

T.C
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KÜLTÜRÜ,
YENİLİKÇİ KÜLTÜR VE YENİLİKÇİLİĞİN
FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

ADEM KAPUCU
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMANI
Doç. Dr. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU

GEBZE

2012



YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 15.06.2012 tarih ve 2012/20 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 01.10.2012 tarihinde tez savunma sınavı yapılan **Adem KAPUCU**'nun tez çalışması **Strateji Bilimi** Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

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

ÜYE

: Prof.Dr. Ali Ekber AKGÜN

ÜYE

: Doç.Dr. Hüseyin İNCE

ONAY

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

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI: Örgütsel Öğrenme Kültürü, Yenilikçi Kültür ve Yenilikçiliğin Firma Performansı Üzerine Etkisi

YAZAR ADI: Adem KAPUCU

Bilim çağının yaşanması, küreselleşmenin dünyayı bir köy haline getirmesi, teknolojide yaşanan değişimler, yeni pazarların oluşması ve müşterilerin isteklerine verilen cevaplar vb. nedenler sonucunda işletmeler yenilikçiliğe daha fazla önem vermek ve bunu öğrenme ile bir kültür haline getirmek zorunda kalmışlardır. Bu sayede işletmeler yoğun rekabet ortamında hayatta kalmayı başarabilirler. Günümüzün dünyasında öğrenmeyi bir kültür haline getiremeyen işletmelerin yenilikçilikten uzak olacağı ve bu nedenle firma performansını sağlayamayacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışma ile imalat sanayindeki firmaların, anket yöntemi kullanılarak, öğrenme kültürü, yenilikçi kültür ve yenilikçiliğin firma performansı üzerine etkileri araştırılmıştır. Birinci bölümde öğrenme kavramı açıklanmış, örgütsel öğrenme kültürü pekiştirilmiştir. İkinci bölümde Örgütsel öğrenme kültürünün yenilikçiliğe ve yenilik kültürüne olan katkıları ve firma performansına etkileri örneklerle ve analizlerle tespit edilmiş olup, bu konular arasındaki ilişkiler saptanmıştır. Örgütsel öğrenme kültürünü 3 bileşende ele alıp, bunlar; bilgi edinme, bilgiyi yorumlama ve davranışsal ve mantıksal değişikliklerdir. Bu bileşenlerin yenilikçilik ve yenilik kültürü üzerine etkileri analiz edilerek hipotezler oluşturulmuştur. Örgütsel öğrenme kültürü bileşenlerinin, yenilikçiliği ve yenilikçi kültürü pozitif olarak etkilediği, yenilikçiliğinde firma performansını pozitif etkilediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Öğrenme Kültürü, Yenilikçi Kültür, Yenilikçilik, Firma performansı

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS: Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Impact of Innovativeness on Firm's performance

AUTHOR: Adem KAPUCU

Organizations had to attach more importance on innovativeness and had to turn it into a culture together with learning as a result of the reasons such as our experience of science age, globalisation's turning the world into a village, changes in technology, occurrence of new markets and responds to customers demands etc. By this means organizations may survive in an intensely competitive environment. It has been predicted that organizations that cannot turn learning into a culture will be far from innovativeness and they will not accomplish the performance of the firm in today's world.

Learning culture, innovation culture and impacts of innovativeness on firm's performance have been examined in this study. Initially learning concept has been explained and organizational learning culture has been supported. Contributions of organizational learning culture to innovativeness and innovation culture and its impacts on the performance of the firm have been determined by examples and analyses and the relations among these subjects have been detected. Organizational learning culture has been discussed as three components and these are knowledge acquisition, interpretation of information and behavioural and logical changes. Impacts of these components on innovativeness and innovation culture have been analyzed and hypotheses have been developed.

It has been observed that the components of organizational learning culture have affected innovativeness and innovation culture positively and innovativeness has also affected the performance of the firm positively.

Keywords: Organizational Learning Culture, Innovative Culture, innovativeness, Firm's performance

TEŞEKKÜR

Bu alıőmayı hazırlamamda değerli katkılarından ve tecrübelerinden yararlandığım Prof.Dr. Halit KESKİN'e, çalıőmamda çok büyük emeği olan, bana her konuda yol gösteren, anket analizlerinde destek veren, tez danıőmanım Sayın Doç. Dr. S. Zeki İMAMOğLU'na, bu uzun süreçte katkılarını esirgemeyen Prof. Dr. Ali EKBER AKGÜN ve Doç. Dr. Hüseyin İNCE'ye desteklerinden ötürü teőekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bu tez çalıőmasını hazırlarken anket çalışmasında yardımcı olan sevgili kuzenim Gökhan KOÇ'a ve değerli zamanlarından çaldığım az dahi olsa ihmal ettiğim ve bu zaman zarfında her türlü fedakrlığı yapan eőim Evően KAPUCU'ya, hayatımın neőe kaynağı olan oğullarım mer ve Emire çok teşekkür ederim.Son olarak tez anketlerinin doldurulmasında katkısı bulunan tüm katılımcılara değerli zamanlarından bana ayırdıkları için teőekkürler.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	X
TABLolar DİZİNİ	IX
SİMGELER VE KISALTMALAR	XI
1. GİRİŞ	1
2.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KÜLTÜRÜ	3
2.1. Öğrenme ve Kültür Kavramı	3
2.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Tanımı	4
2.3. Örgütsel Öğrenme Kültürünün Tanım	6
2.4. Örgütsel Öğrenme Kültürünün Fonksiyonları	13
2.5. Örgütsel Öğrenme Kültürü ve Firma Performansı İlişkisi	19
2.6. Örgütsel Öğrenme Kültürü, Yenilikçi Kültür ve Yenilikçilik İlişkisi	22
3. YENİLİK, YENİLİKÇİLİK VE YENİLİKÇİ KÜLTÜR	24
3.1. Yenilik Tanımı	24
3.2. Yenilik Türleri ve Çeşitleri	27
3.3. Yenilikçilik	27

3.4. Yenilikçi Kültür	29
3.5. Yenilikçilik ve Yenilikçi Kültür İlişkisi	31
3.6. Yenilikçi Kültür ve Yenilikçiliğin Firma Performansı ile ilişkisi	35
4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KÜLTÜRÜ, YENİLİÇİ KÜLTÜR VE YENİLİKÇİLİĞİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: İMALAT SANAYİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA	38
4.1. Araştırmanın Amacı	38
4.2. Araştırmanın Kısıtları	38
4.3. Araştırma Yöntemi	38
4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi	40
4.4.1. Demografik Özellikler	41
4.4.2. Faktör Analizi	43
4.4.3. Korelasyon Analizi	45
4.4.4. Regresyon Analizi	47
5. SONUÇ	51
KAYNAKLAR	54
ÖZGEÇMİŞ	60
EK-1 ANKET FORMU	

TABLULAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Öğrenme Düzeyleri ve Özellikleri	8
4.1. Demografik Özellikler Tablosu	42
4.2. Faktör Analizi Sonuçları	44
4.3. Korelasyon Analizi	46
4.4. Regresyon Analizi; Örgütsel Öğrenme Kültürü ve Yenilikçilik İlişkisi	47
4.5. Örgütsel Öğrenme Kültürü ve Yenilikçi Kültür İlişkisi	48
4.6. Örgütsel Öğrenme Kültürü ve Firma Performansı İlişkisi	49
4.7. Yenilikçilik ve Firma Performansı İlişkisi	50

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. Bireysel Öğrenmenin Kolektif Öğrenmeye Dönüşümü	7
Şekil 4.1. Araştırma Modeli	40

SİMGELER VE KISALTMALAR

- TÜBİTAK : Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Merkezi
- KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
- ISO : İstanbul Sanayi Odası
- SPSS : Statistics Program for Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı)
- OECD : Organization For Economic Co-operation and Development (İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı)

1. GİRİŞ

Günümüz rekabet dünyasında örgütler yapılarını değiştirmiyorsa veya bu hususta çaba göstermiyorlarsa sürekli kaybetmeye hazır demektirler. Fakat kendisini sürekli yenileyen ve rekabet şartlarına göre yeni stratejiler geliştiren örgütler ise gelecekte hep kazanacaklardır. Örgüt yöneticileri ve çalışanları ortak amaç, hedef, vizyon, misyon, işbirliği, takım çalışması, örgütsel öğrenme ve ortak örgüt kültürü etrafında toplanarak örgütün yaşam düzeyini ve sürekliliğini artırabilirler.

Örgütsel öğrenme temeline dayalı bir örgüt kültürünün kazanılmasında örgüt üyelerinin tamamına önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Bu görev ve sorumluluklar, iletişim, güven, saygı, bilgi paylaşım davranışı, bireysel gelişim ve değişim, tam katılım, ortak problem çözme, yenilik gibi temel değerlere verilen önemdir.

Yenilikçi ve yenilik kültürü örgütlerin mimarisini; yeniliği, değişimi, risk almayı, işbirliğini ve yaratıcılığı destekleyen örgütsel tasarımlar oluşturmalarıdır. Bu tür tasarımlar oluşturmanın yolu ise katılık, aşırı kuralcılık, durağanlık, hantallık ve yenilik yokluğunu ifade eden davranışlarından sıyrılmaktan geçer. Bu nedenle yenilikçilik ve yenilikçi kültürü olabilmek; örgüt yönetiminin desteğine, risk almaya, başarısızlığa karşı toleranslı olmaya, örgüt yapısının katılıma ve işbirliğine imkan vermesine, şebeke tarzı çalışmaya, biçimsel olmayan mekanizmaların daha sık kullanmasına, örgüt içi ve dışı sınırların kaldırmasına, yenilik için gerekli olan kaynakların ayrılmasına ve yenilik yapanların ödül ve teşvik sistemiyle desteklenmesine bağlıdır.

Yapılan birçok çalışmada, işletmelere yenilikçilik yeteneğini kazandırdığı kabul edilen çok sayıda unsurdan bahsedilmektedir. Bunlar içinde, işletmelerin öğrenme kültürü bir özelliğe sahip olmasının ve öğrenen örgüt özelliği göstermesinin yenilikçi olmada oldukça önemli olduğu sık şekilde vurgulanmaktadır. Çünkü örgütsel öğrenme kültürü işletmelere yeniliğin oluşumu için alt yapı oluşturan bilgiyi sağlama ve onu yönetme konusunda önemli fırsatlar sunmaktadır. Ayrıca,

örgütsel öğrenmeyi kültür haline getiren işletmeler kendilerini çevresel değişime adapte edecek yetenekleri de kazanmış durumdadır.

Örgütsel öğrenme kültürü, yenilikçilik ve yenilikçi kültürün firma performansı üzerindeki etkisi işletmeler için önemli olsa da, konu yerli literatürde çok fazla araştırılmamıştır. Sadece birkaç çalışmada, örgütsel öğrenme-yenilik performansı ilişkisine ve yenilik performansı işletme performansı ilişkisine yönelik sınırlı bulgular sunulmuştur. Yerli literatürde konuya ilişkin doğrudan bir çalışmaya ulaşılmadığı; konuyu farklı şekilde ele alan az sayıda çalışmaya ulaşıldığı görülmektedir. Bu çalışmada, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik arasındaki ilişkinin bir kültür halini alması, yani süreç içerisinde örgütsel öğrenme kültürünün, yenilikçilik kültürünün oluşması ve bu faktörlerin firma performansı üzerine olan etkilerinin yapılan araştırmalar ve kurulan hipotezlerle nasıl olduğu ortaya koyulmuştur.

Örgütsel öğrenme kültürü, yenilikçi kültür ve yenilikçiliğin firma performansı üzerine olan etkisinin incelendiği bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğrenme kavramı ve önemi, örgütsel öğrenme kültürü, örgütsel öğrenme kültürünün yenilikçilik, yenilikçi kültür ve firma performansı ile ilişkisi açıklanmıştır. İkinci bölümde ise, yenilik tanımı, yenilik türleri, firmalarda yenilik çeşitleri, yenilikçilik, yenilikçi kültür, yenilikçilik ve firma performansı ilişkisi, yenilikçi kültür ve firma performansı ilişkisi açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümü uygulama kısmı olup öncelikle araştırmanın amacı, kapsamı ve kısıtları ve yöntemi açıklanarak araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırmanın yöntemi anlatılarak, İstanbul ve Kocaeli imalat sanayinde faaliyet gösteren firmalarda örgütsel öğrenme kültürü, yenilikçi kültür ve yenilikçiliğin firma performansı üzerine etkisi incelenmiştir. Veri toplama metodu olarak, anket yöntemi uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 18 istatistiksel veri analizi programıyla analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Analiz edilen verilerin faktör analizleri, korelasyon ve güvenilirlik analizleri ve regresyon analizi yapılarak elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KÜLTÜRÜ

2.1. Öğrenme ve Kültür Kavramı

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların 1970’li yıllarda başladığı ve 1980’lerde ise ağırlık kazandığı görülmektedir. Bunun sebeplerinden birincisi, örgüt üst kültürü ile ilişkilidir. Örgütlerde genellikle farklı alt kültürlerden gelen insanlar bir arada çalışmaktadır. Bu durum alt kültür gruplarının birbirleriyle sürekli çatışma içerisinde olmasına neden olmaktadır. Örgütteki alt kültür grupları arasında yaşanan çatışmalarda; her grup kendi kültürel kimlik ve değerlerinin üstünlüğüne inanmakta ve diğer gruplara bunları kabul ettirmeye çalışmaktadır. Bu da örgüt açısından istenmeyen bir durumdur. örgüt üst kültürü, alt kültür grupları arasında yaşanan çatışmalara karşı geliştirilen bir önlem mekanizması olarak düşünülmektedir. Öğrenme, kurumsal düşüncelerden, uygulama ve deneyimlerden elde edilen bilgiler ile insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir. Şu halde öğrenme sonucu bilgi ve deneyim birikimi olmaktadır. Bunun sonucunda insan değer ve davranışlarında sürekli nitelikte bir değişim meydana gelmektedir (Eren, 2004). Böylece çatışmalar örgüt dışında bırakılmış olacaktır.

Küresel rekabet ve hızlı teknolojik gelişmeler, işletmelerin geleceklerini yönetmeleri ve şekillendirmeleri açısından öğrenme konusunu son derece önemli hale getirmiştir. Drucker’ın ifade ettiği gibi bilgi; doğru, güncel, tam ve anında erişilebilir olması ile stratejik bir değer kazanacaktır (Akarsu,2004: 6). Bu nedenle veriyi bilgiye dönüştürebilen, bilgiyi doğru, hızlı, güncel ve zamanında iş süreçlerine yansıtabilen ve çalışanlarının tümüyle paylaşabilen işletmelerin, başarılı olacakları ve geleceklerini yönetebilecekleri açıktır

İkincisi, 1970’li yıllardan itibaren Japonya’nın, yönetim ve işletmecilik alanında Amerika’nın üstünlüğünü kırmaya başlamasıdır. Bilindiği üzere, 1960’lı ve 1970’li yıllar arası Amerika’nın dünya ekonomisinde yönetim ve işletmecilik alanında üstünlüğünün tartışmasız kabul edildiği bir dönem olma özelliği taşımaktadır. Oysaki II. Dünya Savaşı’nın hemen arkasından Japon işletmelerinin birçok alanda Amerikan

işletmelerinin önüne geçmesi ve ülkelerini ekonomik bir süper güç olmaya doğru götürmeleri birçok araştırmacıyı bunun nedeni ile ilgilenmeye yöneltmiştir (Morgan, 1998).

Örgütün değişik tanımları yapılmıştır. Örgütü, iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi olarak tanımlamış ve bir örgütün, ortak bir amacı başarmak için aksiyona katkıda bulunmaya gönüllü, birbirleriyle iletişime girebilen bireyler olduğunda ortaya çıktığını öne sürmüştür (Bernard, 1994).

Örgüt; “iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümü Schein (1970), Etzioni (1964) “belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler olarak tanımlamışlardır, ise, “üyeleri arasında ilişkiden oluşan toplumsal bir yapı. Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır (Marc ve Simon 1958).

2.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Tanımı

Toplumların temel yapısını oluşturan önemli öğelerden biri olan kültür kavramı aynı zamanda örgütler için de çok önemlidir. Nasıl ki toplumun üyeleri o topluma ait olan kültürü ve ona ait olan değerleri, davranışları ve normları kabul edip onlara göre yaşarsa bir örgütte çalışan kişiler de örgütün kültürünü anlayıp işlerini ve iş dışındaki ilişkilerini de bu kültüre göre şekillendirmelidirler. Kültür kavramı birçok bilimsel araştırma disiplini ya da uygulama alanında kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 1998:23).

Bu çok alanlılık kültüre pek çok farklı yaklaşımı ve farklı kültür tanımlarını da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla biyoloji, sosyoloji, tarih, antropoloji, güzel sanatlar, felsefe vb. konularda ele alınan kültür kavramını tek bir tanımla belirlemek olanaksız hale gelmektedir. Genel olarak birçok tanımdan ortak biçimde

çıkarılabilecek tanıma göre kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini belirlemektedir ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgu olarak tanımlanabilir. Bireyleri bir takım amaçlar etrafında bir araya getiren işletme organizasyonları da toplumda birer alt kültürel alan oluştururlar. Organizasyonların sahip olduğu kültür, bir üst evren olarak ulusal kültürden öğeler taşır, onunla etkileşim halindedir ancak kendine özgü bir değerler ve semboller sistemine de sahiptir (Erdoğan, 1975)..

Kültürel yapılar insanların yaşam süresi ile sınırlı değildir. Bu sebeple zaman temelinde de bir kültür ayırımına gidilmelidir. Burada üç tür kültürden söz edilebilir; postfigurative (sonradan bellenen), atalardan alınan, tarih boyunca yerleşmiş, yaşam boyunca yavaş yavaş öğrenilen kültür, cofigurative (birlikte-eşzamanlı oluşan) toplum üyelerinin çağdaşları ile birlikte geliştirip öğrendikleri kültür, prefigurative (önceden oluşan) bireyin yaşamın sonraki evrelerinde öğrendiği kültürdür. Görüldüğü gibi kültür kavramının tanımları ele alındığı zaman mutlaka bir kolektivizimden bahsedilmelidir. Örgütlerde de bu tip bir yapı olduğundan dolayı örgüt kültüründen bahsedilmektedir (Sabuncuoğlu, 1998:25).

Ülkemizde kültürü, sistemli bir şekilde ilk tanımlayan *Ziya Gökalp* olmuştur. *Gökalp*'e göre kültür, "Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturur. Bu tanımdan da görüldüğü gibi *Gökalp*; kültürü, bir toplumun fertlerini birbirine bağlayan, aralarında dayanışma sağlayan kurumların toplamı olarak düşünmüştür (Erdoğan, 1975).

Kültür, toplumların tarihlerinden devir aldıkları maddi ve manevi mirasların toplamıdır (Kongar, 1972). Geniş kapsamlı olarak bakıldığında kültür, bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Toplumun duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplar, kültürü oluşturur. Kültür, insanların fiziksel ve toplumsal çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için yaratıkları maddi ve manevi eserlerin tümüdür. Kültür bir toplumun tüm alanlarında ortak olan dini, ahlaki, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki tüm toplumsal olayların bir bütünü şeklinde tanımlamaktadır.

Kültür; bilgiyi, inancı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri kişinin içinde yaşadığı toplumun bir üyesi olması nedeniyle kazandığı değer, yetenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür. Kültür maddi ve manevi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İnsanın yarattığı bütün araç ve gereçler maddi kültüre; yine insanın yarattığı bütün anlamlı, değerler, kurallar manevi kültüre örnektir (Kozlu, 1986)

2.3. Örgütsel Öğrenme Kültürünün Tanımı

Öğrenme, tekrarlar ve yaşantılar sonucu davranışlarda meydana gelen oldukça kalıcı değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2000). Öğrenme, bilgi, beceri, tutum, davranış ve güvenin bir bileşkesidir. Bireylerin bu bileşkeyi anlamlı bir şekilde benimsemesi ve davranışlarında olumlu bir değişimin ortaya çıkmasına öğrenme denilmektedir. Öğrenmenin sonuçlanmasında eğer bireylerin davranışlarında olumlu yönde bir değişim gerçekleşmemişse öğrenme süreci amacına ulaşamamıştır demektir.

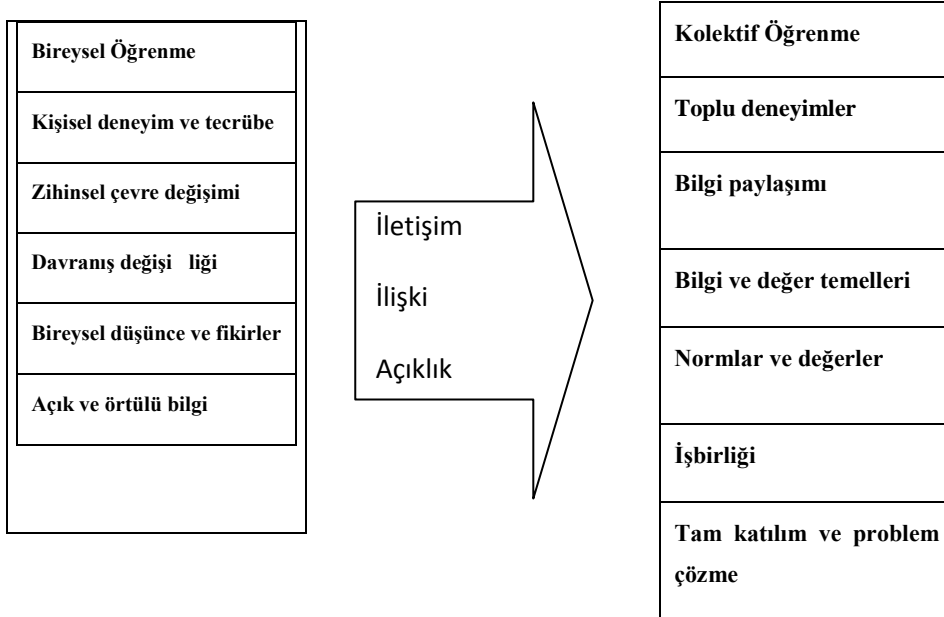
Örgütsel öğrenme üç temel hususu kapsamaktadır (Huber, 1991). Bunlardan birincisi, bilgi elde etme, ikincisi, bilgiyi yayma ve üçüncüsü ise bilginin paylaşımıdır, ayrıca bilginin yorumlanmasını da bu sürece ekleyebiliriz. Bu bağlamda örgütsel öğrenme bilginin yayılması ve bilginin ortak olarak kullanılması süreci olarak tanımlanabilir. Örgütsel öğrenme, örgüt ve çalışanlarının amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli enformasyonun tanımlanması, elde edilmesi ve bunların işletme süreçlerinde uygulanmasıdır.

Örgütsel öğrenme, bilginin ve kavrayışın geliştirilmesi (Slater, 1995) yoluyla iş süreçlerini iyileştirmektir. Örgütsel öğrenme, hatayı saptama ve düzeltme sürecidir. Örgütsel öğrenme, geçmişten çıkarılan sonuçlarla, davranışı yönlendirmektir.

Öğrenen bir örgüt kültürü oluşturmada, öğrenmeye, adaptasyona ve değişime yatkın bir örgüt yapısının oluşturulması gerekir. Bu tür örgütlerde öğrenme süreçleri sürekli bir biçimde analiz edilir, izlenir ve geliştirilir. Örgütün vizyonu, stratejileri, yöneticileri, değerleri, yapısı, sistemleri, yöntemleri ve uygulamaların hepsi kişilerin

gelişimini teşvik etmek ve sistem düzeyinde öğrenmeyi hızlandırmak amacını güder (Arıkan, 1999).

Örgütsel öğrenme kültürünün oluşması, bireysel düzeyde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme ve örgüt düzeyinde öğrenmenin sistematik bir şekilde gerçekleşmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çünkü örgütsel öğrenmede, deneyimle öğrenme, hatalardan öğrenme, risk alarak öğrenme başkalarından öğrenme düşüncesi esas ilkedir. Bunun gerçekleşmesi için ise birey-ekip- örgütün sürekli etkileşim içerisinde olması gerekir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi, örgüt içinde bireysel öğrenme düzeylerinden kolektif öğrenme düzeyine geçişi sağlayacak ilişkinin kurulmasını gerektirmektedir. Bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki Şekil 2.1.'deki gibi gösterilebilir (Duren, 2000).



Şekil 2.1. Bireysel Öğrenmenin Kolektif Öğrenmeye Dönüşümü (Düren, 2000)

Şekil 2.1.' de görüldüğü üzere örgütteki bireysel öğrenme, örgüt içindeki iletişim, ilişki ve açıklık neticesinde kolektif öğrenmeye dönüşür. Şekil 2.1. de bireysel öğrenmeyi örgütsel öğrenmeye dönüştürmede iletişim, ilişki, açıklık ve

entegrasyon köprü görevini sağlamaktadır. Bu köprü görevi, bireylerin veya tarafların birbirlerini açıkça anlamalarında önemli olan bir süreçtir. İletişim kanallarının çeşitliği ve kullanılabilirliği bireyler arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırır. İlişki, bireyler arasında sosyal bağların kurulmasına katkı sağlayarak biz duygusunu geliştirir. Açıklık, örgütsel güven ortamının oluşmasına yardımcı olur. Entegrasyon ise örgüt bireylerinin karşılıklı paylaştıkları bilgilerin birleştirilmesi ve bütünleştirilmesini sağlayabilecektir. Sonuç olarak, bireysel düzeyde öğrenme, takım düzeyinde öğrenme ve örgütsel düzeyde öğrenmenin özelliklerini karşılaştırmaları olarak Tablo 2.1’ deki gibi gösterebilir (Duren, 2000).

Tablo 2.1 Öğrenme Düzeyleri ve Özellikleri (Duren, 2000)

Bireysel düzeyde öğrenme	Takım düzeyinde öğrenme	Örgütsel düzeyde öğrenme
Bireylerin sorumluluk alabilmeleri için öğrenme ve gelişimlerini sürdürmek	Toplam fayda için takım yada çalışma gurubu üyelerinin her birinin yeteneklerinden faydalanma, ortak bir paylaşım veya yaklaşım için öğrenme sıklığını geliştirmek.	Örgütün değişen çevre şartlarına uyumu için tutarlı ve esnek bir planlama süreci oluşturmak
Bireylerin kişisel öğrenme planları çerçevesinde kendi işleri için gerekli olan öğrenme ihtiyaçlarını gidermek, Kişisel öğrenme biçimlerine göre öğrenme fırsatlarını değerlendirmek,	Takım üyelerinin her birinin öğrenme amaçlarını geliştirmek.	Tüm işletme taraflarını dinlemek için gerekli düzenin kurularak en iyi uygulamalardan yararlanmak örgüt içi bilgi akışını düzenlemek ve disipline etmek
Bireysel becerilerin kazanılması için fikir alışverişinde bulunmak, öğrenme sürecinde diğer bireylerden yararlanmak.	Öğrenme paylaşımı ve ortak çıkarların oluşturulmasında karşı gurupları cesaretlendirmek takımların yada çalışma guruplarının öğrenmede diğer guruplara yardımcı olması.	Fırsatları değerlendirmek ve iyi bir finansal gelir elde etmek için stratejik ortaklığı geliştirmek, bilgi akışı ve öğrenmeyi önemseyici yapının oluşturulması

Tablo 2.1’ de bireysel öğrenmenin oluşumu, takım düzeydeki öğrenme ve nihai olarak örgüt düzeyin de öğrenmenin nasıl olacağı ve hangi amaca hizmet edeceği gösterilmektedir.

Kültür, örgütleri saran toplumsal çevre şartlarının en önemli öğelerinden biridir, bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Örgüt kültürü örgüt gerçeğinin görülmesine imkan veren düşünsel bir yapı yani bir paradigmadır. Bir paradigma kişilere kategoriler, rutin süreçler, iyi ve kötü çözüm önerileri sunar ve üyelerin örgütte nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini artırır. Diğer bir deyişle bir örgütün paradigması, kişilere paylaşılan yapılar, ortak dil ve referanslar sunarak örgütün içindeki bir probleme çözüm getirmede benzer yaklaşımlardan yola çıkmayı sağlar (Atay, 2001:179)

Örgüt kültürü, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir” (Dinçer, 1996) Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır. Türk kamu sektöründe hakim olan bürokratik kültür, tüm iş görenlerin belli sembollere, değerlere, davranış kalıplarına ve varsayımlara uygun davranmasını gerekli kılmaktadır. Örneğin yöneticinin odasından geri geri çıkılması; protokole aşırı özen gösterilmesi; üstlerin görüldüğü anda ayağa kalkılıp ceket düğmelerinin iliklenmesi gibi davranışlar bürokratik kültürün getirdiği tipik davranışlardır. Belli bir örgüt kültürünün yaratılması, sadece yeni sloganlar bulmak ya da yeni bir lidere sahip olmak değil, yeni bir yaşam tarzı yaratmak demektir.

Öğrenme, davranışlarda ve hareketlerde değişiklik yaratacak yeni bilgi ve kavrayışların kazanıldığı bir süreçtir (Marquart, 1994). Öğrenme, kişisel ve örgütsel olmak üzere farklı düzeylerde incelenecek bir kavramdır. Kişisel öğrenme kavramı, bir insanın çevresine ait birikmiş ya da yeni bilgilere, sezgileri ya da bilişsel süreçleri kullanarak ulaşması, bunları algılayıp anlaması, bunları yorumlaması, bunlarla tecrübeler edinmesi ve ulaştığı sonuçlara göre davranışlarını ayarlaması şeklinde

ifade edilebilir. Gelişen olayları örgüt adına kişiler sezgiler ve yorumlar (Koçel, 2005).

Kişisel öğrenme örgütsel öğrenmeyi garanti edemez. Ancak kişisel öğrenme olmadan örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi düşünülemez. Örgütler, kişiler sayesinde öğrendiğinden kişisel öğrenme örgütsel öğrenme için gereklidir. Kişisel öğrenme ve deneyimlerin kurumsallaşmaması, örgütü kişiye bağlı kılmakta ve kişinin örgütten ayrılması durumunda öğrendiklerini beraberinde götürmesine ve örgütsel öğrenmeye katkı yapmamasına neden olmaktadır (Çırpan, 2001).

Örgütsel öğrenme, kişisel öğrenmeden iki noktada ayrılır. Örgütsel öğrenme kişisel öğrenmeden farklı olarak, örgütün çalışanlarının ortak kavrayışları, bilgileri ve düşünsel modelleri aracılığı ile ortaya çıkar ve var olan örgütün geçmiş bilgi ve deneyimi üzerine kurulur (Crosson ve Lane, 1993). Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi ekip oyuncuları ile mümkündür. Kişinin işbirliği yapmak ve katkıda bulunmak için gösterdiği çaba örgüt için önemlidir. Örgütsel öğrenme, grup faaliyetleri ile desteklenmiş sürekli bir öğrenmeye bağlılığı içermektedir

Literatürde, örgütsel öğrenme konusundaki tanımlar çeşitlilik göstermektedir. Argyris'e (1977) göre örgütsel öğrenme, hataları ortaya çıkarma ve düzeltme sürecidir. Fiol ve Lyles (1985) ise örgütsel öğrenmeyi bilginin ve kavramanın daha geliştirilmesi için faaliyetlerin iyileştirilmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Nevis ve arkadaşları (1995) ise örgütsel öğrenmeyi, örgütün tecrübelerine dayanarak performansını geliştirme kapasitesi veya süreçleri olarak açıklamaktadır. Huber'e (1991) göre bir örgüt, bilginin doğru kullanılmasıyla potansiyel davranışları değişirse öğrenir. Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki bilgi ve değer sisteminin değişimi ve genişlemesi, sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların ortak referans çerçevesinin değişimi olarak algılanmasıdır. Örgütsel öğrenme, bilginin eğitim ya da tecrübe ile kazanılmasından çok örgüt içindeki davranışların, değerlerin ve normların birlikte geliştirilmesidir. Örgütsel öğrenme kolektif bir süreçtir ve ortak deneyimlere, birlikte alınan kararlara, genel normlara ve örgüt içinde çoğunluğu temsil eden kararlara dayalıdır. Amaç bilgiyi örgütte yenilik ve değişime katkıda bulunmak isteyen herkese açık hale getirmektir (Duren, 2000).

Günümüze kadar örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan çalışmalarda öğrenme değişik şekillerde açıklanmıştır. Örgütsel öğrenmenin sınıflanmasındaki temel çalışmalardan biri Argyris ve Schön'ün tek döngülü ve çift döngülü öğrenme ayrımıdır. Argyris ve Schön , Bateson un beş aşamadan oluşan öğrenme modeline bağlı olarak öğrenme türlerini tek döngülü ve çift döngülü olarak tanımlamışlar ve aralarındaki farkı açıklamışlardır (Havkins,1994). Tek döngülü öğrenmede, elde edilen bilgi var olan sistemlerin düzeltilmesi ve korunması için kullanılmaktadır. Reaktif bir yaklaşımın söz konusu olduğu tek döngülü öğrenmede bakış açısı yüzeyseldir. Öğrenme, hata gerçekleştikten sonra ortaya çıkmaktadır (Marquart, 1994). Tek döngülü öğrenme, varsayımlara dayanan sorgulama gerektirmeyen konuların çözümünde etkilidir. Hataların ortaya çıkarılıp gerekli düzeltici önlemlerin alınması daha önceden örgütte mevcut olan sorun çözme tekniklerinin uygulanması ile mümkündür. Beklenmeyen durumlar söz konusu olduğunda mevcut olan çözümlerin yeterli olmayacağı açıktır. Örgütsel öğrenmenin üretken ya da yaratıcı tarafını oluşturan çift döngülü öğrenme ise sorunları derinlemesine inceler, sistemi ve hataların neden kaynaklandığını sorgular. Çift döngülü öğrenme örgütü, faaliyetleri ve sonuçları sorgulayarak var olan normların, yapıların ve tekniklerin geçerliliğini test eder ve hataları ortaya çıkarır.

Örgütsel öğrenme yapısal ve kültürel olmak üzere iki ayrı boyutta incelenebilir. Örgütsel öğrenmenin yapısal tarafını ifade eden örgütsel öğrenme mekanizması, örgütün ve çalışanların performansına ilişkin olarak elde edilen bilginin sistematik olarak toplanması, analiz edilmesi, belgelenip saklanması, yayılması ve kullanılmasına ilişkin yapısal ve işlemsel düzenlemeler ve biçimsel sistematik uygulamaların gelenek haline getirilmesini ifade eder. Örgütler çevresinden bilgi aldığı ve mevcut bilgilerini güncelleştirdiği sürece öğrenirler (Marquart, 1994).

Örgütsel öğrenme mekanizması; örgüt içi ve dışı bilginin toplanmasına yönelik biçimsel düzenlemelerin tamamlanmasını, bilgilerin sonuçlarını ve süreçlere olan yansımalarını analiz etmek için, biçimsel formatların belirlenmesini sağlar. Örgütün ve çalışanlarının ortaya koyduğu performansa yönelik bilgilerin belgelenip saklanmasını ve performansa yönelik bilgilerin yayılımı için; toplantılar, yayınlar,

panolar, intranet, veritabanı gibi biçimsel süreçlerden yararlanılmasını ifade eder (Zhavy ve Anat, 2004).

Her organizasyonun kendini karakterize eden ve diğer organizasyonlardan ayrılan bir kültürü vardır. Örgütsel öğrenmenin kültürel tarafı, örgütsel öğrenmeyi etkileyen özellikler, anlamalar ve duygular ile paylaşılan değerler ve inançlardan oluşur. Üretken bir örgütsel öğrenme sürekli öğrenme, geçerli bilgi, şeffaflık, soruna odaklanma ve sorumluluk olmak üzere beş örgütsel öğrenme değerinin hiyerarşik bir biçimde düzenlenmesinden oluşan bir öğrenme kültürü gerektirir (Popper, 1998).

Geçerli bilgi bozulmamış ve doğruluğu kanıtlanmış bilgiyi ifade eder. Bu bilgi tek döngülü ve çift döngülü öğrenme için gereklidir. Örgüt çalışanları dışarıdan gelen verinin bilgiye dönüşmesi aşamasında yönetimin baskısını hissettiklerinde kendilerini ya da başkalarını savunmak için bireysel kayıplara uğramama adına yaptıkları hataları gizleme eğilimi gösterirler. Yapılan hataların gizlenmesi örtbas edilmesi ya da gerçeğin saptırılması geçerli bilgiye ulaşılmasına zarar verir. Şeffaflık, geçerli bir geri bildirim alınması için kişinin ya da faaliyetlerinin incelenmesi eğilimini ifade eder (Popper, 1998).. Şeffaflığın sağlanması bir değer olarak, geçerli bilginin elde edilmesini engelleyen tehditlerin ortadan kaldırılması ve yanılma olasılığının azaltılması yoluyla kişinin faaliyetlerini olumlu şekilde yönlendirir. Örgütte hataların yapılmasının doğal karşılanması yapılan hataların tartışılması ve çalışanların eleştiri yapma konusunda kendilerini özgür hissetmeleri örgüt içi şeffaflığın sağlanması için önemlidir.

Soruna odaklanma, bilginin kaynağının kimliği, mevkisi ve sosyal sınıfı dikkate alınmaksızın bilginin değeri açısından dikkate alınmasını ifade eden bir örgütsel öğrenme değeridir. Soruna odaklanma demokrasi, güç eşitliği ve katılım ile ilişkilidir. İletişim kanallarını açar, bu suretle yeniliği ve öğrenmeyi artırır. Sorumluluk ise çalışanın kendi faaliyetlerinden, bu faaliyetlerin sonuçlarından ve sonuçların neticesindeki öğrenmeden sorumlu olmasını ifade eder. Çalışanların hata yaptıklarında sorumluluğu üstlenmeleri, hatanın neden kaynaklandığını araştırmaları ve bundan bir ders çıkarmaları beklenir (Popper, 1998).

2.4. Örgütsel Öğrenme Kültürünün Fonksiyonları

Örgütsel öğrenme kültürü bir anda doğmaz tedrici olarak meydana gelir bu meydana geliş belli fonksiyonlar içerir. Bu fonksiyonlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Nelson ve Quick, 1994:494):

- **Örgütün iş stratejilerini desteklemek:** Kültür bulunduğu organizasyonun iş stratejilerinde değişikliklere yol açar. Örneğin UPS'nin yeni müşteri hizmeti kültürü, daha esnek ve uygun fiyatlar ,teslim tarihleri ve alım tarihleri sunan iş stratejilerini güçlendirmektedir.
- **Yöneticilerin dış elemanlarla etkileşiminde daha makul yolları tanımlamak:** Yöneticilerin ortaklar, hükümet veya müşteriler dış elemanlarla daha iyi ilişkiler kurulmasında kültür önemli bir etkidir.
- **Kadrolama kararlarının verilmesi:** Yeni teknolojilerin kullanılmasını pek savunmayan çalışanlar veya müşteri odaklı çalışmayı prensip edinmemiş yöneticiler genellikle işletmeler için sorun yaratabilmektedir.
- **Performans kriterlerinin belirlenmesi:** Yöneticiler ve diğer çalışanlar örgüt kültürüne uyabilme yetenekleri doğrultusunda değerlendirilebilir.
- **Şirket içinde kişilerarası ilişkilerin uygun bir doğasının oluşturulmasına rehberlik etmek:** Kültür çalışanların ve yöneticilerin birbirleriyle olan veya çalışanların kendi aralarında olan ilişkilerini de düzenler. Böylece alt ve üst kademe çalışanlar bir araya gelerek sorunlara daha yaratıcı çözümler bulabilirler.
- **Uygun yönetim şeklinin seçilmesi:** Örneğin UPS deki gelişmiş bilişim teknolojileri ile birleşik olarak müşteri hizmetleri kültürü sayesinde çalışanların güçlendirilmesi artmış ve merkezkaç bir yönetim şekline doğru gidilmesine yol açmıştır

Genellikle kültürün farklı elemanları bir pota da eriterek örgütte bir istikrar sağladığı düşünülür. Gerçekte, bazı araştırmacılar bir örgütün kültürünün gücü ve

istikrarı, misyonunun belirliliği, çalışanların karar almaya katılımları ve örgütsel değişime karşı verilen teşvik edici bir tepkinin bu örgütün etkenliğini önceden bize bildirdiğini söylemektedirler. Kültürün bunların yanında diğer fonksiyonları ise çalışanlara bir kimlik hissi kazandırması ve böylece örgüte olan bağlılıklarını artırmasıdır. Çalışanlar örgütün değerlerini anladıkları zaman yaptıkları işleri daha çok severler böylece motivasyon gelişir ve bağlılık artar. İkinci olarak kültür çalışanlar için bir anlam yaratan olgudur. Çalışanların örgütsel faaliyetleri yorumlayabilmeleri için yöntemler oluşturur. Üçüncü olarak ise kültür örgütsel değerleri kuvvetlendirir. Son olarak da kültür davranışların şekillendirilmesi için bir kontrol mekanizması oluşturur. Davranışları düzenleyen normlar da kültürün bir parçasıdır (Nelson ve Quick, 1994:494).

İş hayatında genel olarak rastlanan örgüt kültürü tipleri, beyzbol takımı, klüp, akademi ve kale şeklindedir. Her kültür tipinin diğerlerinden farklı bir karakteristiği vardır. Beyzbol takımı kültürüne sahip örgütler genelde girişimcileri, yenilikçileri ve risk almayı sevenleri çekerler ve çalışanlara ürettiklerinin karşılığını öderler (Luthans,1992). Yüksek performans genellikle yüksek bir ücret veya benzer finansal ödüller ve önemli seviyede bir otonomi alır. Buna rağmen risk yüksektir ve uzun dönemli güvenlik yoktur. Yüksek performans gösteren çalışanlar daha iyi bir ücret veya pozisyon için başka bir şirkete kolayca geçebilmektedir. Bu tür kültürler daha çok reklâm ajansları, biyoteknoloji şirketleri, yatırım bankaları, avukatlık şirketleri ve yazılım geliştirme şirketlerinde görülür.

Yaş ve tecrübe klüp kültüründe önemli bir yer tutar. Klüp kültürüne sahip örgütler kıdemli ödüllendirir ve güvenli ve sürekli istihdam sağlar. Bu kültür ayrıca bağlılık sadakat ve uyumu da ödüllendirir. Bu kültüre sahip örgütlerde genellikle hiyerarşik bir yapı vardır ve dinamizm fazla gözükmez (Wallece,1987). Çalışanlar genelde genç yaşta işe girip 35-40 yıl kadar aynı firmada çalışırlar. Bu kültüre örnek şirketler ise bankalar, kamu işletmeleri, devlet işletmeleri ve ordudur.

Akademi kültürüne sahip olan işletmeler ise çalışanları genellikle genç yaşta işe almayı-kulüp kültüründe olduğu gibi- ve daha sonra belirli görevlerde uzmanlaştırmak için eğitime eğilimindedir (Robbins, 1996). Akademi kültürü

hizmetin sürekliliğini, fonksiyonel uzmanlığı ve kurumsal zekayı ön plana çıkarır. Bu kültürde hızlı çıkış yapanların da şansı vardır fakat çoğunlukla işini yapmayı seven ve ağır adımlarla yükselmek isteyen çalışanların olduğu bir kültürdür. Akademi kültürüne sahip şirketlere somut örnekler, Coca-Cola, IBM, Procter&Gamble'dır (Reitz, 1987). Bunun dışında birçok elektronik ve ofis malzemeleri üreten işletmelerde bu kültüre örnek gösterilebilir.

Kale kültürü ise daha çok hayatta kalmayla meşguldür. Kale kültürüne sahip örgütlerde çok az iş güvencesi vardır ve iyi performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesinde güçlükler yaşanır. Tipi olarak bu örgütler küçülme veya yeniden yapılanma sürecinde olabilirler ve birçok çalışanın işten çıkarılması ile sonuçlanır (Hunger, 1985). Bu örgütler bir örgütü çekip çevirmenin zevkine varmak isteyen çalışanlar için ilgi çekici olmakla birlikte aidiyet hissetmek isteyen, profesyonel olarak ilerleme imkanı ve iş güvencesi arayanlar için pek uygun değildir. Zor duruma düşen birçok kale kültürüne sahip örgüt daha önceden diğer üç kültüre sahip işletmelerdir. Bu örgütlere örnek olarak orman ürünleri işletmeleri, oteller, petrol ve benzin işletmeleri, yayıncılar, büyük perakendeciler ve tekstil şirketleri.

Birçok örgüt tam olarak şu veya bu kültüre sahip şeklinde değerlendirilemez. Bazı örgütler bunların bir karışımı iken bazı örgütlerde de duruma göre değişik kültürler veya kültürler arasında bir geçiş ortamı bile olabilir. İnsanlar içinde yaşadıkları kültür tarafından mutlaka etkilenirler. Örneğin, orta sınıf bir ailede büyüyen bir insan o aileye uygun değerleri, inançları ve beklenen hareketleri öğrenecektir. Bunun aynısı örgütlerde yer alanlar için de geçerlidir. 3M Pepsi, Wal-Mart veya başka bir kültürü iyi yapılandırılmış firmada çalışan bir kişi, bu örgütten beklenen davranışlar inançlar ve değerleri öğrenecektir. Toplumun bir toplumsal kültürü vardır, aynı şekilde örgütlerinde bir örgütsel kültürü vardır (Sabuncuoğlu, 1998:24).

Kişiler bir örgüte girdikleri zaman kendilerine öğretilen değer ve inançları ile gelirler. Çok sık olarak bu değerler kişinin örgütte başarılı olması için yeterli olamamaktadır. İnsanlar örgütlerde işlerin nasıl yapıldığını öğrenmelidir. Buna en iyi örnek (Hunt ve Osborn, 1991) Amerika Deniz Kuvvetleridir. Hazırlık kampları

sırasında eğitimler askerlere işlerin “Deniz Kuvvetleri” yolunu gösterirler. Bu eğitimin amacı katılanları psikolojik olarak temizleyip, yeni bir düşünme yolu yaratmaktır. Burada denizci gibi düşünüp hareket etmeyi öğrenirler. Örgütler de buna benzer bir şekilde çalışmalar yaparlar.

Örgüt kültürü bir grubun dış adaptasyon ve iç entegrasyon ile ilgili belirli sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken bulduğu, keşfettiği veya geliştirdiği bir takım temel varsayımlardır. Bu varsayımlar değerli kabul edilebilecek kadar işe yarar olmuşlardır ve bunun için yeni katılan elemanlara, aynı problemlerle karşılaştıkları zaman doğru şekilde düşünmek, algılamak ve hissetmek için öğretilirler (Schein 1987).

Daha kısa bir tanımla örgüt kültürü, çalışanlarca paylaşılan ve örgütü kaynaştıran, felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, yaklaşımlar ve normlardır. Tüm bu davranışsal kavramlar bir arada dolaylı veya açık olarak organizasyondaki problemlere nasıl yaklaşılması gerektiğini ve karar alınırken neler yapılması gerektiğini açıklayan bir örgütsel anlaşma yapılandırır. Örgütsel kültür “ buralarda işlerin nasıl yapıldığının” bir çerçevesini çizer. Literatürde örgüt kültürünün örgütler üzerindeki etkileri ile ilgili birçok örnekler vardır. Delta Havayolları çalışanları arasında takım çalışmasının önemini vurgular, Hewlett-Packard şirket içi girişimciliğe önem verir, Pepsi Cola ise şirket içi ve dışında rekabete ve saldırgan yönetim davranışları ister (Stephan, 1996).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle olan ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir, ancak her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültürü ve ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta ve oluşumlarında bu kültürlerin de katkısı olmaktadır. Kültür çevreye ters düşemez aksi takdirde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir (Gordon, 1996). Ayrıca çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu takdirde yeni bir kültür çevreye önemli etkilerde bulunur ve katkılarda yapabilir.

Örgütsel kültür birçok önemli karakteristiğe sahiptir. Bunların içinde en çok üzerinde fikir birliğine varılanlar şunlardır (Luthans, 1992):

- **Gözlemlenen davranışsal düzenlemeler.** Örgüt elemanları birbirleriyle etkileşim içindeyken saygı ve tutum ifadesi olarak ortak bir dil, terminoloji ve alışkanlıklar kullanırlar.
- **Normlar.** Davranışlar standardı olup ne kadar iş yapılması gerektiği gibi konuları ortaya koyarlar. Birçok örgütte bu “ne çok fala ne çok az yap” şeklindedir.
- **Baskın değerler.** Örgütlerin ısrarla savunduğu ve çalışanların da paylaşmasını istediği bir takım önemli değerlerdir. Tipik örnek olarak yüksek ürün kalitesi, düşük devamsızlık ve yüksek verimlilik gibi.
- **Felsefe.** Organizasyonda müşterilere ve çalışanlara nasıl davranılması gerektiği gibi konularla ilgili örgütsel inançları oluşturan bir takım politikalar vardır.
- **Kurallar.** Örgüt içinde iyi bir şekil için bir takım sıkı ana noktalar vardır. Yeni gelenler mutlaka bu kuralları öğrenmeli böylece gruplara daha iyi bir şekilde girebilmeleri için.
- **Örgütsel iklim.** Fiziksel ana hatlarla belirlenmiş olan bir genel hava vardır. Bu genel hava çalışanların davranışlarını da etkiler. Bu hava çalışanların birbirleriyle ve müşterilerle nasıl anlaşmaları gerektiğini belirtir. Bu karakteristiklerden hiç biri tek başına örgütsel kültürü temsil edemez fakat bütün olarak örgütsel kültürü yansıtabilirler.

Örgüt kültürünün tanımında yer alan dış adaptasyon ve iç entegrasyon terimlerinin anlamlarına gelecek olursak; dış adaptasyon dışarıdakilerle ilgilenmek ve hedeflere ulaşmayı içermektedir. Bu konuyla ilgili şeyler, gerçekleştirilecek görevler, hedeflere ulaşmak için kullanılacak metotlar ve başarı ve başarısızlık durumları ile ilgili metotlardır. Çalışanlar paylaştıkları deneyimleri ile günlük faaliyetlerini gerçekleştirirken kendilerine yardımcı olması için bazı rehber edecek noktalar oluşturmak için genel bakış açıları geliştirirler. Çalışanlar örgütün gerçek

misyonunu mutlaka bilmelidirler. Çalışanlar ayrıca yapılan işlere nasıl katkıda bulunabileceklerini doğal olarak anlamak isterler. Bu bize insan kaynaklarının önemini veya işçilerin bir makinedeki çarkın dişleri olarak rollerini veya düşürülmesi gereken bir maliyeti vurgulayan bir bakış açısıdır (Nelson ve Quick, 1994).

Örgütlerdeki bireyler aşağıdaki konularla mutlaka ilgilenirler: çok önemli ve az önemli dış güçleri ayırmak, başarılarını ölçmek için yöntemler geliştirmek ve son olarak da hedeflerine her zaman niçin ulaşamadıklarına açıklamalar getirmek. Dış uyumun en önemi ve belki de en çok ihmal edilen konuları ise dış gerçeklik ile başa çıkmaktır. İlk olarak bireyler dışarıdakilere ne kadar iyi olduklarını anlatacak makul yollar bulmaya çalışırlar. İkinci olarak bireyler ortak olarak ne zaman yenilgiyi kabul etmeleri gerektiğini bilmelidirler (Robbins, 1996).

İçsel entegrasyon ise ortak bir kimlik bulma ve birlikte yaşamının ve çalışmanın yollarının bulunması konularını içerir. İçsel entegrasyon süreci öncelikle ortak bir kimliğin yapılandırılması ile başlar. Örgütteki her birey ve alt kültür aynı tarzda bir kimliği kendi içinde oluşturur. Daha sonra diyaloglar ve etkileşimler sayesinde ortak bir kimliğe doğru gidilir. Yeniliğe giden yol grup elemanlarının çevrelerindeki dünyanın önemli bir kısmını değiştirebileceklerine inanmalarıdır. Birlikte çalışmanın en önemli üç konusu kimin üye olup olmadığına karar verilmesi, biçimsel olmayan bir şekilde hangi davranışların kabul edilebilirliği hangilerinin kabul edilemez olduğunun belirlenmesi ve dostların düşmanlardan ayrılması (Robbins, 1996).

Birlikte verimli bir şekilde çalışmak için bireyler öncelikle gücü, statüyü ve otoriteyi nasıl dağıtacaklarını belirlemelidirler. Kimlerin ne yaptığı zaman bir ödül veya uyarı alacağını belirlemeleri gerekir. Örgütsel kültür örgütün üyelerince ortak bir algılamayı temsil eder. Zaten bu konu örgüt kültürünün paylaşılan değerler olduğu kısmında açıklanmıştı. Bu sebeple örgütün farklı seviyelerinde olan veya farklı altyapılara sahip bireylerin örgütsel kültürü aynı şekilde tanımlamasını bekleriz. Örgütsel kültürün ortak özellikleri olduğunu kabul etmek başka alt kültürler olduğunu reddetmek demek değildir. Birçok büyük örgütte bir baskın kültür ve birçok alt kültürler vardır (Nelson ve Quick, 1994).

Baskın bir kültür örgütün elemanlarının büyük çoğunluğu tarafından kabul edilen temel değerleri anlatır. Bir örgütün kültüründen bahsederken baskın kültürden bahsediyoruz demektir. Bu örgüte ayrıcalıklı kişiliğini kazandıran kültüre makro bir bakıştır. Alt kültürler ise genellikle büyük örgütlerde görülür ve çalışanların karşılaştıkları ortak sorunları, durumları veya deneyimleri yansıtır. Bu alt kültürler coğrafi olarak ayrımlarda veya bölümlerin görevlendirilmesi sırasında ortaya çıkar. Örneğin (Nelson ve Quick, 1994) satın alma bölümünün elemanları tarafından paylaşılan bir alt kültür olabilir. Bu alt kültür temel değerlerle birlikte ek olarak o bölüme ait kişilere ait bazı değerleri de içerir. Başka bir örnek olarak örgütün yaptığı işlerden fiziksel olarak ayrılmış bir bölüm örgütün asıl kimliğinden farklı bir kimliğe sahip olabilir. Yine, temel değerler farklı bölümlerin durumlarını yansıtacak şekilde uyarlanabilir.

Eğer bir örgütte baskın bir kültür yerine birçok alt kültür varsa örgütte paylaşılan değerler daha az olacaktır. Fakat göz ardı edilmemesi gereken bir gerçek de birçok örgütün alt kültürleri olmasına rağmen çalışanlarının davranışlarını etkileyebilmektedir. İlginç bir şekilde örgütlerde alt kültürler birçok başarılı ve yüksek performanslı takım çalışması, görev grupları ve özel proje gruplarında görülmektedir. Bu kültür çalışanları özel bir konuda çalışmak için bir araya getirmektedir. Alt kültürler eğer örgütün baskın kültürü veya genel amaçları ile bir çatışma içindeyse örgütü zayıflatıp temelini çürütebilir (Nelson ve Quick, 1994).

2.5. Örgütsel Öğrenme Kültürü ve Firma Performansı İlişkisi

Öğrenme kavramı, önceleri psikologlar ve eğitimcilerin üzerinde fazlaca araştırma yaptığı ve genellikle bireysel öğrenme düzeyinde değerlendirildiği bir konudur. Daha sonraları, ekonomistler, işletmeciler gibi iş dünyasıyla birlikte çalışan bilim adamları tarafından incelenmiş ve konuya genellikle iş yaşamındaki bireylerin davranış değişikliğini esas alan perspektiften bakılmıştır. Sistem yaklaşımı ile birlikte örgütler de yaşayan organizmalar olarak ele alınmış ve örgütlerin de kendi yapı ve süreçlerini oluşturarak bireyler gibi öğrenebileceği düşüncesi etkili olmaya başlamıştır (Yazıcı, 2001).

Bu dönemden sonra, öğrenme konusu bireysel boyuttan örgütsel boyuta taşınmış ve örgütsel öğrenme, öğrenen örgüt, öğrenme yönelimlilik gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Örgütlerin öğrenmesi konusu, iş dünyasında ise 1970'lerin ortasında ortaya çıkmış ve Argyris (1978) tarafından “hataların yakalanması ve düzeltilmesi” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımla, öğrenmenin ne olduğundan çok, nasıl gerçekleştiğini açıklanmaya çalışılmış ve öğrenme sistem yaklaşımı içinde ele alınmıştır. Garvin'e (1999:55) göre örgütsel öğrenme, örgütlerin eylemlerini iyileştirme süreciyle ilgilidir ve örgütlerin öğrenmesi için potansiyel davranışları değiştirmesi veya mevcut davranışlarını iyileştirmesi gerekmektedir. Garvin (1999,52), örgütlerin gelişmesi için yeni bir şey öğrenmesinin gerekli olduğunu savunmaktadır.

Bir sorunu çözmek, yeni bir ürünü piyasaya sunmak, süreçleri tasarlamak, işletmelerin dünyayı yeni bir bakış açısı ile görmesini ve bu duruma göre davranmasını sağlamak, örgütler için öğrenme örnekleri olarak gösterilebilir. Garvin'e (1999,55) göre, öğrenmenin olmadığı durumda örgütler, eski uygulamaları tekrar etme eğiliminde olmaktadır. Bu durumda, hem iyileştirmenin meydana gelme olasılığı azalacak hem de öğrenme rastlantılar sonucu meydana gelecek ve kısa ömürlü olacaktır. (McGill ve Slocum,1993)' a göre, örgütsel öğrenme, “örgütlerin deneyimlerinden elde ettiklerinin farkına vardıkları ve bu deneyimleri anlamlaştırmaya yönelik zihinsel modeller geliştirdikleri faaliyetler sürecidir.”

Örgütler, öğrenme sürecinde deneyimlerini şekillendirmekte ve öğrenmede kendileri için neyin etkili olduğunu keşfetmektedir. Dolayısıyla örgütler, çevresini sürekli incelemektedir. Fiol ve Lyles (1985:803) de, öğrenmenin örgütlerin faaliyetlerinin geliştirilmesine ve iyileştirilmesine destek sağladığını vurgulamakta ve öğrenmeyi örgütsel gelişme için bir araç olarak görmektedir. Örgütsel öğrenmeye yönelik tanım ve açıklamaların çoğunluğu öğrenmeyi örgütsel bir gelişim aracı olarak görmekte ve çevresel değişimin etkisi altında öğrenmenin faydalarına değinmektedir. Örgütsel öğrenmeye ilişkin literatürde yer alan ilk çalışmaların tamamının kavramın ne olduğunu açıklamaya yarayan çalışmalar olduğu dikkati çekmektedir. 1990'lı yıllardan sonraki dönemlerde yapılan çalışmaların büyük

çoğunluğunun ise, kavramın işletmelerin farklı yetenekleri ile ilişkisi olup olmadığı ortaya çıkaran çalışmalar olduğu görülmektedir (Fiol ve Lyles, 1985:803).

Bu dönemle birlikte, işletmelerin öğrenme kültür düzeyleri ile rekabet güçleri, performansları, yenilik yetenekleri gibi unsurlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu çalışmaların önemli bir kısmında doğrudan ya da dolaylı olarak, işletmelerin öğrenme yetenekleri ile rekabet güçleri arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar, son dönemlerde yapılan çalışmalarda örgütsel öğrenmenin tanımında ve içeriğinde değişimin yaşanmasına neden olmuştur. Bu bağlamda, örgütsel öğrenmeyi, örgütlerin rekabet avantajı sağlaması için bilginin örgüt çapında yaratılması ve kullanılması olarak tanımlamıştır (Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002). Hurley ve Hult (1998:51) örgütsel öğrenmenin, müşteri ihtiyaçları, pazardaki değişimler ve rakiplerin faaliyetleri hakkındaki bilgilerin toplanması ve paylaşılması ile rakip işletmelerin ürünlerinden daha üstün ürünler ortaya çıkarılması olarak açıklamaktadır. Kaynak temelli teoriye göre ise öğrenme, işletmeler için rekabet avantajı yaratan ve rekabetin sürdürülebilir olmasını sağlayan önemli bir araç konumundadır (Eren ve ark., 2005).

İşletmelerin öğrenmesi, bilginin ortaya çıkarılması, yayılması ve kullanılması yeteneği ile ilgili bir örgütsel değerler dizisidir (Sinkula et all., 1997). Öğrenme yeteneği gelişmiş işletmelerin çalışanlarının, işletme faaliyetleri ve işletme çevresi ile ilgili durumlardan bilgiler üretmesi, bilgileri diğer üyelerle paylaşması ve paylaşılan bilgileri örgütsel amaçlardan sapmadan ve örgüt stratejisine destek sağlayacak şekilde kullanması gerekmektedir. Bilginin özellikle dağıtılması ve kullanılması sürecine mümkün olduğunca fazla bireyin katılması ve bu aşamada bilginin kolektif bilgiye dönüşmesi bir gerekliliktir. Aksi durumda işletme düzeyinde bir öğrenmenin oluşmayacağı; öğrenmenin, bireylerin öğrendikleri ile sınırlı kalacağı düşünülmektedir (Tompkins, 1997).

İşletmelerde örgütsel öğrenmenin sağlanabilmesi ve öğrenmenin bireysel düzeyden örgütsel düzeye aktarılabilmesi için, daha fazla kişinin öğrenme olayının içinde yer alması ve işletmelerde belli yeterliliklerin oluşması gerektiği birçok çalışmada vurgulanmaktadır. Ancak buna rağmen, yapılan çalışmalarda hangi

özelliklere sahip işletmelerin örgütsel öğrenmeyi sağlayabilmiş oldukları ve/veya öğrenen örgüt olarak kabul edilebileceklerine ilişkin net bir ölçüt yoktur. Örneğin, ilk defa öğrenen örgüt kavramından bahseden Senge firmaların öğrenen örgüt formuna geçmesi için “sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılmış vizyon, takım halinde öğrenme” olmak üzere beş temel disipline sahip olması gerektiğine vurgu yapmaktadır (Senge, 1997).

Garvin (1999) ise, öğrenen örgüt olmak için firmaların “sistematik problem çözme, yeni yaklaşımlar deneme, geçmiş deneyimlerden ders alma, başkalarının deneyimlerinden yararlanma ve bilgi aktarımı” olmak üzere beş alanda kendisini geliştirmesini önermektedir. Baker ve Sinkula (1999) ile Sinkula et all. (1997) ise, firmaların öğrenme kültürlü bir örgüt olabilmesi için, “öğrenmeye olan kararlılık (yönetimin desteği), paylaşılmış vizyon ve açık fikirlilik” konusunda yeterli olmasını gerekli görmektedir. Calantone et all.’ye (2002) göre ise, firmaların öğrenme kültürlü özellikler kazanmasında “öğrenmeye olan kararlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve işletme içi bilgi paylaşımı” önem taşımaktadır. Hem Sinkula et all. (1997) hem de Calantone et.all.’nin (2002) çalışmalarında kullandığı ölçekler işletmelerin öğrenme kültürünü ölçmede oldukça fazla kullanılmış ve atıf almıştır. Lee ve Tsai (2005:333) ise, firmaların öğrenme kültürlü özellik kazanması için “sistematik düşünme ve takım öğrenmesinin” örgüt kültürüne yerleşmiş olmasının gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Örgütsel öğrenme kültürünün alt bileşenleri olan; Bilgi edinimi, bilginin yorumlanması, mantıksal ve davranışsal değişikliklerin firma performansı üzerine olan etkileri yapılan araştırma sonucunda pozitif olduğu gözlemlenmiştir.

2.6. Örgütsel Öğrenme Kültürü, Yenilikçilik ve Yenilikçi Kültür İlişkisi

Örgütler de bireyler gibi öğrenmeye ve öğrendiklerini uygulamaya muhtaçtırlar. Öğrenme, örgüt-birey, birey-grup, grup-örgüt ve örgüt-çevre arasında gerçekleştirilen bir olgudur (Demirel, 2008). Örgüt bireyleri elde ettikleri deneyim ve

tecrübeleri hem işlerine yansıtmalı hem de çalışma arkadaşlarıyla rahat paylaşabilmelidirler. Paylaşılan deneyim, tecrübe ve bilgi katma değer kazanırken, sadece bireyle sınırlı kalan bilgi, kendini yenilemeyebilir veya sınırlı bir şekilde değer kazanır.

Drucker yenilikçiliğin önemi ve kurumsal araştırmada bunun ihmali üzerine vurgu yapılan ilk adreslerden biriydi. Firma yenilik yeteneği üzerine çalışmaların çoğu yenilik dağılımı üzerine yazılmış literatürde bulunmaktadır. Bu araştırmacılara göre, bir şirket geçici bir çevrede hayatta kalabilmek için yenilikçi olmalıdır. Yenilikçilik bazıları tarafından bir bireyin becerisini derecelendirirken ve bu beceriyi sosyal sistemdeki diğerleriyle karşılaştırırken yeni bir şeyi uyarlamakta göreceli olarak erken davranmak şeklinde tasarlar. Ama bu tanım organizasyon odaklı değil birey odaklıdır. Hurley ve Hunt şirket yenilikçiliğinin kolektif bir bakış açısından meydana gelmesi olarak tanımlar. Yani yeni fikirlere açık olmanın bir şirket kültürünün görünüşünü yansıttığını söylerler. Örgütsel öğrenme kültürünün bileşenlerinden bilgi edinme ve bilginin yorumlanması davranışsal ve mantıksal değişiklikleri ortaya çıkarır, bu değişiklikler yenilikçiliği doğrudan etkileyen ve yenilikçi kültürün oluşmasına etki eden unsurları oluşturur. Örgütsel öğrenme kültürü yenilikçiliği ve yenilikçi kültürü pozitif olarak etkilemektedir (Drucker, 1954).

3. YENİLİK, YENİLİKÇİLİK VE YENİLİKÇİ KÜLTÜR

3.1. Yenilik Tanımı

Yenilik günümüzde hem önemli bir rekabet aracı, hem de önemli bir performans göstergesi durumuna gelmiştir. Piyasada sadece maliyetleri azaltmak ve fiyat kırmak gibi yöntemlere bağlı bir strateji izlemek işletmelere sınırlı bir avantajdan daha fazlasını sağlayamamaktadır (Kuczmarski, 1996). Zamanla birçok faktör işletmeleri yenilik yapmaya zorlar duruma gelmiştir. Pınar'a (2002) göre, teknolojinin ilerlemesi, bilimsel buluşların hız kazanması, yeni ürünlerin piyasaya daha çabuk çıkması, ürünlerin tüketicilerin arzu ettiği biçimde ve ekonomik yöntemlerle pazara dağıtılması ve rekabetin aşırı derecede artmış olması, işletmeleri yenilik yapmaya zorlamaktadır. TÜSİAD tarafından 2003 yılında hazırlanan bir rapora göre, "pazar ihtiyaçlarına cevap verme hızındaki değişim, ürün/hizmet kalitesi, ürün ömründeki kısaltmalar, tüketici taleplerine göre ürün ve hizmet gelişimi, yönetim modellerinde duyulan ihtiyaçlar" işletmeleri yenilik yapmaya yöneltmektedir (TÜSİAD,2003).

Yenilik kavramı, Latince'de yenilenme, yeni yapma ve değiştirme anlamına gelen "innovore" kelimesinden türetilmiştir (Naktiyok, 2007). Genellikle yeni bir fikrin, ürünün ya da sürecin kabulü ve uygulanması ile ilişkilendirilmekte; çevredeki herhangi bir değişime cevap verebilme becerisi ve yeni ürün geliştirme faaliyeti olarak algılanmaktadır. Kavram, zaman zaman icat ile yakın anlamda kullanılsa da, icada göre daha geniş anlamı olan bir kavramdır (Tokol,2004). Nitekim özellikle Schumpeter iki kavramın tamamen farklı olduğuna ciddi şekilde vurgu yapmaktadır. Yenilik kavramına ilk kavramsal çerçeveyi belirlemeye çalışan yazar Schumpeter'dir. Schumpeter yeniliği, "üretim için yeni yol ve yöntemlerin bulunması" olarak açıklamakta ve iktisadi sistem içinde başarılı olmak için firmaların yenilik kapasitesini arttırmasının önemini açıklamaktadır (Dolanay, 2009).

Yeniliğin 1960'lı yıllardan itibaren yapılan tanımları incelenince, içeriğinin zamanla değiştiği görülmektedir. Bu bağlamda, Marquis yeniliği, "teknolojik bir

değişim” olarak görmekte iken; Kuhn yeniliği, “yaratıcılık sonucu oluşanları mal ve hizmete dönüştürmek” şeklinde tanımlamıştır. Udvardia 1990’lı yıllarda yeniliğin süreç ile ilgili bir unsur olduğunu belirtmiş ve yeniliği “yeni ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin başarıyla yaratılması, geliştirilmesi ve tanıtılması” olarak tanımlamıştır. Twiss ise, yenilik denilen olayın -ki bu olay bir mal veya hizmet üretimi olabilmektedir pazarda başarı gösterememesi durumunda yenilik olarak ifade edilemeyeceğine işaret etmektedir (Cumming,1998).

AB literatürüne göre yenilik, bir süreç olarak herhangi bir fikri pazarlanabilir bir mal veya hizmete, yeni yada geliştirilmiş bir imalat veya dağıtım yöntemine yada bir toplumsal hizmet yönetimine dönüştürmeyi ifade etmektedir. Barutçigil’e (1988) göre yenilik, yeni ve yararlı ürünlerin pazara sunulması ile ilgili bilginin kullanımını kapsayan süreçtir. Günümüzde yeniliğin sadece hiç olmayan bir ürünü ortaya çıkarmak olmadığı görülmektedir. Yenilik olayının, yeni ürün ortaya çıkarmanın ötesinde, süreç geliştirmek, pazarda farklılık yaratacak ürünler geliştirmek ve örgütsel anlamda farklı şeyler ortaya koymak olarak da algılandığı görülmektedir (Avemaete, 2003).

Yeniliğe ilişkin tanımlara bakınca, kavramın ürünleri, üretim süreçlerini, kaynakları, organizasyon biçimlerini kapsadığı görülmekte yeniliğe ilişkin sınıflandırmalarda çeşitlilik göze çarpmaktadır. Örneğin; yeniliğe ilişkin sınıflandırmaların birinde yenilik; radikal ve kademeli yenilik olarak sınıflandırılmaktadır. Çünkü yenilik olayının, küçük gelişmelerden endüstrinin dönüşümüne neden olan buluşlara kadar devam eden geniş olayları kapsadığı düşünülmektedir (Güleş, 2003).

Radikal yenilikler tüm dünya için yeni ürünlerin ortaya çıkarılması ile ilgili bir süreçtir. Genelde, yoğun geliştirme çabaları sonucu ortaya çıkmakta, müşteri ya da endüstri için tamamen yeni olarak kabul edilmektedir. Kademeli yenilik ise, mevcut ürün ve süreçlerin geliştirilmesini kapsamaktadır. Uygulayıcı birim açısından kademeli yenilik, yeniliklerin mevcut işletme uygulamalarında küçük değişikliklerin yapılması yoluyla gerçekleştirilmesini ifade etmektedir.

Yenilik kavramı radikal ve kademeli yenilik dışında, birbiri ile bağlantılı “ürün yeniliği, süreç yeniliği, örgütsel yenilik ve pazar yeniliği” olarak dört farklı şekilde de sınıflandırılmaktadır. Ürün yeniliği, basit olarak yeni ürünleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu ürün mal olabileceği gibi hizmet de olabilmektedir (Johanessen, 2001).

Süreç yeniliği, yeni bir alt yapının kurulması, yeni teknolojilerin kullanılması ile mevcut üretim hatlarının benimsenmesini kapsamaktadır. Süreç yeniliği, yeni ürünlerin yaratılmasına olanak sağlamakta, bir anlama onların alt yapısı olmaktadır. Örgütsel yenilik, pazarda, satın almada ve/veya satışlarda, idari konularda, yönetimde ve işgücü politikasında değişimleri kapsamaktadır. Örgütsel yenilik, en az çalışma yapılan alan olmasına rağmen, son yıllarda tüm sektörlerde önem kazanmıştır. Yiyecek ve içecek endüstrisinde, işletmelerin rekabet nedeniyle ISO belgesini kullanmak istemesi, tüm zincir boyunca işletmelerin kalite sistemlerini yeniden organize etmesi örgütsel yeniliğe ilişkin uygulamalardır (Avemaete, 2003).

Pazar yeniliği, hedef pazarların karmaşıklığını düzeltmeyle ve seçilen pazara en iyi şekilde nasıl hizmet verileceğiyle ilgilidir. Amaç, yeni ve potansiyel pazarları en iyi şekilde tanımlamak, hedef pazarlara hizmet verilecek yöntemleri belirlemektir (Axel, 1999). Değişimin çok hızlı olduğu günümüzün küresel rekabet ortamında yenilik performansının gelişmiş olması işletmelere büyük faydalar sağlayacaktır. Bu faydalar öncelikle işletmelerin performans artışı sağlama ve rekabet güçlerini arttırmasını sağlama yönünde olacaktır. Ancak, yenilikçi bir yapıya sahip olmanın sağlayacağı avantajlar nicel ölçüm yapılabilen konularla (verimlilik, kar vb.) sınırlı değildir.

3.2. Yenilik Türleri ve Çeşitleri

Avrupa komisyonu ve Eurostat tarafından da temel alınan Oslo Manual raporunda (OECD, 2004) yenilik ve türleriyle ilgili tanımlara geniş ölçüde yer verilmektedir. Söz konusu tanımlarda da açıkça ortaya konan, yeniliğin iki temel kategorisi, teknolojik ürün yenilikleri ve teknolojik süreç yenilikleri olduğudur. Buradaki süreç, bir üretim süreci de olabilir, bir dağıtım süreci de olabilir. Teknolojik ürün yeniliklerinde ortaya konan ürün ‘‘ teknolojik olarak yeni bir ürün ‘‘ de olabilir, ‘‘ teknolojik olarak geliştirilmiş bir ürün’’ de olabilir. Aynı bunun gibi teknolojik süreç yenilikleri sonunda ortaya konan süreç, teknolojik olarak yeni bir süreç olabileceği gibi, teknolojik olarak geliştirilmiş bir süreç de olabilir.

Yenilik çeşitleri beş başlık altında ele alınabilir. İlk olarak ürün yeniliğinden söz edilebilir. Buna yeni veya geliştirilmiş ürünler (cep telefonu, internet özellikli cep telefonu, kameralı cep telefonu) örnek olarak verilebilir. İkinci olarak, süre yeniliğine yeni bir üretim yöntemini (flotal cam üretimi) örnek olarak verilebilir. Üçüncü olarak örgütsel yenilik söylenebilir. Bir diğer yenilik çeşidi ise üretim yönetimi yeniliğidir. Örnek olarak, kalite çemberleri, tam zamanında üretim ve yeni kalite kontrol sistemi verilebilir. Beşinci olarak pazarlama yeniliği gelir. Buna örnek olarak yeni satış teknikleri verilebilir. Son yenilik çeşidi olarak hizmet yeniliği gelir (OECD, 2004) .

3.3. Yenilikçilik

Yeni gelişen anlayış çerçevesinde, bir işletmenin ‘sağlığı’ ve geleceği için en önemli öge olarak görülebilecek olan inovasyon, başka bir deyişle yenilikçilik köken olarak ‘yeni’ anlamına gelen Latince ‘nova’ sözcüğünden türemiştir (Kelley ve Littman, 2005). Birçok kez girişimciliğin özünü ve kurumsal girişimciliğin en önemli ögesini oluşturduğu ileri sürülen yenilik; bilginin, örgütsel fonksiyonları yerine getirmek üzere, orijinal, ilintili, benzersiz, çözüm ve değer yaratan, yeni kaynak, ürün, süreç, hizmet, yönetim tekniği veya teknoloji biçiminde somutlaştırılarak

değiştirilmesi, birleştirilmesi yada sentezlenmesi aracılığıyla ticari değer kazanması sürecidir (Sönmez, 2010)

Görüldüğü gibi, yenilik hangi alanda olursa olsun, yeni fikir ve davranışların edinimi, gelişimi ve benzersiz ya da farklı ürünler yaratılarak uygulanması ile ilgilidir (Morris, 2002). Önemli olan, yeniliğin performansa, etkinliğe ya da örgüt yaşamına katkıda bulunduğu sürece yararlı olmasıdır. Bu görüşün bir uzantısı olarak, yenilik yapabilmenin, bir işletmenin sahip olabileceği tek temel yetenek olduğu da ileri sürülebilir.

Uzun dönemde değişimi yakalayabilmek, rekabet üstünlüğünü koruyarak yaşamını sürdürebilmek amacıyla, yeniliği stratejik bir hedef haline getirecek, yenilikçi fikirleri dinlemeye ve üzerlerinde çalışarak geliştirmeye yönelik süreçlerin geliştirilmesine izin verecek bir örgüt, yapı ve kültürünün tasarlanarak sürdürülmesi ve örgüt içi girişimci davranışı etkileyecek kadar bürokratik bir engelle dönüşmesinin engellenmesidir (Damanpour, 1991). Çünkü yenilikçilik, yaratıcılık gibi bir birey ya da takımın değil, örgütün bir işlevidir. Bu bağlamda, örgütsel yenilikçilik örgütsel açıdan değer yaratan yeni ve yaratıcı bir düşüncenin uyumlaştırılarak örgütsel eylemleri yönlendiren düşünce biçimi haline getirilmesidir (Kuczmarski, 1996).

“Yenilikçilik” kavramının açık olmayışı, hem kavram kargaşasına hem de kavramın içeriğine yapılan vurgunun belirginleşmemesine sebep olmaktadır. Yenilikçilik temel olarak, örgüt veya bireyler tarafından yaratıcılık sonucu ortaya konan yeni fikir ve alternatiflerin, değer yaratan, değişimi ve gelişimi körükleyen uygulamalara dönüştürülmesidir (Yazıcı, 2000). Bu muğlaklığa vurgu yapan Barker’e göre yenilikçilik; yeni ürünler yaratma süreci, yeni ürünlerin yaratılmasında kullanılan yöntemi açıklama aracı, örgütsel bir işlevin adı, politikacının ağızında belli belirsiz bir sosyal yarar ve nihayet insanlığımızı tanımlayan bir karakter özelliği olarak görülebilir (Barker, 2001).

Yenilikçilik, ürün ve hizmetlerde birtakım iyileştirmeler yapma süreci olmayıp, yenilikçilik bütünüyle yeni iş fırsatlarının peşine düşme, yeni veya yıkıcı potansiyellere sahip teknolojilerden (Wolpert, 2003) yararlanma ve değişimi çekirdek iş kavramına katma olarak tanımlanabilir.

Yenilikçilik, işletme tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, politikanın, programın, ürünün hizmetin veya sürecin ilk kez sunulması ya da kullanılmasıdır(Güleş, 2004). Yenilikçilik sürekli, dinamik ve köklü yenilikler olarak ele alınmaktadır. Sürekli yenilik, örgütlerin ürünlerin yapısını tümüyle değiştirmeden, üründe müşterilerin ihtiyaçlarına ve zevklerine göre küçük değişimler yapmalarıdır. Dinamik yenilikler ürünlerin kullanım alışkanlıklarını değiştirmeden, mevcut ürünün başka bir türünü veya yeni bir ürünü geliştirmektir. Köklü yenilikler ise, müşterilerin kullanım alışkanlıklarını değiştiren yeni bir ürünün üretilmesidir (Barışık, 2001:24).

Stratejik bir yenilik süreci şu hususları içermektedir; Yaratıcılık, pazar odaklılık, gelecek yönelimi, yarın için bugünden hazırlanma, yeni değer yaratmak, keşfedici olmak, yeni bir iş modeli yaratmak, işbirlikçi olmak, farklı düşüncelere ve görüşlere açık olmak, örgüt misyon ve vizyonuna sahip olmak, dışa dönük olmak, yeni fırsatlar sağlamak, bilgiye değer kazandırmaktır (Johnston, 2003). Örgütlerde yenilikçiliğin oluşumunda, çalışan ve yöneticilerin yeniliğe bakış açıları bu ilkeler doğrultusunda olmalıdır.

3.4. Yenilikçi Kültür

Örgütsel kültür, inançların, değerlerin, düşünce ve duyguların tüm çalışanlarca benimsenmesi, paylaşılması ve ortak algı alanına dahil edilmesidir. Örgütsel kültür, ne anlama geldiği ifade edilmese de, tüm üyelerce varlığı hissedilen, çalışanları aynı şemsiye altında birleştiren bir değerler bütünü ve işletmelerin varlığını anlamlı kılan felsefesidir (Lin, 2007).

Örgütlerde yenilikçiliğe açık bir örgüt kültürünün oluşturulması bilgi ve bilgi paylaşımına dayalı bir yapılanmayı gerektirmektedir. Bilgi paylaşım kültürü iki yönlü bir yapılanmayı içerir (Lin, 2007). Bilgi paylaşımını örgüt stratejisi olarak yapılandırmak ve çalışanları bilgi paylaşımı için davranış ve alışkanlık kalıplarını değiştirmeye özendirme. Bu yapılanmada bireyler bilgilerini ve deneyimlerini meslektaşları ile işlerini daha iyi, daha çabuk ve daha etkin yapmak için paylaşırlar.

Örgütsel bazda bilgi paylaşım kültürü ise bilgiyi elde etme, organize etme, dönüştürme ve örgütsel düzeyde herkesin kullanımına sunmaktır (Lin, 2007). Bilgi paylaşım kültürü yapısal ve beşeri kaynakların uyumunu ve sistemli bileşimini gerekli kılar. Kültürel değerlerin bilgi paylaşımına yatkınlığı ile devamlılık kazanır. Örgütsel kültürü şekillendiren değerler sisteminin yenilikçi düşünceyi besleyip geliştirici bir temele oturtulmasında önemli katkısı vardır. Bu katkılar aşağıda belirtilen hususlardır (Paukert , 2001);

- Öğrenen bir örgüt yaratma ve geliştirme,
- Bilgi paylaşımının kurumsallaştırılması,
- Yaratıcı düşüncenin kökleşmesi,
- Yeniliğe olan eğilimin artması,
- Çalışanların örgütle bütünleşmesi,
- Müşteri memnuniyetini maksimize etme, bağlamında değerlendirmektir.

Bu değerlendirmenin örgütsel açıdan en temel getirisi, rekabet avantajı yaratacak gelişmelere yol açmasıdır. Bu gelişmelerden bazılarını; bilgi elde etme, Pazar payını genişletme, ürün kalite ve çeşitleri geliştirme olarak sıralamak mümkündür. Etkinlik, kalite, esneklik ve yenilik bileşimini ürün ve hizmette değer yaratacak şekilde örgütlemek; örgütler, müşteriler, çalışanlar ve paydaşlar için artı değer yaratacaktır (Chermin, 2005).

Yenilikçi bir örgütsel kültür yaratmada atılması gereken en önemli adımlardan birisi, bilgi paylaşımını yaygınlaştırmaktır. Bilginin artı değer yaratmasının sırrı da buradadır. Yöneticinin öncelikli sorumluluğu; bilgi kültürü oluşturma, bilgi yönetiminin alt yapısını kurma ve bunların ekonomik açıdan yarar getirmesini sağlama olmalıdır (Davenport, 2001).

Bu bağlamda açık bilginin kullanımı kadar örtülü bilginin açığa çıkartılması ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yapılandırılması da önem kazanmaktadır. Örtülü bilgi kişisel deneyimle elde edilir ve içeriğinde bilimsel uzmanlık, işleyişle ilgili bilgi birikimi, piyasa öngörülerini, ticari kanaat ve teknolojik uzmanlığı barındırır (Hansen, 2001). Örtülü bilginin açığa çıkartılması, yenilikçi düşüncenin desteklenmesi ile

mümkündür. Bu da çalışanların yeni şeyler denemesini teşvik etmekle sağlanacaktır. Böylece kuruluşların bilgi birikiminden yeni düşünceler üretmek kolaylaşacaktır.

Öğrenmeyi, bilgi paylaşımını örgütsel kültürün vazgeçilemezleri arasına yerleştirmenin önemli bir sonucu daha vardır. Bu da çalışanların “psikolojik refah”tan alacakları payı artıracaktır. Psikolojik refah, (Aydın, 2008) çalışanın örgüte katkısı karşılığında örgütten elde edeceği maddi çıkarılara ilaveten, iş göreni motive edici ve iş tatmini sağlayıcı psikolojik değerlerden (saygı, güven, iletişim, paylaşım, takdir edilme, terfi vb.) aldığı paydır. Psikolojik refahın düzeyini, paylaşım kültürünün derecesi belirleyecektir.

Başka bir deyişle, örgütte bilgi paylaşımı arttıkça yenilikçi düşünce güçlenecek, güçlenme arttıkça psikolojik refah düzeyi de yükselecektir. Psikolojik refahın düzeyini, paylaşım kültürünün derecesi belirleyecektir. Başka bir deyişle, örgütte bilgi paylaşımı arttıkça yenilikçi düşünce güçlenecek, güçlenme arttıkça psikolojik refah düzeyi de yükselecektir

3.5. Yenilikçilik ve Yenilikçi Kültür İlişkisi

Hurley ve Hunt firma yenilikçiliğinin kolektif bir bakış açısından meydana gelmesi olarak tanımlar. Yani yeni fikirlere açık olmanın bir şirket kültürünün görünüşünü yansıttığını söylerler. Yenilikçilik ve yenilik kültürü firmalara aşağıda belirtilen konularda da faydalar sağlamaktadır (Mishe,2001);

- Yenilik, işletme çalışanların becerilerini geliştirir; onlara yeni ve yaratıcı bir şeyin parçası olmak gibi eşsiz heyecan yaratacak duygu verir,
- Yenilik, yüksek performanslı örgüte dönüşmede ve çevreyi yeniden oluşturmada örgütlere önemli yetenekler kazandırır,
- Yenilik, öğrenme ve bilgi paylaşımını teşvik eder,

- Yenilikçi örgütler, büyüme, gelişme ve mesleki çeşitlilik için çalışana özgürlük vermekte; keşif, öğrenme, kişisel gelişim ve stratejik değişimle ilgili olarak deneyimi, hızlılığı, işbirliğini ve kaçınılmaz başarısızlığa karşı hoşgörülü olmayı teşvik etmektedir,
- Yenilik, örgütlerin dinamik bir yapı kazanmalarını sağlar. Çünkü, çalışanların yenilik faaliyeti içinde bulunması ve sürece dahil olmaları onlara dinamizm kazandırır,
- Yenilik, sürekli farklı şeyleri denemeyi gerektirdiği için işletmelere atalet, durgunluk, statik yapıdan kurtulma yönünde avantajlar sağlar.

Görüldüğü üzere yenilik faaliyeti işletmelere sadece performansı artırma olanağı ve rekabet gücünü artırma fırsatı tanımamaktadır. Bunun yanında, yenilikçilik yeteneğine sahip olmak işletmelere (yukarıda belirtildiği üzere) uzun vadede rekabet gücünü artıracak ve iş ortamını dinamik tutacak faydaları da sağlamaktadır.

Peters ve Waterman'a göre yenilik; çevredeki herhangi bir değişime cevap verme becerisi ve yeni ürün geliştirme faaliyettir. Drucker yeniliği; "refah yaratma potansiyelini güçlendiren olgu" olarak tanımlamıştır. Moguee ve Schact, teknoloji üzerine odaklanarak, yeniliği; "endüstri yaratma, ürün veya üretimi iyileştirme süreci" şeklinde ifade etmiştir. Yeniliğe, ürün ve süreç açısından bakan Tushman ve Nadler yeniliği; "bir iş birimi için yeni olan ürün, süreç ve hizmet yaratma" olarak ortaya koymuştur. Brown'a göre ise yenilik, fark yaratmak, değer katmak veya performansı artırmak için ürün, süreç ve uygulamaları daha iyi hale getirmektir (Mcadam, 2000).

Biçimsel anlamda yaratıcılıkla eş anlamlı düşünülen yenilik, yeni veya var olan bilimsel veya teknolojik bilgiyi kullanarak yeni; ürün, süreç, bilgi, hizmet veya fikir yaratma ve uygulamaya koyma sürecidir (Galanakis, 2006:1222). Bununla birlikte günümüzde iki kavram arasındaki ayrımı dikkat çekilmektedir. Yaratıcılık yeni bir şey düşünmek, yenilik ise yeni bir şey yapmaktır. Bu görüşe göre kullanılmayan bir fikrin değeri yoktur. Çünkü uygulanana kadar bütün fikirler zindandadır (Peters, 1982).

Yenilik, yaratıcılığın bir adım daha ötesindedir. Yenilik, bilginin veya fikrin pazara sunulması veya satışları artırma ve maliyetleri azaltma yoluyla karı artırarak ticarileştirilmesini, uygulanmasını, ürün, hizmet ve sürece dönüştürülmesini veya var olan ürün, sistem ve kaynakların değiştirilmesini ortaya koyar (Galanakis, 2006). Bu nedenle bir örgüt, kendisi için yeni olan bir mal veya hizmet üretir veya yeni bir prosedür ve sistem kullanırsa yenilik yapar.

Yaratıcılık, yenilik sürecinin sadece temel bir parçası ve ilk adımıdır. Yenilik, hem bir süreç hem de bir sonuçtur. Süreç olarak yenilik, örgütsel değişimin özel bir durumunu ve yeni bir ürün üretmek için yapılan faaliyetleri içerir. Yeniliğin sonuç anlamı ise, yenilik faaliyetleri sonucunda elde edilen yeni veya iyileşmiş mal ve hizmetleri ifade eder.

Örgütlerin yeni ürün ve hizmet yaratabilme (Schermerhon, 2007) veya süreçleri iyileştirme kabiliyetinin yanı sıra pazar ihtiyacına veya müşteri tercihlerindeki değişime bağlı olarak mevcut ürünlerinde bir takım değişiklikler yapması da yenilik çalışmaları içerisinde düşünülebilir. Yenilik (Korvela, 2006) süreci ile fikirden fırsat yaratılmaya çalışılır. Çünkü yenilik, yeni kaynaklar, yeni müşteriler, yeni pazarlar bulmak veya var olan kaynak, müşteri ve pazarlarının yeni bileşimini oluşturmaktır (Hitt ve İreland, 2002). Ayrıca fırsat, pazardaki boşluğu dolduran yenilik yoluyla açıklandığı takdirde gerçek bir değer yaratılır.

Değer yaratmak, üretilen mal veya hizmette yapılan düzenlemeler aracılığı ile mal veya hizmetin alıcısının, algıladığı kalite düzeyinin ve mal veya hizmete verdiği özel önem derecesinin artırılmasıdır (Woodruff, 1997). Bu nedenle örgütler açısından yenilik hem yeni ve farklı değer ortaya çıkaran, ürün, hizmet, süreç ve pazarlama anlayışına sahip olarak fırsat yaratmak hem de daha iyi ve farklı ürünler üreterek fırsatları açıklamak anlamına gelir.

Küresel rekabet, hızlı teknolojik değişimler ve kaynak kıtlığı altında faaliyet gösteren örgütler, büyümek, etkili olmak, hatta yaşamak için yenilik yapmalıdırlar (Damanpour, 2006). Çünkü şiddetli rekabetin hakim olduğu, belirsiz ve kompleks pazar koşulları ile karakterize edilen bir ortamda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolu yenilik yapmaktan geçer. Zira yeniliğe bir süreç olarak bakıldığında

yenilik sürecinin ilk evresinin, fırsat tanımlama olduğu görülür. Sürecin daha sonraki evrelerinde müşteri ihtiyacını karşılayacak bir yenilik tasarlanır ve yenilik müşteriye sunulur. Sonuçta, müşteri için değer, örgüt içinse rekabet avantajı yaratılmış olur.

Ayrıca sadece yenilik yapan örgütler (Zahra, 1994), pazar değişimine uyum sağlayarak, müşteri bağlılığı sağlayabilen güçlü bir pazar odağı geliştirebilirler. Yenilik faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan ürün, süreç, sistem ve teknolojiler aracılığı ile yaratılan sürdürülebilir yenilik, örgütleri rakiplerinden uzaklaştırabilir. Yenilik sonucunda oluşan stratejik yön ise örgütlere, yenilikçi beceri ve kapasite elde etme kabiliyetini artırmaya veya kuvvetlendirmeye odaklanma imkânı sağlar. Bu kazanımı elde edebilen örgütler rakiplerinden hızlı davranarak ve rakiplerinin bir adım ötesinde hareket ederek pazarın isteklerine cevap verebilirler. Rakiplerden hızlı davranma ve rakiplere liderlik etme, ilk hareket edici olmanın ortaya çıkardığı avantajları sağlar.

Yenilik büyük örgütlerin karşı karşıya kaldığı atalet ve durgunluğu yansıtan dinazorlaşma sendromu için bir panzehir olabilir. Çünkü geçmişte elde edilen başarılar, örgüt içerisinde büyüklük ve kuvvetlilik sendromu oluşturur, büyüklüğün yaratmış olduğu politika ve prosedürler altında yönetimler minimum risk alarak, kuralların ışığı altında sadece kendi fonksiyonel rollerini yerine getirirler. Bu nedenle birçok büyük örgüt yöneticisi bütçe ve kontrol izleyicisi, planlayıcı, organize edici ve kural yerine getirici niteliğine bürünür ve yeniliklere açık olmama yönünde işleyen bir özellikler sistem yaratır. Böyle bir durumda örgütün, “dinazorlaşma sendromu”na yakalanmış olduğu söylenebilir (Thornbery, 2001). Bu sendrom ise olumsuz sonuçlar doğdurur. Çünkü statik yapılarından ödün vermeyerek, çevresel oluşumlar karşısında yeterli duyarlılığı göstermeyen örgütlerde, çevreyle uyumsuzluk sorunu meydana gelecek, uzun vadede ise paydaşlar için sürdürülebilir değer yaratma ihtimalini azalacaktır. Bu bakımdan yenilik; faaliyetleri gözden geçirme, fırsatları izleme, sürekli yenilenme ve örgüt çapında yenilik getirme imkânı verir.

3.6. Yenilikçi Kültür ve Yenilikçiliğin Firma Performansı ile İlişkisi

Öğrenme kültürünün yenilik performansı ile bağlantısı birçok çalışmada incelenmiş ve bu çalışmaların önemli bir kısmında işletmelerin öğrenme yeteneği ile yenilik performansı arasında doğrudan ve/veya dolaylı ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Calontane, Cavusgil ve Zhao, 2002).

Konuya ilişkin çalışmaların çoğunda, örgütsel öğrenmenin yenilik yaratmadaki rolünün, “bilginin yönetimine” destek sağlamak yönünde olduğu vurgulanmaktadır (Abraham ve Knight, 2000). Örgütsel öğrenme kültürünün temel bileşenleri bilginin elde edilmesi ve elde edilen bilginin yorumlanmasıdır. Bu bileşenler örgütsel öğrenmenin temel yapısını oluşturmakla beraber yenilikçiliğin ve yenilikçi kültürün oluşmasına da katkıda bulunduğu düşünülmektedir.

Huber (1991) örgütsel öğrenme kültürünü dört süreçli bir kombinasyon olarak ele alır ve bilgi edinme, bilgiyi yayma, bilgiyi yorumlama ve örgütsel hafıza bu kombinasyonu oluşturan ölçütlerdir. Jones (2000) örgütsel öğrenmenin firma performansına etkisini çalışmalarında vurgulamıştır. Ölçütlerin de ise bilginin elde edilmesi, bilginin yorumlanmasının yanı sıra davranışsal ve mantıksal değişikliklerin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini ve dolayısıyla yenilikçilikle olan ilişkisini ölçmüştür.

Yenilik kapasitesi firma performansını etkileyen en önemli faktördür (Hurley and Hult, 1998). Yenilikçilik, müşteri memnuniyetini sağlama onlara farklı seçenekler sunma adına firmalara esneklik kazandırır. Bu yönüyle yenilikçilik yeteneği, örgütlerdeki mevcut bilgi ile yeni bilginin birleşiminin bir ürünü olarak görülmektedir. Radikal ve kademeli yenilikler ise, yeni bilginin yüksek ve düşük düzeyde kullanımı ile ilgilidir. Örgütlerde öğrenme kültürü, bilginin yönetimini destekleme yanında, yaratıcılığı da desteklemekte, yeni bilgi ve düşüncelerin ortaya çıkarılmasını teşvik etmekte, bunların anlaşılma ve uygulanma kabiliyetini arttırmaktadır

İşletmelerin yeni bilginin elde edilmesinde ve mevcut bilginin işlenmesinde farklı yollar denediği durumlarda yeniliği daha kolay ortaya çıkarabilecekleri düşünülmektedir. Ayrıca, öğrenme kültürü işletmelere yüksek düzeyde esneklik ve uyum yeteneği sağladığı için, işletmelerin yeni fikir, süreç ve ürünlere hızla uyum sağlamasına yardımcı olur.

Öğrenme kültürü örgütlerin deneyimlerinden bazı bilgiler üretmesini, bu bilgilere göre hataları düzeltmesini ve sürekli değişen pazara adapte olmasını sağlar (Vokaca ve Rezgui, 2000). Bu şekilde firmalar çevresel beklentileri daha kolay algılayabilmekte ve çevrenin beklentilerine göre yeni ürün ortaya çıkarabilmektedir.

Yeniliğe yönelik çalışmalar çevresel beklentiler dışında yapılan yeniliklerin başarılı olamayacağına vurgu yapmaktadır (İraz, 2005). Öğrenme yeteneği gelişmiş örgütler, çevresel değişimlere sürekli açık olacakları ve çevresel beklentileri doğru tahmin edecekleri için yenilik sürecinin başarısını da olumlu yönde etkileyeceklerdir.

Öğrenme kültürünün yenilik ile başka bir bağlantısı, öğrenme kültürünün yaratıcılığa zemin hazırlayan yapıda olmasıdır. Yenilik faaliyetlerinin temelini, yaratıcılık ve bunun dışa vurulması oluşturmaktadır. Öğrenme kültürü gelişmiş örgütlerin temel özelliklerinden birisi, çalışanlarına fikirlerini geliştirebilecekleri ve kendilerini ifade edebilecekleri ortam yaratmalarıdır. Ayrıca, öğrenme kültürü gelişmiş örgütler açık fikirliliğe oldukça fazla önem vermektedir (Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002:520).

Açık fikirlilik ortamı, özellikle bireysel düzeyde yaratıcılık üzerinde etkili olmaktadır. Bu ortamın yaratıldığı örgütlerde bireyler daha farklı metotlar deneyebilmekte; bu deneme süreci yeniliğin ortaya çıkma olasılığını arttırmaktadır.

Öğrenme kültürü ve yenilik performansı arasındaki ilişkiye başka bir perspektiften bakan Mische (2001)'ye göre, iki kavram arasında ters yönlü hatta birbirini tamamlayan bir ilişki de söz konusu olmaktadır. Bu bağlamda yazar, yenilikçiliğin de yeni fikir ve düşüncelerin ortaya çıkmasını hızlandıracağını ve bu yönüyle öğrenme üzerinde olumlu etki yaratacağını belirtmektedir. Ayrıca Mische (2001), yenilikçiliğin örgütleri dinamik tuttuğunu; dinamik örgütlerde de öğrenme

kültürüne geçişinin kolay olduğunu belirtmektedir. Bu yapıya ulaşmış firmalarda performansın pozitif etkilendiği görülmektedir.

4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KÜLTÜRÜ, YENİLİKÇİ KÜLTÜR VE YENİLİKÇİLİĞİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: İMALAT SANAYİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Küreselleşen dünyanın küçük bir köy halini alması, işletmelerin yoğun rekabet ortamında ayakta durmaya çalışmaları, kaçınılmaz olarak yenilikçiliği ve yenilikçiliğe götürecek öğrenme kültürünü gerektirmektedir. Bunu daha etkin bir şekilde yapmaları firma üst yönetiminin öğrenme kültürüne önem vermesine, yenilikçiliği firmanın tüm unsurlarına yayabilmesine bağlıdır. Bu çalışmada öğrenme kültürü, yenilikçi kültür ve yenilikçiliğin firma performansı üzerine etkilerinin nasıl olduğu araştırılmıştır.

4.2. Araştırmanın Kısıtları

Literatür taraması sonucu elde edilen bilgilere göre örgütsel öğrenmeyi daha çok orta ve büyük ölçekteki firmaların uygulayacağı düşünülmektedir. Ayrıca örgütsel öğrenme kültürünün Türkiye’deki uygulama alanının da daha ziyade imalat sanayinde ortaya çıktığı görülmektedir. Tüm Türkiye’deki imalat sanayinde yapılacak bir araştırmanın hem zaman, hem de maliyet açısından mümkün olmadığı göz önünde bulundurularak bu tez çalışması İstanbul ve Gebze’deki orta ve büyük ölçekteki imalat sanayisi ile sınırlandırılmıştır.

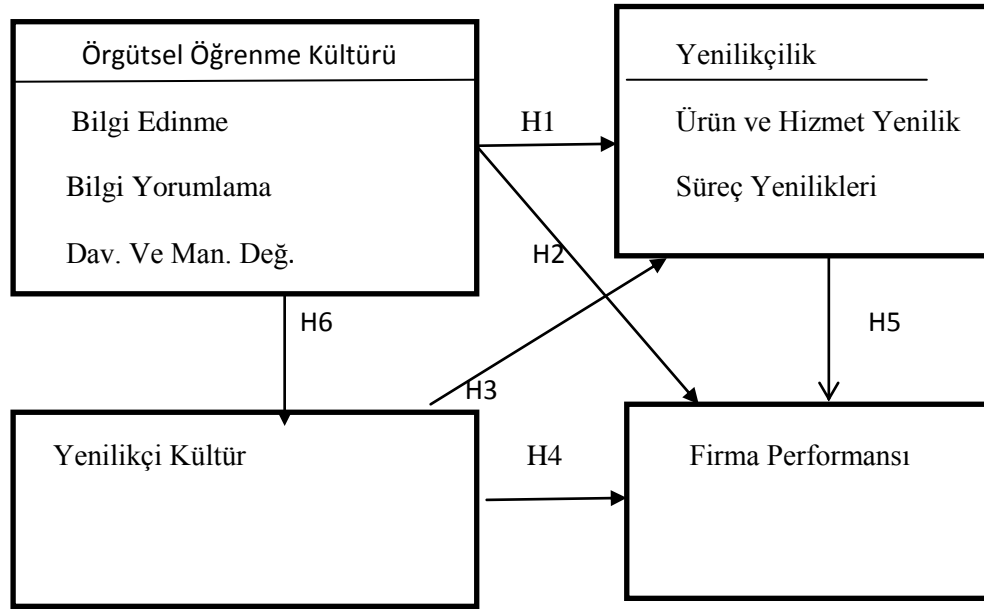
4.3. Araştırma Yöntemi

Aşağıda verilmekte olan hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar (1= kesinlikle katılmıyorum’ dan, 5= kesinlikle katılıyorum’ a) 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Çalışma anketinde daha önce gelişmiş batı ülkelerinde kullanılmış olan ölçekler yer almıştır. Bu ölçeklerdeki sorular yabancı yayınlardan derlendiği için; Öncelikle Türkçe’ye

çevrilmiş; ardından da Türkçe'ye çevrilmiş olan anket soruları farklı bir uzman tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilerek aslı ile tercümenin uyumluluğu onaylandıktan sonra, anketler ilgili kişilere dağıtılmıştır. Ankette örgütsel öğrenme, yenilikçilik, yenilikçi kültür ve firma performansı başlıkları altında 71 adet soru sorulmuştur. Örgütsel öğrenme kültürü soruları için Skerlavaj ve arkadaşlarından (2007) yararlanılmıştır. Yenilikçilik için sorular, Daft (1982), Tsai (1997), Lio (2008) den yararlanılarak hazırlanmıştır. Yenilik ve yenilikçi kültür soruları için, Wang ve Ahmed (2004), Hurley ve Hult (1998) yararlanılmıştır.

İstanbul Tuzla organize sanayi ve Gebze organize sanayinde faaliyet gösteren kolaylıkla ulaşılabileceğimiz 180 adet işletmeden oluşan bir ana kütle tespit edilmiştir. Ana kütleimizde yer alan işletmelerin tümüne anket gönderilmiştir. Verilerin toplanmasında elektronik posta (e-mail), mektup ve yüz yüze görüşmeler gibi araçlardan yararlanılmıştır. Sonuç olarak 155 adet anketin geri dönüşü sağlanmış olup bunlar istatistiksel değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu da anketlerin geri dönüş oranının %84 olduğunu göstermektedir. Elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Değişkenlerimiz arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Örgütsel öğrenme kültürü, yenilik kültürü ve yenilikçiliğin firma performansı üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla altı adet hipotez geliştirilmiştir. Hazırlanan anket formu (bkz. Ek.1) yardımıyla toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Araştırma hipotezleri doğrultusunda hazırlanan araştırma modeli Şekil 4.1'de gösterilmektedir.



Şekil 4.1: Araştırma Modeli

H1: Örgütsel öğrenme kültürü ile yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2: Örgütsel öğrenme kültürü ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3: Yenilikçi kültür ile yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4: Yenilikçi kültür ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5: Yenilikçilik ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H6: Örgütsel öğrenme kültürü ile yenilikçi kültür arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.4. Araştırma Bulguları Ve Değerlendirilmesi

Örgütsel öğrenme kültürü ve yenilikçi kültürün bir örgüt ikliminin yeni fikir ve düşünceleri ortaya çıkarması, bu fikir ve düşüncelerin yenilik yaratmaya destek sağlaması da örgütsel öğrenme kültürü, yenilikçilik ve yenilikçi kültürünün firma performansı üzerindeki etkisine önemli bir örnek olarak düşünülebilir. Naktiyok,

(2007:224) tarafından KOBİ'ler üzerinde yapılan "Yenilikçilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler" başlıklı çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Yazar çalışmasında, üst yönetimin yeniliği teşvik etmeden, yeniliğe kaynak sağlamadan ve destek vermeden işletmede yenilikçilik ve yenilikçi kültürün oluşamayacağını belirtmektedir.

Araştırma bulguları, öncelikle ankete katılanlarla ilgili demografik özellikler ve ardından sırasıyla model ve hipotezler, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi olarak verilmiştir.

4.4.1. Demografik Özellikler

Demografi, dünyada veya bir ülkede bulunan nüfusun yapısını, durumunu, dinamik özelliklerini inceleyen bilim dalıdır. Nüfusun coğrafyası veya nüfus bilimi olarak da tanımlanır. Mevcut nüfusun; yaş, cinsiyet, evlilik durumu, geçim durumu, öğrenim durumu gibi çeşitli sosyal ve ekonomik yönlerini inceleyen demografi; ülkelere ve bölgelere göre nüfus dağılımını ve doğum, ölüm, göç gibi gelişmeleri inceler (Öztürk, 2009, s.64).

Yapılan araştırmanın uygulama evreni imalat sanayiindeki firmaların yöneticileridir. Toplam 155 adet anket toplanmıştır. Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş dağılımı, eğitim durumu gibi demografik özellikleri incelenecektir. Tablo 4.1'de araştırmaya katılan imalat sanayi çalışanlarının cinsiyet dağılımını göstermektedir. Tablodan görüleceği gibi ankete katılanların %29,5' i (45 kişi) kadın, % 70,5'i (110 kişi) ise erkektir. İmalat sanayiinde yöneticilerin çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin yaş dağılımları tablodan görüleceği gibi katılanların %29,5'i (46 kişi) 25- 35 yaş aralığının da, %52,6'sı (82 kişi) 35 – 45 yaş aralığında, %17,9'u (28 kişi) 45 -55 yaş aralığındadır. Yapılan araştırmada imalat sanayiindeki yöneticilerin çoğunluğunun 35 yaş üstünde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumu dağılımlarını göstermektedir. Tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %20,5'i (32 kişi) yüksekokul mezunu, %55,1'i (86 kişi) üniversite mezunu, %24,4'ü (38 kişi) yüksek lisans mezunudur. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu üniversite mezunu olduğu

görülmektedir. Görev durum dağılımlarını tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %27,0 'ı (42 kişi) müdür, %43,9'u (68 kişi) müdür yardımcısı, % 29,0 'ı (45) kişi diğer görevlerde olduğu görülmektedir. Medeni hali durum dağılımlarını tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %20,7'si (32 kişi) bekar, %79,3'ü (123 kişi) evli olduğu görülmektedir. Katılanların kıdem süre durum dağılımı tabloda görüldüğü üzere, (0-1 yıl) %11,6 (18 kişi), (1-3 yıl) %15,5 (24 kişi), (3-5 yıl) %29,7 (46 kişi), (5 yıl ve üzeri) %43,2 (67 kişi) olduğu görülmektedir.

Tablo 4.1. Demografik Özellikler Tablosu

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
GÖREV	Müdür	42	27.0	27.0
	Müdür Yrd.	68	43.9	70.9
	Diğer	45	29.0	100
	TOPLAM	155	100	
CİNSİYET	Kadın	45	29.0	29.0
	Erkek	110	70.9	100
	TOPLAM	155	100	
MEDENİ HALİ	Bekar	32	20,7	20,7
	Evli	123	79,3	100
	TOPLAM	155	100	
EĞİTİM DURUMU	Önlisans	32	20,6	20,6
	Lisans	86	55,5	76,1
	Yüksek Lisans	37	23,8	100
	TOPLAM	155	100	
YAŞ ARALIĞI		Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
	25-35 yıl	46	29,7	29,7
	35-45 yıl	82	52,9	82,6
	45-55 yıl	27	17,4	100

		TOPLAM	155	100
KIDEM (ÇALIŞMA)SÜRESİ	0-1 yıl		18	11,6
	1-3 yıl		24	15,5
	3-5 yıl		46	29,7
	5 yıl ve üzeri		67	43,2
	TOPLAM		155	100

4.4.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, aynı yapıyı yada niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak, ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi, bir faktörleştirme yada ortak faktör adı verilen yeni değişkenleri ortaya çıkarma yada maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Kısaca faktör analizi kavramların açıklandığı boyutların belirlenmesinde kullanılır (Sipahi ve ark., 2008, s. 73).

Tablo 4.4’de analizin problemleri maddelerinin elenmesinden ardından ortaya çıkan sonuç faktör dağılımları gözükmemektedir. Ölçümler SPSS 18,0 kullanılarak keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan faktör analizi sonucu değişkenlerin 6 faktörde toplandığı ortaya çıkmıştır. Bunlar örgütsel öğrenme kültürünün alt bileşenleri olan; bilgi edinme, bilgiyi yorumlama, davranışsal ve mantıksal değişiklikler, yenilik kültürü, yenilikçilik ve firma performansdır. Bütün sorular farklı değişkenleri ölçmektedir. Bu nedenle bütün sorular araştırma modelinde belirtilen değişkenleri ölçmek için uygundur.

Tablo 4.2: Faktör Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7
1.BİLGİ EDİNME							
Bilgi edinme 14	,850						
Bilgi edinme 15	,846						
Bilgi edinme 10	,799						
Bilgi edinme 12	,792						
Bilgi edinme 3	,738						
Bilgi edinme 2	,738						
Bilgi edinme 4	,710						
Bilgi edinme 5	,695						
Bilgi edinme 13	,621						
2.BİLGİNİN YORUMLANMASI							
Bilginin Yorumlanması 10		,839					
Bilginin Yorumlanması 11		,826					
Bilginin Yorumlanması 5		,820					
Bilginin Yorumlanması 13		,817					
Bilginin Yorumlanması 9		,812					
Bilginin Yorumlanması 12		,738					
Bilginin Yorumlanması 8		,706					
Bilginin Yorumlanması 7		,655					
Bilginin Yorumlanması 4		,517					
3.DAVRANIŞSAL VE MANTIKSAL DEĞİŞİM							
Davranışsal ve mantıksal değişim 3			,865				
Davranışsal ve mantıksal değişim 4			,841				
Davranışsal ve mantıksal değişim 1			,820				
Davranışsal ve mantıksal değişim 2			,818				
Davranışsal ve mantıksal değişim 5			,812				
Davranışsal ve mantıksal değişim 9			,804				
Davranışsal ve mantıksal değişim 10			,728				
Davranışsal ve mantıksal değişim 8			,695				
Davranışsal ve mantıksal değişim 6			,680				
4.YENİLİKÇİLİK							
Ürün ve Hizmet Yenilikleri							
Ürün ve hizmet yenilikleri 3				,851			
Ürün ve hizmet yenilikleri 1				,810			
Ürün ve hizmet yenilikleri 2				,798			

Ürün ve hizmet yenilikleri 5				,789			
Ürün ve hizmet yenilikleri 9				,785			
Ürün ve hizmet yenilikleri 6				,710			
Ürün ve hizmet yenilikleri 4				,673			
Ürün ve hizmet yenilikleri 8				,650			
5.SÜREÇ YENİLİKLERİ							
Süreç yenilikleri 3					,893		
Süreç yenilikleri 2					,883		
Süreç yenilikleri 1					,793		
Süreç yenilikleri 4					,694		
6.YENİLİKÇİ KÜLTÜR							
Yenilikçi kültür 2						,858	
Yenilikçi kültür 1						,842	
Yenilikçi kültür 4						,734	
6.FİRMA PERFORMANSI							
Firma performansı 10							,827
Firma performansı 1							,821
Firma performansı 4							,812
Firma performansı 2							,789
Firma performansı 5							,784
Firma performansı 11							,758
Firma performansı 12							,741
Firma performansı 3							,705
Firma performansı 6							,648

Tablo 4.2.'deki değişkenler incelendiğinde tüm faktörler 0,5'ten büyük olduğu için faktörler birbiriyle ilişkilidir.

4.4.3 Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinin amacı, değişkenler arasındaki ilişkiyi göstermektir. Korelasyon katsayısı 1 ve -1'e yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetli, buna karşılık 0'a yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf olduğu anlamına gelmektedir.

Korelasyon analizinde, bir ana küleden seçilmiş en az iki ve daha fazla örnek grup alınarak, bu gruplar arasındaki etkileşime bir katsayı ile bakılır. Bu katsayı korelasyon katsayısıdır ve r ile gösterilir. Korelasyon analizinde iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hesaplanır. Fakat bu ilişki bir neden sonuç ilişkisi olmak zorunda değildir (<http://www.istatistikmerkezi.com>).

Tablo 4.3’de tüm 7 değişken arasındaki karşılıklı ilişkiye dair Pearson korelasyon katsayıları ile değişkenlerin alfa değerleri verilmektedir. Alfa analizinde Cronbach’ın alfası kullanılmıştır. Faktörlere ait alfa değerleri Cronbach alfasının alt sınırı olan 0,70 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçeklerin güvenilirliği ispatlanmıştır.

Tablo 4.5’de gösterilen korelasyon analizi sonuçları ise araştırmaya dahil edilen tüm değişkenler arasında birebir, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Ölçeğin değişkenlere göre ayrı ayrı güvenilirlik için alfa (α) değerleri tablo 4.5’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.3 Korelasyon analizi

FAKTÖR	ORTA LAMA	STD SAPMA	1	2	3	4	5	6	7
1.BİLGİ EDİNME	3,5429	,91840	$\alpha = ,907$						
2.BİLGİNİ YORUMLANMASI	3,6845	,82563	,750**	$\alpha = ,902$					
3.DAVRANIŞSAL VE BİLİŞSEL DEĞİŞİM	3,702	,90159	,768**	,965**	$\alpha = ,922$				
4.ÜRÜN YENİLİKLERİ	3,6598	,83548	,654**	,495**	,551**	$\alpha = ,896$			
5.SÜREÇ YENİLİKLERİ	3,6167	,94893	,796**	,582**	,660**	,912**	$\alpha = ,836$		
6.YENİLİK KÜLTÜRÜ	3,7137	,95546	,835**	,658**	,713**	,628**	,854**	$\alpha = ,771$	
7.FİRMA PERFORMANSI	3,7157	,78979	,787**	,574**	,605**	,627**	,695**	,756**	$\alpha = ,913$

** : $p < 0,01$ Korelasyon ilişkisi ,01 düzeyinde anlamlı

Korelasyon analizi sonucunda; bilgi edinme ile yenilikçilik arasında %1 düzeyinde olumlu bir ilişki, bilgi yorumlaması ile yenilik kültürü arasında %1 düzeyinde olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Davranışsal ve mantıksal değişim ile yenilikçilik arasında %1 düzeyinde olumlu bir ilişki, yenilik kültürü ile %1 düzeyinde olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Yenilikçilik ile firma performansı

arasında %1 düzeyinde olumlu bir ilişki olduğu, yenilik kültürü ile firma performansı arasında %1 düzeyinde olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel öğrenme kültürü alt bileşenlerinin yenilikçilik, yenilikçi kültür ve firma performansı ile % 1 düzeyinde olumlu bir ilişki içinde olması, örgütsel öğrenme kültürünün, yenilikçilik, yenilikçi kültür ve firma performansı ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu kanıtlamaktadır.

4.4.4. Regresyon Analizi

Regresyon, iki yada daha çok değişken arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını bulunması ve doğrusal ilişkinin bir doğrusal denklemle nasıl ifade edildiğinin gösterilmesidir (<http://tr.wikipedia.org>). Regresyon analizinin temelinde gözlenen bir olayın değerlendirilirken, hangi olayların etkisi içinde olduğunun araştırılması yatmaktadır. Bu olaylar bir veya birden çok olacağı gibi dolaylı veya direkt etkileniyor olabilirler (Öztürk, 2009, 74). Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini bulmamıza imkan veren bir analiz yöntemidir.

Aşağıdaki tablolarda modele ait hipotezlerin regresyon analizleri yapılmış olup, bağımsız değişkenlerin birlikte bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Tablo 4.4. Örgütsel Öğrenme Kültürü İle Yenilikçilik Arasındaki İlişki

	Bağımlı Değişkenler					
	Ürün ve hizmet Yenilikleri			Süreç Yenilikleri		
Bağımsız Değişkenler	β	T	Sig	β	t	sig
Bilgi Edinme	,576	7,951	,000	,726	13,347	,000
Davranışsal ve Mantıksal değ.	,710	3,862	,000	,983	7,127	,000
	R ² =,460 F=71,328 Sig=,000			R ² =,696 F=191,641 Sig=,000		

Regresyonda bağımsız değişkenler örgütsel öğrenme kültürünün alt bileşenleri olan; Bilgi edinme, davranışsal ve mantıksal değişimler alınmış, bağımlı değişken olarak da yenilikçiliğin alt bileşeni olan süreç yenilikleri, ürün ve hizmet yenilikleri kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme kültürü ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi ölçen regresyon denklemi: $R^2=,696$ ve $R^2=,460$ değerleri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bağımsız değişkenler, yenilikçilikteki değişimin %69 ve % 46 'sını açıklamaktadır. Analiz sonucunda örgütsel öğrenme kültürü ile yenilikçilik arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda H1 kabul edilmiştir.

Tablo 4.5. Örgütsel Öğrenme Kültürü İle Yenilikçi Kültür Arasındaki İlişki

	Bağımlı Değişkenler		
	Yenilikçi Kültür		
Bağımsız Değişkenler	β	T	sig
Bilgi Edinme	,711	13,874	,000
Davranışsal ve Mantıksal değ.	,700	5,388	,000
	$R^2=,730$ $F=226,356$ $Sig=,000$		

Regresyonda bağımsız değişkenler örgütsel öğrenme kültürünün alt bileşenleri olan; Bilgi edinme, davranışsal ve mantıksal değişimler alınmış, bağımlı değişken olarak da yenilikçi kültür kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme kültürü ile yenilikçi kültür arasındaki ilişkiyi ölçen regresyon denklemi: $R^2=,730$ değeri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bağımsız değişkenler, yenilikçi kültürteki değişimin %73'ünü açıklamaktadır. Analiz sonucunda örgütsel öğrenme kültürü ile yenilikçi kültür arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda H6 kabul edilmiştir.

Tablo 4.6. Örgütsel Öğrenme Kültürü İle Firma Performansı Arasındaki İlişki

		Bağımlı Değişkenler		
		Firma Performansı		
Bağımsız Değişkenler	β	T	sig	
Bilgi Edinme	,791	13,068	,000	
Davranışsal ve Mantıksal değ.	,244	1,590	,000	
		R ² =,624 F=138,562 Sig=,000		

Regresyonda bağımsız değişkenler örgütsel öğrenme kültürünün alt bileşenleri olan; Bilgi edinme, davranışsal ve mantıksal değişimler alınmış, bağımlı değişken olarak da firma performansı kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme kültürü ile firma performansı arasındaki ilişkiyi ölçen regresyon denklemi: R²=,624 değeri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bağımsız değişkenler, firma performansındaki değişimin %62'sini açıklamaktadır. Analiz sonucunda örgütsel öğrenme kültürü ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda H2 kabul edilmiştir.

Tablo 4.7. Yenilikçilik İle Firma Performansı Arasındaki İlişki

	Bağımlı Değişkenler		
	Firma Performansı		
Bağımsız Değişkenler	β	t	sig
Ürün ve Hizmet Yenilikleri	,993	7,951	,000
Süreç Yenilikleri	1,1563	3,862	,000
	R ² =,664 F=165,569 Sig=,000		

Regresyonda bağımsız değişkenler yenilikçiliğin alt bileşenleri olan ürün ve hizmet yenilikleri ve süreç yenilikleri alınmış, bağımlı değişken olarak da firma performansı kullanılmıştır. Yenilikçilik ile firma performansı arasındaki ilişkiyi ölçen regresyon denklemi: R²=,664 değeri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bağımsız değişkenler, firma performansındaki değişimin %66'sını açıklamaktadır. Analiz sonucunda yenilikçilik ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda H5 kabul edilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu, bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde bilgi edinmenin, bilginin yorumlanmasının ve davranışsal ve mantıksal değişikliklerin yenilikçilik ve yenilik kültürünü güçlü bir şekilde etkilediği, yenilik kültürünün yenilikçiliği ve nihayet yenilikçiliğinde firma performansını direkt etkilediği, dolayısıyla oluşturulan hipotezlerin analizi desteklediği görülmektedir.

5. SONUÇ

Çalışmada örgütsel öğrenme kültürü, yenilikçilik ve yenilikçi kültürün firma performansı üzerindeki etkisi İstanbul ve Gebze de imalat sanayi üzerine faaliyet gösteren işletmelerinden veri toplanarak analiz edilmiştir. İstanbul ve Gebze de faaliyet gösteren işletmeler önemli miktarlarda ihracat yapan işletmelerdir. Ayrıca, son yıllarda, bölgede artan talep ve kalite beklentisi, bu işletmelerin performans kriterlerinde önemli değişiklikler yaratmış; kalite ile birlikte yeniliği önemli rekabet göstergesi haline getirmiştir. Tüm bu gelişmeler, işletmeleri dış çevreyi daha yakından takip etme ve öğrendiklerini sistemli bilgiye dönüştürme kısılcasına sokmuştur. Ayrıca, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin sayısı olarak artması ve mevcut işletmelerin kapasite artırımına gitmeleri sektörde yaşanan rekabeti daha sert duruma sokmuştur. Artık hiçbir işletme, çevresel değişimlere kendini kapayarak, sadece finansal kriterler ve kalite gibi performans kriterlerini dikkate alarak başarılı olamamaktadır.

Bu süreçte örgütsel öğrenme kültürü, yenilikçilik ve yenilikçi kültür oluşturma kapasitesi imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmeler için önemli başarı göstergeleri durumuna gelmiştir. Bu aşamada, işletmelerin ne yaparak, nasıl bir örgütlenme modeli benimseyerek ve/veya nasıl bir yöntem izleyerek firma performansını etkileyebilecekleri sürekli tartışma konusu olmuştur. Bu soruları yanıtlamak için de, literatürde birçok yöntemden ve örgütlenme modelinden bahsedilmektedir. Bunlar arasında, son yıllarda önerilen örgütlenme modellerin birisi, örgütlerin öğrenme kültürlerini ve yenilikçi kültürlerini geliştirmeleridir. Bu bağlamda, bu çalışmada işletmelerin örgütsel öğrenme kültürü, yenilikçilik ve yenilikçi kültürün firma performansı üzerinde etkili olup olmadığı incelenmiştir.

Analiz sonuçları, örgütsel öğrenme kültürü, yenilikçi kültür ve yenilikçiliğin firma performansı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu şekilde çalışmanın sonucunda örgütsel öğrenme kültürünün, yenilikçi kültür, yenilikçilik ve firma performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, aynı şekilde yenilikçi kültür ve yenilikçiliğin firma performansı ile arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Literatürde yer alan birçok çalışmada, örgütsel öğrenme kültürü, yenilikçilik ve yenilikçi kültürünün firma performansı üzerindeki pozitif etkisi ortaya konulmuştur. Bu çalışmalarda, örgütsel öğrenme kültürü ve yenilikçi kültürün örgüt iklimine sahip işletmelerde çalışanlar arası ve/veya ast-üst arasındaki iletişimin daha iyi olduğu, çalışanların fikirlerini daha açık şekilde dile getirebildikleri vurgulanmaktadır.

Bu tür bir iklimin, işletmelerde bilginin daha hızlı aktarılmasına, çevreden edinilen deneyimlere göre ürün ve süreçlerde yenilik yapılmasına imkan tanıdığından da bahsedilmektedir. Yenilik yaratma sürecinin öğrenme sürecindeki gibi bilginin kullanımına dayalı bir alt yapısı olmasının özellikle radikal yeniliğin gelişmesini destekleyeceği düşünülebilir.

Örgütsel öğrenme kültürü ve yenilikçi kültürün bir örgüt ikliminin yeni fikir ve düşünceleri ortaya çıkarması, bu fikir ve düşüncelerin yenilik yaratmaya destek sağlaması da örgütsel öğrenme kültürü, yenilikçilik ve yenilikçi kültürünün firma performansı üzerindeki etkisine önemli bir örnek olarak düşünülebilir. Naktiyok, (2007:224) tarafından KOBİ'ler üzerinde yapılan "Yenilikçilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler" başlıklı çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Yazar çalışmasında, üst yönetimin yeniliği teşvik etmeden, yeniliğe kaynak sağlamadan ve destek vermeden işletmede yenilikçilik ve yenilikçi kültürün oluşamayacağını belirtmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerde örgütsel öğrenme kültürü, yenilikçilik ve yenilikçi kültürünün firma performansı üzerinde etkili olması, bu işletmelerin kaynak temelli bir yaklaşımla rekabet avantajı yaratmayı benimsemelerini sağlayabilir. Çünkü öğrenme ve yenilikçi kültürlü bir örgüt yapısı ile yenilik yaratılabilmesi, insan kaynakları odaklı bir yönetim anlayışı ile yenilik avantajı ve buna bağlı olarak rekabet avantajı yaratılması sürecine de destek sağlayabilir.

Örgütsel öğrenme kültürü, yenilikçilik ve yenilikçi kültüre sahip firmaların dış çevreyi daha iyi analiz etmeleri, çevreden edinilen bilgileri örgütsel yapı ve süreçleri geliştirerek yenilik yapmak üzere kullanabilmeleri, bu tür işletmeler açısından uzun vadede önemli bir avantaj olabilir.

Sonuç olarak örgütsel öğrenme kültürü, yenilikçilik ve yenilikçi kültürünün firma performansı üzerine etkili olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, araştırmaya katılan işletmelere firma performansını geliştirmek için örgütsel öğrenme ve yenilikçi kültüre sahip bir örgüt kültürü oluşturmaları önerilebilir.

Örgütsel öğrenme kültürü, yenilikçilik ve yenilikçi kültürün oluştuğu firmalar özellikle tam rekabet piyasası şartlarını taşıyan ortamlarda önemli avantajlar sağlamak ve onların kaynak temelli bir rekabet avantajına sahip olmasına destek sağlayabilmektedir. Benzer konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara ise, sadece örgütsel öğrenme kültürü, yenilikçilik ve yenilikçi kültürünün firma performansı üzerindeki etkisi değil; örgütsel öğrenme kültürü, yenilikçilik ve yenilikçi kültürünün hem firma performansı hem de çalışanların performansı üzerindeki etkisini incelemeleri önerilebilir. Bu şekilde firma performansı yüksek işletmelerin çalışanların performansları hakkında da bilgi sahibi olunabilir.

KAYNAKLAR

- **ABRAHAM**, Jay. L. ve J.Daniel Knight (2001), “Strategic Innovation: Leveraging Creative Action for more Profitable Growth”, *Strategy&Leadership*, Vol.28, No.1, pp.21-26.
- **AKGÜN**, A. E., Keskin,H., Byrne, J.C and Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, 27(9), 501-513
- **ARAGO'N-CORREA**, J. A., Garcı'a-Morales, V. J. ve Cordo'n-Pozo, E. (2007), “Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons From Spain”, *Industrial Marketing Management*, Vol.36, No.3, pp.349-359.
- **ARIKAN**, Cemil, Müfit Akyos, Metin Durgut ve Aykut Göker (2003), *Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri*, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: 362, İstanbul.
- **ARIKAN**, S., (1999), “Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi”, *H.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi* , Cilt 17, Sayı 2, ss. 17–34.
- **AVERMAETE**, Tessa, Jacques Viaene, Eleanour Morgan, Nick Crawford (2003), “Determinants of Innovation in Small Food Firms”, *European Journal of Innovation Management*, Vol.6, No.1, pp.8-17.
- **BAKER**, William E. ve James M. Sinkula (1999a), “The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No.4, pp.411-427.
- **BAKER**, William E. ve James M. Sinkula (1999b), “Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Expanding Models of Organizational Performance”, *Journal of Market Focused Management*, Vol.4, No.4, pp.295-308.
- **BARNARD**, C. (1994) *The Functions of Executive*. Cambridge:Harward University Press
- **BARUTÇIĞİL**, İsmet (1988), *Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri*, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa.
- **BARUTÇUGİL**, İ., (2002), *Bilgi Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.

- **BÜYÜKÖZTÜRK**, Ş., (2002), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- **CALANTONE**, Roger J, Tamer Cavusgil ve Yushan Zhao (2002), “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance”, *Industrial Marketing Management*, Vol.31, No.1, pp.515-524.
- **CHANG**, Su-C.&Lee, M.-S., (2007), “A Study On Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation Of Learning Organization and Employees Job satisfaction”, *The Learning Organization*, Vol. 14 No. 2, pp. 155–185.
- **CUMMING**, S. Brian (1998), “Innovation Overview and Future Challenges”, *European Journal of Innovation Management*, Vol.1, No.1, pp.21-29.11
- **DAMANPOUR**,F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *The Academy of Management Journal*. 34, 3, 555–590 (1991).
- **DAVENPORT**, T.H (1993) process innovation: reengineering work through information technology. Boston Harvard Business School Press.
- **DİŞMAN**, Paul ve Tim Pearson (2003), “Assessing Intelligence as Learning within an Industrial Marketing Group: A Pilot Study”, *Industrial Marketing Management*, Vol.32, No.7, pp.615-620.
- **DOLANAY**, S. Selim (2009), “Schumpeter Sisteminde Yenilikler, Ekonomik Gelişme ve Devresel Hareketler”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, ss.171-188.
- **DÜREN**, Z., (2000), 2000’li Yıllarda Yönetim, İstanbul: ALFA Basım Yayım Dağıtım.
- **EREN**, Erol, Lütfihak Alpkan ve Yücek Erol (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl 4, Sayı 7, ss.201-224.
- **ERDOĞAN**, İ. (1975). Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma. İstanbul:İstanbul teknik Üniversitesi Yayını.
- **FİOL**, C. Marlene ve Marjorie A. Lyles (1985), “Organizational Learning”, *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, pp.803-813.

- **GARMON, M.S.** (2004), The Relationship between Organizational Learning, Culture, Image, Identity and Identification: An Empirical Study, Doctor Of Philosophy, Touro University International.
- **GARVİN, David A.** (1999), *Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak*, içinde: Bilgi Yönetimi, (Çev: Gündüz Bulut), Mess Yayınları, İstanbul, ss.51-82.
- **GÜLEŞ, Hasan K. ve Hasan Bülbül** (2003), “İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, ss.40-63.
- **GÜNEY, S.**, (2000), Davranış Bilimleri, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- **HAGEMANN, G.**, (1999), Motivasyon El Kitabı, (Çeviren;Gökтуğ Aksan), İstanbul: Rota Yayınları.
- **HUBER, G.P** (1991) Organizational Learning; The contributing process and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115
- **HUNT, Shelby D. ve Robert M. Morgan** (1996), “The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions”, *Journal of Marketing*, Vol.60, No.4, pp.107-114.
- **İBİCİOĞLU, H.&Avcı, U.**, (2005), “Örgütsel Öğrenmede Paylaşılmış Vizyon ve Paradigmatik Uyumun Önemi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 14, ss. 157-166. İraz, Rıfat (2005), *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler*, Konya: Çizgi Kitapevi.
- **İRİZ, Rıfat ve Ebru Yıldırım** (2004), “İşletmelerde Stratejik Bilgi Yönetiminin Yenilikçi Faaliyetlerin Sürdürülebilirliğine Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 8, ss.79-95.
- **JOHANNESSEN, Jon Arild, Bjorn Olsen ve G.T. Lumkin** (2001), “Innovation as Newness: What Is New, How New and New to Whom?”, *European Journal of Innovation Management*, Vol.4, No.1, pp.20-31.
- **JOHNE, Axel** (1999), “Succesfull Market Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Vol.2, No.1, pp.6-11.

- **KELLEY**, T J. Littman, *The Ten Faces Of Innovation: IDEO's Strategies For Defeating The Devil's Advocate And Driving Creativity Throughout Your Organization*, Currency, USA: Trade Cloth, 2005
- **KESKİN**, Halit (2006), "Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs", *European Journal of Innovation Management*, Vol.9, No.4, pp.396-417.
- **KIZILKAYA**, Ertuğrul (2004), "Friedrich Nietzsche'nin Joseph A. Schumpeter'in İktisat Düşüncesi Üzerindeki Etkisine Dair Bir Not", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, ss.197-212.
- **KOÇEL**, T. *İşletme Yöneticiliği*. 10. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., 2005, s.314
- **KONGAR**, E. (1972). *Toplumsal Değişme*. Ankara: Bilgi Yayınevi
- **KOZLU**, C. (1986). *Kurumsal kültür*. İstanbul:Defne Yayıncılık ve Tanıtım Limited Şirketi.
- **KUCZMARSKİ**, Thomas D. (1996), "What Is Innovation? The Art of Welcoming Risk", *Journal of Consumer Marketing*, Vol.13, No.5, pp.7-11.
- **LEE**, Tien S. ve Hsin-Ju Tsai (2005), "The Effects of Business Operation Mode on Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.105, No.3, pp.325-348.
- **LİM**, T., (2003), *Relationships Among Organizational Commitment, Learning Organization Culture, and Job Satisfaction in One Korean Private Organization*, Doctor Of Philosophy, The University Of Minnesota.
- **LOPEZ**, S.P.; Montes Peón, J.M.& Vázquez Ordás, C.J., (2004), "Managing Knowledge: The Link Between Culture And Organizational Learning" *Journal Of Management*, Vol. 8, No. 6, pp. 93-104.
- **MCGILL** E. Michael ve John W. Slocum (1993), "Unlearning the Organization", *Organizational Dynamics*, Vol.22, No.2, pp.67-79.
- **MISCHE**, Michael A. (2001), *Strategic Renewal*, Prentice Hall Inc

- **MORGAN, G.** (1998). Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor. (Çev.: Gündüz Bulut). İstanbul: Mess Yayınları.
- **NAKTİYOK, Atılhan** (2007), “Yenilik Yönetimi ve Örgütsel Faktörler”, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 21, Sayı 2, ss.211-230.
- **NELSON, R.S.** Winter, *An Evolutionary Theory Of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982
- **ÖLÇÜM Çetin, M.**, (2004), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- **ÖZGEN, H.; Öztürk, A. & Yalçın, A.**, (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana:Nobel Kitabevi.
- **POPPER, Micha and Lipzhist Raannan** (1998),Organizational learning mechanism journal of applied behavioral science vol:34,No:2, pp. 161-179.
- **PINAR, İbrahim** (2002), “İşletmelerde Yenilik Kıyaslamaları: İstanbul Sanayi Odasına Bağlı Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Analizi”, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 23-25 Mayıs 2002.
- **ROBBINS, (1994).** Örgütsel Davranışın Temelleri. (Çev.:Sevgi A.Öztürk).Eskişehir: ETAM A.Ş. Basım ve Yayım.
- **SLATER, F. J.C.** Narver, Market orientation and the learning organization. *Journal ofMarketing*. 59, July, 63–74 (1995).
- **SAYILIR, Ali** (2000), *Uluslararası Çok Ortaklı Girişimlerde Öğrenme Süreci: Türkiye.deki Sanayi İşletmeleri Örneği*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.
- **SCHEIN, E.H.** (1985). *Organizational Cultur and Leadership* San Francisco:Jossey-Bass.
- **SENGE, Peter M.** (1997), *Beşinci Disiplin-Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- **SİNKULA, M. James, William E. Baker ve Thomas A. Noordewier** (1997), “Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior”, *Journal of the Academy of*

Marketing Science, Vol.25, No.4, pp.305-318.

- **ŞİMŞEK**, Ş.Akgemci, T. & Çelik, A., (2003), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- **TEARE**, R.E., (1998), “Developing A Curriculum For Organizational Learning” *Journal Of Workplace Learning*, Vol. 10, No. 2, pp. 95-121.
- **TOMPKINS**, C. Ten (1997), “Role of Diffusion in Collective Learning”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.3, No.1, pp.69-84.
- **UZKURT**, Cevahir (2008), *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- **VOKACA**, Maria ve Yacine Rezgui (2000), “Organizational Learning and Innovation in the Construction Industry”, *The Learning Organization*, Vol.7, No.4, pp.174-184.
- **WEERAWARDENA**, Jay, Aron O’Cass, Julian Craig (2006), “Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance”, *Journal of Business Research*, Vol.59, No.1, pp.37-45.
- **WEST**, P.&Burnes,B., (2000), “Applying Organizational Learning: Lessons From The Automotive Industry”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 10, pp. 1236–1251.
- **YAZICI**, Selim (2001), *Öğrenen Organizasyonlar*, Alfa Yayıncılık, İstanbul
- **ZAHRA**, S.A Governance, ownership and corporate entrepreneurship: *The moderating impact of industry technology opportunities. Academy of Management Journal*. 39, 6, 1713–1735 (1996).

ÖZGEÇMİŞ

Adem KAPUCU 1983 yılında Trabzon da doğdu. İlk ve orta öğrenimini burada tamamlamaya müteakip Uludağ üniversitesinden 2005 yılında mezun oldu. 2007 yılında TSK bünyesinde subay olarak göreve aşılamıştır. İstanbul da karakol komutanlığı, komando tim k.lığı, ve cezaevi sevk takım k.lığından sonra Tunceli ye atanmış halen Tunceli J. Bölge K.lığın da İstihbarat şube de çalışmaktadır. Evli ve 2 çocuk babasıdır. İngilizce bilmektedir.

EK:1 Anket Formu Örneği

Sayın İlgili,

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

Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

Adem KAPUCU

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi

A. İşletme Hakkında Genel Bilgiler

Çalışan Sayısı:

- 10 ve aşağısı 11-50 arası 51-100 arası 101-250 arası
 251-499 arası 500-4999 arası 5000 ve üzeri

İşletmenin Kuruluş Yılı:

Firmanızın sektörü (İşkolu):

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

Yaşı: 25 ve altı 26-34 35-44 45-49 50 ve üzeri

Cinsiyeti: Kadın Erkek

Çalıştığınız bölüm:

Eğitim Durumu:

İlköğretim Lise-Meslek Lisesi Yüksek Okul Üniversite Yüksek Lisans - Doktora

Toplam Çalışma Süresi: 0-2 3-5 6-10 11 ve üzeri

Bu İş Yerinde Çalışma Süresi: 0-1 2-3 4-5 6 ve üzer

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum'dan kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

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

Örgütsel Öğrenme					
Bilgi Edinme					
1. Firmamızda, çalışanlar önemli birer bilgi kaynağıdır.	1	2	3	4	5
2. Firmamızda, önceki kararlar, mevcut kararlar için çok faydalı birer bilgi kaynağıdır.	1	2	3	4	5
3. Riskli olsa da, firmamızda yeni yöntem ve hizmetler daima denemeye değer bulunur.	1	2	3	4	5
4. Firma dışından uzmanlar tarafından hazırlanan raporlar firmamız için oldukça önemli bir bilgi kaynağıdır.	1	2	3	4	5
5. Firmamız, işimizle ilgili olan makale ve gazeteleri düzenli olarak takip eden bir medya takip programı kullanır.	1	2	3	4	5
6. Firmamız için rakipleri, yeni yöntem ve hizmetler öğrenmek için önemli bir kaynaktır.	1	2	3	4	5
7. Firmamız için sektör, ürün ve hizmetlerdeki uzmanlaşma, işe alımlarda önemli bir kriterdir.	1	2	3	4	5
8. Diğer firmalarla ortak görev ve birleşmeler firmamıza, endüstri, ekonomik çevre, yeni yöntem ve hizmet/ürünler hakkında önemli bir bilgi katkısı sağlar.	1	2	3	4	5
9. Firmamızda, üst düzey yöneticiler önemli bir karar alırken, yönetim kurulunun ya da firma sahiplerinin bilgi ve tavsiyelerini alırlar.	1	2	3	4	5
10. Firmamızda, üst düzey yöneticiler önemli bir karar alırken dış kaynaklardan (uzmanlar, diğer şirketlerin üst düzey yöneticileri vb.) bilgi ve tavsiye alırlar.	1	2	3	4	5
11. Firmamızda görevi dış kaynaklardan bilgi toplamak olan çalışanlar vardır.	1	2	3	4	5
12. Dış kaynaklar (rapor, danışmanlar vb.) firmamızın faaliyetleri için oldukça önemlidir.	1	2	3	4	5
13. Firmamızda nitelikli bilgiye erişim sağlayan çalışanlarımız açıkça ödüllendirilir.	1	2	3	4	5

14. Çalışanlarımızı sık sık firma içi eğitime tabi tutarız.	1	2	3	4	5
15. Çalışanlarımızın bilgi düzeyini artırmak için onları çeşitli seminer ve konferanslara göndeririz.	1	2	3	4	5
Bilginin Yorumlanması					
1. Firmamızda kişisel iletişim tamdır.	1	2	3	4	5
2. Firmamızda takım çalışması vardır.	1	2	3	4	5
3. Firmamızda karar vericiler olarak komiteler aktiftir.	1	2	3	4	5
4. Firmamızda telefon rehberi mevcuttur.	1	2	3	4	5
5. Firmamızda seminer, konferans ve atölye çalışmalarından faydalanılır.	1	2	3	4	5
6. Firmamızda yazılı notlar, hatırlatıcılar ve mektuplarla iletişim desteklenir.	1	2	3	4	5
7. Firmamızda özel uzman raporları kullanılır.	1	2	3	4	5
8. Firmamızda resmi bir raporlama zinciri (üstlere rapor vermek için kullanılan) bulunur.	1	2	3	4	5
9. Firmamızda bilginin yorumlanmasını kolaylaştırmak için şirket intraneti kullanılır.	1	2	3	4	5
10. Firmamızda forumlardan (e-sohbet ve e-tartışmalar vb.) etkin olarak faydalanılır.	1	2	3	4	5
11. Firmamızda e-posta ile iletişim bulunur.	1	2	3	4	5
12. Firmamızda astın daha fazla bilgiye sahip olmasının o kadar daha iyi performans sergilemesini sağlayacağına dair bir görüş hakimdir.	1	2	3	4	5
13. Firmamızda bir asta verilen bilgi daima basit ve öz olmalıdır.	1	2	3	4	5
Davranışsal ve Mantıksal Değişim					
1. Firmamız çevresel baskılara uyum sağlayabilme yeteneğine sahiptir.	1	2	3	4	5
2. Firmamızda ürün ve hizmet kalitesi yüksektir.	1	2	3	4	5
3. Firmamızın sunduğu ürün ve hizmetlerin sayısı yüksektir.	1	2	3	4	5
4. Firmamızda ileri düzey işlem teknolojileri bulunur.	1	2	3	4	5

5. Firmamızda işlem hızı yüksektir.	1	2	3	4	5
6. Firmamız yeni pazarlama yaklaşımları sunar.	1	2	3	4	5
7. Firmamızda, çalışanların ortalama üretkenlik seviyesi yüksektir.	1	2	3	4	5
8. Firmamızda, çalışanların tatmin düzeyi yüksektir.	1	2	3	4	5
9. Firmamızın genel olarak iyi bir atmosferi vardır.	1	2	3	4	5
10. Firmamızda ileri düzey işlem teknolojileri bulunur	1	2	3	4	5
11. Firmamızda takım toplantılarının etkinliği yüksektir.	1	2	3	4	5
12. Firmamız çalışanlarının, şirketin stratejik yönelimini anlama düzeyleri yüksektir.	1	2	3	4	5
13. Firmamız çalışanlarının, şirket içinde meydana gelen sorunları anlama düzeyi yüksektir.	1	2	3	4	5
14. Firmamızda bilgi sistemlerinin etkinliği yüksektir.	1	2	3	4	5

Yenilikçilik					
Ürün ve Hizmet Yenilikleri					
1. Firmamız genellikle, yeni bir ürün ya da hizmeti piyasaya ilk sürendir.	1	2	3	4	5
2. Yeni ürün ve hizmetlerimiz müşteriler tarafından genellikle oldukça özgün olarak algılanır.	1	2	3	4	5
3. Firmamızın yeni ürün ve hizmetleri genellikle bizi rakiplerimizin önüne geçirir.	1	2	3	4	5
4. Firmamız son 5 yıl içinde rakiplerine oranla daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.	1	2	3	4	5
5. Firmamız sürekli özellikli ve patentli ürünlerin geliştirilmesine ağırlık verir.	1	2	3	4	5
6. Firmamız pazar taleplerini karşılamada ve yeni ürünleri hızla geliştirmede başarılıdır.	1	2	3	4	5
7. Firmamız ürünlerinin tasarımını devamlı değiştirir ve yeni pazarlara hızlı bir şekilde girer.	1	2	3	4	5
8. Firmamız özel ürünlerini müşteri taleplerine uygun bir şekilde esnek olarak sunmayı başarır.	1	2	3	4	5
9. Firmamız devamlı eski ürünlerini geliştirir ve yeni ürünlerin kalitesini artırır.	1	2	3	4	5
Süreç Yenilikleri					

1. Firmamızda, yeni ürün ve hizmetler için yeni kanallar oluşturulması sürekli devam eden bir süreçtir.	1	2	3	4	5
2. Firmamız, müşterilerinin istek ve şikayetleriyle anında ve itina ile ilgilenir.	1	2	3	4	5
3. Firmamız pazarlama yeniliklerinde (yeni pazarlara giriş, yeni fiyatlandırma ve yeni dağıtım yöntemleri vb.) rakiplerinden daha başarılıdır.	1	2	3	4	5
4. Firmamız sürekli olarak yönetsel yenilikler (bilgisayar tabanlı yönetim, çalışan eğitim/ödüllendirme sistemleri, yeni departman ya da proje takımları vb.) sunar ve destekler.	1	2	3	4	5

Yenilikçi Kültür

1. Firmamız yenilik önerilerini destekler.	1	2	3	4	5
2. Firma yönetimi sürekli olarak yenilikçi fikirleri araştırır.	1	2	3	4	5
3. Firmamız yeniliği çok riskli olarak algılar ve direnç gösterir (R).	1	2	3	4	5
4. Firmamızda çalışanlar başarılı olmayan yeni fikirler için cezalandırılmazlar.	1	2	3	4	5
5. Program/proje yöneticileri yenilikçi fikir, deney ve yaratıcı süreçleri teşvik eder ve desteklerler.	1	2	3	4	5

Firma Performansı

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

10. Piyasa payımız rakiplerimizden düşüktür.	1	2	3	4	5
11. Faaliyet maliyetlerimiz rakiplerimizden düşüktür.	1	2	3	4	5
12. Yeni ürün / hizmet sayımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5