örgütsel öğrenme, sürekli olarak en iyi rutin iş uygulamalarını tanımlamak, yaratmak, bunları standartlaştırmak ve örgütün neresinde kullanılacak ise oraya yaymak ve bu süreci hiç durmadan yenilemektir. Bir örgütün öğrenen örgüt olması esasında bu gelişmenin sonucudur ve son aşamadır (Yeniçeri, 2002).

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları arasındaki farklılığı açıklamada bir diğer yol ise bu alanda yapılmış çalışmaları değerlendirmektir. Örgütsel öğrenme araştırmalarında temel değişken olan öğrenme kavramı bir ayrımı yaratırken; yapılan araştırmaların amacı ve hedefi ise ayrı bir ayrıma neden olmaktadır. Bazı araştırmacılar (Levitt ve March, 1988) örgütü adapte olabilen ve değişen bütün bir sistem (örgüt yapısının ve politikalarının bir fonksiyonu olarak değerlendirerek) olarak değerlendirmekte ve öğrenmeyi sistem düzlemindeki bir olay olarak tanımlamaktadır. Öğrenmeyi birey açısından değerlendiren araştırmacılar ise (Stata, 1989; Brown ve Duguid, 1991) örgütler içinde yer alan bireylerin nasıl öğrendiklerine (geliştikleri, adapte olabildikleri ya da kavramsal modellerini nasıl yeniledikleri) odaklanmışlardır. Aynı zamanda, tanımlanan iki grup arasında yer alan bazı araştırmalar ise (Weick, 1979) öğrenmeyi bireysel ve sistemselsel olarak değerlendiren araştırmalardaki boyutların birbirleri ile ilişkilerini incelemektedirler. Diğer bir grup araştırmacı (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1990) ise temel olarak örgütsel değişim yaratmak üzerinde durmakta ve örgütsel etkinliği arttırmak için yönetsel müdahaleleri test etmektedirler. Bu doğrultuda öğrenme literatüründeki bir başka ayrım da tanımlayıcı ve müdahaleci (intervention) kuralcı olan çalışmalardan kaynaklanmaktadır (Edmondson ve Moingeon, 1998, s.22). Örgütsel öğrenme alan yazınındaki tanımlayıcı ve müdahaleci çalışmaların ayrımı Şekil 2.4'de gösterilmektedir.

Şekil 2.4. Örgütsel Öğrenme Araştırmaları Sınıflandırması

		TEMEL ARAŞTIRMA ALANI	
		Örgüt	Birey
ARAŞTIRMA HEDEFİ	<i>Tanımlayıcı araştırma</i>	Artan Örgütler geçmiş deneyimlerinden öğrenmektedirler	Topluluk Örgütler öğrenen ve gelişen bireylerden oluşan topluluklardır
	<i>Müdahaleci araştırma</i>	Katılımcılık Örgütsel gelişim bireylerin yeteneklerinden sağlanmaktadır	İzlenebilirlik Örgütsel gelişim bireylerin mantıksal modellerinin gelişmesinden sağlanmaktadır

Kaynak: Grey ve Antonacopoulou, (2004), s.23.

Öte yandan Tsang ise (1997, s. 74-75) örgütsel öğrenme alanında farklı bir ayırım yapmakta; teorilerin normatif ya da kuralcı (normative, prescriptive) ve tanımlayıcı (descriptive) olarak iki temel akım doğrultusunda şekillendirildiğini savunmaktadır. Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler kavramları birçok çalışmada da birbirlerine çok yakın ve benzer kavramlar olarak ele alınmakta hatta bazen birbiri yerine kullanılan kavramlar olarak değerlendirilmektedir (Tsang, 1997, s.74). Örgütsel öğrenme, örgüt içerisinde öğrenme ile ilgili belirli aktiviteleri tanımlamak için kullanılmakta iken, öğrenen örgütler ise bu aktiviteleri gerçekleştiren belirli örgütlerin kendisini tanımlamaktadır. Bununla birlikte, bu iki kavram arasında belirli ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki, “öğrenen örgütler, örgütsel öğrenmede iyi olan örgütlerdir; yani örgütsel öğrenme ile belirli bir çerçeve çizilmiş ve öğrenen örgütlerin bu çerçeve kapsamındaki yolları izlemesi gerekmektedir” gibi kısa bir tanımlama ile yapılabilir.

Yukarıda bahsi geçen birçok örgütsel öğrenme çalışması tanımlayıcı, müdahaleci ve birey ve örgüt bağlamında bakış açılarının farklılığını değerlendirmek için ayrıştırılsa da çalışmaların ortak amacı öğrenen bir organizasyon geliştirebilmek

için spesifik önerilerde bulunmakta ve başarılı uygulamaların örneklerini vermektedirler. Öğrenen bir örgüt ortaya koyabilmek ve bunun sürdürülebilmesi için öğrenme alanında yapılmış birçok çalışmanın (Shaw ve Perkins 1991; Leonard-Barton, 1992; Nevis, DiBella ve Gould, 1995) sonuçları ve önerileri bir araya getirildiğinde benzer önerilerde bulunduğu görülmektedir (Goh ve Richards, 1997). Çalışmaların önerilerinde benzerlikler bulunsa da tüm çalışmalar bir araya getirildiğinde çok geniş sonuçlar ve öneriler bütünü ortaya çıkmakta ve değerlendirilebilmesi güçleşmektedir. Öte yandan araştırmalar birçok farklı sektörde ve endüstri dalında yapıldığından tüm örgütler için tek bir öğrenen bir organizasyon yaratma önerisi ortaya konması güçleşmektedir. Alanyazınındaki bahsi geçen güçlükleri giderebilme için hem örgütsel öğrenme hem de öğrenen örgütler literatürlerinden yararlanılarak örgütlerde öğrenmeyi destekleyici, teşvik edici unsurları içeren örgütsel öğrenme kabiliyeti kavramı ortaya çıkmıştır (Goh ve Richards, 1997). Örgütsel öğrenme kabiliyeti bağlamında örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi ve sürdürülebilmesi için öğrenmeyi destekleyen, teşvik eden örgütsel özellikler ve örgütsel yapıların dikkate alınması gerekmektedir.

### **2.1.5. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti**

İşletme yöneticileri çevre koşullarına sürekli adapte olabilecek; hatta örgütteki değişim ihtiyacını önceden tahmin edebilecek bir örgütlenme yaratmanın yollarını aramaktadırlar. Örgütsel öğrenme kabiliyeti de örgütlenmelerdeki sürekli adaptasyonu ve gelişmeyi desteklediğinden yöneticilerin buldukları öngörülemez çevre koşullarına karşı çözüm arayışlarında ilgi odağı bir kavram olarak dikkat çekmektedir (Goh ve Richards, 1997, s.575).

Yeung, Ulrich, Nason ve Glinow (1999,s. 14) yaptıkları çalışmalarında; öğrenen bir organizasyon oluşturmak için danışmanlık yaptıkları yöneticilerin ve işletme sahiplerinin şu tip sorulara cevap aradıklarını gözlemlemişlerdir;

- Pazarda işletmemin daha rekabetçi hale gelmesinde bize yardımcı olacak yeni değerleri, süreçleri ve davranışları oluşturacak bir örgüt kültürü nasıl oluşturabilirim?
- Yeni fikirlerin sürekli üretildiği ve bütün organizasyon içinde paylaşıldığı bir öğrenen örgütü nasıl yaratabilirim?

- İşletmemizi daha hızlı bir biçimde yeni pazarlara sokacak ve yeni teknolojileri daha hızlı kullanabilecek bir değişim kapasitesini örgüt içerisinde nasıl oluşturabilirim?
- Örgütün sahip olduğu yetenekleri ve yetkinlikleri pazar koşullarına daha iyi cevap verebilmek için nasıl güçlendiririm?

Bu sorular işletmelerin örgütsel öğrenme kavramına ve örgütsel öğrenme kabiliyetlerine nasıl bir bakış açısı ile yaklaştıklarına örnek teşkil edebilecek ve aynı zamanda bilimsel çalışmalarda işletmelerin beklentilerini karşılamak için bir yol haritası niteliği taşımaktadır.

Yukarıda bahsi geçen öğrenen bir örgüt yaratmak ve organizasyonlarda örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için uygun ortamlar yaratmak ancak örgütsel ve yönetsel karakteristiklerin öğrenmeyi destekleyici niteliğe sahip olması ile mümkün olabilmektedir. Bu doğrultuda örgütsel öğrenme kabiliyeti, organizasyonlardaki örgütsel ve yönetsel özelliklerin örgütsel öğrenme sürecini desteklemesini içermekte ve öğrenme sürecinde temel rol oynamaktadır (Chiva, Alegre ve Lapiedra, 2007, s.225). Örgütsel öğrenme süreçler vasıtası ile gerçekleşmektedir. Öğrenme kabiliyeti örgüt yapılarında meydana gelen örgütün performansını sürdürmesi ve arttırması için yapılacak herhangi bir değişim olarak da tanımlanabilmektedir (Cyert ve March, 1963; Hedberg, 1981; Dibella, Nevis ve Gould, 1996, s. 363).

Literatürde yapılmış çalışmalarda (Hedberg 1981; Levitt ve March 1988) örgütlerin ancak spesifik bir problemle karşı karşıya kaldıklarında, öğrenmenin tek seferlik bir çözüm yolu olduğuna değinilmektedir. Örgütteki öğrenme ile ilgili uygulamalar eğer örgüt bir problemle karşılaşmadığında da sürdürülmekte midir; örgütteki sorunların öğrenme ile tek seferde çözülebilmesinin verdiği memnuniyet ile öğrenme odaklı olmaya devam mı etmektedirler gibi sorulara literatürde sıklıkla yer verilmektedir. Bu doğrultuda değerlendirildiğinde örgütlerin bir krizle karşılaşmadıkları durumlarda öğrenmeye devam etmeleri nasıl sağlanabilir sorusu akla gelmektedir. Tüm bu sorulara cevap verebilmek için literatürde deneysel çalışmaların artması gerekmektedir ki bu çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir (Garvin, 1993). Örgütsel öğrenme kavramının karmaşık yapısını değerlendirebilmek için yapılmış derinlemesine

birçok nitel çalışma bulunmaktadır (Leonard-Barton, 1992). Örgütlerin öğrenmesinin deneysel olarak değerlendirilebilmesi alanyazınındaki bu bağlamdaki eksikliklerin giderilmesinde büyük önem taşımaktadır. Örgütsel öğrenme kabiliyeti çalışmaları (Goh ve Richards, 1997; Chiva ve diğerleri, 2007) organizasyonlarda örgütsel öğrenmeyi deneysel olarak değerlendiren ve örgütsel öğrenme kavramının ölçülebilmesine olanak tanıyan ölçekler geliştirmeleri bakımından yapılacak olan deneysel araştırmalara temel oluşturmaktadır. Örgütlerin öğrenme kabiliyetlerini ölçebilecek ve deneysel olarak test edebilecek ölçeklerin geliştirilmesi ve test edilmesi alandaki çalışmalara katkı sağlayacak ve genellenebilir sonuçların ortaya çıkmasını kolaylaştıracaktır (Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente ve Valle-Cabrera, 2005,s. 715).

Mbengue ve Sane (2013, s.28-29)'ye göre örgütsel öğrenme kabiliyeti kavramı iki temel bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenlerden birincisi kabiliyet ikincisi ise öğrenmedir. Bu iki bileşen de örgüt seviyesinde değerlendirilmektedir. Kabiliyet ve öğrenme aynı amacı gütmeler de bu iki kavram birbirleri ile ilişkilidirler. Organizasyonun örgütsel öğrenme kabiliyeti örgütsel öğrenmenin bir öncülü olarak değerlendirilmektedir. Daha spesifik olarak değerlendirildiğinde örgütsel öğrenme kabiliyeti, örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilme potansiyeli olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel öğrenme kabiliyeti, öğrenme sürecini destekleyen yönetsel ve örgütsel uygulamalar bütünü olarak tanımlansa da bu destekleyici, teşvik edici uygulamaların varlığı örgütlerde etkin bir öğrenme gerçekleşeceğinin garantisini vermemektedir. Ancak örgütün öğrenme potansiyelinin ve kabiliyetlerinin varlığı örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesinin ön koşulunu oluşturmaktadır. Sonuç itibari ile organizasyonlarda örgütsel bir öğrenmenin gerçekleşebilmesi, örgütlerin sahip oldukları öğrenme kabiliyeti potansiyellerine bağlıdır. Organizasyonların örgütsel öğrenme kabiliyeti potansiyelleri de örgütte öğrenme süreçlerini destekleyen yönetsel ve organizasyonel uygulamaları içermektedir.

Örgütlerde bilginin yaratılması, örgüt içinde çapraz fonksiyonel takımlar ve etkili iletişim mekanizmaları ile uygulamalara dönüştürülmesini yönetimin desteklemesi örgütsel öğrenme kabiliyeti alanında yapılmış olan çalışmalarda (Jerez-Gomez, vd., 2005; Chiva, vd. 2007) örgütlerin öğrenme kabiliyetini oluşturan faktörler olarak değerlendirilmektedir. Organizasyonlar, yarattıkları bilgiyi günlük uygulamaya

dönüştürebildiklerinde değer yaratabilmektedirler (Conner ve Prahalad, 1996, s.478). Bu doğrultuda işletmeler değer yaratabilmek için örgüt içinde bilgi yaratmayı destekleyecek organizasyonel mekanizmalar ya da uygulamalar geliştirmelidirler. Örgütteki bireylerde ve takımlarda etkin bir öğrenme gerçekleşse dahi takımların öğrenmeleri etkin örgütsel bir öğrenme gerçekleştiği anlamına gelmemektedir. Çünkü gruplar sıklıkla örgüt içindeki diğer gruplarla ve bireylerle iletişim kurmakta başarısız olmaktadır ya da iletişim gerçekleşse de yeni çalışma yöntemlerini uygulama bağlamında diğer grupları ikna edememektedirler (Edmondson, 2002, s.130). Etkin bir örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için örgütte sosyalizasyonu, içselleştirmeyi ve dışsallaştırmayı içeren mekanizmalar ve tüm yönetim uygulamalarında da örgütsel öğrenmeyi destekleyecek bir örgüt iklimi oluşturulması gerekmektedir (Mbengue ve Sane, 2013, s.27).

Dibella, Nevis ve Gould (1996,s. 363) örgütsel öğrenme kabiliyetini; örgütün deneyimine dayalı olan performansı geliştirmek ya da sürdürmek için gerekli olan kapasite ya da süreçler olarak tanımlamaktadır. Performansı geliştirmek için gerekli olan bu süreç ve uygulamalar; bilgi edinmeyi (yeni yetenekler, anlayışlar ve ilişkiler geliştirmeyi ve yaratmayı), bilgi paylaşımını (bazı uygulamalar için nelerin gerekli olduğu bilgisinin yayılmasını) ve bilginin kullanılmasını (öğrenmenin örgüte entegrasyonu ile birlikte bilginin içselleştirilmesi, örgütün çoğunluğunun ulaşabilmesi ve yeni durumlarla karşılaşıldığında kullanılabilmesini) kapsamaktadır.

Goh ve Richards (1997, s.577) yaptıkları çalışmada, ancak örgütün içsel koşullarının etkisini ve öğrenme yönlü yönetim uygulamalarını belirleyip ölçebildiklerinde örgütün öğrenme kabiliyetini ortaya koyabileceklerini düşünmektedirler. Bu doğrultuda çalışmalarında örgütsel öğrenme kabiliyetini, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcı yönetsel uygulamalar ya da bir örgütün öğrenen organizasyon olabilmesini sağlayan imkânlar ve koşullar olarak değerlendirmektedirler.

Yeung, Ulrich, Nason ve Glinow (1999, s.12); örgütsel öğrenme kabiliyetini, öğrenme, değişim inisiyatifleri ve kültür değişimi kavramlarından farklı bir kavram olarak kabul etmektedirler. Yazarlara göre bir organizasyonun örgütsel öğrenme kabiliyeti; belirli yönetsel girişimler ve uygulamalar vasıtası ile örgütlenmede değişim yaratacak olan fikirler yaratmak ve bu fikirleri örgütün tamamına yaymaktır.

Bunun yanında araştırmada kabiliyet kavramına odaklanılmaktadır; çünkü kabiliyet kavramı yöneticilerin örgütte öğrenme için gerçekten ne yapmak zorunda olduklarını tanımlamaktadır. Örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde öğrenme, bireysel öğrenmenin örgütteki diğer bireylere, birimlere ve departmanlara aktarılması ile gerçekleşebilmektedir.

Literatürde organizasyonların örgütsel öğrenme kabiliyeti kazanabilmeleri için üç temel yeteneğe sahip olmaları gerektiği savunulmaktadır (Yeung, Ulrich, Nason ve Glinow, 1999, s.13). Bu üç temel yeteneğin ilki fikir üretme yeteneğidir. Örgütün fikir üretme yeteneği; yeni fikirleri örgüt dışından elde etmeyi, keşfetmeyi ve yeni fikirler için kaynak bulmayı içermektedir. Yenilik yönetimi, yaratıcı yeni ürünler ve yeni üretim tesisleri kurmak yeni fikir üretmeye yardımcı olacak örnekler olarak verilebilmektedir. İkinci temel yetenek, yeni fikirleri örgütte yayma yeteneğidir. Yeni fikirleri yayma, organizasyonun tamamında yenilikçi fikirlerin yayılmasını içermektedir. Örgütün tamamına fikirler, fiziki alanda, örgüt hiyerarşisi içinde ve zamanla yayılmaz ise öğrenme gerçekleşmemektedir.

Yeni fikirler, örgüt içindeki hiyerarşide yukarıdaki ve aşağıdaki kademelerle paylaşıldığında, yeni bilgi dikey olarak hareket etme imkânı bulmaktadır. Bunun yanında elde edilen yeni bilgiler ve fikirler gerek fonksiyonel olarak oluşturulmuş bir örgütlenmede gerekse ürün bazında örgütlenmiş bir organizasyonda yatay olarak da yayılma imkânına sahip olmalıdır. Tedarikçi-firma-müşteri değer zinciri bağlamında değerlendirildiğinde ise yine yeni elde edilen bilgiler ve yeni fikirler dış çevre ile de paylaşılmalı, bölgesel olarak, ülkeden ülkeye de yayılmalıdır. Örneğin bir ülkede kullanılan yönetimsel uygulamalar farklı bir ülkede de kullanılabilir. Elde edilen yeni fikirlerin ve bilginin zamansal sınırlarına değinilecek olursa; fikirler örgütte bireylerden bağımsız olarak değerlendirilmeli ve örgüt kültürünün bir parçası olarak ele alınmalıdırlar (Yeung, Ulrich, Nason ve Glinow, 1999, s.13).

Son olarak üçüncü yetenek ise, öğrenme yetersizliklerinin belirlenmesidir. Öğrenme yetersizliklerini belirleme, örgütte yeni fikir geliştirme ve bu geliştirilen fikirleri yayma aşamalarında başarısızlığa neden olan problemlerin ortaya çıkmasını ve bu problemleri belirlemeyi içermektedir. Öğrenme yetersizliklerinin nedenleri çok fazla olabilmektedir. Yöneticiler kendi dar görüşlülüklerinden, riskten çekindiklerinden,

tecrübesizliklerinden ve son olarak firma kar ortaklarına (yatırımcılar, müşteriler ve çalışanlar) muhalefet etmemek için yenilikçi fikirler geliştirmeyi engelleyebilmektedirler. Bunun aksine bazı firmalarda yeni fikirler deneyen ve yenilikçi olan yöneticiler bulunmaktadır. Bu yöneticiler, yeni üretim methodlarını ve yeni yönetsel uygulamaları denerler ve yeni pazar anlaşmaları yapmaktadırlar. Ancak bu yöneticiler kendileri yeni fikirleri geliştirmekte ve yeni bilgileri kendileri kullanıp örgütle paylaşmamaktadırlar. Bu durumda sadece fikir geliştirme aşamasında kalınmakta ikinci aşama olan yeni fikirlerin ve bilginin yayılması aşaması gerçekleşmemekte ve oluşturulan bilgi ve fikir firmada içselleştirilememekte ve kısa ömürlü olmaktadır (Yeung, Ulrich, Nason ve Glinow, 1999, s.13).

### **2.1.6. Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Kavramsallaştırılması**

Alanyazını incelendiğinde, örgütsel öğrenme kabiliyetinin etkin bir biçimde kavramsallaştırılması için dört koşuldan bahsedilmektedir (Jerez-Gomez, vd. 2005, s.715). Bu koşullardan ilki, yönetimin karar verici olarak örgütsel öğrenmeyi desteklemesi gerekmektedir. Tepe yönetimin üzerine düşen bir diğer görev ise, örgütsel öğrenmeye öncülük edip, öğrenme doğrultusundaki tüm süreçlerin yönetim tarafından desteklenerek tüm organizasyona yayılmasını garanti altına almaktır (Williams, 2001, s.74).

Örgütsel öğrenme kabiliyetinin kavramsallaştırılması için gerekli olan ikinci koşul, örgütte kolektif bir bilincin oluşturulması gerekliliğidir. Bu bilincin oluşturulabilmesi için örgütün tamamının bir sistem olarak görülmesi ve süreçler için tatminkar sonuçlar alabilmek için bu doğrultuda sistem içersindeki her bir elemanın (departmanlar, takımlar, vb.) katılımının sağlanması gerekmektedir. Örgütte paylaşılan vizyonda bir eksiklik var ise bireysel olarak öğrenme odaklı olan çabaların örgütsel bir öğrenme oluşturmaya yetmeyeceği düşünülmektedir (Senge, 1990, s.3; Kim, 1993, s.10-11).

Üçüncü diğer bir koşul, örgütteki çalışanların bireysel olarak elde ettikleri bilgileri transfer etmesi ve birleştirmesine bağlı olarak bir örgütsel bilgi yaratılması gerekmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Jerez-Gomez, vd., 2005, s.716). Örgütteki işlerin kendilerine has süreçleri ve rutinleri ile harmanlanmış temel bir örgütsel bilgi birikimi oluşturabilmek, örgütün sürekli öğrenmesini sağlayabilmek için temel



ilkelerden bir tanesidir. Örgütün sürekli öğrenmesini sağlayabilmek için Daft ve Weick (1984, s.286-291) yaptıkları çalışmada dış çevredeki bilginin iyi taranması ve doğru anlamlandırılması üzerinde durmuş ve bu süreç neticesinde örgütsel öğrenmenin gerçekleşebileceğini savunmaktadırlar.

Son olarak dördüncü koşul ise, günümüz rekabet koşulları ve firmaların birbirlerinden farklılıkları göz önüne alındığında, örgütlerin sadece değişikliklere adapte olmaları yetersiz kalmaktadır (Mcgill ve Slocum, 1993, s.67). Firmalar uyarlanabilen (adaptive learning) öğrenmenin ötesine geçip, örgütteki öğrenme düzeyine konsantre olmalı ve örgütsel öğrenme için örgütün sisteminde yapılacak daha yenilikçi ve esnek alternatifler için araştırma yapmalıdır ancak o zaman firmada üretken bir öğrenme (generative learning) gerçekleşebilecektir (Senge, 1990, s.53).

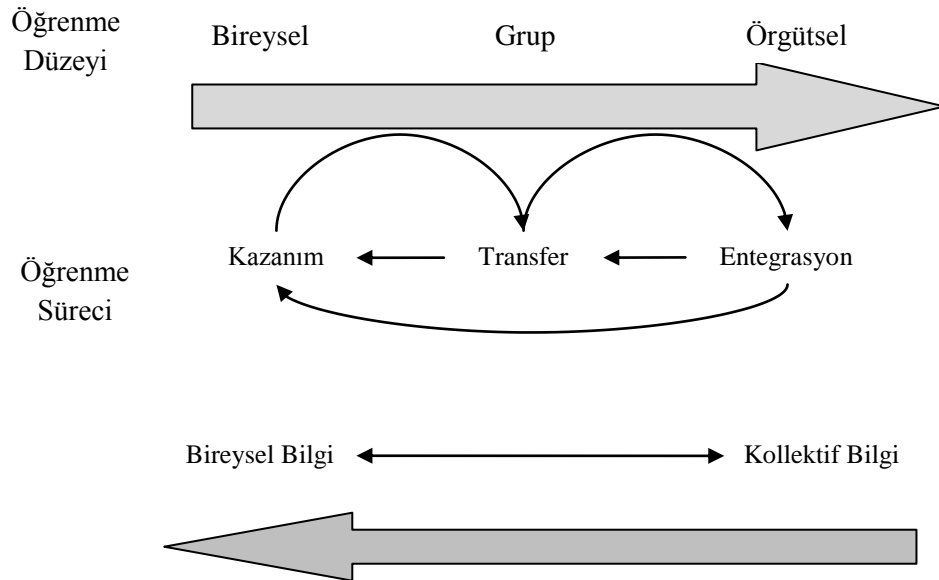
Tohidi, Seyedaliakbar ve Mandegari (2012, s.221) örgütsel öğrenme kabiliyetini, birden çok akademik disiplini ilgilendiren bir kavram olarak değerlendirmekte ve birçok araştırmacının kavramı farklı yönlerden incelediğini belirlemişlerdir. Örgütsel öğrenme kabiliyeti, psikoloji bakış açısı ile değerlendirildiğinde Cyert ve March (1963) ve Daft ve Weick (1984)'in çalışmalarında; sosyolojik bir bakış açısıyla incelendiğinde Lewitt ve March, (1988)'in çalışmasında, örgüt teorisi bağlamında incelendiğinde Cangelosi ve Dill, (1965), Senge, (1990) ve Huber, (1991)'in çalışmalarında farklı bakış açıları ile yer almaktadır. Bazı yazarlar ise (Slocum, MCgill ve Lei, 1994; Jerez-Gomez, vd., 2005) örgütsel öğrenmeyi stratejik bir bakış açısıyla değerlendirmektedirler.

Literatürde (Dibella, vd.,1996, s.362) bir örgütün öğrenme kabiliyeti kazanabilmesi için öncelikle örgütün öğrenme süreçlerinin değerlendirilmesi sonrasında yönetimin uygulamada neler yapması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Örgütsel öğrenme kabiliyeti kavramı bir süreç olarak ele alındığında; üç bakış açısı öne çıkmaktadır (Jerez-Gomez, vd., 2005, s.715-716). Bu süreçlerden ilki örgütün elde ettiği bilgidir. Örgüt içinde bilginin yaratılması ya da elde edilmesi, yayılması ve örgütte içselleştirilmesi işletmelerin temel stratejik kaynakları arasında yer almaktadır. Örgütün bilgiyi nasıl yöneteceği konusunda yetenek kazanması ve dinamik bir kabiliyet olarak eşgüdümlü bir yönetim süreci izlemesi, potansiyel örgüt içi öğrenme kabiliyetini de arttırmaktadır (Teece, Pisano ve Shuen, 1997, s.520). İkinci süreç, yeni bilginin elde edilmesi ve yayılması örgütteki bireylerde bilinç ve davranışsal düzeyde sürekliliği olan

bir değişim yaratmasını kapsamaktadır. Son olarak üçüncü aşamada ise, bireylerde yaşanan bu içsel değişimler, firma içinde sürekliliği olan bir gelişim sürecine temel oluşturmakta ve firmanın süreçlerinin iyileşmesini sağlamakta hatta firmaların farklı örgütsel öğrenme kabiliyetleri edinerek pazarda rekabet avantajı elde etmelerine olanak sağlamaktadır (Fiol ve Lyles, 1985, s.804-807).

Jerez-Gomez vd. (2005) örgütsel öğrenme kabiliyeti kavramını ortaya koyarken, bireysel öğrenmenin kolektif bir süreç olan örgütsel öğrenme için temel bir rol oynadığı üzerinde durmuşlardır. Sonrasında ise örgütsel öğrenme kabiliyetinin dinamik bir süreç olmasından dolayı bilgiye dayandığını ifade etmişlerdir. Ancak bireylerin sahip oldukları bilginin transfer edilerek, paylaşılarak ve bu bilginin işletme içinde entegrasyonu sağlanabildiğinde örgütsel bir hafızadan söz etmenin mümkün olduğunu düşünmektedirler. Bu doğrultuda araştırmacılar örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütün bilgiyi işleme yeteneğine bağlı olduğunu savunmaktadırlar. Bilgi işleme sürecinin bireyden gruba, gruptan da örgüte doğru işlediğini ve sonrasında elde edilen kolektif bilginin tekrar bireylere ulaştığını tanımlayan örgütsel öğrenme süreci modeli Şekil 2.5’de gösterilmektedir.

Şekil 2.5. Örgütsel Öğrenme Süreci



Kaynak: Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente ve Valle-Cabrera, (2005), s.716.

Jerez-Gomez vd. (2005) örgütsel öğrenme kabiliyeti kavramını bilgi işleme yeteneğine bağlı olarak kavramsallaştırdıktan sonra, önceden de belirtildiği gibi şimdiye kadar yapılmış olan örgütsel öğrenme çalışmalarının ölçülmesinin öğrenme eğrileri, deneyim eğrileri gibi geleneksel yöntemlerle olduğunu ve sadece sonuca odaklandığını düşünmektedirler. Yazarların düşüncelerine paralel olarak literatürde öğrenme ve deneyim eğrilerinin tamamlanmamış ölçüm aracı olduğundan ve sadece sonuç odaklı ölçümler yaptığından ve yapılan ölçümlerin işletmede kısa dönemli bir etkinlik yarattığından bahsedilmektedir (Garvin, 1993, s.89).

Chiva vd. (2007) ise örgütsel öğrenmeyi genellikle örgütlerin öğrenme sağlayabildikleri bir süreç olarak tanımlamakta ve hızlı değişen çevre koşulları altında örgütlerin olmazsa olmazı olduğunu savunmaktadırlar. Örgütsel öğrenmeyi bu doğrultuda tanımladıktan sonra örgütsel öğrenme kabiliyetinin, örgütlerde bahsi geçen öğrenme süreçlerini destekleyecek, örgütün öğrenmesini sağlayacak ve bu süreçlerde temel rol oynayan yönetsel ve örgütsel özellikler olarak tanımlamaktadırlar. Yazarlar örgütsel öğrenmeyi ölçebilmek için geliştirilen ölçeklerle ilgili olan literatür detaylı bir şekilde değerlendirmişlerdir. Chiva vd. (2007) çalışmalar kapsamında kullanılan ölçeklerin genellikle örgütsel öğrenmeyi sağlayacak olan temel kolaylaştırıcı faktörleri dikkate aldıklarını ve genel olarak öğrenen örgütler literatürünü temel aldıklarını belirtmektedir. Yazarlar, örgütte öğrenmeyi sağlayacak olan kolaylaştırıcı faktörlerin sadece öğrenen örgütler literatüründe (Senge, 1990) yer almadığını, bunun yanında örgütsel öğrenme literatüründe (Fiol ve Lyles, 1985 ve Hedberg, 1981) de bu doğrultuda yapılmış farklı bakış açılarına sahip çalışmaların olduğunu savunmaktadırlar. Sonuç olarak Chiva vd. (2007)'nin çalışmasında örgütsel öğrenme kabiliyetini ölçebilmek için örgütte öğrenmeyi kolaylaştırıcı (destekleyici) olan faktörler ile ilgili literatür ve teorik bakış açıları geniş kapsamlı bir şekilde dikkate alınmakta ve bunun neticesinde geliştirilen bir ölçek önerisi sunulmaktadır.

Örgütsel öğrenme kabiliyeti çok boyutlu ve karmaşık yapıya sahip bir kavramdır. Kavram birçok farklı çalışmada (Alegre ve Chiva, 2008, 2013; Alegre, Pla-Barber, Chiva, 2012; Chiva vd. 2007; Chiva ve Alegre, 2008, 2009) farklı boyutlar ve bileşenlerle tanımlanmıştır. Goh ve Richards (1997) örgütsel öğrenme kabiliyeti kavramının örgütsel öğrenmeyi destekleyen yönetsel uygulamalara ve örgütün öğrenen

bir örgüt olmasını mümkün kılan örgüt özelliklerine bağlı olduğunu savunmakta ve ancak bu yönetsel uygulamaların ve örgütsel özelliklerin ölçülebildiğinde örgütsel öğrenme kabiliyetinin ortaya konulabileceğini belirtmektedir.

Bu tez araştırması kapsamında örgütsel öğrenme kabiliyeti, örgütsel öğrenme süreçlerinde öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve destekleyici yönetsel uygulamalar (Dibella vd. 1996; Goh ve Richards, 1997; Yeung vd., 1999), bir örgütün öğrenen bir organizasyon olmasını sağlayan örgütsel özellikler, (Jerez-Gomez vd. 2005; Chiva vd. 2007) deneyime dayalı performansı geliştirme kapasitesi (Dibella, Nevis ve Gould, 1996) ve örgütsel öğrenmenin öncülü (Mbengue ve Sane, 2013) olarak kavramsallaştırılmıştır. Sonraki bölümde örgütsel öğrenme kabiliyeti kavramının operasyonel hale getirilmesi anlatılmaktadır.

### **2.1.7. Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Ölçülmesi**

Örgütsel öğrenme kabiliyeti ile ilgili yapılmış olan çalışmaların birçoğunun teorik bir bakış açısına sahip olduğu ancak küçük bir kısmının kavramı boyutlara dayandırarak bir ölçek geliştirildiğinden bahsedilmektedir (Jerez-Gomez, vd. 2005). Örgütsel öğrenme ile ilgili ampirik çalışmalar sadece ölçekleri ve ankete dayalı metodları kullanmamaktadır. Ampirik çalışmaların büyük çoğunluğu nitel metodları kullanmakta ancak bir kısmı da nicel yöntemlerden faydalanmaktadır (Bapuji ve Crossan, 2004, s.403). Çalışmalarda kullanılan nicel yöntemlerden bazıları öğrenme ve deneyim eğrileri analizleridir. Öğrenme eğrileri araştırmalarda örgütlerde elde edilen bilgi birikiminin örgütteki çalışanlar arasında zamansal olarak yayılımının analiz edilmesi ile ölçülmektedir. Deneyim eğrileri ise örgütte çalışanların iş yapış şekillerinde, üretim yöntemlerinde ve işletmelerin endüstri dalındaki edindikleri deneyimlerin zamansal olarak yayılımı ve aktarımı ile değerlendirilmektedir. (Epple, Argote ve Devadas, 1991). Öğrenme ve deneyim eğrileri ile ilgili yapılmış olan birçok çalışmada işletmelerin denetim ve öğrenme neticesindeki bilgi birikimlerinin zamansal olarak yayılımının işletmelere maliyet ve rekabet avantajı sağladığı görülmektedir (Day ve Montgomery, 1983; Argote, Beckman ve Epple, 1990; Zimmerman, 1992). Ancak örgütsel öğrenmeyi ölçmede deneyim eğrilerini kullanmanın yarattığı problem deneyim eğrileri ölçümlerinin, öğrenme süreçlerini, kaynaklarını ve örgütün sahip olduğu kabiliyetleri göz ardı ederek sadece çıktılara odaklanmasından kaynaklanmaktadır

(Chiva, vd., 2007, s.229). Bahsi geçen objektif ölçüm yöntemleri yargısal/kanaat (judgemental/opinion measures) ölçümleri ile zıt karaktere sahiptirler. Luthans, Rubach ve Marsnik (1995, s.37) örgütsel öğrenmenin direkt olarak katı sayısal verilerle ölçümlenemeyeceğini savunmaktadır. Aynı zamanda yazarlar, öğrenmenin örgütteki etkilerinin de niceliksel olarak ölçmenin de zor olduğunu düşünmektedirler. Örgütsel öğrenmenin yargısal olarak ölçümlenebilmesi, örgütteki katılımcılara ya da örgüt için bilgi kaynağı oluşturan tedarikçilerine ya da müşterilerine uygulanacak anketler ve görüşmeler ile mümkün olabilecektir.

Literatürde örgütsel öğrenme ölçeği geliştirme de iki temel bakış açısının olduğundan bahsedilmektedir (Chiva, vd. 2007, s.229). Bu bakış açıları amaçlarına göre farklılaşmaktadır. Birinci bakış açısında, belirli bir örgütsel öğrenme sürecinin örgütlerde başarılıp başarısızlığının saptanmasına odaklanmaktadır. Bu bakış açısına göre örgütteki örgütsel öğrenmeyi ölçmeye yönelik olarak oluşturulmuş araçlar, örgütte öğrenme süreci için olması gereken aşamaları dikkate almaktadırlar ve bu aşamaların organizasyonlarda var olup olmadığını araştırmaktadırlar. Bu doğrultuda organizasyonlarda öğrenmeyi ölçebilmek için aşamaların birer boyut olarak kabul edildiği ölçeklerden yararlanılmaktadır. Literatürde öğrenme aşamalarının dikkate alınarak ölçümlerin yapıldığı çalışmaların genellikle Huber (1991) ve Crossan, Lane ve White, (1999) gibi yazarların geliştirdikleri modellere dayanmaktadır. Bu çalışmalara Bontis, Crossan ve Hulland (2002) ve Tippins ve Sohi (2003)'in çalışmaları örnek olarak verilebilmektedir.

Alan yazınındaki ikinci bakış açısı ile yapılmış çalışmalar ise, örgütlerdeki öğrenme yönlülüğü ve örgütün öğrenmedeki kabiliyetini saptamaya çalışmaktadır. Bu bakış açısına göre yapılmış olan çalışmalar örgütsel öğrenmenin sağlanabilmesi için organizasyonun temel öğrenmeyi kolaylaştırıcı özellikleri üzerinde durmaktadır. Örgütsel öğrenmenin boyutları, örgütün sahip olduğu öğrenmeyi kolaylaştırıcı olan özelliklerden oluşmaktadır. Literatürde, öğrenmeyi kolaylaştırıcı faaliyetlerin dikkate alınarak geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı çalışmaların çoğunlukla öğrenen organizasyonlar alanyazınında yer alan çalışmalardır (Chiva, vd., 2007). Goh ve Richards (1997)'in çalışması ve Jerez-Gomez, vd. (2005)'in çalışmaları bu bakış açısı ile yapılmış örgütsel öğrenme ölçüm çalışmalarına örnek olarak verilebilir.

Örgütsel öğrenme ölçüm aracı geliştirmede literatürdeki bahsi geçen iki bakış açısı ile yapılmış olan çalışmalarda, bireysel davranışlar, sosyal davranışlar ve örgütsel özellikler üzerinde durulmaktadır. Birinci bakış açısına sahip olan çalışmalar öğrenme süreçlerinin örgütlerde akıcı bir şekilde sürdürebildiğini incelerken ikinci bakış açısına sahip olan araştırmalarda örgütlerin öğrenme yönlü kabiliyetleri incelenmektedir. Yapılan çalışmalarda örgütlerin öğrenme kabiliyetlerinin ölçülmesinde her ne kadar öğrenmeyi kolaylaştırıcı örgütsel özellikler ağırlıklı olarak değerlendirilse de, bu kabiliyetlerin örgüt içi öğrenme süreçleri ve aşamaları da içerdiği görülmektedir (Chiva, vd., 2007, s. 229-230).

Firmaların örgütsel öğrenme kabiliyetlerinin ölçülmesi, günümüz rekabet ortamında yöneticilere destek olmakla kalmayıp aynı zamanda firmalarda hangi faktörlerin öğrenme kabiliyetini etkilediğini ortaya koymalarına ve örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgüt içinde etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesine olanak tanımaktadır. Firmaların örgütsel öğrenme bağlamında zayıflıklarının ve fırsatlarının ortaya konması hızlı değişen dış çevre koşullarına karşı firmaların pazardaki paylarını korumalarına hatta arttırmalarına olanak sağlayabilmektedir (Tohidi, vd., 2012, s. 221).

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel öğrenme kabiliyeti kavramının kullanıldığı çalışmaların sayısı oldukça kısıtlıdır (Dibella, vd. 1996; Goh ve Richards, 1997; Jerez-Gomez, vd. 2005; Chiva, Alegre ve Lapedra, 2007; Alegre ve Chiva, 2008; Mbengue ve Sane, 2013). Çalışmaların birçoğu sistematik olarak yapılmış detaylı literatür araştırmaları neticesinde çok boyutlu öğrenme kabiliyeti kavramını ortaya koymuşlar ve organizasyonların örgütsel öğrenme kabiliyetlerini ölçmeye yönelik ölçekler geliştirmişlerdir. Son yıllarda yapılmış olan çalışmalarda (Tohidi, vd., 2013; Mbengue ve Sane, 2013; Nwankpa ve Roumani, 2014; Akgün, İnce, İmamoğlu, Keskin ve Kocoğlu, 2014) ise önceki yıllarda yapılmış olan çalışmaların ölçeklerinden faydalanılmaktadır.

Örgütsel öğrenme kabiliyeti ile ilgili literatür incelendiğinde kavramı ölçmek için geliştirdikleri ölçekleri en çok kullanılan araştırmalar, Goh ve Richards (1997) 457 kez, Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente ve Valle-Cabrera (2005) 315 kez ve Chiva, Alegre ve Lapedra (2007) ise 239 kez atıf almış çalışmalardır (Google akademik, erişim: 12.08.2014).

Goh ve Richards (1997) örgütlerin öğrenme kabiliyetlerini kıyaslamak amacıyla yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütün iç koşullarına ve yönetim uygulamalarına bağlı olduğunu ancak bu örgütsel koşullar ve yönetsel uygulamalar ölçülüp örgütsel öğrenmeye olan etkileri ortaya konduktan sonra örgütün öğrenme kabiliyetinin ölçülebileceğini savunmaktadırlar. Goh ve Richards, 1989 yılından 1995 yılına kadar yapılmış örgütsel öğrenme alanyazını çalışmaları konusunda detaylı bir literatür taraması sonucunda 5 boyutlu bir örgütsel öğrenme kabiliyeti ölçeği oluşturmuşlardır. Bu boyutlar sırasıyla (1) amaç ve misyonun açıklığı, (2) liderlerin bağlılığı ve personeli güçlendirme, (3) deneme (deney yapma) ve ödüllendirme, (4) bilginin transferi, (5) takım çalışması ve grup olarak problem çözmedir.

Goh ve Richards (1997), örgütün öğrenme kabiliyetini ölçebilmek amacıyla ilk etapta 5 boyutu ölçebilen 55 soru oluşturmuşlardır. Farklı organizasyonlardan oluşan 100 çalışan üzerine yaptıkları pilot çalışmada yaptıkları faktör analizi neticesinde 5 boyutu karşılayabilen soru sayısını 21'e düşürmüşler ve sonraki aşamada 21 sorudan oluşan 0.90 güvenilirliğe sahip olan nihai ölçeği, 4 farklı organizasyonda toplam 632 çalışana uygulamışlardır.

Örgütsel öğrenme kabiliyeti kavramını ölçen çalışmalardan bir diğeri ise Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente ve Valle-Cabrera (2005)'nin yaptıkları çalışmadır. Yazarlar öncelikle organizasyonda örgütsel öğrenmeyi destekleyecek olan öğrenmeye öncül olan faktörleri belirlemeye ve öğrenmenin örgüte nasıl bir etkisi olduğunu ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırmanın ikinci aşamasında da organizasyonda örgütsel öğrenme kabiliyetinin ölçülebilmemesini sağlayacak olan farklı boyutları bir araya getirmişlerdir. Araştırmada örgütsel öğrenmenin ölçülüp ortaya konulabilmesinde, öğrenmenin sağladığı çıktılarının yanı sıra gerçek öğrenme süreçleri üzerinde durulması ve dört boyutlu olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtilmektedir. Bu boyutlar, (1) yönetimin sorumluluğu, (2) sistem bakış açısı, (3) açıklık ve deneme, (4) bilgi transferi ve entegrasyonu (birleştirilmesi) dir. Çalışmada, 16 sorudan oluşan ölçeğin nihai hali 50 ve daha fazla çalışana sahip olan işletmelerin insan kaynakları ve genel müdürlerine posta anketi ile gönderilmiştir. Anket toplamda 450 firmaya gönderilmiş ve 29 firmadan 110 anket geri dönüşü sağlanmıştır. Yapılan faktör analizi neticesinde boyutlar toplam

varyansın % 63'ünü açıklamaktadır. Analizler ayrıca tüm boyutların tek bir örgütsel öğrenme kabiliyeti değişkenini ölçebildiğini göstermektedir.

Öte yandan Chiva, vd. (2007), bir örgütte örgütsel öğrenme kabiliyetini oluşturan öğrenmeyi destekleyici faktörleri incelerken hem öğrenen örgüt hem de örgütsel öğrenme literatüründeki çalışmaları dikkate alarak örgütsel öğrenme kabiliyetinin 5 boyutta ölçümlenebileceğini düşünmektedir. Bu beş boyut ise, (1) deneme, (2) risk alma, (3) dış çevre ile etkileşim, (4) diyalog ve (5) katılımcı karar vermedir. Araştırma İspanya'da seramik sektöründe faaliyet gösteren ve çalışan sayısı 250 kişiyi geçmeyen toplam 8 firmaya uygulanmıştır. Nihai ölçek 14 sorudan oluşmaktadır ve firmalardaki mavi yakalı personele uygulanmış ve 157 anket geri dönüşü sağlanmıştır. Çalışmada yapılan analiz neticesinde örgütsel öğrenme kabiliyetini oluşturan 5 boyutun da güvenilirliği 0,70'in üzerindedir.

#### **2.1.8. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Boyutlarının Tanımlanması**

Örgütsel öğrenme kabiliyeti çalışmalarında (Goh ve Richards, 1997; Jerez-Gomez, vd., 2005; Chiva, vd, 2007) örgütlerin öğrenmeyi destekleyici olarak ne gibi özelliklere sahip olmaları gerektiği ve öğrenmenin örgütte sağlanabildikten sonra sürdürülebilmesi için hangi faaliyetlerin yapılması gerektiğini ölçebilmek için bazı boyutlar belirlenmiştir. Örgütsel öğrenme kabiliyeti, anlamca farklı boyutların bir araya gelerek değerlendirilebildiği bir kavramdır. Örgütsel öğrenme kabiliyeti ile ilgili literatürde en çok adı geçen ve en çok atıf alan çalışmalar ve bu çalışmalarda kullanılan boyutlar Tablo 2.5'de özetlenmektedir. Deneme ve bilgi transferi tüm çalışmalarda içerik ve kapsam olarak aynen kullanıldığından örgütsel öğrenme kabiliyeti 11 farklı boyut altında açıklanmaktadır.



Tablo 2.5. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Tanımları ve Boyutları

Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Tanımları	Boyutlar
Goh ve Richards (1997) “Bir organizasyonun öğrenen bir örgüt olabilmesine yardımcı olan, olanak tanıyan koşullar ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran yönetimsel uygulamalardır.”	1. Amaç ve misyonun açıklığı 2. Liderlerin bağlılığı ve personeli güçlendirme 3. Deneme (tecrübe etme) ve ödüllendirme 4. Bilginin transferi 5. Takım çalışması ve grup olarak problem çözmedir
Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente ve Valle-Cabrera (2005) “Örgütsel öğrenme kabiliyetinin gerçekleşebilmesi yönetimin örgütsel öğrenmeye destek vermesi, örgütün bir sistem olduğu ile ilgili kolektif bir bilinç yaratılmasına, örgütsel bilgi oluşturulmasına ve değişimlere adapte olmaya bağlıdır.”	1. Yönetimsel bağlılık 2. Sistem bakış açısı 3. Açıklık ve deneme 4. Bilgi transferi ve entegrasyonu
Chiva, Alegre ve Lapedra (2007) “Örgütsel öğrenme kabiliyeti organizasyonda örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler literatürlerinde en çok kabul gören faktörlere bağlıdır.”	1. Deneme 2. Risk alma 3. Dış çevre ile etkileşim 4. Diyalog 5. Katılımcı karar verme

### 2.1.8.1. Amaç ve misyonun açıklığı

Sistem yaklaşımı çerçevesinde organizasyon, çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak değerlendirilmektedir (Koçel, 1999, s.177). Örgütler bir bütün olarak ele alındığında örgütün amacının açıkça belirlenmiş olması ve örgütü oluşturan tüm departmanların ve bölümlerin bu amacı bilmesi ve bu amaç doğrultusunda örgüte hizmet etmesi gerekmektedir. Çalışanlar örgütün amacını anlamalı ve yaptıkları işlerin örgütün misyonunu gerçekleştirebilmesi için ne ölçüde katkı sağladıklarının bilincinde olmalıdırlar. Aynı zamanda örgütteki yönetim uygulamalarının da çalışanların bu amaçlara bağlılıklarını destekler nitelikte olması gerekmektedir (Goh ve Richards, 1997, s.577).

Senge (1990) örgütün özellikle gelecekte nerede olması gerekliliği ile ilgili olarak paylaşılan bir vizyon oluşturulmasının çalışanları öğrenmeye yönelttiğini düşünmektedir. Çalışanlar örgütün vizyonunu yani gelecekte nerede olması gerektiğini bildiklerinde örgütün mevcut durumunun nerede olduğu ile nerede olması gerektiği

arasındaki farklılığı görme imkânına sahip olmaktadırlar. Kısaca amaç ve misyonun açıklığı; çalışanların örgütün misyonu ve vizyonu hakkında açık bir bilgiye sahip olma derecesi ve örgütün başarılarına nasıl katkı sağladıklarının bilmeleri olarak tanımlanmaktadır (Goh ve Richards, 1997, s.578).

### **2.1.8.2. Liderlerin bağlılığı ve personeli güçlendirme**

Örgütteki liderlerin, organizasyonun hedeflerine ulaşmasına bağlılığı ve aynı zamanda öğrenme hedeflerini gerçekleştirmeye bağlılıkları büyük önem arz etmektedir. Ayrıca liderlerin örgütte bir eşitlikçi ve güvene dayalı bir iklim yaratmaları gerekmektedir. Liderler işletmelerin iç süreçlerinde meydana gelebilecek hataların da öğrenme sürecinin bir parçası olarak değerlendirilmesini sağlamalıdır. Liderler özellikle, süreçlerdeki performans eksikliklerini tanımlamaya yardımcı olmalı ve bu performans eksikliklerini ortadan kaldırmak için gerekli olan bilgiyi elde etme doğrultusunda hedefler belirlemelidirler (Goh ve Richards, 1997, s.578).

Birçok çalışmada (Garvin, 1993; Slocum, vd., 1994, s.44) liderin, geri bildirim alması, eleştirilere açıklığı, hataları kabullenmesi ve çalışanlarını karar vermede ve risk almada desteklemesi gibi davranışlarının örgütte öğrenme iklimi gelişmesine destek olduğundan bahsedilmektedir. Organizasyonda liderin rolü; öğrenme doğrultusunda çalışanlara yardımcı olmak ve deneme yapmayı desteklemek ve örgütteki kültür değişikliklerine adaptasyonlarını sağlayabilmektedir (Goh ve Richards, 1997, s.578).

### **2.1.8.3. Deneme (tecrübe etme)**

Deneme kavramı literatürde, örgütsel öğrenme kabiliyeti kavramını çok boyutlu olarak ortaya koymaya çalışan çalışmaların büyük çoğunluğunda (Nevis, vd., 1995; Goh ve Richards, 1997; Jerez-Gomez, vd., 2005 ve Chiva, vd., 2007) yer almaktadır.

Goh ve Richards (1997) Tablo 2.5' de görüldüğü gibi örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutlarının bir tanesini deneme ve ödülleri olarak belirlemektedirler. Yazarlara göre, örgütün karşı karşıya kaldığı problemler, organizasyonda deneme yapmaya olanak tanıyan fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsatları değerlendirebilmek için örgüt yapısının ve sistemlerinin deneme yapmayı destekleyici niteliğe sahip olması gerekmektedir. Örneğin, örgütün ücret politikasının risk almayı ve yenilikçilik yapmayı ödüllendirmeye yönelik bir strateji ile oluşturulması gerekmektedir. Örnek olarak

verilen ücret politikası, öğrenen organizasyonlarda en çok uygulanan yönetsel uygulamalardan bir tanesidir. Organizasyonlarda deneme yapma özgürlüğü, yeni iş yöntemleri geliştirilmesini ve yenilikçi süreçler geliştirilmesini desteklemekte ve teşvik etmektedir (Senge, 1990; Garvin, 1993; Slocum, vd., 1994, s.35).

Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente ve Valle-Cabrera (2005) yaptıkları çalışmada, deneme kavramını, açıklık ve deneme ismini verdikleri boyut dâhilinde ele almaktadırlar. Yazarlar örgütte denemenin, ancak yeni bakış açlarına, yeni fikirlere karşı açıklığın hâkim olduğu bir örgüt ikliminde mümkün olabileceğini savunmaktadırlar. Örgütte çift döngülü ya da üretken bir öğrenmenin gerçekleşebilmesi için örgütün içinden veya dışından sağlanan bilginin sıklıkla bireylerin bilgilerini yenilemesi, genişletmesi ve geliştirmesi gerekmektedir (Leonard-Barton, 1995, s.15).

Örgütlerde, organizasyonun içinden ya da dışından gelen yeni fikirlere açıklık, örgütlerde bireylerin mevcut ya da gelecekte olabilecek olan problemlere yenilikçi çözümler bulabilmek farklı yöntemleri ve prosedürleri kullanmalarını sağladığından denemeyi desteklemekte ve üretken öğrenmenin gerçekleşebilmesini sağlamaktadır (Leonard-Barton, 1992, s.26).

Nevis, Dibella ve Gould (1995) denemenin, yeni fikirleri denemeyi, işlerin nasıl yürütüldüğünü sorgulamayı ve iş süreçlerinde değişiklikler yapmayı içerdiğini savunmaktadır. Sonuç olarak birçok çalışmada denemenin örgütsel öğrenmeyi destekleyici bir boyut olarak ele alınması gerekliliğinden bahsedilmektedir. Goh ve Richards (1997, s.578) denemeyi çalışanların, işlerin yapılmasında yeni yollar aramadaki özgürlüğü ve risk alma özgürlüğü olarak tanımlamaktadır. Jerez-Gomez, vd., (2005, s.717), denemenin bir örgütte gerçekleşebilmesi için, yaratıcılığı destekleyen bir kültür ortamının sağlanması, girişimcilik yeteneğiyle kontrollü risk almaya hazır olunması ve örgütte hatalardan öğrenilebileceği fikrinin desteklenmesinin gerektiğini düşünmektedir. Son olarak Chiva, vd. (2007, s.226) ise denemeyi, yeni fikirlere ve anlayışlara katılma ve bu fikir ve anlayışlara karşı anlayışlı olma derecesi olarak tanımlamaktadır.

#### 2.1.8.4. Bilgi aktarımı

Örgütlerde bilgi aktarımının sağlanabilmesi için örgüt içi iletişimin açık, hızlı ve odaklanarak yapılması gerekmektedir. Elde edilen enformasyonun, işletmenin tüm fonksiyonları ve örgütlenmenin tüm alt birimlerine aktarılması sağlanmalıdır. Örgüt içinde elde edilen ve yayılan bilginin içeriği organizasyonun problemleri ya da fırsat olarak değerlendirilebilecek olaylarla ilgili olmalıdır. Örgütlerde bilginin departmanlar arasında aktarılmasının önemine yapılan birçok çalışmada yer verilmekte, hatta dış kaynaklardan (müşteriler, tedarikçiler) bilgi edinilmesinin de sağlanması gerektiği savunulmaktadır (Garvin, 1993; Shaw ve Perkins, 1991 ve Goh ve Richards, 1997, s.578).

Jerez-Gomez, vd. (2005, s.717) yaptıkları çalışmada bilginin aktarılmasını, bilgi aktarımı ve entegrasyonu boyutu altında ele almaktadır. Yazarlara göre bilgi aktarımı, örgütte birbirine çok yakın iki süreç ile yakından ilişkilidir. Örgütte sürekli gerçekleşen bu iki süreç bilginin aktarımı ve bilginin entegrasyonu (birleştirilmesi) dur. Örgütte bu süreçlerin etkin bir şekilde yürütülebilmesi, organizasyonun emici (absorptive) kapasitesine (firmanın yeni bilginin değerine vakıf olup, örgüt içinde yayılmasını sağlama ve iç süreçlerinde yeni bilgiyi kullanabilme yeteneği) (Cohen ve Levinthal, 1990, s. 131) ve firmadaki iyi uygulamaların departmanlar arası engellere maruz kalmadan aktarılabilmesine bağlıdır.

Bilginin aktarılması, örgütlerde bireysel olarak elde edilen bilginin örgüt içinde bireylerin konuşması, etkileşimi ile örgütün içinde bilginin yayılmasını içermektedir. Diğer bir deyişle örgüt içinde bilginin aktarımının sağlanabilmesi, bireyler arasında akıcı bir iletişimin (fluid communication), diyalogun ve müzakere ortamının sağlanması ile mümkün olabilmektedir. (Easterby-Smith, Crossan ve Nicolini, 2000, s. 787). Akıcı bir iletişimin örgütte gerçekleşebilmesi, kesin ve doğru bilginin iletilebilmesi ise temel olarak organizasyonun farklı durumlara hızlı adapte olabilen enformasyon sistemine bağlıdır. Bireyler arasındaki diyalogun ve müzakere (tartışma) ortamının oluşturulabilmesi ve açık bir şekilde bilginin paylaşılabilmesi için örgüt içinde takımların oluşturulması ve düzenli toplantıların yapılması gerekmektedir (Slocum, McGill ve Lei, 1994, s.39).

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için literatürde iş takımlarından sıklıkla bahsedilmektedir. Örgütlenmelerdeki iş takımlarının çok disiplinli ve çok fonksiyonlu takımlar olması gerektiğinin altı çizilmektedir (Ulrich, Von Glinow ve Jick, 1993, s.56; Dibella, vd., 1996, s.374). Takım öğrenmesinde bireylerin öğrenmesi vasıtası ile grubun öğrenmesi esas olduğundan bireysel olarak elde edilen bilginin, yorumun ve bu bilginin gruba transferi sağlanabilmektedir (Senge, 1990). Elde edilen bireysel bilginin, örgütteki takımlara, gruplara transferinin ve entegrasyonu aynı zamanda; bir örgüt hafızasının (organizational memory) da yaratılabilmesini sağlamaktadır (Huber, 1991, s.105). Bilgi aktarımı kısaca; çalışanların geçmiş hatalarından ve diğer örgütlerden bilgi sağlayıp öğrenebilmelerini sağlayan bir sistem olarak tanımlanabilmektedir (Goh ve Richards, 1997, s. 578).

#### **2.1.8.5. Takım çalışması ve grup olarak problem çözme**

Çağımız örgütlenmeleri göz önüne alındığında iş süreçlerinin karmaşıklığı; örgütteki bireylerin birbirlerine yardım ederek problemlerin üstesinden gelebilmelerini gerektirmektedir. Çalışanların problem çözmeye üst yönetime olan bağlılıklarının azaltılması bakımından, organizasyon yapısının takım çalışmasını ve grup olarak problem çözmeyi destekler nitelikte olması problem çözme süreçlerinin daha etkin bir şekilde işlemlerini sağlayacaktır. Ayrıca örgütteki takımların, problemleri çözmeye çapraz-fonksiyonel olarak çalışabilmeleri gerekmektedir. Bir önceki bilginin aktarılması boyutunda bilgi aktarımının takımlar ve takım çalışması ile mümkün olabileceğinden bahsedilmiştir. Takım çalışması vasıtası ile örgütteki bireyler arası bilgi aktarımını ve bunun neticesinde örgütsel öğrenmeyi sağladığından; grup olarak problem çözmeyi de destekleyici etkisi bulunmaktadır. Kısaca takım çalışması ve grup olarak problem çözme; örgütte problemleri çözmeye, yaratıcı ve yenilikçi fikirler üretmek için takımların kullanmayı içermektedir (Goh ve Richards, 1997).

#### **2.1.8.6. Yönetimsel Bağlılık**

Örgütlerde yönetimin öğrenmenin önemini kavramış olması ve bu doğrultuda bilginin yaratılmasını, elde edilmesini ve örgüt içinde aktarılmasını destekleyen bir örgüt kültürü oluşturması gerekmektedir (McGill, vd., 1992; Jerez-Gomez, vd. 2005). Öte yandan yönetim tarafından, öğrenmenin stratejik bir öneme sahip olduğu ve örgütsel öğrenmenin bir araç olarak kullanıldığında firmanın uzun dönemli stratejilerine

ulaşmasında etkisi olduğu açık olarak örgüt üyelerine belirtilmelidir (Dibella, vd.,1996, s.366; Hult ve Ferrel, 1997, s.98).

Yönetim örgüt üyelerinin, örgütsel öğrenmenin firma başarısındaki önemini anlamalarını ve organizasyonda öğrenmenin gerçekleşebilmesi için aktif rol almalarını sağlamalıdır. Aynı zamanda yönetim örgütteki öğrenme yönlü değişim sürecinin sorumluluğunu alarak, değişen çevresel koşullara karşı kendini yenileyebilen bir örgüt yapısı oluşturabilmelidir (Lei, Slocum ve Pitts, 1999, s. 28). Sonuç olarak yönetimin, geçmişte örgüte faydası olmuş olsa dahi eski inanç ve tutumları terk etmelidir çünkü geçmişte faydası olan değerlendirmeler günümüzde örgütün içinde bulunduğu durumlara cevap verememektedir (McGill ve Slocum, 1993, s. 67-77).

#### **2.1.8.7. Sistem bakış açısı**

Sistem bakış açısı, tüm örgüt üyelerinin bir araya gelerek ortak bir kimlik altında toplanmalarını ve ortak bir vizyona sahip olmalarını gerektirmektedir (Senge, 1990, s.12). Örgütteki farklı bireyler, departmanların tümü organizasyonun amaçları ve bu amaçları gerçekleştirmede kendilerine düşen görevler konusunda açık bir bakış açısına ve bilgiye sahibi olmalıdırlar (Hult ve Ferrell, 1997, s.100-101). Organizasyon farklı birim, fonksiyon ya da departmanlardan oluşan bir sistem olarak değerlendirilmelidir ancak her bir birimin örgüte olan katkıları ayrı olarak ele alınmalı ve bu birimlerin koordinasyonu sağlanmalıdır (Leonard-Barton, 1992; Jerez-Gomez, vd., s.717).

Senge (1990) sistem düşüncesini örgütsel faktörler ile örgütsel sorunlar arasındaki karmaşık nedensel ilişkiyi anlayabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Daha detaylı açıklanacak olursa örneğin örgütte iş süreçlerindeki uygulamalar tek başlarına bir anlam ifade etmemektedirler. Ancak tüm uygulamalar bu iş süreçleri ile sistemli bir şekilde diğer uygulamalara bağlıdır ve birbirlerini takip etmektedirler. Sistem bakış açısıyla yeni bir ürün ortaya koyabilmek birçok farklı faktörün bir araya gelmesi ile mümkün olabilmektedir. Senge (1990)'ye göre birçok farklı disiplin (kişisel ustalık, düşünce biçimi, paylaşılan vizyon ve takım öğrenmesi) öğrenme ile ilişkilidir; sistem teorisi ise beşinci ve en önemli olan disiplin olarak değerlendirilmektedir (Senge, 1990, s. 231; Yeung, vd., 1999, s.26). Örgütü bütüncül bir bakış açısıyla sistem olarak değerlendirmek, bilgi paylaşımı ile vasıtası ile örgütteki bireylerin paylaştıkları ortak bir düşünce biçimi geliştirmeyi içermektedir (Ulrich, vd.,1993, s.55).

Örgütte öğrenmenin sağlanabilmesi ve öğrenme düzeylerinin arttırılabilmesi, örgütteki paylaşılan bilgiyi, tutumları ve inançları içerdiğinden örgütte ortak bir dilin kullanılması ve örgüt içi süreçlere tüm bireylerin ortak katılması ile mümkün olabilmektedir (Jerez-Gomez, vd, 2005, s. 717). Organizasyonda ortak bir dilin oluşturulabilmesi, örgütsel öğrenme için büyük önem arz eden bilginin entegrasyonunu sağlamaktadır. Örgütte farklı uzmanlar arasında etkin bir iletişimin sağlanabilmesi, ortak bir dil kullanımını gerektirmektedir. Uzmanlaşmış bilginin (specialized knowledge) örgütte paylaşılabilmesi için ortak bir bilgiye indirgenmesi gerekmektedir; ancak bu indirgenme esnasında paylaşılan bilgi kaçınılmaz olarak kayba uğramaktadır. Bu kayıp bilginin ortak bilgiye dönüştürülmesi esnasında kaybettiği seviyeye ve karmaşıklığa göre değişmektedir. Sonuç olarak bilginin paylaşılabilmesi örgütte ortak bir dilin oluşturulabilmesi ile mümkün olmaktadır (Grant, 1996, s. 380).

Organizasyonda sistemli bir şekilde ortak bir dil geliştirerek bilginin aktarılması ve entegrasyonunun sağlanabilmesi öğrenmenin çalışanların bireysel öğrenmesinden kolektif bir sürece dönüşüp örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesini sağlamaktadır (McGill, vd., 1992; Jerez-Gomez, vd., 2005, s.717).

#### **2.1.8.8. Risk alma**

Risk alma, organizasyonda anlaşılmazlıklara, belirsizliklere ve hatalara karşı tolerans göstermek olarak değerlendirilir. Hedberg (1981) organizasyonda hataları kabul etmenin ve risk almanın örgütsel öğrenmeyi destekleyen uygulamalar arasında yer aldığını savunmaktadır. Risk almayı kabul etmek ve risk almak oluşabilecek hata ve başarısızlıkları önceden kabullenebilmek anlamına gelmektedir (Chiva, vd. 2007, s.227).

Sitkin (1996, s.541) daha da ileriye giderek örgütte etkin bir öğrenmenin gerçekleşebilmesinin hataların temel bir gereklilik olduğunu savunmakta ve çalışmasında hataların, başarıların örgüte sağladığı avantaj ve dezavantajlarını incelemektedir. Eğer organizasyon kısa dönemli istikrarı ve performansı destekleme eğilimine sahip ise, başarı önemli bir çıktı olarak değerlendirilmektedir çünkü başarı örgütün mevcut durumunu korumayı desteklemektedir. Ancak Sitkin (1996, s.547) hatalar ve riski tolere edebilmenin örgüte sağladığı faydaların, problemlere odaklanma ve çözüm yolları arama ile mümkün olabileceğini savunmaktadır.

Hataların örgütsel öğrenmeye sağladığı etki tartışmalı bir konudur. Sitkin (1992, s.243) yukarıda da bahsedildiği üzere hataların, başarısızlıkların örgütsel öğrenme için temel bir gereklilik olduğunu öne sürerken; March (1975), Staw (1983) ise örgütte politikaların ve yönetsel etkinliklerin geliştirilmesi için temel bir gereklilik olduğunu savunmaktadır. Öte yandan Clarke ve Perrow (1996, s.1040) ise ileri teknoloji ve yüksek risk sistemlerinin örgütsel öğrenmeyi desteklemediğini savunmaktadırlar. Tartışmalara açıklık getirebilmek için Popper ve Libshitz (2005, s. 190) tüm başarısızlıkların örgütsel öğrenmeyi eşit oranda etkilemediğini ancak belirli özelliklere sahip olan akil başarısızlıkların (intelligent failures) etkin bir öğrenme sürecini desteklediğinden bahsetmektedirler. Sitkin (1992, s. 243)'e göre akil başarısızlıkların beş temel özelliği şöyledir; (1) dikkatlice planlanmış uygulamalar olması, (2) belirli çıktılara sahip olması, (3) tutarlı ölçümlere sahip olması, (4) örgütte istekli bir şekilde uygulanıp karşılık bulabilmesi ve (5) etkili bir öğrenmeye olanak sağlayacak olan konulara yakınlığıdır.

Bu doğrultuda değerlendirildiğinde yapılmış olan çalışmalar (Ellis, Caridi, Lipshitz ve Popper, 1999, s. 167; Popper ve Libshitz, 2000, s. 191) organizasyonda risk olarak potansiyel hataların örgütsel öğrenmeyi desteklediğini savunmaktadırlar.

#### **2.1.8.9. Dış çevre ile etkileşim**

Chiva, Alegre ve Lapiedra (2007, s.227) dış çevre ile etkileşimi boyutunu örgütün dış çevresi ile ilişkilerinin bütünü olarak ele almakta ve organizasyonun dış çevresi ile ilişkisinin derecesi olarak tanımlamaktadır. Örgütün dış çevresi, organizasyonun direkt müdahale alanı dışında kalan faktörler olarak tanımlanmaktadır. Bu faktörler rakipleri, ekonomik çevreyi, sosyal çevreyi, mali, politik ve yasal çevreyi kapsamaktadır.

Kapalı sistemler, dış çevredeki değişimlere yavaş tepki verebilmektedirler; bu tip işletmelerin başarılı olabilmeleri için ancak durağan bir ekonomik çevrede yer almaları gerekmektedir. Durağan bir ekonomik ortamda bulunan örgütler de öğrenmeye ihtiyaç duymazlar. Ancak değişkenliği çok hızlı olan bir çevre içinde bulunan örgütler; yeni fırsatlar yaratabilmek için ürünlerinde, hizmetlerinde yenilik yaratabilecek uygulamaları destekleyecek olan öğrenmeye odaklanmalıdırlar. Bu doğrultuda değerlendirildiğinde organizasyonların açık sistemler olarak dış çevreleri ile



etkileşimleri neticesinde etkin bir örgütsel öğrenme gerçekleştirebilmeleri; sürdürülebilirliklerini sağlamada ve yeni fırsatlar yaratabilmelerinde önemli bir rol oynamaktadır (Tohidi, vd., 2012, s.231).

Bapuji ve Crossan (2004, s.407) çevresel özelliklerin örgütsel öğrenme üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu çalışmalarında ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Yazarlar örgütün dış çevresindeki bilgi kaynaklarına ulaşabilmesinin, örgütsel öğrenme üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu savunmaktadırlar.

Ayrıca rekabetçi bir dış çevre ortamında bulunan organizasyonlar piyasadaki mevcut pozisyonlarını koruyabilmek ve dış çevreye adapte olabilmek için örgütsel öğrenmeye önem vermektedir. Örgütler değişen çevreleri ile eş zamanlı olarak gelişmek için çaba gösterdiklerinden çevre ile olan ilişkileri ve bağlantıları büyük önem arz etmektedir. (Barnett ve Hansen, 1996, s.140). Bu doğrultuda değerlendirildiğinde Hedberg (1981) çevreyi, örgütsel öğrenme doğrultusunda örgütü harekete geçiren en önemli faktör olarak görmektedir. Ancak yazara göre örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için öğrenenler ile dış çevre arasındaki etkileşimde hem değişim hem de bir denge olmalıdır. Örgütler dış çevreleri ile etkileşimlerinde çok fazla dengeli olmaya çalıştıklarında işlevsizleşmektedirler; çünkü önceden belirlenmiş uygulamalar öğrenmeyi ya da değişimi gereksiz kılmaktadır. Öte yandan dış çevre etkileşimlerinde değişime odaklanılması, karmaşıklığa neden olmakta ve örgütteki öğrenenlerin dış çevrelerini tanımlamalarını güçleştirmektedir (Fiol ve Lyles, 1985, s.805). Örgütün dış çevre ile etkileşimi, dış çevresinden (tedarikçiler, müşteriler ve rakipler) elde ettiği bilginin aktarılmasını da içerdiğinden örgütsel öğrenmede önemli bir boyut olarak ele alınmaktadır.

#### **2.1.8.10. Diyalog**

Örgütsel öğrenme kavramını sosyal bir bakış açısı ile inceleyen yazarlar (Brown ve Duguid, 1991, s.47-48; Putnam, Phillips ve Chapman,1996, s. 143-144) iletişim ve diyalogun önemli bir boyut olduğunu savunmaktadır. Isaacs, (1993, s.25) diyalogu, günlük tecrübeleri oluşturan kesinlikler, varsayımlar, süreçler üzerine yapılan aralıksız ve kolektif olarak yapılan sorgulamalar olarak tanımlanabilmektedir. Yazara göre tanımlamada bahsi geçen günlük tecrübeler, örgütteki bireyler topluluğunun ortak algısı ve kavramları anlamlandırması anlamına gelmektedir. Örgütlerde ortak bir algı

yaratılabilmesi karmaşık örgütlenmelerde dahi bireylerin ortak bir davranış kalıbı geliştirmelerine olanak sağlamaktadır.

Schein (1993, s.47) diyalogu, bireysel düzeydeki iletişimde gizli anlamları ortaya çıkararak bireylerin kelimelerin gizli anlamlarını görmelerini sağlamak yani örgütte ortak anlayış geliştirmenin temel süreci olarak değerlendirmektedir. Anlaşmazlıkları, yanlış anlamaları ortadan kaldırmak, kelimelerin anlamlarının daha açık bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır. Yazar bireylerin kavramları açık bir şekilde anlamlandırmalarının, örgütte yüksek düzeyde ortak bir anlayış geliştirebilmelerini ve yaratıcı düşünmeyi gerçekleştirebilmelerini sağladığını savunmaktadır.

Örgütsel öğrenme sosyal bir yapı olarak değerlendirildiğinde, sosyal bağlamda ve bireyler arası ilişkilerde ortak bir anlayış geliştirmeyi içermektedir (Brown ve Duguid, 1991, s.47). Nevis vd. (1995) öğrenmenin, günlük olarak bireyler arası kendiliğinden gerçekleşen etkileşimlerin bir fonksiyonu olduğunu iddia etmektedir. Farklı gruplardan ve alanlardan olan bireyler ile görüşmek öğrenmeyi arttırabilmektedir. Benzer olarak Goh ve Richards da (1997, s. 578) belirli özelliğe sahip çok fonksiyonlu takımlarda, gruplarda problem çözmenin ve takım çalışmasının öğrenmeyi arttırdığını savunmaktadır. Bu doğrultuda düşünüldüğünde örgütte bireylerin takımlar içerisinde yer almaları sahip oldukları bilgiyi takımın diğer üyeleri ile paylaşımlarını ve mevcut bilgiyi geliştirebilmelerini sağlamaktadır (Senge, 1990, s.246).

Oswick, Anthony, Keenoy ve Mangham (2000, s.900) yaptıkları çalışmada gerçek diyalogun (real dialogue) örgütsel öğrenmeyi desteklediğini öne sürmektedirler çünkü gerçek diyalog bireylerde ortak bir algı yaratılabilmesini sağlamaktadır. Yazarlara göre gerçek diyalog özellikle, bireysel algıların (bireysel öğrenme) kolektif bir çıktı (örneğin örgütsel öğrenme) arasındaki bir etkileşim olarak değerlendirilmektedir.

Senge (1990, s.237)'ye göre takımlar ve takım öğrenmesi örgütsel öğrenmenin temel disiplinini oluşturduğundan; takım öğrenmesinin diyalog ve tartışmalarda uzmanlaşmayı içerdiğini öne sürmektedir. Günümüz örgütlenmeleri tek bir bireyin zekâsının çözemeyeceği derecede karmaşıklıkla karşı karşıyadır. Karmaşık sistemler

içinde problemleri çözebilmek kolektif olarak sorunlara eğilmeyi ve belirli bilgi birikimine sahip olan insanları gerektirmektedir. Örgütlerde kolektif düşünceyi ve iletişimi destekleyebilmek ve örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayabilmek ancak bireyler arasındaki diyalog ile mümkün olabilmektedir (Isaacs, 1993, s.28).

#### **2.1.8.11. Katılımcı karar verme**

Katılımcı karar verme, çalışanların örgütteki karar verme süreçlerine etki edebilme düzeyleri olarak tanımlanabilmektedir (Chiva, vd. s. 228).

Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall ve Jennings (1988, s. 16) yaptıkları çalışmalarında örgütteki farklı düzeylerdeki kararlara katılımın farklı sonuçları olduğundan bahsetmektedirler. Katılımcı karar vermenin örgütün performansı ve bireylerin tatmininde pozitif bir etkisi olduğu savunmaktadırlar.

Bu doğrultuda örgütler, karar verme sürecine çalışanların katılımlarını arttırdıklarında çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık düzeylerini arttırabilmekte ve kararlara katılımın motivasyonel etkilerinden faydalanabilmektedirler (Scott-Ladd ve Chan, 2004, s. 98).

Scott vd. (2004, s.99) değişim ile karşı karşıya olan örgütlerin, katılımcı karar verme süreçlerine etkili bir şekilde katılımı sağlayabilmeleri için çalışanların duygusal zekâlarını arttırmaları gerekliliğinden bahsetmektedirler. Yazarlar organizasyonlarda örgütsel öğrenme döngüsünün, duygusal zekâsı yüksek çalışanların kararlara katılımları sağlanarak güçlendirilebileceğini savunmaktadırlar. Buna ek olarak yazarlar çalışmalarında, katılımcı karar vermenin bireylerin bilgiye ulaşmasını kolaylaştırdığı; örgütte verilen kararların mülkiyetini ve kalitesini arttırdığı ile ilgili sonuçlar bulmuşlardır.

Örgütlerde katılımcı karar vermenin etkin bir şekilde sağlanabilmesi için organizasyonlarda sürekli olarak bilginin yayılması gerekmektedir. Bilginin örgüt içinde sürekli olarak yayılması, astların organizasyonda etkin bir şekilde kararlara katılmalarını sağlar. Bu doğrultuda değerlendirildiğinde astlar sadece bağlı oldukları yöneticinin izin verdiği derecede kararlar üzerinde etkili olabilmektedirler. Ancak astlar örgütteki düzeyleri gözetilmeden kararlara etki edebilmeyi tercih etmektedirler (Parnell, 2010, s. 2324).

## 2.2. Örgütsel Yenilikçilik

### 2.2.1. Yenilik (İnovasyon) Kavramı

İnovasyon, toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması anlamını taşımaktadır. İnovasyon iş ortamında kullanıldığında daha önemli ve yaratıcı tarafların ön plana çıkarılması gerekmektedir. Türkçede inovasyon, yenilik, yenilikçilik, yenileme gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da, anlamı tek bir sözcükle ifade edilemeyecek düzeyde geniştir. Türk Dil Kurumu tarafından inovasyon kavramının karşılığı, “yenileşim” olarak kullanılmaktadır. İktisadi anlamda ise inovasyon kavramı üzerinde ilk duran Joseph A. Schumpeter (1934)’dir. Schumpeter inovasyonu “girişimciye kar getiren ve teknolojik ilerlemeler sonucu ortaya çıkan her şey” olarak tanımlamaktadır (Ecevit Satı, 2013, s.4).

Alan yazınındaki çalışmalar incelendiğinde yenilik (inovasyon) ile ilgili benzer içeriğe sahip, eş anlamlı birçok kavram kullanıldığı görülmektedir. (Han, Kim ve Srivastava 1998, s.32; Berthon, Hulbert ve Pitt, 1999, s. 37) Yenilik (innovation), yenilikçilik (innovativeness), yenilik yönlü olma (innovation orientation) ve yenilik kapasitesi (innovation capacity) kavramları arasında net ayrımları ifade etmenin zor olduğu ve kesin sınırlar koyulamadığı görülmektedir. Kavramlar arasında net bir ayrımlama yer almamakla birlikte araştırmacılar ve yazarlar tarafından ortak kabul görmüş tanımlar da bulunmamaktadır (Timurcanday Özmen, Özer ve Eriş, 2010, s.3).

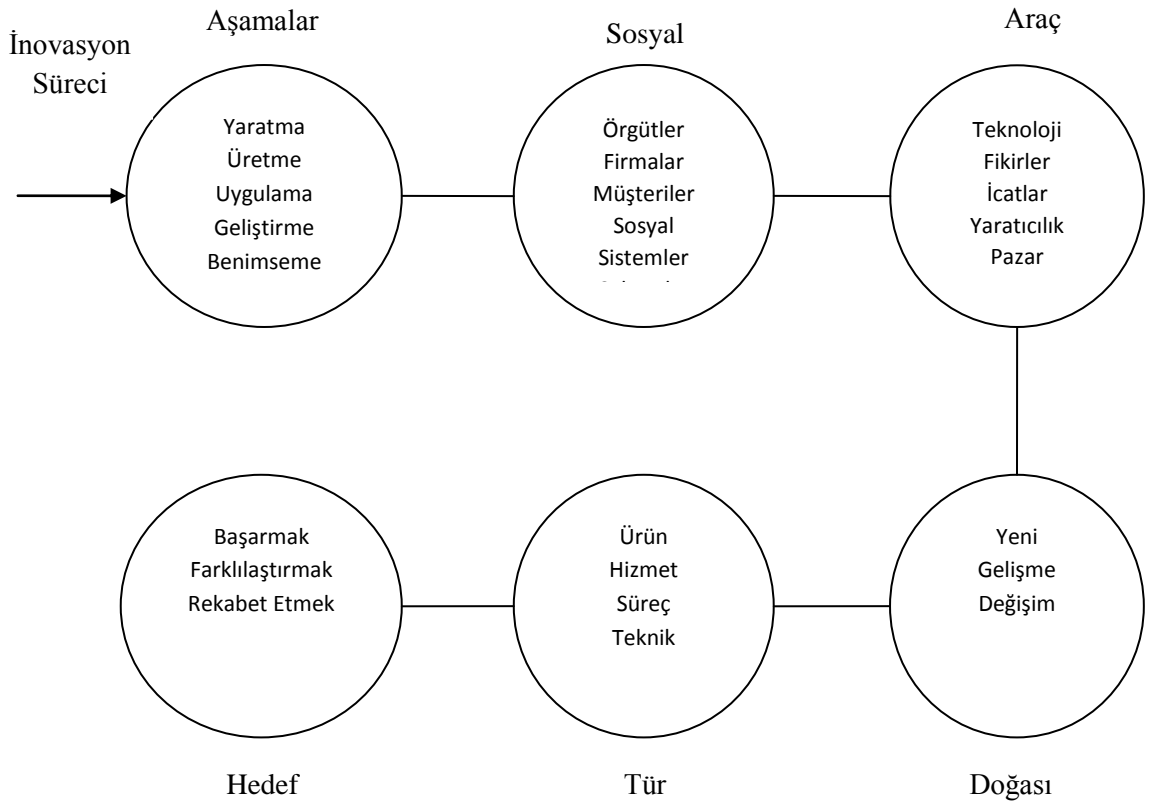
Baregheh, Rowley ve Sambrook (2009) işletmeler ve işletmelerin dış çevrelerine odaklanarak inovasyonun disiplinlerarası tanımlarını ortaya koymak ve literatürdeki örgütsel inovasyon tanımı karmaşasını ortadan kaldırabilmek için detaylı bir literatür taraması yapmışlardır. Bunun neticesinde farklı disiplinlerde yer alan 60 tanıma ulaşılmıştır. İnovasyon ile ilgili yapılmış olan çalışmaların disiplinler arasındaki dağılım şöyledir (Baregheh, vd. 2009, s. 1326);

- İşletme ve yönetim disiplini: 18 tanım (1966-2007 yılları arası)
- Ekonomi disiplini: 9 tanım (1934-2004 yılları arası)
- Örgüt araştırmaları (organizational studies): 6 tanım (1953-2008 yılları arası)
- İnovasyon ve girişimcilik disiplini: 9 tanım (1953-2007 yılları arası)

- Teknoloji, fen ve mühendislik disiplini: 13 tanım (1969-2005 yılları arası)
- Bilgi yönetimi disiplini: 3 tanım (1999-2007 yılları arası)
- Pazarlama disiplini: 2 tanım (1994-2004 yılları arası)

Yazarlar (Baregheh, vd. 2009, s.1329-1332) çalışmalarında inovasyon ile ilgili yapılmış olan çalışmalardaki inovasyon tanımları üzerinde içerik analizi yapmışlardır. İçerik analizi neticesinde yapılmış olan inovasyon tanımlarını sektör ve tanım özelliklerine göre 6 başlık altında sınıflandırmıştır. Yazarlara göre tanımlamaları özniteliklerine göre kategorize etmek; birçok farklı bilim alanında yapılmış olan inovasyon tanımlarından bütüncü bir tanım yapabilmek imkânı sağlayacaktır. Bahsi geçen 6'lı sınıflamada yer alan öznitelikler inovasyon yönetiminde önemli bir yeri olan temel inovasyon kavramının tanımlamaları içerisinde yer almaktadır. Bu öznitelikler, inovasyonun doğası, inovasyonun türü, inovasyonun aşamaları, inovasyonun sosyal içeriği, inovasyonun araçları ve inovasyonun hedefleridir. İnovasyonun doğası, geliştirilmiş ya da yeni olan bir şey içerisindeki inovasyon şeklini ifade etmektedir. Yani yeni, geliştirilmiş ya da değiştirilmiş bir ürün ya da hizmetteki inovasyonun formudur. İkinci öznitelik inovasyonun türü, inovasyonun çıktıları ya da sonuçlarındaki çeşidi olarak tanımlanmaktadır. Örnek olarak yeni ürün ya da yeni hizmetler verilebilir. İnovasyonun aşamaları olan öznitelik, inovasyon süreci içerisinde yer alan adımları içermektedir. İnovasyon süreci yeni bir fikrin geliştirilme aşamasından pazara sunum aşamasına kadar atılan tüm adımları içermektedir. İnovasyonun sosyal içeriği, inovasyon süreci üzerinde etkisi olan tüm işletme birimlerini, sosyal sistemleri, inovasyon süreci içerisinde yer alan grupları ve sürece etki eden dış çevre faktörlerini kapsamaktadır. İnovasyonun araçları özniteliği, inovasyonun gerçekleşebilmesi için gerekli olan kaynakları (teknik, yaratıcılık ve finansal) tanımlamaktadır. Son olarak inovasyonun hedefleri ise, inovasyon vasıtası ile örgütlerin ulaşmak istedikleri kapsamlı hedefleri içermektedir. Yazarlar belirledikleri anahtar inovasyon özniteliklerine ve bu özniteliklerin tanımlamalarına bağlı olarak inovasyonun şematik bir tanımlamasını yapmaktadırlar. İnovasyonun şematik tanımlaması şekil 2.6'da gösterilmektedir.

Şekil 2.6. Şematik İnovasyon Tanımı



Kaynak: Baregheh, Rowley ve Sambrook (2009), s.1333.

Baregheh vd. (2009, s. 1332-1333), şematik inovasyon tanımlamasında zorunlu olarak izlenecek yollar olduğunu ve aşamaların ya da hedeflerin kesinlik taşımadığını savunmaktadır. Farklı disiplinlerden bireylerin inovasyon yolculuğuna farklı aşamalardan başlayacağını, farklı aşamaları dikkate alacağını ancak seçilen başlangıç noktasının da inovasyona ulaşmada büyük önem taşıdığını düşünmektedirler. Örneğin mühendislik alanı için yeni bir ürün için teknik imkânlar önem arz ederken, pazarlama uzmanları potansiyel yeni pazarları belirlemeye konsantre olabilmektedirler. Ancak bu şematik tanım birçok farklı bilim dalından alınan inovasyon tanımlarının bir bilim disiplini ya da organizasyon göz etmeksizin bütüncül olarak ortaya konmasını sağlamakla birlikte inovasyon tanımının esas niteliğini ortaya koymaya çalıştığını düşünmektedirler.

Literatürde yenilik farklı yönleri vurgulanarak tanımlandığı bir disiplin içerisinde değerlendirilip kavramsallaştırıldığı çalışmalarda bulunmaktadır. Örneğin bilgi yönetimi disiplininde Plessis, (2007, s.21) yeniliği, “yeni ticari çıktılar sağlamayı destekleyecek yeni bilgi ve fikirlerin yaratılması ve pazarın yönlendirdiği ürün ve hizmetler yaratabilmek için örgüt içi iş süreçlerini ve yapıları geliştirmeyi hedefleyen uygulamalardır.” olarak tanımlamaktadır.

İnovasyon değişim ile de ilişkilendirilmiş ve bu doğrultuda Damanpour (1996, s. 694)’un kavram için detaylı bir tanımlaması bulunmaktadır. “İnovasyon, organizasyonun değişimi ile ilgili bir kavram olarak değerlendirilebilmektedir. Örgütteki bu değişim, organizasyonun dış çevresinde meydana gelen değişikliklere cevap vermesi şeklinde olabilir ya da dış çevrenin örgüte etkilerini önleyici önlemler alması şeklinde gerçekleşebilmektedir. Örgütün dış çevreye karşı aldığı önlemleri ya da çevredeki değişikliklere nasıl cevap verdiğini kapsaması açısından inovasyonun tüm tiplerini de içeren geniş kapsamlı bir tanımlama yapmak uygun olmaktadır. Bu inovasyon tanımı içinde yeni ürün ya da hizmetler, yeni süreç teknolojileri, yeni örgüt yapıları, yönetim sistemleri ya da örgüt üyelerine uyan yeni planları yer almaktadır.”

Thompson’a (1965, s.2) göre inovasyon, firmada yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin ya da hizmetlerin oluşturulması, kabul edilmesi ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır.

Miller ve Friesen (1983, s.222) çalışmalarında strateji geliştirme aşamalarından ikincisinin inovasyon olduğunu belirtmektedirler. Yazarlara göre inovasyonun, yeni ürün ve hizmetlerin pazara sunulmasını, pazarlama ve üretim problemlerine yeni çözümler bulmayı ve rakipleri izlemek (proactiveness) yerine risk alıp girişimde bulunarak pazarda lider olmayı içerdiğini savunmaktadırlar.

Diğer bir çalışmada ise yenilik, bir seferlik bir eylem değil, karmaşık, etkileşimli, doğrusal olmayan, fikirlerin herhangi bir noktadan belirebileceği bir süreci ifade ettiği belirtilmektedir (Merrifield, 2000, s. 108).

Literatürdeki çalışmaların bazılarında inovasyon, firmaların sahip olduğu mevcut bilginin ve kaynaklarının kombinasyonların yeni ve yaratıcı çıktısı olarak kavramlaştırılmaktadır. Firmalardaki bu yenilikler, yeni ürün ve hizmetler, yeni üretim

methodları ya da yeni örgüt sistemleri ve yapıları gibi birçok farklı formda olabilmekte ve yenilikler firma içinde geliştirildiği gibi dış kaynaklardan da elde edilebilmektedir. (Prahalad ve Hamel, 1990; Huse, Neubaum ve Gabrielson, 2005, s. 315).

Amabile, Conti, Coon, Lazenby ve Herron (1996, s.1154) da inovasyonu, örgütsel bir bakış açısıyla değerlendirerek, yaratıcı fikirlerin örgütlenmelerde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi olarak tanımlamaktadırlar. Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde inovasyon, yeni bilgilerin ve yeni fikirlerin örgütte getirilmesi ve iş uygulamalarında kullanılması olarak tanımlanabilmektedir (Rhee, Park ve Lee, 2010, s.65).

Öte yandan Avrupa Komisyonu'nun 2005 sonunda yayımlanan politika dökümanında (Oslo Kılavuzu, 2005, s. 50) inovasyonun yaşamsal önemi şu cümlelerle vurgulanmaktadır; *“inovasyon, bireysel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım vb.) daha iyi düzeyde karşılanmasını sağlar. İnovasyon girişimcilik ruhu için de esastır. Her yeni girişim ne de olsa belli bir inovasyon getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğar. Dahası, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri bulunmaktadır. Bu söylenenler ülkeler içinde geçerlidir. Ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürebilmek için ülkeler de yeni fikirleri, süratle teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadır.”*

### **2.2.2. Yeniliğin İşletmeler Açısından Önemi**

Firmalar, günümüz iş dünyasında hayatta kalabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için dış çevre koşullarına adapte olmak ve koşullara göre dönüşüm geçirmek zorundadırlar. İşletmeler pazarda kendilerinden üstün bir bilgi birikimine sahip ve rekabetin boyutunu değiştirebilecek bir ürünle pazara giren rakiplerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu durumda firmaların, pazardaki bu yeni rakibe ve yeni rekabet ortamına adapte olabilmeleri, değişim kabiliyetleri ve yenilikçi faaliyetlerde bulunmaları pazar paylarını koruyabilmeleri için büyük önem arz etmektedir (Trott, 2005, s.5).



Endüstri devriminin başlangıcı ile birlikte yenilik, rekabetçi avantaj elde edebilmek için anahtar bir unsur olarak görülmektedir (Prajogo, Ahmed, 2006, s.499). Schumpeter yeniliği, ekonomi kuramının temelinde incelemiş ve sonrasında genellikle neoklasik ekonomide yeniliğe ilişkin analizler işletme dışı faktörlerle incelenmiştir. Modern ekonomideki analizler göz önüne alındığında ise işlem maliyeti ekonomisi (transition economies), vekâlet kuramı (agency theory), gelişimsel kuram (evolutionary theory) ve kaynak temelli kuram (resouce based theory) içinde ele alınmaktadır. Yenilik sistem yaklaşımı içinde ele alınırken, işletmelerin yaşamlarını sürdürdükleri çevreyi de yenilik sistemi olarak görmek gerekliliğinden bahsedilmektedir. Schumpeter, ekonomik sistem içinde ekonomik büyümenin yenilik sonucu olduğunu tartışmış ve yeniliğin sürdürülebilir rekabetçi avantaj için temel oluşturduğunu ifade etmektedir (Timurcanday Özmen ve diğerleri, 2010, s.2-3).

Yirminci yüzyıldaki çalışmalar, inovasyon ve yenilikçi performansı destekleyen faktörler üzerine tartışmaları ve düşünceleri içermektedir. Günümüz çalışmaları ise artık yeniliğin yönetimi alanındaki görüşleri içermektedir (Trott, 2005). Schumpeter, pazardaki asıl yenilikçi aktörlerin Ar&Ge laboratuvarlarına sahip olan modern firmalar olduğunu savunmaktadır. Yazarın düşüncesi ve çalışmaları takip eden yıllarda birçok araştırmacı (Chandler, 1962; Nelson ve Winter, 1982; Cohen ve Levinthal, 1990; Prahalad ve Hamel, 1990; Pavitt, 1990) tarafından desteklenmiş ve bu alanda araştırmalar yürütülmüştür. Gelişen Schumpeteryan ya da evrimsel dinamik firma kabiliyetleri teorisi, günümüzde yönetim alan yazını üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Firmaların başarısının, geçmişte olduğu gibi günümüzde de bilginin elde edilmesi ve faydalı hale getirilmesi ve yeni ürünlerin geliştirilmesi için kullanılmasına bağlı olduğu savunulmaktadır (Trott, 2005, s.10).

Öte yandan inovasyonun işletmeler açısından, rekabet ve farklılaşma, karlılık ve büyümenin temelini oluşturduğu söylenebilmektedir. Yenilik, yeni bir şeyi bulma, yapma ve ticarileştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Elçi, 2006, s. 27-28). Rekabetçi üstünlük kavramı ise bir işletmenin daha iyi müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında pazarda avantaj sağlaması olarak tanımlanmaktadır. Rekabetçi olmanın birçok yolu olup; rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etmek, rakiplerden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatları elde etmek, değişen müşteri istek ve

ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek gibi yöntemler işletmelere rekabet avantajı sağlayabilmektedir (İraz, 2005, s.250).

Günümüz pazar koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabette avantaj sağlayabilmeleri yenilikçi olmaları ile mümkün olduğundan; işletmeleri yenilikçi olmaya iten başlıca faktörler şöyle özetlenmektedir (Kılıç, 2013, s. 53)

- Uzun dönemli finansal başarı inovasyona bağlıdır. Yeni fikir ve uygulamalardan elde edilen karlar giderek artmaktadır.

- Müşteriler, inovasyon talep etmektedirler. Müşteriler giderek yenilikçi ürün ve hizmet konusunda daha seçici olmakta ve inovasyonların kendilerine sunulacağıının bilincindedirler.

- Yeni teknolojiler, yaratıcı fikirlere ve bu fikirlerin inovasyona dönüşmesinde en önemli girdiyi oluşturmaktadır. Teknolojinin geliştirilmesi ve hemen hemen her türlü alanda kullanımı yenilikleri tetikleyerek yeni yaratıcı fikirlere ve bu fikirlerin yeniliğe dönüşmesine zemin hazırlamaktadır.

- Rakiplerin taklitçi davranışlarıyla müşteriye sunulan bir inovasyon ürün, hizmet ya da süreç kısa bir süre sonra tüm mevcut ve olası rakipler tarafından da kullanılabilir. Günümüz işletmeleri daha esnek, daha adapte olabilir ve değişimleri daha hızlı uygulayabilir özellikler taşımaktadırlar. Ürün, hizmet ve iş süreçlerini, inceleme ve test etme teknolojilerinin gelişmesi yaratıcı fikirlerin değerlendirilmesini, yeniliklerin hızının artmasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda piyasaya sunulan yeni ürün ve hizmetler rakipler tarafından da kopyalanabilmektedir.

- İnternet ve e-ticaret uygulamalarının yaygınlaşması işletmelerin iş yapış yöntemlerini değiştirmiş, müşterilerin alışveriş yapma şeklinde ve satın aldıkları ürünlerde de değişime neden olmuştur. Online reklamlar sayesinde işletmeler tüketicilerin kararlarını etkileyebilecek reklamları doğru zamanda sunabilmektedirler.

- İletişim ve bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelere bağlı olarak yeni iş modelleri doğmaktadır. İnternet devrimi geniş kitleler tarafından kabul edildikçe, yalnızca üretimin değil hizmet sektörünün de yapısı değişmektedir. İnternet medya kalıplarını da değişime zorlamaktadır ve medya sektöründe yer alan işletmeler

kullanıcılara yakın olabilmek için farklı planlar ve değerlendirme yöntemleri denemektedirler.

- Networkler giderek artmaktadır. Yeni dijital iletişim ağlarının oluşturulması, küçük ölçekli işletmelerin sahip olduğu ölçek ekonomileri ve kaynağa ulaşma gibi avantajlar sunmaktadır.

İnovasyon, aynı zamanda işletme problemlerine çözüm getirmeyi amaçlamaktadır. İşletmeler için yenilikçi olmanın amaçları şöyle özetlenmektedir (Taylan, 1996, s. 5-6);

*a) İşletmenin varlığını sürdürebilmesi:* İşletmeler genelde birden fazla ürün ve hizmet üretmektedirler. Birden fazla ürün üretmek işletmelere birden fazla pazarda birden fazla rakiple rekabet etmeleri zorunluluğunu getirmektedir. Özellikle de ileri teknolojiye sahip işletmelerin bulunduğu pazarlarda ürünlerin ömürlerinin de kısaldığı göz önün alındığında işletmelerin yenilik yapmaları ve değişim geçirmeleri kaçınılmaz bir hale gelmektedir. İşletmeler rekabetçi bir ortamda sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek için kendilerini sürekli olarak yenilemeli ve değişen çevre koşullarına adaptasyonlarını sağlamalıdır.

*b) İşletmenin pazarda lider konuma gelmesi:* Günümüzde işletmelerin ürün ve hizmet sundukları pazarlarda lider olabilmeleri için tüketici odaklı olmaları, tüketicinin neye ihtiyaç duyduğunu tam olarak bilmeleri ve piyasaya bu tüketici gereksinimlerini karşılayacak yenilikler sunmaları gerekmektedir. İşletmelerin buldukları pazarda lider olabilmeleri ayrıca teknolojiye ve pazardaki büyük yenilikleri bizzat gerçekleştirebilmelerine bağlıdır. İşletmeler bu sayede kendi çıkarları doğrultusunda pazarı yönlendirip rekabet koşullarını belirleme imkânına sahip olabilmektedirler.

*c) Karın artırılması:* Karlılık işletmelerin başarısını gösteren önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Ancak karlılığı sağlayacak olan yenilik projelerinin de belirli bir mali külfeti bulunmaktadır. Bu projeler başlangıçta işletmelerin karlılığını azaltır gibi görünmelerine rağmen, zamanla karlılığı artırıcı bir etkisi olmaktadır. Yenilikler başarıya ulaştıklarında firmadaki maliyetleri düşürür, üretim sürecini kısaltır, performansı ve verimliliği yükseltir. Bu doğrultuda uzun dönemli değerlendirildiğinde işletmelerin karlılıkları da artacaktır. İşletmelerin

inovasyon çalışmalarında uzun dönemli düşünceleri önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Çünkü inovasyon çalışmalarından hemen sonuç alınması neredeyse imkânsızdır. Uzun vadede değerlendirildiğinde yenilikler, hem dolaylı hem de doğrudan olarak karın arttırılmasına ciddi katkılarda bulunacaktır.

### **2.2.3. Yenilik ve yenilikçilik**

İnovasyon ve yenilikçilik (innovativeness) kavramları literatürde sıkça karşılaşılan kavramlar arasında yer almaktadır. Yenilik ve yenilikçilik arasındaki kavramsal çatışma halen alanda çalışan araştırmacılar tarafından tam olarak çözümlenebilmiş değildir.

Kavramların birbirlerinden ayırt edilmesinde yaşanan problem inovasyonun hem isim hem de fiil (inovasyon hareketi) olarak kullanılmasından kaynaklanmaktadır. İsim olarak kelime kısaca ürünün en yakın rakiplerinden bazı yönlerden önemli düzeyde farklılığını kapsamaktadır. İnovasyon düzeyleri bulunmakla birlikte bunlara objektif olarak değer biçmek zor olabilmektedir. Çünkü gözlemcinin niteliği, yenilik (newness) olarak neyi yargıladığı ile ilgilidir. Fiil olarak ise kelime, firmanın en yakın rakiplerinden önemli düzeyde farklı ürünü sunma veya benimseme işini ifade etmektedir. Diğer bir deyiş ile yeni olanı tanımlamaktadır. İnovasyon işi, yenilikçiliğe mahsustur ve bireysel özelliklere bağlıdır. İnovasyon işini kontrol eden belirli bir özellik, bireyin yenilikçiliği olarak ele alınmaktadır. Bu bireyin, diğer bireylerin deneyiminden bağımsız olarak karar verme düzeyi olarak tanımlanabilmektedir. Yenilikçilik düzeyi yüksek olan bireyler, daha yüksek benimseme veya yeni ürünler sunma eğilimindedirler (Blythe, 1999, s. 419-420; Kılıç, 2013, s. 52-53).

Yenilikçi faaliyet ise, yeni ürünleri, yeni hizmetleri, yeni üretim metodlarını, yeni pazar açılımlarını, yeni tedarik kaynaklarını ve yeni organizasyon yollarını kapsamaktadır (Ojasalo, 2008, s.52). Yenilikçilik, işletme kültürünün bir unsuru olarak yeni fikirlere açık olmayı da ifade etmektedir (Hurley ve Hult, 1998, s. 44). Yenilikçilik, organizasyonun inovasyona yönelik yaklaşımı, inovasyon yapma kapasitesi, yeni fikirleri, süreçleri, ürünleri başarılı şekilde benimseme ve uygulama yeteneği olarak da tanımlanabilmektedir (Siguaw, Simpson ve Enz, 2006, s. 568).

Berthon, vd. (1999, s.37), yenilikçiliğin, müşterilerin kendileri için üst düzeyde fayda sağlayan performansları yüksek mal ve hizmetleri, en iyi özellikleri, üst düzeyde sağlamlık ve kullanıma uygunluğu, paralarının en iyi karşılığını almaya yönelmelerini temel aldığını savunmakta ve bunu da teknolojik üstünlük olarak tanımlamaktadır.

Rogers (1983) ise yenilikçiliği, sistem bakış açısı ile işletme iç süreçlerini değerlendirmektedir. Yazar yenilikçiliği, bir bireyin ya da bir birimin sistem içerisinde diğer birey ya da birimlerden yeni fikirlere görel olarak daha erken adapte olması ve benimsemesi şeklinde tanımlamakta ve yenilikçiliğin davranışsal bir değişim olduğunu savunmaktadır.

Makro açıdan değerlendirildiğinde yenilikçilik, bilim ve teknoloji veya bir endüstrideki pazar yapısına ilişkin paradigma değişimi yaratan yenilik kapasitesi olarak tanımlanabilmektedir (Garcia ve Calantone, 2002, s.113). Yenilikçilik mikro açıdan ele alındığında ise, işletmelerin mevcut pazar kaynaklarını, teknolojik kaynaklarını, becerilerini, bilgi, yetkinlik ve stratejilerini etkileyen yenilik kapasitesidir. Bu doğrultuda, ürün yenilikçiliği firma ya da örgütsel yenilikçilik ile eşdeğer olarak değerlendirilmemelidir. Çünkü örgütsel yenilikçilik, firmaların yeni ürün geliştirme, inovasyon yapma ya da yeniliklere adapte olabilme eğilimleri olarak tanımlanmaktadır (Garcia ve Calantone, 2002, s.113).

Subramanian ve Nilakanta (1996) yenilik ile ilgili çalışmalarının birbirinden farklı disiplinlerde yer aldığını ve çok disiplinli olarak incelendiğinden bahsetmektedir. Bu disiplinler arasında antropoloji, sosyoloji ve eğitim gibi farklı disiplinlerde dahi yeniliğe yer verildiğini çalışmada belirtilmektedir. Bunun yanında yönetim ve organizasyon alanında yapılmış olan çalışmalarda da yenilik rağbet gören bir kavram olmuştur. Yazarlar yaptıkları çalışmada yönetim ve organizasyon alanında yenilik çalışmaları söz konusu olduğunda iki temel okulun bulunduğunu belirtmektedirler. (Subramanian ve Nilakanta, 1996, s. 631-632);

Bahsi geçen okullardan birincisi pazarlama alanında yapılmış olan yenilik ile ilgili çalışmalardır. Bu alanda yapılan yenilik çalışmaları birincil olarak müşterilerin yenilikçi davranışlarının nedenlerini araştırmaktadır (Bass, 1969). Diğer bir deyişle, incelenen araştırma örnekleme bireysel müşterilerdir. Bu araştırma alanında hedef kitle

istikrarlı olarak yeni ve yenilikçi ürünler satın alan müşterilerdir. Tutarlı bir şekilde sürekli yenilikçi ürünler alan müşterilerin araştırmalarda ele alınmasının nedeni; bu müşterilerin kanaat liderleri oldukları için yenilikçi ürün almayan müşterilerin satın alma davranışlarını önemli ölçüde etkiledikleri düşüncesidir. Pazarlamacılar, yenilikçi ürün alan müşteri kitlesinin karakteristiklerini belirlemeye yönelik olarak araştırmalarını yapmaya çalışmaktadırlar çünkü bu müşterilere odaklanıldığında pazarlama stratejilerinin de etkinliğinin arttırılabileceğini düşünmektedirler.

Yazarların yaptıkları sınıflamada adı geçen okullardan bir diğeri ise örgüt teorisi ve stratejik yönetim okulu olarak tanımlanmaktadır. Örgüt teorisi ve stratejik yönetim alanında yapılmış olan çalışmaların (Lawrence ve Lorsch, 1967; Hall, 1968; Child, 1972; Damanpour, 1987; Dos Santos ve Peffer, 1995) odak noktasının ise, örgüt olduğu savunulmaktadır. Bu alanda yapılan yenilik çalışmaları temel olarak yenilikçi örgütlenmelerin özellikleri ile ilgilenmektedirler; çünkü yenilikçi örgütler sürekli olarak yeni ürün ve süreçlere adapte olabilmek ve bu adaptasyon neticesinde örgütteki yeniliklerin organizasyon performansını nasıl etkilediği öğrenilmek için çaba sarf etmektedirler. Yenilikçi örgütlenmelerin özellikleri üzerine yapılmış çalışmalarda yer alan yenilikçi örgütlerin sahip olması gereken temel özellikler dört başlık altında özetlenebilmektedir.

a. Firmaların yeniliklere adapte olmaları organizasyonların dış çevrelerinde meydana gelen değişimlere karşı verdikleri tepkiler olarak değerlendirilmektedir. Durumsallık yaklaşımı teorisini çerçevesinde araştırmalarını yürüten yazarlar, örgütün dış çevresinin kontrol edilemez olduğunu savunmaktadırlar. Bu doğrultuda değişen çevre koşulları altında başarılı olabilmek için örgütlerin yapı ya da süreç gibi organizasyonel karakteristiklerini değiştirerek dış çevre koşullarına adapte olmaları gerekmektedir (Lawrence ve Lorsch, 1967; Hall, 1968, s.181-182).

b. Örgütlerin yeniliklere adapte olabilmeleri, örgütteki karar vericilerin proaktif bir şekilde stratejik girişimleri takip etmeleri sonucunda gerçekleşebilmektedir. Stratejik seçim teorisi destekçileri, örgütlerin dış çevrede gerçekleşen değişimlere sadece tepki vermelerinin yanı sıra proaktif bir şekilde (önlemler olarak) dış çevre koşullarını değiştirebilecek stratejik uygulamalar yapabileceklerini savunmaktadırlar (Child, 1972, s.9-10).

c. Örgütte yeniliklerin benimsenmesi arzu edilir bir uygulama olmalıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde yenilikleri erken benimsemek, örgütleri dinamikleştirmekte ve örgütsel performanslarını da arttırmaktadır (Dos Santos ve Peffers, 1995, 246-248).

d. Yenilikçi örgütlenmeleri, diğer yenilikçi olmayan örgütlerden ayıran teşhis edilebilir örgütsel özelliklere sahip olmalarıdır (Damanpour, 1987, s. 678).

Örgütün yenilikçiliği bir bütün olarak ele alındığında ve bu bakış açısı doğrultusunda bir tanımlama yapılacak olur ise; örgütün toplam yenilik kabiliyeti, örgütün yenilikçi davranış ve süreçler ile uyumlu stratejileri birleştirerek yeni ürünleri pazara sunabilme ya da yeni pazarlar yaratabilme kabiliyeti olarak tanımlanabilmektedir (Wang ve Ahmed, 2004, s. 304).

#### **2.2.4. Yenilikçi Örgütlenmelerin Özellikleri**

İnovasyon yönelimlilik, işletmelerin öğrenme felsefesi, stratejik yönelimi ve fonksiyonları arasındaki uyum unsurlarından oluşan, biçimsel ve biçimsel olmayan sistemler içine yerleşmiş, yenilikçi düşüncüyü destekleyen davranışlar, yetenekler ve süreçlerle organizasyon stratejilerine ve hareketlerine rehberlik eden, başarılı inovasyonların geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve uygulamalarına ilişkin çok boyutlu bir bilgi yapısı olarak değerlendirilmektedir. Organizasyon düzeyinde bilgi yapısı, hiç değişmeyen amaçlar, neden-sonuç inanışları ve diğer kavramaya yönelik unsurlar seti olarak tanımlanabilmektedir. Bu doğrultuda değerlendirildiğinde işletmelerin inovasyon yönelimliliği, işletmelerin gelecek kavramı ve stratejileri, çeşitli fonksiyonların işletmeleri şekillendirmesi ile işletmelerin inovasyonu destekleyici yetenekleri konusunda organizasyon çapında paylaşılan inanışlar ve öğrenme ile ilgili anlayışlarını yansıtmaktadır (Siguaw ve diğerleri, 2006, s. 560; Kılıç, 2013, s. 171).

İnovasyon, işletme içi faktörlerle ilişkili evrimsel teori ve kaynak temelli teorilerle ilişkili bir kavram olarak değerlendirilebilmektedir. Evrimsel teori (evolutionary theory), inovasyon ve işletme performansının bağımlılığını açıklamada kullanılabilir. Fakat evrimsel teori, işletme içi bakış açısıyla inovasyonu analiz etmede değerli katkılar sağlasa da inovasyonla ilişkili işletmenin davranışlarını nasıl optimize ettiği konusunda daha az ilişkilidir. Ancak inovasyon bağlamında kaynak temelli teori, rekabet avantajı için işletme yeteneklerinin daha anlamlı bir şekilde analiz edilmesine

imkân sağlayabilmektedir. Kaynak temelli teori, işletmelerin sahip olduğu bireysel kaynak ve yeteneklere göre performans farklılıklarını ortaya koyabilmektedir. Kaynaklar, sermaye, makine, teknolojik yetenekler ve yetenekli personelin istihdamı gibi somut ve patentler, sahiplik, tescilli teknolojiler ve ilişkiler ve güven gibi uzun sürede oluşan soyut varlıkları içermektedir (Trott, 2005, s. 184; Siqueira ve Cosh, 2008, s. 115).

Yetenekler ise organizasyonel çalışma yöntemlerini içermekte ve bireyler ile kaynaklar arasındaki koordinasyonun sağlanmasını gerektirmektedir. Bu sayede işletmeler, kopya edilmesi zor dinamik yetenekleri (dynamic capabilities) geliştirerek rakiplerinden farklılaşabilmektedirler (Trott, 2005, s. 185). Sürdürülebilir inovasyon için yetenek geliştirmede organizasyonların, üç unsura sahip olmaları gerekliliğinden bahsedilmektedir (Laforet, 2009, s.194). Yeteneklerin geliştirilebilmesi için gerekli olan unsurlar, işletmenin kullanılabilir kaynakları, örgüt içi problemlerin çözümünde işbirliğine dayalı bir yapı ve süreçler ile inovasyonun işletme stratejisinin bir parçası olması şeklinde özetlenebilmektedir.

Dinamik yetenek temelli teori (Teece ve Pisano, 1994) kapsamında, işletmelerin içinde bulunduğu içsel ve dışsal çevre dinamik olarak değerlendirilmektedir. Dışsal çevre, pazardaki farklı oyuncular nedeniyle sürekli değişiklik gösterme; işletmenin iç çevresi de bu duruma bağlı olarak sürekli değişmektedir. Bu içsel sürecin değişiminin yönetimi ile işletmeler, yetenekleri ile farklılaşmaktadırlar (Hamel ve Prahalad, 1990; Pavitt, 1990; Cohen ve Levinthal, 1990). Yetenek temelli teori, organizasyonların özel yetenekleri geliştirmesine vurgu yapmaktadır. Bu yetenekler de organizasyonun artımsal ve kümülatif olarak tarihsel faaliyetlerine bağlıdır. Artımsal olarak değerlendirilen faaliyetler, araştırma geliştirme faaliyetleri kapsamında değerlendirildiğinde; Ar-Ge yönetiminde emme kapasitesi ile açıklanabilir (Cohen ve Levinthal, 1990, s.128). Ar-Ge yatırımları, özel inovasyonları yaratma amacı güden temel faktör olarak değerlendirilebilmektedir. Organizasyonun değerlendirme ve dışsal bilgiden yararlanma yeteneği, Ar-Ge ile yönlendirilen önceki bilgi ve uzmanlık ile ilişkilidir. Benzer olarak, çabuk kavrama (receptivity) nosyonunda da (Seaton ve Cordey-Hayes, 1993) örgütün teknolojik yeteneğinin tanımlanmasını ve bu yeteneğin



etkin bir şekilde avantaja dönüştürülmesi ile yeniliğin yaratılabileceği savunulmaktadır (Trott, 2005, s. 183).

İnovasyonun, karmaşık doğası gereği yenilik yapabilmek ve inovatif olmak için örgütlenmelerin sahip olması gereken belirli özellikler ya da bu özellikleri destekleyecek örgüt yapıları oluşturmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda organizasyonların inovasyon süreçlerini destekleyecek ve kolaylaştıracak örgütsel yapılar oluşturmaları büyük önem arz etmektedir. İşletmelerdeki başarılı inovasyon süreçlerini destekleyecek ve kolaylaştıracak olan temel örgütsel faktörlerin organik ve mekanik örgüt yapılarındaki farklılıkları kıyaslanarak Tablo 2.6'da sınıflandırılmaktadır.

Tablo 2.6. Yeniliği Destekleyen Temel Örgütsel Faktörler

Organik	Mekanik
1. İletişim kanalları Örgütün tamamında açık, serbest bir iletişim ve bilgi akışı	1. İletişim kanalları Yüksek derecede yapılandırılmış ve kısıtlanmış bir bilgi akışı
2. Çalışma stilleri Değişime açıklığa izin verilmiş	2. Çalışma stilleri Kısıtlanmış ve tekdüze
3. Kararlardaki otorite Bireyin uzmanlığına dayanan	3. Kararlardaki otorite Formal olarak belirlenmiş yönetim kademelerine dayanan
4. Serbest adaptasyon Organizasyon olarak değişen koşullara adaptasyon	4. Gönülsüz adaptasyon İş alanındaki değişimlere rağmen hızlı ve denenmiş yönetim prensiplerine bağlı kalmak
5. İşlerin yapılmasında önem verilen husus Formal olarak belirlenmiş prosedürlerdeki serbestlik	5. Formal olarak belirlenmiş prosedürlere verilen önem Denenmiş ve doğru yönetim kaidelerine itimat
6. Serbest informal kontrol Dayanışma ve işbirliği normlarına verilen önem	6. Sıkı kontrol Karmaşık kontrol sistemleri vasıtası ile kontrol
7. İş yapış şekillerindeki esneklik İş yapış şekillerinin farklı koşullara göre değiştirilebilmesi ve işi yapan bireyin kişiliğine göre değiştirilebilmesi	7. İş yapış şekillerindeki zorunluluk Belirlenen iş tanımlarına uyma gerekliliği
8. Karar verme Karar vermede katılım ve grubun fikir birliğinin sıkça sağlanması	8. Karar verme Üst yöneticilerin karar vermesi kararların çok az alt kademe yöneticinin danışmanlığı ve fikrini içermesi

Kaynak: Trott (2005), s. 83

İnovasyon stratejisi işletmeler açısından rekabet savaşında bir saldırı kararı gibi değerlendirilebilmektedir. Rekabet ortamında işletmelerin her hamlesi yeni bir inovasyon faaliyeti için bir fırsat doğurmaktadır. Bundan dolayı; inovasyon stratejisinin pazardaki, örgütsel yetenek ve yetkinliklerdeki, iş hedefleri ve ihtiyaçlarının değişimine bağlı olarak değişmesi, yaşayan bir doküman olması gerekmektedir. İşletmelerin yeniliği yönetebilme becerisine sahip olabilmeleri için gerekli olan özellikler şöyledir; (Ecevit Satı, 2013, s. 49-50)

- Liderlik ve risk alma özelliğine sahip olunmalıdır. Bu tür firmalarda çalışan herkese en yüksek düzeyde sorumluluk verilmelidir. Tüm düzeylerdeki çalışanlar büyük sorumluluklarla yeni roller üstlenmeli; birbirleri ile sınırlı ilişkileri olan gruplar yerine işbirliği için bir araya gelmiş ekipler oluşturulmalı; daha verimli ve daha etkin bir ortam yaratılmalıdır.

- Kurumsal stratejinin en önemli bölümünü inovasyon stratejisi oluşturmalıdır. Bu stratejinin amaçlarının başında işletmeye özel bilginin toplanması gerekmektedir. İnovasyon stratejisi, teknolojiye mevcut ve beklenen gelişmeleri, tehditleri ve pazardaki talepleri değerlendirmeyi sağlayacak şekilde hızla değişen karmaşık dış ortamda başa çıkılmasını sağlayacak biçimde şekillendirilmelidir.

- İçyapılar ve süreçler potansiyel olarak birbirleriyle çelişen gereksinimleri dengelemelidir. Burada amaç, teknolojik alanlar, iş fonksiyonları ve ürün grupları içinde özel bilgilerin saptanmasını ve gelişmesini sağlamak ve bu bilgileri teknolojik alanlar, iş fonksiyonları ve ürün gruplarında kullanmak olmalıdır.

- Tek başına inovatif olunamayacağı dikkate alınmalıdır. Çoğu inovasyon birçok örgütün ortak çabasını kapsamaktadır. Bu durum özellikle bilgi yoğun teknolojileri kullanan endüstrilerde çok daha fazla dikkate alınması gereken bir durum olarak değerlendirilmelidir. Yeniliği yönetebilmek için firmalar arasında işbirliği; teknolojik gelişmelerin ve pazara girmenin riskini azaltmak, büyük miktarlarda üretim yapmak, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi için kullanılan önemli bir stratejidir.

- İnovasyon stratejisinin farklılaşmayı sağlayacak atılımları tanımlaması gereklidir. Bu atılımları yapabilmek için gereken eylemler de stratejiklerde açıkça

anlatılmalıdır. İşletmenin tüm birimleri inovasyon stratejisinin uygulanmasından sorumlu olmalıdır. Bu nedenle, stratejinin ilgili birimler arasında sinerji yaratmayı hedefleyerek tasarlanması büyük önem taşımaktadır. Önemli olan diğer bir nokta ise, inovasyon stratejisi, inovasyon yatırımlarında önceliklerin belirlenmesini sağlamalıdır. İşletmenin kısıtlı kaynaklarının ne tür inovasyon faaliyetleri için nasıl kanalize edileceğini belirleyen bir firma stratejisi olmalıdır.

Yenilikçi bir organizasyon yaratmak örgütsel yapıların oluşturulmasının yanı sıra yeniliğin ortaya çıkarılması için belirli organizasyonel bölümlerin birlikte çalışarak yaratıcı bir örgüt ortamı oluşturulabilmesi ile mümkün olmaktadır. Literatürde yenilikçi örgütlerle ilgili çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar da yenilikçi örgütlenmeleri takım çalışması ya da organik yapılar gibi tek bir bakış açısı doğrultusunda incelediklerinden dolayı eleştirilmektedirler. Örgütlerin yenilikçi faaliyetlerini destekleyecek örgütsel özelliklerin daha geniş kapsamlı ve tüm örgütsel özellikleri kapsayacak çalışmalar yapılması gerekmektedir. Bu doğrultuda örgütleri başarıya ulaştırabilecek olan işletme karakteristikleri Tablo 2.7’de gösterilmektedir (Tidd, Bessant ve Pavitt, 2005, s. 468-469).

Tablo 2.7. Yenilikçi Örgütlenmelerin Bileşenleri

Bileşenler	Temel Özellikler	Örnek Referans
Paylaşılan vizyon liderlik ve inovasyon yapma isteği	Açıkça konuşulmuş ve paylaşılan amaç algısı Esnek stratejik amaçlar Üst yönetimin taahhüdü	Kay (1993) Hesselbein, Goldsmith ve Somerville (2002)
Uygun örgüt yapısı	Yaratıcılığı, öğrenmeyi ve etkileşimi sağlayan örgüt yapıları Sürekli olarak serbest biçimde organize edilmiş araştırma ve geliştirme takımları (skunk works) yerine beklenmedik olaylara karşı seçenekler sunan organik ve mekanistik örgüt yapıları arasında bir denge kurularak oluşturulan örgüt yapıları	Pfeffer (1994) Hesselbein, Goldsmith ve Beckhard (1997)
Anahtar bireyler	İnovasyonu destekleyen ve bu faaliyetlere enerji katan organizatörler, destekleyiciler gibi rollere sahip bireyler	Allen (1977) Pinchot (1999)
Etkin takım çalışması	Problemleri çözmek için uygun takımların (çapraz fonksiyonel) kullanılması Takımların seçilmesi ve oluşturulması için gerekli olan yatırımların yapılması	Kharbanda ve Stallworthy (1990)

Bireysel gelişimin sürekliliğinin sağlanması	Yüksek düzeylerde rekabetçiliğin sağlanabilmesi ve etkin öğrenme yeteneğinin sağlanabilmesi için öğrenme ve eğitime uzun dönemli bağlılık	Pedler, Boydell ve Burgoyne (1991) Leonard-Barton (1992)
Yaygın iletişim	Örgüt içinde ve örgütün dışı ile yoğun iletişim Örgüt içi iletişimin yönünün yukarı, aşağı ve yana doğru olması	Allen (1977) DTI (1997) De Meyer (1985)
İnovasyona yüksek bağlılık	Örgüt çapında sürekli iyileştirme faaliyetlere katılım	Imai (1987) Bessant (2003)
Dışa odaklanma	İç ve dış müşterilere yönelme Kapsamlı şebelere sahip olma	Rothwell (1992) Carter ve Williams (1957) Best (2001)
Yaratıcı iklim	Yaratıcı fikirlere karşı pozitif bir bakış açısı ve ilişkili motivasyon sistemleri ile desteklenmesi	Leonard ve Swap (1999) Amabile (1998)
Öğrenen organizasyon	Firma içi ve dışında proaktif denemeye, problemleri bulup çözmeye, iletişim vasıtası ile tecrübelerin paylaşılması, bilginin elde edilmesi ve örgüt içinde yayılmasına yüksek bağlılık	Garvin (1993) Argyris ve Schön (1978)

Kaynak: Tidd, Bessant ve Pavitt (2005), s. 469.

İnovasyon işletmelerde farklı düzeylerde ortaya çıkmakta ve farklı şekil ve türlerdeki inovasyonlar işletmelerin farklı yönlerini etkileyebilmektedir. İşletmeler, iş modelleri, ürünler, hizmetler, süreçler ve pazarlama kanalları gibi çeşitli yollardan pazarda egemen olmak, rakiplerini saf dışı bırakmak, uzun dönemli büyüme sağlamak ve yaşamlarını devam ettirebilmek için özellikle yüksek derecede karmaşık ve değişken çevre koşullarında inovasyon yapmaktadırlar (Siguaw vd., 2006, s. 556). Her inovasyonun işletmelerin rekabetteki konumuna katkısı, inovasyonun türüne, inovasyon türünün işletmelerin mevcut ürün üretim süreçlerine uygunluğuna ve işletmelerin bu inovasyon türü doğrultusunda nasıl bir yenilik yaratacaklarına ilişkin bilgi yaratma ve bunu sürdürme yeteneklerine bağlıdır (Yang ve Liu, 2006, s. 19). İnovasyon türleri ve farklı inovasyon türlerinin işletmelere sağladığı faydalar üzerine yapılan çalışmaların (Freeman, 1994; Miles ve Snow, 1978) inovasyon literatürüne katkısı yadsınamaz derecede yüksektir. İnovasyona dar bir bakış açısı ile yaklaşmak ve örgütlerin sürekli inovasyon yapmaları için inovasyonu organizasyonel amaç olarak ortaya koymak

işletmelere uzun dönemli başarı getirmemektedir (Tushman ve O'Reilly, 2002, s. 165). İşletmelerde farklı inovasyon türlerinin değerlendirilmesi bütüncül bir bakış açısı ile ele alınmalı ve işletmelerin yenilik doğrultusundaki yönelimleri, yetenekleri ve farklı türlerdeki inovasyonları gerçekleştirmedeki prosedürlerinin incelenmesi firmaların uzun dönemli başarılarının değerlendirilebilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Siguaw vd., 2006, s. 557). İşlemelerin farklı inovasyon türleri doğrultusundaki yönelimlerini ve yetkinliklerini değerlendirebilmek açısından literatürde yer alan inovasyon türleri değerlendirilmektedir.

### **2.2.5. Yenilik Tipleri (Türleri)**

Kavram olarak tam bir tanımlamaya sahip olmayan yenilik için türleri konusunda da tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Farklı disiplinlere ait yazınlarda yeniliğe ilişkin olarak ürün-süreç, artan-radikal, yönetsel-teknolojik gibi farklı sınıflamaların yapıldığı ve modellerin sunulduğu görülmektedir. Yenilik türlerinin sınıflaması yenilik yazınında çeşitli tartışmalara yol açmasının nedeni aslında her yeniliğin aynı düzeyde etkin ve örgüt için yararlı olmadığından kaynaklanmaktadır. Farklı türdeki yeniliklerin farklı karakteristikleri olmakla birlikte, uyarılma süreçleri de aynı değildir. Dolayısı ile öncülleri ve sonuçları da farklı şekillerde ortaya çıkmakta ve örgüt performansını etkileme düzeyleri de farklı olmaktadır (Timurcanday Özmen, vd., 2010, s.7).

İnovasyon bir firmanın ürünlerinde hizmetlerinde, üretim yöntemlerinde, iş yapış yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde yapılabilmektedir. Bunlar da sırası ile, “ürün inovasyonu”, “hizmet inovasyonu”, “süreç inovasyonu”, organizasyonel inovasyon” ve “pazarlama inovasyonu” olarak adlandırılmaktadır (Wan, Ong ve Lee, 2005, s. 262). Ayrıca, inovasyon yapılırken teknolojinin önemli bir girdi olup olmadığı hususunda da bir ayrıma gidilebilir. Bu ayrım doğrultusunda, teknolojik inovasyon ve teknolojik olmayan inovasyon şeklinde ikili bir ayrım da yapılabilmektedir. İnovasyon içerdiği farklılığın, yeniliğin ve değişkenliğin büyüklüğüne göre de “radikal” ve “artımsal” inovasyon olarak ikiye ayrılabilir (Elçi, 2005, s.3).

Francis ve Bessant (2005, s.172-177), yaptıkları çalışmada inovasyon türlerini dört başlık altında incelemektedirler. Yazarlara göre bu tipler inovasyonu amaçlayan 4P olarak değerlendirilmektedir. Bu 4P sırasıyla, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu,

pozisyon inovasyonu ve paradigma inovasyonu (product innovation, process innovation, positioning innovation, paradigm innovation)'dur. Yazarlar, ürün yeniliği ile üretilen mal ve hizmetlerdeki değişim ve gelişimi, hizmet yeniliği ile örgütteki iş görme biçimlerindeki değişim ve gelişimi tanımlamaktadırlar. Bunun yanında pozisyon yeniliği ile pazara sunulan mal ve hizmetlerin pazardaki konumlandırılmasındaki değişim ve gelişimi, paradigma yeniliği ile ise örgütün çalışma tarzını oluşturan bireylerin düşünce modellerindeki değişimi ve gelişimi ifade etmektedirler.

İnovasyon, yeniliğin ürün ve hizmet, kullanılan bütün ekipman, iş yapma ve yönetim yapısı içinde gerçekleşme amacına bağlı olarak da “teknolojik inovasyon” ve “örgütsel inovasyon” olmak üzere ikili bir ayrım yapılabilmektedir. Teknolojik inovasyon, teknolojik ürün ve süreç yeniliğini kapsamaktadır. Burada ürün, hem fiziksel bir ürünü hem de hizmeti ifade etmektedir. Teknolojik olarak yeni bir ürünün ya da sürecin geliştirilmesinin yanı sıra, mevcut ürün ve süreçlerde önemli teknolojik değişikliklerin yapılması da bu kapsamda değerlendirilebilmektedir. Ürünün pazara sunulması ve sürecin üretimde kullanılması ile inovasyon gerçekleştirilmiş olmaktadır. Teknolojik ürün inovasyonu, tüketiciye yeni veya iyileştirilmiş hizmetler sunmak amacıyla performans özellikleri artırılmış bir ürünün geliştirilmesini ve ticarileştirilmesini ifade etmektedir. Teknolojik süreç inovasyonunda ise yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanması söz konusudur. Örgütsel inovasyon ise, örgütlerde yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi veya uyarlanarak kullanılması ile firmanın pazardaki rekabet gücünün artırılmasını içermektedir (Ecevit Satı, 2013, s. 59).

Ürün ve süreç inovasyonlarının teknolojik, pazarlama ve organizasyonel inovasyonların teknolojik olmayan inovasyonlar olduğu düşünülmektedir (Zeilstra, 2009, s. 11). Teknolojik inovasyonlar, teknolojik bir gelişmeye veya mevcut teknoloji kullanımının gelişmesi ile ortaya çıkan inovasyonlar olarak değerlendirilmektedir. Özellikle yeni bir ürünün tasarımında, üretiminde veya teknolojiye bağlı hizmet sunumlarında gerçekleşmektedir. Teknolojik olmayan inovasyonlar ise teknolojinin çok fazla kullanılmadığı ürün ve hizmetlerin sunumunda, personelin yönetim ve çalışma biçimlerinde ortaya çıkan yenilikler olarak değerlendirilir (Kılıç, 2013, s.58). Ancak bu ayrım tamamen doğru bir ayrım değildir. Çünkü birçok ürün ve süreç inovasyonları

özellikle hizmetler, teknoloji kullanımını içermeyebilmektedir. Pazarlama ve organizasyonel inovasyon da teknoloji bileşimini içerebilir (Zeilstra, 2009, s. 11).

Garcia ve Calantone (2002, s. 119) teknolojik inovasyonun tiplerini değerlendirdikleri çalışmalarında teknolojik inovasyonun yeni ürün geliştirme çalışmalarındaki dağılımını irdelemektedirler. Yazarlar geniş kapsamlı literatür taraması neticesinde teknolojik inovasyonun pazarlama inovasyonu ile de ilişkili olduğunu; firmaların yenilikçilik faaliyetlerine sürdürülebilirlik kazandırabilmeleri için pazarlama alanında yenilik yapmaları gerekliliğini savunmaktadırlar.

Literatürde yer alan diğer sınıflamalara bakıldığında, radikal inovasyon (radical innovation) ve artımsal inovasyon (incremental innovation) sınıflamasının yer aldığı görülmektedir (Ettie, Bridges ve O'Keefe, 1984, s.683). Radikal inovasyonlar, teknolojiye temelden ve köklü bir değişikliği tanımlarken; artımsal inovasyonlar ise mevcut ürün ve süreçlerdeki küçük değişiklikleri içermektedirler (Sorescu, Chandy ve Prabhu, 2003, s.83-84).

Garcia ve Calantone (2002, s.122-123) ise çalışmalarının bir bölümünde makro inovasyon ve mikro inovasyon ayrımında bulunmaktadır. Yeniliğin makro bakış açısının, inovasyonun işletmenin içinde bulunduğu pazardaki ve teknolojik gelişmenin geniş etkilerine odaklanmaktadır. Mikro bakış açısı ise daha çok firma iç çevresindeki ortaya konulan yeniliğin firma müşterileri ve teknolojinin organizasyonda yarattığı etkilerle ilgilenmektedir.

Han, Kim ve Srivastava (1998, s.32-33) ise inovasyonu teknik inovasyon (technical innovation) ve yönetim inovasyonu (administrative innovation) şeklinde bir sınıflamayla değerlendirmektedirler. Yazarlar teknik inovasyonun, ürün ve süreç yeniliğini, üretim süreçlerindeki teknolojik yeniliği içerdiğini ve temel iş süreçleri ile ilgili olduğunu savunmaktadırlar. Öte yandan yönetim inovasyonunun ise, örgüt yapısındaki yenilikleri ve örgütün yönetsel süreçlerindeki yenilikleri kapsadığını ve örgütteki temel iş süreçleri ile dolaylı yoldan bir ilişki içinde olduğunu düşünmektedirler. Ancak bahsi geçen teknik ve yönetim inovasyonlarının bankacılık sektöründe pos cihazlarından elektronik olarak kasalarla entegre çalışan ödeme

cihazlarına geçiş örneğinde olduğu gibi organizasyonlarda bir arada değerlendirilebileceğinin de göz ardı edilmemesi gerektiğinden de bahsetmektedirler.

Wang ve Ahmed (2004, s.304-305) inovasyonu bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirdikleri çalışmalarında beş farklı inovasyon türü belirlemiştir. Bu inovasyon türleri, ürün inovasyonu (product innovation), süreç inovasyonu (process innovation), pazar inovasyonu (market innovation), davranış inovasyonu (behaviour innovation) ve stratejik inovasyon (strategic innovation)'dur.

### **2.2.5.1. Ürün Yenilikçiliği**

Ürün inovasyonu, farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi; ya da var olan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu ürünün pazara sunulması olarak tanımlanabilir (Elçi, 2006, s.3). Ürün inovasyonu, işletmenin ürün karmasında yapılan gelişmeleri, yeni ürün seçeneği ve bunların gelişimlerini yansıtır. Ürün inovasyonları genellikle teknoloji yönlü işletmelerde yapılmakta ve işletmelerin rekabetçi konumlarını geliştirebilmelerine yardımcı olarak pazarda varlıklarını sürdürmelerini sağlamaktadır (Kılıç, 2013, s.62-63).

Yeni bir ürün ya da hizmeti piyasaya sürmek veya ürün/hizmetin içeriğinde veya kullanım niyetinde önemli gelişmeler yapmak ürün yenilikçiliği olarak değerlendirilebilir. Ürün ya da hizmetin doğasında gerçekleştirilen bu gelişmeler ürünün teknik özelliklerinde, bileşenlerinde, yazılımında veya diğer fonksiyonel özelliklerinde olabilmektedir. Ürün inovasyonu yeni bilgi ve teknolojilerin kullanılmasını sağlayabilir veya mevcut bir bilgi veya teknolojinin yeni kombinasyonlarda kullanımı temeline dayanabilmektedir (Ecevit Satı, 2010, s.65).

Wang ve Ahmed (2004, s. 304) ürün yeniliğini, yeni ve orijinal ürünlerin uygun zamanda pazara sunulması olarak tanımlamakta ve çalışmalarında ürün yeniliğini diğer yenilik türlerinden ayırt ederek önemli bir boyut olarak ele almaktadır.

Veryzer (1998, s. 307) ürün yeniliğinin iki kritik boyutta değerlendirilmesi gerektiğini savunur. Bu boyutlardan bir tanesi teknolojik yeterlilik (technological capability) diğeri ise ürün yeterliliği (product capability)'dir. Teknolojik yeterlilik boyutu, ürünün teknolojik anlamda genişletilmiş yeteneklerinin artırılma derecesini içerir. Ürünün genişletilmiş yetenekleri fonksiyonlarının sahip olduğu özelliklerin



gelişmesi ve genişlemesi anlamını taşımaktadır. Ürün yeterliliği boyutu ise, üründen sağlanan faydanın müşteriler ya da kullanıcıları tarafından algılanma düzeyini içerir. Bu sınıflamaya göre en radikal olan yenilik, hem ürün özelliklerinin geliştirildiği hem de daha yeni teknolojinin kullanıldığı “teknolojik ve ticari olarak sürekli olmayan yenilik” olarak değerlendirilmektedir. Veryzer (1998)’in ürün yenilikçiliği tipleri Şekil 2.7’de gösterilmektedir.

Şekil 2.7. Ürün Yeniliği Tipleri

		Ürün Kabiliyeti	
		Aynı	Arttırılmış
Teknolojik Kabiliyet	Aynı	Sürekli	Ticari olarak radikal
	Gelişmiş	Teknolojik olarak Radikal	Teknolojik ve Ticari olarak Radikal

Kaynak: Veryzer (1998), s.307.

Veryzer (1998, s. 307-308) şekilde görüldüğü üzere ürün inovasyonunun ürün kabiliyeti ve teknolojik kabiliyet olarak iki boyut bağlamında değerlendirilmesi gerektiğini savunur. Teknolojik yetenek boyutu, ürünün mevcut rakipleri ile kıyaslandığında teknolojik yeteneklerinin, fonksiyonlarının artması olarak değerlendirilir. Öte yandan ürün kabiliyeti boyutu ise müşteriler ya da ürünün kullanıcıları tarafından algıladıkları ya da deneyimledikleri üründen sağlanan faydayı ifade eder. Şeklin sağ üst köşesinde yer alan ürünler sürekliliği olan mevcut ürünler ile aynı teknolojiye sahip ve müşterilere mevcut ürünler ile benzer fayda sağlayan ürünler olarak değerlendirilir. Bu tip ürünler yeni ürünler olabilmekte ancak yenilikçi olarak değerlendirilmemektedirler. Şeklin sağ üst köşesinde yer alan ticari olarak radikal olan ürünler, teknolojik kabiliyet bağlamında bir yenilik içermemekte ancak ürün kabiliyeti

açısından arttırılmış yeteneğe sahip olan ve müşteriler açısından yeni olarak değerlendirilen ürünlerdir. Bu ürün tipine örnek olarak Sony Walkman'in üründe mevcut teknolojiyi kullanarak müşterilerine üründen daha fazla fayda sağlayacakları fonksiyonlar eklemesi verilebilir. Ancak teknolojik ve ticari olarak radikal olan ürünler müşterilerin üründen sağladıkları faydanın önemli ölçüde arttırılması doğrultusunda önemli yeni teknolojilerin kullanıldığı ürünler olarak değerlendirilirler. Ürün kabiliyeti ve teknolojik kabiliyetleri bağlamında radikal olan bu ürünlere örnek olarak piyasaya ilk sunulan PC'ler verilebilir. Son olarak bazı durumlarda yüksek düzeyde gelişmiş teknolojiye sahip olan ürünler müşteriler tarafından mevcut ürünlerle aynı olarak değerlendirilmektedir. Bu ürünlere örnek olarak tüplü televizyonlardan, tüplü olmayan televizyonlara geçiş verilebilmektedir. Bu ürünler yüksek teknolojik gelişmişliğe sahip olmalarına karşın ürün yeteneği bağlamında müşteriler üzerinde gerek kullanımda gerekse sağladığı fayda bakımından düşük bir etki yaratmıştır. Teknolojik olarak bakıldığında bu ürünler tüpsüz devre sistemini kullandığından üstün bir teknolojik yeteneğe (teknolojik olarak radikal) sahiptirler. Bu doğrultuda değerlendirildiğinde teknolojik olarak önemli düzeyde gelişmiş ürünlerin ürün kabiliyetleri ya da müşterilere sağladığı faydaların da arttırılmış olacağı düşünülmektedir. Ancak geliştirilen ürünle ilgili müşterilerin bakış açılarını ya da algılarını göz ardı etmek ürün kabiliyeti bağlamında yüksek teknolojik gelişmişliğe sahip ürünlerin dahi mevcut ürünlerle aynı olarak algılanmasına neden olmaktadır. Bahsi geçen bakış açıları ışığında yeni ürünler değerlendirildiğinde ürünlerin teknolojik yeteneklerinin yanı sıra ürün yeteneklerinin de arttırılması gerekmektedir.

Oslo kılavuzunda (2005, s.52) ürün yeniliği, “mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulması” olarak tanımlanmaktadır. Teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımında, kullanıcı kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir.

Ürün inovasyonu, işletmelerin sahip olduğu yeni bilginin başarılı bir şekilde örgüt içinde yayılmasını ve kullanılmasını içermektedir (Amabile, vd., 1996). Bu doğrultuda değerlendirildiğinde vurgulanmak istenen bilginin yeniliği ve örgüt içinde kullanılmasıdır. Ürün yeniliği, teknik dizayn, Ar&Ge, üretim, yönetim ve ticarileştirme

faaliyetlerini içeren ve yeni (geliştirilmiş) ürününün pazarlama faaliyetlerini kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Ürün inovasyon performansının ise, inovasyon etkililiği (innovation efficacy) ve inovasyon verimliliği (innovation efficiency) gibi iki boyutta değerlendirilebileceği savunulmaktadır. İnovasyon etkililiği inovasyonun başarı düzeyini; inovasyon verimliliği ise bu başarıyı elde etmeye yönelik gerçekleştirilen örgütsel çabaları içermektedir (Alegre ve Chiva, 2008, s.317).

Ürün yeniliği neticesinde ortaya çıkan yeni ürünler, firmaların yeni pazarlara girmelerine ve büyümelerine olanak sağlayacak fırsatlar sunmaktadır. Önemli ürün inovasyonları, işletmelerin rekabet ettikleri pazarlarda baskın bir konuma gelebilmelerini sağlamakta aynı zamanda pazara yeni girecek olan işletmelerin de pazardaki yerlerini sağlamlaştırabilme imkânı sağlayabilmektedir (Danneels ve Kleinschmidt, 2001, s. 357).

Ürün yeniliği diğer bir bakış açısına göre ürünün müşteri beklentilerine uygunluğu yani müşterilerin kendileri için ürünün kullanışlı ve faydalı bir ürün olduğu düşüncesinin, ürün yeniliğinin önemli bir özelliği olarak değerlendirmektedirler (Andrews ve Smith, 1996).

Ürün inovasyonunda dikkat çeken bir sınıflandırma ise Booz, Allen ve Hamilton (1982)'nin literatürde sıkça yer bulan ürün yeniliği tipolojisi olarak değerlendirilmektedir. Booz, Allen ve Hamilton'ın 1982 yılındaki raporu 150 yeni ürün geliştirme yöneticisi ile geniş kapsamlı görüşme ve Amerika Birleşik Devletlerinde faaliyet gösteren 700 üretici firmadan toplanan anket verilerinin analizi doğrultusunda geliştirilmiştir. Booz, Allen ve Hamilton yeni ürün tipolojisi (1982, s. 9) ürün yeniliğini müşteri perspektifinden ve firma perspektifinden olmak üzere iki boyut ile ele almaktadır. Yazarlar, ürünleri yenilikleri bağlamında iki kategoride incelemektedirler. Bu boyutlar ürünün geliştiren firma için yenilik düzeyi ve ürünün pazar için yenilik düzeyi başlıkları altında irdelenmektedir. Ürünlerin pazar için yenilik derecesi boyutu, ürünün potansiyel tüketicileri için yenilik düzeyinin ölçümlenmesi olarak değerlendirilmektedir. Ürünün firma için yenilik düzeyi boyutunda ise, ürünün onu geliştiren firma için ne kadar yeni olduğunu değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Araştırmada yer alan iki boyutlu yeni ürün tipolojisi yeni ürünleri hem pazar hem de

firma açısından değerlendirmesi bağlamında literatürde önemli bir yere sahiptir. Booz, Allen ve Hamilton (1982)'nin yeni tipolojisi Şekil 2.8'de gösterilmektedir.

Şekil 2.8. Booz, Allen ve Hamilton Yeni Ürün Tipolojisi

		Pazar için Yenilik Derecesi		
		Düşük		Yüksek
Firma için yenilik derecesi	Yüksek	Yeni ürün hatları		Dünya için yeni ürünler
		Mevcut ürünler üzerindeki geliştirmeler ya da düzeltmeler	Mevcut ürün hatlarına eklenen ürünler	
	Düşük	Maliyet düşüren ürünler	Yeniden konumlandırılan ürünler	

Kaynak: Booz, Allen ve Hamilton (1982), s.9; Daneels ve Kleinschmidt, (2001), s.360.

Yeni ürün tipolojisinde yer alan yeni ürün tipleri altı başlık altında incelenmektedir. Şekilde sağ üst köşedeki hücrede yer alan dünya için yeni ürünler (New-to-the-world products) hem firma için yeni hem de pazar için yeni ürün grubunu oluşturmakta ve en yenilikçi (devrimsel) ürünler olarak değerlendirilmektedir. Şekilde yer alan diğer bir uç nokta ise maliyet düşüren ürünler (cost reductions) olarak değerlendirilmektedir. Maliyet düşüren ürünler, firmaların mevcut ürünleri ile benzer performansa sahip ancak daha düşük maliyete sahip ürünler olarak tanımlanmakta ve pazar ve firma boyutu olmak üzere iki boyutta da en düşük yeniliğe sahip olan ürünler olarak değerlendirilmektedir. Bu uç noktadaki ürünler arasında yer alan ve şeklin tam ortasındaki yer alan mevcut ürün hatlarına eklenen ürünler (additions to existing product lines) pazar ve firma bağlamında kısmen yenilikçi ürünler olarak değerlendirilmektedir. Şekil üzerinde en alta ortadaki hücrede gösterilen yeniden konumlandırılan ürünler (repositionings), firmanın mevcut ürünlerinin yeni pazarlarda konumlandırılmasını içermektedir. Burada bir ürün yeniliğinde öte işletme için bir pazar yeniliği faaliyetinden söz edilebilmektedir. Mevcut ürünler üzerindeki geliştirmeler ya da düzeltmeler neticesinde ortaya çıkan ürünler (improvements/ revisions to existing

products) ise şekilde de görüldüğü üzere firma için yeni ancak pazar için yeni olmayan ürünleri kapsamaktadır. Firmaların oluşturduğu yeni ürün hatlarında oluşturulan yeni ürünler (new product lines) ise firma boyutu doğrultusunda yenilikçi ürünler olup pazar boyutundan incelendiğinde yenilikçi ürünler olarak değerlendirilmemektedir (Kleinschmidt ve Cooper, 1991, s. 243; Daneels ve Kleinschmidt, 2001, s. 358-360; Langerak ve Hultink, 2006, s.209).

Booz, Allen ve Hamilton (1982)'un geliştirdikleri ürün tipolojisini gösteren orijinal matris Şekil 8'de de görüldüğü üzere 9 hücre içerisinde yer alan 6 yeni ürün türünü içermektedir. Yazarlar çalışmalarında yaptıkları araştırmaya katılan firmaların %77'sinin ürün geliştirme süreçlerine yöneldikleri sonucuna ulaşmışlardır. Firmaların %77'sini kapsayan ürün tipolojileri, firmaların oluşturduğu yeni ürün hatlarında üretilen ürünleri (new product lines), mevcut ürün hatlarına eklenen ürünleri (additions to existing product lines) ve mevcut ürünlerin geliştirilmesi neticesinde ortaya çıkan ürünlerden (improvements to an existing product) oluşmaktadır (Griffin, 1996, s. 433).

Alan yazınında yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde Kleinschmidt ve Cooper (1991, s. 243) ürün yeniliğinin performans üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, ürün yeniliğini 3 tip altında irdelemektedirler. Bu yeni ürün tipleri, yüksek yenilikçiliğe sahip olan ürünler, kısmen yenilikçi olan ürünler ve düşük yeniliğe sahip olan ürünler olarak belirlenmiş ve Booz, Allen ve Hamilton (1982)'nin altılı ürün tipolojisine dayanarak oluşturulmuştur. Benzer olarak Langerak ve Hultink (2006, s. 209) ürün yeniliğinin, yeni ürünün karlılığı ve yeni ürün geliştirme hızı üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında, üç tip yeni ürün kategorisi belirlemişlerdir. Bahsi geçen yeni ürün tipleri ise; yeni ürün hatlarında üretilen ürünler (a new product lines), mevcut ürün hattına eklenen yeni ürünler (an addition to an existing product line) ve mevcut ürünlerin geliştirilmesiyle ortaya çıkan yeni ürünler (a product improvement) olarak değerlendirilmektedir.

#### **2.2.5.2. Süreç Yenilikçiliği**

Süreç inovasyonu, farklı ve yeni bir üretim-dağıtım yönteminin geliştirilmesi ya da var olan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişmiş hale getirilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Elçi, 2006, s.9). Bu süreç, bir üretim süreci ya da yöntemi olabileceği gibi bir dağıtım süreci ya da yöntemi de olabilmektedir (Ecevit Satı, 2013,

s.73). Süreç yeniliği, iş süreçlerinde değişim mühendisliğini kapsamı ile iç işlemlerin ve yeteneklerin gelişimi olarak da değerlendirilmektedir (Otero-Neida, .vd, 2009, s.218).

Süreç yeniliği, örgütlerin yenilikçiliği değerlendirildiğinde olmazsa olmaz yenilik türleri içerisinde yer almaktadır. Süreç yeniliği, örgütün yeteneklerini ve kaynaklarını arttırabilme yeteneği ile doğrudan bağlantılıdır. Örgütün kaynaklarını ve yeteneklerini arttırabilmesi, yaratıcı üretim yöntemlerinin gereksinimlerini karşılayacak olan kaynakların ve yeteneklerin yeniden birleştirilmesi ve yeniden şekillendirilmesinde çok önemli bir altyapı oluşturmaktadır. Neticede örgütlerde yaratıcı üretim yöntemlerinin geliştirilebilmesi de yeni ürün ve hizmetlerin pazarlara sunulabilmesini sağladığından organizasyonun başarısında da kritik bir öneme sahiptir (Wang ve Ahmed, 2004, s. 305).

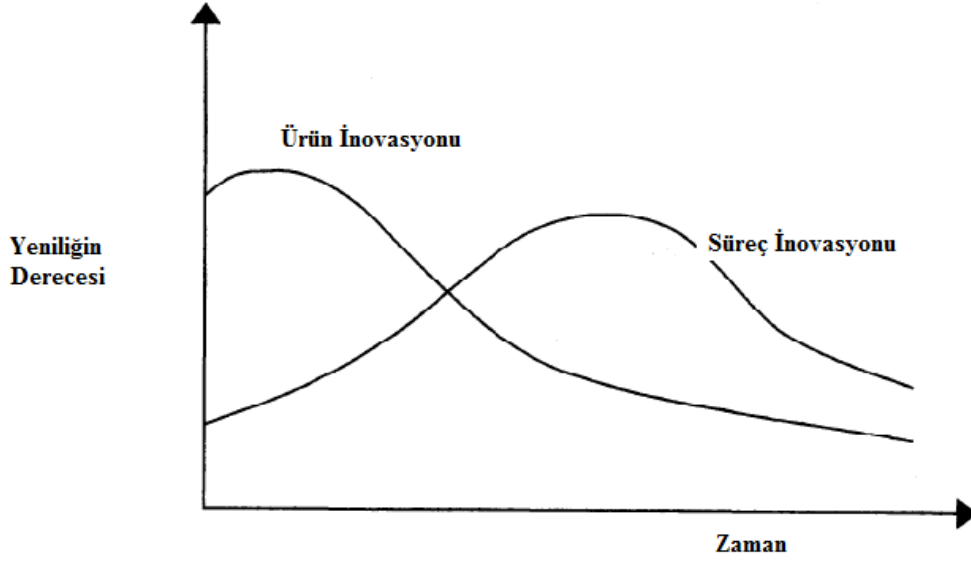
Süreç inovasyonları, üretimde, maliyetleri azaltmada veya kaliteyi koruma ve arttırmada süreçleri optimize etmeyi ifade etmektedir (Ojasalo, 2008, s.52). Süreç yeniliği, tedarikten depolamaya, siparişleri yerine getirmekten yeni ürün geliştirmeye, müşteri hizmetlerinden satın almaya, stok yönetiminden teslimata kadar bir işletmede görülen işlerin tümünün yepyeni yöntemlerle yapılmasını ve bu doğrultuda maliyetleri azaltarak verimliliği arttırmayı hedefleyen tüm yenilikçi uygulamaları içermektedir (Kılıç, 2013, s.64-65).

Oslo kılavuzuna (2005, s.9) göre süreç yeniliği, yeni veya önemli derecede iyileştirmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmakta; ayrıca bu süreçteki yenilenmenin araç-gereç, insan kaynakları, çalışma methodlarını ya da tümünün birleşimini içeren süreçler gerçekleştirilebilir şeklinde açıklanmaktadır. Süreç inovasyonu sadece üretim faaliyetlerinde yapılan değişikliklerle sınırlı kalmamaktadır. Ayrıca işletme faaliyetleri kapsamındaki tüm süreçlerin gözden geçirilmesi yoluyla köklü değişiklikler yapılmasını içermektedir. Süreç inovasyonu, iş süreçlerinin performanslarını arttırabilmek için radikal yeni yöntemler uygulayabilmek şeklinde açıklanabilmektedir. Farklı girişimlerin yanı sıra teknolojiye kullanılan girişimci yöntemlerin ve değişim araçlarının iş süreçlerindeki dönüşümlerini de kapsamaktadır (Ecevit Satı, 2013, s.74).

Birçok çalışmada süreç yeniliği teknolojik yeniliğin bir alt elemanı olarak değerlendirilmektedir. Kitchell (1997, s.112), teknoloji yeniliğinin izleyebilmek için en iyi yolun örgütlerin süreç yeniliğini benimsemesinin incelenmesi ile mümkün olabileceğini savunur. Avlonitis, Kouremenos ve Tzokas (1994, s.12) teknolojik yeniliğin ölçütlerinin organizasyonlardaki makineleşme ve üretim methodları ile ilişkili olduğunu düşünmektedir.

Teknoloji yönetiminde, ürün ve süreç inovasyonları teknoloji yaşam sürecinin dinamikleri olarak değerlendirilir. Utterback ve Abernathy (1975) tarafından geliştirilen ve “AU Modeli” adıyla anılan model; ürün ve süreç inovasyonu arasındaki dinamik ilişkiyi ve yeniliğin değişim oranını çok iyi ifade etmesi dolayısı ile literatürde geniş kapsamlı yer almış bir model olarak değerlendirilmektedir. Porter (1983, s.22) modeli şu ifadelerle özetlemektedir; “Ürün dizaynının akıcı olduğu ve yeterli düzeyde ürün çeşitliliğine sahip olunan organizasyonlarda ürün yeniliğinin baskın bir yenilik tipidir. Baskın olan ürün yeniliği, ürün performansını geliştirme eğilimi taşımaktadır. Çoğunlukla baskın bir dizayn unsuruna dayanan ve başarılı olan ürün yenilikleri, optimal ürün konfigürasyonuna ulaşıldığında sonlanmaktadır. Süreç yeniliği ise başlangıçtaki üretim süreçlerinde, küçük ölçek, esneklik ve çalışanların yüksek yeteneğine odaklanmaktadır. Ürün dizaynının istikrar kazanması ile birlikte, artan bir şekilde üretimde otomasyona gidilmekte ve süreç yenilikleri düşük maliyetlere odaklanıp ana amaç noktasını bu yönde belirlemektedir. Bu süreçlerin sonunda ürün ve süreç inovasyonları yavaşlamaya başlamaktadır.” Özetlenen ürün ve süreç inovasyonları arasındaki eş zamanlı ilişkiyi gösteren model Şekil 2.9’de gösterilmektedir (Adner ve Levinthal, 2001, s.614).

Şekil 2.9. Ürün ve Süreç İnovasyonları Arasındaki İlişki (AU Modeli)



Kaynak: Adner ve Levinthal, (2001), s. 614.

### 2.2.5.3. Pazarlama Yenilikçiliği

Örgütlerde pazarlama faaliyetleri, yeni ya da önemli ölçüde gelişmiş ürünlerin pazara sunulmasına yönelik faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Bu faaliyetler işletmelerin rakiplerinden önemli ölçüde farklılaşabilmesini sağlamasının yanı sıra örgütün yenilik süreçlerinde de önemli rol oynamaktadır (Moreira, JoseSilva, Simoes ve Sousa, 2012, s.121).

Pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemi olarak ele alınmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005, s.42). Bazı yazarlar pazarlama yeniliğini, pazarlamanın 4P sini içeren pazarlama programlarında ya da methodlarında yapılan yenilikler olarak değerlendirmektedir (Shergill ve Nargundkar, 2005, s. 32). Pazarlama yeniliği işletmelerin, içsel ve dışsal faktörlerden büyük çapta etkilenen süreçlerde yaptıkları tüm değişikliklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Moreira, vd., 2012, s.119).

Pazarlama inovasyonu, yeni fikirleri geliştirme, yaratma ve sürdürme sürecini çevreleyen ve satışların gelişimini, ürünlerin, hizmetlerin tutundurulmasını ve müşterilerin ihtiyaçlarının daha iyi bir şekilde karşılanabilmesine yönelik olan



stratejilerin tanımlanmasını kapsamaktadır (Kılıç, 2013, s.92). Pazarlama yeniliği, pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklerle kıyaslandığında, pazarlama inovasyonunun işletme tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin kullanılmasını içermektedir. Bu yeni yöntem, işletmenin mevcut pazarlama yöntemlerinden daha farklı olan yeni bir pazarlama kavramının, çeşidinin ya da stratejisinin bir parçası olmasıdır. Bahsi geçen yeni pazarlama yöntemi, hem yeni hem de mevcut ürünler için gerçekleştirilebilmektedir (Ecevit Satı, 2013, s.78).

Organizasyonel inovasyon ve pazarlama inovasyonu, teknolojik olmayan inovasyon sınıfına girer ve işletmeler için en az teknolojik inovasyon kadar büyük bir önem arz etmektedir. Örneğin Ar-Ge çalışmalarının bir sonuçlarını kullanarak teknolojik inovasyon yapan bir firmanın pazarlama inovasyonu yapmaması durumunda geliştirdiği ürünle yeterli ticari başarıyı yakalaması mümkün olamamaktadır (Elçi, 2006, s.12).

Pazarlama inovasyonu ile ürünün tasarımında, paketlenmesinde, dağıtım ya da fiyatlandırılmasında ses getirecek değişiklikler içeren yeni pazarlama metotları kullanılmaktadır. Bu çabaları gerçekleştirebilmek ve gerçek bir değer yaratabilmek için Henriksen ve Skou (2005, s.29-30) üç aşamanın izlenmesi gerekliliğini savunmaktadırlar. Bu aşamalar sırası ile keşfetme, geliştirme ve dağıtım olarak tanımlanmaktadır. Keşfetme aşamasında yapılması gereken hedef kitlenin sorunlarının iyi bir şekilde belirlemek ve bu kitleye neler önerilebileceğinin belirlenmesini kapsamaktadır. Geliştirme aşamasında, artık tam anlamıyla bilinen sorunları rahatlatabilecek çözümler ve aletler ortaya konmalıdır. Son olarak dağıtım aşamasında ise, gerekli olan çözümlerin ve aletlerin dağıtılmasını içermektedir; ancak pazarlamacıların dağıtımın tek seferlik bir iş olmadığını bunun sürekli olarak devam ettirilmesinin sağlanması gerektiğini unutmamaları gerekmektedir.

Ürün yeniliğinin odak noktasında ürünün yeniliği yer alırken, pazarlama yeniliğinde, pazar odaklı bakış açılarındaki yeniliğe odaklanılmaktadır. Bahsi geçen ürün ve pazarlama yenilikleri işletmelerde dikkat çekici ayrı ayrı ele alınan yenilik türleri olarak değerlendirilseler de aslında kaçınılmaz bir biçimde iç içe geçmiş yenilik faaliyetleri olarak değerlendirilebilmektedirler (Wang ve Ahmed, 2004, s.305).

#### **2.2.5.4. Stratejik Yenilikçilik**

Stratejik yenilik, işletmenin tamamının, mevcut iş ortamında varoluş amacına göre yeniden şekillendirilmesini ifade etmektedir. Stratejik yenilik faaliyetleri genellikle kurumsallaşmış, alt boyutta küçük işletmelere ayrılmış ve buldukları sektörlerde lider olan bazı işletmeler tarafından gerçekleştirilebilmektedir (Timurcanday Özmen vd., 2010, s. 15).

Markides (1997, s.10-11) stratejik yenilik ile ilgili yaptığı çalışmasında çeşitli sektörlerde yer alan ve saldırgan bir strateji izleyen firmaları gözlemlemiş ve 30 adet başarılı saldırgan stratejinin tümünde hakim olan unsurun stratejik inovasyon olduğunu tespit etmiştir. Pazarlardaki kayda değer, önemli değişimlerin ve para akışlarının sadece firmaların rakiplerinden daha iyi rekabet ettikleri neticesinde değil pazardaki oynanan oyunun kurallarını değiştirmeleri neticesinde gerçekleştiğini savunmakta ve stratejik yeniliğin rekabet etmekten öte firmaların pazardaki rekabetin şeklini değiştirebildikleri oranda ortaya çıkabileceğini ve gerçekleştirebileceğini düşünmektedir.

Besanko, Dranove ve Shanley (1996) stratejik yeniliği, firmalara değer yaratacak, yeni rekabetçi stratejilerin geliştirilmesi olarak tanımlamaktadır. Bu doğrultuda değerlendirildiğinde stratejik yenilikçilik ile işletmelerin iddialı organizasyonel amaçları yönetebilme kabiliyetlerinin, söz konusu amaçlar ile mevcut firma kaynaklarının uyumsuzluklarını tanımlamalarının ve firmaların bu kısıtlı kaynakları kullanırken uyguladıkları esnetme ve daraltma gibi yaratıcı çözümleri nasıl yaptıklarının tanımlanmasını amaçlamaktadır (Wang ve Ahmed, 2004, s. 305).

Miller ve Friesen (1983, s.230) işletmelerin farklı pazarlara girmesinin ya da farklılaştırılmış yeni pazar segmentlerini geliştirmelerinin kar elde etmede bir fırsat oluşturduğunu savunmaktadırlar. Ayrıca yazarlar çalışmalarında üst yöneticileri işletme için büyüme fırsatı olarak değerlendirilecek riskli kararları kavrayabilmeleri ve bu fırsatları değerlendirebilmelerini örgütsel yenilikçiliğin önemli bir kriteri olarak değerlendirmekte ve işletmelerdeki strateji belirleme süreci ile yeniliğin ilişkisini irdelemektedirler.

Capon, Farley, Lehmann ve Hulbert (1992, s. 160-161) çalışmalarında inovasyonun sıklıkla stratejinin bir unsuru olduğunu ve stratejik bağlamdaki girdilerin yenilik faaliyetleri neticesinde stratejik çıktılara dönüşümü sürecindeki ilişkiye odaklandıklarını belirtmektedirler. İşletme stratejisi alanında yapılmış olan çalışmalar değerlendirildiğinde (Christensen ve Montgomery, 1981; Meyer ve Roberts, 1986 ve Mintzberg 1978) işletmelerin temel yetenekleri etrafında gerçekleştirdikleri temel elemanı teknoloji olan farklılaşma stratejilerinin firmalara üstün bir finansal performans sağladığından bahsedilmektedir. Farklılaşma stratejisi doğrultusunda pazarda çığır açan yenilikler yaratabilmek işletmeler açısından önemlidir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde ise işletmelerin pazarda öncü olmaları doğrultusundaki stratejik eğilimlerinin örgütsel yenilikçi için temel bir dayanak olduğu düşünülmektedir.

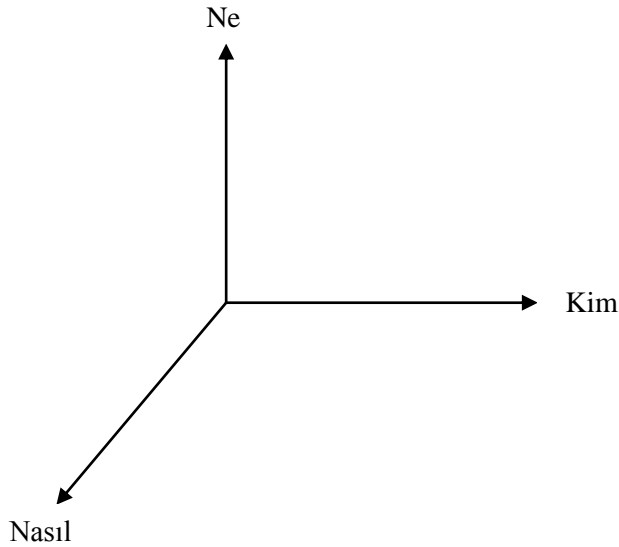
Markides (1997, s.12; 1998, s.32-33) stratejik inovasyonun, işletmelerin pazardaki konumlandırılmadıkları yakaladıkları boşlukları ya da fırsatları değerlendirerek bu pazarları kitle pazarlarına dönüştürdüklerinde tam anlamıyla gerçekleşebileceğini savunmaktadır. Yazar pazardaki boşlukları ya da fırsatları (1) yeni müşteri sınıflarının ortaya çıkması ya da işletmenin rakiplerinin ilgisiz kaldığı mevcut bir müşteri kitlesi, (2) müşterilerin yeni ihtiyaçlarının ortaya çıkması ya da mevcut müşterilerin ihtiyaçlarına rakiplerin uygun ürün/hizmet sağlayamıyor olması, (3) yeni ya da mevcut ürünlerin yeni ya da mevcut müşterilere; üretiminde, teslimatında ve dağıtımında yeni yollar bulunması olarak değerlendirmektedir. Pazardaki bu boşluklar ya da fırsatlar, birçok farklı nedenden dolayı ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenlere örnek olarak müşterilerin değişen beğenileri ve özellikleri, değişen teknoloji, değişen hükümet politikaları gibi birçok farklı neden verilebilmektedir. Bunun yanında bu boşluklar dış çevrede meydana gelen değişimler doğrultusunda ya da firmaların proaktif atılımları neticesinde de oluşabilmektedirler.

Avlonitis, Kouremenos ve Tzokas (1994, s.14) örgütsel yenilikçiliği ve örgütsel yenilikçiliğin öncüllerini belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmalarında çeşitli faktörler belirlemişlerdir. Örgütsel yeniliği ölçmek için oluşturulan faktörlerden bir tanesi de işletmelerin stratejik yenilik amaçlı beyanları (manifested strategic innovation intentions)'dır. Bu faktör, işletmelerin gelecekteki yeni makine, yeni ekipman, yeni üretim yöntemleri ve yeni ham madde yatırımlarındaki stratejik kararlarını

kapsamaktadır. Araştırmacılar yaptıkları çalışmada işletmelerin stratejik yenilik faaliyetlerine odaklanmalarının örgütsel yeniliğin önemli bir elemanı olduğunu savunmaktadırlar.

Stratejik yeniliğin, pazardaki işletmelerin stratejik konumlama haritalarını kullanarak üç temel soruya stratejik düzeyde cevap vermeye karar vermeleri doğrultusunda gerçekleşebilmektedir. Bu üç temel soru, “müşterilerimiz kimler olacak?”, “seçilen müşteri kitlesine ne tip ürün ve hizmetler sunmalıyız?” ve son olarak da “müşteri kitlesine sunmak için belirlediğimiz ürünleri nasıl maliyet etkin bir şekilde sunabiliriz?”dir. Firmalar bahsi geçen bu üç temel soruya cevap verebildiklerinde işletmenin stratejisini oluşturmaktadırlar (Markides, 1997, s. 11-12). Stratejik konumlama haritası Şekil 2.10’da gösterilmektedir.

Şekil 2.10. Stratejik Konumlama Haritası



Kaynak: Markides, (1997), s. 12.

Wang ve Ahmed (2004, s.305-306) ise stratejik yeniliğin, firmaların, iddialı organizasyonel amaçları yönetebilme kabiliyetlerinin değerlendirilerek, söz konusu amaçlar ile mevcut firma kaynaklarının uyumsuzluklarını tanımlamayı ve firmaların bu kısıtlı kaynakları kullanırken kullandıkları esnetme ve daraltma gibi yaratıcı çözümleri nasıl yaptıklarının tanımlanması neticesinde ölçümlenebileceğini savunmaktadırlar.

Örgütlerin çoğunda stratejik yenilikçilik uygulamaları, birçok engelle karşı karşıya kalmaktadır. Bu engellerden en tipik olanı mevcut pazarlarında çok başarılı olan firmaların, değişime istekli olmamalarıdır. Öte yandan diğer bir durumda ise, firmalar değişimin gerekliliğinin farkındadırlar ancak, değişimi yönetebilecek kabiliyete sahip değildirler ya da diğer bir deyişle değişimin getirdiği belirsizlik durumunda firma yöneticileri risk almaktan çekinmektedirler (Markides, 1998).

#### **2.2.5.5. Bireysel-Davranışsal Yenilikçilik**

Yenilik, yeni bir düşünce ve davranışın örgüte uyarlanması olarak tanımlanırken; aynı zamanda örgüt için yeni bir sistem, araç, politika, süreç, program, ürün veya hizmet olarak da ifade edilebilmektedir. Bireysel yenilik ise örgüt içinde çalışan bireyleri irdelemektedir (Timurcanday Özmen, 2010, s.17).

Hurt, Joseph ve Cook (1977) bireysel yeniliği, değişime açıklık olarak yorumlanan ve örgüt içinde çoğunluğa yayılmış olan bir kişilik özelliği olarak tanımlamaktadırlar. Yazarların yeniliği ölçebilmek için geliştirdikleri ayrıntılı inovasyon göstergeleri, örgütte sosyal bir sistem oluşturan bireylerin yenilik karakteristiğini ölçümlendiği ve yorumlandığı bulgulara dayanmaktadır. Yazarlara göre bireyler inovatif olmayan davranışlardan inovatif olan davranışlara yönelmek doğrultusunda bir süreç içinde davranışlarını gerçekleştirme ve değişim isteklilikleri ne kadar yüksek ise inovatif davranışları da bu oranda yükselmektedir (Pallister ve Foxall, 1998, s.663).

Bireysel yenilik ölçümü literatüründe araştırmacılar tarafından iki temel metot kullanılmaktadır. Bu metotlardan ilki ve en çok kullanılanı ise “benimseme zamanı”, (time-of-adoption) metodudur. Bu yöntemde Rogers (1983, s.22), örgütün yenilikçiliğinin, yeniliğin benimsenme zamanı ile ilişkili olduğunu savunmaktadır. Bu yöntemde örgüt içindeki bireylerin yeniliği benimsemesi, örgütsel yenilikçilik bağlamında herhangi bir skor almamaktadır. Ancak bireyler bir yeniliği benimsedikten sonra örgütteki sosyal sistem içerisinde paylaşımları ve bundan sonrasında örgütsel olarak yeniliğin benimsenmesinin bir skor değeri olduğu savunulmaktadır. Bu yöntemin sadece yeniliğin operasyonel bir tanımlamaya dayandığı, içerik ve yapı olarak eksikliği olduğu ve uygulanmasında da birçok eksiklik olduğu düşünülmektedir (Midgley ve Dowling, 1978; Goldsmith, 1991, s.89).

Yukarıda bahsi geçen metoda alternatif olarak Midgley ve Dowling (1978) kesitsel (cross-sectional) bakış açısını öne sürmektedirler. Benimseme zamanı bakış açısında inovasyon sadece zaman içinde benimsenen tek bir yenilik göz önünde bulundurulurken, kesitsel bakış açısı bireyin yenilikçiğini farklı alanlardaki birden fazla yeniliğin sayısı ile ölçülemeye çalışmaktadır. Ancak kesitsel bakış açısı da bireylerin istikrarlı olan kişilik özellikleri ile yeniliğin ilişkisini eşbiçimli (izomorfik) olarak kurabilecek olan yapı anlamında eksikliklere sahiptir. Sonuç olarak bahsi geçen benimseme zamanı ve kesitsel bakış açıları yenilik davranışının temelinde olan motivasyonel güçleri kapsamamaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde Hurt vd. (1977) de geliştirdikleri “değişim istekliliği” (willingness-to-change) metodolojisi benimsemeyi ya da sayısal olarak yeniliği değerlendirmektense kişilerin değişim istekliliğini ön plana alması bağlamında diğer bakış açılarından daha kapsamlı bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Goldsmith, 1991, s.90).

Avlonitis, vd. (1994, s.10-12) yaptıkları araştırmada örgütsel inovasyonun bileşenlerinin teknolojik ve davranışsal bileşenleri olduğunu savunmaktadırlar. Yeniliğin teknolojik boyutunu işletmenin ürünlerini üretmek için kullandığı makine ve teçhizat bağlamında değerlendirmektedirler.

İşletmelerin makine ve teçhizatlarının günümüz koşullarına uygun olarak güncellenmesi yeni ürünlerin de bu oranda başarılı olmasını sağlamaktadır (Dosi,1988). Bu doğrultuda da örgütler yeni ürünler ortaya koymak için yenilik yapmalarının yanında yeni teknolojiler edinebilmek bağlamında da yenilik faaliyetleri yürütmek zorundadırlar.

Araştırmada ele alınan yeniliğin davranışsal boyutu ise örgütlerdeki yenilik doğrultusundaki aralıksız davranışsal değişimleri (sustained behavioural change) içermektedir. Diğer bir deyişle örgütlerde yenilik faaliyetlerinin sürdürülebilmesini sağlayabilmek için çalışanların davranışsal bağlılığı (behavioural commitment) olarak ifade edilebilmektedir (Avlonitis, vd., 1994, s.12).

Davranışsal yenilik örgütlerde birey, takım ve yönetim gibi birçok farklı düzeyde gerçekleşebilmektedir. Bir örgütlenmenin davranışsal yeniliğini ölçümleyebilmek sadece ara sıra gerçekleşen yenilik faaliyetlerinin izlenmesi ya da

örgüt içindeki belirli grupların yenilikçi özelliklerinin incelenmesi ile mümkün olmamaktadır. Örgütlerdeki yeniliğin yukarıda bahsi geçen aralıksız davranışsal değişimleri içermesi gerekmektedir (Wang ve Ahmed, 2004, s.305).

Lovelace, Shapiro ve Weingart (2001, s.785) araştırmalarında örgütlerdeki yeniliği çapraz fonksiyonel ürün geliştirme takımlarındaki çatışmaları ve anlaşmazlıkları dikkate alarak ölçümlemeye çalışmaktadırlar. Yazarlar çalışmalarında takımların performanslarını, takımların ürettikleri yeni ürünlerin yeniliğine, takımlar tarafından üretim yeni fikirlerin sayısına, takımların toplam teknik performansına ve son olarak da takımların değişikliklere adapte olabilmeleri ile ölçümlemeye çalışmaktadırlar. Yapılan araştırma neticesinde takımların yeniliğinin büyük oranda takımlarda bulunan liderlerin etkinliğine bağlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Neticede yapılan çalışma da göstermektedir ki bireysel anlamda yenilikçi olmanın yanı sıra örgütlerde grupların ve takımların yenilik faaliyetlerinde bulunmaları ve yenilikçi özelliklere sahip olmaları büyük önem taşımaktadır.

Rainey (1999, s.130-140) özel ve kamu sektöründe çalışanların yenilik tutumlarını değerlendirmek ve kıyaslamak için yaptığı araştırmada kamu sektöründeki yenilik faaliyetlerinin kamu örgütlenmelerindeki yönetim reformlarına bağlı olduğunu ve yönetimlerin yenilik faaliyetlerini desteklediklerinde örgütlenmelerin yenilikçi olabilecekleri neticesine ulaşmıştır. Araştırma sonuçları yenilikçi örgütlerin, sadece yenilikçi olan bireylerin toplamından oluşan bir grup olmadığını bunun yanında grup dinamiklerindeki sinerji ile desteklenmesi neticesinde oluşturulabileceğini savunmaktadır.

Örgütsel olarak yenilik yukarıdaki çalışmalar ışığında değerlendirildiğinde, bireylerdeki davranışsal tutumlar vasıtası ile örgütler içerisinde yer almakta, bireylerin yenilikçiliği ise örgütler içerisindeki takımların davranış kalıplarını oluşturduğunda meydana gelebilmektedir. Ancak buna ek olarak örgütlerdeki yönetimin de yeniliğe ve değişime açık bir yenilikçi yönetim stratejisi izlemesi gerekmektedir. Yönetimin değişime istekliliği işlerin yapılmasında yeni yöntemlerin kullanılmasını ve yönetim ile ilgili yeni fikirlerin ortaya atılmasını teşvik edecektir. Örgütlerde gerek bireysel gerek takım düzeyinde gerekse yönetim düzeyinde yeniliği destekleyici tutumlar ve bu tutumların davranışlara ve iş yapış şekillerine dönüştürülmesi gerekmektedir.

Davranışsal olarak yenilikçilik ele alındığında, bireylerin, takımların ve yönetimin örgütlenmede yenilikçi bir kültür yaratması, yeni fikirleri ve yenilikçiliği hızlı bir şekilde kavramalarını sağlayabilmeleri olarak değerlendirilebilmektedir. Yeniliğin davranışsal boyutu, örgütlerin yenilikçi çıktılar yaratabilmesi için temel faktördür. Yenilikçi kültürün yaratılması örgütlerin yenilik yapmalarını hızlandırıcı bir etken olarak değerlendirilmekte ve böyle bir kültürün oluşturulmadığı örgütlerde inovasyonun gerçekleşmeyeceği düşünülmektedir (Wang ve Ahmed, 2004, s. 305).

### **2.2.6. Örgütsel Yenilik ve Yenilikçilik**

Örgütsel inovasyon ve rekabet avantajı sağlama süreçleri birbirleri ile yakından ilişkili kavramlar olarak görülmektedir. Porter (1990), işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarının üstün tüketici değeri yaratmalarına bağlı olduğunu, bunun için de değer zinciri süreçlerinde birtakım faaliyetlerde bulunmanın bir inovasyon hareketi olduğundan bahsetmektedir. Bu faaliyetler inovasyonunun işletmelere rekabet avantajı sağladığını ve inovasyonun herhangi bir değer yaratma faaliyetinde oluşabileceğini düşünmektedir. Benzer olarak tüm inovasyon tipleri sürdürülebilir bir rekabet avantajının yaratılmasına öncüllük edebilmektedir (Weerawardena, 2003, s.20). Örgütsel inovasyon ve organizasyonel inovasyon kavramları konu içinde dönüşümlü olarak kullanılacaktır.

Organizasyonel inovasyon da işletme için yeni fikirlerin uygulanması, direkt olarak girişim, dolaylı olarak tüketiciler için ilave bir değer yaratılması, üründe, hizmette, organizasyondaki iş süreçlerinde, yönetim ve pazarlama sistemlerinde yeni veya ilave bir değer şekillendirmeyi tanımlamaktadır (Kılıç, 2013, s. 91).

Örgütsel inovasyon yönetsel maliyetleri veya işlem maliyetlerini düşürerek firmanın performansını arttırmayı, iş tatminini ve böylece emek verimliliğini arttırmayı veya sunma maliyetini düşürmeyi hedeflemektedir. Bu noktada yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ya da var olan yöntemlerin firma şartlarına uyarlanarak kullanılması ön plana çıkmaktadır. İşletmeler sadece ürün ve hizmetlerini geliştirip farklılaştırarak inovasyon yapmazlar. Bunun yanında işletmelerin rekabet avantajını yakalayıp sürdürebilmesi için çalışma ve iş yapış yöntemlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi gerekmektedir (Ecevit Satı, 2010, s. 82).



Organizasyonel inovasyon, değişen çevre koşullarına uyum sağlamak üzere yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunumunu ve işlerin yeniden yapılandırılması gibi organizasyon yapısındaki temel değişiklikleri içermektedir. Önceden de bahsedildiği gibi ürün ve süreç inovasyonları işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında önemli rol oynamaktadır. Ancak örgütsel inovasyon ya da yönetsel inovasyonlar bu iki tip inovasyondan farklılık göstermektedir; çünkü örgütsel inovasyonun başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için farklı tipte ve miktarda kaynağa ihtiyaç duyulmaktadır (Damanpour, 1987). Genel olarak örgütsel değişimler bahsedildiği üzere işletmelerin değişen çevre koşullarına daha iyi adapte olabilmelerini sağlamak için gerçekleştirilen örgüt yapısındaki kapsamlı değişimleri içermektedir. Enformasyon ve iletişim teknolojilerinde yeni teknolojilerin sunulması ve örgüt yapısının yeniden yapılandırılması arasındaki güçlü tamamlayıcılık incelendiğinde, inovasyon stratejilerinin kaynakları etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamasının (özellikle çalışanların yeteneklerinin üretim süreçlerinde etkin kullanımının) işletmelere büyüme sağladığı görülmektedir (Morone ve Testa, 2008; s. 313).

Örgütsel inovasyon, işletmelerde örgüt yapısının önemli ölçüde değişmesi, ileri yönetim tekniklerinin uygulanması ve yeni ya da önemli ölçüde değiştirilmiş stratejilerin uygulanması gibi değişimlerde ortaya çıkmaktadır. Bahsi geçen değişimlerle organizasyonel inovasyonlar, işin işletme faaliyetleri ve örgütsel birimler arasında bölünmesi için sorumlulukların ve karar almanın çalışanlar arasında dağılımına yönelik yeni yöntemlerin ve farklı ticari faaliyetlerin bütünleştirilmesi gibi faaliyetlerin yapılandırılmasına yönelik yeni uygulamaların gerçekleştirilmesini kapsamaktadır. Örgütsel inovasyon bir işletmenin dış ilişkilerinde yeni örgütsel yöntemler; araştırma grupları ya da müşteriler ile yeni iş birliği türlerinin tesis edilmesi; tedarikçilerle yeni entegrasyon yöntemleri ve üretim, tedarik, dağıtım, işe alım ve yardımcı hizmetlerdeki ticari faaliyetlerin ilk kez dışarıdan sağlanması ya da taşeronla verilmesi gibi, diğer işletmeler ya da kamu kurumları ile ilişkilerin yeniden düzenlenmesi yollarının gerçekleştirilmesini kapsamaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005, s.56; Ecevit Satı, 2010, s.83).

Damanpour, Szabat ve Evan (1989, s.587-588) inovasyon türleri ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında inovasyonu teknik inovasyonlar ve yönetsel inovasyonlar olarak iki başlık altında incelemektedirler.

Yazarlara göre inovasyon, işletmenin yeni olduğu bir cihaza, sisteme, sürece, politikaya, programa, ürün ya da servise adapte olmadaki davranışsal fikri kabullenmesi olarak değerlendirilmektedir. Yönetimsel (örgütsel) inovasyon bahsi geçen teknik anlamdaki yeniliklerin örgütteki yönetimsel elemanını oluşturmakta ve örgütün sosyal sistemine etki etmektedir. Örgütün sosyal sistemi ise örgüt üyelerinden ve üyelerin ilişkilerinden meydana gelmektedir. Örgütün sosyal sistemi, kuralları, rolleri, prosedürleri, örgütün dış çevre ve örgüt üyeleri arasındaki iletişimini ve bilgi alışverişini içeren örgütsel yapıları içermektedir. Yönetimsel (örgütsel) inovasyon, yeni yönetim sistemlerinin, yeni yönetim süreçlerinin ya da çalışanları geliştirme programlarının oluşturulmasını kapsamaktadır. Örgütsel ya da yönetimsel inovasyon işletmelerin yeni bir ürün ya da yeni bir hizmet ortaya koymalarını sağlamamaktadır ancak dolaylı olarak yeni ürün ve hizmetlerin pazarlara sunulmasını ya da bu ürün ve hizmetlerin üretim süreçlerini etkilemektedir.

Inovasyon alanyazını çok geniş kapsamlı olarak değerlendirildiğinden; literatürde yapılan çalışmalar inovasyonu yayılım (diffusion) ve benimseme (adoption) gibi farklı şekillerde kavramsallaştırılmakta ve çalışmalar elde ettikleri verileri incelemede birçok farklı metodoloji kullanmaktadırlar (Kimberly, 1981, s.85). Bu ayrım yanında yenilik yapma (innovating) ve yenilikçilik (innovativeness) de literatürde ayrı bir ayrım yaratmaktadır (Van de Ven ve Rogers, 1988, s.636). Örgütlerde yenilik, inovasyon türlerinin her birinde bahsedildiği üzere örgütlerde yeni ürün ya da hizmet şeklinde, yeni bir üretim teknolojisinin benimsenmesi şeklinde, yeni bir örgütsel yapının ya da yönetim sisteminin benimsenmesi şeklinde ya da örgütte çalışan bireylere uygun yeni plan veya programların benimsenmesi şeklinde gerçekleşebilmektedir (Damanpour, 1991, s.556).

Örgütsel yenilik ya da yenilikçilik, literatürde farklı çalışma alanlarında bu çalışma alanlarının kendilerine özgü bakış açıları ile birlikte gelişmiş ve bu farklı bakış açılarına sahip olan alan yazınları örgütsel yenilik olgusunun karmaşık doğasını anlamaya çalışmaktadırlar. Bahsi geçen bakış açıları kısaca özetlenmeye çalışılacaktır. Birinci literatür akımı örgütsel yeniliği yenilikçi örgütlenmelerin yapısal özelliklerinin tespitini yapmaya ve bu örgütsel yapıların inovasyonun teknik sürecine ve ürüne olan etkilerini incelemeye odaklanmaktadır (Burns ve Stalker, 1961; Mintzberg, 1978;

Teece, Pisano ve Shuen, 1997). İkinci literatür akımı, örgütsel gelişim ve değişim teorilerinden oluşmaktadır. Bu akım da örgütlerin değişimlerinin nasıl olduğunun anlamaya ve analiz etmeye çalışmaktadır. Bu alan yazınındaki çalışmalar örgütlerdeki değişimin nasıl gerçekleştiği ile ilgili modelleri (Greiner, 1967; Hannan ve Freeman, 1984) ve evrimsel (evolutionary), devrimsel (revolutionary) değişim gibi farklı örgütsel değişim türlerinin kategorize etmeyi (Levy ve Merry, 1986) içermektedir. Bu bakış açısı aynı zamanda örgütlerdeki değişime karşı olan direnci anlamaya, örgütlerin stabil durumlarının üstesinden nasıl gelinmesi gerektiğini bulmaya ve örgütlerin değişen çevre koşullarına ve teknolojik değişimlere daha iyi adapte olmaları için yapılması gerekenlere odaklanmaktadır. Üçüncü literatür akımı ise, mikro düzeyde yeniliğin örgüt içinde nasıl ortaya çıktığı, geliştiği ve büyüdüğünü hedef alan çalışmaları içermektedir. Bu alan örgütsel algı ve öğrenme teorilerine (Argyris ve Schön, 1978) ve örgütsel yaratıcılık (organizational creativity) teorilerine (Amabile, 1998) odaklanmaktadır (Armbruster, Bikfalvi, Kinkel ve Lay, 2008, s. 645).

### **2.2.7. Örgütsel Yeniliğin Ölçülmesi**

Yeniliğin ya da yenilik faaliyetlerinin örgütlerin sürdürülebilirlik ve pazarda rekabet avantajı sağladığı yapılan çalışmalarla (Porter, 1990; Hyvarinen, 1990; Rothwell, 1992) ortaya konmaktadır (Weerawardena, 2003, s.21). İşletmeler için yeniliğin ve yenilik faaliyetlerinin ölçülebilmesi de aynı doğrultuda önem taşımaktadır. Miller ve Friesen (1983, s.222) yaptıkları çalışmada yeniliğin strateji geliştirme süreci içerisindeki önemine değinmişler ve çalışmalarında işletmelerin yeniliğini ölçümlemeye ve yenilikçi firmaların diğer firmalara kıyasla farklılıklarını ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Capon, vd., (1992, 158) yeniliği bağımlı değişken olarak kullandıkları çalışmalarında yenilik yapan firmaların özelliklerini ve bu özelliklerin işletmelerin finansal performanslarına nasıl etki ettiğini araştırmaktadırlar. Avlonitis, vd. (1994, s.7) ise, örgütlerdeki yenilikçiliği ölçebilmek için yenilikçiliğin öncüllerini değerlendirdikleri çalışmalarında işletmelerin toplam örgütsel yenilikçiliğini, teknolojik ve davranışsal başlıkları altında incelemeye çalışmaktadırlar. Subramanian ve Nilakanta (1996, s. 634-636) örgütsel yenilikçiliğin organizasyonel bağlamda belirleyici olan faktörlerini ele almaktadırlar. Yazarlar örgütsel yenilikçiliğin örgütün hangi belirleyici özellikleri ile ilişkili olduğunu ve bunun neticesinde nasıl bir performans sağladığını tespit etmeye çalışmaktadırlar. Literatürde örgütsel yenilik veya yenilikçilik ile ilgili

olan çalışmalarda örgütün yenilikçiliğinin etkin bir şekilde ölçümlenebilmesinin öneminden bahsedilmektedir. Ancak yukarıda bahsi geçen çalışmaların öncelikli hedefi bir ölçek geliştirmek olmamıştır.

Öte yandan örgütlerin yenilikçi yeteneklerinin odak noktası olarak ele alındığı diğer bir akımda yer alan çalışmalarda ise örgütsel yenilik ürün yeniliği gibi tek bir bakış açısı ile değerlendirilmektedir. Song ve Parry (1997, s.2), çalışmalarında ABD ve Japonya'da yer alan işletmelerde yeni ürün geliştirme faaliyetleri incelemekte ve yeni ürünlerin ticari anlamda başarısına etki eden stratejik, taktiksel, dış çevre faktörleri belirlemeye çalışmaktadır. Sethi, Smith ve Park (2001, s. 75-76) araştırmalarında işletmelerdeki yenilikçiliğin çapraz-fonksiyonel takımları ve yaratıcılığı nasıl etkilediği hangi örgütsel faktörlerin ürün geliştirme takımlarının yenilik faaliyetlerini geliştirdiği üzerinde durmaktadırlar. Danneels ve Kleinschmidt, (2001, s. 358-359) ise ürün yeniliğini işletmeler açısından değerlendirdikleri çalışmalarında ürün yeniliğinin örgütsel boyutlarını belirlemeye ve bu boyutların işletmelerin projeleri değerlemedeki ilişkisini kurmaya çalışmaktadırlar. Yazarlar çalışmada ürün yeniliğinin müşteri ve işletme bakış açıları ile ayrı ayrı değerlendirmektedirler. Örgütlerde yeniliğin ölçümlenebilmesi açısından yukarıda bahsi geçen ölçek geliştirmeye yönelik çalışmalarda ise yenilik sadece tek boyutlu olarak ele alınmaktadır. Son olarak Kleinschmidt ve Cooper (1991, s.241)'da araştırmalarında ürün yenilikçiliğinin ticari başarı üzerindeki etkisini incelemektedirler.

Ürün yeniliği, örgütler açısından çıktı yönlü bir yenilik yeteneği olarak değerlendirilebilmektedir; ancak ürün yeniliğinin altında yatan davranışsal değişimler, süreç yeniliği ve işletmenin stratejik yönelimleri gibi ürün yeniliğinin elde edilmesini sağlayan örgütün yenilikçi özelliklerini de göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Wang ve Ahmed, 2004, s.303).

Bunun yanında literatürdeki çalışmalarda odak noktası olarak örgütlerdeki yenilik faaliyetleri incelenmekte ve bu faaliyetlerin birbirleri ile ilişkileri irdelenmeye çalışılmaktadır. Çalışmalarda genellikle örgütler tarafından benimsenen bir ya da daha çok yenilik faaliyeti bağımlı değişken olarak ele alınmakta ve örgütün belirli özellikleri ile ilişkilendirilmeye çalışılmaktadır (Gallivan, 2001). Bu doğrultuda değerlendirildiğinde, çalışmalar yeniliği dar bir bakış açısı ile değerlendirmekte, sıklıkla

tek boyutlu bir faaliyet olarak ele almakta örgütsel yeniliğin çok boyutluluğunu ihmal etmektedirler. Bunun neticesinde de inovasyon literatüründeki çalışmaların sonuçları birbirlerinden farklılık göstermekte, literatürde bir karışıklığa neden olmakta ve yapılmış olan çalışmaların bulgularını kıyas etmek güçleşmektedir (Subramanian ve Nilakanta, 1996; Cooper, 1998a; Wang ve Ahmed, 2004, s.304).

Armbruster, Bikfalvi, Kindel ve Lay (2008, s.654-655) yaptıkları çalışmada teknik olmayan yenilik faaliyetlerinin ve örgütsel yenilikçiliğin geniş çaplı ölçeklerle ölçülmesinin zorluklarından bahsetmektedir. Yazarlar çalışmalarında yeniliğin ölçümlenebilmesi için geliştirilen ölçekleri incelemektedirler. Araştırmada yer alan ve değerlendirilen ölçekler, OECD çalışması çerçevesinde İsveç’de uygulanan “NUTEK” ölçeği, Danimarka’da DRUID (Danimarka Endüstriyel Dinamikler Araştırma Birimi)’in NUTEK’den esinlenerek yeniliği ölçmeye çalıştığı “DISCO” ölçeği, Avrupa Birliğinin yaşam çalışma koşullarının iyileştirilmesi üzerine yaptığı ve 10 Avrupa Birliği üyesi ülkeye uyguladığı “EPOC” ölçeği, İngiltere’nin Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Komitesi tarafından desteklenen “INNFORM” projesi kapsamında örgütsel yeniliğin ölçülmesinde yine uluslar arası bir ölçek olan INNFORM ölçeği, Fransa’da gerçekleştirilen ve 1994-1997 yılları arasında işletmelerin fonksiyonel yapılarındaki değişimini, görevleri yönetmede kullanılan yöntemlerin değerlendirildiği COI ölçeği ve son olarak da Avrupa Birliği’nin (European Union) firma düzeyinde yeniliği ölçmek için kullandığı temel istatistiksel araç olan CIS (Community Innovation Survey) ölçeğidir. Araştırma neticesinde, örgütsel inovasyonun ölçülmesinde çok boyutlu olarak bir değerlendirme yapılması gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Örgütsel inovasyon için geliştirilen tek bir ölçeğin farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin yenilik faaliyetlerini kapsamadığından ve tek bir ölçüm aracının tüm işletmelere uygun olmayacağından bahsedilmektedir. Yazarlar ölçüm araçlarında farklı örgütsel yenilik tanımlamalarının yapıp işletmelere daha fazla seçenek tanınması gerektiğini düşünmektedirler. Sonuç olarak yazarlar geniş çaplı yenilik ölçeklerinin işletmelere özgü sorular içermediğini, örgütlere özgü spesifik sorularında yeniliği ölçme bağlamında sorulması gerekliliğinden bahsetmektedirler.

Literatür incelendiğinde yeniliğin örgütlerde farklı şekillerde var olabileceği görülmektedir. Örgütlerde yenilik ürün ve süreç yeniliği olabileceği gibi; radikal bir yenilik, artarak oluşan bir yenilik, yönetsel yenilik ya da teknolojik yenilik olarak ortaya çıkabilmektedir (Zaltman, Duncan ve Holbek 1973; Utterback, 1994; Cooper, 1998a). Yenilikçilik üzerine yapılan çalışmalarda önceden de belirtildiği üzere birçok farklı boyut ve değişken üzerinde durulmaktadır. Schumpeter (1934) çalışmasında birçok farklı yenilik alternatifi önermektedir. Bu alternatifler, yeni ürünler ya da servisler geliştirmek, yeni üretim metodları geliştirmek, yeni pazarlar belirlemek, yeni tedarik kaynakları keşfetmek ve yeni örgütsel oluşumlar (form) geliştirmek olarak alan yazınında yer almaktadır. Miller ve Friesen (1983) çalışmalarında ürün ya da servis yeniliği, yeni üretim metodları ya da servislerin yeniden yorumlanması, yöneticilerin risk almaları ve olağandışı, alışılmadık çözümler araştırmak gibi dört boyut üzerine odaklanmaktadır. Capon, vd. (1992) ise yaptıkları çalışmada üç örgütsel yenilikçilik boyutu benimsemişlerdir; bu boyutlar pazar yeniliği, pazarda öncü olma doğrultusundaki stratejik eğilim ve teknolojik kapsamlılık olarak adlandırılmaktadır.

Örgütsel yenilik literatüründe yukarıda bahsi geçen nedenlere bağlı olarak birçok farklı konuda fikir birliği bulunmamaktadır. Literatürde yer alan çelişkili durumunu giderebilmek ve bir uzlaşma ortamı yaratabilmek adına Wang ve Ahmed (2004) çalışmalarında işletmelerin bütüncül olarak yenilik kabiliyetlerini ortaya koymanın 5 boyutta değerlendirilebileceğini önermişlerdir. Bu boyutlar (1) ürün inovasyonu, (2) süreç inovasyonu, (3) pazarlama inovasyonu, (4) bireysel-davranışsal inovasyon ve (5) stratejik inovasyondur. Yazarlar araştırmalarında 5 boyutuda kapsayan örgütsel yenilikçilik ölçeğini geliştirmişlerdir. Örgütsel yenilikçilik ölçeği (Organizational Innovativeness Construct), kapsamlı literatür taraması neticesinde ortaya konan temel unsurlar ve anahtar değişkenlerden oluşan bir ölçüm aracı olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel yeniliği oluşturan boyutlar ve bu boyutlar ile ilgili yapılmış olan çalışmalar Tablo 2.8'da gösterilmektedir.

Tablo 2.8. Örgütsel Yenilik Boyutları ve Yapılmış Olan Çalışmalar

Yazar	Ürün	Pazarlama	Süreç	Bireysel-Davranışsal	Stratejik
Schumpeter (1934)	X	X	X		
Miller ve Friesen (1983)	X		X	X	X
Capon, Farley, Hulbert ve Lehmann (1992)		X			X
Avlonitis vd. (1994)	X		X	X	X
Subramanian ve Nilakanta (1996)			X		
Hurley ve Hult (1998)				X	
Rainey (1999)				X	X
Lyon, Lumpkin ve Dess (2000)	X		X		
North ve Smallbone (2000)	X	X	X	X	

Kaynak: Wang ve Ahmed (2004), s.304.

### 2.3. Yeni Ürün Performansı

Yeni ürün performansı akademik literatürde birçok farklı konu ile ilişkilendirilebilen bir kavram olarak görülmektedir. Yeni ürünün performansı, işletmelere potansiyel bir büyüme ve başarı sağlayabilecektir (Molina-Castillo ve Munuera-Aleman, 2009, s.714).

Yeni ürün performansı literatürde yöneticiler ve araştırmacılar tarafından rağbet gören çok önemli bir konudur. Yöneticiler açısından incelendiğinde yeni ürün performansı, yeni ürün geliştirme stratejilerinde ürünün piyasaya sunumu stratejileri gibi ve bunun yanında yeni üründen elde edilen değer firmaya katkısının dağılımını analiz etmeyi içermektedir (Chiu, Chen, Shyu ve Tzeng, 2006, s.1244).

Literatürde yeni ürün performansı ile ilgili yapılmış olan birçok ampirik araştırma bulunmaktadır. Araştırmalarda yeni ürünün performansı çok boyutlu olarak ve farklı düzeylerde ölçülmeye çalışılmaktadır. Yapılmış olan araştırmalarda performans boyutlarını farklı düzeylerde (firma, program ya da proje düzeyinde) ölçmeye çalışan araştırmalar çok önemli sonuçlar bulmuş ve kavram ile ilgili literatüre önemli katkılarda bulunmaktadırlar (Hart ve Craig, 1993; Palmberg, 2006, s.1253).

Yeni ürün performansını farklı düzeylerde ve farklı boyutlarla ölçmeye yönelik olarak yapılmış olan çalışmalar Tablo. 2.9' da özetlenmeye çalışılmaktadır.

Tablo 2.9. Yeni ürün Performansı Boyutları ve Göstergeleri

Yazarlar	Performans Boyutları
Calantone, Cavusgil ve Zhao (2002)	Finansal performans
Hooley, Greenley, Cadogan ve Fahy (2005)	Finansal performans Pazar performansı Müşteri performansı
Hult, Hurley ve Knight (2004)	Finansal performans
Sandvik ve Sandvik (2003)	Finansal performans Pazar performansı
Wu, Mahajan ve Balasubramanian (2003)	Verimlilik Pazar performansı Ortaklar ve tedarikçilerle ilişki geliştirme
Atuahene- Gima (2005)	Program karlılığı
Cooper ve Kleinschmidt (1995a)	Program etkisi Program karlılığı
Cooper (1998b)	Program etkisi Program karlılığı
Griffin (1997)	Program etkisi
Atuahene-Gima, Li ve DeLuca (2006)	Pazar performansı
Carbonell, Rodriguez ve Munuera (2004)	Pazar performansı Müşterilerin kabullenmesi Finansal
Cooper ve Kleinschmidt (1987)	Pazar etkisi Finansal performans Yeni pazar fırsatları
Cooper ve Kleinschmidt (1995b)	Finansal performans Zaman, süreç etkinliği
Griffin (1993)	Müşterilerin kabullenmesi Finansal performans Ürün performansı
Hart ve Craig (1993)	Finansal performans Finansal olmayan performans
Huang, Soutar ve Brown (2004)	Objektif müşteri kabullenmesi göstergeleri Subjektif müşteri kabullenmesi göstergeleri Finansal performans Teknik ölçütler
Hultink ve Robben (1995)	Müşterilerin kabullenmesi Finansal performans Ürün performansı
Hulting ve Robben (1999)	Pazarın kabullenmesi kriteri Ürün performansı
Langerak, Hultink ve Robben (2004)	Pazar performansı Müşterilerin kabullenmesi Finansal performans Ürün performansı Pazara sunum zamanlaması
Lee ve O'Connor (2003)	Pazar performansı Müşteri tatmini Finansal performans Pazar genişlemesi
Song ve Parry (1997)	Karlılık



Storey ve Easingwood (1999)	Pazar performansı Finansal performans Fırsatları artırma performansı
Talke (2007)	Pazar performansı Finansal performans Teknolojik performans

Kaynak: Molina-Castillo ve Munuera-Aleman, (2009), s.716-717.

Yapılmış olan araştırmalarda Hult, Hurley ve Knight (2004, s. 429) yeni ürünün performansını karlılık ve satış büyümesini ölçerek firma düzeyinde değerlendirmektedirler. Cooper ve Kleinschmidt (1995a) performansı örgütlerdeki programlar düzeyinde performans ölçütleri tanımlamakta ve programın karlılığının etkisi üzerinde durmaktadırlar. Öte yandan Langerak, Hulting ve Robben (2004, s.81-82) ise proje düzeyinde bir analize odaklanmakta ve performans göstergelerini hem finansal hem de müşteri tabanlı olarak tanımlamaktadırlar. Kavram ile ilgili geniş kapsamlı literatür incelendiğinde, gerek firma gerek program gerekse proje düzeyinde yapılmış olan çalışmaların en uygun performans boyutlarını bulmaya çalıştıkları gözlemlenmektedir. Griffin ve Page (1996, s. 488-489), yeni ürün performansını değerlendirmek bağlamında yaptıkları detaylı literatür taraması neticesinde kavramın akademisyenler ve uygulamacılar tarafından genel olarak proje düzeyinde (müşteri memnuniyeti, finansal performans, ürün düzeyi ve firma düzeyi) incelendiğini savunmaktadırlar. Öte yandan Huang, Soutar ve Brown (2004) ve Lee ve O'Connor (2003, s.8) yeni ürün performansını ölçmede, pazar temelli performans (market-based performance), müşteri temelli performans (customer-based performance) ve finansal temelli performans (financial-based performance) olmak üzere üç boyutun akademisyenler ve yöneticiler tarafından kabul edildiğini belirtmektedirler.

Pazar temelli performans bakış açısında yeni ürünün performansı, pazardaki başarısı doğrultusunda ölçümlenmeye çalışılmaktadır. Birçok araştırmada yeni ürünün performansı satılan birimler, pazar nüfuz etme derecesi ve pazar payı gibi pazar temelli performans boyutları ile ölçümlenmeye çalışılmaktadır (Cooper ve Kleinschmidt, 1987; Hultink ve Robben, 1999, s.547). Yeni ürünlerin müşteri temeli bakış açısıyla ölçülmesi, yeni ürünün tüketicilerin davranışları üzerindeki etkilerini ölçümlemeye çalışılması ile elde edilebilmektedir. Bu bakış açısında müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı gibi boyutlar yeni ürün performansının ölçümünde kullanılmaktadır (Lee ve O'Connor, 2003, s.7-8). Son ve en çok kullanılan bakış açısı ve firma kararlarının

çıktılarının ölçütü olan finansal performans bakış açısı ise yeni ürün performansının değerlendirilmesinin yapılmasında, karlılık, yatırımların getirisi (ROI) gibi finansal göstergeler kullanılmaktadır.

Literatürde ürün yeniliğinin, yeni ürün performansı ve başarısı ile ilişkisini inceleyen araştırmaların azlığına dikkat çekilmektedir. Ayrıca, projelerin firma ile uyumluluğunun ölçümünün ürünleri firmaya ne kadar yeni olduğunun ölçümünde kullanılabileceği ile ilgili çalışmaların da azlığından bahsedilmektedir (Kleinschmidt ve Cooper, 1991, s. 242).

Cooper (1979, s.97-98) endüstriyel yeni ürünlerin başarısı ve başarısızlığını etkileyen boyutları ortaya koymaya çalıştığı ve 195 yeni ürün geliştirme projesini değerlendirdiği araştırmasında yeni ürün özelliklerini içeren 18 boyut belirlemiş ve ürün yenililiğini 3 boyutla ölçümlemeye çalışmaktadır. Bu boyutlar ürünün firma göre yeniliği (newness to the firm), ürün benzersizliği (product uniqueness) ve ürünün benzersizliği ya da üstünlüğü (product uniqueness/superiority)'dür. Cooper (1979) ayrıca ürün yenilik tipolojisi ile ürünlerin başarıları arasında pozitif ilişkiler bulmuştur.

Kleinschmidt ve Cooper (1991, s.244-245) ürün yeniliğinin performans üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, Booz, Allen ve Hamilton tipolojisini esas alarak oluşturdukları yeni ürün sınıflandırması ile yeni ürün performansını ilişkilendirmişler ve yüksek düzeyde yenilikçi olan ürünlerin ürün performanslarını diğer yeni ürün tiplerine oranla daha iyi performans gösterdiğini tespit etmişlerdir. Araştırmacılar bulgularına göre ürün yeniliğinin başarı üzerindeki etkilerini iki bakış açısı ile açıklamaktadırlar. Bu bakış açılarından ilki ürünler arasında daha yenilikçi olan ürünlerin firmalar için farklılaşma ve rekabet avantajı yakalamada daha çok fırsat yarattığı ve bu doğrultuda da performansı arttırdığı görüşüdür. Yazarlar ikinci bakış açılarında ise, daha az yenilikçi olan ürünler firma için yabancı olmadıkları ürünler olması ve bu ürünlerin geliştirilmesinin belirsizlikten uzak bir özellik taşıması doğrultusunda düşük yenilikçiliğe sahip olan ürünlerin de performansı arttırdığını savunmaktadırlar.

Song ve Montoya-Weiss (1998, s.132) yenilikçi ürünler ile artımsal yeniliğe sahip olan ürünleri geliştirilme aşamalarını inceledikleri ve bu ürünlerin performanslarını kıyasladıkları çalışmalarında yüksek yenilikçiğe sahip olan ürünlerin artımsal olarak yenilikçi olan ürünlere göre daha yüksek başarı düzeylerine sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Artımsal yenilikçiliğe sahip olan ürünlerin düşük düzeylerde başarı göstermesini de işletmelerde yeni ürün geliştirme süreçlerinin iyi uygulanmamasına bağlanmaktadır. Araştırma sonuçları, Kleinschmidt ve Cooper (1991)'ın araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir ancak bu çalışmada analizler daha geniş kapsamlı bir örneklem üzerine uygulandığından araştırma sonuçları bir nevi genişletilmiştir.

Öte yandan Song ve Parry (1997, s.8-9) yeni ürün geliştirme süreçlerini inceledikleri çalışmada pazarlama ve teknolojik sinerjinin yeni ürünün finansal performansı üzerindeki etkilerini ayrı ayrı incelemektedirler. Yazarlar Japon firmalarındaki pazarlama sinerjisinin yeni ürünlerin finansal performansları üzerinde direkt olarak pozitif bir etkiye sahip olduğunu; teknolojik sinerjinin firmaların teknik profesyonellik ve pazarlamadaki uzmanlıkları aracılığı ile yeni ürün performansları üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Griffin ve Page (1996, s.488-489) ürün geliştirme süreçlerinin başarılarında etkili olan ölçütleri belirlemeye yönelik olarak yaptıkları araştırmalarında, ürün geliştirme ve proje stratejilerini değerlendirmede Booz, Allen ve Hamilton (BAH)'un 6'lı tipolojisini kullanmaktadırlar. Yazarlar BAH tipolojisinden yararlanarak oluşturdukları çerçevenin yeni ürünü sınıflandırmada ve ürün geliştirme stratejilerinde pazar ve firma bakış açılarından ele almasının önemli olduğunu ayrıca Cooper (1979)'ın belirlediği karmaşık stratejik değişkenler ile Clark ve Wheelright (1993)'ın teknolojik odaklı boyutlarını birleştirmesi ile ürün yeniliği ve performans ilişkisinin daha verimli olarak ölçülebileceğini savunmaktadırlar. Bu doğrultuda yaptıkları çalışmada farklı yeni ürün tipolojilerinin farklı performans çıktılarına sahip olduğunu belirtmektedirler.

Yeni ürün performansı ile ilgili olan çalışmalar incelendiğinde Danneels ve Kleinschmidt (2001, s. 365) ürün yeniliğini proje seçimi ve yeni ürünlerin performanslarının firma bağlamındaki boyutlarını ve ilişkilerini değerlendirdikleri çalışmalarında yeni ürün performansının satışlar ve karlılık ile ölçümlenebileceğini

savunmaktadırlar. Yazarlar yeni ürün performansının sadece başarılı ya da başarısızlıkla sonuçlanan projelerde ölçülebileceğini, terk edilen projelerin herhangi bir performans verisine sahip olmamasından dolayı ölçümlenemeyeceğini belirtmektedirler. Araştırmada yeni ürün performansı 5 madde ile ölçümlenmekte ve tek bir boyut altında değerlendirilmektedir.

#### **2.4. İşletme Performansı**

İşletme performansı ya da daha geniş kapsamlı değerlendirildiğinde örgütsel etkinlik yönetimi, uygulama ve araştırmalarda önemli bir kavramdır. Araştırmacılar performansı çalışmalarının araştırma soruları doğrultusunda geliştirdikleri planlar ve disiplinleri doğrultusunda birçok farklı şekilde ölçümlemeye çalışmaktadırlar (Campbell, 1977; Deshpande, Farley ve Webster, 1993; Hult, Hurley ve Knight, 2004; Camison ve Villar-Lopez, 2010; 2012).

Organizasyon biliminde yer alan diğer alanlara kıyasla stratejik yönetim alanında örgütsel performans konularına daha fazla odaklanılmaktadır. Ancak bu alanda da örgütsel performansın ölçülebilmesi ile ilgilenen çalışmalar azınlıktadır. Çalışmaların azlığının örgütsel performansın karmaşık yapısından ve ölçülmesinin zorluğundan kaynaklanmaktadır. Stratejik yönetim alanında yapılan çalışmaların çoğunluğu, genellikle örgütsel performansı genel kapsamlı olarak değerlendirirken, sınırlı sayıdaki çalışmalar daha dar bir bakış açısı benimsemekte ve işletmenin ekonomik performansını değerlendirmeye çalışmaktadırlar (Venkatraman ve Ramanujam, 1987, s. 1). İşletmelerin ekonomik performansları, finansal göstergeleri içeren bir kavramdır. Stratejik yönetim alanında sıklıkla kullanılan finansal göstergeler yatırımların getirisi (return on investment, ROI), satışların getirisi (return on sales ROS), satış büyümesi (sales growth) ve fiyat kar oranı (price to earnings ratio)'dır (Hofer, 1983).

Yapılan çalışmalarda işletmenin ekonomik performansı ölçümün operasyonel hale getirilmesi için iki yöntem tercih edilmektedir. Bu yöntemler, ikincil datanın kullanılması ve birincil datanın kullanılmasıdır. İkincil datanın kullanılması yönteminde araştırmacılar 1962 yılından bu yana uluslar arası firmaların finansal, istatistiksel ve pazar bilgilerini içeren veri tabanı COMPUSTAT gibi veritabanlarından örneklemelerini oluşturan firmaların verilerini alarak analize tabi tutmaktadırlar. Ekonomik performansın ölçümünde kullanılan birincil datanın kullanılması yönteminde ise

araştırmacılar örneklemleri oluşturan firmalardaki yöneticilerin algılarına göre piyasadaki rekabette kendi firmalarının düzeyini değerlendirmelerini talep etmektedirler (Venkatraman ve Ramanujam, 1985 s. 3-4).

Litetatürdeki çalışmaların büyük çoğunluğunda deneysel terimler söz konusu olduğunda işletme performansı, temel bağımlı değişken olarak alınmaktadır. Çalışmalardaki belgelenen ve sağlam teorik temellere oturtulan birçok işletme performansı modeli, Porter (1980, s. 47; 1991; s.96)'ın yüksek performans gösteren sistemler (high performing systems model) modelinden etkilenmiştir. Modelde, eğer firmalar direkt olarak kendileri ile mukayese edilebilecek organizasyonlarla kıyaslandıklarında bu organizasyonlara göre üstün bir performans gösteriyorlar ise firmaların yüksek performans gösterdikleri kabul edilmektedir. Porter (1991) firmaların başarısının pazarda rekabetçi bir pozisyon elde etmesine bağlı olduğu ve bu firmaların bahsi geçen rekabetçi pozisyonu elde etmeleri doğrultusunda rakiplerine oranla üstün ve sürdürülebilir bir finansal performansa sahip olacaklarını savunmaktadır.

Bu doğrultuda işletme performansı literatüründe çalışmaların birçoğunda (Deshpande, vd. 1993; Choi ve Lee, 2003; Camison ve Villar-Lopez, 2010; 2012; Alegre ve Chiva, 2013) geliştirilen performans ölçekleri birincil data yöntemini kullanarak yöneticiler tarafından algılanan işletme performansının, işletmeyi rakipleri ile kıyaslayarak değerlendirilmesini talep etmektedirler. Öte yandan geleneksel bakış açısı işletme performansının ölçümlemesinde karlılığın altını çizmektedir. Karlılık da birçok çalışmada temel başarı göstergesi olarak kabul edilen yatırımların getirisi (ROI) ile ölçülmektedir (Reese ve Cool, 1978, s.28).

Venkatraman ve Ramanujam (1985, s. 13-14; 1987, s. 6-7) işletmelerin performanslarının ölçülmesi bir yapı geliştirme araştırması yapmışlar ve performansın iki boyutlu olarak ve işletmelerin rekabetteki pozisyonlarına göre ölçümlenebileceğini savunmaktadırlar. Bu boyutlardan ilki büyüme diğeri ise karlılık boyutudur. Büyüme boyutunda, firmaların satışlarının büyümesinin, satışların büyüme oranından duyulan memnuniyetin ve elde edilen pazar payının rakiplere göre konumu vasıtası ile ölçülmektedir. Karlılık boyutu ise firma yatırımlarının geri dönüşünden duyulan memnuniyet, net kar pozisyonu, (ROI) yatırımların getirisi, satışların gelirinden duyulan

memnuniyet ve finansal likidite pozisyonunun rakiplere göre kıyaslanması ile ölçülmeye çalışılmaktadır.

Calantone, Çavuşgil ve Zhao (2002, s.518-520) işletmelerin öğrenme odaklılığı, yenilik yetenekleri ve performanslarını ilişkilendirdikleri çalışmalarında, firma performansını, (ROI) yatırımların getirisi, (ROA) aktif karlılık, (ROS) satışların getirisi 3 başlıktaki objektif kriterler ve toplam karlılık (overall profitability) olarak tek bir subjektif madde ile ölçülmeye çalışmaktadırlar. Yazarlar çalışmalarında firmaların öğrenme odaklı olmalarının ve öğrenmeye yönelik faaliyetlerde bulunmalarının öğrenme neticesinde elde edilen bilgilerin firmalarda sadece depolanmadığını işletmedeki süreçleri beslemek ve etkinliği arttırmak için kullanıldığını bahsetmektedirler. Bilginin elde edildikten sonra firma içinde yayılmasının firmaların temel yeteneklerinin uzun dönemli olarak sürdürülebilirliğini sağladığı savunulmaktadır. Ayrıca öğrenme odaklı olan firmaların daha yenilikçi örgütler olacağı ve öğrenmenin firmaların yenilik yeteneklerini arttıracığından söz edilmektedir. Çalışma sonuçları, öğrenme odaklılığı ile örgütsel yenilik yeteneği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ve firma performansının da firma performansını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir.

Öte yandan Deshpande, Farley ve Webster (1993, s. 29) Japon firmalarındaki örgüt kültürünü, müşteri odaklılığı ve yenilikçiliği inceledikleri çalışmalarında işletme performansını, işletmelerin karlılığının, pazar payının ve büyüme oranlarının pazardaki en büyük rakiplerine göre kıyaslanması yoluyla ölçümlemeye çalışmaktadırlar. Yazarlar araştırmalarında yenilikçi olan Japon firmalarının rakiplerine göre daha yüksek performansa sahip olduklarını sonucuna ulaşmışlardır.

Choi ve Lee (2003, s. 407), firmalarda bilgi yönetim stillerinin işletme performansı üzerine etkilerini belirlemeye yönelik olarak yaptıkları araştırmalarında, işletme performansını, Deshpande vd. (1993, s. 29-30) ve Drew (1997, s.432-433)'nin ölçeklerinden yararlanarak oluşturdukları ve işletmelerin çıktı kayıtlarını içeren göstergelerle ölçümlemeye çalışmaktadırlar. Yazarların işletme performanslarını ölçmek amacıyla kullandıkları bu çıktı göstergeleri, toplam başarı (overall success), pazar payı (market share), büyüme oranı (growth rate), karlılık (profitability), yenilikçilik (innovativeness) ve işletme büyüklüğünden oluşmaktadır. Yazarlar

çalışmalarında bu göstergeleri kullanmanın firmaların buldukları endüstri dallarını ve işletme birimlerini kıyaslamak için etkin bir yöntem olduğunu düşünmektedirler.

Camison ve Lopez (2010, s.862; 2012, s.369-370) çalışmalarında imalat yapmadaki esneklik ile firma performansı arasındaki ilişkileri incelemektedirler. Araştırmada işletme performansının ikincil dereceden bir faktör olduğu ve yansıtıcı iki boyuttan oluştuğu belirtilmektedir. İşletmelerin performanslarını yansıtan bu iki boyut ekonomik performansı (economic performance) ve tatmin performansını (satisfaction performance) kapsamaktadır. Yazarlar firmaların performanslarını ölçümlerken subjektif bir ölçüm yöntemi kullanmanın yanı sıra veri tabanlarından elde ettikleri karlılık ve gerçek satış karları verilerini de elde ettikleri subjektif verilerle birleştirerek bir sonuca ulaşmışlardır. Çalışmadaki ekonomik performans göstergeleri işletmelerin karlılığını, satışlarındaki büyümeyi ve pazar paylarını içermektedir. Öte yandan tatmin performansı ise işletmelerde çalışan yöneticilerin bahsi geçen ekonomik performans göstergelerinden memnuniyet düzeylerini içermektedir.

Son olarak Akgün, Ince, Imamoğlu, Keskin ve Kocoğlu (2014, s.891-892) işletmelerin yenilik yetenekleri ile toplam kalite yönetimi uygulamaları ilişkisinde öğrenme kabiliyetinin aracı rolünü tespit etmeye yönelik yaptıkları araştırmalarında, işletme performansını üç madde ile ölçmektedirler. Bu maddeler (ROI) yatırımların getirisi, brüt kar marjı (brüt kar/toplam satışlar) ve net kardır. Çalışma sonuçları firmaların örgütsel öğrenme kabiliyetleri ve yenilikçiliği ile performansları arasında pozitif ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Literatürde işletme performansı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde performansın öğrenme ve yenilik ile ilgili birçok farklı kavram ile ilişkilendirildiği ve pozitif sonuçlar alındığı görülmektedir. Literatürde yapılmış olan birçok çalışmada işletmenin öğrenme odaklılığının ve kabiliyetinin, genel performans üzerindeki önemli etkileri tespit edilmiştir (Slater ve Narver, 1994; Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002, s. 518-520; Alegre ve Chiva, 2013, s.499-500; Akgün vd., 2014, s.894-895). Örgütsel öğrenmeye ve örgütün öğrenme ilgili yeteneklerini geliştirmeye yönelik faaliyet gösteren organizasyonlar dış çevrelerinde ve pazarda meydana gelen değişimleri önceden görebilmektedirler. Değişimleri önceden görebilmek ve bu doğrultuda örgütteki üretim ya da yönetim sistemlerinde değişimlere ayak uydurabilme bağlamında bazı

düzenlemeler yapabilmek de organizasyonlara rakiplerinden üstün bir performans sağlamaktadır. Ayrıca işletmelerdeki yenilik faaliyetlerinin örgütlerdeki işlerin organize edilmesinde alışılmışın dışında yöntemler kullanılmasını, yönetsel faaliyetlerde ve stratejilerin değişimini içermesini, örgüt yapılarının daha etkin ve verimli çalışabilmesini sağlama doğrultusunda yeniden düzenlenmesini içerdiğinden bu faaliyetlerin işletmelerin performansları üzerine güçlü ve pozitif etkileri bulunmaktadır.

## **2.5. Dinamik Kabiliyetler Teorisi Bağlamında Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Yenilikçilik, Yeni Ürün ve İşletme Performansı İlişkisi**

Dinamik kabiliyetler teorisi temellerini kaynak temelli yaklaşım ve etkinlik temelli yaklaşıma dayandırmaktadır (Teece, Pisano ve Schuen, 1997). Bu doğrultuda öncelikle kaynak temelli yaklaşım ve etkinlik temelli yaklaşımlara ve bu yaklaşımların işletmelerin rekabet avantajı sağlamasındaki yeni kaynakları, yetenekleri ortaya koymada eksik kalan yönlerine değinilecek ve daha sonra dinamik kabiliyetler teorisinin bütünleştirici rolü değerlendirilecektir.

Stratejik yönetim alanındaki en temel soru işletmelerin piyasalarda rekabet avantajını elde edebilmeleri ve bunu sürdürebilmelerinin nasıl olması gerektiğidir (Rumelt, Schendel ve Teece, 1994, s. 46). Bu doğrultuda literatürde geliştirilen teoriler bu soruya cevap aramaktadırlar. İşletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri ve bunu sürdürebilmeleri bağlamında kaynak temelli yaklaşım (resource-based view) kaynakların eşzamanlı bir şekilde değerli, kısıtlı, taklit edilemez ve ikamesi olmamasının rekabet avantajının temeli olduğunu savunmaktadır (Barney, 1991). Kaynak temelli yaklaşımın varsayımı firmaların kaynakları arasında bir heterojenlik olmaması yani firma kaynaklarının birbirinden farklılığının olması ve bu heterojen yapının da sürekliliği doğrultusunda işletmeler birbirlerinden farklılaşmaktadırlar. Bu doğrultuda değerlendirildiğinde teori bazı firmaların nasıl süper karlar elde edebileceğinin cevabını vermeye çalışmaktadır; böyle değerlendirildiğinde kaynak temelli yaklaşım statik, durağan bir özellik göstermektedir (Priem ve Butler, 2001). Stratejik teorinin firma düzeyinde stratejiler geliştirdiği ve firmaların rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri ve bunu koruyabilmeleri doğrultusunda yaklaşımlar geliştirdiği düşünülmektedir (Teece ve Pisano ve Shuen 1997, s.509). Kaynak temeli yaklaşım firmaların gelecekte değerli olacak olan kaynakların nasıl tespit edileceğinin



ya da rekabet avantajı elde etmeye yarayan mevcut kaynakların çevredeki değişikliklere göre nasıl yenileyeceklerinin cevabını verememektedir (Ambrosini ve Bowman, 2009, s. 29). Bunun yanında bu yaklaşım belirli firmaların hızlı değişimin egemen olduğu ortamlarda nasıl rekabet avantajı sağladıklarının da cevabını yeterince doğru bir şekilde verememektedir.

Öte yandan stratejik yönetim alanındaki etkinlik temelli (efficiency-based approach) bakış açısı firmaya özgü yeteneklerin belirlenmesinin rekabet avantajının kaynağı olduğu görüşünü savunmakta ve bu yetkinliklerin, kaynakların kombinasyonunun nasıl geliştirileceği, yayılacağı ve korunacağı üzerinde durmaktadır (Prahalad ve Hamel, 1990; Teece, vd., 1997, s.510). Yetkinlik temelli bakış açısında, yönetim yeteneklerinin geliştirilmesi, örgütsel, fonksiyonel ve teknolojik yeteneklerin taklit edilmesi zor bir kombinasyonunun oluşturulması üzerinde durulmaktadır. Ayrıca bu bakış açısı, Ar-Ge yönetimi, ürün ve süreç geliştirme, teknoloji transferi, entelektüel sermaye, imalat, insan kaynakları ve örgütsel öğrenme ile ilgili konularda yapılmış olan çalışmaların entegrasyonunu sağlamaktadır. Bahsi geçen konular sıklıkla geleneksel stratejik yönetim sınırlarına dahil edilmemiş ve strateji konuları ile bütünleştirilmesi sağlanmamıştır. Yetenek temelli bakış açısı firma içindeki yetkinliklere ve kaynaklara odaklanmakta ve yine değişen çevre koşullarını göz ardı etmektedir.

Kaynak temelli ve etkinlik temelli yaklaşımın eksik kalan yönlerini tamamlayabilmek adına bu doğrultuda Teece ve Pisano (1994) dinamik kabiliyetler teorisini ileri sürmüştür. Teece ve Pisano (1994, s. 538) “Firmaların Dinamik Kabiliyetleri” makaleleri dinamik kabiliyetler nosyonunun ilk makalesi olarak değerlendirilmektedir. Yazarların geliştirdikleri teorisinin bakış açısı; özellikle Schumpeteryan bir dünyadaki yenilik tabanlı rekabet ortamını, fiyat performans rekabetini, yükselen gelirleri ve mevcut yetkinliklerdeki yaratıcı yıkımı (creative destruction) içermektedir. Yazarlar firma düzeyinde başarı ve başarısızlıkların nedenlerini açıklamaya çalışmanın yanı sıra daha iyi bir firma performansı oluşturmak ile yönetimin bilgilendirilmesi ile ilgilenmektedirler. Teece ve Pisano (1994, s. 537) kaynak temelli yaklaşımın; başarılı firmaların pazardaki taleplere zamanında ve çabuk cevap verebilmelerini, hızlı ve esnek ürün yeniliği yapabilmelerini nasıl gerçekleştirdikleri, firmaların iç ve dış yeterliklerini yönetim yeteneklerini kullanarak

nasıl etkin bir şekilde koordine edip yeniden organize ettikleri ile ilgili açıklamalar getiremediğini savunmaktadırlar. Yazarlar dış çevrenin doğası gereği değişken olmasının göz önünde bulundurulmasının öneminden ve bu doğrultuda da stratejik yönetim alanının özellikle değişen dış çevre koşullarına karşı iç ve dış örgüt yeteneklerinin, kaynaklarının ve fonksiyonel yetkinliklerin adapte olması, bütünleştirilmesi ve yeniden şekillendirilmesi konuları üzerinde durması gerektiğini düşünmektedirler.

Öte yandan Teece vd. (1997, s.510) dinamik kabiliyetler bakış açısının kaynak temelli yaklaşımda yer alan rekabet kaynaklarını ve etkinlik temelli bakış açısında yer alan yetkinlikleri birleştirip stratejik yönetim alanındaki konular ile ilişkilendirdiğinden potansiyel olarak bütünleştirici bir teori olarak değerlendirmekte ve rekabet avantajının yeni kaynaklarını ortaya koyduğunu düşünmektedirler.

Literatürde firmaların stratejik seçimlerinin dış çevre koşulları ile ilişkilendirilmesine örgüt teorisi ve stratejik yönetim alan yazınında çok önem verilmektedir. Genellikle firmaların önemli çevresel değişiklikleri tespit edememelerinin firmaların performansları üzerinde negatif etkileri olduğu savunulmaktadır. Özellikle günümüz teknolojik, sosyal bağlamda önemli değişikliklerin sıklıkla yaşandığı ve yasal düzenlemelerin sürekli değiştiği hiper rekabet çevrelerinde (hypercompetitive environments) ya da yüksek hızlı çevrelerde (high-velocity environments) etkin ve verimli yönetim uygulamalarının gerçekleştirilebilmesinin zorluğuna vurgu yapılmaktadır (D'Aveni, 1994; Bourgeois ve Eisenhardt, 1988). Son yıllarda yapılmış olan çalışmalar, işletmelerin bahsi geçen hiper rekabet ve yüksek hızlı çevrelerde rekabet avantajlarını sürdürebildikleri zamanın kısaldığını ve uzun dönemli rekabet avantajı sağlamalarının zorlaştığından bahsetmektedirler (Eisenhardt ve Martin, 2000). Bu doğrultuda değerlendirildiğinde işletmelerin uzun dönemli rekabet avantajlarını sağlamalarında izleyecekleri yolda dinamik kabiliyetler bakış açısı hem yöneticilere hem de araştırmacılara önemli bir yol haritası çizmektedir. Teece vd. (1997)'nin temel yapıtaşı olarak değerlendirilen çalışmasından 2007 yılına kadar ABI/INFORM veritabanı incelendiğinde dinamik kabiliyetler kavramı, stratejik yönetim, işletme yönetimi ve dinamik kabiliyetler teorisi alanyazınlarında inceleyen 1534 makale bulunmaktadır (Barreto, 2010, s. 256-257).

Dinamik kabiliyetler kısaca “firmaların dış çevrelerindeki hızlı değişiklikleri tespit edebilmek doğrultusunda içsel ve dışsal yetkinliklerini bütünleştirme, oluşturma ve yeniden şekillendirme yetenekleri” olarak tanımlanmaktadır (Teece vd., 1997, s. 516). Tanımdan yola çıkarak değerlendirildiğinde dinamik kabiliyetler, belirlenmiş kilit yapılar (path dependencies) ve pazar pozisyonları çerçevesinde örgütün yeni ve yenilikçi rekabet avantajlarına ulaşabilme yeteneğini yansıtmaktadır (Leonard-Barton, 1992, s. 116).

Dinamik kabiliyetler bakış açısı, örgütsel değişimin dinamikleri ve mekanizmaları ile ilgilenmektedir. Bu doğrultuda değişim yönetiminin karmaşık problemleri ile de bağlantısı kurulabilmekte ve yöneticilere bu problemleri aşmada yol gösterici bir rol oynamaktadır. İnovasyon işletmelerin ürünlerinde, süreçlerinde, pazarlamasındaki değişimleri ve yenilikçi faaliyetleri içerdiğinden örgütsel değişimin dinamikleri ile yakından ilişkilidir. Örgütsel öğrenme ise işletmelerin dinamik ve karmaşık bir çevrede bulunmalarından dolayı örgütsel öğrenmenin de gerçekleşebilmesi işletmelerin değişen iç ve dış çevre koşullarına adapte olmaları ve örgüt içi değişim dinamiklerine bağlıdır (Fiol ve Lyles, 1985, s.805). Bu doğrultuda dinamik kabiliyetler bakış açısı değişim için gerekli olan örgütsel mekanizmaları ile inovasyon ve örgütsel öğrenmeyi ilişkilendirmektedir (Easterby-Smith, Lyles ve Peteraf, 2009, s. 2).

Zollo ve Winter (2002, s. 339-340) planlı öğrenme ve dinamik kabiliyetlerin evrimi ismini verdikleri çalışmalarında örgütlerin dinamik kabiliyetlerini oluşturan iş yapma rutinleri geliştirilmesi ve adaptasyonu mekanizmalarını incelemektedirler. Araştırmacılar bahsi geçen örgütsel mekanizmalar dâhilinde işletmeler için bir takım örgütsel öğrenme mekanizmaları tanımlamaktadır. Çalışmada önerilen örgütsel öğrenme mekanizmaları, deneyimlerden öğrenmeyi ve bunun sonucunda da yeni süreçler ve iş rutinleri geliştirebilmeyi kapsamaktadır.

Macher ve Mowery (2009, s. 47-48) yarı iletkenlerin imalat uygulamaları ve imalat performanslarında dinamik kabiliyetlerin ölçülmesini yaptıkları çalışmalarında yarı iletken endüstrisinde planlı öğrenme mekanizmalarının temel bir değişken olduğunu savunmaktadırlar. Yazarların planlı öğrenme mekanizmaları, deneyimlerin birikimi (experience accumulation), bilgilerin birleştirilmesi (knowledge articulation) ve bilginin kodlanması (knowledge codification) ile ilişkili örgütsel

rutinleri içermekte ve bu mekanizmaların dinamik kabiliyetler geliştirmede önemli olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırmalarında tüm yarı iletken dizaynları ürün geliştirme süreçlerinde yeni bir bakış açısını içerdiğinden yarı iletkenler endüstrisinde yeni süreçler geliştirmenin dinamik bir kabiliyet olduğunu kabul etmektedirler. Yazarlara göre planlı öğrenme mekanizmalarının yeni süreçler geliştirme üzerindeki etkileri firmaların dinamik kabiliyetler geliştirmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır.

Öte yandan Bowman ve Ambrosini (2003, s. 293-295) ve Ambrosini ve Bowman, (2009, s.35) kaynak temelli bakış açısı ile dinamik kabiliyetler bakış açısının firma düzeyindeki stratejileri nasıl etkilediğini inceledikleri çalışmalarında işletmelerde dinamik kabiliyetlerin dört süreci kapsadığını savunmaktadırlar. Bahsi geçen dört süreç, yeniden düzenleme süreçleri (reconfiguration processes), mevcut kaynakların yayılması (leveraging existing resources), öğrenme (learning) ve yaratıcı bütünleme (creative entegration)'dir. Yazarlara göre dinamik kabiliyetlerdeki yeniden düzenleme süreçleri, işletme varlıklarının ve kaynaklarının dönüştürülmesini ve yeniden düzenlenmesi süreçlerini kapsamaktadır. Mevcut kaynakların yayılması, bir işletme biriminde uygulanmakta olan bir süreç ya da bir sistemin diğer bir işletme birimine kopyalanması olarak değerlendirilmektedir. Bu yayılma süreci mevcut bir kaynağın genişletilerek yeni bir ürün ya da ürün grubuna eklenmesi ile de mümkün olabilmektedir. Dinamik kabiliyetler kapsamında öğrenme süreçleri işletmede görevlerin daha etkin ve verimli olarak yapılabilmesine olanak tanımaktadır. Öğrenme süreçleri içerisinde işletmede çalışanlar tarafından tekrarlanan süreçler ve tecrübe etme (experimentation) görevlerin daha hızlı ve daha çabuk tamamlanmasını sağlamaktadır. Öğrenme örgüt yapısında tüm düzeylerde gerçekleşmektedir ancak yönetim stratejik işletme birimlerindeki (strategic business units, SBU) öğrenme süreçlerini etkileyebilmektedir. Örneğin, yönetimin stratejik işletme birimini kaynakları yenilik yapma yönünde desteklemesi; yönetimin stratejik işletme birimlerine yeni fikirler ortaya koymak için araştırma yapmaya zaman vermesi; yönetimin deneme yapmayı destekleme ve başarısızlıkları tolere etmesi; stratejik işletme birimleri arasında diyalog kurulmasının sağlanması ve son olarak stratejik işletme birimi bazında Ar-Ge çalışmalarının fonlanması şeklinde olabilmektedir. Son olarak yaratıcı bütünleme süreçleri ise firmanın varlıklarının ve

kaynaklarının, yeni kaynak bileşimleri oluşturabilmek için koordine ve entegre edilebilmesi yeteneği olarak değerlendirilmektedir.

Rothaermel ve Hess (2007, s. 899) işletmelerde birey, firma ve şebeke düzeyinde inovasyon faaliyetlerinin dinamik kabiliyetleri oluşturması üzerine yaptıkları çalışmalarında, firmadaki inovatif faaliyetleri potansiyel heterojenliği açıklayabilmek için çok düzeyli olarak incelemeye tabi tutmuşlardır. Yazarlar bu üç düzeyi birey düzeyi, firma düzeyi ve şebeke düzeyi olarak belirlemektedirler. Dinamik kabiliyetleri oluşturan birey düzeyi işletmelerin işe alım gibi iç yatırımlarını kapsamakta ve entelektüel sermayeyi oluşturmaktadır. İşletmelerdeki entelektüel sermaye, firmalardaki iş gücünün bireylerin yüksek düzeyde vasıflı ve yetenekli çalışanlardan oluşmasıdır. Örnek olarak araştırma birimlerinde çalışan yüksek lisans ya da doktora derecesine sahip bilim adamları verilebilmektedir. Henderson ve Cockburn (1994) firmaların yenilikçi rekabet gücünün (innovative competence) kaynağının işletmelerdeki bireylerin bilgi birikimi ve yeteneklerinden oluşan entelektüel sermaye olduğunu savunmaktadır.

Dinamik kabiliyetler firma düzeyinde değerlendirildiğinde; işletmelerin Ar-Ge yatırımları gibi yine iç yatırımlarını içermektedir. İşletmelerdeki Ar-Ge yatırımları örgütün Ar-Ge yeteneğinin arttırılması anlamını taşımaktadır. İşletmelerde Ar-Ge yeteneğinin arttırılması özellikle yeni teknolojiler çerçevesinde değerlendirildiğinde firmaların yenilik performansları ile doğrudan ilişkilidir (Rothaermel ve Hess, 2007, s.901). Ayrıca iç Ar-Ge yeteneğinin arttırılması örgütün firmaya özgü bilgi birikimini yaratması nedeniyle bir avantaj yakalaması olarak değerlendirilebilmektedir (Cohen ve Levinthal, 1989, s. 569).

Son olarak firmaların dinamik kabiliyetlerini oluşturabilmek şebeke düzeyindeki faaliyetlerde ise işletmenin dış yatırımları söz konusudur bu yatırımlara örnek olarak işletmenin ortaklıkları ve firma satın alımları verilebilmektedir. İşletmelerin dış yatırımları inovasyon doğrultusunda değerlendirildiğinde ise teknolojik bağlamdaki önemli buluşların genellikle işletme dışı kaynaklar vasıtasıyla oluşturulabildiği düşünülmektedir. Çünkü hiçbir firma sadece örgüt içi Ar-Ge çalışmaları ile çevredeki tüm teknolojik gelişmelere ayak uyduramamaktadır. Powell, Koput ve Smith-Doerr (1996, s. 116), endüstrilerin karmaşık ve hızlı yayılma özelliğine sahip birer bilgi üssü olduğunu düşünmektedirler ve işletmelerde inovasyonun piyasaya yeni giren firmalar,

araştırma enstitüleri ve diğer firmalardan oluşan öğrenme şebekelerine, dayandığını firmada çalışan bireylerle sınırlı kalınmaması gerekliliğini savunmaktadırlar.

Ayrıca Wang ve Ahmed (2007, s. 37-39) dinamik kabiliyetler ile ilgili literatür araştırması neticesinde dinamik kabiliyetleri, değişen dış çevrelerinde rekabet avantajı elde etmek ve bu avantajı sürdürebilmek doğrultusunda firmaların kaynaklarını ve yeteneklerini sürekli entegrasyona yönelik olarak yeniden düzenlemeleri, yenilemeleri ve yeniden değerlendirmeleri doğrultusundaki davranışsal yönelimler olarak tanımlamaktadır. Yazarlar değişen çevre koşullarında rekabet avantajı elde etmek için işletmelerin temel yeteneklerini yeniden düzenlemeleri ve geliştirmelerinin çok büyük önem arz ettiğini ve dinamik kabiliyetlerin temelini oluşturduğunu düşünmektedirler. Araştırmada işletmelerin dinamik kabiliyetleri üç bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler, işletmelerin uyumsal kabiliyeti (adaptive capability), emme kabiliyeti (absorptive capability) ve yenilikçi kabiliyeti (innovative capability) olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin uyumsal kabiliyeti, firmaların yeni pazar fırsatlarını belirleyebilme ve bu fırsatları değerlendirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Emme kabiliyeti, firmaların dış çevredeki yeni bilginin değerinin farkına varma, firma içinde asimile etme ve bu bilgiyi ticarileştirme yeteneği olarak değerlendirilmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990, s. 128). Yüksek emme kabiliyetine sahip olan firmaların öğrenme yetenekleri de aynı doğrultuda yüksek olduğundan ortak oldukları ya da işbirliği içinde buldukları firmalardan elde ettikleri bilgileri örgüt içine entegre etmekte, kullanmakta ve bu bilginin firma bilgisi haline gelmesini sağlamaktadırlar.

Yazarlara göre dinamik kabiliyetlerin son bileşeni yenilikçilik kabiliyetidir. Yenilikçilik kabiliyeti, firmaların yeni ürünler, süreçler ya da pazarlar geliştirebilmesi yeteneği olarak değerlendirilmektedir (Wang ve Ahmed, 2004). Yazarlar örgütsel yenilikçilik kabiliyetinin etkin bir şekilde ölçümlenebilmesi için çok boyutlu olarak değerlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Wang ve Ahmed (2004, s.304-305) örgütlerin bütüncül olarak yenilikçilik kabiliyetlerinin ölçülebilmesi doğrultusunda birden fazla göstereyi (stratejik yenilikçi yönelim, bireysel-davranışsal yenilik, süreç yeniliği, ürün yeniliği ve pazarlama yeniliği) içeren bir ölçek geliştirmişlerdir ve bahsi

geçen bütüncül yenilikçilik kabiliyetinin işletmelerin dinamik kabiliyetlerinin bir bileşeni olduğunu savunmaktadırlar.

Baretto (2010, s.263) dinamik kabiliyetler bağlamında kapsamlı bir literatür taramasında bulunup geçmiş çalışmaları değerlendirdiği ve geleceğe yönelik öneriler getirdiği çalışmasında dinamik kabiliyetleri; spesifik rolü, ilişkili olduğu çevreler, yaratım ve geliştirme mekanizmaları, heterojenlik varsayımları ve çıktıları bağlamında değerlendirmektedir. Yazarın çalışması performans doğrultusunda dinamik kabiliyetlerin çıktıları göz önüne alınarak değerlendirilecek olursa; dinamik kabiliyetler bakış açısıyla ilk yapılan çalışmalar incelendiğinde işletmelerin dinamik kabiliyetleri ile performansları arasında direkt ilişkiler bulunduğu bahsedilmektedir (Teece, vd. 1997). Teece vd. (1997, s.510) dinamik kabiliyetler çerçevesinin firma düzeyinde başarı ve başarısızlıkları açıklamaya, rekabet avantajlarının kaynaklarını açıklamaya yönelik olarak ortaya konduğunu savunmaktadırlar. Aynı doğrultuda Zollo ve Winter (2002, s. 341), dinamik kabiliyetlerin işletmelerin değişen çevre koşullarında hayatta kalabilmeleri ve üstün performans göstermeleri ile direkt olarak ilişkili olduğunu savunmaktadırlar. Teece (2007, s. 1320-1322) önceki çalışmalarında da belirttiği üzere yakın zamanda yaptığı çalışmasında dinamik kabiliyetler bakış açısının amacının firma düzeyinde rekabet avantajının kaynaklarını açıklamak olduğunu ve firmaların başarıları ve başarısızlıklarının ana kaynağının işletmelerin dinamik kabiliyetleri olduğunu savunmaktadır.

Öte yandan dinamik kabiliyetler ile işletmelerin performanslarının direkt olarak ilişkili olmadığını savunan yazarlar, dinamik kabiliyetlerin işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde gerekli olduğunu ancak direkt bir ilişkiye sahip olmadığını düşünmektedirler (Eisenhardt ve Martin, 2000, s. 1106). Eisenhardt ve Martin (2000, s. 1117)'in bakış açısına göre, işletmelerin uzun dönemli rekabet avantajlarının direkt olarak dinamik kabiliyetlerine bağlı olmadığı, ancak dinamik kabiliyetler vasıtası ile yaratılan kaynak konfigürasyonlarının rekabet avantajı sağladığı değerlendirilmekte; bu doğrultuda da işletmelerin diğer firmalara nazaran fark yaratabilmelerinin dinamik kabiliyetlerini akıllıca ve daha hızlı bir şekilde kullanabilmelerine bağlı olduğu düşünülmektedir. Benzer olarak Zott (2003) işletmelerin dinamik kabiliyetlerinin direkt olarak performansları ile ilişkili olmadığını savunmakta ve dinamik kabiliyetlerin

işletmelerin kaynakları ve iş yapma rutinleri üzerindeki yarattığı değişikler vasıtası ile performans üzerinde etkisi olduğunu düşünmektedir. Sonuç itibari ile Einsenhardt ve Martin, (2000) dinamik kabiliyetlere sahip olan firmaların rakiplerinden üstün olduğunu savunmaktadırlar. Öte yandan Zott (2003) ise işletmelerin benzer dinamik kabiliyetlere sahip olsalar dahi farklı kaynaklar oluşturabileceklerini ve bu doğrultuda da birbirlerinden farklı performans düzeylerine sahip olabileceklerini savunmaktadır.



## BÖLÜM 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama araçlarının güvenilirlik ve geçerlikleri, verilerin toplanması ve verilerin analizlerine yer verilecektir.

### 3.1. Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi

Bu araştırmada işletmelerin performansları ve yeni ürün performansları üzerinde etkisi olduğu düşünülen örgütsel öğrenme ve örgütsel yenilik değişkenleri işletmelerin dinamik kabiliyetleri bakış açısı ile incelenmeye çalışılacaktır. Dinamik kabiliyetler bakış açısı işletmelerin dış çevrelerindeki hızlı değişiklikleri tespit edebilmek doğrultusunda içsel ve dışsal yetkinliklerini oluşturma, bütünleştirme ve yeniden şekillendirme yetenekleri olarak tanımlanmaktadır (Teece, vd., 1997, s. 516). İşletmelerin karmaşık ve dinamik dış ve iç çevrelerindeki değişikliklere adapte olabilmeleri örgütsel öğrenmeye (Fiol ve Lyles, 1985) ve bu doğrultuda elde ettikleri yetkinliklere bağlıdır. Bu doğrultuda değerlendirildiğinde, literatürde örgütsel öğrenmenin işletmelerin dinamik kabiliyetleri içerisinde yer aldığını savunan çalışmalara sıklıkla rastlanmaktadır. Yapılmış olan çalışmalarda işletmelerin dinamik kabiliyetlerini oluşturan süreçler ve etkinlikler içerisinde örgütsel öğrenmenin ve planlı öğrenme süreçlerinin bulunduğu savunulmaktadır (Zollo ve Winter, 2002; Bowman ve Ambrosini, 2003; Ambrosini ve Bowman, 2009; Macher ve Mowery, 2009).

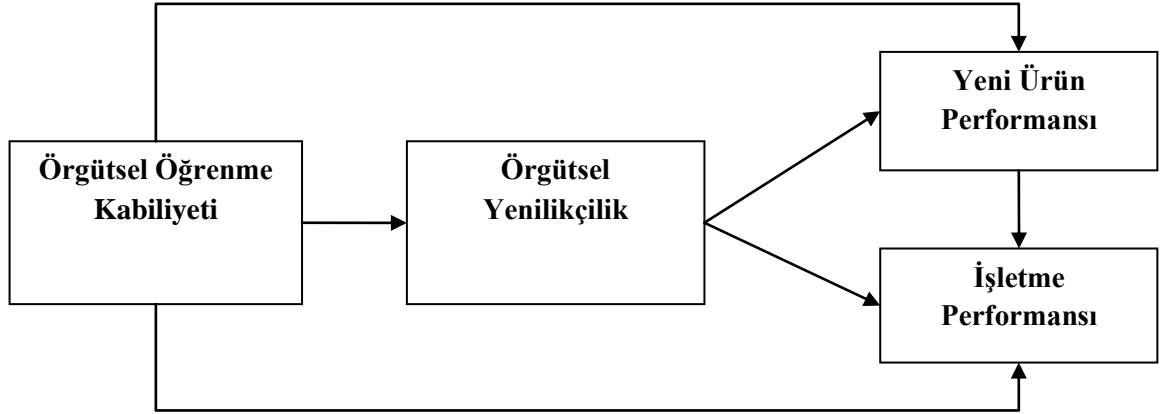
Dinamik kabiliyetler bakış açısı temellerini Schumpeter (1934)'ün yaratıcı yıkım süreci ve yenilik tabanlı rekabetine dayandığından bu alanda gerçekleştirilen çalışmalar işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinin ve bu avantajı sürdürebilmelerinin yeniliğe, inovasyona bağlı olduğunu savunmaktadırlar. İşletmelerin dinamik kabiliyetlerini oluşturan ve bir bileşeni olan yenilik faaliyetlerini tanımlamak ve farklı düzeylerde incelemek doğrultusunda yapılmış olan çalışmalar literatürde dikkat çekmektedir (Henderson ve Cockburn, 1994; Rothaermel ve Hess, 2007; Wang ve Ahmed, 2007).

Öte yandan işletmelerin dinamik kabiliyetleri ile performansları arasındaki bağlantıları inceleyen çalışmalara da sıklıkla rastlanmaktadır. Dinamik kabiliyetler alan yazınındaki ilk yapılan çalışmalar incelendiğinde firmaların dinamik kabiliyetlerinin,

işletme performansları üzerinde direkt etkilerinin olduğu savunulmaktadır (Teece vd., 1997, s.510). İşletmelerin performansları ile dinamik kabiliyetlerinin direkt olarak ilişkili olmadığını düşünen çalışmalarda (Collis, 1994, s. 149; Zott, 2003, s. 99) ise performansın yine dinamik kabiliyetler vasıtasıyla oluşturulan kaynaklar ve iş süreçlerine bağlı olarak etkilendiği savunulmaktadır. Yapılmış olan bu çalışmalarda işletmelerin rakiplerine göre daha üstün olabilmelerinin ve onlardan daha üstün performans seviyelerine ulaşabilmelerinin dinamik kabiliyetlerine bağlı olduğu belirlenmiştir (Eisenhardt ve Martin, 2000; Zott, 2003).

Sonuç itibari ile işletmeler dinamik kabiliyetler bakış açısı doğrultusunda değerlendirildiğinde hızlı değişen dış çevre koşullarına adapte olabilmek ve hatta değişiklikleri önceden sezip önlem alabilmek ve dinamik kabiliyetlerini kullanarak rakiplerine göre avantaj sağlayıp pazarı yönlendirebilen firmalar olabilmek için örgütsel öğrenme ve yenilik yapma süreçlerini içeren dinamik yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Kuramsal çerçeve başlığı altında sunulan tartışmalar ışığında aşağıda araştırma kavramsal modeli çıkarılmıştır.

Şekil 3.1. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ



Araştırmanın kavramsal modelinde yer alan örgütsel öğrenmeyi destekleyici mekanizmaları (Zollo ve Winter, 2000; Bowman ve Ambrosini, 2003; Macher ve Mowery, 2009; Ambrosini ve Bowman, 2009) içeren örgütsel öğrenme kabiliyeti ve

örgütsel yenilikçilik (Wang ve Ahmed, 2007) işletmelerin sahip oldukları dinamik kabiliyetleri temsil etmektedir. Modelde işletmelerin çıktıları ise yeni ürünlerin performansı ve işletmenin genel ekonomik performansı olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel öğrenme kabiliyetinin işletme çıktıları üzerindeki direkt etkileri araştırılmakta, sonrasında ise örgütsel öğrenme kabiliyetinin diğer bir girdi olan örgütsel yenilikçilik vasıtası ile çıktılar üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Literatürde bahsi geçen kavramlar arasındaki ilişkileri geliştirdikleri farklı ölçekler ve farklı uygulamalarla ölçmeye çalışan araştırmalar bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme kabiliyetinin yenilik üzerindeki etkileri incelendiğinde, Alegre ve Chiva (2008) çalışmasında örgütsel öğrenme kabiliyetinin ürün yeniliği performansı üzerindeki etkileri incelemiş ve örgütsel öğrenme kabiliyetinin yeni ürün performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Öte yandan Tohidi vd. (2012) yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenme kabiliyetinin işletme yenilikçiliği üzerindeki etkilerini araştırmışlar ve örgütsel öğrenme kabiliyetini oluşturan tüm boyutlar ile işletme yenilikçiliği arasında pozitif ilişkiler tespit etmişlerdir.

Örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutları açısından değerlendirildiğinde de literatürde boyut bazında yenilik üzerindeki etkilerinin pozitif yönlü olduğunu savunan çalışmalara rastlanmaktadır. Thomke (2001) örgütsel öğrenme kabiliyetinin deneme boyutunun işletmelerin yenilik yapabilmeleri için temel bir öğrenme mekanizması olduğunu düşünmektedir çünkü işletmelerin yeni ürünleri geliştirmeleri birçok pazar ve teknoloji deneyleri yapmalarını gerektirmektedir. Koc ve Ceylan (2006) örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutlarından yeni fikirler ve öneriler sunmanın işletmelerde yeniliğin başlangıç noktası olduğunu düşünmektedirler. Öte yandan Calantone vd. (2002) işletmelerde çok boyutlu olarak değerlendirilen öğrenme odaklılığın örgütsel yenilik yeteneği ve işletme performansı üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmalarında öğrenme odaklılığın yenilik yeteneği üzerinde pozitif yönlü etkilerinin olduğunu bulmuşlardır. Yazarlar çalışmalarında ayrıca örgütsel yenilikçiliğin işletme performansı üzerindeki etkilerini de araştırmışlar ve yenilikçiliğin işletme performansını olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır.

Örgütsel yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan çalışmalara literatürde sıklıkla rastlanmaktadır. Deshpande ve Farley (2004) çalışmalarında bir boyut olarak örgütsel yenilikçiliğin işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Yazarlar örgütsel yenilikçiliğin işletme performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğun sonucuna ulaşmışlardır. Benzer olarak Akgün vd. (2014) işletmelerin örgütsel yenilikçilikleri ile işletme performansını ilişkilendirirken örgütsel öğrenme kabiliyetinin aracı rolünü de incelemektedirler. Yazarlar örgütsel öğrenme kabiliyeti ve örgütsel yenilikçilik ile işletme performansı arasında pozitif yönlü ilişkiler bulmuşlardır.

Araştırma modelinde yer alan yeni ürün performansı ve işletme performansı ilişkisi doğrultusunda literatür incelendiğinde bu konu ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Yeni ürün performansı işletme performansına benzer bir performans göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Hult vd. 2004; Hooley vd., 2005). Yeni ürün performansı finansal performans göstergelerini de içerdiğinden işletme performansı kavramı ile yakından ilişkili bir kavram olmasından dolayı literatürde bu iki kavramı ilişkilendiren çalışmalar ise kısıtlıdır (Hultink ve Robben, 1995; Langerak vd, 2004). Araştırma kapsamında yeni ürün performansının ölçülmesinde finansal göstergelerin işletme performansı göstergeleri ile paralel bir ilişki içerisinde olacağı ve işletme performansının da doğru orantılı olarak artacağı düşünülmektedir.

### **3.2. Ölçek Geliştirme Aşaması ve Pilot Çalışma**

Bu çalışmada örgütsel öğrenme kabiliyetini ölçmek amacıyla, Goh ve Richards (1997)'in 21 madde ve 5 faktörden oluşan, Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente ve Valle-Cabrera (2005)'in 16 madde ve 4 faktörden oluşan ve Chiva, Alegre ve Lapiedra (2007)'nin 14 madde ve 5 maddeden oluşan çok faktörlü ölçeklerinden yararlanılarak örgütsel öğrenme kabiliyeti kavramının başta kapsam geçerliğini ve genel olarak güvenilirlik ve geçerliğini arttırmak amacıyla bir ölçek geliştirilmeye çalışılmıştır.

Örgütsel öğrenme kabiliyetinin ölçülmesinde literatürde genellikle bahsi geçen yazarların ölçekleri kullanılmış ve bu ölçeklere bazı ilave faktörler ve maddeler eklenerek örgütsel öğrenmenin ölçülmesini geliştirmeye çalışan araştırmalar olmuştur. Bu araştırmalara Tohid, vd. (2012)'nin yaptığı çalışma örnek olarak verilebilir. Ancak

bahsi geçen yazarların çalışmalarındaki tüm maddeleri ve bu maddelerden oluşan tüm faktörleri birleştiren ve kapsam geçerliğini arttırmaya yönelik olarak değerlendiren bir çalışma bulunmamaktadır.

Bu çalışmada, örgütsel öğrenme kabiliyeti kavramının kavramsallaştırılması ve operasyonel hale getirilmesi (ölçülmesi) Goh ve Richards (1997), Jerez-Gomez vd. (2005) ve Chiva vd. (2007)'nin yaptıkları detaylı literatür taramasına dayandırıldığından ve bu üç çalışmadaki kavramsallaştırma ve ölçmeyi kapsadığından daha geniş içerik ve kapsam geçerliğine sahip olduğu düşünülmekte, ayrıca hem örgütsel öğrenme hem de öğrenen örgütler alan yazınından oluşturulan kavramsallaştırmayı (unsurları) içermektedir. Yukarıda bahsedilen 3 çalışmada örgütsel öğrenme kabiliyetinin ölçülebilmesi için oluşturulan ölçeklerin faktörleri Tablo. 5'de gösterilmektedir. Bu çalışmalarda araştırma boyutları ve boyutları oluşturan toplam 51 madde bir araya getirilmiş ve bazı maddelerin içeriğinin iki çalışmada da hemen hemen aynen kullanıldığı tespit edilmiş ve bu aynı içerikteki maddelerin 1 tanesi geliştirilen ölçeğe dâhil edilerek 47 maddeli ölçme aracı elde edilmiştir.

Öte yandan Goh ve Richards (1997), Jerez-Gomez, vd. (2005) ve Chiva, vd. (2007)'nin örgütsel öğrenme faktörlerinden bazılarının aynı kavramları ölçmeye çalıştığı ve aynı içeriğe sahip olduğu tespit edilmiş ve bu faktörler altındaki maddeler tek bir faktör oluşturacak şekilde düzenlenmiş ve farklı boyutları ölçtüğü düşünülen toplam 11 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler (1) amaç ve misyonun açıklığı, (2) liderlerin bağlılığı ve personeli güçlendirme, (3) deneme (tecrübe etme), (4) bilgi aktarımı, (5) takım çalışması ve grup olarak problem çözme, (6) yönetimsel bağlılık, (7) sistem bakış açısı, (8) risk alma, (9) dış çevre ile etkileşim, (10) diyalog ve (11) katılımcı karar vermedir. Bahsi geçen çalışmalara göre faktörlerin dağılımı Tablo 3.1'de gösterilmektedir. Literatür taraması sonucu (Senge, 1990, s.174; McGill ve Slocum, 1993, s. 76; Sitkin, 1996, s.541) ölçeğin içeriğine katkı sağlayan 2 madde risk alma faktörüne, 1 madde de sistem bakış açısı faktörüne eklenmiştir. Veri toplamak için geliştirilen örgütsel öğrenme kabiliyeti ölçeğinde böylece 50 madde bulunmaktadır. (Tablo. 3.1)

Tablo 3.1. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Çalışmaları ve Faktörleri

Goh ve Richards (1997) (21 Madde)	Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente ve Valle-Cabrera (2005) (16 Madde)	Chiva, Alegre ve Lapiedra (2007) (14 Madde)	Önerilen Örgütsel öğrenme kabiliyeti (50 Madde)	Onağ, Tepeci ve Başalp (2014) (35 Madde)
Amaç ve misyonun açıklığı		Amaç ve misyonun açıklığı		
Liderlerin bağlılığı ve personeli güçlendirme		Liderlerin bağlılığı ve personeli güçlendirme		
Deneme (deney yapma) ve ödüllendirme	Deneme	Deneme	Deneme	Deneme
Bilginin transferi	Bilgi transferi ve entegrasyonu		Bilginin transferi	Bilginin transferi
Takım çalışması ve grup olarak problem çözmedir		Takım çalışması ve grup olarak problem çözme		
Yönetimsel bağlılık		Yönetimsel bağlılık	Yönetimsel bağlılık	Yönetimsel bağlılık
Sistem bakış açısı		Sistem bakış açısı		
Açıklık		Dış çevre ile etkileşim	Açıklık ve dış çevre ile etkileşim	
		Risk alma	Risk alma	Risk alma
		Diyalog	Diyalog	Diyalog
		Katılımcı karar verme	Katılımcı karar verme	Katılımcı karar verme
				Bilgi paylaşımı

Oluşturulan 50 maddeden ve 11 faktörden oluşan ölçek (Tablo 3.2) uzman görüşleri de alınarak 3 kişilik bir ekiple Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçeğin çevrilmesinde geleneksel yaklaşım kullanılmıştır. Üç aşamalı bir süreç olan geleneksel yaklaşım (Büyüköztürk, 2012, s.180) kapsamında birinci aşamada ölçek maddeleri iki dili de iyi konuşan ve iş hayatı tecrübesi olan 3 öğretim elemanı tarafından birbirlerinden bağımsız olarak İngilizce'den Türkçe'ye çevirilmiştir. Sonrasında 3 öğretim elemanı bir araya gelerek her bir maddenin çevirisi üzerinde hemfikir oluncaya kadar çalışmışlardır. İkinci aşamada, Türkçe'ye çevirilen maddeler tekrar orijinal dili olan İngilizce'ye geri çevrilmiş ve Türkçe ve İngilizce olan maddeler yan yana konup iki çevirmen tarafından kontrol edilmiştir. Son aşama olarak Türkçe'ye çevirilen ölçek maddelerinin içerik

geçerliliği doğrultusunda uzman görüşleri (1 üretim kalite mühendisi, 1 finans müdür yardımcısı, 1 insan kaynakları müdür yardımcısı ve 1 satın alma sorumlusu olarak 4 kişi) alınarak ölçeğe son şekli verilmiştir.

Tablo 3.2. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Faktörleri, Maddeleri ve Referansları

<i>1.Faktör Açıklık ve Dış Çevre ile Etkileşim</i>	Referanslar
1. Dış kaynaklardan sağlanan deneyimler ve fikirler (danışmanlar, müşteriler) firmanın öğrenmesinde faydalı bir araç olarak değerlendirilmektedir.	Jerez-Gomez, vd. (2005)
2. İşletmemiz, aynı sektörde bulunan işletmelerin ne yaptığını takip eder ve kendisi için faydalı ve farklı olan teknik ve uygulamaları adapte eder.	Jerez-Gomez, vd. (2005)
3. Firmanın dışında olup bitenle ilgili bilgi toplamak, getirmek ve bunları bildirmek tüm çalışanların işlerinin bir parçasıdır.	Chiva-Alegre, vd. (2007)
4. Çalışanlar; rakipler, müşteriler, teknoloji kuruluşları, üniversiteler ve tedarikçiler gibi çevre unsurları ile etkileşimde bulunmaya teşvik edilmektedir.	Chiva-Alegre, vd. (2007)
5. Çevreden bilgi toplanması, birleştirilmesi ve paylaşılması için firmada sistemler ve prosedürler mevcuttur.	Chiva-Alegre, vd. (2007)
<i>2. Faktör Deneme (Tecrübe Etme)</i>	
6. Çalışanların fikir beyan etmesi ve işlerin yürütülmesinde kullanılan yöntem ve prosedürler ile ilgili değerlendirme yapması firma kültürünün bir parçasıdır.	Jerez-Gomez, vd. (2005)
7. Bu firma iş süreçlerinin gelişmesini sağlamak için yenilikçiliği ve deneme yapmayı desteklemektedir.	Jerez-Gomez, vd. (2005)
8. Sıklıkla yeni fikirler üretip, bu fikirlerimi işletmemde paylaşıyorum.	Goh ve Richards (1997)
9. Deneyimlerime göre, bu işletmede yeni olan çalışanlar işlerin yapılma şeklini sorgulamaya teşvik edilirler.	Goh ve Richards (1997)
10. Bu işletmede, yöneticiler çalışanların iş süreçlerini geliştirmek için denemelerde bulunmalarına destek olurlar.	Goh ve Richards (1997)
11. İşe yarayan yenilikçi fikirler yönetim tarafından genellikle ödüllendirilmektedir.	Goh ve Richards (1997); Jerez-Gomez, vd. (2005)
12. Deneyimlerime göre, çalışanların önerdikleri yeni fikirler yönetim tarafından ciddiyle ele alınmamaktadır.	Goh ve Richards (1997)
<i>3. Faktör Yönetimsel Bağlılık</i>	
13. Yöneticiler, işletme için önemli karar verme süreçlerine genellikle çalışanlarını dâhil etmektedirler.	Jerez-Gomez, vd. (2005); Chiva-Alegre, vd. (2007)
14. Bu işletmede çalışanların öğrenme ile ilgili faaliyetleri yatırım olarak değil maliyet olarak değerlendirilmektedir.	Jerez-Gomez, vd. (2005)
15. Firmada yöneticiler, yeni çevresel durumlara adapte olmak ve/veya bu durumları öngörerek değişikliklerin bir adım önünde olmaya olumlu bakmaktadırlar.	Jerez-Gomez, vd. (2005)
16. Burada çalışanların öğrenme kabiliyetlerinin işletme başarısında anahtar rol oynadığı düşünülmektedir	Jerez-Gomez, vd. (2005)
<i>4. Faktör Katılımcı Karar Verme</i>	
17. Firmada yöneticiler önemli kararlar alırken çoğunlukla çalışanların fikirlerini almaktadırlar.	Goh ve Richards (1997); Chiva-Alegre, vd. (2007)
18. Firma politikaları çalışanların görüşlerinden önemli ölçüde etkilenmektedir.	Chiva-Alegre, vd. (2007)
19. Çalışanlar, firmanın önemli kararlarında kendilerinin düşüncelerinin dikkate alındığını hissetmektedir.	Chiva-Alegre, vd. (2007)

<i>5. Faktör Liderlerin Bağlılığı ve Personeli Güçlendirme</i>	
20. Bu işletmedeki yöneticiler, savunmacı bir tutum takınmadan eleştirileri kabul ederler.	Goh ve Richards (1997)
21. Bu işletmede üst yöneticiler değişime karşı direnirler ve yeni fikirlerden korkarlar.	Goh ve Richards (1997)
22. Bu işletmedeki yöneticiler çoğu zaman, çalışanlarına potansiyel problemleri ve fırsatları belirlemeye yardımcı olacak bilgileri sağlarlar.	Goh ve Richards (1997)
23. Üst yöneticiler ve çalışanlar işletmemizin neleri başarması gerektiği konusunda ortak bir vizyona sahiptir.	Goh ve Richards (1997)
<i>6. Faktör Amaç ve Misyonun Açıklığı</i>	
24. İşletmenin misyonu (amaç, hedef) işletme içinde yaygın bir destek ve kabul görmektedir	Goh ve Richards (1997)
25. İşletmenin misyonunu nasıl başaracağını anlamadım.	Goh ve Richards (1997)
26. İşletmenin misyonu çalışanların tümünün uymak zorunda oldukları değerleri tanımlamaktadır.	Goh ve Richards (1997)
27. Amaçlara ulaşmada, ne kadar katkı sağladığımızı değerlendirme imkânımız bulunmaktadır.	Goh ve Richards (1997)
<i>7. Faktör Bilginin Transferi</i>	
28. İşletmenin tüm kademelerinde hatalar ve başarısızlıklar sürekli tartışılır ve analiz edilir	Jerez-Gomez, vd. (2005)
29. Çalışanlar, işletmede kullanabilecek yeni fikirler, program ve faaliyetler hakkında birbirleriyle konuşma imkânına sahiptirler.	Jerez-Gomez, vd. (2005)
30. Bu firmada ekip çalışması tercih edilen bir çalışma yöntemi değildir.	Jerez-Gomez, vd. (2005)
31. Çalışanlar aynı kalmasa da firmanın belge, veritabanı, kılavuz ve iş yapış tarzları geçmişte öğrenilenlerin gelecekte de sürdürülmesini sağlamaktadır.	Jerez-Gomez, vd. (2005)
32. Başarılı olan uygulamalarda ve iş etkinliklerinde bulunan çalışanlarla bu başarıyı nasıl yakaladıkları konusunda sıklıkla konuşma imkânına sahibim.	Goh ve Richards (1997)
33. Bu işletmede başarısızlıklarla ilgili yapıcı tartışmalar nadiren yapılmaktadır.	Goh ve Richards (1997)
34. Tüm işletme için yararlı olan yeni iş süreçleri genellikle tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır.	Goh ve Richards (1997)
35. İşletmemizde, diğer işletmelerin başarılı uygulamalarını öğrenmemizi sağlayan sistemlerimiz bulunmaktadır.	Goh ve Richards (1997)
<i>8. Faktör Takım çalışması ve Grup Olarak Problem Çözme</i>	
36. İşletmedeki örgütsel uygulamalar; çalışanların problemleri yöneticilerine götürmeden kendi aralarında çözmelerini desteklemektedir.	Goh ve Richards (1997)
37. Örgüt ile ilgili problemleri çözmek için informal gruplar oluşturmamaktayız.	Goh ve Richards (1997)
38. Bu işletmede problem çözme takımları genellikle farklı departmanlardan gelen çalışanlardan oluşmaktadır.	Goh ve Richards (1997)
<i>9. Faktör Diyalog</i>	
39. Çalışanların iletişimde bulunmaları cesaretlendirilir.	Chiva-Alegre, vd. (2007)
40. Çalışma grubumda serbest ve açık bir iletişim tarzı bulunmaktadır.	Chiva-Alegre, vd. (2007)
41. Yöneticiler iletişimin yaygınlaştırılmasına destek olurlar.	Chiva-Alegre, vd. (2007)
42. Departmanlar arası (çapraz fonksiyonel) takım çalışması bu firmada yaygın olarak kullanılır.	Chiva-Alegre, vd. (2007)
<i>10. Faktör Risk Alma</i>	
43. Firmada çalışanların işlerini yaparken risk almaları cesaretlendirilir.	Chiva-Alegre, vd. (2007)
44. Çalışanlar işlerinde bilmedikleri alanlarla ilgili sıklıkla risk almaktadırlar.	Chiva-Alegre, vd. (2007)



45. Çalışanlar daha iyi performans elde edebilmek için riskli kararlar alabilmektedirler.	Onağ, Tepeci ve Başalp (2014)
46. Çalışanların hatalardan öğrenmeleri için risk almaları desteklenir.	Onağ, Tepeci ve Başalp (2014)
<i>11. Faktör Sistem Bakış Açısı</i>	
47. Tüm çalışanların bu firmanın amaçları hakkında genel bir bilgisi vardır.	Jerez-Gomez, vd. (2005)
48. Bu firmayı oluşturan tüm departmanlar, bölümler, iş takımları ve bireyler firma amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesine ne kadar katkıda bulduklarının farkındadırlar.	Jerez-Gomez, vd. (2005)
49. Bu işletmeyi oluşturan tüm bölümler birbirine bağlı ve koordine bir biçimde çalışmaktadır.	Jerez-Gomez, vd. (2005)
50. Çalışanlar karşılıklı etkileşim ve birlikte çalışmaktan dolayı ortak bir düşünce yapısı (kalıbı) geliştirmişlerdir.	Onağ, Tepeci ve Başalp (2014)

Toplamda 50 madde ve teorik olarak önerilen 11 faktörden oluşan örgütsel öğrenme kabiliyeti ölçeği, diğer değişkenleri ölçen sorularla birlikte elektronik ortamda hazırlanmış bir anket formatına dönüştürülmüştür. Pilot çalışma aşamasında Manisa Ticaret ve Sanayi Odası yetkilileri ile iletişime geçilmiş ve Manisa Ticaret ve Sanayi Odasına üye işletmelerin anketleri doldurmaları istenmiştir. Katılımcıların ulaşabilmeleri için Manisa Ticaret ve Sanayi Odasının web sitesinde 18 Şubat 2014 tarihinden 18 Mart 2014 tarihine kadar olan sürede duyurular kısmında anketin elektronik ortamdaki linkine yer verilmiştir. Bu süre zarfında elektronik ortamdaki anketi (çalışan sayısı en az 25 olan 40 firmadan) 86 kişi doldurmuştur. Sonrasında 20 firmaya telefon aracılığı ile ulaşılmış, firmalara gidilmiş ve 57 anket formunun doldurulması sağlanmıştır. Pilot çalışmanın veri toplama süreci 2014 yılı Ocak ayı ile Mart ayı arasında gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma kapsamında toplam 60 firmada çalışan orta ve üst düzey yöneticiler tarafından toplamda 143 anketin doldurulması sağlanmıştır. Pilot çalışma kapsamında doldurulan anketlerin 75'i üretim ve imalat sektörü ve 68'i ise hizmet sektöründendir. Üretim ve imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalardaki yöneticilerden toplanan 75 anketin imalat sektörü içerisindeki dağılımı ise, yapı malzemeleri üretimi 6 anket, plastik üretimi 15 anket, metal üretimi 19 anket, ambalaj üretimi 14 anket, yiyecek ve içecek üretimi 6 anket, tarımsal ürün üretimi 4 anket ve diğerleri 11 anket şeklindedir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalardaki yöneticilerden toplanan 68 anketin dağılımı ise banka şubeleri 44 anket, sigorta acenteleri 9 anket ve diğerleri 15 anket şeklindedir. Ankete katılan orta ve üst düzey yöneticilerden ölçekte yer alan her

bir ifadeye katılma düzeylerini belirtmeleri için, hiç katılmıyorum (1) ile tamamen katılıyorum (7) arasında değişen Likert tipi yedili derecelendirme ölçeği üzerinde işaretlemeleri istenmiştir.

Pilot çalışma kapsamında 143 kişiden elde edilen verilerin SPSS 20 paket programına veri girişleri yapılmıştır. Ölçeğin pilot çalışma kapsamında toplam 143 orta ve üst düzey yöneticilerden elde edilen puanların oluşturduğu faktör yapısını incelemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi, çok sayıda değişkenden bu değişkenlerin birlikte açıklayabildikleri az sayıda tanımlanabilen anlamlı yapılara ulaşmayı hedeflemektedir (Büyüköztürk, 2002). Açımlayıcı faktör analizinde, ölçekte yer alan bir maddenin tanımlanacak olan bir faktörde yer alıp almaması, o faktörle olan ilişkisini gösteren yük değerinin yüksek olmasına bağlıdır. Bir faktörle yüksek yük değeri veren maddeler faktörün tanımladığı yapıyı ölçen maddeler olarak adlandırılmaktadır. Madde faktör yük değerinin genellikle 0.45 ve daha yüksek olması istenmekle birlikte 0.30 olan maddeler de ölçekte tutulabilmektedir (Kline 1994). Pilot çalışma kapsamında faktörleşmede temel bileşen analizi ve varimax rotasyonu kullanılarak örgütsel öğrenme kabiliyetini oluşturan 50 maddenin gruplanması sağlanmıştır. Pilot çalışmada örneklem yeterliliğini belirlemek için Keiser-Meyer-Olkin KMO testi kullanılmış ve KMO 0.845 ( $p < .000$ ) değerine göre pilot çalışmanın örneklem yeterliliği faktör analizi yapılabilmesine imkân vermektedir. Ölçek geliştirme aşamasının sonunda önerilen ölçek 11 faktör ve bu faktörlerin altında yer alan 50 maddeden oluşmaktadır. Ancak pilot çalışmada toplanan verilere yapılan faktör analizi neticesinde bazı maddelerin bir faktör oluşturacak şekilde dağılmadıkları görülmüştür. Buna ek olarak önerilen faktörlerin maddeleri farklı birer faktör oluşturacak biçimde dağılım göstermiştir. Faktör analizi sonuçlarına göre 1'den büyük özdeğere (eigenvalue) sahip olan 7 faktör bulunmuştur ve özdeğerleri sırasıyla, bilgi paylaşımı (5,025), diyalog (4,385), katılımcı karar verme (3,827), yönetsel bağlılık (3,596), deneme ve açıklık (3,070), bilgi transferi (2,317) ve son olarak risk alma (2,309)'dır. Açımlayıcı faktör analizi faktör analizi sonuçları ve maddelerin yüklenme değerlerinin yer aldığı EK-2, Tablo.4.16'da yer almaktadır. Ankette yer alan 50 maddenin 34'ünün madde faktör yük değeri 0.50'nin üzerinde ve tek bir faktör altında dağılım göstermektedir. Faktör analizi neticesinde ortaya konan 7 faktör toplam varyansın %70'ini açıklamakta ve faktörlerin iç tutarlık güvenilirliği 0.70 ile 0.91

arasında değişmektedir. Bilgi paylaşımı faktörü 8 maddeden oluşmakta ve varyansın %14.36'sını; diyalog faktörü 6 maddeden oluşmakta ve toplam varyansın %12.53'ünü, katılımcı karar verme ve yönetsel bağlılık 4'er maddeden oluşmakta ve toplam varyansın sırasıyla %10.93 ve %10.27'sini açıklamaktadır. Beşinci faktör deneme ve açıklık 6 maddeden oluşmakta ve toplam varyansın %8.77'sini, bilgi transferi faktörü 3 maddeden oluşmakta ve toplam varyansın %6.62'sini ve yedinci son faktör risk alma faktörü ise 3 maddeden oluşmak ve toplam varyansın %6.60'ını açıklamaktadır.

Araştırma kapsamında geliştirilen 11 faktör ve 50 maddeden oluşan ölçek pilot çalışma kapsamında gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonuçları doğrultusunda birden fazla faktöre yüklenme gösteren maddelerin çıkarılması neticesinde 7 faktör ve bu faktörlerin altında yer alan 34 maddeden oluşmaktadır. Yapılan pilot çalışma kapsamında takım çalışması ve grup olarak problem çözme faktöründe yer alan 3 madde ortaya çıkan faktör dağılımında çoklu yüklenmelerinden dolayı ölçekten çıkarılmıştır. Pilot çalışma kapsamında örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik ile ilişkileri analiz edilmiş yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.17, EK-2'de gösterilmektedir. Faktör analizinde düşük oranda varyans açıklayan (% 6.598) ve regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel yenilikçilik faktörleri üzerindeki etkileri az olan risk alma faktörünün ölçeğe dâhil edilmemesine karar verilmiştir. Sonuç olarak pilot çalışmada analizler sonucu elde edilen değerler (Onağ ve diğerleri, 2014) ve literatürde örgütsel öğrenme kabiliyeti kavramsallaştırılması ve operasyonel hale getirilmesi göz önüne alındığında örgütsel öğrenme kabiliyeti ölçeği tez verisi toplanması için 9 faktörden ve 35 maddeden oluşturulmuş ve referansları ile birlikte Tablo 3.3'te gösterilmektedir.

Tablo 3.3. Pilot Çalışma Sonrasında Ortaya Çıkan Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Faktörleri, Maddeleri ve Referansları

<i>1. Faktör Açıklık ve Dış Çevre ile Etkileşim</i>	Referanslar
1. Dış kaynaklardan sağlanan deneyimler ve fikirler (danışmanlar, müşteriler) firmanın öğrenmesinde faydalı bir araç olarak değerlendirilmektedir.	Jerez-Gomez, vd. (2005)
2. İşletmemiz, aynı sektörde bulunan işletmelerin ne yaptığını takip eder ve kendisi için faydalı ve farklı olan teknik ve uygulamaları adapte eder.	Jerez-Gomez, vd. (2005)
3. Çalışanlar; rakipler, müşteriler, teknoloji kuruluşları, üniversiteler ve tedarikçiler gibi çevre unsurları ile etkileşimde bulunmaya teşvik edilmektedir.	Chiva-Alegre, vd. (2007)
4. Çevreden bilgi toplanması, birleştirilmesi ve paylaşılması için firmada sistemler ve prosedürler mevcuttur.	Chiva-Alegre, vd. (2007)
<i>2. Faktör Deneme</i>	

5. Çalışanların fikir beyan etmesi ve işlerin yürütülmesinde kullanılan yöntem ve prosedürler ile ilgili değerlendirme yapması firma kültürünün bir parçasıdır.	Jerez-Gomez, vd. (2005)
6. Bu firma iş süreçlerinin gelişmesini sağlamak için yenilikçiliği ve deneme yapmayı desteklemektedir.	Jerez-Gomez, vd. (2005)
7. Sıklıkla yeni fikirler üretip, bu fikirlerimi işletmemde paylaşıyorum.	Goh ve Richards (1997)
8. Deneyimlerime göre, bu işletmede yeni olan çalışanlar işlerin yapılma şeklini sorgulamaya teşvik edilirler.	Goh ve Richards (1997)
9. İşe yarayan yenilikçi fikirler yönetim tarafından genellikle ödüllendirilmektedir.	Goh ve Richards (1997); Jerez-Gomez, vd. (2005)
<i>3. Faktör Yönetimsel Bağlılık</i>	
10. Yöneticiler, işletme için önemli karar verme süreçlerine genellikle çalışanlarını dâhil etmektedirler.	Jerez-Gomez, vd. (2005); Chiva-Alegre, vd. (2007)
11. Bu işletmede çalışanların öğrenme ile ilgili faaliyetleri yatırım olarak değil maliyet olarak değerlendirilmektedir.	Jerez-Gomez, vd. (2005)
12. Firmada yöneticiler, yeni çevresel durumlara adapte olmak ve/veya bu durumları öngörerek değişikliklerin bir adım önünde olmaya olumlu bakmaktadırlar.	Jerez-Gomez, vd. (2005)
<i>4. Faktör Katılımcı Karar Verme</i>	
13. Firma politikaları çalışanların görüşlerinden önemli ölçüde etkilenmektedir.	Chiva-Alegre, vd. (2007)
14. Çalışanlar, firmanın önemli kararlarında kendilerinin düşüncelerinin dikkate alındığını hissetmektedir.	Chiva-Alegre, vd. (2007)
<i>5. Faktör Liderlerin Bağlılığı ve Personeli Güçlendirme</i>	
15. Bu işletmedeki yöneticiler, savunmacı bir tutum takınmadan eleştirileri kabul ederler.	Goh ve Richards (1997)
16. Bu işletmede üst yöneticiler değişime karşı direnirler ve yeni fikirlerden korkarlar.	Goh ve Richards (1997)
17. Bu işletmedeki yöneticiler çoğu zaman, çalışanlarına potansiyel problemleri ve fırsatları belirlemeye yardımcı olacak bilgileri sağlarlar.	Goh ve Richards (1997)
18. Üst yöneticiler ve çalışanlar işletmemizin neleri başarması gerektiği konusunda ortak bir vizyona sahiptir.	Goh ve Richards (1997)
<i>6. Faktör Amaç ve Misyonun Açıklığı</i>	
19. İşletmenin misyonunu nasıl başaracağımı anlamadım.	Goh ve Richards (1997)
20. İşletmenin misyonu çalışanların tümünün uymak zorunda oldukları değerleri tanımlamaktadır.	Goh ve Richards (1997)
21. Amaçlara ulaşmada, ne kadar katkı sağladığımızı değerlendirme imkânımız bulunmaktadır.	Goh ve Richards (1997)
<i>7. Faktör Bilginin Transferi</i>	
22. İşletmenin tüm kademelerinde hatalar ve başarısızlıklar sürekli tartışılır ve analiz edilir	Jerez-Gomez, vd. (2005)
23. Çalışanlar, işletmede kullanabilecek yeni fikirler, program ve faaliyetler hakkında birbirleriyle konuşma imkânına sahiptirler.	Jerez-Gomez, vd. (2005)
24. Çalışanlar aynı kalmasa da firmanın belge, veritabanı, kılavuz ve iş yapış tarzları geçmişte öğrenilenlerin gelecekte de sürdürülmesini sağlamaktadır.	Jerez-Gomez, vd. (2005)
25. Başarılı olan uygulamalarda ve iş etkinliklerinde bulunan çalışanlarla bu başarıyı nasıl yakaladıkları konusunda sıklıkla konuşma imkânına sahibim.	Goh ve Richards (1997)
26. Bu işletmede başarısızlıklarla ilgili yapıcı tartışmalar nadiren yapılmaktadır.	Goh ve Richards (1997)
27. Tüm işletme için yararlı olan yeni iş süreçleri genellikle tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır.	Goh ve Richards (1997)
<i>8. Faktör Diyalog</i>	
28. Çalışanların iletişimde bulunmaları cesaretlendirilir.	Chiva-Alegre, vd.

	(2007)
29. Çalışma grubumda serbest ve açık bir iletişim tarzı bulunmaktadır.	Chiva-Alegre, vd. (2007)
30. Yöneticiler iletişimin yaygınlaştırılmasına destek olurlar.	Chiva-Alegre, vd. (2007)
31. Departmanlar arası (çapraz fonksiyonel) takım çalışması bu firmada yaygın olarak kullanılır.	Chiva-Alegre, vd. (2007)
<i>9.Faktör Sistem Bakış Açısı</i>	
32. Tüm çalışanların bu firmanın amaçları hakkında genel bir bilgisi vardır.	Jerez-Gomez, vd. (2005)
33. Bu firmayı oluşturan tüm departmanlar, bölümler, iş takımları ve bireyler firma amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesine ne kadar katkıda bulduklarının farkındadırlar.	Jerez-Gomez, vd. (2005)
34. Bu işletmeyi oluşturan tüm bölümler birbirine bağlı ve koordine bir biçimde çalışmaktadır.	Jerez-Gomez, vd. (2005)
35. Çalışanlar karşılıklı etkileşim ve birlikte çalışmaktan dolayı ortak bir düşünce yapısı (kalıbı) geliştirmişlerdir.	Onağ, Tepeci ve Başalp (2014)

### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada test edilecek olan hipotezler iki başlık altında değerlendirilmiştir. Bu başlıklardan ilki araştırma modeli ile ilgili hipotezler diğer ise demografik değişkenler ile ilgili hipotezlerdir.

#### 3.3.1. Araştırmanın Modeli İle İlgili Hipotezler

**H1a:** Örgütsel öğrenme kabiliyeti yapısı dış çevre ile etkileşim, deneme, yönetsel bağlılık, katılımcı karar verme, liderlerin bağlılığı ve personeli güçlendirme, amaç ve misyonun açıklığı, bilgi aktarımı, diyalog, sistem bakış açısı olarak 9 farklı boyuttan oluşur ve tek bir faktör (örgütsel öğrenme kabiliyeti) olarak değerlendirilebilir.

**H1b:** 35 madde arasındaki kovaryans 9 faktörlü modelde kısıtlanmaktadır. 9 kavramsal bileşen örgütsel öğrenme kabiliyetini oluşturmaktadır. 9 faktör arasında ilişki vardır.

**H1c:** Her bir maddeye verilen yanıtlar iki faktörü yansıtmaktadır: örgütsel öğrenme kabiliyeti faktörü ve 9 kavramsal bileşenin spesifik kavramsal faktörü. Maddeler arasındaki kovaryans 10 faktörlü modeli oluşturmaktadır.

Model içerisinde yer alan kavramların birbirleri ile ilişkileri doğrultusunda literatür incelendiğinde, örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik boyutları üzerinde pozitif yönlü etkileri olduğu düşünülmektedir (Amabile, Conti, Coon, Lazenby

ve Herron, 1996; Hurley ve Hult, 1998; Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002; Alegre ve Chiva, 2008; Fang, Chang ve Chen, 2011; Tohidi ve Mandegari, 2012). Örgütsel öğrenmenin yaratıcılığı desteklediği (Sanchez ve Mahoney, 1996), işletmede yeni fikirlerin ve bilginin oluşumunu canlandırdığı (Dishman ve Pearson, 2003) ve örgütte yeni bilginin anlaşılması ve uygulanması yeteneğini arttırdığı (Damanpour, 1996) ileri sürülmektedir. Tran (2008) çalışmasında öğrenme kültürünün örgüt içinde yaygınlaştırıldığı firmaların rakiplerine göre daha yenilikçi oldukları sonucuna ulaşmıştır. Hurley ve Hult (1998) ise araştırmalarında örgütsel yenilikçiliğin, örgütlerde adaptasyon, inovasyon ve öğrenmeyi destekleyen ve vurgulayan kültürel yapı ile pozitif yönlü ilişkileri olduğunu tespit etmişlerdir. Aragon-Correa, Garcia-Morales ve Cordon-Pozo (2007) örgütsel öğrenme kabiliyetinin firmaların yenilikçiliği üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bunun yanında Alegre ve Chiva (2008)'nın araştırma sonuçları ise örgütsel öğrenme kabiliyetinin ürün yeniliği performansını arttırdığını göstermektedir.

Deneme (tecrübe etme), örgütlerin yenilik yapabilmeleri yeni ürün geliştirebilmeleri yeni ürünlerin pazar ve teknolojik bağlamda test edebilmeleri için temel bir öğrenme mekanizması olarak görülmektedir (Thomke, 2001). İşletmelerde yeni fikir ve önerilerin oluşturulabilmesi örgütsel yeniliğin başlangıç noktasıdır (Koç ve Ceylan, 2006). Örgütlerin dış çevreleri ile etkileşime girmeleri örgütlerde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için gerekli olan faaliyetlerden biridir (Alegre ve Chiva, 2008). Müşterilerin taleplerindeki belirsizlik, teknolojik gelişmeler ve karmaşık rekabet ortamı gibi çok önemli dış çevre koşullarının işletmeler tarafından sürekli olarak izlenmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir (Wheelright ve Clark, 1992; Calantone, vd., 2002). İşletmelerin kurduğu ortaklıklar ve iletişim ağlarından sağlanan öğrenme (Chang ve Chee 2003), teknoloji transferleri (Edmondson, Winslow, Bohmer ve Pisano, 2003) ya da üniversiteler ve araştırma enstitüleri ile yapılan Ar-Ge işbirlikleri işletmelerin başarılı yenilik projeleri oluşturabilmeleri için kritik faktörlerdir (Pedler vd., 1991). Örgütlerdeki takımların ve üyelerinin farklılığı, yeni fikirlere açıklık ve iletişimi desteklemek doğrultusunda gerçekleşen örgüt içi diyalog boyutu kapsamında örgüt içindeki öğrenme yönlü mekanizmaların bireylerin alışılmadık fikirler ortaya koymalarına olanak sağladığından örgütsel yenilik üzerinde pozitif etkileri görülmektedir (Amabile vd., 1996). Ayrıca diyalogun örgüt içi grupların uyumunu ve

koordinasyonunu arttırdığı da yapılan çalışmalarla desteklenmektedir (Brown ve Eisenhardt, 1995). Örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutlarından katılımcı karar verme ise örgütlerdeki yenilik yapmaya bağlılığın ve iştirakin artmasını sağlamaktadır (Damanpour, 1991).

Ayrıca Hurley ve Hult (1998) yaptıkları çalışmalarında örgütlerdeki takımların üyelerinin öğrenme, yeni fikirler geliştirme ve grubun kararlarını etkileyebilmeleri doğrultusunda desteklendiklerinde, takımların daha yenilikçi olabileceklerini savunmaktadırlar. Örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutlarından yönetimsel bağlılık ve liderlerin bağlılığı ve personeli güçlendirme boyutları değerlendirildiğinde, işletmelerdeki yöneticilerin öğrenmeye olan bağlılığı desteklemeleri ve arttırmaları gerekmektedir (Tohidi vd., 2012; Aragon-Correa, Garcia-Morales ve Cordon-Pozo, 2007). Bu doğrultuda araştırma hipotezlerinden bir tanesi şöyledir:

**H2a:** Örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik üzerinde etkisi vardır.

Örgütsel öğrenme ile yeni ürün performansı arasındaki ilişkiler incelenecek olursa Cooper (1998) yeni ürün performanslarının ölçülmesi ve karşılaştırılması çalışmasında yaptığı detaylı literatür araştırması neticesinde yeni ürünlerin performanslarını etkileyen 5 örgütsel boyut belirlemiştir. Bu boyutlar süreç, organizasyon, strateji, kültür ve bağlılıktır. Bu boyutlar içerisinde örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutları ile yakından ilişkili olan boyutlar ele alınacak olursa; organizasyon boyutundaki yeni ürün projelerinde çapraz fonksiyonel takımların kullanılması, departmanlar arası koordinasyon kurulması, örgüt yapılarında fonksiyon tabanlı yeni ürün geliştirme çabaları yerine liderlerin güçlendirilmesi stratejilerinin izlenmesi gibi uygulamalar örgütsel öğrenme kabiliyeti uygulamaları ile benzerlik göstermektedir. Çalışmadaki diğer bir boyut olan kültür boyutu, örgütte yenilik yönlü bir iklimin yaratılması, iç girişimciliğin desteklenmesi, yeni ürün fikirlerinin ortaya atılabilmesinin desteklenmesi, yaratıcı etkinlikler yapılabilmesi için çalışanlara zaman ve kaynak ayrılması gibi uygulamaları içermektedir.

Son olarak bağlılık boyutunda ise, yeni ürün geliştirmeye üst yönetimin dâhil olması ve bağlılık göstermesi, yeni ürün geliştirmenin önemi ile ilgili üst yönetimin açık mesajlar vermesi, ürün geliştirme için gerekli olan kaynakların ve fonların sağlanması

uygulamaları işletmelerin yeni ürün performanslarını değerlendirmede önemli hususlardır. Cooper (1998)'ın yeni ürünlerin performanslarını ölçebilmek için geliştirdiği bahsi geçen boyutlar ele alındığında örgütsel öğrenmenin deneme, yönetsel bağlılık, katılımcı karar verme, liderlerin bağlılığı ve personeli güçlendirme, amaç ve misyonun açıklığı boyutları ile yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda örgütsel öğrenme kabiliyetine sahip olan örgütlerin örgütsel yenilikçilik düzeylerinin ve yeni ürün performanslarının da yüksek olacağı tahmin edilmektedir. Öte yandan Alegre, Barber ve Chiva (2012) örgütsel öğrenme kabiliyetinin yeni ürün performansı ve ihracat hacmini ilişkilendirdikleri çalışmalarında, yeni ürün performansını yeniliğin etkinliği ve verimliliği olmak üzere iki boyutlu olarak ölçmüşler ve örgütsel öğrenme kabiliyeti ile örgütsel yenilikçilikleri ve yeni ürünlerin performansları arasında pozitif ilişkiler olduğunu bulmuşlardır. Tsai, (2001) çalışmasında işletmelerdeki bilgi paylaşımının işletme birimlerinin yenilik performansları ve işletme performansı üzerindeki pozitif yönlü etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu durumda araştırma hipotezleri aşağıda gibi belirlenmiştir:

**H2b:** Örgütsel öğrenme kabiliyetinin yeni ürün performansı üzerinde etkisi vardır.

**H3a:** Örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik vasıtası ile yeni ürün performansı üzerinde etkisi vardır.

**H3b:** Örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik vasıtasıyla işletme performansı üzerinde etkisi vardır.

Örgütsel öğrenme ile işletmelerin performanslarının ilişkisi söz konusu olduğunda önceden de belirtildiği üzere dinamik kabiliyetlerin işletmelerin performansları üzerinde direkt ya da dolaylı etkileri bulunmaktadır. Dinamik kabiliyetler literatüründe de Zollo ve Winter (2002) işletmelerin planlı öğrenme etkinliklerinin bir dinamik kabiliyet olduğunu ortaya koyduğu çalışmasında öğrenme ile işletmelerin performansları arasında bir ilişki bulmuşlardır. Yine dinamik kabiliyetler alanyazınında Macher ve Mowery (2009) yaptıkları çalışmalarında planlı öğrenme mekanizmalarının işletmeler için temel bir dinamik kabiliyet olduğunu bulmuştur. Yazarlar bu kabiliyetlerin işletmelerde yeni süreçler geliştirmede önemli yetenekler



olduğunu öne sürerken işletmelerin performansına da pozitif yönlü etkiler sağlayabileceğini düşünmektedirler. Literatür incelendiğinde birçok yazar işletmelerin öğrenme odaklılığının toplam performansları üzerinde önemli etkileri olduğunu öne sürmektedir (Slater ve Narver, 1994). İşletmelerin sadece bir bilgi veritabanı olmadığı bilgiyi işleyen ve içselleştiren kuruluşlar olduğundan bahsedilmektedir (Calantone vd., 2002). Müşterilerden, rakiplerden elde edilen geribildirimler işletmelerin temel yeteneklerini geliştirmelerinde kullandıkları önemli bir bilgi kaynağı olmaktadır. Bu doğrultuda değerlendirildiğinde öğrenme odaklı olan ve öğrenmeyi destekleyici mekanizmalara sahip olan işletmelerin üretken öğrenmeyi destekledikleri ve uzun dönemli rekabet avantajı sağladıkları görülmektedir (Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997; Hunt ve Morgan, 1996).

Örgütsel öğrenme odaklı ve öğrenmeyi destekleyen işletmelerin en önemli özelliklerinden bir tanesi (ki bu özellikler işletmelerin dinamik kabiliyeti unsurudur); firmaların dinamik dış çevrelerinde ve pazarlarda olan gelişmeleri önceden tahminleyip bu değişimlere karşı önlem alabilme yeteneklerine sahip olmalarıdır (Zollo ve Winter, 2002; Wu ve Fang, 2010). Öğrenme odaklı olan işletmelerin pazardaki rakiplerine kıyasla yenilik yapma, pazar paylarını koruma ve satışlarını arttırma bakımında daha iyi pozisyonlarda oldukları görülmektedir (Toften ve Olsen 2003; Tippins ve Sohi 2003). Öğrenme odaklı olan firmalar, örgüt içi sistemlerini sorgulama yönlü olduklarından örgütteki işleyişin güncel dış çevre koşullarına göre güncellenmesini sağlayabilmekte ve bunun neticesinde de pazarın yön verdiği firmalardan öte pazara yön verebilen firmalar olabilmektedirler (Senge, 1990; Mone, McKinley ve Barker, 1998). Öğrenme yönlü işletmelerin bu tutumları, davranışları ve stratejileri uzun dönemli yüksek performans elde edebilmelerini sağlayabilmektedir (Calantone vd., 2002). Bu doğrultuda hipotezlerden bir tanesi de;

**H4:** Örgütsel öğrenme kabiliyetinin işletme performansı üzerinde etkisi vardır.

Örgütsel yenilikçilik, yeni ürün performansı ve işletme performansı ilişkileri değerlendirildiğinde ise; örgütsel yenilikçilik genellikle örgüt teorisi ve stratejik yönetim alanlarındaki araştırmalarda örgütün kendisinin analiz edilecek temel birimi olarak ele alınmaktadır (Subramanian ve Nilakanta, 1996). Bu alandaki çalışmalarda da örgütsel yenilikçilik örgütlerin sahip oldukları sürekli olarak yeni ürünleri, süreçleri

benimsemeleri gibi örgütsel özellikleri incelemekte ve işletmelerde bu yeniliklerin benimsenmesinin performans üzerindeki etkileri incelenmektedir. Bazı çalışmalarda ise yeni ürün ve süreçlerin işletmeler tarafından benimsenmesi ve benimsenme süresi örgütsel yenilikçilik çalışmalarının konusunu oluşturmaktadır. Bu araştırmalara göre yeni ürünleri ve süreçleri benimseyen firmalar örgütsel olarak yenilikçi firmalar olarak adlandırılırken benimsemeyen firmalar ise örgütsel olarak yenilikçi olmayan firmalar olarak addedilmektedir (Subramanian ve Nilakanta, 1996). Örgütsel yenilikçilik, yeni süreç, ürün ya da fikirlerin örgüte kazandırılabilme kapasitesi olarak tanımlanır (Hurley ve Hult, 1998; Hult, Hurley ve Knight, 2004). Bunun yanında örgütsel yenilikçiliğin ölçülmesi ile ilgili çalışmalar değerlendirildiğinde ürün yenilikçiliği örgütsel yenilikçiliğin işletmelerde ölçülebilmesinde temel boyutlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır (Wang ve Ahmed, 2004). Konu ile ilgili araştırmalar değerlendirildiğinde yeni ürün örgütsel yenilikçiliğin bir bileşeni, yeni ürünün performansı ise işletmelerin örgütsel yenilikçiliklerinin ürün bazında performanslarının değerlendirilmesi olarak ele alınabilmektedir.

Yeni ürün performansının işletme performansı üzerindeki etkileri değerlendirilecek olduğunda ise yeni ürün geliştirme ile ilgili olan çalışmalarda yeni ürün performansının işletme performansı üzerinde pozitif etkilerinin olduğunu savunan birçok çalışma olduğu görülmektedir (Griffin ve Page, 1996; Hultink, Griffin, Robben ve Hart, 1998; Montoya-Weiss ve Calantone, 1994). İşletmelerin pazarlarda yüksek düzeyde rekabetle karşı karşıya kalması, pazar koşullarının hızlı bir şekilde ve sürekli olarak değişmesi, teknik bilinmezliğin yüksek oranlarda olması ve ürün yaşam döngülerinin kısalması yeni ürün performansı ile işletme performansı arasındaki ilişkinin giderek önem kazanmasına neden olmaktadır (Griffin, 1997). Yeni ürünler, işletmelere bahsi geçen bir piyasa ve pazar ortamında yer alabilmelerine ve sürdürülebilirliklerini sağlama imkânı tanımaktadır (Langerak, Hultink ve Robben, 2004). Griffin (1997) ürün geliştirme araştırmaları ve yeni ürün geliştirme uygulamaları ile ilgili yaptığı çalışmasında yeni ürün geliştirme uygulamalarında en iyi firmaların satışlarının %49'unu son beş yılda geliştirdikleri ve piyasaya sundukları ürünlerden sağladıklarını tespit etmiştir. Bu doğrultuda Griffin (1997) yeni ürün performansının işletmelerin genel performans göstergelerinden biri olabileceğini savunmaktadır. Benzer olarak Terwiesh, Loch ve Niederkofler, (2003) elektronik endüstrisinde yeni ürün

geliştirme performanslarının farklılığını ortaya koymaya çalıştıkları araştırmalarında, yeni ürün performansının pazar şartlarına bağlı olarak örgütsel performansın varyansının %30 ila %70'ini karşıladığını tespit etmişler; bu doğrultuda da daha iyi ürün performansının daha iyi işletme performansı sağlayacağı savını ortaya atmışlardır. Bu doğrultuda bu çalışmada hipotezler şu şekilde belirlenmiştir;

**H5a:** Örgütsel yenilikçiliğin yeni ürün performansı üzerinde etkisi vardır.

**H5b:** Örgütsel yenilikçiliğin işletme performansı üzerinde etkisi vardır.

**H6:** Yeni ürün performansının işletme performansı üzerinde etkisi vardır.

### **3.3.2. Departman ve Yeni Ürün Tiplerini ile ilgili hipotezler**

**H7:** Departmanlar arasında örgütsel öğrenme kabiliyeti, örgütsel yenilikçilik, işletme ve yeni ürün performansları açısından fark vardır.

**H8:** Yeni ürün tipleri arasında işletme performansı ve yeni ürün performansı açısından fark vardır.

### **3.4. Evren ve Örneklem**

Evren araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği birimler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Araştırma kapsamına giren obje, olgu, olay ve bireylerin tümü evren olarak kabul edilmektedir. Örneklem ise, belli bir evrenden, o evreni temsil yeterliği olduğu kabul edilen, belli kurallara göre seçilmiş küçük bir örnek, bir küçük kütle olarak tanımlanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007, s.53-54).

TUİK 2012 yılı istatistiksel verileri incelendiğinde Manisa ilinde en yüksek ihracat hacmine sahip olan sektörün 4.057.716.000 liralık hacmi ile imalat sektörü olduğu görülmektedir (TUİK, 2012, s. 107). Manisa Organize Sanayi Bölgesi 960 hektar üzerine kurulmuş olup, bölgeden dünyanın 100'ü aşkın ülkesine ihracat yapılmakta ve 2012 yılı toplam dış ticaret hacmi yaklaşık 7,4 milyar dolardır. ([www.mosb.org.tr/Hakkinda.asp](http://www.mosb.org.tr/Hakkinda.asp)). Bölgede faaliyet gösteren ve İSO 2012 yılı ilk 500 sanayi kuruluşunda yer alan toplam 19 firma, İSO 2012 yılı ikinci 500 sanayi kuruluşunda ise toplam 10 firma yer almaktadır. Araştırmanın evreni Manisa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren İSO 2012 yılı ilk ve ikinci 500 sanayi kuruluşları

anketinde yer alan 29 firmada çalışan orta ve üst kademe pozisyonundaki yöneticiler ile proje ve ekip liderlerinden oluşmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise, Manisa Organize Sanayi'sinde faaliyet göstermekte olan 29 firmadan işbirliği yapan; örgütsel öğrenme ve örgütsel yenilikçilik ve yeni ürün geliştirme süreçlerine daha yüksek harcama yapan çalışan sayıları 250 kişi ve üzerinde olan 6 firmada orta ve üst kademe pozisyonunda çalışan yöneticiler ile proje ve ekip liderlerinden oluşmaktadır.

### **3.5. Veri Toplama Araçları**

#### **3.5.1. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Ölçeği**

Örgütsel öğrenme kabiliyeti ölçeğinin geliştirilmesinde Goh ve Richards (1997); Jerez-Gomez, vd. (2005) ve Chiva, vd. (2007) çalışmaları temel alınmıştır. Yararlanılan ölçeklerin güvenilirlikleri şöyledir; Goh ve Richards (1997)'in toplam 4 firma, 632 beyaz yakalı çalışan üzerine uyguladığı ve ortaya koyduğu 5 faktör (amaç ve misyonun açıklığı, liderlerin bağlılığı ve personeli güçlendirme, deneme ve ödüllendirme, bilginin transferi, takım çalışması ve grup olarak problem çözme) ve 21 maddeden oluşan ölçekte örgütsel öğrenmeden tatmini ölçen 10 sorunun güvenilirliği 0,86 (Chronbach alpha)'dır. Ölçekteki 7 sorudan oluşan örgütteki formalizasyon derecesini ölçen 7 maddenin güvenilirliği ise 0,72 (Chronbach alpha)'dir. Goh ve Ryan (2003)'aynı ölçeği kullanarak yaptıkları çalışmada ise 21 maddeden oluşan ölçeğin toplam güvenilirliği ise 0,88'dir (Chronbach alpha).

Jerez-Gomez, vd. (2005)'te ortaya koydukları örgütsel öğrenme kabiliyeti ölçeğini 29 firmada yer alan 140 genel müdür ve insan kaynakları müdürlerine uygulamış ve yaptığı istatistiksel analizler (açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi) neticesinde 4 faktör (yönetimsel bağlılık, sistem bakış açısı, açıklık ve deneme, bilgi transferi ve entegrasyonu) ve bu faktörler altında yer alan 16 maddeden oluştuğunu bulmuştur. Yapılan çalışmada yer alan ölçeğin güvenilirliği 0,88 (Cronbach alpha) olarak bulunmuştur. Ölçeğin yapısal eşitlik modellemesine özgü güvenilirlik testlerinden birleşik güvenilirlik (composite reliability) katsayısı ise 0,94 ( $CR > .50$ )'tür.

Son olarak ölçeği geliştirmede yararlanılan kaynak Chiva, vd. (2007)'nin çalışan sayıları 250 kişiye geçmeyen KOBİ'lerde yaptıkları çalışmalarını firmalarda üretimde çalışan 157 kişi üzerinde uygulamışlar ve örgütsel öğrenme kabiliyeti ölçeğinin 5 faktör (deneme, risk alma, dış çevre ile etkilileşim, diyalog, katılımcı karar verme) ve bu faktörler altında yer alan 14 maddeden oluştuğunu savunmaktadırlar. Yazarlar yaptıkları istatistiksel analizler (doğrulamalı faktör analizi) neticesinde 5 faktöründe birleşik güvenilirlikleri 0,65 ( $CR > .50$ ) ve üzerindedir.

Pilot alışma kapsamında yapılan istatistiksel analizler (açımlayıcı faktör analizi) neticesinde ortaya konan örgütsel öğrenme kabiliyeti ölçeği toplam 9 faktörden ve 35 maddeden oluşmakta ve Tablo 3.3'de gösterilmektedir. Katılımcıların her bir ifadeye katılma düzeylerini, hiç katılmıyorum (1) ile tamamen katılıyorum (7) arasında değişen Li-kert tipi yedili derecelendirme ölçeği üzerinde işaretlemeleri istenmiştir.

### **3.5.2. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği**

Örgütsel yenilikçilik ölçeği Wang ve Ahmed (2004)'in FAME veritabanında bulunan çalışan sayıları en az 50 kişi olan firmalar arasından rastgele seçtikleri 1500 firmadaki orta ve üst düzey yöneticilere posta anketi ile gönderilmiş ve toplam 231 anket geri dönüşü sağlanmıştir. Yazarların araştırma kapsamında geri dönen anket sayısı örneklemlerinin %15,4'ünü temsil etmektedir. Araştırmada geliştirilen ölçek 5 faktör (ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu, bireysel-davranışsal inovasyon, stratejik inovasyon) ve 20 maddeden oluşmaktadır. Yazarların geliştirdikleri örgütsel yenilikçilik ölçeği iç tutarlılık katsayısı 0,90 ( $CR > 0,50$ )'dir.

Pilot alışma kapsamında 143 orta ve üst düzey yöneticinin verileri doğrultusunda yapılan analizler neticesinde örgütsel yenilikçilik ölçeği faktörlerinin iç tutarlılık katsayısı sırasıyla bireysel davranışsal inovasyon 0.876, ürün inovasyonu 0.826, süreç inovasyonu 0,832, pazarlama inovasyonu 0,739 ve stratejik inovasyon 0,723'tür. Araştırmada örgütsel yenilikçiliği ölçümlemek amacıyla 5 faktör ve bu faktörler altında yer alan toplam 20 maddelik ölçek kullanılmaktadır. Katılımcıların her bir ifadeye katılma düzeylerini, hiç katılmıyorum (1) ile tamamen katılıyorum (7) arasında değişen Likert tipi yedili derecelendirme ölçeği üzerinde işaretlemeleri istenmiştir.

### **3.5.3. Yeni Ürün Tipolojisi Ölçeği**

Yeni ürün tipolojisi Langerak ve Hultink (2006)'in Booz Allen ve Hamilton (1982)'in yeni ürün tipolojilerinden yararlanarak oluşturdukları 3 ürün tipolojisi maddesi ile ölçülmektedir. Ürün tipolojisi, katılımcıların çalıştıkları firmaların ürettikleri yeni ürünlerden birini düşünerek belirtilen 3 farklı ürün kategorisinden ürettikleri yeni ürünü en iyi tanımlayan kategoriye işaretlemeleri istenmiştir. Ürün tipolojisi ölçeğinin çoktan seçmeli bir bakış açısı ile uygulanması mantıksal olarak daha etkin ve uygun olarak değerlendirilmektedir (Langerak ve Hultink 2006, s. 209). İkinci olarak ürün yeniliğini objektif olarak ölçebilmek mümkün olmamakla birlikte çoktan seçmeli yöntem yapılmış olan çalışmalarda güvenilir ve geçerli bir ölçüm metodolojisi olarak değerlendirilmekte ve kullanılmaktadır (Kleinschmidt ve Cooper, 1991; James ve Hatten, 1995; Daneel ve Kleinschmidt, 2001). Bu çalışmada, yeni ürün tipolojisini ölçmek için kullanılan maddeler; ürün tipolojilerinde yer alan yeni ürün hatları, mevcut ürün hatlarına eklenen yeni ürünleri ve mevcut ürünler üzerindeki geliştirmeler ya da düzeltmeleri temsil etmektedir (EK-1).

### **3.5.4. Yeni Ürün Performansı Ölçeği**

Yeni ürün performansı Danneels ve Kleinschmidt (2001)'in çalışmalarında yeni ürünlerin finansal performanslarını ölçmeye çalıştıkları tek faktör altında toplanan 5 maddeden oluşan ölçekle ölçülmüştür. Danneels ve Kleinschmidt (2001)'in çalışmalarında kullandıkları yeni ürün performansı ölçeği; Cooper ve Kleinschmidt'in 1985 ile 1986 yılları arasında gerçekleştirdikleri NewProd II projesi kapsamında 125 üretici firmadaki 262 yeni ürün projesini değerlendirdikleri çalışmada ölçülen yeni ürün performansı maddelerine dayanmaktadır. 5 maddeden oluşan ölçeğin güvenilirliği 0,94'tür. Bu tez çalışmasında yeni ürün performansını değerlendirmek için; katılımcıların yeni ürün tipolojilerinde belirledikleri yeni ürünü göz önüne alarak ürünün performansı karşısındaki tutumları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Yeni ürün performansı maddeleri farklı yeni ürün performansı boyutlarını ölçmeye çalıştığından Likert tipi yedili derecelendirme ölçeği 1. madde için (1-Zar zor karşıladı- 7- Açık ara geçti), 2. ve 3. maddeler için (1-Çok daha az- 7- Çok daha fazla), 4. ve 5. Maddeler için (1- Çok düşük kaldı- 7- Hedefleri çok geçti) şeklinde düzenlenmiştir.

### 3.5.5. İşletme Performansı Ölçeği

Çalışmada işletme performansını ölçmek amacıyla Akgün, vd. (2014)'nin 193 işletme üzerine yaptıkları araştırmalarında finansal performansı ölçmeye çalıştıkları 3 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. 3 maddeden oluşan ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,75 ( $CR > 0,50$ )'tir. Bu çalışmada, işletme performansı sorularında katılımcıların çalıştıkları işletmelerin rakiplerine göre olan pozisyonunu değerlendirmeleri istenmektedir. Katılımcıların her bir ifadeye katılma düzeylerini, hiç katılmıyorum (1) ile tamamen katılıyorum (7) arasında değişen Li-kert tipi yedili derecelendirme ölçeği üzerinde işaretlemeleri istenmiştir. Ankette yer alan işletme performansına ait 3 madde EK-1 anket formunda yer almaktadır.

### 3.6. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada, daha çok sosyal içerikli araştırmalar için kullanılan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket ile veri toplama yönteminin, hazırlanan ölçme aracı ile bir defada çok sayıda veri toplanabilmesi, daha geniş kitleye ulaştığı için daha büyük örneklem ile evrene yaklaşmanın getirdiği bulguların güvenilirliğinin ve dış geçerliliğinin artması, en ekonomik veri toplama yöntemi olması ile beraber verilere çok hızlı ulaşabilme avantajları bulunmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011, s. 75).

Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve ISO 2012 yılı raporunda Türkiye'nin en büyük ilk 500 ve ikinci 500 firması arasında yer alan toplam 29 firmanın insan kaynakları yetkilileri ve Manisa Organize Sanayi Bölgesi Yönetimi ile iletişime geçilmiş ancak 6 firmanın gönüllü olarak araştırmaya katılımı sağlanmıştır. 6 işletmenin 3'ü Türkiye'nin en büyük ilk 500 sanayi kuruluşu, 3'ü ise en büyük ikinci 500 sanayi kuruluşu içerisinde yer almaktadır. Anketler işletmelerde çalışanların yoğun olmadıkları öğle tatili ve mola zamanlarında insan kaynakları yöneticilerince toplanmıştır. İşletmelerin insan kaynakları yetkililerine anket ile ilgili bilgi verilmiş ve anketin doldurulması ile ilgili bir anket yönergesi teslim edilmiştir. Çalışanlardan ankette ölçeklere yönelik olarak hazırlanmış yönergeyi okumaları ve bu yönergeye uygun şekilde anketi doldurmaları istenmiştir. Anketin doldurulma süresi 15 ila 20 dakika arasında değişmiştir.

### 3.7. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında değişkenler ile ilgili olarak tanımlayıcı istatistikler, tüm değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkileri tespit edebilmek için pearson korelasyon testi, ölçeklerin iç tutarlık katsayılarını belirlemek amacıyla güvenilirlik analizi, araştırma değişkenleri bağlamında Türkiye'nin en büyük ilk 500 ve ikinci 500 firması arasına giren işletmeler ve departmanlar arasındaki farklılıkların ortaya konulabilmesi için tek yönlü Anova testi, departmanlar arasındaki farklılıkların hangi departmanlardan kaynaklandığını ortaya koyabilmek için Post Hoc testlerinden Dunnet's T3 istatistiği, yeni ürün tipleri arasındaki işletme performansı ve yeni ürün performansı açısından farklılıkları test edebilmek için tek yönlü Anova testi SPSS 20.0 paket programı kullanılarak analizler yapılmıştır. Pilot çalışmada geliştirilen örgütsel öğrenme kabiliyeti ölçeğinin doğrulanması için yapısal eşitlik modellemesi kapsamında birincil ve ikincil doğrulayıcı faktör analizi, araştırma teorik modelinin test edilebilmesi ve yol analizi Lisrel 8.51 paket programı kullanılarak yapısal eşitlik analizi yapılmıştır.

Değişkenlerin işletmeler ve departmanlar açısından farklılığını test edebilmek amacıyla tek faktörlü (yönlü) Anova testi yapılmıştır. Tek yönlü anova testi ya da varyans analizi, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek için kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2014). Departmanlar arasındaki farklılığın hangi departmanlardan kaynaklandığını test edebilmek amacıyla da Hoc testlerinden Dunnet's T3 istatistiği kullanılmıştır. Dunnet's T3 istatistiği grup varyanslarının ve örneklemdeki grup sayısının eşit olmadığı durumlarda genişletilmiş t modülü aracılığı ile güvenle kullanılabilir.

Yapısal eşitlik modellemesi (structural equation modeling) kavramı, tek bir istatistik teknik olmaktan ziyade, birden fazla istatistiksel yöntemin genel adıdır. Alanyazında "kovaryans yapı analizi", "kovaryans yapı modeli" ya da "kovaryans yapılarının analizi" gibi diğer terimler de kullanılmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesinde, gözlenen ve gözlenmeyen (gizil) değişkenler arasındaki nedensel ve korelasyonel ilişkilere yönelik hipotezlerin bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılmaktadır (Hoyle, 1995). Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), bağımlılık ilişkilerini eşzamanlı olarak tahmin etmek için, faktör analizi ve çoklu regresyon



analizinin birleşmesiyle meydana gelen çok değişkenli yöntem olarak da adlandırılmaktadır. Teknik olarak, yapısal eşitlik modellemesi, doğrusal yapısal eşitlikler setinde yer alan bilinmeyen katsayıları tahmin eder. Eşitlik sisteminde genellikle direkt olarak gözlenen değişkenler ve gözlenen değişkenlerle ilişkili olan, fakat gözlenmeyen yani gizil değişkenler yer almaktadır. (Bartolo, 2000, aktaran; Yılmaz,2005).

Yapısal eşitlik modellemesi genel olarak iki aşamadan oluşmaktadır. Analizlerde birinci aşama olarak önce ölçme modeli test edilerek (Huchting, Andrew ve Loseph, 2008; aktaran, Dursun ve Kocagöz, 2010) modelde yer alan yapılara ait ölçümlerin ilgili yapıları doğru ölçüp ölçmediğine bakılır, ikinci aşamada ise yapısal modeller incelenir. Model parametrelerinin tahmini, en çok olabilirlik tahminini kullanarak gerçekleştirilmektedir. Yapısal eşitlik modelleri hakkında yakın zamanda atılmış en büyük adımlardan biri, normal olmayan dağılımları çözümlenebilmek için geliştirilmiş yeni tahmin yöntemleridir. Ölçme modeli, genel modelin tanımlayıcı bir parçasıdır. Gizil değişkenler, iki ya da daha fazla gösterge arasındaki kovaryans aracılığı ile ortaya konan gözlenmemiş değişkenlerdir. Sıklıkla faktör olarak da adlandırılan gizil değişkenler, göstergeleriyle ilişkili olarak tesadüfi hatadan bağımsız ve tektirler. Doğrulayıcı faktör analizi, ölçme modelini yalnızca genel yapısal eşitlik modelinin tanımlayıcı bir parçası olarak kullanmaktadır. Yapısal model ise, gizil değişkenlerin göstergesi olmayan, gizil ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri bildiren genel bir modeldir. Çoklu regresyon modeli, gizil değişkenlerin olmadığı ve yalnızca tek bir çıktı ile sınırlandırılmış yapısal bir modeldir. Ölçme modellerinin ve yapısal modelin birleştirilmesinin sonucunda, tesadüfi hatadan bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirmede kullanılacak kapsamlı bir istatistiksel model ortaya çıkmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012, s. 261-262).

Araştırmacının elinde doğru bir ölçüm yoksa yapıları ölçtüğünü varsaydığı ifadeler söz konusu yapıyı yeterince ölçmüyorsa, yapısal modeli analiz etmenin bir anlamı olmayacaktır (Dursun ve Kocagöz, 2010). Bu nedenle Kline (2011), ölçümlerin analizleri için iyi bir geçerlik ve güvenilirlik puanlarının olmasının yapısal eşitlik modeli için önemli bir kriter olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca, YEM çalışmalarının en temel özelliği tamamen teoriye dayalı olmasıdır (Kline, 2011; Şimşek, 2007).

## BÖLÜM 4: ANALİZ ve BULGULAR

### 4.1. Demografik Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında değerlendirilen işletmelerde çalışan üst ve orta düzey yöneticiler ile proje yöneticilerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süreleri, çalıştıkları departmanlar ve araştırmaya dâhil olan işletmelerin faaliyet sürelerini, çalışan sayılarını gösteren demografik verilerin frekans analizleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.1 Demografik Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Demografik Değişkenler	Kategoriler	N	%
Cinsiyet	Erkek	181	64
	Kadın	104	36
Yaş	20-29	68	23.4
	30-39	142	49.5
	40-49	60	21
	50-65	15	6.1
Medeni Durum	Evli	202	71
	Bekâr	83	29
Eğitim	Lise	99	34.7
	Meslek Yük.	37	13
	Üniversite	120	42.1
	Yükseklisans	26	9.1
	Doktora	3	1.1
Çalışma Süresi (Yıl)	0-9	201	70
	10-19	70	24
	20-30	14	6
Departman	Pazarlama	18	6.3
	Muhasebe-Finans	37	13
	İthalat-İhracat	41	14.4
	İnsan Kaynakları	17	6
	Ar-Ge	29	10.2
	Üretim	103	36.1
	Diğer	40	14
İşletme Sınıflandırması	İlk 500'e giren İşletmelerdeki yöneticiler	246	13.7
	İkinci 500'e giren İşletmelerdeki yöneticiler	39	86.3
Çalışan Sayısı	50-249	43	15.7
	250-	242	84.3
Faaliyet Süresi	10-29	83	29.5
	30-39	174	64.6
	40-59	18	6.3

Demografik değişkenler incelendiğinde, çalışmanın örneklemine, 181 erkek (%64) ve 104 kadın (%36) alışandan oluştuğu görülmektedir. Çalışanların medeni durumları 202'si (%71) evli, 83' (%29) bekardır. Çalışanların yaşları 20 ila 65 arasında değişim göstermektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında 99'u lise (%34.7), 37'si (%13) meslek yüksekokulu, 120'si (%42.1) niversite, 26'sı (%26) yüksek lisans ve son olarak 3'nn (%1.1) doktora düzeyindedir. Departmanlara alışanların 18'si (%6.3) pazarlama, 37'si (%13) muhasebe-finans, 41'i (%14.4) ithalat-ihracat, 17'si (%6) insan kaynakları, 29'u (%10.2) Ar-Ge, 103' (%36.1) retim ve 40'ı (%14) kalite güvenlik, ürün bazlı proje departmanları gibi diğer departmanlar olmak üzere dağılım göstermektedir.

Analiz kapsamında değerlendirilen 6 işletme bulunmaktadır bunların 3' İSO 2012 yılı sanayi kuruluşları anketinde yer alan Türkiye'nin en büyük ilk 500 sanayi kuruluşunda yer almakta 3' ise Türkiye'nin en büyük ikinci 500 sanayi kuruluşunda yer almaktadır. İlk 500'e giren 3 firmadan toplam 246 çalışan, ikinci 500'e giren firmalardan toplam 39 kişi anketi doldurmuştur.

## **4.2. Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlik alışmaları**

Bu bölümde, örgütsel öğrenme kabiliyeti leği, rgtsel yenilikçilik leği, işletme performansı ve yeni ürün performansı leklerinin iç tutarlık katsayıları, doğrulatory faktör analizleri ve doğrulatory faktör analizi sonucundaki ölçeklerin alt boyutlarının iç tutarlık katsayıları ve boyutların korelasyonları aktarılacaktır.

### **4.2.1. Ölçeğin Güvenirliğinin Test Edilmesi**

Güvenirlik, ölçümün tutarlı olmasının ölçütüdür. Bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilmektedir. Güvenirlik, bir ölçeğin ölçmek istediği özelliği ne ölçüde doğru ölçtüğünü, ölçeğin üretkenliğini ve sürekliliğini göstermektedir. Bir lme aracının güvenirliği için aranılan iki temel ölçüt, "değişik zamanlarda elde edilen cevaplar arasında tutarlık" olarak açıklanabilir. Testin anılan ölçüleri karşılama düzeyini incelemek amacıyla kullanılan başlıca güvenirlik türleri; test tekrar test tekniği, paralel (eşdeğer) form güvenirliği, iki yarı test güvenirliği, Kuder Richardson-20 ve Cronbach alfa ( $\alpha$ ) güvenirliği, madde toplam korelasyonu ve ölçmenin standart hatasıdır (Büyüköztürk, 2009, s.169-172).

Sosyal bilimler alanında kullanılan bir ölçeğin güvenilirliği “Cronbach alfa” yöntemi ile sınanabileceği (Taşkın ve Akat, 2010, 23) için bu araştırmadaki ölçeklerin güvenilirlikleri iç tutarlık katsayısı olan Cronbach alfa katsayısı ( $\alpha$ ) kullanılarak ölçülmüştür. Likert türü toplamalı ölçeklerde, anlamsal farklılık ölçeklerinde, Stapel ölçeklerinde toplam veya ortalama puana dayanan diğer psikometrik testlerde ve bileşik maddelerden oluşan indeks türü ölçüm araçlarında maddelerin birbiriyle tutarlı olup olmadığını ve maddelerin hipotetik bir değişkeni ölçüp ölçmediğini belirler. Alfa değerinin esas işlevi iç tutarlılığı saptamasıdır (Çakmur, 2012). Cronbach alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değişmektedir. Ancak bu değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin iç tutarlılık katsayısının oldukça iyi bir düzeyde olduğu ifade edilmektedir (Gliem ve Gliem, 2003).

Ölçek geliştirme ve kültürel uyarlama çalışmalarında, güvenilirliğin saptanmasında kullanılan yöntemlerden biri olan iç tutarlılık katsayısı 0.00-0.40 arası ölçek güvenilir değil, 0.40-0.60 arası düşük düzeyde güvenilir, 0.60-0.80 arası oldukça güvenilir, 0.80-1.00 arası yüksek derecede güvenilir, olarak değerlendirilir (Özdamar 1997).

#### **4.2.2. Ölçeğin Geçerliğinin Test Edilmesi**

Araştırmada, ölçeklerin güvenilirlikleri analiz edilmiş ve iç tutarlık katsayısı olan Cronbach alfa değerlerinin 0.81 ile 0.93 arasında değiştiği görülmüştür. Ancak, güvenilirlik bir ölçek için tek başına yeterli bir sınama değildir. Ölçeğin güvenilir olması ile “tesadüfi hata”nın düşük olduğu söylenebilir. Ancak, “tesadüfi hata”nın düşük olması durumunda “sistemik” hata yüksek olabilmektedir. Buna bağlı olarak, sistemik hatanın da test edilmesi gerekmektedir (Taşkın ve Akat, 2010).

Ölçeğin sistemik hatası geçerlik testleriyle yapılmaktadır. Geçerlik, testin bireyin ölçülmek istenen özelliğini ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır. Geçerlik teknikleri için değişik sınıflamalardan bahsedilebilir. Bu sınıflandırma içinde daha çok tercih edilen; a) kapsam (content) geçerliği b) ölçüt-bağımlı (criterion-related) geçerlik ve c) yapı (construct) geçerliğidir (Büyüköztürk, 2010, s. 167). Bu araştırmanın geçerliği, kapsam ve yapı geçerliği ile test edilmiştir.

#### **4.2.2.1. Kapsam Geçerliği**

Kapsam geçerliği, testi oluşturan maddelerin, ölçölmek istenen davranışı (özelliği) ölçmede nicelik ve nitelik olarak yeterli olup olmadığının göstergesidir (Büyüköztürk, 2010, s. 167). Kapsam geçerliğinde esasen “test maddeleri ölçölmek istenen davranışı yansıtıyor mu?” sorusunun cevabı aranır. Burada her bir maddenin içerik ve nitelik olarak anılan davranışı ölçmede yeterli ya da uygun bir soru olup olmadığına bakılır (Büyüköztürk, 2010). Araştırmada, ölçüm araçlarının kapsam geçerliğini test etmek amacıyla, ölçekler uzman görüşleri de alınarak 3 kişilik bir ekiple Türkçe’ye çevrilmiştir. Ölçeğin çevrilmesinde geleneksel yaklaşım (Büyüköztürk, 2010) kullanılmıştır. Üç aşamalı bir süreç olan geleneksel yaklaşım kapsamında birinci aşamada ölçek maddeleri iki dili de konuşan 3 kişi tarafından birbirlerinden bağımsız olarak İngilizce’den Türkçe’ye çevirmişlerdir. Sonrasında 3 kişinin yaptıkları çevirilerin birbirleri arasında kontrol etmeleri sağlanmıştır. İkinci aşamada, Türkçe’ye çevrilen maddeler tekrar orijinal dili olan İngilizce’ye geri çevrilmiş ve Türkçe ve İngilizce olan maddeler yan yana konup iki çevirmen tarafından kontrol edilmiştir. Son aşama olarak Türkçe’ye çevrilen ölçeklerin maddelerinin içerik geçerliliği doğrultusunda branşlarında uzman ve daha önce araştırma alanı ile ilgili çalışmaları olan kişilerle odak grup görüşmesi yapılarak ölçeklerin maddeleri incelenmiş ve uzmanların her bir maddenin geçerli olduğu noktasındaki uyuma düzeylerinin %90-%100 arasında olana kadar ölçek maddeleri tartışılmıştır. Grup görüşmesinde 1 üretim kalite mühendisi, 1 finans müdür yardımcısı, 1 insan kaynakları müdür yardımcısı ve 1 satın alma sorumlusu olarak 4 kişiden görüş alınmıştır.

#### **4.2.2.2. Yapı Geçerliği**

Testin ölçölmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı (faktörü) doğru bir şekilde ölçebilme derecesini gösterir (Büyüköztürk, 2010, s.168). Yapı geçerliği uyum ve ayırma geçerliği kavramlarından oluşmaktadır. Ayırma geçerliği, ölçekte yer alan ifadelerin, ölçölmeye çalışılan kavramın farklı yönlerini ele alması ve ele aldıkları bu yönleri tam olarak ölçüyor olması gerekmektedir (Taşkın ve Akat, 2010). Ayırma geçerliğinin sağlanabilmesi için örgütsel öğrenme kabiliyeti, örgütsel yenilikçilik, işletme performansı ve yeni ürün performansı ölçeklerinin birbirleri arasındaki ve ölçeklerin alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri incelenmiştir (Tablo 4.9). Kline

(1998), boyutlar arasındaki korelasyon değerlerinin 0.85'in altında olması gerektiğini ifade etmektedir. Tablo 4.9 incelendiğinde de bu değerlerin 0.85 altında olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar neticesinde de ölçek maddelerinin ayırıcı geçerliğinin olduğunu söylemek mümkündür.

Yapı geçerliğini incelemek amacıyla faktör analizi, küme analizi, iç tutarlık analizi ve hipotez testi tekniklerinden yararlanılabilir (Büyüköztürk, 2010, s.168). Bu çalışmada, ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili ölçülebilen veya gözlenebilen değişkenleri bir araya getirerek, az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi ya da bulunmuş olan modelleri test etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2002). Keşfedici (exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) olmak üzere iki tür faktör analizi vardır. Keşfedici faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem; doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir modelin ya da hipotezin test edilmesi söz konusudur (Büyüköztürk, 2002). Yapılan işlemler açısından keşfedici faktör analizi daha çok, yeni oluşturulan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmede kullanılan bir yöntem olup, ölçekteki gözlenen değişkenlerden hareketle, gözlenemeyen daha az faktöre ulaşmayı amaçlamaktadır.

Doğrulayıcı faktör analizi ise daha önce keşfedilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek üzere yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011, 21). Doğrulayıcı faktör analizinde araştırmacının hedefi çok net olarak belirlenmiş bir modelin veriler tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını test etmektir. Aslında doğrulayıcı faktör analizi ölçek geliştirme sürecinin ilk aşamalarında son derece etkilidir. Bu konuda uzmanlaşmış bir araştırmacı, geliştirmeye çalıştığı bir ölçeğin ilk uygulamaları sonucunda oluşan sonuçlara bakarak temel olarak nerelerde sorun olduğunu ve ölçmeye çalıştığı değişken için hazırlanmış olduğu araçta ne tür bir değişiklik yaparak problemin halledileceğini rahatlıkla kavrayabilmektedir (Şimşek, 2007). Doğrulayıcı faktör analizinin genel olarak literatüre baktığımızda, daha çok klasik faktör analizi çalışmalarından sonra uygulanan bir yöntem olduğu görülmüştür (Bollen ve Long, 1993; Maruyama, 1998; aktaran,

Şimşek, 2007). Bu tür çalışmalarda araştırmacılar, açımlayıcı faktör analizi çalışmasıyla belirlemiş oldukları faktör yapılarını doğrulayıcı faktör analizine tabi tutmaktadırlar (Şimşek, 2007). Bu araştırmanın pilot çalışmasında açımlayıcı faktör analizi yapılmış olduğundan dolayı ve yapı geçerliğinin test edilebilmesi açısından ana çalışmada yalnızca doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde, modelin betimlenmesi ve tanımlanmasının ardından, eldeki veri üzerinden model parametreleri hesaplanır. Bu hesaplama işleminde faktör analizlerine benzer biçimde tekrarlayıcı yöntemler uygulanır ve çözümde kullanılan temel çıkarım tekniği maksimum olasılıktır. Model uyumunun belirlenmesinde bakılan tek uyum ölçütü önerilen modelle eldeki verinin ne oranda uyduğu ya da biniştiğidir. Daha uygulamaya yönelik bir tanımla uyuma, ölçülen değişkenler arasında gözlenen kovaryans matrisi ile gizil kovaryans matrisinin ne oranda benzeştiğine karşılık gelmektedir. Yapısal eşitlik modeli çalışmalarının başladığı yıllardan itibaren, gözlenen veri matrisi ile beklenen veri matrisi arasındaki farkın manidarlığını belirlemede, en yaygın kullanılan ve bir anlamda başlangıç uyum değeri olarak adlandırılabilen istatistik Ki-Kare ( $\chi^2$ ) testidir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012, s. 265-267).

Chou ve Bentler (1995)' e göre bu Ki-Kare testi en basit anlamıyla iki kovaryans arasındaki uyum değerinin, kullanılan örneklemden denek sayısı eksi bir ile çarpılmasından elde edilmektedir. Ancak Ki-Kare testinin bir zayıf yanı bulunmaktadır ve bu da, testin büyük örneklerde çoğunlukla anlamlı sonuç vermesidir. Bu nedenle başka uyum indeksleri kullanılmaktadır. Bu uyum indekslerinden yorumlama kolaylığı ve güven aralığı sağlama hem de örneklen büyüklüğünden bağımsız tahminler sağlama açısından kullanılan uyum indeksi "tahminin ortalama karekök hatası" (Root mean square error of approximation; RMSEA)'dir. Bir modelin kabul edilebilmesi için RMSEA değerinin 0.08'in altında olması istenmektedir. Hair, Anderson, Tatham ve Black (1998) 0.1'den fazla farka sahip olan güven aralıklarının, RMSEA değerlerinin karar vermede güvenilir olmayacağını belirtmektedirler. Modelin uyumunun değerlendirilmesinde bir takım değerler dikkate alınmaktadır. Bir modelin bir bütün olarak kabul edilebilir olması için, modeldeki ilişkilerin verilerle ne kadar tutarlı olup olmadığını yordamaya çalışan bazı uyum iyiliği ölçütlerinin kabul edilebilir sınırlar

içerisinde çıkması gerekmektedir. Bu uyum ölçütlerinin temeli olan Ki-kare değerinin serbestlik derecesine (sd) bölünmesi sonucu göreceli olarak yüksek çıkması kötü bir uyumun göstergesi olarak yorumlanabilir. (Şimşek, 2007, s.48). Schermelleh-Engel ve Moosbrugger (2003, s. 35-39) tüm modelin uyumunun değerlendirilmesinde, p değeri,  $\chi^2/sd$ , RMSEA, RMR, SRMR, NFI, NNFI, CFI, GFI ve AGFI değerlerinin incelenmesini ve rapor edilmesini önermektedirler. Alanyazınında uyum ölçütlerinin değerlendirilmesi ile konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Schumacker ve Lomax (1996)  $\chi^2/sd$ 'nin 1 ile 5 arasında yer alan değerlerin uyuma işaret ettiğini belirtmektedirler. Sümer (2000) RMSEA değerinin  $\leq 5$  olmasının orta düzeyde uyumu işaret ettiğini, Tabachnick ve Fidel (2001)  $< 2$  olmasının mükemmel uyuma işaret ettiğini ifade etmektedirler. RMR ve SRMR uyum ölçütleri için Kline (2011) alt sınırın  $\leq 0.1$ 'in vasat uyuma işaret ettiğini, Brown (2006)  $\leq 0.05$ 'in mükemmel uyuma işaret ettiğini söylemektedirler. NFI ve NNFI değerleri söz konusu olduğunda, Schumacker ve Lomax (1996)  $> 0.90$ 'ın iyi uyuma işaret ettiğini, Hu ve Bentler (1999)  $> 0.95$ 'in mükemmel uyuma işaret ettiğini ifade etmektedirler. CFI uyum ölçütü için Hu ve Bentler (1999)  $> 0.90$ 'ın iyi uyuma işaret ettiğini,  $> 0.95$ 'in ise mükemmel uyuma işaret ettiğini ifade etmektedirler. GFI ve AGFI uyum ölçütleri için Schumacker ve Lomax (1996)  $> 0.90$ 'ın iyi uyuma işaret ettiğini, Hooper, Coughlan ve Mullen (2008)  $> 0.95$ 'in mükemmel uyuma işaret ettiğini ifade etmektedirler (Çokluk ve diğerleri, 2012, s. 270-272). Uyum indeksleri için kriterler ise RMSEA, RMR ve SRMR ölçütleri için 0 mükemmel uyum 1 ise uyumsuzluk noktası; CFI, NFI, NNFI, GFI ve AGFI ölçütleri için 0 uyumsuzluk 1 mükemmel uyum noktasıdır.

#### **4.2.3. Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlik Çalışmalarının Analizleri**

Bu bölümde, örgütsel öğrenme kabiliyeti, örgütsel yenilikçilik, işletme performansı, yeni ürün performansı ve ürün tipolojisi ölçeklerinin iç tutarlık katsayıları ile doğrulayıcı faktör analizi sonuçları sunulacaktır.

##### **4.2.3.1. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Ölçeği**

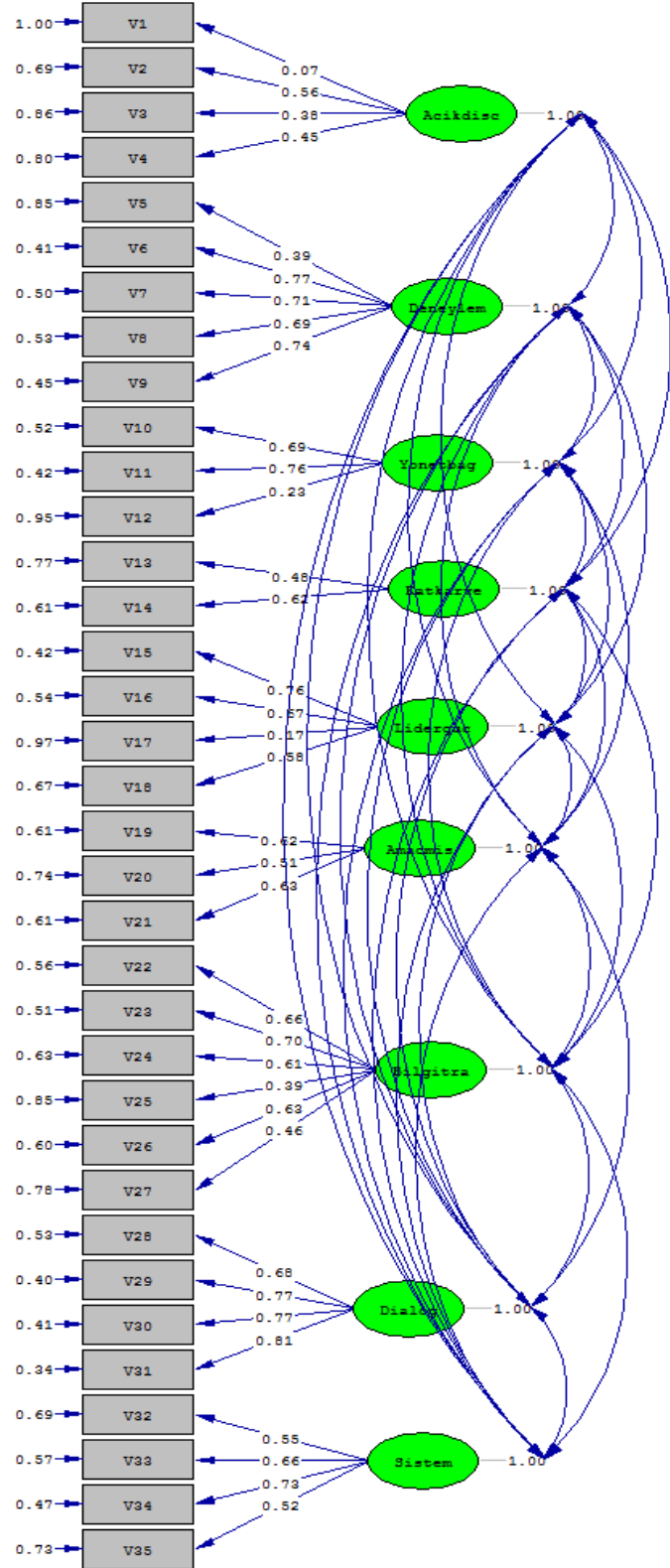
Örgütsel öğrenme kabiliyeti ölçeği 35 maddeden oluşmakta ve ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.93 olarak bulunmuştur. İç tutarlık katsayısı 0.80'düzeyinden



yüksek olduğu için ölçek oldukça güvenilir olarak kabul edilmiş ve ölçeğin yapısal geçerliğini sağlamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde önce örgütsel öğrenme kabiliyeti ölçeğinin alt boyutlarında yer alan maddelerin örgütsel öğrenme kabiliyetine ait (1) açıklık ve dış çevre ile etkileşim, (2) deneme, (3) yönetsel bağlılık, (4) katılımcı karar verme, (5) liderlerin bağlılığı ve personeli güçlendirme, (6) amaç ve misyonun açıklığı, (7) bilgi aktarımı, (8) diyalog ve (9) sistem bakış açısı boyutlarını karşılayıp karşılamadığı test edilmiştir. Daha sonra boyutu karşılamayan maddeler gerekçeleri sunularak analizden çıkarılmış ve ölçüm aracına son hali verilmiştir. Daha sonra örgütsel öğrenme kabiliyeti ölçeğinin uyum indeks değerleri ve ortalama standart sapma, alt boyutların güvenilirliği ve boyutlara ait korelasyon tabloları sunulmuştur.

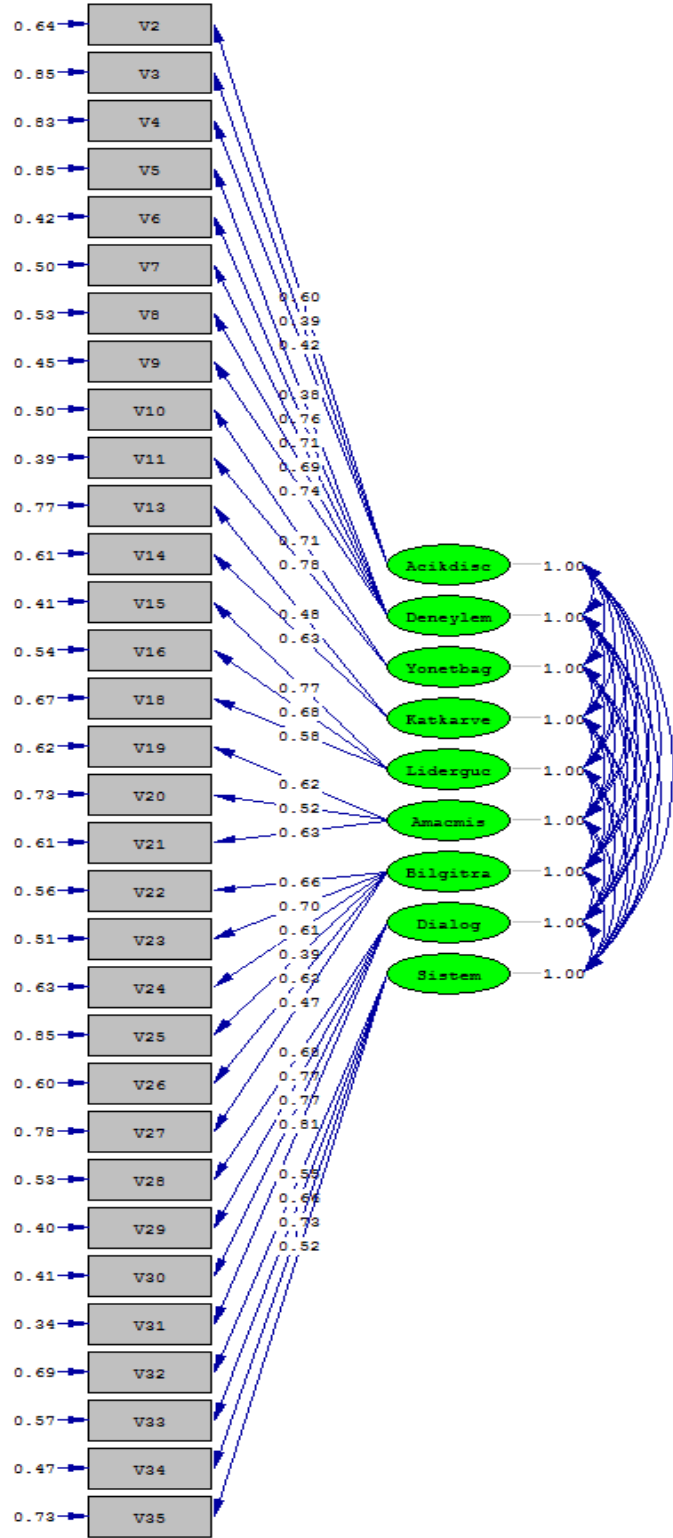
Şekil 4.1. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Ölçeğinin Birinci-Düzyer Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Chi-Square=1132.86, df=524, P-value=0.00000, RMSEA=0.064

Örgütsel öğrenme kabiliyeti ile ilgili olarak ölçme modeli testine göre ki-kare değerinin serbestlik değerine oranlandığında çıkan sonucun 3'ten küçük olması ve RMSEA değerinin 0.08'den küçük olması gerekmektedir. Model bu değerleri ( $\chi^2/sd=1132,86/524 = 2,16$  ve  $RMSEA =0,06$ ) desteklese de bazı maddelerin boyutları desteklemedikleri görülmüştür. Ayrıca herhangi bir t değeri 1,96'dan küçük olduğu takdirde, o yol anlamsız demektir ve Lisrel programı böyle bir durumda yolu farklı bir renkte göstermektedir. Bu modele göre, örgütsel öğrenme kabiliyeti ölçeğindeki, açıklık ve dış çevre ile etkileşim boyutunda yer alan 1. sorunun t değerinin  $t= 0.95 < 1.96$  olması ve aynı zamanda hata varyansının 1 ve yer aldığı boyutu açıklama düzeyinin düşük olması açıklanan varyansın  $R^2 = 0.004$  olması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Öte yandan yönetimsel bağlılık boyutu altında yer alan 12. sorunun hata varyansının 0.95 ve liderlerin bağlılığı ve personeli güçlendirme boyutu altında yer alan 17. sorunun hata varyansının 0.97 olması nedeniyle ölçekten çıkarılmış ve tekrar analiz yapılmıştır. Bu maddelerin ölçekten çıkarılmasından sonra ölçüm modeli şu şekilde olmaktadır.

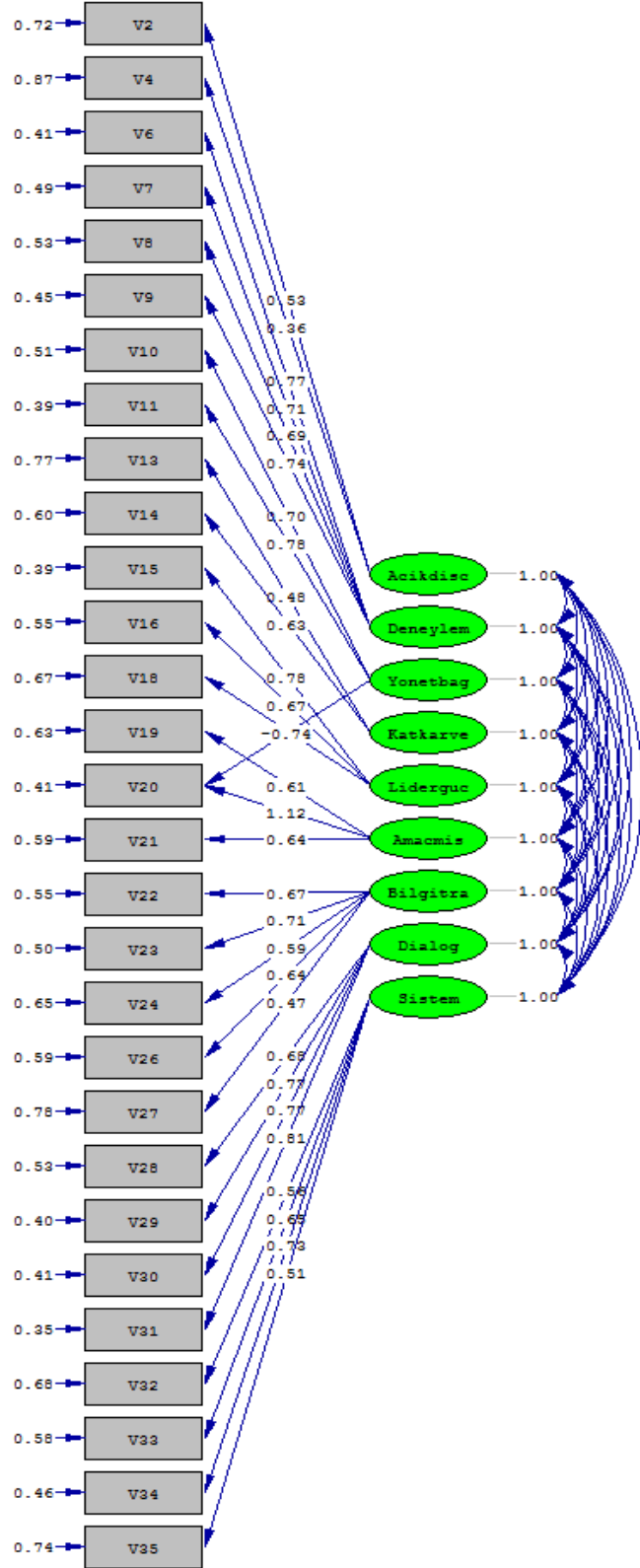
Şekil 4.2. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Ölçeğinin Birinci-Düzyey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Chi-Square=927.76, df=428, P-value=0.00000, RMSEA=0.064

Bu modele göre deneme boyutu altında yer alan 3. ve 5. soruların, bilgi aktarımı boyutu altında yer alan 25. sorunun hata varyanslarının 0.85 olması, yer aldıkları boyutlar ile düşük düzeyde ilişkili olmaları ve bu doğrultuda açıklanan varyanslarının  $R^2 = 0.15$  olması nedeniyle ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu ölçek için verilen Lisrel çıktılarının dışında, Lisrel programı mevcut ölçme modelinin iyileşmesi için bir takım önerilerde bulunmaktadır. Bu öneriler iki şekilde olmaktadır. Bunlardan ilki, araştırmacının teorik gerçeklere uygun olarak maddeler ve boyutlar arasında yeni yollar oluşturabilmesi için önerilerin bulunduğu modifikasyon indeksidir. Bu indekste maddelerin boyutlar arasında yer değiştirmesi ya da birlikte değerlendirilmesinin modelin ki-karesindeki değişimi etkilemesidir. Ki-kare değeri üzerinde yüksek oranda bir etkiye sahip olan öneriler eğer araştırmanın teorik kapsamı ile de örtüşüyorsa uygulanabilmektedir. Program önerileri ışığında amaç ve misyonun açıklığı boyutu altında yer alan 20. sorunun aynı zamanda yönetimsel bağlılık boyutunda da yer alması modelin iyileşmesi bağlamında ki-kare de düşüşe neden olmaktadır. 20. sorunun yönetimsel bağlılık boyutunu da açıkladığı teorik açıdan da uygundur. Bu değişiklikler yapıldıktan sonra model tekrar analiz edilmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Şekil 4.3. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Ölçeğinin Birinci-Düzyey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Chi-Square=686.62, df=340, P-value=0.00000, RMSEA=0.060

Tablo 4.2. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Ölçeğinin Birinci-Düzey Faktör Analizi Uyum İndeks Değerleri

Uyum istatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçeğin Uyum Değerleri
$\chi^2/sd$	$\leq 3$	4-5	2.01
RMSEA	$\leq 0.05$	0.06 - 0.08	0.06
SRMR	$\leq 0.05$	$\leq 0.1$	0.06
NFI	$\geq 0.95$	0.94 - 0.90	0.90
NNFI	$\geq 0.95$	0.94 - 0.90	0.90
CFI	$\geq 0.97$	$\geq 0.95$	0.94
GFI	$\geq 0.90$	0.89 - 0.85	0.88
AGFI	$\geq 0.90$	0.89 - 0.85	0.89

Araştırmada uyum indeksleri olarak Schumaker ve Lomax, (1996); Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003)'in Meydan ve Şeşen (2011) tarafından tablolaştırılmış şekli kullanılmaktadır. Örgütsel öğrenme kabiliyeti ölçeğinin, uyum indeks puanları incelendiğinde, ölçeğin kabul edilebilir düzeylerde uyum puanlarına sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Uyum indeks puanları incelendiğinde, modelin  $\chi^2/sd$  değeri açısından iyi uyum, RMSEA, SRMR, AGFI NFI, NNFI değerleri açısından kabul edilebilir bir uyum GFI ve CFI değerleri açısından ise zayıf bir uyum olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, araştırma modelinin uygun ve kullanışlı bir model olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.3. Ölçüm Aracının İç Tutarlık, Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi Sonuçları

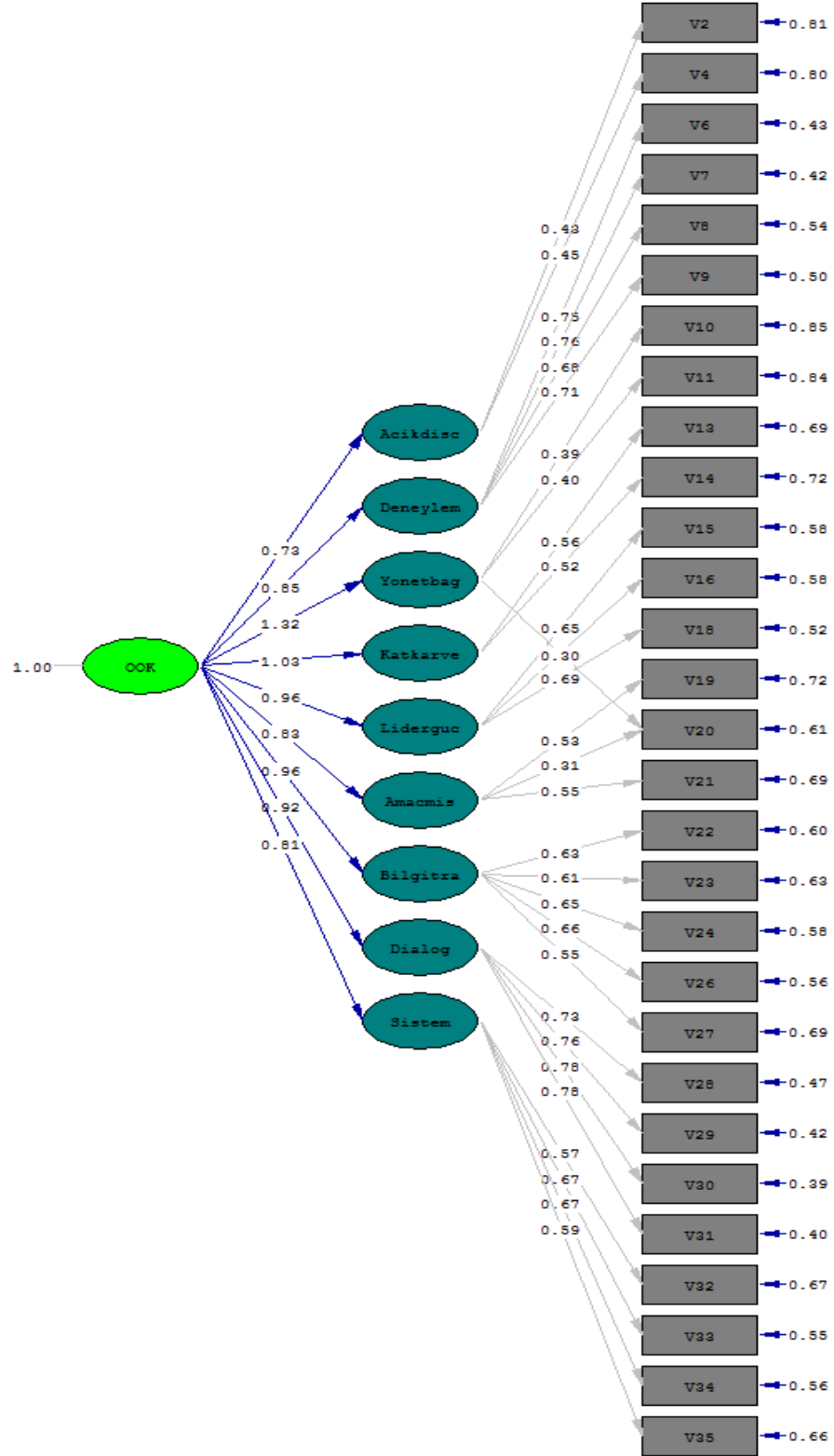
BOYUTLAR	Madde Sayısı	$\alpha$	Ort	Ss	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Açıklık ve Dış Çevre ile Etkileşim	2	0.60	5.1	1.75								
2. Deneme	4	0.79	4.7	4.6	.327*							
3. Yönetimsel Bağlılık	2	0.61	4.7	2.1	.268*	.611*						
4. Katılımcı Karar Verme	2	0.78	4.3	2.7	.264*	.677*	.653*					
5. Liderlerin Bağlılığı ve Personeli Güçlendirme	3	0.65	4.7	2.6	.153*	.519*	.560*	.567*				
6. Amaç ve Misyonun Açıklığı	3	0.69	4.7	2.9	.237*	.463*	.648*	.422*	.537*			
7. Bilgi Aktarımı	5	0.70	4.7	4.6	.237*	.553*	.556*	.536*	.558*	.553*		
8. Diyalog	4	0.80	4.8	4.6	.277*	.621*	.664*	.636*	.596*	.557*	.736*	
9. Sistem Bakış Açısı	4	0.71	5	3.5	.266*	.415*	.459*	.496*	.570*	.531*	.646*	.661*

\*0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.3 incelendiğinde, madde sayısının 29, iç tutarlık katsayılarının 0.60 ile 0.80 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçeğin boyutları arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde bu değerlerin, 0.153 ile 0.736 arasında değiştiği görülmektedir. Bu korelasyonlar, istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu korelasyon sonuçlarına göre, ölçme aracının ayırıcı geçerliğinin olduğunu söylemek mümkündür.



Şekil 4.4. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Ölçeğinin İkinci-Düzyer Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Chi-Square=1352.95, df=388, P-value=0.00000, RMSEA=0.094

Tablo 4.4 Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Ölçeğinin İkinci-Düzye Doğrulatoryı Faktör Analizi Uyum İndeks Değerleri

Uyum istatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçeğin Uyum Değerleri
$\chi^2/sd$	$\leq 3$	4-5	3.48
RMSEA	$\leq 0.05$	0.06 - 0.08	0.09
SRMR	$\leq 0.05$	$\leq 0.1$	0.09
NFI	$\geq 0.95$	0.94 - 0.90	0.80
NNFI	$\geq 0.95$	0.94 - 0.90	0.89
CFI	$\geq 0.97$	$\geq 0.95$	0.89
GFI	$\geq 0.90$	0.89 - 0.85	0.85
AGFI	$\geq 0.90$	0.89 - 0.85	0.82

Kaynak: Schumaker ve Lomax, (1996); Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003); aktaran Meydan ve Şeşen (2011).

Örgütsel öğrenme kabiliyeti ölçeği ikinci düzey doğrulatoryı faktör analizi uyum indeks değerlerine bakıldığında, modelin  $\chi^2/sd$  değeri açısından kabul edilebilir uyum, RMSEA, SRMR, GFI, AGFI NFI, NNFI ve CFI değerleri açısından zayıf bir uyum olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında örgütsel öğrenme kabiliyeti ölçeği ile ilgili olan hipotezler değerlendirilecek olduğunda;

**H1a:** Örgütsel öğrenme kabiliyeti yapısı dış çevre ile etkileşim, deneme, yönetsel bağıllık, katılımcı karar verme, liderlerin bağıllığı ve personeli güçlendirme, amaç ve misyonun açıklığı, bilgi aktarımı, diyalog, sistem bakış açısı olarak 9 farklı boyuttan oluşur ve tek bir faktör (örgütsel öğrenme kabiliyeti) olarak değerlendirilebilir.

**H1b:** 35 madde arasındaki kovaryans 9 faktörlü modelde kısıtlanmaktadır. 9 kavramsal bileşen örgütsel öğrenme kabiliyetini oluşturmaktadır. 9 faktör arasında ilişki vardır.

**H1c:** Her bir maddeye verilen yanıtlar iki faktörü yansıtmaktadır: örgütsel öğrenme kabiliyeti faktörü ve 9 kavramsal bileşenin spesifik kavramsal faktörü. Maddeler arasındaki kovaryans 10 faktörlü modeli oluşturmaktadır.

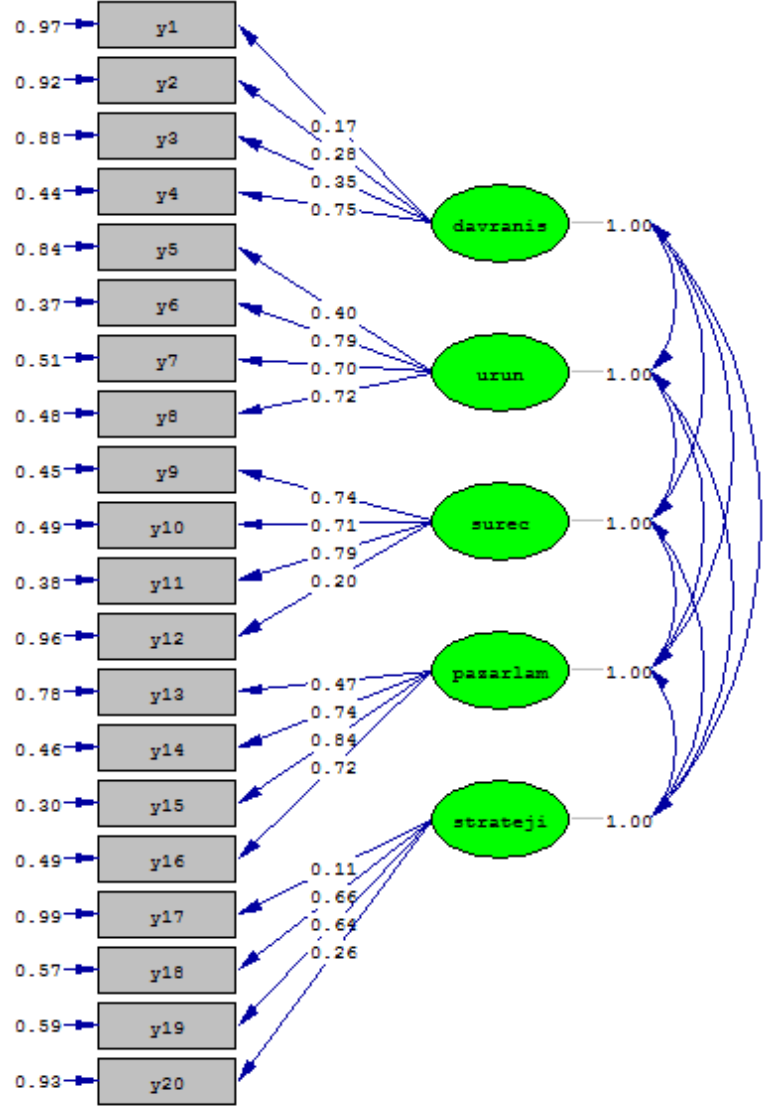
Araştırma sonuçlarına göre örgütsel öğrenme kabiliyeti yapısı dış çevre ile etkileşim, deneme, yönetimsel bağlılık, katılımcı karar verme, liderlerin bağlılığı ve personeli güçlendirme, amaç ve misyonun açıklığı, bilgi aktarımı, diyalog, sistem bakış açısı olarak 9 farklı boyuttan ve 29 maddeden oluşmaktadır; 29 madde arasındaki kovaryans tek bir faktör (örgütsel öğrenme kabiliyeti) olarak değerlendirilmiştir. 29 madde arasındaki kovaryans 9 faktörlü modelde kısıtlanmış ve kavramsal bileşen örgütsel öğrenme kabiliyetini oluşturmaktadır ancak 20. madde teorik bağlamda da doğru bulunduğundan yönetimsel bağlılık faktörü ve amaç ve misyonun açıklığı faktörü ile birlikte değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda **H1a** hipotezi kabul edilmiş, **H1b** hipotezi ise **red** edilmiştir. Son olarak örgütsel öğrenme kabiliyeti modeli örgütsel öğrenme kabiliyeti faktörü ve 9 kavramsal bileşenin spesifik kavramsal faktörden oluşmakta ve maddeler arasındaki kovaryans 10 faktörlü modeli oluşturmaktadır; bu doğrultuda **H1c** hipotezi **kabul** edilmiştir.

#### **4.2.3.2. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği**

Örgütsel yenilikçilik ölçeği 20 maddeden oluşmakta ve ölçeğin iç tutarlık katsayısı 0.84 olarak bulunmuştur. İç tutarlık katsayısı 0.80 düzeyinden yüksek olduğu için ölçek oldukça güvenilir olarak kabul edilmiş ve ölçeğin yapısal geçerliğini sağlamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde önce örgütsel yenilikçilik ölçeğinin alt boyutlarında yer alan maddelerin davranışsal, ürün, süreç, pazarlama ve stratejik yenilikçilik boyutlarını karşılayıp karşılamadığı test edilmiştir. Daha sonra boyutu karşılamayan maddeler gerekçeleri sunularak analizden çıkarılmış ve ölçüm aracına son hali verilmiştir. Sonrasında ise örgütsel yenilikçilik ölçeğinin uyum değerleri ve ortalama standart sapma, alt boyutların güvenilirliği ve boyutlara ait korelasyon tabloları sunulmuştur.

Şekil 4.5. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

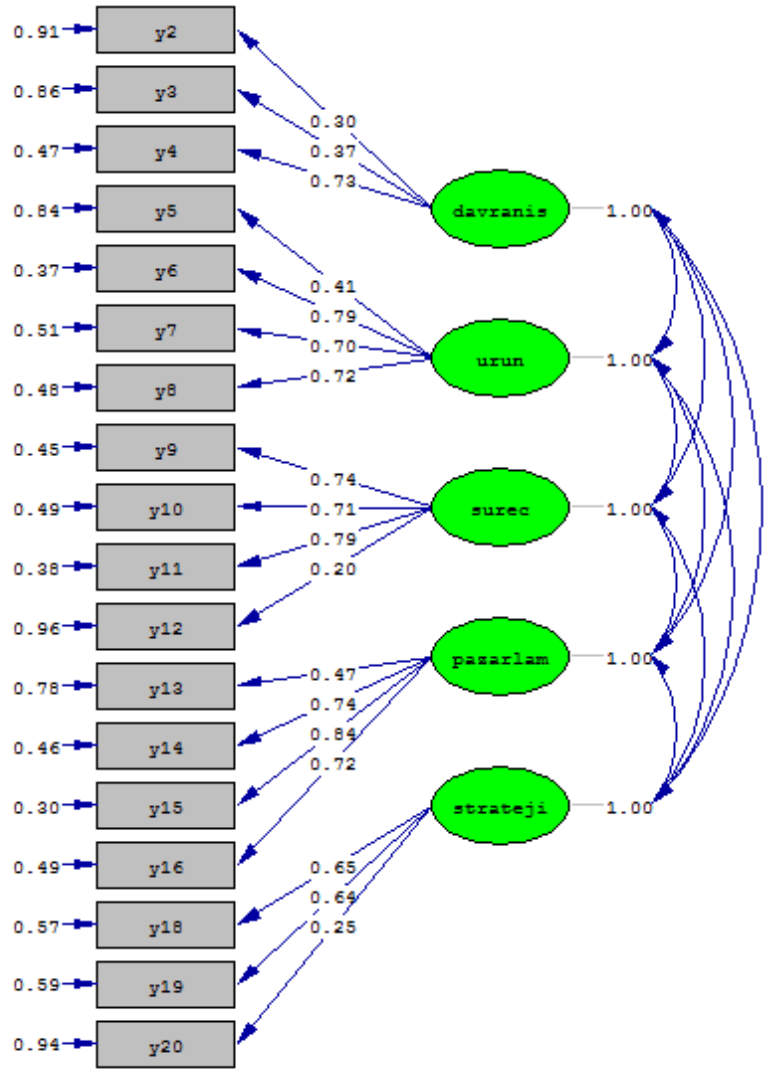


Chi-Square=424.03, df=160, P-value=0.00000, RMSEA=0.076

Örgütsel yenilikçilik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına bakıldığında modelin ölçüm için uygun olduğunu ( $\chi^2/sd = 424,03/160 = 2,65$ ) ancak modeldeki bazı maddelerin buldukları boyutları yeterince açıklamadıkları  $R^2$  değerlerinden ve hata varyanslarından görülmektedir. Bu maddeler, davranışsal yenilikçilik boyutu altında yer alan 1. sorunun hata varyansı (0,97) ve  $R^2$  değeri ise 0,02'dir. Benzer olarak stratejik yenilikçilik boyutu altında yer alan 17. sorunun hata varyansının 0,99 olması ve  $R^2$  değerinin 0,01 olması sorunun bulunduğu boyutu

yeterince açıklayamadığı anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda bu sorular ölçekten çıkarılmış ve tekrar analiz yapılmıştır.

Şekil 4.6. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

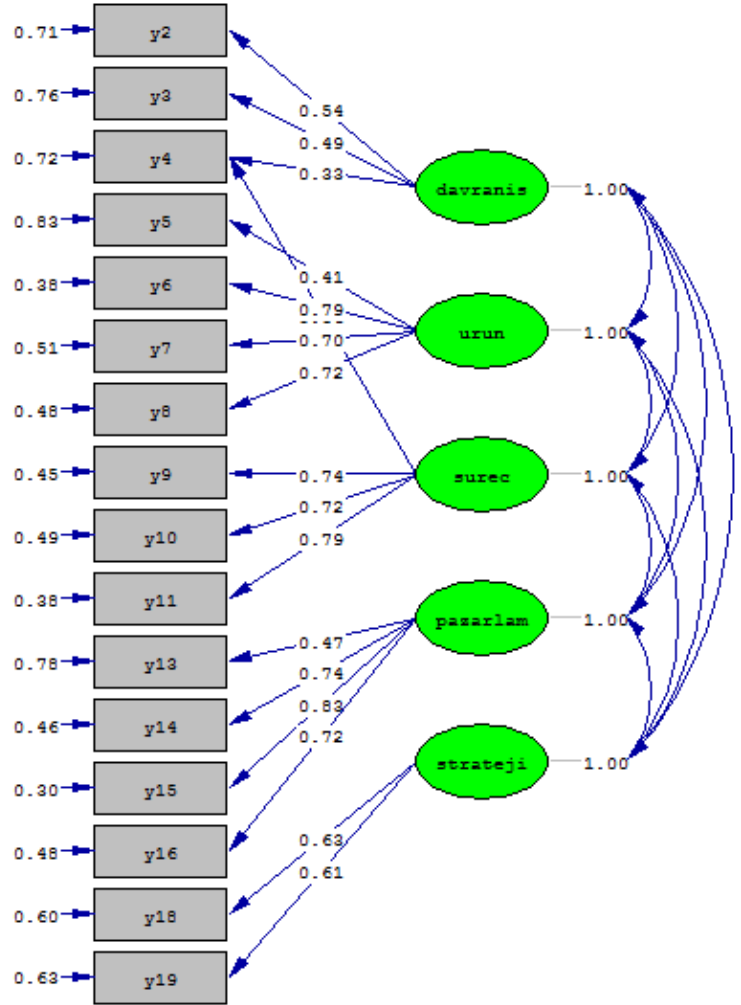


Chi-Square=364.34, df=125, P-value=0.00000, RMSEA=0.082

Bu modele göre süreç yenilikçiliği boyutu altında yer alan 12. sorunun hata varyansının 0,96 ve altında bulunduğu boyutu açıklama düzeyinin ( $R^2 = 0,03$ ) düşük olması ve yine benzer olarak stratejik yenilikçilik boyutu altında yer alan 20. sorunun hata varyansının 0,94 ve bulunduğu boyutu açıklama düzeyinin ( $R^2 = 0,06$ ) düşük olmasından ötürü ölçekten çıkarılmalarına karar verilmiştir. Öte yandan program önerileri ışığında davranışsal yenilikçilik boyutu altında yer alan 4. sorunun aynı zamanda süreç yenilikçiliği boyutunda da yer alması modelin iyileşmesi bağlamında ki-

kare de düşüŖe neden olmaktadır. 4. sorunun sürec yenilikçiliği boyutunu da açıkladığı teorik açıdan da uygundur. Bu değişiklikler yapıldıktan sonra model tekrar analiz edilmiŖ ve son olarak aŖađıdaki gibi oluŖturulmuŖtur.

Ŗekil 4.7. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Chi-Square=231.72, df=93, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

Modeldeki değerlere bakıldığında RMSEA değerinin 0.072 olduğu bu değerin 0.08'den küçük bir değer olması ve ki-kare/ serbestlik derecesinin (2,49) 3'ten küçük olması modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgütsel yenilikçilik ölçeğinin uyum indeksleri Ŗu Ŗekildedir.

Tablo 4.5. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri

Uyum istatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçeğin Uyum Değerleri
$\chi^2/sd$	$\leq 3$	4-5	2.49
RMSEA	$\leq 0.05$	0.06 - 0.08	0.07
SRMR	$\leq 0.05$	$\leq 0.1$	0.05
NFI	$\geq 0.95$	0.94 - 0.90	0.90
NNFI	$\geq 0.95$	0.94 - 0.90	0.90
CFI	$\geq 0.97$	$\geq 0.95$	0.92
GFI	$\geq 0.90$	0.89 - 0.85	0.91
AGFI	$\geq 0.90$	0.89 - 0.85	0.89

Kaynak: Schumaker ve Lomax, (1996); Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003); aktaran Meydan ve Şeşen (2011).

Örgütsel yenilikçilik ölçeğinin uyum indeks değerlerine bakıldığında, modelin  $\chi^2/sd$ , SRMR, GFI değeri açısından iyi bir uyum, RMSEA, AGFI NFI, NNFI değerleri açısından kabul edilebilir bir uyum ve son olarak CFI değeri açısından zayıf bir uyum olduğu görülmektedir.

Ölçeğin son halinde yer alan boyutların maddeleri ve güvenirlik katsayıları ile korelasyonları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.6. Ölçüm Aracının İç Tutarlık, Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi Sonuçları

BOYUTLAR	Madde Sayısı	$\alpha$	Ort	Ss	1	2	3	4
1.Davranışsal İnovasyon	3	0.83	4.6	3.6				
2.Ürün İnovasyonu	4	0.73	4.7	3.8	.577*			
3. Süreç İnovasyonu	3	0.65	4.9	2.7	.758*	.624*		
4. Pazarlama İnovasyonu	4	0.71	4.9	3.2	.256*	.466*	.316*	
5. Stratejik İnovasyon	2	0.65	4.7	2.06	.607*	.475*	.577*	.324*

\* 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.6 incelendiğinde, madde sayısının 16, iç tutarlık katsayılarının 0.65 ile 0.83 arasında değiştiği görülmektedir. İç tutarlık katsayısı 0.60 ile 0.85 arasında değiştiğinde ölçek güvenilir olarak kabul edilmiştir. Ölçeğin boyutları arasındaki

korelasyon değerleri incelendiğinde bu değerlerin, 0.256 ile 0.758 arasında değiştiği görülmektedir. Bu korelasyonlar, istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu sonuçlara göre, lme aracının ayırıcı geçerliğinin olduğunu söylemek mümkündür.

#### **4.2.3.3. Yeni rn Tipolojisi lği**

Yeni rn tipleri arasında işletme performansı ve yeni ürün performansı açısından farklılıkları incelenirken bahsi geçen 3 üründen hangisinin etkisinin daha yüksek olduğunu ortaya koymak için kullanılmaktadır. Ölçekte kullanılan maddeler yeni ürün tipolojilerinde yer alan şu ürün tiplerini karşılamaktadır; (1) firmamızın piyasadaki farklı bir ürün pazarına ilk kez girmesini sağladı maddesi yeni ürün hatlarını; (2) firmamızın pazardaki mevcut ürün gruplarından birine eklendi maddesi mevcut ürün hatlarına eklenen yeni ürünleri; ve son olarak (3) daha iyi performans gösterip, müşterinin gözünde değer kazanarak diğer ürünlerimizden birinin yerine geçti maddesi ise mevcut ürünler üzerindeki gelişmeleri ve düzeltmeleri temsil etmektedir.

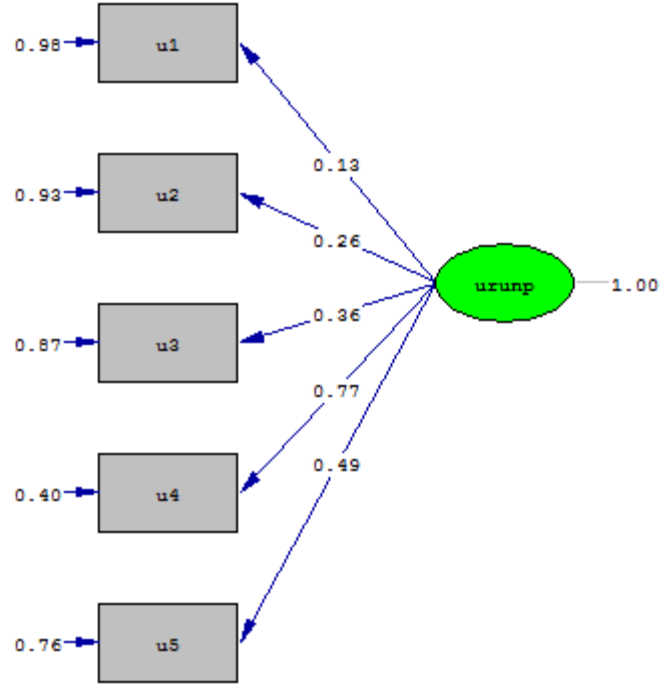
#### **4.2.3.4. Yeni rn Performansı lği**

Yeni rn performansı lği 5 maddeden oluşmakta iç tutarlık katsayısı 0.84 olarak bulunmuştur. İç tutarlık katsayısı 0.80'den yüksek olduğu için ölçek oldukça güvenilir olarak kabul edilmiş ve lğin yapısal geçerliğini sağlamak amacıyla doğrulatoryıcı faktör analizi yapılmıştır.

Doğrulatoryıcı faktör analizinde yeni ürün performansı lği tek boyut altında toplanan ve 5 maddeden oluşan bir ölçektir. Bu doğrultuda doğrulatoryıcı faktör analizi ile maddelerin yeni ürün performansını karşılama derecelerine bakılmıştır.



Şekil 4.8. Yeni Ürün Performansı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Chi-Square=13.73, df=5, P-value=0.01741, RMSEA=0.078

Modeldeki değerlere bakıldığında RMSEA değerinin 0.078 olduğu bu değer 0.08'den küçük bir değer olması ve ki-kare/ serbestlik derecesinin (2,74) 3'ten küçük olması modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Ölçekte yer alan 1. maddenin hata varyansı (0.98) yüksektir ancak madde ölçek dışı bırakıldığında  $\chi^2/sd$ 'nin 4,1'e yükselmesi, uyumu düşürmesi nedeniyle ölçekten çıkarılması uygun bulunmamıştır. Ayrıca yeni ürün performansı ölçeğinin uyum indeksleri şu şekildedir.

Tablo 4.7. Yeni Ürün Performansı Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri

Uyum istatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçeğin Uyum Değerleri
$\chi^2/sd$	$\leq 3$	4-5	2.74
RMSEA	$\leq 0.05$	0.06 - 0.08	0.07
SRMR	$\leq 0.05$	$\leq 0.1$	0.05
NFI	$\geq 0.95$	0.94 - 0.90	0.89
NNFI	$\geq 0.95$	0.94 - 0.90	0.90
CFI	$\geq 0.97$	$\geq 0.95$	0.91
GFI	$\geq 0.90$	0.89 - 0.85	0.95
AGFI	$\geq 0.90$	0.89 - 0.85	0.94

Kaynak: Schumaker ve Lomax, (1996); Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003); aktaran Meydan ve Şeşen (2011).

Yeni ürün performansı ölçeğinin uyum indeks değerlerine bakıldığında  $\chi^2/sd$ , SRMR, GFI, AGFI değerleri açısından iyi uyum, RMSEA, NNFI değerleri açısından kabul edilebilir uyum ve son olarak CFI, NFI değerleri açısından zayıf bir uyum gösterdiği söylenebilmektedir.

Tablo 4.8. Ölçüm Aracının İç Tutarlık, Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi Sonuçları

MADDELER	Ort	Ss	1	2	3	4
1. Madde	4.85	1.08				
2.Madde	4.72	1.17	0.48*			
3. Madde	4.93	1.18	0.58*	0.44*		
4.Madde	4.83	1.13	0.53*	0.52*	0.52*	
5. Madde	4.85	1.24	0.51*	0.48*	0.59*	0.58*

\* 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Ölçeğin maddeleri arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde bu değerlerin, 0.44 ile 0.59 arasında değiştiği görülmektedir. Bu korelasyonlar, istatistiksel açıdan anlamlıdır. Yeni ürün performansı ölçeği maddelerinin birbirleri arasındaki ilişkileri tüm maddelerin bir boyut oluşturduğunu doğrulamaktadır.

#### 4.2.3.5. İşletme Performansı Ölçeği

İşletme performansı ölçeği 3 maddeden oluşmakta ve ölçeğin iç tutarlık katsayısı 0.81 olarak bulunmuştur. İç tutarlık katsayısı 0.80'den yüksek olduğu için ölçek oldukça güvenilir olarak kabul edilmiş ve araştırma modeline dâhil edilmiştir.

Tablo 4.9. Ölçüm Aracının İç Tutarlık, Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi Sonuçları

MADDELER	Ort	Ss	1	2
1. Madde	4.65	1.13		
2. Madde	4.69	1.24	0.56*	
3. Madde	4.71	1.21	0.58*	0.65*

\* 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Ölçeğin maddeleri arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde bu değerlerin, 0.56 ile 0.65 arasında değiştiği görülmektedir. Bu korelasyonlar, istatistiksel açıdan anlamlıdır. Yeni ürün performansı ölçeği maddelerinin birbirleri arasındaki ilişkileri tüm maddelerin bir boyut oluşturduğunu doğrulamaktadır.

Tablo 4.10. Araştırmadaki Tüm Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Değişkenler Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Tablosu

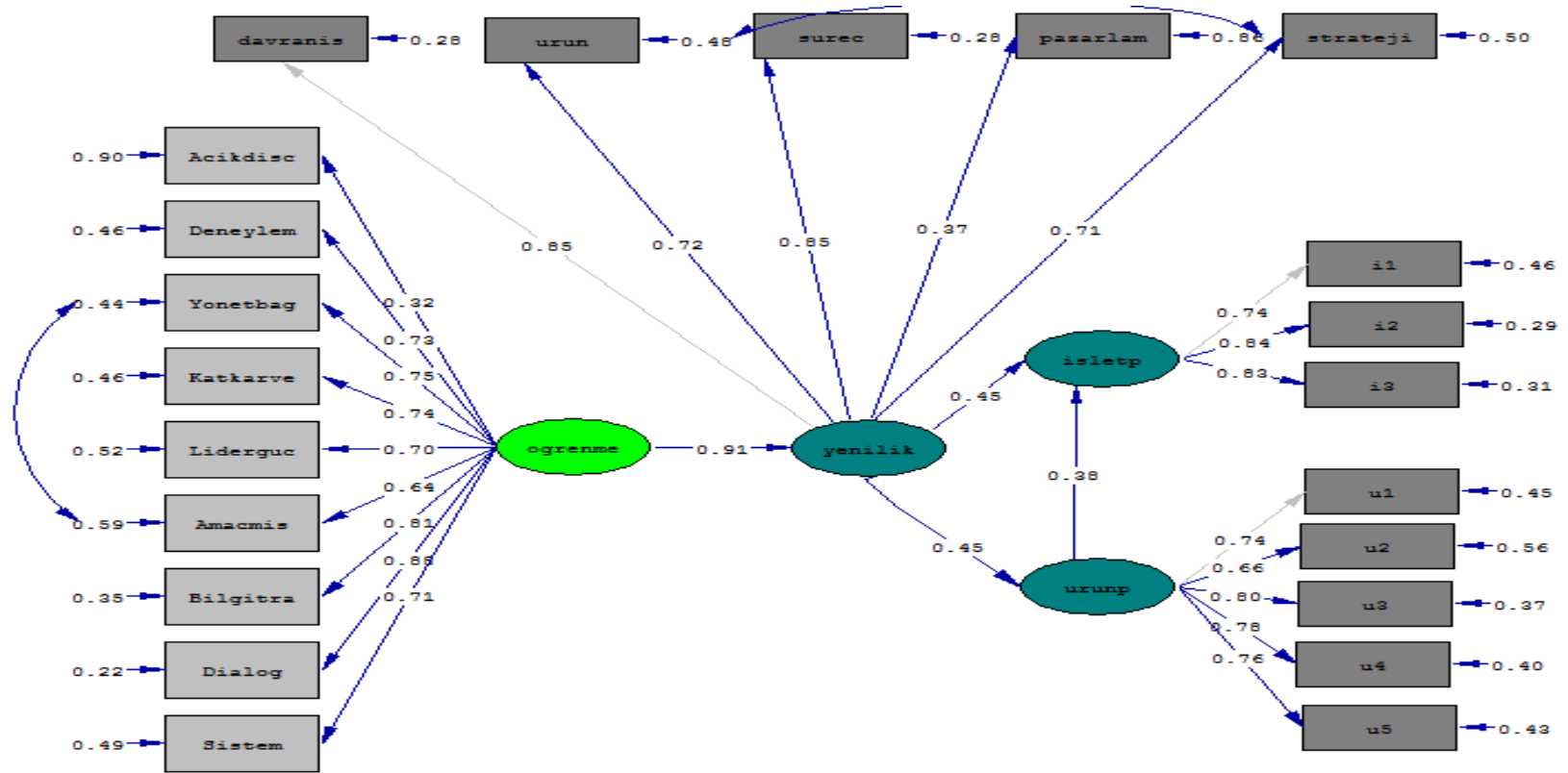
	X	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.Çalışma Süresi	7.20	5.90	-																		
2. Yaş	35.6	8.22	0.60**	-																	
3.Açıklık ve dış çevre ile etkileşim	5.16	0.87	-0.01	0.05	-																
4.Deneme	4.52	1.37	0.03	0.21**	0.33**	-															
5.Yönetimsel bağlılık	4.81	0.94	0.07	0.19**	0.27**	0.61**	-														
6.Katılımcı karar verme	4.32	1.35	-0.01	0.16**	0.26**	0.68**	0.65**	-													
7.Liderlerin bağlılığı ve personeli güç.	4.76	0.88	0.04	0.17**	0.15**	0.52**	0.56**	0.57**	-												
8. Amaç ve misyonun açıklığı	4.70	0.98	0.12*	0.17**	0.24**	0.46**	0.65**	0.42**	0.54**	-											
9. Bilgi aktarımı	4.76	0.93	-0.01	0.11	0.24**	0.55**	0.56**	0.54**	0.56**	0.55**	-										
10. Diyalog	4.87	1.15	0.02	0.17**	0.28**	0.62**	0.66**	0.64**	0.60**	0.56**	0.74**	-									
11. Sistem bakış aç.	5.01	0.89	0.05	0.13*	0.27**	0.42**	0.46**	0.50**	0.57**	0.53**	0.65**	0.66**	-								
12. ÖÖK	4.79	0.79	0.04	0.19**	0.39**	0.75**	0.78**	0.77**	0.75**	0.71**	0.85**	0.89**	0.77**	-							
13. Bireysel-davranışsal inov.	4.66	1.23	0.07	0.18**	0.18**	0.65**	0.50**	0.62**	0.49**	0.41**	0.64**	0.72**	0.51**	0.73**	-						
14. Ürün inov.	4.80	0.92	0.02	0.13*	0.19**	0.50**	0.47**	0.49**	0.47**	0.43**	0.57**	0.55**	0.53**	0.64**	0.58**	-					
15.Süreç inov.	4.85	0.93	0.03	0.12*	0.19**	0.57**	0.54**	0.57**	0.51**	0.45**	0.66**	0.69**	0.54**	0.73**	0.76**	0.62**	-				
16.Pazarlama inov.	4.97	0.82	0.01	0.08	0.25**	0.13*	0.25**	0.17**	0.27**	0.24**	0.30**	0.32**	0.48**	0.36**	0.26**	0.47**	0.32**	-			
17. Stratejik inov.	4.74	1.03	0.03	0.06	0.14*	0.46**	0.46**	0.43**	0.36**	0.35**	0.49**	0.56**	0.43**	0.56**	0.61**	0.48**	0.58**	0.32**	-		
18. ÖY	4.82	0.73	0.04	0.14*	0.24**	0.58**	0.56**	0.58**	0.54**	0.48**	0.69**	0.72**	0.64**	0.77**	0.80**	0.85**	0.85**	0.62**	0.72**	-	
19. İP	4.69	1.02	0.03	0.18**	0.19**	0.48**	0.46**	0.50**	0.46**	0.40**	0.43**	0.47**	0.37**	0.56**	0.47**	0.51**	0.45**	0.26**	0.41**	0.55**	-
20. YÜP	4.84	0.91	-0.10	0.06	0.16**	0.32**	0.37**	0.32**	0.30**	0.35**	0.33**	0.42**	0.26**	0.42**	0.31**	0.39**	0.35**	0.24**	0.41**	0.43**	0.49**

p\*\*<0.01 p\*<0.05 düzeyinde anlamlıdır; Kısaltmalar: ÖÖK: Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti, ÖY: Örgütsel Yenilikçilik, İP: İşletme Performansı, YÜP: Yeni Ürün Performansı

Araştırmadaki tüm değişkenleri içeren korelasyon tablosu incelendiğinde değişkenler  $r = 0.12$  ile  $r = 0.88$  ( $p < 0.01$ ) oranında değişen istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel öğrenme kabiliyeti alt boyutları ile örgütsel yenilikçilik alt boyutları arasındaki ilişkiler söz konusu olduğunda, istatistiksel olarak anlamlı pozitif en düşük ilişkinin ( $r = 0.12$ ,  $p < 0.01$ ) örgütsel öğrenme kabiliyeti alt boyutlarından deneme boyutu ile örgütsel yenilikçilik alt boyutlarından pazarlama inovasyonu arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuç açısından işletmelerde pazarlama faaliyetlerindeki yeniliklerde yeni iş yöntemleri ve süreçleri geliştirme doğrultusunda deneme özgürlüğünün düşük düzeyde olduğu sonucu çıkarılabilir. Alt boyutlar arasındaki istatistiksel olarak anlamlı pozitif en yüksek ilişkinin ise ( $r = 0.71$ ,  $p < 0.01$ ) diyalog boyutu ile bireysel-davranışsal inovasyon arasında olduğu bulunmuştur. Diyalog alt boyutunun bireysel-davranışsal inovasyon ile ilişkisi söz konusu olduğunda, bireyler arasında etkileşimlerin ve ortak bir anlayış geliştirmenin bireysel-davranışsal inovasyon üzerindeki etkisinin yüksek olduğu bulunmuştur.

### 4.3. Araştırmanın Modeli

Şekil 4.9. Araştırma Modeli Yol Analizi Sonuçları



Chi-Square=686.78, df=203, P-value=0.00000, RMSEA=0.092

Araştırmada gizil değişkenler ile yol analizi yöntemi kullanılmıştır. Şekil 4.9’da görüldüğü üzere işletme performansı ve yeni ürün performansı dışsal değişkenler (bağımlı değişkenler) örgütsel öğrenme kabiliyeti ve örgütsel yenilikçilik içsel değişkenler (bağımlı değişkenler) olarak kullanılmaktadır. Araştırmada kullanılan beş ölçme modelinin de ayrı ayrı yapılan analizler aracılığı ile test edilmiş ve doğrulanmıştır. Ölçme araçlarında gözlenen değişkenler, ölçme aracına ait maddeler olacağı gibi, faktör toplam puanları da olabilmektedir (Çokluk vd., 2012, s. 339). Şekil 19’da görüldüğü üzere, işletme performansı ve yeni ürün performansı ölçme araçları gözlenen değişkenler ölçme aracına ait maddelerden oluşmakta; örgütsel öğrenme kabiliyeti ve örgütsel yenilikçilik ölçme araçlarında ise gözlenen değişkenler faktör toplam puanlarından oluşmaktadır.

Değişkenler arasındaki ilişkileri açıklayan model incelendiğinde RMSEA değerinin, 0.09 olduğu görülmektedir. Bu değer, (0.1) zayıf uyum düzeyinden düşük bir değer olduğundan dolayı zayıf ancak kabul edilebilir bir uyum gösteren uygun bir model olduğu görülmektedir. Ayrıca ve ki-kare/serbestlik derecesi de 3.38 olarak hesaplanmıştır. Bu değer de 5’ten küçük olması modelin kabul edilebilir bir uygunluğa sahip olduğunu göstermektedir. Son olarak modelin uyum indeksleri incelenmiştir. Uyum indeksleri şu şekildedir

Tablo 4.11. Araştırma Modelinin Uyum İndeksleri

Uyum istatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçeğin Uyum Değerleri
$\chi^2/sd$	$\leq 3$	4-5	3.38
RMSEA	$\leq 0.05$	0.06 - 0.08	0.09
SRMR	$\leq 0.05$	$\leq 0.1$	0.06
NFI	$\geq 0.95$	0.94 - 0.90	0.89
NNFI	$\geq 0.95$	0.94 - 0.90	0.90
CFI	$\geq 0.97$	$\geq 0.95$	0.95
GFI	$\geq 0.90$	0.89 - 0.85	0.89
AGFI	$\geq 0.90$	0.89 - 0.85	0.85

Kaynak: Schumaker ve Lomax, (1996); Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003); aktaran Meydan ve Şeşen (2011).

Araştırma modelinin uyum indeks puanları incelendiğinde, modelin  $\chi^2/sd$ , SRMR, NNFI, GFI, AGFI, CFI, RMR, değerleri kabul edilebilir bir uyum, RMSEA, NFI değerleri açısından zayıf ancak kabul edilebilir uyum değerlerine yakın olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, araştırma modelinin uygun ve kullanışlı bir model olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma modeline ait yol analizi sonuçları incelenmiş ve Tablo 4.12’de sunulmuştur.

Tablo 4.12. Araştırma Modelinin Yol Analizi Sonuçları

Hipotezler	$\gamma$	$t$	$R^2$	Hipotezler
H2a: ÖÖK $\longrightarrow$ ÖY	0.91	15.40	0.82	KABUL
H3a: ÖÖK+ ÖY $\longrightarrow$ YÜP	0.45	6.72	0.20	KABUL
H3b: ÖÖK + ÖY $\longrightarrow$ İP	0.45	6.65	0.20	KABUL
H6: YÜP $\longrightarrow$ İP	0.38	5.50	0.14	KABUL

Kısaltmalar: ÖÖK = Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti, ÖY = Örgütsel Yenilikçilik, YÜP = Yeni Ürün Performansı, İP = İşletme Performansı

Araştırma modelinin yol analizi sonuçları incelendiğinde, örgütsel öğrenme kabiliyetinden örgütsel yenilikçiliğe giden yoldaki  $t$  değerinin 15.40 ve yüklenme düzeyinin yüksek olduğu ( $R^2$  0.82) olduğu, benzer olarak yeni ürün performansından işletme performansına giden yoldaki  $t$  değerinin 5.50 olması, yüklenme düzeyinin ( $R^2$  0.14) bu yollar anlamlıdır ve bu doğrultuda **H2a** ve **H6** hipotezleri **kabul** edilmiştir. Benzer olarak örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik vasıtasıyla yeni ürün performansı ve işletme performansına giden yollardaki  $t$  değerinin sırasıyla 6.72 ve 6.65 olması ve yüklenme düzeylerinin sırasıyla ( $R^2$  0.20,  $R^2$  0.20) bu yolların anlamlı olduğunu göstermektedir ve **H3a** ve **H3b** hipotezleri **kabul** edilmiştir.

Modeldeki değişkenler arasındaki korelasyon değerleri incelenmiştir. Bu değişkenlerin korelasyon değerleri Tablo. 4.13’de gösterilmektedir.



Tablo 4.13. Modeldeki Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

DEĞİŞKENLER	Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti	Örgütsel Yenilikçilik	İşletme Performansı	Yeni Ürün Performansı
Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti	1			
Örgütsel Yenilikçilik	.771*	1		
İşletme Performansı	.555*	.548*	1	
Yeni Ürün Performansı	.423*	.429*	.487*	1

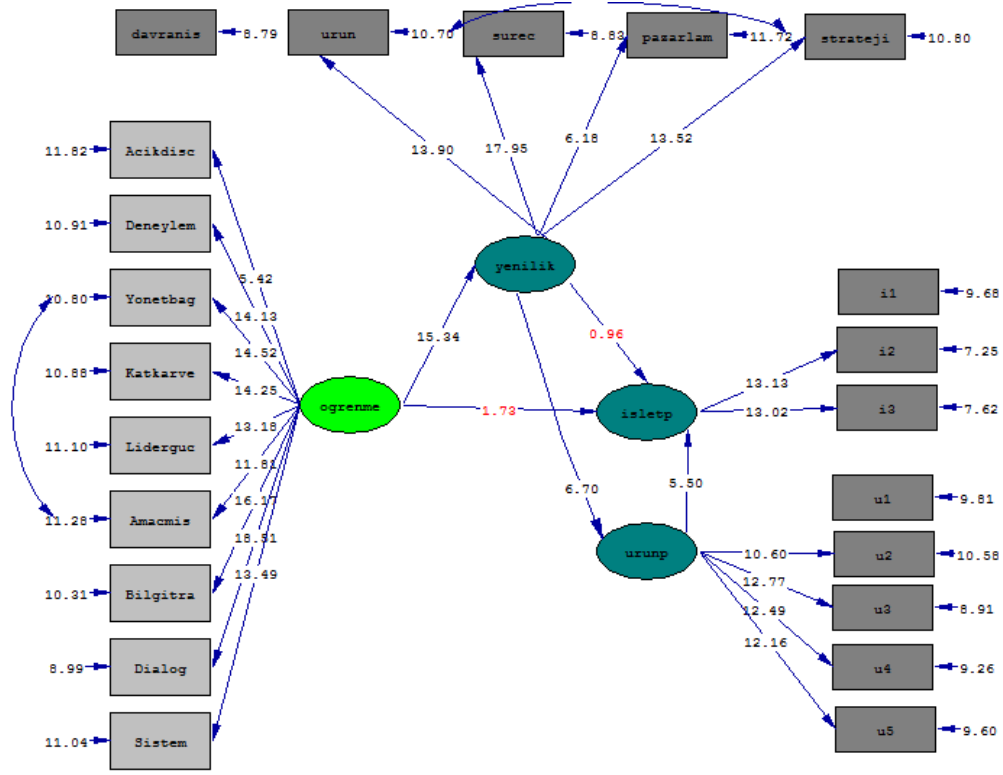
\* 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo incelendiğinde, değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinin, 0.42 ile 0.77 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerlerin 0.85'in altında olması, değişkenler arasındaki ayırıcı geçerliğin sağlandığını göstermektedir.

#### 4.3.1. Araştırma Modeli Aracılık Testi Sonuçları

Araştırma modeli kapsamında örgütsel öğrenme kabiliyetinin, işletme performansı ve yeni ürün performansı üzerindeki direkt etkileri incelenmiş ve örgütsel yenilikçiliğin aracı etkisi üzerindeki değişimlerin sonuçları Şekil 4.10 ve Şekil 4.11'de verilmektedir.

Şekil 4.10. Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi ile İlgili Yol Analizi Sonuçları

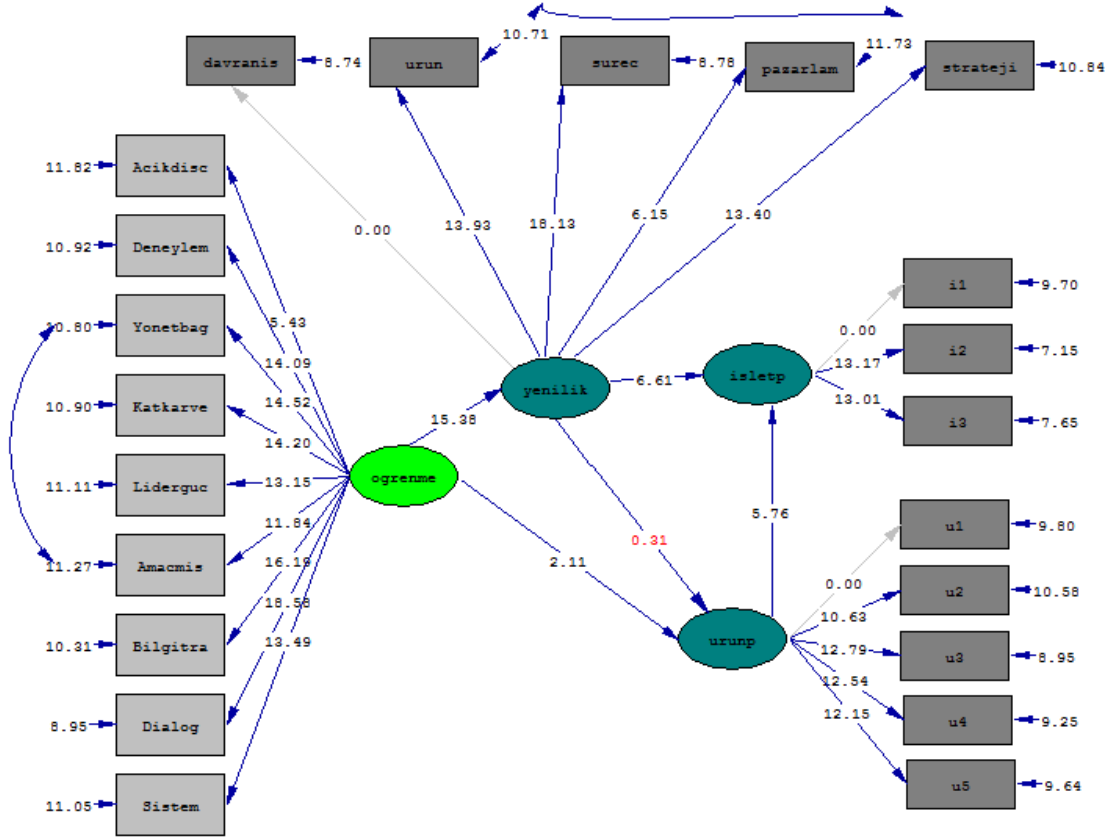


Chi-Square=683.49, df=202, P-value=0.00000, RMSEA=0.092

Araştırmada yer alan H4 hipotezinin test edilmesi “H4: Örgütsel öğrenme kabiliyetinin işletme performansı üzerinde etkisi vardır.” ve örgütsel yenilikçiliğin aracı etkisini belirleyebilmek amacıyla araştırma modelinde örgütsel öğrenme kabiliyetinden işletme performansına bir yol eklenmiş ve analiz tekrarlanmıştır. Analiz sonuçları, araştırma modeli ile kıyaslandığında  $\chi^2/sd$ 'inde ve uyum indeks değerlerinde bir farklılık yaratmamıştır ( $\chi^2/sd=3.38$ ). Ancak örgütsel öğrenmeden işletme performansına giden yoldaki  $t$  değerinin 1.73 olduğu ve yüklenme düzeyinin ( $R^2$  0.08) çok düşük olduğu görülmekte ve bu değer 1.96'dan küçük olması örgütsel öğrenme kabiliyetinden işletme performansına giden yolun anlamsız olduğunu göstermektedir. Öte yandan örgütsel yenilikçilikten işletme performansına giden yoldaki  $t$  değerinin de  $0.96 < 1.96$  değerinden ve yüklenme düzeyinin çok düşük ( $R^2$  0.02) olması nedeniyle örgütsel öğrenme kabiliyeti ile işletme performansı ilişkisi örgütsel yenilikçilik ile işletme performansı arasındaki yolu da anlamsız kılmıştır. Bu doğrultuda

değerlendirildiğinde örgütsel öğrenme kabiliyetinin işletme performansı üzerindeki etkisi örgütsel yenilikçilik vasıtasıyla sağlanmaktadır. Sonuç olarak **H4** hipotezi **red** edilmiştir.

Şekil 4.11. Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Yeni Ürün Performansı Üzerindeki Etkisi ile İlgili Yol Analizi Sonuçları



Chi-Square=677.77, df=202, P-value=0.00000, RMSEA=0.091

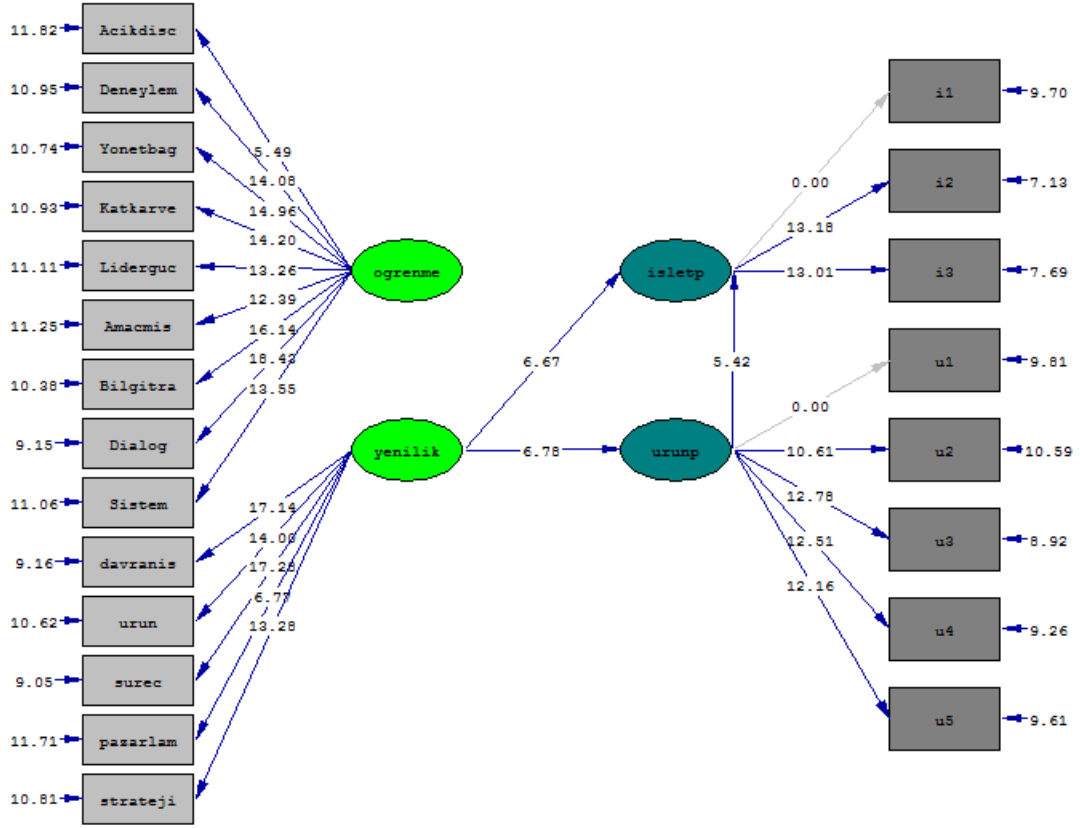
Araştırmada yer alan H2b hipotezinin test edilmesi “H2b: Örgütsel öğrenme kabiliyetinin yeni ürün performansı üzerinde etkisi vardır.” ve örgütsel yenilikçiliğin aracı etkisini belirleyebilmek amacıyla araştırma modelinde örgütsel öğrenme kabiliyetinden yeni ürün performansına bir yol eklenmiş ve analiz tekrarlanmıştır. Analiz sonuçları, araştırma modeli ile kıyaslandığında  $\chi^2/sd$ 'inde ve uyum indeks değerlerinde olumsuz yönde çok düşük bir farklılık yaratmıştır ( $\chi^2/sd=3.45$ ). Örgütsel öğrenmeden işletme performansına giden yoldaki  $t$  değerinin 2.11 ve yüklenme düzeyinin ( $R^2$  0.16) olduğu görülmekte ve bu değer 1.96'dan büyük olması örgütsel öğrenme kabiliyetinden yeni ürün performansına giden yolun anlamlı olduğunu

göstermektedir. Öte yandan örgütsel yenilikçilikten yeni ürün performansına giden yoldaki  $t$  değerini de  $0.31 < 1,96$  ve yüklenme düzeyinin ( $R^2$  0.003) olması nedeniyle örgütsel öğrenme kabiliyeti ile yeni ürün performansı ilişkisi örgütsel yenilikçilik ile yeni ürün performansı arasındaki yolu anlamsız kılmıştır. Bu doğrultuda değerlendirildiğinde örgütsel öğrenme kabiliyetinin yeni ürün performansı üzerinde düşük de olsa bir etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir. Sonuç olarak **H2b** hipotezi **kabul** edilmiştir, ancak örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik vasıtasıyla yeni ürün performansı üzerindeki etkisinin  $t$  değeri 6.72 olduğundan örgütsel öğrenme kabiliyetinin yeni ürün performansı üzerindeki hatırı sayılır etkisinin örgütsel yenilikçilik vasıtasıyla gerçekleşebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

#### **4.3.2. Örgütsel Yenilikçiliğin Yeni Ürün performansı ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri**

Araştırmada yer alan H5a ve H5b hipotezlerinin test edilmesi “H5a: Örgütsel yenilikçiliğin yeni ürün performansı üzerinde etkisi vardır.”; “H5b: Örgütsel yenilikçiliğin işletme performansı üzerinde etkisi vardır.” ve örgütsel yenilikçiliğin aracı etkisini belirleyebilmek amacıyla araştırma modelinde örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisi olmadan yeni ürün ve işletme performansı ilişkileri incelenmiştir.

Şekil 4.12. Örgütsel Yenilikçiliğin İşletme Performansı ve Yeni Ürün Performansı Üzerindeki Etkisi İle İlgili Yol Analizi Sonuçları



Analiz sonuçları, araştırma modeli (Şekil 4.9) ile kıyaslandığında  $\chi^2/sd$ 'inde (3.63) ve uyum indeks değerlerinde olumsuz yönde bir düşüş yaratmıştır. Örgütsel yenilikçilikten yeni ürün performansına giden yolun  $t$  değeri 6.78 ve yüklenme düzeyinin ( $R^2$  0.21) olması örgütsel yenilikçiliğin yeni ürün performansı üzerinde olumlu hatırı sayılır bir etkisi olduğunu göstermektedir. Benzer olarak örgütsel yenilikçilikten işletme performansına giden yoldaki  $t$  değerinin 6.67 ve yüklenme düzeyinin ( $R^2$  0.20) olması örgütsel yenilikçiliğin işletme performansı üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Yapılan analizler neticesinde **H5a** ve **H5b** hipotezleri **kabul** edilmiştir.

#### 4.4. Araştırmanın Kavramsal Modelindeki Değişkenlerin Departman ve Yeni Ürün Tiplerine Göre Farlılıklarının Analizi

Araştırma kapsamında departmanlar arasındaki örgütsel öğrenme kabiliyeti, örgütsel yenilikçilik, işletme ve yeni ürün performansları açısından farklılığı incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Departmanlar arasındaki farklılığın hangi departmanlardan kaynaklandığını tespit edebilmek için ise Post-Hoc testlerinden varyansların ve örneklem gruplarının eşit olmadığı durumlarda genişletilmiş t modülü aracılığı ile güvenle kullanılabilen (Kayri, 2009, s.56) Dunnet's T3 istatistiği kullanılmıştır.

Tablo 4.14. Departmanlar Arasındaki Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti, Örgütsel Yenilikçilik ve Yeni ürün Performansındaki Farkları Gösteren Anova Testi

Varyansın Kaynağı	N	X	s	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı fark	
Deneme	1 Pazarlama	18	4.55	1.33	5.56	3.080	0.00	3-6
	2 Muhasebe-Finans	37	4.60	1.61				
	3 İthalat-İhracat	41	4.01	1.39				
	4 İnsan Kaynakları	17	4.50	1.27	1.8			
	5 Ar-Ge	29	3.80	1.72				
	6 Üretim	103	4.80	1.11				
	7 Diğer	40	4.60	1.26				
Yönetimsel bağlılık	1 Pazarlama	18	4.68	1.15	2.174	2.490	0.02	3-6 4-6
	2 Muhasebe-Finans	37	4.87	1.1				
	3 İthalat-İhracat	41	4.42	0.96				
	4 İnsan Kaynakları	17	5.17	0.64	0.873			
	5 Ar-Ge	29	4.56	1.02				
	6 Üretim	103	4.96	0.77				
	7 Diğer	40	4.85	1.04				
Katılımcı karar verme	1 Pazarlama	18	4.19	1.12	10.16	6.105	0.00	3-6 5-6
	2 Muhasebe-Finans	37	4.51	1.19				
	3 İthalat-İhracat	41	3.74	1.44				
	4 İnsan Kaynakları	17	4.47	1.12	1.66			
	5 Ar-Ge	29	3.44	1.66				
	6 Üretim	103	4.79	1.12				
	7 Diğer	40	4.21	1.41				
Bilgi aktarımı	1 Pazarlama	18	4.61	0.96	2.21	2.636	0.01	3-7
	2 Muhasebe-Finans	37	4.65	0.94				
	3 İthalat-İhracat	41	4.36	1.04				
	4 İnsan Kaynakları	17	4.78	0.72	0.83			
	5 Ar-Ge	29	4.70	1.25				
	6 Üretim	103	4.89	0.68				
	7 Diğer	40	5.07	1.02				

Diyalog	1 Pazarlama	18	4.84	1.38	3.09	2.366	0.03	3-6
	2 Muhasebe-Finans	37	4.91	1.08				
	3 İthalat-İhracat	41	4.29	1.39				
	4 İnsan Kaynakları	17	5.01	0.87				
	5 Ar-Ge	29	4.75	1.59				
	6 Üretim	103	5.05	0.80				
	7 Diğer	40	4.98	1.24	1.3			
Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti	1 Pazarlama	18	4.66	0.90	1.38	2.279	0.03	3-6
	2 Muhasebe-Finans	37	4.79	0.80				
	3 İthalat-İhracat	41	4.44	0.85				
	4 İnsan Kaynakları	17	4.86	0.67				
	5 Ar-Ge	29	4.64	0.99				
	6 Üretim	103	4.91	0.57				
	7 Diğer	40	4.79	0.93	0.6			
Bireysel-davranışsal inovasyon	1 Pazarlama	18	4.81	1.58	7.18	5.156	0.00	3-6
	2 Muhasebe-Finans	37	4.73	1.11				
	3 İthalat-İhracat	41	4.00	1.53				
	4 İnsan Kaynakları	17	4.84	1.08				
	5 Ar-Ge	29	4.01	1.65				
	6 Üretim	103	4.99	0.70				
	7 Diğer	40	4.72	1.24	1.39			
Ürün inovasyonu	1 Pazarlama	18	4.78	1.05	2.26	2.724	0.01	3-7
	2 Muhasebe-Finans	37	4.66	0.89				
	3 İthalat-İhracat	41	4.44	1.08				
	4 İnsan Kaynakları	17	4.76	0.87				
	5 Ar-Ge	29	4.54	1.25				
	6 Üretim	103	4.96	0.65				
	7 Diğer	40	5.08	0.95	0.83			
Örgütsel Yenilikçilik	1 Pazarlama	18	4.78	0.81	2.11	2.525	0.04	3-6
	2 Muhasebe-Finans	37	4.79	0.74				
	3 İthalat-İhracat	41	4.53	0.85				
	4 İnsan Kaynakları	17	4.83	0.57				
	5 Ar-Ge	29	4.67	0.99				
	6 Üretim	103	4.96	0.54				
	7 Diğer	40	4.93	0.74	0.79			

Tablo 4.14’de görüldüğü üzere departmanlar arasında örgütsel öğrenme kabiliyeti ana boyutu  $F_{(6,278)} = 2.279$  ( $p < 0.05$ ) ve örgütsel öğrenme kabiliyeti alt boyutlarından deneme  $F_{(6,278)} = 3.080$  ( $p < 0.05$ ), yönetsel bağlılık  $F_{(6,278)} = 2.490$  ( $p < 0.05$ ), katılımcı karar verme  $F_{(6,278)} = 6.105$  ( $p < 0.05$ ), bilgi aktarımı  $F_{(6,278)} = 2.636$  ( $p < 0.05$ ) ve diyalog  $F_{(6,278)} = 2.366$  ( $p < 0.05$ ) boyutlarında istatistiksel açıdan farklılık olduğu görülmektedir. Departmanlar arasındaki farklılıklar örgütsel yenilikçilik bağlamında incelendiğinde örgütsel yenilikçilik ana boyutunda  $F_{(6,278)} = 2.525$  ( $p < 0.05$ ); alt boyutlarından bireysel-davranışsal inovasyon  $F_{(6,278)} = 5.156$  ( $p < 0.05$ ) ve ürün

inovasyonu alt boyutunda  $F_{(6,278)} = 2.724$  ( $p < 0.05$ ) istatistiksel açıdan farklılık olduğu bulunmuştur.

Departmanlar arasındaki farklılığın hangi departmanlardan kaynaklandığını tespit edebilmek için yapılan post-hoc testi neticesinde örgütsel öğrenme kabiliyetindeki farklılaşmanın üretim ve ithalat ihracat departmanlarından kaynaklandığı görülmüştür. Örgütsel öğrenme kabiliyeti alt faktörlerinin departmanlar arasında ortaya çıkan farkın hangi departmanlardan kaynaklandığı aşağıda belirtilmektedir;

Deneme faktöründeki farklılaşmanın üretim ve ithalat-ihracat departmanlarından; yönetsel bağlılık faktöründeki farklılaşmanın üretim ve insan kaynakları departmanlarının, ithalat-ihracat departmanından; katılımcı karar verme faktöründeki farklılaşmanın ithalat-ihracat ve Ar-Ge departmanlarının üretim departmanından; bilgi aktarımı faktöründeki farklılaşmanın diğer olarak adlandırılan genelinin kalite güvenlik, ürün bazlı proje departmanlarının oluşturduğu departman olarak değerlendirilen departman ile ithalat-ihracat departmanından; diyalog boyutundaki farklılığın ise üretim ve ithalat-ihracat departmanlarından kaynaklandığı görülmüştür.

Örgütsel yenilikçilikteki farklılaşma ise üretim ve ithalat-ihracat departmanlarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel yenilikçilik alt faktörlerinden bireysel-davranışsal inovasyon faktöründeki farklılaşma benzer olarak üretim ile ithalat-ihracat departmanlarından ortaya çıkmıştır. Ürün inovasyonu faktöründeki farklılaşmanın ise diğer olarak adlandırılan kalite güvenlik, ürün bazlı proje departmanları ile ithalat-ihracat departmanlarından kaynaklandığı görülmüştür. Araştırma kapsamında yapılan analizler neticesinde departmanların örgütsel öğrenme kabiliyetleri ve örgütsel yenilikçilik düzeyleri arasında farklılıklar bulunmuş; **H7** hipotezi **kabul** edilmiştir.



Tablo 4.15. Yeni Ürün Tipleri Arasındaki İşletme performansı ve Yeni ürün Performansındaki Farkları Gösteren Anova Tablosu

Varyansın Kaynağı		N	X	s	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı fark
İşletme Performansı	Ürün tip 1	78	4.73	1.15	2.85	2.750	0.06	-
	Ürün tip 2	145	4.56	0.98				
	Ürün tip 3	62	4.92	0.92				
Yeni Ürün Performansı	Ürün tip 1	78	4.87	1.02	5.07	6.248	0.02	2-3
	Ürün tip 2	145	4.68	0.78	0.81			
	Ürün tip 3	62	5.16	0.98				

Ürün tip 1: Yeni ürün hattı, Ürün tip 2: Mevcut ürün hatlarına eklenen yeni ürünler, Ürün tip 3: Mevcut ürünler üzerinde yapılan geliştirmeler ya da düzeltmelerdir.

Araştırma kapsamında değerlendirilen yeni ürün tipolojilerinin işletme performansı ve yeni ürün performansları değerlendirildiğinde; bahsi geçen 3 ürün tipinde de işletme performansı bağlamında istatistiksel açıdan bir fark  $F_{(2,282)} = 2.750$  ( $p < 0.05$ ) bulunamamış; yeni ürün performansı açısından  $F_{(2,282)} = 6.248$  ( $p < 0.05$ ) farklılık tespit edilmiştir. Yeni ürün performansı açısından farklılığın hangi ürünlerden kaynaklandığını tespit edebilmek için yapılan post hoc istatistiği sonucuna göre mevcut ürünler üzerinde yapılan gelişmeler ya da düzeltmelerin ( $x = 5.16$ ,  $p = 0.03 < 0.05$ ), mevcut ürün hatlarına eklenen yeni ürünlerden ( $x = 4.68$ ,  $p = 0.03 < 0.05$ ) daha yüksek bir performansa sahip olduğu bulunmuştur. Araştırma kapsamında yapılan analizler neticesinde ürün tipleri arasında işletme ve yeni ürün performansları arasında farklılık bulunmuş ve **H8** hipotezi **kabul** edilmiştir.

## **BÖLÜM 5: SONUÇ VE TARTIŞMA**

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi ve yöntemi özetlendikten sonra araştırmanın bulguları önceki çalışmaların sonuçları ile karşılaştırılarak değerlendirilmekte ve tartışılmaktadır. Ardından, araştırmanın teorik ve pratik katkıları verilmektedir. Son olarak araştırmanın sayıtlılı ve sınırlıkları sunularak bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacılar için önerilerde bulunulmaktadır.

### **5.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**

Bu araştırma örgütsel öğrenme kabiliyeti ve örgütsel yenilikçiliğin, yeni ürün performansı ve işletmelerin performansları üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik olarak yapılmıştır. Dinamik kabiliyet boyutları olarak kabul edilen örgütsel yenilikçilik (Wang ve Ahmed, 2007) ve örgütsel öğrenme (Teece, Pisano ve Shuen, 1997, s.520) işletmelerin dinamik kabiliyetleri olarak değerlendirilmiş; yeni ürün ve işletme performansına etkileri incelenmiştir. Dinamik kabiliyetler firmaların dış çevrelerindeki hızlı değişiklikleri tespit edebilmek doğrultusunda içsel ve dışsal yetkinliklerini oluşturmaları ve bütünleştirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Teece, 1997). İşletmelerin sahip oldukları dinamik kabiliyetleriyle pazarda rekabet avantajı elde etmeleri ve bu avantajı sürdürebilmeleri de yeni ürün performanslarını ve işletme performanslarını arttırmaları ile mümkün olabilmektedir (Wang ve Ahmed 2007; Danneels ve Kleinschmidt, 2001). Bu çalışmada örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik dinamik kabiliyeti üzerindeki etkileri ve örgütsel öğrenme kabiliyeti ve örgütsel yenilikçiliğin yeni ürün performansı ve işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Dinamik kabiliyetler literatürü incelendiğinde işletmelerde planlı öğrenme stratejilerinin, örgütsel öğrenme literatürü incelendiğinde örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için gerekli koşulların, öğrenen örgütler literatürü incelendiğinde ise öğrenen örgütler oluşturabilmek için uygulamaya yönelik olarak geliştirilen stratejiler yer almaktadır. Örgütsel öğrenme kabiliyeti literatüründe ise bahsi geçen örgütsel öğrenme öğrenen örgütler ve dinamik kabiliyetler literatürlerinde yer alan tüm değişkenlerin bir arada değerlendirilerek örgütlerin öğrenme kabiliyetlerinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda araştırmacı tarafından örgütsel öğrenme

kabiliyeti literatüründe yer alan çalışmalar incelenmiş ve işletmelerin örgütsel öğrenme kabiliyetini oluşturan faktörler bir araya getirilerek kavramın ölçülmesine çalışılmıştır.

Örgütsel yenilikçilik alanyazını incelendiğinde çalışmaların birçoğunda inovasyon türlerinden bir ya da birkaçını (ürün, süreç ya da pazarlama inovasyonu) değerlendirdikleri görülmekte ve bütüncül bir inovasyon ölçümünün literatürel açıdan eksikliğinden bahsedilmektedir (Wang ve Ahmed, 2004). Çalışmada inovasyonun bütüncül bir şekilde ölçülebilmesi için bireysel-davranışsal, ürün, süreç, pazarlama ve stratejik inovasyon boyutlarıyla ele alınmış ve işletmelerin örgütsel yenilikçilikleri bu boyutlar kapsamında değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamındaki değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerini inceleyen literatür dikkate alınarak; örgütsel öğrenme kabiliyeti ve örgütsel yenilikçiliğin yeni ürün performansı ve işletme performansı üzerindeki etkileri araştırılmış ve bir model olarak test edilmiştir.

Bu çalışmada işletmelerin hızla değişen çevre koşullarına adapte olabilmeleri ve bu koşullar altında rekabet avantajı sağlayabilmeleri için örgütsel öğrenme kabiliyetlerini geliştirmeleri, örgütsel yenilikçilik faaliyetlerinde rakiplerinden üstün olmaları ve bunların sonucu olarak da yeni ürün ve işletme performanslarını arttırmaları söz konusu olacaktır. İşletmelerin performanslarını ve yeni ürün performanslarını arttırmada örgütsel öğrenme kabiliyetine sahip olmaları ve bunun neticesinde örgütsel yenilikçiliklerini arttırmaları anahtar faktörler olarak bulunmuştur. Yeni ürün ve işletme performansına doğrudan ve dolaylı etkisi olduğu düşünülen kavramlar örgütsel öğrenme kabiliyeti ve örgütsel yenilikçilik olarak kabul edilerek incelenmiştir. Araştırmada değerlendirilen yeni ürün tipolojisi, örgütsel yenilikçiliğin işletme ve yeni ürün performansı üzerindeki etkileri incelenirken ürün tiplerindeki farklılaşmanın etkisini ortaya koyabilmek için ele alınmaktadır. Ayrıca, örgütsel öğrenme kabiliyeti, örgütsel yenilikçilik, işletme ve yeni ürün performansı üzerinde işletmelerin faaliyet süreleri, çalışan sayıları gibi işletme özelliklerinin ve bireylerin çalışma sürelerinin etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Buna ek olarak işletmelerdeki departmanlar arasında örgütsel öğrenme kabiliyeti ve örgütsel yenilikçilik açısından farklılıklar incelenmiş ve farklılıkların hangi departmanlardan kaynaklığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada, örgütsel öğrenme kabiliyetinin ölçülebilmesinde Goh ve Richards (1997)'in, Jerez-Gomez, vd. (2005)'in ve Chiva, vd. (2007)'nin çalışmaları temel alınarak pilot çalışma ile son şekli verilen 35 madde ve 9 boyuttan oluşan örgütsel öğrenme kabiliyeti ölçeğinden yararlanılmıştır. Örgütsel yenilikçiliğin ölçülmesinde Wang ve Ahmed (2004) tarafından geliştirilen örgütsel yenilikçilik ölçeğinden yararlanılmıştır. İşletmelerin performanslarını değerlendirebilmek için Akgün vd. (2014)'nin çalışmalarında işletmelerin finansal performanslarını ölçmeye çalıştıkları ölçekten yararlanılmıştır. Yeni ürün performansını değerlendirebilmek için Danneels ve Kleinschmidt (2001)'in yeni ürünlerin performanslarını ölçmek için kullandıkları ölçekten faydalanılmıştır. Son olarak yeni ürün tipolojisini belirleyebilmek için ise Langerak ve Hultink (2006)'nın Booz, Allen ve Hamilton (1982)'den yararlanarak ortaya koydukları ölçekten yararlanılmıştır.

Verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler araştırmaya katılmaya gönüllü olan işletmelerde farklı departmanlarda çalışan orta, üst düzey yöneticiler ile proje ve ekip liderlerinden elde edilmiştir. Araştırmadaki veriler, yaşları 20 ile 65 arasında değişen 285 yönetici ve liderden toplanmıştır. Bireylerin firmalara göre dağılımı ise İSO 2012 ilk 500'e giren 3 firmadan 246, İSO 2012 ikinci 500'e giren 3 firmadan 39 kişidir.

Verilerin analizinde, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi, One-Way Anova, Post-Hoc testleri için SPSS 20.0, Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yol Analizi için LISREL 8.51 programı ile araştırma modelinin doğrulanmasında ve aracılık testlerinde Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır.

Bu araştırma, farklı şekilde kavramsallaştıran örgütsel öğrenme kabiliyetinin ortaya konmasında örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler literatürlerindeki örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran ve destekleyen yönetsel uygulamalar ve örgütsel özelliklerin bir arada değerlendirilmesi için bir ölçek ortaya koyması bakımından diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Örgütsel öğrenme kabiliyeti, örgütsel yenilikçilik, yeni ürün performansı, işletme performansı ve yeni ürün tipolojisi kavramlarının kantitatif ilişkileri yapısal eşitlik modellemesi aracılığı ile bir model geliştirilmesi örgütsel öğrenme, örgütsel yenilikçilik, stratejik yönetim alanında yapılacak olan çalışmalara yol göstermesi açısından öneme sahiptir.

## 5.2. Bulgular

Bu bölümde, araştırma modelinde yer alan kavramsal değişkenler arasındaki ilişkilere, kavramsal değişkenlerin işletmelerin özellikleri ve çalışanların çalışma süreleri aralarında istatistiksel olarak anlamlı olduğu kabul edilen ilişkilerin bulgularına yer verilerek tartışılacaktır.

### 5.2.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli İle İlgili Bulgular

Literatürde farklı şekillerde kavramsallaştırılan ve genelde 4 ya da 5 faktör ile ölçülebilen örgütsel öğrenme kabiliyeti bu çalışmada örgütsel öğrenmeyi destekleyici ve kolaylaştırıcı yönetsel uygulamaları ve örgüt özelliği unsurlarını 9 faktörle ölçebilmek doğrultusunda operasyonel hale getirilmiştir. Örgütsel öğrenme kabiliyeti kavramı (1) açıklık ve dış çevre ile etkileşim, (2) deneme, (3) yönetsel bağlılık, (4) katılımcı karar verme, (5) liderlerin bağlılığı ve personeli güçlendirme, (6) amaç ve misyonun açıklığı, (7) bilgi aktarımı, (8) diyalog, (9) sistem bakış açıları ve son olarak tüm faktörleri kapsayan (10) örgütsel öğrenme kabiliyeti faktöründen oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre işletmelerin örgütsel öğrenme kabiliyetleri 29 madde ve 10 faktör ile ölçülebildiği ortaya konmuştur. Sonuçlar örgütsel öğrenme kabiliyetini çok faktörlü olarak değerlendiren ve bir ölçüm modeli geliştiren Goh ve Richards (1997)'nin, Jerez-Gomez (2005) ve Chiva vd. (2007)'nin örgütsel öğrenme kabiliyetini çok faktörlü olarak ölçebilmek için geliştirdikleri ölçüm modelleri ile paralellik göstermekte ancak tez araştırması kapsamında geliştirilen ölçek bahsi geçen araştırmalardaki ölçeklere göre örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran 9 faktörü içerdiğinden daha güvenilir ve geçerli bir örgütsel öğrenme kabiliyeti ölçülmesine olanak verdiği düşünülmektedir.

Modelde örgütsel yenilikçilik Wang ve Ahmed (2004) 20 madde ve 5 faktörden oluşan örgütsel yenilikçilik ölçeği ile ölçülmüştür. Tez araştırması kapsamında yapılan analizler neticesinde örgütsel yenilikçilik ölçeğinin 16 madde ve 5 faktörden oluştuğu bulunmuştur. Bu doğrultuda oluşturulan örgütsel yenilikçilik faktörünün araştırmanın kavramsal modelindeki ilişkileri incelenmektedir.

Araştırmanın kavramsal modeli test edildiğinde örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan işletmelerin örgütsel öğrenme kabiliyetlerini geliştirmeleri ve örgütteki öğrenme

kabiliyetinin sürdürülebilmesinin onları daha inovatif ya da yenilikçi yapacağı söylenebilir. Araştırma sonuçları, literatürde örgütsel öğrenmenin yaratıcılığı desteklediği (Sanchez ve Mahoney, 1996), işletmede yeni fikirlerin ve bilginin oluşumunu canlandığı (Dishman ve Pearson, 2003) ve örgütte yeni bilginin anlaşılması ve uygulanması yeteneğini arttırdığını (Damanpour, 1996) bulan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Araştırma sonuçları, Calantone vd. (2002)'nin öğrenme yönlülüğün inovasyon kabiliyeti ve işletme performansı üzerindeki pozitif etkilerinin olduğunu buldukları çalışması; Alegre ve Chiva (2008)'nin örgütsel öğrenme kabiliyetinin ürün yeniliği performansı üzerindeki pozitif etkileri olduğunu buldukları araştırmaları ve Tohidi ve Mandegari, (2012)'nin örgütsel öğrenme kabiliyetinin işletme inovasyonu üzerindeki etkilerini inceledikleri ve örgütsel öğrenme kabiliyetinin inovasyon üzerinde pozitif etkileri olduğunu buldukları araştırma sonuçları; Hurley ve Hult, (1998)'in örgütsel yenilikçilik, pazar odaklılık ve örgütsel öğrenmenin bir arada değerlendirdikleri ve öğrenmenin yenilik üzerindeki pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaştıkları araştırmaları ile paralellik göstermektedir.

Araştırmanın kavramsal modelinin analiz sonuçlarına göre örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik vasıtasıyla yeni ürün performansı ve işletme performansı üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Yapılan aracılık testleri neticesinde örgütsel öğrenme kabiliyetinin işletme performansı üzerindeki direkt etkileri örgütsel yenilikçilik vasıtasıyla olan etkilerinden daha düşük ve istatistiksel olarak anlamsızdır. Örgütsel öğrenme kabiliyetinin işletme performansı üzerinde direkt bir etkisi olmasa da dolaylı bir etkisi olduğundan söz edilebilir. Örgütsel öğrenme kabiliyetinin işletme performansı üzerindeki dolaylı etkisi örgütsel yenilikçilik vasıtasıyla sağlanmaktadır, yani örgütsel öğrenme kabiliyetinin yüksek olduğu firmaların örgütsel yenilikçilik yeteneklerinin de doğru orantılı olarak yüksek olacağı bunun da işletme performansını pozitif bir şekilde etkileyeceği söylenebilir. Araştırma sonuçları Calantone vd. (2002)'nin öğrenme yönlülüğün yenilikçilik ve performans pozitif ilişkisini doğruladıkları çalışma sonuçları, Alegre, Pla-Barber, Chiva ve Villar (2012)'in öğrenme kabiliyeti ile ürün inovasyonu ve işletmelerin ihracat düzeyi arasındaki pozitif ilişkileri buldukları araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Calantone vd. (2002) araştırmalarında işletmelerde öğrenme yönlülüğün öncelikle yenilikçilik üzerinde etkisi olduğunu, yenilikçilik vasıtasıyla işletme performansı üzerinde

etkilerinin olduğunu ortaya koymaktadırlar. Alegre vd. (2012) de benzer olarak örgütsel öğrenme kabiliyetinin, öncelikle ürün inovasyonu performansı üzerindeki etkisinin olduğunu ve bunun vasıtasıyla ihracat düzeyini geliştirdiğini düşünmektedirler.

Örgütsel öğrenme kabiliyetinin yeni ürün performansı üzerindeki etkileri incelendiğinde örgütsel öğrenme kabiliyetinin yeni ürün performansı üzerinde istatistiksel açıdan pozitif ve anlamlı ilişkilerinin olduğu bulunmuştur. Literatürdeki örgütsel öğrenme ile yeni ürün performansı arasındaki ilişkiler incelemek olursa Cooper (1998) yeni ürün performanslarının ölçülmesi ve karşılaştırılması literatür incelemesinde yeni ürünlerin performanslarını etkileyen bazı faktörler belirlemiştir. Bu faktörler içerisinde örgütsel öğrenme kabiliyeti faktörleri ile yakından ilişkili olan unsurlar bulunmaktadır. Bunlar organizasyon boyutu içerisinde yeni ürün projelerinde çapraz fonksiyonel takımların kullanılması, departmanlar arası koordinasyon kurulması, örgüt yapılarında fonksiyon tabanlı yeni ürün geliştirme çabaları yerine liderlerin güçlendirilmesi stratejilerinin izlenmesidir. Bu uygulamalar yeni ürünlerin performansları üzerinde pozitif yönlü etkilere sahiptir. Bu çalışmadaki örgütsel öğrenme kabiliyetinin yeni ürün performansı üzerindeki pozitif etkisi Cooper (1998)'in çalışma sonuçlarını desteklemektedir. Örgütsel öğrenme kabiliyetinin yeni ürün performansı üzerinde pozitif anlamlı bir etkisinin olduğundan söz etmek mümkün olsa da örgütsel yenilikçilik vasıtasıyla etkisi ile kıyaslandığında düşük düzeyde kaldığı görülmektedir. Bu doğrultuda örgütsel öğrenme kabiliyetinin yeni ürün performansı üzerindeki güçlü etkisinin örgütsel yenilikçilik aracılığı ile sağlandığı söylenebilir.

Örgütsel yenilikçiliğin, yeni ürün performansı ve işletme performansı üzerinde pozitif yönlü güçlü bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. İşletmelerin örgütsel yenilikçilik yeteneklerini arttırmalarının işletmelerin pazarda rekabet avantajı sağlamalarına ve bu avantajı sürdürebilmelerini sağlayacak olan yeni ürün ve işletme performanslarını da arttıracığı sonucuna ulaşılabilir. Örgütsel yenilikçilik, yeni ürün ve işletme performansı ilişkileri bağlamında literatürde yapılmış birçok çalışma (Subramanian ve Nilakanta, 1996; Cooper, 1998; Hurley Hult ve Knight, 2004; Cainelli, Evangelista ve Savona, 2006; Alegre ve Chiva, 2013) bulunmaktadır. Subramanian ve Nilakanta (1996) yenilikçiliğin örgütsel olarak belirleyici faktörleri ile örgütsel yenilikçilik tipleri ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri ortaya koymaya

çalıştıkları araştırmalarında, örgütsel yenilikçiliğin performans üzerinde pozitif etkileri olduğunu bulmuşlardır. Cooper (1998) yeni ürün performanslarını ve bu doğrultuda yapılmış en iyi uygulamaları kıyasladığı araştırmasında yeni ürün performansının sağlanabilmesi için gerekli olan faktörlerden bir tanesinin de örgütte yenilikçiliği sağlayacak olan bir iklimin yaratılması olarak tanımlamakta ve bu yenilikçi iklimin yeni ürünlerin performanslarına pozitif yönlü etkilerinin olduğunu düşünmektedir. Hurley, Hult ve Knight (2004) yenilikçiliğin öncellerini belirledikleri ve ortaya koydukları örgütsel yenilikçilik kavramının işletme performansı üzerindeki olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Cainelli vd. (2006)'nin firma düzeyinde yenilikçiliğin ekonomik performans üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında yenilikçiliğin işletmelerin performansları üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Alegre ve Chiva (2013) ise işletmelerde girişimcilik yönelim kapsamında değerlendirdikleri örgütsel öğrenme kabiliyetinin ve örgütsel yenilikçiliğin işletme performansı üzerinde pozitif yönlü etkilerinin olduğu bulmuşlardır. Araştırma bulguları literatürdeki bahsi geçen araştırma sonuçlarını destekler niteliğe sahiptir.

Çalışmanın önemli bulgularından biri de örgütsel yenilikçiliğin etkisinin örgütsel öğrenme kabiliyeti ile desteklendiğinde çıktı değişkenleri olan yeni ürün ve işletme performansı değişkenleri üzerindeki etkilerinin daha yüksek olduğudur. Bu doğrultuda Alegre ve Chiva (2013) yaptıkları çalışmada girişimcilik ve işletme performansı ilişkisinin örgütsel öğrenme kabiliyeti ve örgütsel yenilikçilik vasıtasıyla sağlanabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Bu tez araştırmasında da, Alegre ve Chiva (2013) çalışmasının sonuçları ile paralel sonuçlar elde edildiği görülmektedir.

Son olarak araştırma modelinde yer alan yeni ürün performansı ile işletme performansı ilişkileri incelendiğinde, yeni ürün performansının işletme performansı üzerinde istatistiksel açıdan pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. İşletmelerin piyasaya sundukları yeni ürünlerinin performanslarının yüksek olması, işletmelerin genel performansını da arttırmaktadır. Langerak vd. (2004) pazar odaklılık, ürün avantajı ve pazara sunumdaki ustalık ve yeni ürün performansının ve işletme performansı üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında yeni ürün performansının işletme performansı üzerinde pozitif etkileri olduğunu bulmuşlardır. Griffin (1997) ise ürün geliştirme araştırmaları ve yeni ürün geliştirme uygulamaları ile ilgili yaptığı



çalışmasında yeni ürün geliştirme uygulamalarında en iyi firmaların satışlarının %49'unu son beş yılda geliştirdikleri ve piyasaya sundukları ürünlerden sağladıklarını tespit etmiştir. Son olarak Terwiesh, Loch ve Niederkofler (2003) ise elektronik endüstrisinde yeni ürün geliştirme performanslarının farklılığını ortaya koymaya çalıştıkları araştırmalarında, yeni ürün performansının pazar şartlarına bağlı olarak örgütsel performansın varyansının %30 ila %70'ini karşıladığını tespit etmişler; bu doğrultuda da daha iyi ürün performansının daha iyi işletme performansı sağlayacağını bulmuşlardır.

### **5.2.2. Araştırmanın Kavramsal Modelindeki Değişkenlerin Departmanlara Göre Farklılıklarıyla İlgili Bulgular**

İşletmelerdeki departman bazında örgütsel öğrenme kabiliyeti, örgütsel yenilikçilik, yeni ürün ve işletme performanslarındaki farklılıklar incelendiğinde ise, örgütsel öğrenme kabiliyetlerinde ve örgütsel yenilikçiliklerinde farklılıkların bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel öğrenme kabiliyeti bağlamında departmanlar arasındaki farklılık (1) deneme, (2) yönetsel bağlılık, (3) katılımcı karar verme, (4) bilgi aktarımı ve (5) diyalogta yer almaktadır. Deneme boyutu kapsamındaki sonuçlar, üretim departmanında çalışan yöneticiler ve liderlerin yeni iş yöntemleri ve yenilikçi süreçler geliştirmesini sağlayan deneme yapma özgürlüğüne ithalat-ihracat departmanındakilere göre daha fazla sahip olduklarını göstermektedir. Yönetsel bağlılık faktöründeki farklılığın insan kaynakları, üretim ve ithalat-ihracat departmanlarından kaynaklandığı bulunmuştur. İnsan kaynakları ve üretim departmanlarında bulunan yöneticilerin öğrenmenin firma başarısındaki etkisinin önemini ithalat-ihracat departmanlardaki yöneticilere oranla daha iyi kavramış oldukları görülmektedir.

Katılımcı karar verme faktöründeki farklılaşmanın ithalat-ihracat, Ar-Ge ve üretim departmanlarından kaynaklandığı bulunmuştur. Ar-Ge ve üretim departmanlarındaki yöneticiler ve liderlerin çalışanlarını işletme için alınan kararlara ithalat-ihracat departmanında göre daha çok dâhil ettikleri; Ar-Ge ve üretim departmanları içerisindeki bilgi akışının ithalat-ihracat departmanına nazaran daha yüksek olduğu görülmüştür. Bilgi aktarımı faktöründeki farklılaşmanın diğer olarak adlandırılan ve genelinde kalite güvenlik, ürün bazlı proje departmanlarının oluşturduğu

departman ile ithalat-ihracat departmanından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılığın kaynağının bilgi aktarımının işletmede kalite kontrol ve ürün bazlı proje departmanları yöneticilerinin ithalat-ihracat departmanındakilere göre daha fazla bilgi edinimi sağlamaları ve edindikleri bilgiyi örgüt içinde daha sık aktarmaları olduğu söylenebilir. İşletmelerdeki departmanların örgüt içinde iş yapış şekillerine, farklı uzmanlık alanlarına sahip oldukları düşünüldüğünde üretim, Ar-Ge, kalite kontrol gibi departmanların diğerlerine oranla daha yüksek bilgiye sahip olması beklenen bir sonuçtur.

Departmanlar arasındaki farklılıklarda diyalog boyutu söz konusu olduğunda ise üretim ve ithalat-ihracat departmanları arasında ortak bir anlayış geliştirme ve bireyler arasındaki etkileşimlerin birbirinden farklılık gösterdiği sonucu bulunmuştur. Üretim departmanında ortak bir anlayış geliştirmenin ve bireyler arası etkileşimin ithalat-ihracat departmanına göre daha yüksek olduğu sonucu çıkarılabilir. Diyalog boyutu için elde edilen sonuçlar doğrultusunda günlük tecrübeleri oluşturan süreçler, varsayımlar üzerine bireyler arasında ya da kolektif olarak yapılan sorgulamaların üretim departmanındaki yöneticilerde ithalat-ihracat departmanındakilere göre daha fazla olduğundan kaynaklandığı öne sürülebilmektedir.

Örgütsel öğrenme kabiliyeti ana boyutundaki farklılıkların üretim ile ithalat-ihracat departmanlarından kaynaklandığı bulunmuştur. Üretim departmanındaki yöneticilerin örgütsel öğrenme kabiliyetinin işletme için stratejik önemini ithalat-ihracat departmanı yöneticilerine kıyasla daha iyi anlamış olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Bu doğrultuda da üretim departmanında çalışan yöneticilerin öğrenme yönlü faaliyetlerinin ithalat-ihracat departmanındakilere nazaran daha fazla olduğundan bahsedilebilir.

Örgütsel yenilikçilik açısından departmanlar arasındaki farklılık bireysel-davranışsal inovasyon ile ürün inovasyonunda ortaya çıkmıştır. Bireysel-davranışsal inovasyon faktöründeki farklılığın üretim ile ithalat-ihracat departmanlarından kaynaklandığı bulunmuştur. Üretim departmanında çalışan yöneticilerin ve liderlerin yenilik yönlü davranışsal değişimlerinin ve değişen koşullar karşısındaki adaptasyonlarının ithalat-ihracat departmanında çalışanlara oranla daha yüksek olduğu söylenebilir. Ürün inovasyonu faktöründeki farklılaşmanın diğer olarak adlandırılan ve

genelinin kalite güvenlik, ürün bazlı proje departmanları ile ithalat-ihracat departmanlarından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Kalite güvenlik ve ürün bazlı proje departmanlarında ürün geliştirme ve kalitenin artırılması odaklı faaliyetlerinin ithalat-ihracat departmanındaki rutin iş yapış şekillerine nazaran daha yoğun olduğundan farklılığın gözlemlendiği söylenebilmektedir.

Çalışma kapsamında örgütsel yenilikçilik ana boyutunda departmanlar arasındaki farklılaşmanın ise üretim ve ithalat-ihracat departmanlarından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Üretim departmanındaki örgütsel yenilikçiliğin ithalat-ihracat departmanına nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir. Üretim departmanının iş yapış şekilleri ve iş süreçleri ithalat-ihracat departmanı ile kıyaslandığında yeni ürünler, yeni süreçler geliştirme gibi yenilikçi uygulamaların ve faaliyetlerin daha sık olması olağan bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada ele alınan ürün tiplerinin işletme performansı ve yeni ürün performansları doğrultusundaki farklılıkları dikkate alındığında, yapılan tek yönlü anova analizi neticesinde sadece yeni ürün performanslarında anlamlı bir fark bulunmuştur. Yeni ürün performansındaki farklılığın mevcut ürünler üzerindeki geliştirmeler ya da düzeltmelerin, mevcut ürün hatlarına eklenen yeni ürünlerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda işletme için yeni ancak pazar için yeni olmayan ürünlerin, pazar ve işletme için kısmen yenilikçi ürünlere göre yeni ürün performansının daha yüksek olduğu yorumu yapılabilir. Ürünler üzerinde yapılan düzeltmeler neticesinde ürünlerin performanslarının artması ve daha yüksek satış hacmi yakalamaları bu ürünlerin karlılığını arttırmaktadır. Literatür incelendiğinde yeni ürün tipolojisi ile yeni ürün performansı arasındaki ilişkileri inceleyen birçok çalışma olduğu görülmektedir. Bu araştırmalar genellikle farklı yeni ürün tipolojilerinin performanslarını ölçümlemeye çalışan çalışmalardır. Cooper (1979) çalışmasında yeni ürün çeşitlerinin performanslarını incelemiş ve yeni ürün tipolojisi ile yeni ürün performansı arasında pozitif ilişkiler bulmuştur. Benzer olarak Kleinschmidt ve Cooper (1991) araştırmalarında yeni ürün tipolojileri ile yeni ürünlerin performansları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu bulmuşlardır.

### 5.3. Araştırmanın Teorik Katkıları

Araştırmada örgütsel öğrenme kabiliyetinin, örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkileri incelenmiş ve işletmelerin dinamik birer kabiliyeti olarak atfedilen örgütsel öğrenme kabiliyeti ve örgütsel yenilikçiliğin işletmelerin yeni ürün performansları ve işletme performansları üzerindeki dolaylı ve direkt etkileri ortaya çıkarılmıştır.

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler literatüründe örgütlerde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için gerekli olan faktörlerin (ör. deneme ve bilgi aktarımı) bulunup bulunmadığı ile ilgili çok az nicel çalışma (Huber, 1991; Goh ve Richards, 1997; Bontis vd., 2002; Tippins ve Sohi, 2003; Jerez-Gomez vd., 2005; Chiva vd., 2007) olduğu görülmüştür. Literatürdeki bu eksikliği giderebilmek ve örgütsel öğrenmenin karmaşık yapısını değerlendirebilmek için örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler literatürlerinde yer alan farklı faktörlerin bir arada kullanıldığı örgütsel öğrenme kabiliyeti kavramı ortaya çıkmıştır.

Örgütsel öğrenme kabiliyeti, işletmelerde öğrenmeyi destekleyici ve kolaylaştırıcı faktörlerin ortaya konulması doğrultusunda yapılan çalışmalara dayanmakta ve çok faktörlü bir kavram olarak incelenmektedir. Örgütsel öğrenme kabiliyeti çalışmaları, örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler kavramlarının ölçülmesindeki eksik ve yetersiz kalan yanlarını tamamlamak için işletmelerdeki öğrenme kabiliyetinin oluşmasını sağlayan unsurları incelemektedir. Kavramın ölçülmesinin araştırmalarda (Goh ve Richards, 1997; Jerez-Gomez vd., 2005; Chiva vd., 2007) 4 ya da 5 boyutlu olarak operasyonel hale getirilmektedir. Tez çalışmasında bu temel 3 çalışmadaki örgütsel öğrenme kabiliyetini oluşturan tüm faktörler bir araya getirilerek kavramsallaştırılmış ve daha güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı elde edilmeye çalışılmıştır.

Örgütsel öğrenme kabiliyeti, bu araştırma kapsamında örgütsel öğrenme süreçlerinde öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve destekleyici yönetsel uygulamalar (Dibella vd. 1996; Goh ve Richards, 1997; Yeung vd., 1999) ve bir örgütün öğrenen bir organizasyon olmasını sağlayan örgütsel özellikler olarak (Jerez-Gomez vd. 2005; Chiva vd. 2007) kavramsallaştırılmıştır. Bu kavramsallaştırmayı oluşturan 9 boyut (açıklık ve dış çevre ile etkileşim, deneme, yönetsel bağlılık, katılımcı karar verme,

liderlerin bağılılığı ve personeli güçlendirme, amaç ve misyonun açıklığı, bilgi aktarımı, diyalog ve sistem bakış açısı) bir araya getirilerek kavram operasyonel hale getirilmiştir. Bu çalışmada operasyonel hale getirilen ölçek 0.93 (Cronbach's Alpha) iç tutarlık katsayısına sahip olduğundan ölçme aracının yüksek güvenirliliğe sahip olduğu görülmektedir. Ölçüm aracı geliştirilirken yapılan odak grup görüşmesinde, uzmanlar örgütsel öğrenme kabiliyeti ölçeğinin maddeleri ve faktörleri üzerinde %90 oranında fikir birliğine ulaşmış olup ölçeğin içerik/kapsam geçerliği sağlanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçek maddelerinin dokuz faktör altında toplandığı ve yapı geçerliğini sağladığı; boyutlar arasındaki korelasyon incelendiğinde ise ölçüm modelinin ayırıcı geçerliği sağladığı bulunmuştur. Araştırma sonucunda ortaya konan örgütsel öğrenme kabiliyeti ölçeğinin bundan sonra yapılacak olan araştırmalarda 9 faktör ve 35 madde ile değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

Örgütsel öğrenme kabiliyeti, dinamik kabiliyetler teorisi kapsamında yapılmış olan araştırmalarda ele alınan öğrenme (Bowman ve Ambrosini, 2003) ve planlı öğrenme mekanizmaları (Zollo ve Winter, 2002; Macher ve Mowery, 2009) altında incelenen yönetimin etkisi, bilgi aktarımı, deneme (tecrübe etme), diyalog faktörlerini içermekte ve bu faktörlere ek olarak öğrenmeyi kolaylaştırıcı 6 faktör (açıklık ve dış çevre ile etkileşim, yönetimsel bağılılık, katılımcı karar verme, liderlerin bağılılığı ve personeli güçlendirme, amaç ve misyonun açıklığı, sistem bakış açısı) daha içermekte ve örgütlerin öğrenme kabiliyetlerini ölçmektedir. Bu açıdan ele alınacak olursa örgütsel öğrenme kabiliyeti, dinamik kabiliyetler literatüründe öğrenmenin dinamik bir yetenek olduğunu savunan çalışmalarda ele alınan boyutlardan daha fazla yönetsel uygulamayı ve örgütsel özelliği kavramsallaştırıp, ölçebildiğinden örgütlerde öğrenme dinamik kabiliyetini daha kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Örgütsel öğrenme kabiliyeti ve kavramın ölçümü dinamik kabiliyetler alan yazınında örgütsel öğrenmenin dinamik bir kabiliyet olduğunu test eden çalışmalara yol gösterici bir olabilecektir.

Literatür incelendiğinde yapılan araştırmalarda genellikle yeniliğin tek boyutlu (ürün, süreç ya da pazarlama inovasyonu) olarak değerlendirildiği görülmektedir. (Balachandra ve Friar, 1997; Alegre ve Chiva, 2008; Sun vd., 2009; Alegre ve Chiva, 2013). Bu araştırmada örgütsel yenilikçiliğin, yenilik alanında incelenen tüm boyutları ile (ürün, süreç, pazarlama, bireysel-davranışsal ve stratejik inovasyon) ele alınması ve

örgütsel öğrenme kabiliyeti ile ilişkilendirilmesi yenilik literatüründe bu bağlamdaki eksikliği gidermekte ve önemli katkılar sağlamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel öğrenme kabiliyeti kavramı ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinin, süreç ve bireysel-davranışsal inovasyon boyutları arasında diğer yenilikçilik boyutlarına nazaran daha yüksek olduğu ve öğrenmenin bireylerin yaratıcılıkları ve işletme süreçlerinin de bu doğrultuda geliştiğini göstermektedir. Bu bağlamda araştırma bulguları yenilik araştırmaları literatüründe genellikle ürün yenilikçiliği ile ilişkilendirilen örgütsel öğrenme kabiliyetinin stratejik ve bireysel-davranışsal inovasyon boyutları ile ilişkisini ortaya koymasından katkı sağlamaktadır.

Literatürde işletmelerin dinamik kabiliyetleri olarak değerlendirilen örgütsel öğrenme kabiliyeti ve örgütsel yenilikçilik ile yeni ürün performansı ve işletme performansı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırma bulunmamaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular, örgütsel öğrenme kabiliyetinin işletme performansı üzerinde direkt bir etkisinin olmadığı; yeni ürün performansı üzerindeki direkt etkisinin ise çok düşük olduğunu göstermektedir. Çalışma bulgularına göre örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik vasıtasıyla yeni ürün ve işletme performansı üzerinde pozitif etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Bulgulara göre örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki güçlü etkisi aracılığıyla işletme ve yeni ürün performansına katkılarının olması; Schumpeter (1934)'in yaratıcı yıkımı ve yenilik tabanlı rekabetini temel alan dinamik kabiliyetler alan yazınında yeniliğin önceleyicisinin örgütsel öğrenme olduğunu desteklediği ve bu etkinin de işletmelerin rekabette sağladıkları avantajların girdilerini açıklayabilmesi açısından önemlidir.

#### **5.4. Araştırmanın Sayıltıları**

Araştırmadaki örgütsel öğrenme kabiliyeti ölçeği literatürde bu konuda yapılmış olan ve en çok atıf alan çalışmalardan yararlanılarak geliştirildiğinden, örgütsel yenilikçilik, yeni ürün ve işletme performansı ölçekleri söz konusu olduğunda bu ölçeklerin de literatürde en çok test edilen ve atıf yapılan ölçekler olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında kullanılan tüm ölçekler Türkçe'ye uyarlanmıştır. Bu çalışmalar neticesinde, araştırmanın kavramsal modelinin güvenilir ve geçerli bir ölçek ile test edildiği varsayılmaktadır.

Araştırmada işletmelerin örgütsel öğrenme kabiliyetleri, örgütsel yenilikçilikleri, yeni ürün ve işletme performansları arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Manisa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren ve İSO'nun 2012 yılında Türkiye'nin en büyük ilk 500 ve ikinci 500 sanayi kuruluşu sıralamalarında yer alan işletmelerde çalışan üst ve orta düzey yöneticiler ile proje ve ekip liderlerinden veri toplanmıştır. Bu işletmelerin örgütsel öğrenme kabiliyetleri yüksek, örgütsel yenilikçilik bağlamında en fazla uygulamaya sahip; işletme ve yeni ürün performansı bağlamında ise en yüksek performans düzeyine sahip oldukları düşünülmüş; ölçeklerin ve araştırmanın kavramsal modelinin test edilmesinde ideal ortamı oluşturdukları ve araştırmanın amaçlarına uygun olarak seçildiği varsayılmaktadır.

Araştırma bulguları, işletmelerin performansları ve yeni ürün performansları üzerinde örgütsel öğrenme kabiliyeti ve örgütsel yenilikçiliğin etkisi olduğu sonucunu yansıtır nitelikte olduğu varsayılmaktadır. Araştırmadaki örneklem grubunu oluşturan kişiler gönüllü olarak çalışmaya katılmışlar ve anket sorularını samimiyetle yanıtladıkları varsayılmaktadır.

### **5.5. Araştırmanın Sınırlıkları**

Bu çalışmadaki veriler kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş araştırmaya katılmayı kabul eden işletmelerde çalışan yaşları 20 ile 65 arasında değişen 246'sı Türkiye'nin en büyük ilk 500 sıralaması içerisinde yer alan 3 işletmeden, 39'u ise Türkiye'nin en büyük ikinci 500 sıralaması içerisinde yer alan 3 işletmede toplam 6 işletmede farklı departmanlarda çalışan toplam 285 kişi ile sınırlıdır.

Araştırma işletmelerde örgütsel öğrenme kabiliyeti ve örgütsel yenilikçiliğin geliştirilebilmesi bağlamında işletmeler içerisinde uygun ortamların yaratılıp yaratılmadığını ortaya koyabilme doğrultusunda orta ve üst düzey yöneticiler ile bu çalışma ortamlarında fiili olarak bulunan proje ve ekip liderleri ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın kavramsal modelinde örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkileri, örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik vasıtasıyla işletme ve yeni ürün performansı üzerindeki etkileri, yeni ürün performansının işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu açıdan bu

çalışmadaki kavramlar örgütsel öğrenme kabiliyeti, örgütsel yenilikçilik, işletme performansı ve yeni ürün performansı değişkenleri ile sınırlıdır.

## **5.6. Öneriler**

### **5.6.1. Araştırmaya Yönelik Öneriler**

Örgütsel öğrenme kabiliyeti bağlamında çalışma yapacak olan araştırmacılar örgütsel öğrenme kabiliyeti ölçeğini farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde, farklı performans düzeylerine sahip olan işletmeler üzerinde test edebilirler.

Örgütsel yenilikçilik ölçeğinin Türkçe'ye adapte edilen ilk hali 20 sorudan oluşmaktadır. Tez araştırması kapsamında yapılan analizler neticesinde örgütsel yenilikçiliğin 16 soru ile ölçülebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel yenilikçilik doğrultusunda ileride yapılacak olan araştırmacıların ölçeği farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde ve farklı büyüklükteki örneklemeler üzerinde kullanarak psikometrik özelliklerinin gelişmesine katkı sağlayabilirler.

Araştırmada, işletmelerin performanslarının ölçümü, işletmelerin ekonomik anlamda performanslarını ortaya koyabilme içeriğine sahip olan 3 maddenin çalışanlar tarafından rakiplerine göre sahip olduğu pozisyonu değerlendirmeleri neticesinde belirlenmiştir. Bu doğrultuda ileride performans ölçümü ile ilgili yapılacak olan araştırmalarda performansın daha fazla ekonomik gösterge ile değerlendirilerek ölçülmesi önerilmektedir.

Bundan sonraki araştırmalarda örgütsel yenilikçiliğin ve alt boyutlarının işletmelerin farklı çıktıları üzerindeki etkileri ve örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel açıdan farklı kavramlar ile ilişkisi ve bu değişkenler üzerindeki etkileri test edilebilir. İşletme ve yeni ürün performansı üzerindeki etkileri olabilecek diğer değişkenler de incelenebilir.



## 5.6.2. Uygulamaya Yönelik Öneriler

İşletmelerin günümüz rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri, rakiplerine karşı bir avantaj sağlayabilmeleri için örgütsel öğrenme kabiliyetine sahip olmaları, örgütsel yenilikçiliklerini örgütsel öğrenme kabiliyetleri doğrultusunda arttırabilmeleri büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin örgütsel yenilikçilik yeteneklerini arttırabilmelerinin, örgüt için yenilikçi faaliyetleri ve uygulamaları destekleyecek olan örgütsel öğrenme kabiliyetlerini arttırmalarına; yani örgüt içinde öğrenmeye zemin hazırlayacak ortamlar hazırlamaları ve öğrenme mekanizmalarını geliştirmelerine ve öğrenmeyi destekleyecek uygulamalara yönetsel olarak izin vermelerine bağlı olduğu söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre örgütsel öğrenme kabiliyetinin oluşturulabilmesi, işletmelerde örgütün dış çevrelerinde olup bitenleri takip etmeleri, rakiplerinin neler yaptığını, kendileri için önemli olabilecek uygulamaları gerektiğinde kendi örgütlerine adapte etmeleri, örgüt içinde bireylerin yeni iş yöntemleri ve yenilikçi süreçler geliştirmesini sağlayan deneme yapma özgürlüğü sağlamaları, yönetsel açıdan örgütsel öğrenmenin firma başarısındaki rolünü anlamaları, örgüt içi karar mekanizmalarına çalışanların dahil edilmesi, amaç ve misyon açıklamalarının tüm çalışanlar tarafından anlaşılır olması, çalışanlar arasındaki bilgi aktarımının sürekliliğinin sağlanması, örgüt içi iletişimin güçlendirilmesi ve örgütün tüm organları ile birlikte ayrılmaz bir bütün olarak değerlendirilmesi ile mümkün olacaktır.

İşletmelerde örgütsel öğrenmeyi sağlayacak ve destekleyecek bir kabiliyet geliştirilmesi hem bireysel hem de örgütsel öğrenmenin organizasyonda oluşabilmesini ve artmasını destekleyecektir. Çalışma sonuçlarına göre işletmelerin örgütsel öğrenme kabiliyetlerini arttırmalarının örgütte bireyler, ürünler, süreçler, pazarlama faaliyetleri ve yönetim açısından yeni uygulamaların artmasını da sağlayacağı düşünülmektedir. İşletmelerde örgütsel yenilikçiliğin artması neticesinde işletme ve yeni ürün performanslarının da artması pazarda rakiplerine karşı avantaj sağlamalarını da beraberinde getirecektir.

İşletmelerde yöneticilerin iş yapış şekillerinin ve yönetim anlayışlarının işletmelerin performansları üzerinde belirleyici etkilerinin olmasından dolayı yöneticilerin işletmelerde öğrenme kabiliyetinin oluşumu ve arttırılması hususunda

yönetmel destekleri önemlidir. Bu doğrultuda işletmelere alınacak yönetici adayları arasından işletmenin örgütsel öğrenme kabiliyetini destekleyecek ve bu kabiliyetin önemini anlamış olan ve yenilikçiliğe yatkın, yaratıcılığı destekleyen yöneticilerin seçiminde araştırmada kullanılan ölçekten yararlanılabilir. İşletmelerde mevcut yöneticilerin bu özelliklere sahip olup olmadıkları yine araştırmadaki ölçek yardımıyla ortaya konulması, muhtemel örgüt içi eğitim programlarının kapsamının da belirlenmesine olanak sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

Adner R. ve Levinthal D. (2001), "Demand Heterogeneity and Technology Evolution: Implications for Product and Process Innovation", *Management Science*, Vol.47, No.5, s.611-628.

Akgün A. E., İnce H., İmamoğlu S. Z., Keskin H. ve Kocoğlu İ. (2014), "The mediator role of learning capability and business innovativeness between total quality management and financial performance" *International Journal of Production Research*, Vol. 52, No.3, s.888-901.

Akgün A. E., Keskin H. ve Günsel A. (2009), *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*, Eflatun Yayınevi, Maltepe, Ankara.

Alegre J. ve Chiva R. (2008), "Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance", *Technovation*, Vol.28, s. 315-326.

Alegre J. ve Chiva R. (2013), "Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance", *Journal of Small Business Management*, Vol.51, No. 4, s. 491-507.

Alegre J, Pla-Barber, Chiva R. ve Villar C. (2012), "Organizational Learning Capability, Product Innovation Performance and Export Intensity", *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 25, No.5, s.511-526.

Allen, T. (1977) *Managing the Flow of Technology*. MIT Press, Cambridge, Mass.

Amabile T., Conti R., Coon H., Lazenby J. ve Herron M., (1996), "Assessing The Work Environment for Creativity", *Academy of Management Review* Vol.39, No.5, s. 1154–1184.

Amabile, T. (1998), "How to Kill Creativity", *Harvard Business Review*, September/October, s. 77–87.

Ambrosini V. ve Bowman C., (2009), "What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?" *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, No. 1, s. 29-49.

Andrews J. ve Smith D.C. (1996), "In search of Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products", *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, s. 17-37.

Aragon-Correa J.A., Garcia-Morales V.J. ve Cordon-Pozo E. (2007), "Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance Lessons from Spain", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 No. 3, s. 349-359.

Argote I., Beckman S. L. ve Epple D. (1990), "The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings", *Management Science*, Vol. 36, No. 2, s. 140-154.

Argyris C. ve Schön D. A. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley Publishing Co. Reading, Massachusetts.

Argyris C. (1999), *On Organizational Learning*, Cornwall: Blackwell Publishing.

Armbruster H., Bikfalvi A, Kinkel S. ve Lay G., (2008), "Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-technical Innovation in Large-scale Surveys", *Technovation*, Vol.28, s.644-657.

Arrow K., (1962), "The Implications of Learning by Doing", *Review of Economic Studies*, Vol: 29, s. 166-170.

Atuahene-Gima K. (2005), "Resolving The Capability-rigidity Paradox in New Product Innovation", *Journal of Marketing* Vol. 69, No.3, s. 61-83.

Atuahene-Gima K., Li H. ve DeLuca L.M. (2006), "The Contingent Value of Marketing Strategy Innovativeness for Product Development Performance in Chinese New Technology Ventures", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35,s. 359-372.

Awbrey S. M. (2005) "General Education Reforms As Organizational Change: Integrating Cultural and Structural Change", *The Journal of General Education*, Vol. 54, No.1.

Avcı U., Kılınc İ. ve Okumuş F. (2010), "Öğrenme Düzeyleri Arası İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması", *Ege Akademik Bakış*, Vol:10, No: 1, s. 95-115.

Avlonitis G. J., Kouremenos A. ve Tzokas N. (1994), "Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents: Project Innovstrat", *European Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 11, s. 5 – 28.

Balachandra R. ve Friar J. H. (1997), "Factors for Success in R&D Projects and New Product Innovation: A Contextual Framework", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 44, No. 3, s. 276-287.

Bapuji H. B. ve Crossan M. (2003), "From Raising Questions to Providing Answers: Reviewing Organizational Learning Research", *Organizational Learning and Knowledge 5th International Conference*, Lanchester University 30 Mayıs- 2 Haziran, 2003.

Bapuji, H. and Crossan, M. (2004), "From Questions to Answers: Reviewing Organizational Learning Research", *Management Learning*, Vol. 35 No. 4, s. 397-417.

Baregheh A., Rowley J. ve Sambrook S. (2009), "Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation", *Management Decision*, Vol.47, No. 8, s. 1323-1339.

Barnett W. P. ve Hansen M. T. (1996). "The Red Queen in Organizational Evolution" *Strategic Management Journal*, Vol.17, s. 139-157.

Barney J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, s. 99–120.

Barreto I. (2010), "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and Agenda for the Future" *Journal of Management*, Vol. 36, No.1, s. 256-280.

Bartolo, A., (2000). Human Capital Estimation Through Structural Equation Models with Some Categorical Observed Variables. IRISS Working Paper Series No:2000-02

Berthon P., Hulbert J. M. ve Pitt L. F. (1999), "To Serve or Create? Strategic Orientations Toward Customers and Innovation" California Management Review, Vol. 42, No.1, s. 37-58.

Bass F. (1969), "A new product growth model for consumer durables", Management Science, Vol. 15, s. 215-227.

Besanko D., Dranove D., ve Shanley M. (1996), The Economics of Strategy, John Wiley & Sons, New York, NY.

Bessant, J. (2003) High Involvement Innovation, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester.

Blythe J. (1999), "Innovativeness and Newness in High-Tech Consumer Durables", Journal of Product & Brand Management, Vol. 8, No. 5, s. 415-429.

Bollen, K.A ve Long, J. S (1993). Testing structural equation models. London. Sage.

Bontis N., Crossan, M.M. ve Hulland, J. (2002), "Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows", Journal of Management Studies, Vol. 39 No. 4, s. 437-469.

Booz-Allen ve Hamilton (1982) New Products Management for the 1980's, Booz-Allen & Hamilton Inc., New York.

Bourgeois, L. J., ve Eisenhardt, K. M. (1988), "Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in The Microcomputer Industry", Management Science, Vol. 34, s. 816-835.

Bowman C. ve Ambrosini V. (2003), "How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy", British Journal of Management, Vol. 14, s. 289-303.

Brown T. A. (2006) *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, NY, Guilford Pub. Inc.

Brown S.L. ve Eisenhardt K.M. (1995), “Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 343-378.

Brown J. S. ve Duguid P. (1991), “Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation”, *Organization Science*, Vol.2, No.1, s.40-57.

Burns T. ve Stalker G., (1961), *The Management of Innovation*. Tavistock Publications, London.

Büyüköztürk, Ş. (2002), “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı. 32, s. 470-483.

Büyüköztürk Ş. (2010), “Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı”, Pedem Akademi, İskitler, Ankara.

Calantone R.J., Cavusgil S.T., Zhao Y. (2002) “Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance”, *Industrial Marketing Management* Vol. 31, No.6, s.515–524.

Campbell J. P. (1977) *On the Nature of Organizational Effectiveness*, In Goodman, P.S. Pennings, J.M. & Associates. *New perspectives on organizational effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass. , s. 13-55.

Camison C. ve Villar-Lopez A. (2010), “An Examination of the Relationship Between Manufacturing Flexibility and Firm Performance: The mediating Role of Innovation”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 30, No.8, s. 853-878.

Camison C. ve Villar-Lopez A. (2012), “On How Firms Located in an Industrial District Profit from Knowledge Spillovers: Adoption of an Organic Structure and Innovation Capabilities”, *British Journal of Management*, Vol. 23, s. 361-382.

Cangelosi, V. ve Dill, W. (1965) "Organizational learning: Observations toward a theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol 10, No. 2, s. 175-203.

Capon N., Farley J. U., Lehmann D. R. ve Hulbert J. M. (1992), "Profiles of Product Innovators Among Large U.S. Manufacturers" *Management Science*, Vol. 38, No. 2, s.157-169.

Carbonell P., Rodriguez A.I. ve Munuera J.L. (2004), "Technology Newness and Impact of Go/No-Go Criteriaon New Product Success" *Marketing Letters*, Vol. 15, No. 2, s. 81-97.

Carter, C. ve B. Williams (1957) *Industry and Technical Progress*, Oxford University Press, Oxford.

Carrol M., Curtis L., Higgins A., Nichol H., Redmond R. ve Timmins F. (2002) "Is There a Place in the Nursing Curriculum?" *Nurse Education in Practice*, Vol.2, s. 13-20.

Castaneda, D. I. and Rios, M. F. "From Individual Learning to Organizational Learning." *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 5 Issue 4, pp. 363 – 372.

Cavaleri, S. ve Fearon, D. (1996), *Managing in Organizations that Learn*, Cambridge, Blackwell.

Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. MIT Press: Cambridge, MA.

Chang J. ve Chee T. (2003), "The Hidden Role of Gut Feeling in Opportunity Recognition", *Allied Academies International Conference Proceedings*, April 9-12, Tunica Mississippi, USA.

Child, J. (1972), "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, Vol. 6, No. 1, s. 1-22.

Chiu, Yi-Chia, Chen, B., Shyu, J. Z. ve Tzeng,G. H. (2006), "An Evaluation Model of New Product Launch Strategy", *Technovation* Vol. 26, No.11, s. 1244-1252.



Chiva R., Alegre J. ve Lapiedra R. (2007), “Measuring Organizational Learning Capability Among Workforce”, *International Journal of Manpower*, Vol.28, No.3/4, s.224-242.

Chiva, R. ve Alegre, J. (2008) “Emotional Intelligence And Job Satisfaction: The Role of Organizational Learning Capability”, *Personnel Review*, Vol. 37, No. 6, s. 680–701.

Chiva, R. ve Alegre, J. (2009), “Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: An Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry”, *British Journal of Management*, Vol. 20, No. 3, s. 323–340.

Choi B. ve Lee H. (2003), “An Empirical Investigation of KM Styles and Their Effect on Corporate Performance”, *Information and Management*, Vol. 40, No. 5, s. 403-417.

Chou C.P. ve Bentler P.M. (1995) *Estimates and Tests in Structural Equation Modeling: Issues and Application*, Newbury, CA: SAGE publications.

Christensen H. K. ve Montgomery C. A. (1981), “Corporate Economic Performance: Diversification Strategy versus Market Structure” *Strategic Management Journal*, Vol. 2, No. 4, s.327-343.

Cohen W. M. ve Levinthal D. A. (1990), “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.1, Special Issue: Technology, s.128-152.

Clark K. ve Wheelwright S. C. (1993), *Managing New Product and Process Development*, New York.

Clarke L. ve Perrow C., (1996), “Prosaic Organizational Failure”, *American Behavioral Scientist*, Vol.39, s.1040-1055.

Cohen, W. M. ve Levinthal D. A., (1989) “Innovation and Learning: The Two Faces of R&D” *The Economic Journal*, Vol. 99, No.397, s. 569-596.

Cohen, W.M. ve Levinthal, D.A. (1990) “A New Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, s. 128–152.

Collis DJ. (1994) “How valuable are organizational capabilities?”, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue Vol. 15, s. 143–152.

Conner K. R. ve Prahalad C. K., (1996), “A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism”, *Organization Science*, Vol. 7, No. 5, s. 477-501.

Cooper R. G. (1979), “The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure” *Journal of Marketing*, Vol. 43, No.3, s. 93-103.

Cooper R. G. ve Kleinschmidt E. J. (1987), “Success Factors in Product Innovation” *Industrial Marketing Management*, Vol. 16, No. 3, s. 215–223.

Cooper R.G. ve Kleinschmidt E.J. (1995a), “Performance Typologies of New Product Projects” *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, No. 5, s. 439–456.

Cooper R.G. ve Kleinschmidt E.J. (1995b) “Benchmarking The Firm’s Critical Success Factors in New Product Development”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 12, No. 5,s. 374–391.

Cooper J.R. (1998a), “A Multidimensional Approach to the Adoption of Innovation”, *Management Science*, Vol. 36 No. 8, s. 493-502.

Cooper R.G. (1998b), “Benchmarking New Product Performance: Results of the Best Practices Study” *European Management Journal*, Vol.16, No.1,s. 1–17.

Crossan M., Lane, H., White R. ve Djurfeldt L. (1995), “Organizational Learning: Dimensions for a Theory”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, No.4, s. 337-360.

Crossan M. ve Guatto T.,(1996), “Organizational Learning Research Profile”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, No. 1, 1996, p. 107.

Crossan M. ve Bapuji H. B. (2003), “From Raising Questions to Providing Answers: Reviewing Organizational Learning Research” 5<sup>th</sup> International Conference of Organizational Learning and Knowledge, June 2003, s. 1-24.

Cyert R. ve March J. (1963), A Behavioural Theory of the Firm, Prentice Hall, Eaglewood Cliffs, New Jersey.

Çakmur, H (2012), Araştırmalarda Ölçme - Güvenilirlik – Geçerlilik, TAF Prev Med Bull Dixon M.A, Warner S. (2010), Employee Satisfaction in Sport: Development of a Multi-Dimensional Model in Coaching, Journal of Sport Management, 24, 139-168

Çokluk Ö, Şekercioğlu G. ve Büyüköztürk Ş. (2012) Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları, Pegem Akademi Yayınevi, Yenişehir, Ankara.

Daft, R. ve Weick, K. (1984), “Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems”, Academy of Management Review, Vol 9, No. 2, s. 284-295.

Damanpour F. (1987), “The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors”, Journal of Management, Vol. 13, No. 4, s. 675-688.

Damanpour F., Szabat K. A. ve Evan W. M. (1989), “The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance”, Journal of Management Studies, Vol.26, No.6, s.587-601.

Damanpour F. (1991), “Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators”, The Academy of Management Journal, Vol.34, No.3, s.555-590.

Damanpour, F. (1996), “Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models”, Management Science, Vol. 42 No. 5, s. 693-716.

Danneels E. ve Kleinschmidt E. J. (2001), “Product Innovativeness From the Firm’s Perspective: Its Dimensions and Their Relation with Project Selection and Performance”, The Journal of Product Innovation Management, Vol. 18, s.357-373.

D’Aveni, R. A. 1994. Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering. New York: Free Press.

Day G. S. ve Montgomery D. B. (1983), "Diagnosing the Experience Curve," *Journal of Marketing*, Vol. 47, s. 44-58.

Day G. S. (1994), "Continuous Learning About Markets", *California Management Review*, Summer, s. 9-31.

De Meyer, A. (1985) "The flow of technological innovation in an R&D department", *Research Policy*, Vol. 4, s. 315–328.

Deshpande R., Farley J. U. Ve Webster Jr. F. E., (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, s. 23-37.

Deshpande R. ve Farley J. U. (2004), "Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, No., s.3-22.

DiBella A. J, Nevis E. C. ve Gould J. M. (1996), "Understanding Organizational Learning Capability", *Journal of Management Studies*, Vol.33, No.3, s.361-379.

Dishman P. and Pearson T. (2003), "Assessing Intelligence as Learning within an Industrial Marketing Group: A Pilot Study", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32 No. 7, s. 615-620.

Dodgson M. (1993), "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", *Organizational Studies*, Vol:14, No: 3, s.375-394.

Dosi G., (1988), "Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation", *Journal of Economic Literature* Vol: 26, s. 1120-1171.

Drew S. A. W. (1997), "From Knowledge to Action: The Impact of Benchmarking on Organizational Performance", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, s. 427-441.

DTI (1997) *Competitiveness through Partnerships with People*, Department of Trade and Industry, London.

Duncan, R. and Weiss, A. (1979) Organizational Learning: Implications for Organizational Design, Research in Organizational Behavior, Vol 1, pp 75-123.

Duncan, R. (1974) "Modifications in Decision Structure in Adapting to the Environment: Some Implications for Organizational Learning", Decision Sciences, Vol 5, No. 4, s. 705-725.

Dursun Y. ve Kocagöz E. (2010), "Yapısal Etkileşim Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı bir Analiz". Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 35, Ocak-Temmuz 2010 ss.1-17

Easterby-Smith M. ve Lyles M. A. (2011), Handbook Of Organizational Learning and Knowledge Management, Joh Wiley and Sons Ltd., West Sussex, United Kingdom.

Easterby-Smith M., Lyles M. A. ve Peteraf M. A. (2009), "Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions" British Journal of Management, Vol.20, s. 1-8.

Easterby-Smith M., Crossan M. ve Nicolini D. (2000), "Organizational Learning: Debates Past, Present and Future", Journal of Management Studies, Vol.37, No.6, s.783-796.

Ecevit Satı Z.,(2010) "Yenilik Yönetimi", Teknoloji Yönetimi, Feray Odman Çelikçapa, Sait Kaygusuz, Ed., Dora , Bursa, ss.115-153, 2010

Ecevit Satı Z. (2013), İnovasyonu Yönetmede Kesitler, Nobel Akademik Yayıncılık, İskitler, Ankara.

Edmondson A. C. ve Moingeon B. (1998), "From Organizational Learning to the Learning Organization", Management Learning, Vol.29, No.1 s. 5-20.

Edmondson A. C. (2002), "The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group-Level Perspective", Vol.13, No.2, s. 128-146.

Edmondson A.C., Winslow A.B., Bohmer R.M. ve Pisano G.P., (2003), "Learning How and Learning What: Effects on Tacit and Codified Knowledge on

Performance Improvement Following Technology Adoption”, *Decision Sciences*, Vol. 34, No. 2, s. 197–223.

Eisenhardt K. M., ve Martin J. A. (2000), “Dynamic Capabilities: What are they?” *Strategic Management Journal*, Vol. 22, s. 1105-1121.

Elçi Ş. (2006), *İnovasyon, Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Feryal Matbaacılık, Kavaklıdere, Ankara.

Ellis S., Caridi O., Lipshitz R. ve Popper M. (1999), “Perceived Error Critically and Organizational Learning: An Empirical Investigation”, *Knowledge and Process Management*, Vol.6, No.3, s. 166-175.

Epple, D., Argote, L. ve Devadas, R. (1991), “Organizational Learning Curves: A Method for Investigating Intra-plant Transfer of Knowledge Acquired Through Learning by Doing”, *Organization Science*, Vol. 2, s. 58-70.

Eren S. S., Gül H. ve Tokgöz E. (2013), “Küçük ve Orta boy İşletmelerde (KOBİ) Örgütsel Öğrenme ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri”, *Journal of Yaşar University*, Vol.29, No.8, s.4872-4895.

Ettlie J. E.ve Subramaniam M. (2004), “Changing Strategies and Tactics for New Product Development”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, No.2, s.95-109.

Ettie J. E., Bridges W. P. ve O’Keefe (1984), “Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation”, *Management Science*, Vol. 30, No. 6, s.682-695.

Fang C., Chang S. ve Chen G., (2011), “Organizational Learning Capability and Organizational Innovation: The Moderating Role of Knowledge Internia”, *African Journal of Business Management*, Vol. 5, s. 1864-1870.

Fiol, C. ve Lyles, M. (1985) “Organizational Learning”, *Academy of Management Review*, Vol: 10, No: 4, s. 803-813.

Francis D. ve Bessant J. (2005), "Targeting Innovation and Implications for Capability Development" *Technovation*, Vol.25, s. 171-183.

Freeman C., (1994), *Innovation and Growth*, Handbook of Industrial Innovation, Part I. Mark Dodgson and Roy Rothwell, Aldershot, Edward Elgar Publishing Limited, UK, s. 78–93.

Gallivan M.J. (2001), "Organizational Adoption and Assimilation of Complex Technological Innovations: Development and Application of a New Framework", *Database for Advances in Information Systems*, Vol. 32 No. 3, s. 51-85.

Garcia R. ve Calantone R. (2002), "A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review", *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19, s. 110-132.

Garvin D. A. (1993), "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No.4, s. 78–91.

Gliem, J. A., ve Gliem, R. R. (2003), "Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's alpha Reliability Coefficient for Likert-type scales." *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*. <https://scholarworks.iupui.edu>. Erişim Tarihi: 25. 08. 2014.

Goh S. ve Richards G. (1997), "Benchmarking the Learning Capability of Organizations", *European Management Journal*, Vol. 15, No.5, s. 575-583.

Goldsmith R. E. (1991), "The Validity of a Scale to Measure Global Innovativeness" *The Journal of Applied Business Research*, Vol.7, No.2, s.89-97.

Google Akademik alıntılanma sayıları erişim 12.08.2014

Greiner L., (1967), "Antecedents of Planned Organizational Change", *Journal of Applied Behavioral Science* vol. 3 No.1, s.51–85.

Grey C. ve Antonacopoulou E. (2004), *Essential Readings in Management Learning*, Sage Publications, Britain.

Griffin A. (1993), "Metrics for Measuring Product Development Cycle Time", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 10, s. 112–125.

Griffin A. (1997), "The Effect of Project and Process Characteristics on Product Development Cycle Time" *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, s. 24–35.

Griffin A. ve Page A. L. (1996), "PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14, No. 6, s. 429-458.

Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R.L., ve Black W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, (5th Edition), Upper Saddle River, NJ.

Hall R. H. (1968), "Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration by Paul R. Lawrence; Jay W. Lorsch Review", *Administrative Science Quarterly*, Vol.13, No.1, s. 180-186.

Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1990) "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May/June, 79–91.

Han J. K., Kim N ve Srivastava R. K. (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?" *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, s. 30-45.

Hannan M. ve Freeman, J., (1984), "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review* Vol. 49, s. 149–164.

Hart S. J. ve Craig A. (1993), "Dimensions of Success in New Product Development" *Perspectives of Marketing Management*, Vol. 3, No. 3, s. 207–243.

Hedberg, B. (1981) *How Organizations Learn and Unlearn*, *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, Oxford.

Hedberg B. ve Wolff R., (2001), "Organizing, learning and strategizing: from construction to discovery", In Dierkes M., Antal, A. B., Child J. Nonaka I. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, Oxford, ss. 535-556.



Henderson, R. M. ve Cockburn I. (1994), "Measuring competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research" *Strategic Management Journal*, Vol. 15, s. 63-84.

Henriksen S. ve Skou P. (2005), "Marketing Innovation Strategic Marketing: Creating the Agenda", *Journal of Medical Marketing*, Vol.5 No.1, s.27-31.

Herbig, P. A. (1994). *The Innovation Matrix: Culture and Structure Prerequisites to Innovation*. Westport, CT: Quorum Books.

Hesselbein, F., M. Goldsmith and R. Beckhard (eds) (1997) *Organization of the Future*. Jossey- Bass/The Drucker Foundation, San Francisco.

Hesselbein, F., M. Goldsmith and I. Somerville (eds) (2002) *Leading for Innovation*. Jossey Bass, San Francisco.

Hofer, C.W. (1983) "ROVA: A New Measure for Assessing Organizational Performance", *Advances In Strategic Management*, Vol. 2, s. 43-55

Hooley G.J., Greenley G.E., Cadogan J.W. ve Fahy J. (2005) "The Performance Impact of Marketing Resources" *Journal of Business Research* Vol. 58, No. 1, s.18–27.

Hooper D., Coughlan J. ve Mullen M. (2008) *Structural Equation Modeling: Guidelines for Determining Model Fit*" *The Electronic Journal of Business Research Methods*, Vol. 6, No.1, s 53-60.

Hoyle, R. H. (1995). *The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues*.

Hsu, Y. ve Fang W. (2009), "Intellectual Capital and New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Capability", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 76, No.5, s. 664-677.

Hu L. ve Bentler P.M. (1999) "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives" *Structural Equation Modeling*, Vol. 6, No. 1, s. 1-55.

Huang X., Soutar G.N. ve Brown A. (2004) “Measuring New Product Success: An Empirical Investigation of Australian SME’s” *Industrial Marketing Management* Vol.33, No. 2, s. 117–123.

Huber P. G. (1991), “Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures”, *Organization Science*, Vol.2, No. 1 s.88-115.

Hult G. T. M. ve Ferrell O. C. (1997), “Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement”, *Journal of Business Research*, Vol.40, No.2, s.97-111.

Hult G.T.M., Hurley R.F. ve Knight G.A. (2004), “Innovativeness: It’s Antecedents and Impact on Business Performance” *Industrial Marketing Management* Vol.33, No. 5, s. 429–438.

Hultink, E.J. ve Robben H.S.J. (1995), “Measuring New Product Success: The Difference that Time Perspective Makes”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 12, No.5, s. 392–405.

Hultink J., Griffin A., Robben S.J. ve Hart S. (1998), “In Search of Generic Launch Strategies for New Products” *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15, No. 3, s. 269–285.

Hultink E.J. ve Robben H. S. J. (1999), “Launch Strategy and New Product Performance: An Empirical Examination in the Netherlands”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16, No.6, s.545–556.

Hunt SD ve Morgan RM. (1996), “The resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions”, *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, s. 107–114.

Hurley R. F. ve Hult G. T. M. (1998), “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”, *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 3, s. 42-54.

Hurt, H. Y., Joseph, K. ve Cook, C. D. (1977), “Scales For the Measurement of Innovativeness” *Human Communication Research* Vol. 4, s. 58–65.

Huse M., Neubaum D. O. ve Gabrielsson J. (2005), "Corporate Innovation and Competitive Environment", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 1, s. 313-333.

Huchting, K. K.; Andrew L.A.C. ve Loseph W. L. (2008), "An Application of the Theory of Planned Behavior to Sorority Alcohol Consumption", *Addictive Behaviors*, Vol. 33, No. 4, s. 538-551.

Huysman, M. (2000), "An organizational learning approach to the learning organization". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol: 9, No: 2, s.133-145.

Hyvarinen L. (1990), "Innovativeness and its indicators in small and medium-sized industrial enterprises", *International Small Business Journal* Vol. 9, No.1, s. 64-74.

İraz R. (2005), "İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, s.243-258.

Imai, K. (1987) *Kaizen*, Random House, New York.

James W.L. ve Hatten, K.J. (1995), "Further Evidence on the Validity of the Self Typing Paragraph Approach: Miles and Snow Strategic Archetypes in Banking", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No.2, s.161-168.

Jerez-Gomez P., Cespedes-Lorente J. ve Valle-Cabrera (2005), "Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement", *Journal of Business Research*, Vol.58, s.715-725.

Kay, J. (1993) *Foundations of Corporate Success: How business strategies add value*. Oxford University Press, Oxford, 416.

Kharbanda, O. ve M. Stallworthy (1990) *Project Teams*. NCC-Blackwell, Manchester.

Kılıç S. (2013), İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Yenimahalle, Ankara.

Kim D. H. (1993), “The Link Between Individual and Organizational Learning”, Sloan Management Review, Vol. 35, Sayı, 1, s.37-50.

Kimberly, J. R. (1981), Managerial innovation, Nystrom ve W. H. Starbuck, Handbook of Organizational Design, vol. 1, s.84-104. New York: Oxford University Press.

Kline, P. (1994). An Easy Guide To Factor Analysis, Routledge.NY.

Kline RB (2011). Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.). New York: The Guilford Press.

Kitchell S. (1997), “CEO Characteristics and Technological Innovativeness: A Canadian Perspective”, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 14, No.2, s. 111-125.

Kleinschmidt E. J. ve Cooper R. G., (1991), “The Impact of Product Innovativeness on Performance”, Journal of Product Innovation Management, Vol.8, s.240-251.

Koberg C. S., Detienne D. R. ve Heppard K. A. (2003), “An Empirical Test of Environmental, Organizational and Process Factors Affecting Incremental and Radical Innovation”, Journal of High Technology, Vol. 14, No.1, s. 21-45.

Koç T. ve Ceylan, C. (2006), “Factors Impacting the Innovative Capacity in large Scale Companies”, Technovation, Vol. 27 No. 3, s. 105-114.

Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: experiences as the source of learning and development. Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall.

Kolb, D. A. (1999). The kolb learning style inventory. Hay Resources Direct.

Laforet S. (2009), “Effects of Size, Market and Staregic Orientation on Innovation in Non-High-Tech Manufacturing SME’s”, European Journal of Marketing, Vol.43, No.1/2, s.188-212.

Langerak F., Hultink E. J. ve Robben H. S. J. (2004), "The Impact of Market Orientation, Product Advantage and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance" *Journal of Product Innovation Management*, Vol.21, No. 1, s. 79–94.

Langerak F. ve Hultink E. J. (2006), "The Impact of Product Innovativeness on the Link between Development Speed and New Product Profitability", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.23, No.3, s.203-214.

Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Irwin, Homewood, IL.

Lee S., Courtney J. and O'Keefe R (1992), "A system of Organizational Learning Using Cognitive Maps", *International Journal of Management Science*, Vol. 20

Lee Y. ve O'Connor G.C. (2003) "The Impact of Communication Strategy on Launching New Products: The Moderating Role of Product Innovativeness" *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20, No. 1, s. 4–21.

Lei D., Slocum J. W. ve Pitts R. A. (1999), "Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Unlearning and Learning", *Organizational Dynamics*, Vol. 27, No.3, s. 24- 38.

Leonard-Barton, D. (1992), "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, Vol. 13, s. 111-125.

Leonard-Barton D. (1992), "The Factory as a Learning Laboratory", *Sloan Management Review*, Fall, s. 23-38.

Leonard-Barton D. (1995), *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Leonard, D. and W. Swap (1999) *When Sparks Fly: Igniting creativity in groups*. Harvard Business School Press, Boston, Mass.

Levy, A. ve Merry, U., (1986), *Organizational Transformation: Approaches, Strategies, Theories*, Praeger, New York.

Levinthal D. A. ve March J. G. (1993). "The myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, Vol.14, s. 95–112.

Lewitt B. ve March J. G., (1988), "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, s. 319-340.

Lovelace K., Shapiro D. L. ve Weingart L. R. (2001), "Maximizing Cross-Functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective", *The Academy of Management Journal*, Vol.44, No.4, s. 779-793.

Lyon D. W., Lumpkin G. T. ve Dess G. G. (2000), "Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process", *Journal of Management*, Vol. 26 No. 5, s. 1055-1085.

Macher J. T. ve Mowery D. C. (2009), "Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing", *British Journal of Management* Vol. 20, s. 41-62.

March J. G., (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science* Vol.2 No.1, s. 71-87.

March, J. G. ve Olsen, J. P. (1975), "The Uncertainty of the Past: Organizational Learning Under Ambiguity", *European Journal of Political Research*, 3, ss.147-171.

Markides C. (1997), "Strategic Innovation", *Sloan Management Review*, Vol. 38, No.3, s. 9-23.

Markides C. (1998), "Strategic Innovation in Established Companies", *Sloan Management Review*, Vol.39, No.3, s. 31-42.

Marquardt M. (1996), *Building the Learning Organization*, New York, McGraw-Hill.

Marquardt, M. J. (2002), *Building The Learning Organization: Mastering the 5 Elements For Corporate Learning*, Davies-Black Publishing, Inc., California.

Marsick, V. J. ve Watkins, K. E. (2003), "Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire", *Advances in Developing Human Resources*, Vol:5, No:2, s. 132-151.

Maruyama, G.M. (1998). *Basics of structural equation modeling*. California: Sage.

Mbengue A. ve Sane S. (2013), "Organizational Learning Capability: Theoretical Analysis and Empirical Study in the Context of Official Development Aid Project Teams", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.30, No.1, s.26-39.

McGill M. E., Slocum J. W. ve Lei D. (1992), "Management Practices in Learning Organizations", *Organizational Dynamics*, Vol. 21, Sayı.1, s. 5-17.

McGill M. E. ve Slocum J. W. (1993), "Unlearning the Organization", *Organization Dynamics*, Vol.22, No 2, s.67-79.

Merrifield D. B. (2000), *Management of Innovation in the New Millenium*, US, 1st Books.

Meydan C. H. ve Şeşen H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi amos uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Meyer M. H. ve Roberts E. B. (1986), "New Product Strategy in Small Technology-Based Firms: A Pilot Study", *Management Science*, Vol. 32, No.7, s.806-821.

Meyer-Dohm P. (1992), "Human Resources 2020: Structures of the Learning Company", *Conference Proceedings, Human Resources in Europe at the Dawn of the 21st Century*, Luxembourg.

Midgley D. F ve Dowling G. R. (1978), "Innovativeness: The Concept and Its Measurement", *Journal of Consumer Research*, Vol.4, No.4, s.229-242.

Miles R. E. ve Snow C. C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York.

Miller D. ve Friesen P. H. (1983), "Strategy-Making and Environment: The Third Link" *Strategic Management Journal*, Vol. 4, s. 221-235.

Mills D. O. ve Friesen B. (1992), "The learning organization", *European Management Journal*, Vol. 10, No. 2, s. 146-156.

Mintzberg H. (1978), "Patterns in Strategy Formulation", *Management Science*, Vol. 24, No. 9, s. 934-948.

Molina-Castillo F. J ve Munuera-Aleman J. L. (2009), "New Product Performance: Time Horizon and Importance Attributed by Managers" *Technovation*, Vol.29, s.714-724.

Mone M.A., McKinley W. ve Barker V.L. (1998), "Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework" *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 1, s. 115-132.

Montoya-Weiss M. M. ve Calantone R. J. (1994), "Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis" *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 11, No. 5, s. 397-418.

Morales, V. J. G., Barrionuevo, M. M. ve Gutierrez, L. G. (2012), "Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation", *Journal of Business Research*, 65, 1040-1050.

Moreira J., JoseSilva M, Simoes J. ve Sousa G. (2012), "Marketing Innovation: Study of Determinants of Innovation in the Design and Packaging of Goods and Services-Application to Portuguese Firms", *Contemporary Management Research*, Vol.8, No.2, s.117-130.

Morone P. ve Testa G. (2008), "Firms Growth, Size and Innovation An Investigation into the Italian Manufacturing Sector", *Economics of Innovation and New Technology*, Vol.17, No.4, s.311-329.



Mumford, A. (1992), "Individual and Organizational Learning: The Pursuit of Change". *Management Decision*, Vol: 30, No: 6, s. 143-148.

Nelson, R.R. ve Winter, S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Boston, MA.

Nevis, E. C., DiBella, A. J. ve Gould, J. M. (1995), "Understanding Organizations as Learning System", *Sloan Management Review*, Vol. 36 No.2, Winter, ss.73-85.

North D. ve Smallbone D. (2000), "The Innovativeness and Growth of Rural SMEs During the 1990s", *Regional Studies*, Vol. 34 No. 2, s. 145-157.

Nwankpa J. ve Roumani Y. (2014), "Understanding the link between organizational learning capability and ERP system usage: An empirical examination", *Computers in Human Behaviour*, Vol.33, Nisan, s.224-234.

Ojasalo J. (2008), "Management of Innovation Networks: A Case Study of Different Approaches", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 1, s. 51-86.

Onağ A. O., Tepeci M. ve Başalp A. A., (2014), "Organizational Learning Capability and its Impact on Firm Innovativeness", 10'th International Strategic Management Conference, June 19-21, Rome, Italy.

Örtenblad A., (2001), "On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization", *The Learning Organization*, Vol.8, No.3.

OSLO Kılavuzu, (2005) *The Measurement Of Scientific And Technological Activities Proposed Guidelines For Collecting And Interpreting Technological Innovation Data (OSLO MANUAL)*, European Commission, Eurostat.

Oswick C., Anthony P., Keenoy T., Mangham L. I. ve Grant D., (2000), "A Dialogic Analysis of Organizational Learning", *Journal of Management Studies*, Vol.36, No.6, s. 887-901.

Otero-Neira C., Lindman M. T. ve Fernandez M. J. (2009), “Innovation and Performance in SME Furniture Industries: An International Comparative Case Study”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 2, s. 216-232.

Özdamar K (1997). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Özdevecioğlu M. ve Biçkes D. M. (2012), “Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 39, ss. 19-45.

Pallister J. G. ve Foxall G. R. (1998), “Psychometric Properties of the Hurt-Joseph-Cook Scales for the Measurement of Innovativeness” *Technovation*, Vol.18, No. 11, s. 663-675.

Palmberg C. (2006), “The Sources and Success of Innovations: Determinants of Commercialisation and Break-even Times” *Technovation*, Vol.26, No. 11, s. 1253–1267.

Parnell J. A. (2010), “Propensity For Participative Decision Making in Latin America: Mexico and Peru” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.21, No.13, s. 2323-2338.

Pavitt, K. (1990) ‘What we know about the strategic management of technology’, *California Management Review*, Vol. 32, No. 3,s. 17–26.

Pedler M., Burgoyne J. ve Boydell T. (1990), *Self Development in Organizations*, McGraww-Hill, London.

Pedler, M., Boydell T. ve Burgoyne J. (1991) *The Learning Company: A strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill, Maidenhead.

Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage through People*. Harvard Business School Press, Boston, Mass.

Pinchot, G. (1999) *Intrapreneuring in Action – Why you don’t have to leave a corporation to become an entrepreneur*. Berrett-Koehler Publishers, New York.

Plessis, M.D. (2007), "The Role of Knowledge Management in Innovation", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 4, s. 20-29.

Popper M. ve Lipshitz R. (2000), "Organizational Learning: Mechanisms, Culture and Feasibility", *Management Learning*, Vol. 31, No. 2, s. 181-196.

Porter M. E. (1980), *Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries and Competitors*, Free Press Simon & Schuster Inc., New York.

Porter M. E. (1983), "The Technological Dimension of Competitive Strategy", *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, Vol.1, s.1-33.

Porter M.E. (1990) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Porter M. E. (1991), "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 2, s. 95-117.

Powell W. W., Koput K. W. ve Smith-Doerr L. (1996), "Interorganizational Collaboration and The Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 1, s. 116-145.

Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1990) "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, s. 79–91.

Prajogo D. I. ve Ahmed P. K. (2006), "Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity, and Innovation Performance" *R&D Management*, Vol. 36, No.5, s. 499-515.

Priem R. ve Butler J. (2001), "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research?" *Academy of Management Review*, Vol. 26, s. 22–40.

Probst, G.J.B. ve Büchel, B.S.T. (1997), *Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future*, Prentice Hall., London.

Putnam L. L., Phillips N. ve Chapman P. (1996), "Metaphors of Communication and Organization" *Managing Organizations Current Issues*, (1999) Editörler Clegg S. R., Hardy C. ve Nord W. R., Sage Yayınevi, London.

Rainey H.G. (1999), "Using Comparison of Public and Private Organizations to Assess Innovative Attitudes Among Members of Organizations", *Public Productivity and Management Review*, Vol. 23 No. 2, s. 130-149.

Reese J. S. ve Cool W. R. (1978), "Measuring Investment Center Performance", *Harvard Business Review*, Vol. 56, s. 28-46.

Rhee J., Park T ve Lee D. H. (2010), "Drivers of Innovativeness and Performance For Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation", *Technovation*, Vol.30, s. 65-75.

Rogers E.M., (1983) *Diffusion of Innovations*, 3rd edition, The Free Press, New York, NY.

Rosenberg N. (1976), *Perspectives on Technology*, Cambridge University Press, Cambridge.

Rothaermel F. T. ve Hess A. M. (2007), "Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual, Firm and Network-Level Effects", *Organization Science*, Vol. 18, No. 6, s. 898-921.

Rothwell, R. (1992) "Successful industrial innovation: critical success factors for the 1990s", *Research and Development Management*, Vol. 22, No.3, s. 221–239.

Ruiz- Mercader J., Merono-Cerdan A. L. ve Sabater-Sanchez R., (2006), "Information technology and learning: Their relationship and impact on organisational performance in small businesses", *International Journal of Information Management* Vol. 26, s. 16-29.

Rumelt R. P., Schendel D. E. ve Teece D. J., (1994), *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, M.A.

Sanchez R. and Mahoney J.T. (1996), "Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, s. 63-76.

Sandvik I.L. ve Sandvik K. (2003), "The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance" *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, No. 4, s. 355–376.

Schein E. H. (1993), "On Dialogue, Culture and Organizational Learning", *Organizational Dynamics*, Vol.22, No.2, s.40-51.

Schermelleh-Engel K. ve Moosbrugger H. (2003), "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures", *Methods of Psychological Research Online*, Vol.8, No. 2, s. 23-74.

Schumacker R.E. ve Lomax R.G. (1996), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, 2nd Edition, Mahwah, NJ Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Schumpeter J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Schwandt D. ve Marquart M. (2000), *Organizational Learning: From World-class Theories to Global Best Practices*, Boca Raton, St Lucie.

Seaton, R.A.F. ve Cordey-Hayes, M. (1993) "The development and application of interactive models of technology transfer", *Technovation*, Vol. 13, No. 1, s. 45–53.

Senge P. M.. (1990) *The Fifth Discipline, The Art and Practice of The Learning Organization*, Doubleday Dell Publishing, New York.

Sethi R., Smith D.C. ve Park, C.W. (2001), "Cross-functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38 No. 1, s. 73-85.

Seymen O. A. ve Bolat T. (2002), *Örgütsel Öğrenme*, Ezgi Kitapevi Bursa.

Shaw, R.B. ve Perkins, D.N.T. (1991) "Teaching organizations to learn". *Organizational Developmental Journal*, Vol.9, No.4, s.1-12.

Shergill, G. ve Nargundkar, R. (2005), "Market Orientation, Marketing Innovation as Performance Drivers: Extending the Paradigm" *Journal of Global Marketing*, Vol. 19, No.1, s. 27-44.

Shrivastava, P. (1981) "Strategic decision making process: the influence of organizational learning and experience", Doctoral Dissertation, Pittsburg University, Pittsburg.

Siebenhüner, B. (2002), "How Do Scientific Assessments Learn? A Comparative Study of the IPCC and LRTAP.", Belfer Center for Science and International Affairs (BCSIA) Discussion Paper 2002-05. Cambridge, MA: Environment and Natural Resources Program, Kennedy School of Government, Harvard University.

Siguaw J. A., Simpson P. M. ve Enz C. A. (2006), "Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research" *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23, s.556-574.

Simon, H. A. (1991). "Bounded Rationality and Organizational Learning" *Organization Science*, Vol.2, No.1, s. 125-134.

Sinkula J.M., Baker E.W., Noordewier T. (1997), "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behaviour", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, No: 4, s.305-318.

Sitkin S. B. (1992), "Learning Through Failure: The Strategy of Small Losses" *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14, s. 231-266.

Sitkin, S.B. (1996), "Learning Through Failure", Cohen, M. and Sproull, L., *Organizational Learning*, Sage, Thousand Oaks, California, s. 541-578.

Siquera A. C. O. ve Cosh A. D. (2008), " Effects of Product Innovation and Organizational Capabilities on Competitive Advantage: Evidence from UK Small and Medium Manufacturing Enterprises", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 12, No. 2, s. 113-137.

Slater S. F. ve Narver J. C. (1994) “Market Orientation isn’t Enough: Build a Learning Organization”, Report No. 94-103, Marketing Science Institute, Cambridge (MA).

Slater S. F. ve Narver J. C. (1995), “Market Orientation and the Learning Organization”, *Journal of Marketing*, Vol. 59, No.3, s. 63–74.

Slocum J. W., McGill M. ve Lei D. T. (1994), “The New Learning Strategy: Anytime, Anything, Anywhere”, *Organizational Dynamics*, Vol 23(2), s. 33-47.

Song M. X. ve Montoya-Weiss M. M. (1998), “Critical Development Activities for Really New versus Incremental Products”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 15, No. 2, s. 124-135.

Song M. ve Parry M.E. (1997), “Cross-national Comparative Study of New Product Development Processes: Japan and the United States”, *Journal of Marketing*, Vol. 61, s. 1-18.

Sorescu A. B., Chandy R. K. ve Prabhu J. C. (2003), “Sources and Financial Consequences of Radical Innovation: Insights from Pharmaceuticals”, *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 4, s. 82-102.

Stata, R. (1989), “Organizational Learning: The Key To Management Innovation”, *Sloan Management Review*. 30 (3), s.63-74.

Staw B. M. (1983), “The Experimenting Society: Problems and Prospects”, *Psychological Foundations of Organizational Behaviour*, s.421-437.

Storey C. ve Easingwood C.J. (1999), “Types of new product performance: evidence from the consumer financial service sector”, *Journal of Business Research*, Vol 46, No.2, s. 193–203.

Subramanian A. ve Nilakanta S. (1996), “Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance”, *Journal of Management Science*, Vol. 24, No.6, s. 631-647.

Sun H., Zhao Y. Ve Yau H. K., (2009) "The Relationship Between Quality Management and the Speed of New Product Development", The TQM Journal, Vol 21, No. 6, s.576-588.

Şimşek, Ö. F. (2007) Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, Ekinoks Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri, Siyasal Basın ve Dağıtım , Ankara

Sümer N. (2000), "Yapısal Eşitlik Modelleri", Türk Psikoloji Yazıları, Vol. 3, No. 6, s. 49-74.

Tabachnick B. G. ve Fidel L. S. (2001) Using Multivariate Statistics, MA: Allyn & Bacon, Inc.

Talke K. (2007), "Corporate Mindset of Innovating Firms: Influences on New Product Performance", Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 24, No. 1, s. 76-91.

Taşkın, Ç ve Akat Ö. (2010), Araştırma Yöntemlerinde Yapısal Eşitlik Modelleme, Lisrel ile Marka Değeri Ölçümü Örnekleri, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Taylan K. (1996), Yüksek Teknolojili Endüstriyel İşletmelerde Yenilik Çalışmaları, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Teece, D. J. (1982), "Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm", Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 3, s. 39-63.

Teece D., Pisano G. ve Schuen A. (1990), "Firm Capabilities, Resources and The Concept of Strategy", CCC Working Paper No: 90-8, University of Berkeley, Berkeley.

Teece D. ve Pisano G. (1994), "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction", Industrial and Corporate Change, Vol. 3, No. 3, s. 537-556.



Teece D. J., Pisano G. ve Shuen A. (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management” *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, s.509-533.

Teece D. J. (2007), “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, s. 1319-1350.

Tepeci M. ve Koçak G. N. (2005), “Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı” *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 14, No. 1, s. 379-392.

Terwiesh C., Loch C. ve Niederkofler M. (2003), “When Product Development Performance Makes a Difference: A Statistical Analysis in the Electronics Industry” *Journal of Product Innovation Management*, Vol 15, No.1, s. 3–15.

Thamhain, H. and D. Wilemon (1987) ‘Building high performing engineering project teams’, *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-34 (3), 130–137.

Thomke S. (2001), “Enlightened Experimentation: The New Imperative for Innovation”, *Harvard Business Review*, Vol. 79 No. 2, s. 67-75.

Thompson, V.A. (1965), “Bureaucracy and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, s. 1-20.

Tidd J., Bessant J. ve Pavitt K. (2005), *Managing Innovation Integrating Technological, marketing and Organizational Change*,” John Wiley & Sons Ltd., NJ, USA.

Timurcanday Özmen Ö., Özer S. P. ve Eriş E. D. (2010), *Örgütler ve Yenilik*, Detay Yayıncılık, Kızılay, Ankara.

Tippins M.J., ve Sohi R.S. (2003), “IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?” *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No.8, s. 745-761.

Toften K., ve Olsen S.A. (2003), “Export Market Information Use, Organizational Knowledge and Firm Performance” *International Marketing Review*, Vol. 20, no. 1, s. 95–110.

Tohidi H. ve Mandegari M. (2012), “Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Firm Innovation”, *African Journal of Business Management*, Vol. 6, No.12, s. 4522-4535.

Tohidi H., Seyedaliakbar S. M. ve Mandegari M. (2012), “Organizational Learning Measurement and The Effect on Firm Innovation”, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol.25, No.3, s.219-245.

Torres R. T. ve Preskill H. (2001), “Evaluation and Organizational Learning: Past, Present and Future”, *American Journal of Evaluation*, Vol. 22, No.3.

Tran T. (2008), “A Conceptual Model of Learning Culture and Innovation Schema”, *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, Vol. 18 No. 3, s. 287-299.

Trott P. (2005) *Innovation Management and New Product Development*, University of Portsmouth Business School, Prentice Hall, Third Edition 2005.

Tushman M. L. ve O’Reilly C. A. (2002), *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press, Massachusetts, Boston.

Tsai W. (2001), “Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, s. 996–1004.

Tsang, K. W. E. (1997), “Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research”, *Human Relations*, Vol.50, No:1 s.73-89.

Tseng, C., ve McLean, G. N. (2008). “The relationship between organizational learning practices and the learning organization”, *The 2008 Academy of Human Resource Development International Conference*. Panama City, Florida.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Bülten Sayı: 13640, Tarih: 4 Aralık 2013.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Bülten Sayı: 13630, Tarih: 20 Kasım 2013.

Wan D., Ong C. H. ve Lee F. (2005), “Determinants of Firm Innovation in Singapore”, *Technovation*, Vol. 25, No. 3, s. 261-268.

Wang C. L. ve Ahmed P. K. (2004), “The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis”, *European Journal of Innovation Management*, Vol.7, No.4, s.303-313.

Wang C. L. ve Ahmed P. K. (2007), “Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, No. 1, s. 31-51.

Watkins K. E. ve Marsick V. J. (1993), *Sculpting the learning organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*, San Francisco: Jossey-Bass.

Watkins K. E. ve Marsick V. J., (1996) *Creating the Learning Organization*, Alexandria Va: American Society for Training and Development.

Watkins K. E. ve Marsick V. J. (1999) *Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count*, Gower Publishing Ltd., Hampshire, England.

Weerawardena J. (2003), “The Role of Marketing Capability in Innovation-Based Competitive Strategy”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11, No. 1, s. 15-35.

Wheelwright S. ve Clark K. (1992), *Revolutionizing Product Development, Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality*, The Free Press, New York, NY.

Weick K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Random House, New York.

Williams AP. (2001) “A Belief-focused Process Model of Organizational Learning”, *Journal of Management Studies*, Vol.38, No.1, s.67-85.

Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

Wu C.H., ve K. Fang (2010), "Improving Project Performance Through Organizational Learning: An Empirical Study in Taiwan" *Technology Analysis and Strategic Management* Vol. 22, s. 261–276.

Wu F., Mahajan V. ve Balasubramanian S. (2003) "An Analysis of E-business Adoption and Its Impact on Business Performance" *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No.4, s. 425–447.

Ulrich D., Von Glinow M. A. ve Jick T. (1993), "High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability", *Organizational Dynamics*, Vol. 22, No.2, s.52-66.

Utterback J. ve Abernathy W. (1975) "A Dynamic Model of Process and Product Innovation" *Omega*, Vol. 3, No.6, s. 639-656.

Utterback J.M. (1994), *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Van de Ven A. H., ve Rogers E. M. (1988), "Innovations and Organizations Critical Perspectives" *Communication Research*, Vol.15, s. 632-651.

Varoğlu K. A. ve Basım N. H. (2009) *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*, Siyasal Yayın-Dağıtım, Ankara.

Venkatraman N. ve Ramanujam V. (1985), "Construct Validation of Business Economic Performance Measures: A Structural Equation Modeling Approach", *College of Commerce and Business Administration, Working Paper No. 1148*, University of Illinois.

Venkatraman N. ve Ramanujam V. (1987), "Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence", *Alfred P. Sloan School of Management, Working Paper No. 1814-86*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts.

Veryzer Jr. R. W. (1998), "Discontinuous Innovation and the New Product Development Process", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.15, No.4, s.304-321.

Yang J. ve Liu C. (2006), “New Product Development: An Innovation Diffusion Perspective”, Journal of High Technology Management Research, Vol. 17, No. 1, s. 17-26.

Yazıcı, S. (2001), Öğrenen Organizasyonlar, Alfa Yayıncılık, İstanbul.

Yazıcı S. (2004) E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm, 1.Basım, Alfa Yayınları, İstanbul.

Yazıcıoğlu Y. ve Erdoğan S. (2007), SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yeniçeri, Ö. (2002), Örgütsel Değişmenin Yönetimi, Sorunlar, Yöntemler, Teknikler, Stratejiler ve Çözüm Yolları, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Yeung A. K., Ulrich D. O., Nason S. W. ve Glinow M. A. V. (1999), Organizational Learning Capability: Generating and Generalizing Ideas with Impact, Oxford University Press, New-York.

Yıldırım E. (2010), “Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zeka: Teori ve Bir Uygulama”, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Selçuk Üniversitesi, Cilt:14, Sayı: 20, s.145-170.

Yılmaz V (2005), Tüketici Memnuniyeti ve İhtiyaçlarının Marka Sadakatine Etkisi: Sigara Markasına Uygulanması, Sosyal Bilimler Dergisi 2005/1

Yılmaz M. (2011) “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım” A.Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi 46, 313-332.

Zaltman G., Duncan R. and Holbek J. (1973), Innovations and Organisations, John Wiley & Sons, New York, NY.

Zeilstra J. (2009), Do Different Product Strategies Require Different Innovative Capabilities? An Exploratory Case Study, University of Rotterdam School of Economics, Master Thesis.

Zhou K. Z., Bennett Yim C. K. ve Tse D. K., (2005), "The Effects of Strategic Orientations on Technology and Market-Based Breakthrough Innovations" *Journal of Marketing*, Vol.69, No.2, s.42-60.

Zimmerman M. B. (1982), "Learning Effects and the Commercialization of the New Energy Technologies," *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, s. 297-310.

Zollo M. ve Winter S. G. (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, s. 339-351.

Zott C. (2003), "Dynamic Capabilities and the Emergence of Intra industry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study" *Strategic Management Journal*, Vol. 24, s. 97–125.

## EK-1 ANKET FORMU

### İŞLETMELERİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KABİLİYETİNİN YENİLİKÇİLİĞE ETKİSİ

Bu anket ile işletmelerin örgütsel öğrenme kabiliyetlerinin yenilik yapma üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Anket altı ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgütsel öğrenme kabiliyeti ile ilgili ifadeler, 2. bölümde işletmenin yenilikçilik yeteneği ile ilgili ifadeler, 3. bölümde işletmenizin performansı ile ilgili görüşleriniz, 4. ve 5. bölümde yeni ürün ve yeni ürünün performansı ve son olarak 6. bölümde ise işletme ve çalışanlar ile ilgili sorular yer almaktadır. Anketi işletmenizdeki beyaz yakalı çalışanların yanıtlaması istenmekte ve yaklaşık 15 dakika sürmektedir. Lütfen tüm soruları eksiksiz olarak yanıtlayınız. Sorular işletme özel bilgileri elde etmeye yönelik değildir. Vereceğiniz yanıtlar akademik amaçla kullanılacaktır .

#### Bölüm A: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KABİLİYETİ

Örgütsel öğrenme kabiliyeti; işletmenizin örgütsel öğrenmeye yönelik destekleyici faaliyetleri ve uygulamaları içermektedir. Aşağıdaki, 7'li ölçeği dikkate alarak örgütsel öğrenmeye yönelik işletmenizdeki uygulamaların nasıl gerçekleştiğini değerlendiriniz.

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Nötrüm	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5	6	7
1.Dış kaynaklardan sağlanan deneyimler ve fikirler (danışmanlar, müşteriler, eğitim firmaları) firmanın öğrenmesinde faydalı bir araç olarak değerlendirilmektedir.						
2.İşletmemiz, aynı sektörde bulunan işletmelerin ne yaptığını takip eder ve kendisi için faydalı ve farklı olan teknik ve uygulamaları adapte eder.						
3.Çalışanlar; rakipler, müşteriler, teknoloji kuruluşları, üniversiteler ve tedarikçiler gibi çevre unsurları ile etkileşimde bulunmaya teşvik edilmektedir.						
4.Çevreden bilgi toplanması, birleştirilmesi ve paylaşılması için firmada sistemler ve prosedürler mevcuttur.						
5.Çalışanların fikir beyan etmesi ve işlerin yürütülmesinde kullanılan yöntem ve prosedürler ile ilgili değerlendirme yapması firma kültürünün bir parçasıdır.						
6. Bu firma iş süreçlerinin gelişmesini sağlamak için yenilikçiliği ve deneme yapmayı desteklemektedir.						
7.Sıklıkla yeni fikirler üretip, bu fikirlerimi işletmemde paylaşıyorum.						
8.Deneyimlerime göre, bu işletmede yeni olan çalışanlar işlerin yapıma şeklini sorgulamaya teşvik edilirler.						
9.İşe yarayan yenilikçi fikirler yönetim tarafından genellikle ödüllendirilmektedir.						
10.Yöneticiler, işletme için önemli karar verme süreçlerine genellikle çalışanlarını dahil etmektedirler.						
11.Bu işletmede çalışanların öğrenme ile ilgili faaliyetleri yatırım olarak değil maliyet olarak değerlendirilmektedir.						
12.Firmada yöneticiler, yeni çevresel durumlara adapte olmak ve/veya bu durumları öngörerek değişikliklerin bir adım önünde olmaya olumlu bakmaktadırlar.						
13.Firma politikaları çalışanların görüşlerinden önemli ölçüde etkilenmektedir.						
14.Çalışanlar, firmanın önemli kararlarında kendilerinin düşüncelerinin dikkate alındığını hissetmektedir.						
15.Bu işletmedeki yöneticiler, savunmacı bir tutum takınmadan eleştirileri kabul ederler.						
16.Bu işletmede üst yöneticiler değişime karşı direnirler ve yeni fikirlerden korkarlar.						
17.Bu işletmedeki yöneticiler çoğu zaman, çalışanlarına potansiyel problemleri ve fırsatları belirlemeye yardımcı olacak bilgileri sağlarlar.						
18. Burada üst yöneticiler ve çalışanlar işletmemizin neleri başarması gerektiği konusunda ortak bir vizyona sahiptir.						
19.İşletmenin misyonunu nasıl başaracağımı anlamadım.						
20.İşletmenin misyonu çalışanların tümünün uymak zorunda oldukları değerleri tanımlamaktadır.						

21. Amaçlara ulaşmada, ne kadar katkı sağladığımızı değerlendirme imkanımız bulunmaktadır.

1---2---3---4---5---6---7

22. İşletmenin tüm kademelerinde hatalar ve başarısızlıklar sürekli tartışılır ve analiz edilir.

1---2---3---4---5---6---7

23. Çalışanlar, işletmede kullanabilecek yeni fikirler, program ve faaliyetler hakkında birbirleriyle konuşma imkanına sahiptirler.

1---2---3---4---5---6---7

24. Çalışanlar aynı kalmasa da firmanın belge, veritabanı, kılavuz ve iş yapış tarzları geçmişte öğrenilenlerin gelecekte de sürdürülmesini sağlamaktadır.

1---2---3---4---5---6---7

25. Başarılı olan uygulamalarda ve iş etkinliklerinde bulunan çalışanlarla bu başarıyı nasıl yakaladıkları konusunda sıklıkla konuşma imkanına sahibim.

1---2---3---4---5---6---7

26. Bu işletmede başarısızlıklarla ilgili yapıcı tartışmalar nadiren yapılmaktadır.

1---2---3---4---5---6---7

27. Tüm işletme için yararlı olan yeni iş süreçleri genellikle tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır.

1---2---3---4---5---6---7

28. Çalışanların iletişimde bulunmaları cesaretlendirilir.

1---2---3---4---5---6---7

29. Çalışma grubumda serbest ve açık bir iletişim tarzı bulunmaktadır.

1---2---3---4---5---6---7

30. Yöneticiler iletişimin yaygınlaştırılmasına destek olurlar.

1---2---3---4---5---6---7

31. Departmanlar arası (çapraz fonksiyonel) takım çalışması bu firmada yaygın olarak kullanılır.

1---2---3---4---5---6---7

32. Tüm çalışanların bu firmanın amaçları hakkında genel bir bilgisi vardır.

1---2---3---4---5---6---7

33. Bu firmayı oluşturan tüm departmanlar, bölümler, iş takımları ve bireyler firma amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesine ne kadar katkıda bulduklarının farkındadırlar.

1---2---3---4---5---6---7

34. Bu işletmeyi oluşturan tüm bölümler birbirine bağlı ve koordine bir biçimde çalışmaktadır.

1---2---3---4---5---6---7

35. Çalışanlar karşılıklı etkileşim ve birlikte çalışmaktan dolayı ortak bir düşünce yapısı (kalıbı) geliştirmişlerdir.

1---2---3---4---5---6---7

## Bölüm B: ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK

Anketin bu kısmı, işletmenizin yenilikçilik ile ilgili faaliyetlerini ve uygulamalarını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı belirten rakamı daire içine alınız.

1. İşleri yapmanın yeni yollarını aradığımızda yöneticilerimizden büyük destek görürüz.

1---2---3---4---5---6---7

2. İşletmemizde işleri farklı yollarla yapan çalışanlara müsamaha gösterilir.

1---2---3---4---5---6---7

3. İşleri yapmada yeni yöntemler deneriz ve alışılmadık, yeni çözümler bulmaya çalışırız.

1---2---3---4---5---6---7

4. Çalışanların yenilikçi ve farklı yollarla düşünmeleri ve davranmaları desteklenir.

1---2---3---4---5---6---7

5. Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmada şirketimiz rakiplerinden önce hareket eder.

1---2---3---4---5---6---7

6. Yeni ürün ve hizmetlerimiz, müşterilerimizin gözünde çok yenilikçi olarak değerlendirilmektedir.

1---2---3---4---5---6---7

7. Rakiplerimize kıyasla, şirketimizin sunduğu yeni ürün ve hizmetlerin başarısı düşüktür.

1---2---3---4---5---6---7

8. Rakiplerimizle kıyaslandığında firmamız son beş yılda piyasaya daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.

1---2---3---4---5---6---7

9. İş süreçlerimizi sürekli geliştiriyoruz.

1---2---3---4---5---6---7

10. Son 5 yılda, işletmemizde birçok yeni yönetsel yaklaşım (Ör. TKY, Altı Sigma, Proje Yönetimi) oluşturuldu.

1---2---3---4---5---6---7

11. Bir problemi alışlagelmiş yöntemlerle çözemediğimizde, kolaylıkla yeni metodlar oluştururuz.

1---2---3---4---5---6---7

12. Mal ve hizmet üretim metodlarını rakiplerimizden çok daha hızlı değiştirmekteyiz.

1---2---3---4---5---6---7

13. Ürün ve hizmetlerimizin pazarlamasında en son kullandığımız yöntemler rakiplerimizin yöntemlerine göre çok daha yenilikçidir.

1---2---3---4---5---6---7

14. Şirketimiz piyasaya sunduğu yeni ürün ve hizmetlerinde en son teknolojiyi kullanmaktadır.

1---2---3---4---5---6---7

15. Şu anda piyasaya sunduğumuz ürün ve hizmetler önceden sunduğumuz ürün ve hizmetlerimizin neredeyse aynısıdır.

1---2---3---4---5---6---7

16. Firmamızda geliştirilen yeni ürün ve hizmetler sıklıkla bizi pazarda yeni rakiplerle karşı karşıya getirmektedir.

1---2---3---4---5---6---7

17. İşletmemizde AR&GE ve ürün geliştirme için ayrılan kaynaklar, yeni ürün ve hizmet geliştirmek için yeterli değildir.

1---2---3---4---5---6---7

18. Şirketimizin üst yöneticileri, riskli büyüme fırsatları diyebileceğimiz girişimlere girmekten çekinmez.

1---2---3---4---5---6---7

19. Üst yöneticiler, şirketteki problemleri çözmek için alışılmadık ve yenilikçi yöntemleri kullanan çalışanlardan faydalanırlar.

1---2---3---4---5---6---7

20. İşimizle ilgili yeni yöntemleri en son biz uyguluyoruz.

1---2---3---4---5---6---7



## Bölüm C: İŞLETME PERFORMANSI

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Nötrüm	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5	6	7

1. Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
2. Brüt kâr marjınız (Brüt Kâr/Toplam satışlar) rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
3. Net kârımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7

## Bölüm D: YENİ ÜRÜN

Firmanızın ürettiği yeni ürünlerden birini düşünerek, aşağıda listelenmiş olan kategorilerden yeni ürününüzü en iyi tanımlayan cümlenin yanına X işareti koyunuz. Bu ürün;

- .....firmamızın piyasadaki farklı bir ürün pazarına ilk kez girmesini sağladı.
- .....firmamızın pazardaki mevcut ürün gruplarından birine eklendi.
- .....daha iyi performans gösterip, müşterinin gözünde değer kazanarak diğer ürünlerimizden birinin yerine geçti.

## Bölüm E: YENİ ÜRÜN PERFORMANSI

Anketin bu kısmını yukarıda seçtiğiniz yeni ürünü göz önüne alarak değerlendiriniz.

1. Firmanızın toplam karlılığı göz önüne alındığında seçtiğiniz yeni ürün ne kadar başarılıdır? Yeni ürün firmanızda kabul edilen minimum karlılık düzeyini geçti mi? (1-Zar zor karşıladı---7- Açık ara geçti)	1	2	3	4	5	6	7
2. Firmanızın diğer yeni ürünlerinin satışları ile kıyaslandığında seçtiğiniz yeni ürün satışları... (1- Çok daha az---7- Çok daha fazla)	1	2	3	4	5	6	7
3. Firmanızın diğer yeni ürünlerinin karlılığı ile kıyaslandığında seçtiğiniz yeni ürünün karlılığı... (1-Çok daha az---7- Çok daha fazla)	1	2	3	4	5	6	7
4. Yeni ürünün satışları (bu ürünle ilgili) satış hedeflerinizi ne ölçüde karşıladı? (1- Çok düşük kaldı---7- Hedefleri çok geçti)	1	2	3	4	5	6	7
5. Yeni ürünün karlılığı (bu ürünle ilgili) kar hedeflerinizi ne ölçüde karşıladı? (1- Çok düşük kaldı---7- Hedefleri çok geçti)	1	2	3	4	5	6	7

## Bölüm F: İŞLETME VE ÇALIŞANLAR İLE İLGİLİ ÖZELLİKLER

- İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör.....
- İşletmenizin faaliyet süresi.....
- İşletmedeki çalışan sayısı.....
- Cinsiyetiniz ( ) Erkek ( ) Kadın
- Yaşınız: .....
- Medeni Durumunuz: ( ) Bekâr ( ) Evli
- Eğitim Durumunuz: ( ) Lise ( ) Meslek Y.Okulu ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
- Bu şirkette toplam çalışma süreniz: ...yıl ...ay
- Departmanınız: ( ) Pazarlama ( ) Muhasebe-Finans ( ) İthalat-İhracat ( ) İnsan Kaynakları ( ) AR&GE ( ) Üretim ( ) Diğer.....

Arş. Gör. A. Ozan Onağ  
Celal Bayar Üniversitesi  
E-mail: ozanonag@hotmail.com

Prof. Dr. Mustafa Tepeci  
Celal Bayar Üniversitesi  
E-mail: mustafa.tepeci@cbu.edu.tr

Ankete katılımınız için teşekkürler.

## EK-2 PİLOT ÇALIŞMA FAKTÖR ANALİZİ, REGRESYON ANALİZİ VE TÜRKİYE YENİLİK İSTATİSTİKLERİ

Tablo 4.16. Pilot Çalışma Faktör Analizi Tablosu

Factors and Items Scale (Variance %) Alpha	Item	Eigen value Loadings
<i>Factor 1: Knowledge Sharing .893</i>		5,025 (14.357)
Policies are significantly influenced by the view of employees.	.698	
Errors and failures are always discussed and analysed in this firm, on all levels.	.686	
New work processes that may be useful to the organization as a whole are usually shared with all employees.	.673	
I often have an opportunity to talk to other staff about successful programs or work activities in order to understand why they succeed.	.670	
Employees have the chance to talk among themselves about new ideas, programs, and activities that might be use to the firm.	.657	
Managers in this organization often provide useful feedback that helps to identify potential problems and opportunities.	.630	
Managers in this organization can accept criticism without becoming overly defensive.	.628	
The managers frequently involve their staff in important decision making processes.	.566	
<i>Factor 2: Dialogue .905</i>		4.385 (12.528)
Cross-functional teamwork is a common practice here.	.802	
This firm follows up what other firms in the sector are doing, adopting those practices and techniques it believes to be useful and interesting.	.727	
Employees developed a common way of thinking through working together interactively.	.653	
Managers facilitate communication.	.615	
Employees are encouraged to communicate.	.597	
All parts that make up this firm are interconnected, working together in a coordinated fashion.	.592	
<i>Factor 3: Participative Decision Making .842</i>		3.827 (10.933)
From my experience, people who are new in this organization are encouraged to question the way things are done.	.809	
People feel involved in main company decisions.	.747	
Innovative ideas that work are often rewarded by management.	.647	
We have opportunities for self-assessment with respect to goal attainment.	.562	
<i>Factor 4: Managerial Commitment .794</i>		3.596 (10.273)
Senior managers in this organization resist change and are afraid of new ideas(R).	.751	
Failures are seldom constructively discussed in our organization. (R)	.747	
I do not understand how the mission of the organization is to be achieved. (R)	.734	
In this firm, teamwork is not the usual way to work. (R)	.672	
<i>Factor 5: Experimentation and Openness.853</i>		3.070 (8.770)
I can often bring new ideas and share them in the organization.	.759	
This firm promotes experimentation and innovation as a way of improving the work processes.	.648	
Part of this firm's culture is that employees can express their opinions and make suggestions regarding the procedures and methods in place for carrying out tasks.	.617	
People are encouraged to interact with the environment: competitors, customers, technological institutes, universities and suppliers.	.551	
It is part of the work of all staff to collect, bring back, and report information	.543	

about what is going on outside the company.		
There are systems and procedures for receiving, collating and sharing information from outside the company.	.520	
<i>Factor 6: Knowledge transfer</i>	.720	2.317 (6.620)
Experiences and ideas provided by external sources (advisors, customers, training firms) are considered a useful instrument for this firm's learning.	.728	
The firm has instruments (manuals, databases, files, organizational routines) that allow what has been learnt in past situations to remain valid, although the employees are no longer the same.	.639	
The organization's mission statement identifies values to which all employees must conform.	.638	
<i>Factor 7: Risk Taking</i>	.786	2.309 (6.598)
People are encouraged to take risk to learn from their failures and mistakes.	.821	
People here often venture into unknown territory about their job.	.817	
Employees will take risky decisions to perform better in their jobs.	.724	
<i>Total variance explained</i>		(70.08)

Notes: Principal Component Analysis Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy= .845. Varimax with Kaiser Normalization. Bartlett's Test of Sphericity: p=.000 (Chi-Square 3631,3; df=595). R=recoded.

Tablo 4.17. Pilot Çalışma Regresyon Analizi

Dependent Variables	Model	Predictors	Beta	t-value	p-value	R-square (Adjusted)	F change	Sig.F change
<i>Behavioral innovativeness</i>	Organizational Learning capability	Know sharing	,324	4,075	,000	,639(,606)	31,106	,000
		Dialogue	,323	3,697	,000			
		Part decision	-,058	-,760	,449			
		Mngr Commit	,073	1,149	,253			
		Experi open	,034	,429	,669			
		Know transfer	,197	3,113	,002			
		Risk taking	,185	3,128	,002			
<i>Product innovativeness</i>	Organizational Learning capability	Know sharing	,118	1,451	,149	,570(,548)	25,586	,000
		Dialogue	,150	1,650	,101			
		Part decision	,115	1,452	,149			
		Mngr Commit	,390	5,955	,000			
		Experi open	-,039	-,469	,640			
		Know transfer	,316	4,780	,000			
		Risk taking	-,127	-2,034	,044			
<i>Process innovativeness</i>	Organizational Learning capability	Know sharing	,253	3,287	,001	,663(,632)	34,806	,000
		Dialogue	-,031	-,367	,715			
		Part decision	,171	2,335	,021			
		Mngr Commit	,279	4,567	,000			
		Experi open	,064	,845	,400			
		Know transfer	,341	5,573	,000			
		Risk taking	,076	1,323	,188			
<i>Market innovativeness</i>	Organizational Learning capability	Know sharing	,194	2,095	,038	,513(,468)	17,421	,000
		Dialogue	,049	,480	,632			
		Part decision	,209	2,378	,019			
		Mngr Commit	,246	3,348	,001			
		Experi open	-,004	-,048	,962			
		Know transfer	,291	3,952	,000			

		Risk taking	-,078	-1,143	,255			
<i>Strategic innovativeness</i>	Organizational Learning capability	Know sharing	,108	1,289	,200	,600(,563)	25,024	,000
		Dialogue	,087	,949	,345			
		Part decision	-,079	-,992	,323			
		Mngr Commit	,502	7,546	,000			
		Experi open	,085	1,025	,307			
		Know transfer	,228	3,411	,001			
		Risk taking	,030	,480	,632			