

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ VE
YENİLİĞİN VE İŞLETME PERFORMANSINA
ETKİSİ

VURAL ÇELİK
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2009

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ VE
YENİLİĞİN VE İŞLETME PERFORMANSINA
ETKİSİ

VURAL ÇELİK
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI:
YRD. DOÇ. DR. HAKAN KİTAPÇI

GEBZE

2009



YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 22/06/2009 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Vural ÇELİK' in tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Yrd. Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI

ÜYE

: Doç. Dr. Ramazan KAYNAK

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Cüneyt SARIOĞLU

ONAY

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

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZ BAŞLIĞI: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ve Yeniliğin Ve İşletme Performansına Etkisi

YAZAR ADI: Vural ÇELİK

Örgütsel öğrenme, örgütlerin dış ve iç çevre etkileşiminden doğan bireysel veya örgütsel boyuta oluşan öğrenimlerin, örgüt hafızasına alınması ve gerekli olduğu takdirde bu bilginin kullanılmasıdır. Örgütsel öğrenme kapasitesi ise, örgütsel öğrenmenin ne kadar etkin olduğunu göstermektedir.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi sonucunda işletmede bazı değişiklikler yani yenilikler meydana gelebilir. Bu yenilikler mevcut olan bir durumun iyileştirilmesi veya hiç olmayan bir durumun ortaya çıkarılması ile sonuçlanabilir. Öğrenimler sonucunda yapılan yenilikler, mevcut olan durumdan farklı bir durum ortaya koyuyorsa keşifsel yenilik olarak adlandırılır. Öğrenimler sonucunda yapılan yenilikler, mevcut bir durumun iyileştirilmesine yönelik ise düzeltici yenilik olarak adlandırılır.

Araştırma, metal sektöründeki firmaların örgütsel öğrenme kapasitelerinin keşifsel ve düzeltici yenilik yapmalarını ne derece etkilediğini ve yapılan keşifsel ve düzeltici yeniliklerin firmaların performansında meydana getirdiği değişiklikleri, incelemektedir.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS: The effects of Organizational Learning Capacity and Innovativeness on Firm Performance

AUTHOR: Vural ÇELİK

Organizational learning is to capture individual or organizational sided erudition derived from internal and external surroundings into organizational memory and to utilize it when needed. Organizational learning capacity is meant to indicate how effective organizational learning is.

Certain changes in other words innovation may result from organizational learning. This innovation can end up with bettering of an existing situation or arising of a non-existent one. If an innovation made after learning exhibit a nonexistent situation, it is called exploration. Otherwise, which means bettering of an existing situation, it is named exploitation.

This research focuses on how organizational learning capacity affects exploration and exploitation of firms in metal industry and further analyzes the changes in firm performance caused by them.

TEŞEKKÜR

Öncelikle tüm yüksek lisans öğrenimim süresince bana olan desteklerinden dolayı tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Özellikle, danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI' ya şükranlarımı sunuyorum. Kendisi, yüksek lisans tez çalışmalarımın başından itibaren bana her konuda destek olmuş ve yol göstermiştir. Kendisinin bana karşı gösterdiği anlayış ve güven, yüksek lisans öğrenimim süresince beni sürekli teşvik etmiştir. Aynı şekilde tez izleme komisyonunda olan hocalarımın bana ayırdıkları zaman, gösterdikleri sabır ve vermiş oldukları değerli tavsiyelerden dolayı teşekkür ediyorum.

Literatür taraması aşamasında bana yardım etmiş olan sevgili arkadaşlarım Sayın Asım ALTUNBAŞ ve Sayın Kerem GÖNEÇE; Tezin uygulama aşamasında anketlerin toplanması için bana yardımcı olan sevgili arkadaşlarım Sayın Burak SELİN ve Ailesi, Sayın Ahmet GÜRBÜZER, Sayın Fatih KALKAN, Sayın Mustafa TOPAL, Sayın Fatih DURMUŞ, Sayın Turgut TÖRE ve şu anda askerde bulunan Sayın Halil İbrahim ERDAĞA' ya teşekkürlerimi sunuyorum.

Saygı ve şükranlarımla

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

Sayfa

ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜRLER	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
TABLolar DİZİNİ	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
1.GİRİŞ	1
2.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	5
2.1.Örgütsel Öğrenmenin Ortaya Çıkışı ve Tanımı	5
2.1.1. Tek Döngülü Öğrenme	8
2.1.2. Çift Döngülü Öğrenme	9
2.1.3. Üç Döngülü Öğrenme	11
2.1.4. Sıfır Öğrenme	12
2.2. Örgütsel Öğrenmenin Aşamaları	13
2.2.1. Bilginin Edinimi	13
2.2.2. Bilginin Dağılımı	17
2.2.3. Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması	18
2.2.4. Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi	19
3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ	21

3.1. Sistem Yönelimi	25
3.2. Örgüt İklimi	27
3.3. Etkin Bilgi Kullanımı	28
3.4. Bilginin Paylaşılması	29
4. YENİLİK KAVRAMI	32
4.1. Keşifsel Yenilik	34
4.2. Düzeltici Yenilik	37
4.3. Keşifsel ve Düzeltici Yeniliğin Dengelenmesi	40
5. METODOLOJİ VE UYGULAMA	44
5.1. Araştırmanın Amacı ve Temel Soruları	44
5.2. Kapsam ve Model	46
5.3. Örneklem Seçimi ve Özellikleri	47
5.4. Modeldeki Değişkenler ve Hipotezlerin Açıklanması	48
5.5. Yöntem ve Bulgular	50
5.6. Demografik Özellikler	52
5.7. Faktör Analizi	55
5.8. Korelasyon Analizi	57
5.9. Regresyon Analizi	60
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	69
KAYNAKLAR	74
ÖZGEÇMİŞ	79
EK 1 (ANKET FORMU)	80

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
3.1: Keşifsel Yeniliğin Özellikleri	35
3.2: Düzeltici Yeniliğin Özellikleri	38
3.3: Keşifsel ve Düzeltici Yenilik Dengesi	41
3.4: Keşifsel ve Düzeltici Yeniliğin Özelliklerinin Karşılaştırılması	43
4.2: Cinsiyet Dağılımı	52
4.3: Eğitim Düzeyi	52
4.4 Çalışan Kademesi	53
4.5: Çalışanların Departman Dağılımı	53
4.6: İş Yerinde Çalışma Süresi	54
4.7: İş Yerindeki Çalışan Sayısı	54
4.8: İşletmenin Yaşı	54
4.9: İşletmelerin ISO 9000-2001 Aldıkları Yıllar	55
4.10 İşletmelerin Üretimini Yaptığı Ürün Sayısı	55
4.11: Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması Faktör Analizi	56
4.12 Keşifsel ve Düzeltici Yenilik Faktör Analizi	56
4.13 Verimlilik, Finansal, Müşteri Memnuniyeti, Yenilik ve Kalite Performansı Faktör Analizi	57
4.14: Korelasyon Analizi	59
4.15: Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması, Keşifsel Yenilik Regresyon Analizi	60

4.16: Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması, Düzeltici Yenilik Regresyon Analizi	61
4.17: Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması, Verimlilik Performansı Regresyon Analizi	62
4.18 Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması, Finansal Performans Regresyon Analizi	63
4.19: Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması, Müşteri Memnuniyeti Performansı Regresyon Analizi	63
4.20: Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması, Yenilik Performansı Regresyon Analizi	64
4.21: Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması, Kalite Performansı Regresyon Analizi	65
4.22: Keşifsel ve Düzeltici yenilik, Verimlilik Performansı Regresyon Analizi	65
4.23: Keşifsel ve Düzeltici yenilik, Finansal Performans Regresyon Analizi	66
4.24: Keşifsel ve Düzeltici yenilik, Müşteri Memnuniyeti Performansı Regresyon Analizi	67
4.25: Keşifsel ve Düzeltici yenilik, Yenilik Performansı Regresyon Analizi	67
4.26: Keşifsel ve Düzeltici yenilik, Kalite Performansı Regresyon Analizi	68

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
1.1: Tek Döngülü Öğrenme	9
1.2: Çift Döngülü Öğrenme	10
1.3: Üç Döngülü Öğrenme	12
1.4: Örgütsel Öğrenme Süreci	20
2.1: Örgütsel Öğrenmenin Elementleri	24
2.2: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	30
4.1: Metal Sektöründe Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Keşifsel ve Düzeltilici Yenilik ve Örgüt Performansı için Kurulan Model	47

1.1. GİRİŞ

Yaşamış olduğumuz dünya her geçen gün daha hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu hızı, gittikçe artan değişimlere ayak uydurup hayata kalmak ise her geçen gün zorlaşmaktadır. Buna en iyi örnek, yeni almış olduğunuz bir bilgisayarın çok kısa bir zaman içinde demode olacağı gerçeğidir. Çünkü teknoloji o kadar hızlı gelişmektedir ki bugün almış olduğunuzun bir ürünün bir üst modeli ertesi gün piyasaya çıkabilmektedir. Doğal olarak yaşanan bu hızlı gelişmelerden tüm dünya etkilenmektedir. Bireysel, toplumsal, ulusal aklınıza gelebilecek her düzeyde değişim bizi etkilemektedir. Geçmişten günümüze baktığımız zaman her şeyin değiştiğini görmek mümkündür.

Yaşanan hızlı değişme karşı hayata kalabilmek gerçekten güç bir durumdur. Bu değişimler karşısında hayata kalabilmek için bireylerin aynı şekilde gelişmesi ve değişmesi gerekmektedir. Ama ilk önce yaşanan bu hızlı gelişmenin nedeninin anlaşılması gerekmektedir. Yaşanan değişmelerin temelinde tahmin edilebileceği gibi bilgi bulunmaktadır. Buna bağlı olarak bireylerin hayata kalabilmesi için gerekli olan en önemli özelliklerden biri bilgiye sahip olmaktır. Sadece bilgiye sahip olmak günümüz için yetmemektedir. Bu bilgiyi her an geliştirmek, yenilemekte gerekmektedir. Buda bireyleri sürekli öğrenmeye, sürekli gelişmeye, sürekli iyileştirmeye ve sürekli yeni şeyler keşfetmeye zorlamaktadır.

Yukarda da değindiğimiz gibi değişmeler bireyleri etkilemektedir. Aynı zamanda değişim bireylerin içinde olduğu her şeyi etkilemektedir. Değişim, çevre koşullarını, aile yapısını, toplumları, işletmeleri, rekabeti v.b. her şeyi etkilemektedir.

Bu durumda değişime her yerde maruz kalındığı gerçeğini göz ardı edilmeden, değişime ayak uydurulması gereklidir.

Yaşanan gelişmelerin her şeyi etkilediğini söylemiştik. Bu değişimden örgütlerin, rekabet şartlarının da etkilendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Hızla yaşanan değişim örgütlerin hayata kalmasını zorlaştırmaktadır ve rekabet şartlarını her geçen saniye değiştirmektedir. Geçmişteki rekabet şartlarıyla şu anki rekabet şartları arasında çok ciddi farklar vardır. Eskiden bir ürünü ucuza üretmek, kullanıcılar için yeterliydi. Fakat şu anda aynı ürünü daha ucuza, daha kaliteli, daha özellikli ve hatta kullanıcının isteklerine birebir hitap eder şekilde üretmeniz gerekmektedir. Örgütlerin bunu gerçekleştirebilmeleri için de doğru bilgilere dayalı olarak doğru ve hızlı kararlar verebilmeleri gerekmektedir.

Örgütlerin doğru ve hızlı karar verebilmeleri için sağlıklı ve sürekli bir öğrenme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Bu durumda son zamanlarda örgütler arasında örgütsel öğrenmeyi popüler hale getirmiştir. Örgütsel öğrenme kısaca: organizasyon içinde deneyimlere ve edinilen bilgilere dayalı olarak performansı sürdürme ve iyileştirme süreci olarak tanımlanabilir (Nevis and DiBella and Gould, 1995). Örgütsel öğrenme, bilginin kazanılmasını, örgüt içinde yayılmasını, anlamlandırılmasını ve örgüt hafızasında saklanarak gerektiği zaman ortaya çıkarılmasını öngörmektedir.

Örgütlerin rekabet şartlarına karşı hayata kalabilmesi için bilgi edinmesi, değişime ayak uydurması ve değişime katkıda bulunması gerektiğini biliyoruz. Örgütlerin değişime ayak uydurması ve değişime katkıda bulunması elindeki bilgiler doğrultusunda gerçekleşmektedir. Yani Örgütlerin hayata kalabilmeleri için örgütsel öğrenme düzeylerini yani örgütsel öğrenme kapasitelerini artırmaları gerekmektedir.

Örgütsel öğrenme kapasitesinin artırılması için örgütsel öğrenmeye etki eden faktörler üzerinde durulması gerekmektedir. Bu faktörler: Sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılmasıdır. Sistem yönelimi kısaca geneli görebilme disiplini olarak tanımlanabilir. Örgüt iklimi, örgütün ortalama öğrenme ve adaptasyonunu etkileyen bireysel ve grup öğrenme davranışlarını yönlendiren örgüt kültürü olarak tanımlanabilir. Etkin bilgi kullanımı ise yenilik, teknoloji, sürekli gelişim ve değişim için gerekli olan bilginin elde edilmesi ve benimsenmesi konusunda bir yetenektir. Son olarak bilginin paylaşılmasını tanımlayacak olursak, bir örgüt içinde bilginin erişebilirlik ölçüsü olarak tanımlanmaktadır (Hult & Ferrell, 1997).

Şu ana kadar her düzeyde bilgi edinmenin önemini vurguladık. Örgütlerinde aynı şekilde değişimlerden etkilendiğini ve bireylerde olduğu gibi bilgiyi elde etmeleri ve bu bilgi edinimini sürekli hale getirebilmeleri gerektiğini de vurguladık. Yalnız değişen ve gelişen bir dünyada örgütlerin hayata kalabilmesi için, sadece çevresinde meydana gelen değişimleri kabul edip, uygulaması örgütün hayata kalmasına yetmeyecektir. Çevresinde yaşanan değişiklikler gibi örgütün kendisinde edinmiş olduğu bilgiler doğrultusunda yeni imkânlar yaratması, mevcut rekabet şartlarını ortaya koyacağı yeniliklerle kendi lehine değiştirmesi gerekmektedir. Yani hayata kalabilecek olan örgütler çevrelerindeki değişimlere ve rekabet şartlarının gerekli kıldığı değişimlere ayak uydurabilecek ve yaşanan değişimlere edinmiş olduğu bilgiler ışığında ve bu bilgilere yeni bilgiler ekleyerek değişime katkıda bulunabilecek olanlardır.

Örgütlerin edinmiş oldukları bilgiler ışığında ortaya koydukları yenilikler iki farklı şekilde olabilir. İlk olarak mevcut olan durumlardan tamamıyla farklı bir durum ortaya çıkarılabilir veya mevcut olan durum üzerinde ufak iyileştirmeler yapılabilir. Yeni bir durumun ortaya çıkarılması sonucunda gerçekleşene yeniliğe

keşifsel yenilik; mevcut olan bir durumun iyileştirilmesi sonucunda gerçekleşen yeniliğe düzeltici yenilik denmektedir. Örgütlerin yapmış oldukları bu yenilikler, örgütün gene performansına etki edecek ve rekabet ortamında başarılı olmasını etkileyecektir.

Bu çalışma 6 bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde sorunlar ve amaçları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde örgütsel öğrenme kavramı ve düzeyleri tartışılacaktır. Üçüncü bölümde ise örgütsel öğrenme kapasitesinin artırılması için gerekli olan faktörler incelenecektir. Dördüncü bölümde de, örgütsel öğrenme sonucunda gerçekleşen yeniliklerin neler olduğu ve örgütte ne gibi katkıları olduğu üzerinde durulacaktır. Beşinci bölümde oluşturmuş olduğumuz model doğrultusunda hipotezler oluşturulmuştur. Yapılan anket çalışması ile metal sektöründe örgütsel öğrenmenin yenilikler üzerindeki etkisi ve yeniliklerin firma performansına olan etkisi araştırılacaktır. Son bölümde ise araştırmanın değerlendirilmesi yapılacak ve ileride yapılabilecek olan çalışmalar için önerilerde bulunulacaktır.

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

2.1. Örgütsel Öğrenmenin Ortaya Çıkışı Ve Tanımı

Örgütsel öğrenme konusunda, alanın gelişim sürecinin erken aşamalarından itibaren, farklı teorik yaklaşımları yararlı olabilecek bir birliğe kavuşturma ve aynı zamanda değişik yaklaşımların sunduğu bakış açılarının zenginliğinden faydalanma arayışları birlikte var olmuştur. Örgütsel öğrenme kavramına yönelik yoğun bir ilgi vardır. Aynı zamanda, örgütsel öğrenmenin stratejik performansa olumlu etkisine dair yaygın bir kabul söz konusudur. Ancak kavramın tanımlanması hususunda, akademisyenler arasında bir fikir birliği mevcut değildir (Kalkan, 2006).

Örgütsel öğrenme kavramı, iş dünyasında 1970'lerin ortasında ortaya çıkmış ve ilk olarak "hataların yakalanması ve düzeltilmesi" olarak tanımlanmıştır. Bu yıllarda, şirketlerin öğrenme aktivitelerinin kendileri için çalışan kişiler aracılığıyla gerçekleştiği kabul ediliyordu. Şirketlerin bu öğrenme aktivitesindeki rolü, şirketin içinde barındırdığı "örgütsel öğrenme sistemi" adı verilen bir çevresel etken sistemiyle, şahısların, öğrenme aktivitelerinin kolaylaştırılması ya da zorlaştırılmasıydı. Huber, öğrenmenin mutlaka bilinçli olması gerekmediğini ve öğrenme eyleminin öğrenen kişinin performansını hatta potansiyel performansını artırmasının şart olmadığını savunur. Öğrenme eyleminin, kişilerde davranışsal değişimlerle sonuçlanması da zorunlu değildir. Bu konuda Huber, "Bir varlık, edindiği bilgileri süzgeçten geçirdikten sonra, potansiyel davranış şemasında değişiklik yaşıyorsa, öğrenme aktivitesini gerçekleştirmiş sayılır" demektedir. Aynı yıllarda, Weick öğrenme eyleminin tanımlayıcı özelliğinin aynı uyarıcıya verilen

değişik tepkiler olduğunu savunmuştur. Fakat, Weick'a göre bu şirketlerde seyrek rastlanan bir eylemdir, başka bir deyişle Weick şirketlerin "öğrenmediğini" ya da öğrenme aktivitelerini geleneksel olmayan yollardan gerçekleştirdiklerini savunur. Örgütsel öğrenme belki de başka tür bir öğrenmeyi, şirketin sebep-sonuç ilişkileri ve çevrenin bu ilişkilere olan etkisiyle ilgili bilginin üretildiği süreci içermektedir. Weick bu konuda daha radikal bir tanım sunmaktadır. Kişisel öğrenme, insanın aynı uyarıcıya farklı tepki vermesiyle, örgütsel öğrenme ise bir grup insanın farklı uyarıcılara aynı tepkiyi vermesiyle oluşur (Daft and Weick, 1984).

İşletme yöneticilerinin son zamanlarda en fazla üzerinde durdukları konu örgütsel öğrenmedir. Çünkü dinamik kendine güvenen çağın gereklerine uygun düşünen işletmelerin en önemli rekabet gücü, örgütsel öğrenme düzeyi, becerisi ve öğrenmeye gösterilen uyumdur (Hult and Ferrell, 1997). Özetle değişen rekabet şartlarında örgütsel öğrenme işletmeler için oldukça önemlidir. Örgütsel öğrenmeyi Argyris, kısaca "hata tespit ve düzeltme süreci" olarak tanımlamaktadır (Argyris, 1996). Daft and Weick'e göre örgütsel öğrenme, örgütün aksiyonu ve çevresi ile arasındaki ilişkiye yönelik bilgidir (Daft and Weick, 1984). Bu tanımlar örgüt kültürü hakkında genel bilgi vermektedirler.

Şimdi örgütsel öğrenmeyi daha iyi anlamak için literatürde bulunan kabul görmüş tanımlara bir göz atalım. Öncelikli olarak örgütsel öğrenme üzerinde çalışan kişiler; örgütsel öğrenmenin, zaman içinde şirketin performansını artıran bir yetenek veya süreç olarak belirlemektedirler (Ulrich and Von Glinow and Jick and Yeung and Nason, 1994). Örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan tanımlardan başka bir tanesinde; "Bireylerin daha uzun bir dönemde örgütün yararına olacak öğrenmelerin desteklenmesi ve cesaretlendirilmesi için bireylerin bir araya getirilmeleridir" der (Sun ve Scott, 2003). Beck ise Örgütsel öğrenmeyi şu şekilde tanımlar; örgütsel bilginin, değişmesi ve büyümesidir. Örgüt üyelerinin neden sonuç ilişkileri ve

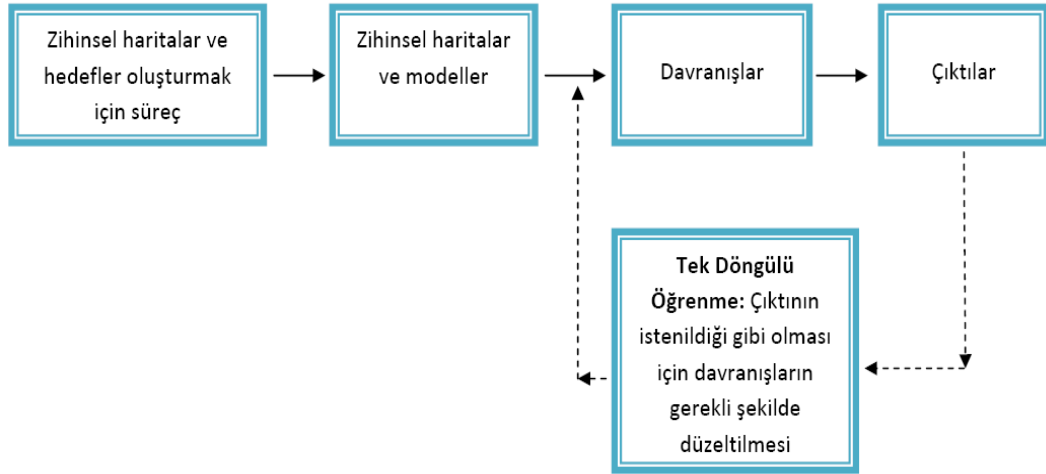
çevrenin bu ilişkiler üzerindeki etkisine ilişkin bilgileri geliştirdikleri bir süreçtir. Daha çok iletmeye uygun ortak görüş sağlanmış entegre bilgiyi içermekte ve bu bilgi örgüt tarafından paylaşılmaktadır (Beck, 2004). McGill ve Slocum (1993)'a göre ise örgütsel öğrenme, örgütlerin deneyimlerinin özellik, şekil ve sonuçlarının farkına vardıkları ve bu deneyimleri anlamaya yönelik zihni modeller geliştirdikleri işlemler bütünüdür. Bu bütünün temelini ise örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki sağlamaktadır. Örgütsel öğrenme üzerinde çalışan diğer bir isim olan Huber ise örgütsel öğrenmeyi “enformasyonu işleme yoluyla örgütün potansiyel davranış alanının genişlemesi” olarak değerlendirmektedir. Yani, örgütsel öğrenme bilginin edinimi, yayılması, yorumlanması ve yeniden kullanılmak ve değerlendirilmek üzere örgütsel hafızada saklanması olarak kategorilere ayrılacak bir enformasyon işleme sürecidir (Huber, 1991). Öğrenme ile örgütsel etkinliğin geliştirilmesi arasında var olduğu kabul edilen zorunlu olumlu ilişkiyi reddeden, bilgi ve örgütsel hafızaya önem atfeden, örgütsel öğrenmeyi bir süreç olarak ele alan bu yaklaşım daha sonraki pek çok çalışmaya da temel oluşturmuştur. Bu bağlamda daha gelişmiş ve kapsayıcı bir tanım Robey ve diğerleri tarafından ortaya koyulmuştur. Örgütsel öğrenme, farklı öğrenme düzeylerinden ayırt edilmek üzere, örgütsel bir süreç olarak tanımlanmıştır (Robey and Boudreau and Rose, 2000). Literatür bütünsel olarak değerlendirildiğinde söz konusu tanımın bilgi kavramının dâhil edilerek geliştirilmiş bir modifikasyonunun gelişmiş ve operasyonel bir tanımlamaya ulaşmayı sağlayacağı görülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel öğrenme; “hem bilinçli hem de bilinçsiz-kendiliğinden unsurlar içeren, bilgi edinimi, bilgiye erişim ve bilginin değerlendirilmesi suretiyle örgütsel hafızanın etkinliğinde gerçekleşen, örgütsel eylemi etkileyen örgütsel bir süreç” olarak değerlendirilmelidir (Kalkan, 2004).

Örgütsel öğrenmeyi tam anlamıyla anlayabilmek için çeşitlerini öğrenmek ve aralarındaki farkların hatlarını kavrayıp belirgin hale getirmek gerekir. Örgütsel

öğrenmeyi çeşitlendirmede çeşitli yazarlar farklı sınıflandırmalar yapmışlardır (Yazıcı, 2001). Tek döngülü öğrenme, çift döngülü öğrenme, üçlü döngülü öğrenme ve sıfır öğrenme olacaktır.

2.1.1. Tek Döngülü Öğrenme

Agris ve Schön'ün göre; tek etaplı öğrenmede, örgüt üyeleri, örgüt dışında meydana gelen değişme ve gelişmeler karşısında örgüt içinde oluşan hataları ve olumsuzlukları tespit edip söz konusu değişim doğrultusunda hatalar düzeltilir veya giderilir. Bu öğrenme düzeyi herhangi bir sorgulamayı ve düşünce geliştirmeyi teşvik etmez. Tek etaplı öğrenme yaklaşımında örgüt üyeleri hataları ve olumsuzlukları bulup düzelterek çevredeki değişimlere tepkide bulunurlar fakat mevcut örgüt kültürü normlarını korurlar. Bu öğrenme yaklaşımı mevcut sorunların çözümüne odaklanır. Sorunları üreten davranışlar veya anlayışlar incelenmez (Argyris ve Schön, 1996). Argyris' in yapmış olduğu başka bir tanımda şöyledir: Tek döngülü öğrenmenin “sistemin altında yatan değerler sorgulanmaksızın ve değiştirilmeksizin bir hata tespit edildiği ve düzeltildiği zaman” olduğu ifade edilir (Argyris, 1999). Biraz daha açık bir şekilde tanımlayacak olursak; tespit edilen bir hatanın nedenlerine bakılmaksızın ve tekrarlanmasını önlemek amaçlı hiçbir faaliyete bulunmaksızın, sadece hatanın düzeltilmesine yönelik bir çözüm getirilmesi sonucu, ortaya çıkan öğrenme tarzına *Tek Döngülü Öğrenme* denir. Bu durumda ortaya çıkan hatayı, sadece o an için giderilmesi sağlanır ve bu hatanın ileride tekrar ortaya çıkması söz konudur. Tek döngülü öğrenme süreci şekil 1.1 üzerinde gösterilmiştir (Snell and Chak, 1998).

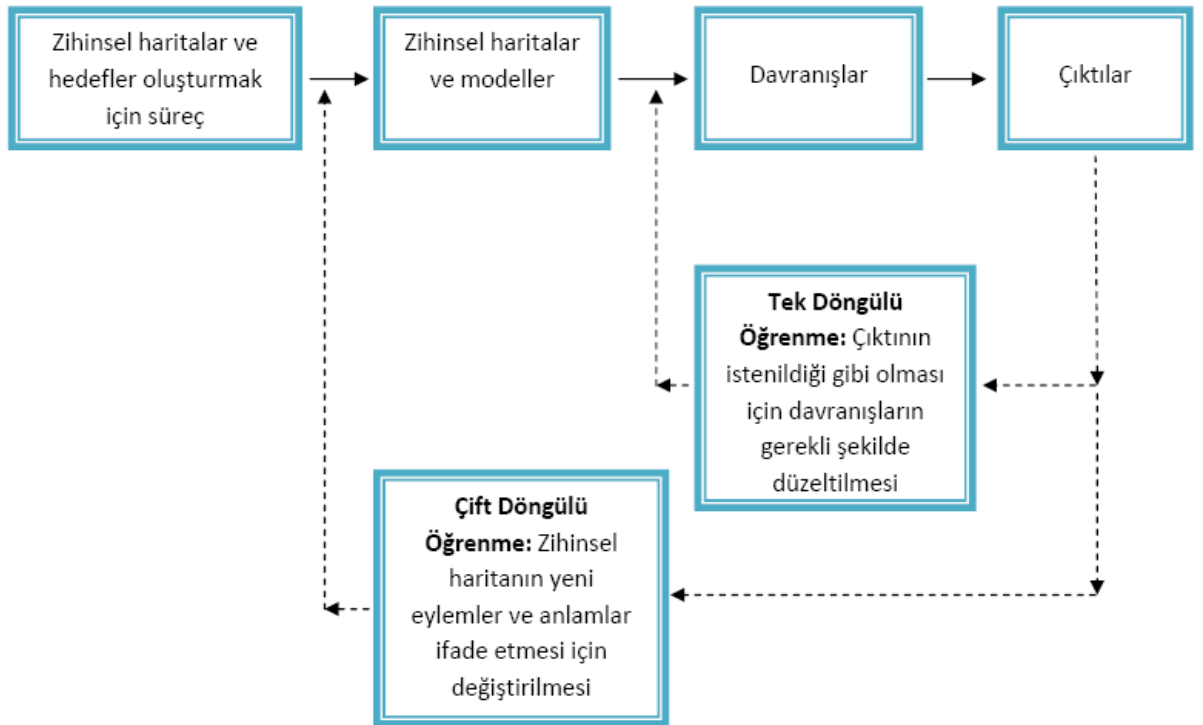


Şekil 1.1: Tek Döngülü Öğrenme (Snell and Chak, 1998)

2.1.2. Çift Döngülü Öğrenme

Çift döngülü öğrenme, yalnızca neyin yanlış olduğunu ve doğru bir şekilde nasıl yapılacağıyla ilgilenmez aynı zamanda hatanın niçin meydana geldiğini, süreçte nasıl iyileştirmeler yapılabileceğini de sorgular. Bu sayede de hataların ortaya çıkması engellenebilir (Kruger, 1998). Bu tip öğrenme “uygunsuzlukların ilk inceleme ile düzeltilmesi ve egemen değerlerin ve sonrasında eylemlerin değiştirilmesi” durumunda oluşur (Argyris, 1999). Çift etaplı öğrenme yaklaşımında örgüt üyeleri mevcut süreçleri izlemekle kalmaz, örgütün kültürünü, amaçlarını, strateji ve örgüt yapısını da değiştirmeyi amaçlar. Kalite yönetimi açısından, çift döngülü öğrenme problemlerin köksel sebeplerini yok edecek, yeniden oluşumlarını önleyecek veya aşırı değişkenliği azaltmak gibi bir iyileştirmeye etki edecek şekilde prosesin değiştirilmesine uygundur (Kruger, 1998). Başka bir deyişle, çift döngülü öğrenme, yeni bilgiler, yeni beceriler, yeni kültürel normlar ve yeni öngörüler gerektirmekte ve bir örgütün karşılaştığı problemlere yönelik yeni yorumlama

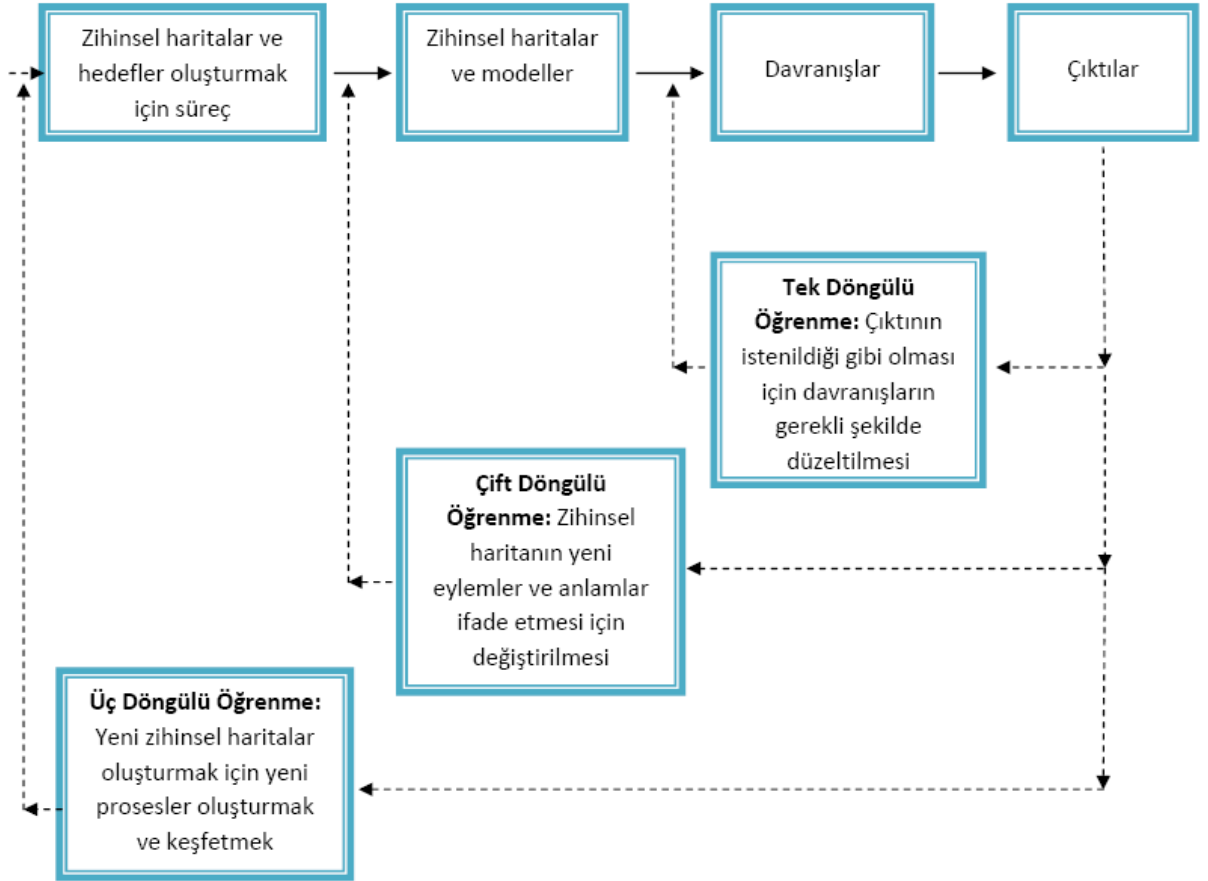
şemaları ve bilişsel bakış açısı geliştirebilmesi ve örgütün daha önceki davranış örüntülerini terk edebilmesi ile ilişkilendirilmektedir (Lawson and Ventriss, 1992). Çift etaplı öğrenme örgütle ilgili ortaya çıkan hata veya olumsuzlukları ortadan kaldırmakla kalmaz ayrıca soruna neden olan ilişkili nedensel faktörleri de inceler. Bu sayede sistem içinde bulunan egemen değerler değişebilir ve yıkılmayan bazı kalıplar yıkılarak, sorunların tekrar ortaya çıkması engellenebilir. Çift döngülü öğrenme süreci şekil 1.2 üzerinde gösterilmiştir (Snell & Chak, 1998).



Şekil 1.2: Çift Döngülü Öğrenme (Snell and Chak, 1998)

2.1.3. Üçlü Döngülü Öğrenme

Tek döngülü ve çift döngülü öğrenme problemleri çözmeye odaklanır. Bu problemlerin çözümünde, sorunlu olan sürece odaklanma, en iyi çözümü arama, alternatiflerin düşünülmesi üzerinde durulmaktadır. Tek döngülü ve çift döngülü öğrenme, mevcut süreçlerde sürekli iyileştirmeler yaparak süreci yenilemektedirler. Radikal değişikliğin gerçekleşmesi, yapılmış olan birçok değişiklik veya iyileştirmenin sonucunda ortaya çıkabilir. Wang ve Ahmet'e göre bu tip bir değişiklik, tek ve çift döngülü öğrenmenin üstünde olan üç döngülü öğrenmeyi ortaya çıkartır. Üç döngülü öğrenme diğer iki öğrenmeden daha üst düzey bir öğrenme olup, diğer iki öğrenme tarzını da içinde barındırır (Wang&Ahmed, 2002). Üç döngülü öğrenme, ilk olarak Garratt, Üç döngülü öğrenmede, problemleri ve çözümlerini ilişkilendirme şeklimizi, daha önceden var olan ama şu anda var olmayan sorunların mevcut sorunlara yola açtığını anlamamızı sağlar. Örgütün yapısı ve davranışı arasındaki ilişki bu öğrenme tarzıyla birlikte kökten değişir. Bunun nedeni örgütün, nasıl öğrenmesi gerektiğini öğrenmesidir. Üç döngülü öğrenme sonucunda, sürecin geliştirilmesini ve amacının değişmesini, çevreye vereceğimiz reaksiyonun daha iyi olmasını içerir. Üçüncü döngü, iyileştirilenden mesela tamamen farklı bir prosese yol açabilecek, yani orijinal proseslerin hepsinin belirginliğinin sorgulanacağı yeni ve yenilikçi bilgi yaratımı ile alakalıdır. Gereksiz veya etkisiz bir prosesin devamlı iyileştirilmesinde herhangi bir mana olmadığı iddia edilebilir. Bundan dolayı üçüncü döngü prosesin belirginliği, varsayımları, normları ve egemen değerlerini içeren "bütün var olan teknik ve sistemlerin yeniden değerlendirilmesini" içerir. Üçüncü döngü, diğer iki seviyeden temel olarak yaralanır (Grigg&Walls, 2007). Üç döngülü öğrenme süreci şekil 1.3 üzerinde gösterilmiştir (Snell & Chak, 1998).



Şekil 1.3: Üç Döngülü Öğrenme (Snell & Chak, 1998)

2.1.4. Sıfır Öğrenme

Son kategori, sıfır öğrenme proses yönetimi bağlamında prosesler içinde problemler olduğu fakat problemi önleyici veya hedef alıcı herhangi bir sonuçlandırıcı eylemin uygulanmadığı ve bu nedenle ortak bir öğrenmenin oluşmadığı zaman meydana gelir (Romme and Witteloostuijn, 1999). Bu problemi seçme ve tanıma başarısızlığı veya problem tanımlamak için herhangi bir sistem olmayışı nedeniyle olabilir. Bu durumda proses verisi kullanılır. Enformasyona

dönüşmede başarısız olacak veya enformasyon proses öğrenimini cesaretlendirecek bir şekilde rol oynayamayacaktır (Grigg&Walls, 2007).

2.2. Örgütsel Öğrenme Aşamaları

Örgütsel öğrenmeyi tanımı ve sınıflandırmasıyla birlikte açıklığa kavuşturulması gereken diğer bir yönü de; örgütsel öğrenmenin aşamalarıdır. Örgütsel öğrenmenin aşamalarını, Huber ve Dixon' un tanımlamasıyla açığa kavuşturabiliriz. Bu bağlamda örgütsel öğrenme 4 aşamadan oluşmaktadır: Bilgi Edinimi (Knowledge Acquisition), Bilginin Yayılması (Information Distribution), Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması (Information Interpretation), Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi (Organizational Memory) (Huber, 1991).

2.2.1. Bilginin Edinimi (Knowledge Acquisition)

Bilgi edinimi bilginin oluşturulduğu sağlandığı süreçtir. Resmi örgütsel faaliyetlerin hemen hemen hepsi, bilgiyi elde etme amacı güder. Örnek, müşteri anketleri, araştırmaları, iyileştirme faaliyetleri, performans ölçümleri ve rakip ürünlerinin analizleri. Birçok gayri resmi davranış da, bilgiyi elde etme amacı güder; kahve molasında haberleri dinlemek ve gazetelerden haberleri okumak gibi. Örgütlerin bilgi toplaması için 5 aşama vardır. Bu aşamalar: Doğuştan gelen öğrenimler (Congenital learning), Tecrübelerden öğrenimler (Experiential learning), Dolaylı öğrenimler: ikinci elden ulaşılan öğrenimler (Vicarious learning), Sonradan kazanılan öğrenimler (Grafting) ve Araştırma (Searching and Noticing) (Huber, 1991).

Doğuştan gelen öğrenimler (Congenital learning): örgütler yaşamlarına sıfırdan başlamazlar. Yeni örgütleri yaratan bireyler ve örgütler, örgütün kuruluş çevresi ve örgütün süreçleri hakkında bilgiye sahiptirler. Bu bilgiler yeni örgütün üyeleri için başlangıç noktasıdır. Daha genel olarak, örgütler, uygulamaları ve süreçleri akla uygun ve genelde kabul görülen şekilde birleştirdikleri ileri sürülür (Meyer and Rowan, 1977). Yeni bir örgütün bakış açısından, Meyer ve Rowan tarafından belirlenen bilgiler ve örgüt yaratıcıları tarafından belirlenen daha spesifik bilgiler, mirasi bilgi olarak tanımlanır (Meyer and Rowan, 1977). Doğuştan gelen öğrenimlerde bu mirası bilgilerdir. Bu bilgi edinimi örgütün yapısını etkilemektedir.

Tecrübelerden öğrenimler (Experiential learning): Örgütün kurulumundan sonra, bilgiler bizzat tecrübe edinerek öğrenilir. Bazen bu öğrenimler, sistematik bir çaba veya bilinçli bir sonuçtur. Ama daha çok sistematik olmayan ve bilinçsiz edinimlerdir. Deneysel öğrenimler literatürde çok farklı şekillerde tartışılmıştır. Bu şekiller şu şekilde sıralanabilir; örgütsel tecrübeler: örgütün geri beslemeleri sonucunda ortaya çıkan tecrübelerdir; örgütün kendi öğrenimleri: bu öğrenim türünde üyelerin ilişkileri ve sağlıklı düşünüp öğrenmeleri üzerinde durulur. Sorunlar hakkında bilgiler toplanır, üyeler arasında paylaşılır ve sorunların tanımlanarak çözümlenmeleri istenir (McNamara and Weeks, 1982; Argyris, 1983); deneysel örgütler: bilinçsiz ve sistematik olmayan öğrenimler ve son olarak öğrenmeye olan eğilime bağlı öğrenimlerdir.

Dolaylı öğrenimler: ikinci elden ulaşılan öğrenimler (Vicarious learning): Örgütler genel olarak, diğer örgütlerin stratejilerini, idari yönetimlerini ve özellikle teknolojileri hakkında öğrenme girişiminde bulunurlar (Czepiel, 1975). Bu duruma örnek olarak ortak zeka kavramını verebiliriz. "Ortak zeka", rakip firmaların ne yaptıkları ve yaptıkları şeyi nasıl yaptıkları ile ilgili bilgi araştırma fikri olarak tanımlanabilir (Fuld, 1988). Bu bilgiyi elde etmek için, danışmanlar, profesyonel

toplantılar, ticari sergiler, yayınlar gibi bilgi edinebilecek kanalar kullanılır (Huber, 1991).

Sonradan kazanılan öğrenimler (Grafting): Örgütler sürekli yeni bilgiler elde ederek bilgi darcıklarını geliştirirler. Bu gelişen bilgi darcığı, örgütün içindeki yeni bireylere bu bilgiyi sağlar ve öğretilir. Bazen de bu bilgi darcığı sadece bireyler üzerinde değil de tüm şirket veya şirketin bir departmanı gibi çok daha geniş bir kitle üzerinde uygulanır. Örgütün tümüne, belli bir kısmına veya yeni gelen bireylere, daha önceden elde edilmiş bilgi darcığının aktarılması, tecrübeyle elde edinebilecek olan kazançtan çok daha hızlı bir şekilde kazanç elde edilmesini sağlamaktadır. Gerekli olan bilginin tecrübe ve zaman yoluyla öğrenilmesine gerek kalmadan, edinilmiş bilgiler doğrultusunda öğrenme yoluyla çok daha hızlı ve etkili bir öğrenim süreci ortaya çıkar. Bu sonradan kazanılan öğrenimler, örgütlerin bilgiye daha çabuk ulaşmaları için çok önemli bir yaklaşımdır (Huber, 1991).

Araştırma ve farkındalık (Searching and Noticing): araştırma sürecinde bilgi edinimi üç formda meydana gelmektedir: 1) araştırma, 2) Odaklı Araştırma ve 3) Performans izlenimidir. Araştırma; örgütün dış çevresinin etrafındaki her şeye olan duyarlılığıyla alakalıdır. Araştırmaya odaklanma; örgüt üyelerinin veya bireylerin organizasyonun iç ve dış çevresinin dar bir alanda araştırılması sırasında meydana gelir. Genellikle, şüphelenilen bir soruna, fırsata veya bir gerçeğe ilişkili olarak yapılır. Performans izlenimi; örgütün içindeki gurupların gereksinimleri veya önceden belirlenen hedeflerde, örgütün etkinliğinin hem geniş bir çevreye duyarlılığı hem de belirli bir şeye odaklanma kastedilmektedir. Farkındalık; örgütün dış çevresi, performansı ve içsel durumları ile ilgili bilginin planlanmadan elde edilmesidir (Huber, 1991).

Araştırma ve farkındalık üzerinde biraz daha fazla bilgi vermek gereklidir. Öncelikli olarak araştırma hakkında, örgüt çevresindeki değişimler olarak tanımlanabileceği söylenebilir. Eğer örgüt çevresindeki değişimlere ayak uyduramazsa, örgüt yaşamını sürdürmede başarısız olur veya çok maliyetli bir dönüşüme ihtiyaç duyar (Tushman and Romanelli, 1985). Bunun bilincinde olan örgütler, çevrelerinde meydana gelen değişimleri araştırırlar. Literatürde araştırma ile ilgili iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri örgütün araştırılması (makro) diğeri ise bireylerin (mikro) araştırılmasıdır. Makro anlamda yapılan çalışmaların amacı daha çok performansa katkıda bulunmaktır (Daft and Sormunen and Parks, 1988). Mikro da ise çalışanların örgütün çevresine karşı duyarlılığına odaklanılmaktadır.

Odaklı Araştırma hakkında bilgi vermek gerekirse; Odaklı araştırmayla ilgili örgütsel bilim literatürü başlıca 2 konuyu ele alır: Odaklı araştırmanın geçmişi ve odaklı araştırmanın doğası. Geçmişte ilk otoriteler, odaklı araştırma başlangıcının nedensel davranış değişikliği olmadığını söylediler. Örneğin Reitzel çok gerekli olmadıkça odaklı araştırma başlatmanın genel bir isteksizlik doğurduğunu vurgular. Odaklı araştırmanın, yapılan araştırmaların mevcut hedeflere ve amaçlara tatmin edici bir katkısı görülmediği takdirde başvurulması gerektiği öngörülmektedir. Odaklı araştırma yalnızca probleme üzerinde yoğunlaşmak için değil bu problemin çözümlerini de araştırmaktadır.

Performans izlenimi ise, örgüt araştırmasının en yaygın ve en açık formlarından biridir. Örgütler sıklıkla belirlemiş oldukları standartları ne derece karşıladıklarını değerlendirirler. Bu standartlara örnek verirsek, envanter seviyeleri, dış çevrenin beklentileri gibi. Performans izlenimi performansı artırmada öncelik veren bir amaca sahiptir. Belirlenen standartlarda gösterilmiş olan performansa göre hareket etmeyi ön görür. Performans değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan

hatalardan öğrenimler kazanılır ve bu öğrenimlerden daha doğru yeni tepkiler ortaya çıkar.

2.2.2. Bilginin Dağılımı (Information Distribution)

Bilginin dağılımı, hem örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi hem de örgütsel öğrenmenin genişliğini belirleyen faktördür. Bilginin dağıtılması olarak da ifade edilebilecek olan bu aşama farklı kaynaklardan elde edilen bilginin değişim ve paylaşımının gerçekleştirildiği bir süreci ifade etmektedir. Enformasyon/bilgi resmi ve gayri resmi yollarla dağıtılabilmektedir (Maltz and Kohli, 1996; Tippins and Sohi, 2003). Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi ile, örgütün bileşenleri genel olarak, örgütün diğer bölümlerinden elde ettikleri bilgileri bir araya getirerek yeni bilgiler geliştirirler. Örnek verecek olursak, Sevkiyat departmanı, satış departmanından alınan bilgilerle depolama departmanında alınan bilgileri kıyasladığı zaman, bir eksiklik olduğunu öğrenebilir. Bilginin dağılımı, daha geniş bir örgütsel öğrenme temeline öncülük yaptığı fikriyle birlikte, örgütlerin genellikle ne bildiklerini bilmedikleri düşünülmektedir. Rutin olarak saklanmış olan bilgiler haricinde örgütler, aradıkları belirli bir bilginin nerede bulunacağına dahil çok zayıf bir sistem kullanmaktadırlar. Elinde yorumlanabilecek ve kullanılacak bilgisi olan departmanlar bile sahip oldukları bilgilerin nerelerde kullanılacakları konusunda fikirleri yoktur. Sahip oldukları bilgileri kullanabilen departmanlar da, kullanmış oldukları bilginin nereden geldiğini ve nereyle alakalı olduğunu bilmemektedir. Bilgi dağılımıyla bu durum aşılabılır ve çok daha verimli bir hale getirilebilir. Bilgi bir örgütte geniş bir kitleye dağıtıldığı zaman, var olan kıt kaynaklar için bile çok daha çeşitli bilgiler ortaya çıkmaktadır. Yetersiz olan gayretler bile bilgi edinimi için başarılı olmaya yeterli olabilmektedir. Bölüm olarak ve bireysel olarak da daha fazla öğrenme gerçekleşebilir. Böylelikle, bilgi dağılımı daha geniş tabanlı bir örgütsel

öğrenme sağlamaktadır. Bunun aksi olan bir önceki düşünce ise bilgi dağılımının yeni bir örgütsel öğrenmeyi sağladığını öngörür (Huber, 1991). Örgütsel davranış ve örgütsel iletişim konusunu irdeleyen araştırmacılar, örgütlerdeki bilgi dağılımı hakkında epeyce bilgi elde etmişlerdir. Bu araştırmacıların oldukça fazla incelemeleri bulunmaktadır (Huber 1982). Örgüt içindeki farklı departmanlardan gelen bilgilerin bir araya getirilmesiyle sadece yeni bilgi ortaya çıkmaz aynı zamanda yeni bir anlama olgusu da ortaya çıkar. Bilgi dağılımı, farklı departmanlardan alınan bilgiler ışığında yorumlanarak elde edilen bilgiyi içeren bir örgütsel öğrenmeyi ortaya çıkarmaktadır (Huber,1991).

2.2.3. Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması (Information Interpretation)

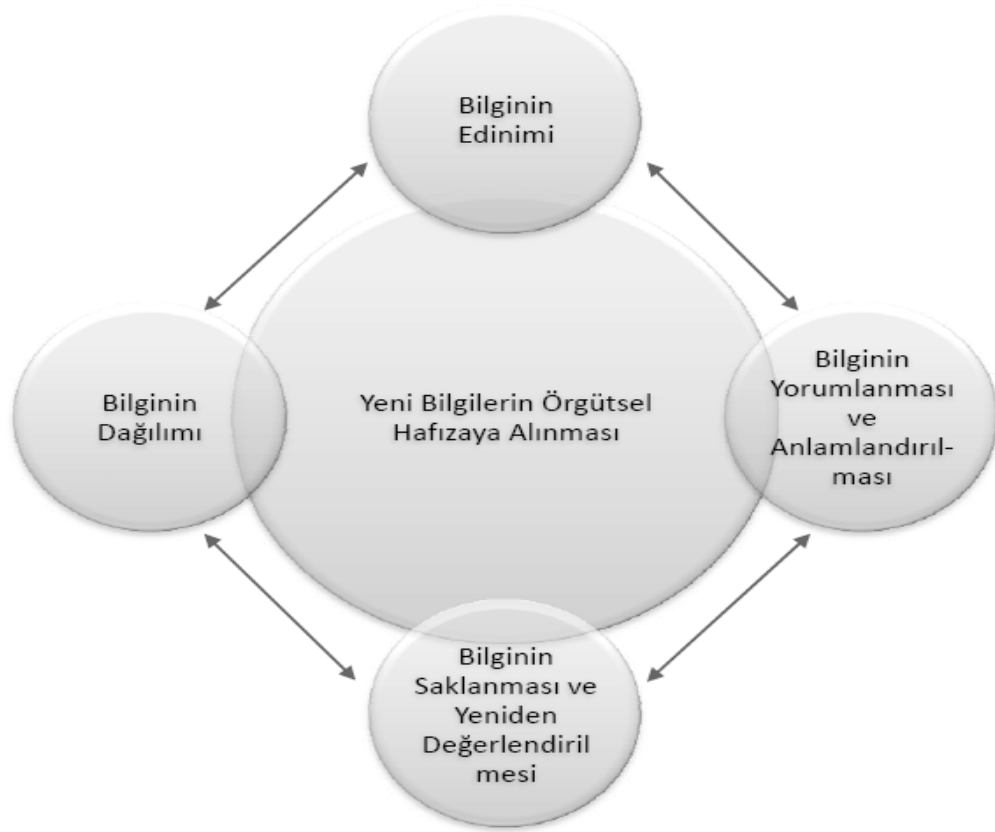
Daft ve Weick yorumlama ve anlamlandırmayı, eldeki bilgilere anlam yükleme süreci olarak tanımlamışlardır. Bu aşama “bilgiyi anlamlandırılma süreci” olarak da ifade edilmektedir. Söz konusu süreç keşifsel olmaktan ziyade yaratıcı bir süreçtir (Dixon, 1992). Bilginin daha fazla yorumlanarak ve anlamlandırılması sağlanarak, şirket içinde daha fazla öğrenim oluşturmak mümkün gözükmektedir. Çünkü bilginin daha fazla yorumlanması ve anlamlandırılması sonucunda, örgütün potansiyel davranış aralığı da genişlemektedir. Ayrıca, örgüt içindeki farklı departmanlarda bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması örgüt içinde daha fazla öğrenim gerçekleşmesini sağlayabilir (Kalkan, 2006). Diğer taraftan anlamlandırma sürecinde firma çalışanlarının ulaştığı ortak anlamlar, birlikte hareket etmek ve bilgiyi etkili bir biçimde değerlendirmek için imkân sağlarlar. Ayrıca gelecekte edinilecek bilgi ve enformasyonun nasıl yorumlanacağını da etkilerler (Slater and Narver, 1995).

2.2.4. Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi (Organizational Memory)

Bu aşama örgütsel hafızanın fonksiyonuna ilişkin bir kategoriye ifade etmektedir. Örgütsel hafıza edinilen tüm bilgiyi saklama ve yeniden değerlendirme faaliyetlerine yönelik bir yapıya sahiptir. Bireysel ve örgütsel düzeylerde çeşitli görüngülerle temsil edilen bir oluşumdur. Elde edilen her bilginin örgütsel hafızaya alınmasından dolayı örgüt hafızasındaki bilgiler katlanarak artar. Yani gelen her yeni bilgi bir önceki bilgiye de katkı yapabilir (Walsh and Ungson, 1991; Moorman and Miner, 1997). Organizasyonun edindiği bilgi örgütsel hafızada saklanmakta ve gerekli olduğunda açığa çıkartılarak değerlendirilmektedir. Saklanan bilgi gelecekteki algılayış biçimi ve karar verme süreçlerinde de etkili olmaktadır, dolayısıyla örgütsel hafızanın gelişime açık ve gerek duyulduğu anda kolayca ulaşılabilir bir yapıda olması işletme için oldukça önemlidir (Dixon, 1992; Huber, 1991). Örgütün bilgi deposu olarak işlev gören örgütsel hafızanın gelişimi de örgütsel öğrenme ile mümkündür (Sinkula, 1994).

Şekil 1.4 de işletmelerdeki örgütsel öğrenme sürecini ifade etmektedir. Buradaki yaklaşım Huber (1991) ve Dixon (1992) tarafından sistemleştirilen örgütsel öğrenme yaklaşımına dayalıdır. Örgütsel öğrenmede, aşamalardan söz edilmekle birlikte, aşamalar arasında ardışıklıktan ziyade süreklilik ve karşılıklı etkileşimin varlığı göz önünde bulundurulmalıdır (Dixon, 1992). Örgütsel hafıza örgütsel öğrenme sürecinde merkezi bir role sahiptir. Örgütsel hafızanın fonksiyonu en belirgin biçimde enformasyonun saklanması/yeniden değerlendirilmesi aşamasında görülür. Ancak örgütün hafızası, aslında ilk aşama dâhil örgütsel öğrenme sürecinin bütün aşamalarında işlevseldir. Örgütsel öğrenme, örgütsel bilginin geliştirilmesi perspektifine sahip bir süreçtir. Örgütsel bilgi, örgütün misyonunu gerçekleştirirken

kullanmak durumunda olduğu bireysel ve ortak bilgilerden oluşmaktadır. Bu bilgi sürekli değişen bir yapıya sahiptir ve bu değişimler bir bütün olarak örgütsel öğrenmeyi ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme ve örgütsel bilgi arasındaki sıkı bağa karşın, örgütsel öğrenme literatüründe bilgiye, bilgi tabanına yönelik müdahalelere ilişkin açık göstergeler söz konusu değildir. Bunun nedeni bu çalışmaların daha ziyade öğrenme biçimleri ve içerikleri, enformasyon işleminin öğrenme ile ilgili yönleri üzerinde yoğunlaşmış olmalarıdır. Ancak, bilgi yönetimi literatürü öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli olan bilgi müdahalelerine yönelik yaklaşımları ihtiva etmektedir (Kalkan, 2006).



Şekil 1.4: Örgütsel Öğrenme Süreci (Kalkan, 2006)

3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ

Örgütsel öğrenme üzerine yapılan birçok araştırma olmasına rağmen, örgütsel öğrenme kapasitesinin faktörleri tam olarak belirlenememiştir. Yapılan birçok çalışmada, örgütsel öğrenme kapasitesinin geliştirilmesi üzerine yapılmıştır. Bu çalışmalardan bir olarak Schein (1999), örgütün öğrenme kapasitesinin 4 faktöre bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Kimlik hissi, amaç veya görev, içsel ve dışsal değişimlere ayak uydurabilme, gerçekleri analize etme ve algılama yeteneği, alt sistemler arasında uygun bir içsel entegrasyon uygulamasıdır. Buna benzer olarak Popper ve Lipshitz (2000), örgütsel öğrenmenin sistematik bir düzeyde meydana geleceğini ve öğrenme kültürünün oluşturulması ve öğrenme için bir düzen kurulması gerektiğini öngörmektedirler (Teo and Wang, 2005).

Nevis' in, öğrenme yönelimi ve kolaylaştırıcı faktörlerden oluşan bir örgüt öğrenme modeli bulunmaktadır. Öğrenme yönelimi, örgütün öğrenme sistemine şekil veren, bilgileri anlamamıza yardımcı olan bir betimleyicidir. Nevis'e göre, öğrenme yönelimi 7 farklı boyutadır. Bu 7 boyut;

- içsel ve dışsal bilgi araştırması (Knowledge source-internal and external)
- Ürün – Süreç odaklılık (Product - Process Focus)
- Belgelendirme (Documentation Mode)
- Yayılma yapısı (Dissemination Mode)
- Öğrenme odaklılık (Learning Focus)
- Değer zincirine odaklanma (Value – Chain Focus)

- Yetenek geliştirmeye odaklanma (Skill Development Focus-Individual and Group).

Kolaylaştırıcı faktörler ise yapılar veya süreçlerdir. Bu faktörler öğrenmenin kolaylaşmasına veya daha zor bir hale gelmesine etki ederler. Kolaylaştırıcı faktörler ise 10 başlık altında toplanabilir. Bu 10 boyut ise;

- Araştırma gerekliliği (Scanning Imperative)
- Performans açığı (Performance Gap)
- Ölçümlerle ilgilenmek (Concern for Measurement)
- Deneysel zihniyet (Experimental Mind – Set)
- Açık görüşlülük iklimi (Climate of Openness)
- Sürekli eğitim (Continuous Education)
- Operasyon çeşitliliği (Operational Variety)
- Çoğunluğun fikir üretmesi (Multiple Advocates)
- Liderlik kültürü (Involved Leadership)
- Sistematik bakış açısı (Systems Perspective)

Bu iki parçanın bir araya gelmesiyle, öğrenme sistemi oluşturulmuş olunur. Bu iki parçayı da birbirinden ayrı olarak düşünülemez. Nevis' in öğrenme modelinde ayrıca bir öğrenme çemberi mevcuttur. Bu öğrenme çemberi Nevis' in modelindeki öğrenme yönelimi ve kolaylaştırıcı faktörlerden oluşmaktadır. Nevis' in öğrenme çemberinde, bilginin edinilmesi, bilgiden faydalanma ve bilginin örgüt içinde yayılması bulunmakla birlikte bu 3 başlık yukarıdaki 17 maddeden oluşmakta ve hepsi birbiriyle etkileşimde bulunmaktadır (Nevis and DiBella and Gould, 1995).

Nevis bu modelini göz önüne alarak örgütlerde öğrenmeyi geliştirmek için iki farklı yol olduğunu ileri sürmüştür. Bunlardan birincisi, mevcut sistemin ve gelişmelerin etkinliklerinin el alınmasıdır. Bu strateji, örgütün temel parçalarını (departmanlar, bölümler) geliştirir. Bu stratejiyi uygulamak için, Kolaylaştırıcı faktörlerden en az 2 veya 3 tane elemanına odaklanmak yeterli olacaktır. İkinci yol ise, öğrenme yönelimi değiştirmektedir. Örgütsel gruplar, değer zinciri üzerinde farklı parçalarda daha fazla öğrenim sağlayabilir. Böyle bir öğrenim sağlamak içinde, öğrenme yönelimi başlığı altındaki maddelerden bir kaçına odaklanmak yeterli olacaktır. Nevis bu iki stratejinin ayrı ayrı uygulanarak, öğrenme kapasitesini artırılabilirliğini söylemekle birlikte iki stratejinin de aynı anda uygulanması ile böyle bir değer artışı sağlanabileceğini de ileri sürmüştür. Yalnız bu iki stratejinin aynı anda uygulanması ile şirket içinde büyük bir değişiklik gerekmektedir. İki stratejinin de uygulanmasıyla ortaya çıkan yeni stratejiyi de bir seçenek olarak düşünebiliriz (Nevis and DiBella and Gould, 1995).



Şekil 2.1: Örgütsel Öğrenmenin Elementleri (Nevis and DiBella and Gould, 1995)

Örgütsel öğrenme kapasitesi hakkında yapılan diğer çalışmalarda genel olarak, öğrenme kapasitesinin gelişmesini dış ve iç çevrede meydana gelen değişmelere ayak uydurmak, mevcut bilgilerin toplanarak daha fazla yorumlanmasını sağlamak gibi öğrenme kapasitesini artırıcı görüşler bulunmaktadır. Fakat bu görüşlerinde dışında genel olarak kabul gören bir görüş mevcuttur. Bu görüşe göre öğrenme kapasitesi örgütün oluşturmuş olduğu yapısal kültürle (örgütsel kültür) çok yakından alakalıdır. Örgütsel kültür şu faktörler üzerinde etkisi bulunabilir: öğrenme, iç ve dış bilgiler arasında bağlantı kurma, bilginin paylaşılması ve yayılması, bilginin test ve tecrübe edilmesi, bütün bir sistemin entegre bir bakış açısının olması gibi faktörlerdir (Adler and Cole, 1993; Argote, 1999; Choo, 1998; Hult and Ferrell, 1997; Slater and Narver, 1995).

Örgütsel öğrenme kapasitesinin gelişmesi için mantıklı ve geçerli bir ölçek geliştirmek gereklidir. Yapılmış olan çalışmalardan edindiklerimize göre örgütsel öğrenme kapasitesi; sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkili bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması olarak 4 ana başlık altında sınıflandırılabilir (Teo and Wang, 2006).

3.1. Sistem Yönelimi

Sistem düşüncesi kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar olup son elli yıl içinde geliştirilmiştir. Kısaca “geneli görebilme” disiplini olarak tanımlanabilir. Gestalt psikolojisinde bütünün, parçaların toplamından daha fazla anlam ifade ettiği düşüncesi benimsenir. Bütün bir sistem sadece onu oluşturan parçaların ayrı ayrı incelenmesi ile anlaşılabilir. Parçalar yerine bütünün, tek tek fotoğraflar yerine değişim noktalarının görünebilmesini sağlayan bir yapı gereklidir, yani anlık olaylardan çok olaylar arasındaki karşılıklı ilişkileri kavramak esastır. Bu durum da parçalar arasındaki ilişkilerin görülerek yorumlanmasını sağlayabileceğinden dolayı “kaldıraç” etkisi yapmaktadır (Senge, 1990). Örneğin, işletmenin herhangi bir bölümündeki olumsuz durum, sadece o bölüme değil, işletmenin diğer bölümleri, işletmenin bulunduğu sektör, ülke ve dünyanın içinde bulunduğu sosyo-ekonomik koşullar ile de ilgili olabilir. Bunun için olaylar bir bütün içerisinde düşünülerek bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirilmelidir. Çalışanlar bu sayede genel bir bakış açısı kazanabilir ve karmaşada kaybolmaktan kurtulma imkânı bulabilirler. Aslında her şeyin kendi içinde birbirine bağlı ve birbiri ile ilişkili olduğunu savunan bu mekanizma ile bireylerin düşünme şekilleri yeniden düzenlenmek istenmektedir (Kutunis, 2006).

Sistem yönelimi, bize tüm olay örgüsünü daha açık seçik görme olanağını verir ve bunları en etkili şekilde nasıl değiştirebileceğimizi görmekte yardımcı olur.

Sistem yönelimi, örgüt değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini göstermekte ve etkilemektedir. Örgütsel öğrenme üzerinde yapılan çalışmalarda, uzun süredir sistem yönelimi ön planda tutulmakta ve örgüt için önemi vurgulanmaktadır. Bu çalışmalar özellikle teknolojik özümsemeler için çok önemli olduğu da belirtilmektedir. Sengeye göre öğrenen bir kültürün en önemli karakteristik özelliği sistem yönelimidir. Sistem yönelimini önemini benimseyen ve her fırsata bunu vurgulayan bir örgütte, tüm öğrenim değişkenleri bir bütün olarak görülebilir. Zaten sistem yönelimi ile birimler arasındaki ilişkiler basit bir neden sonuç ilişkisine dayandırılmadan sadece koşullara değil, bununla birlikte bu sonuçları doğuran mekanizmaya odaklanmayı sağlar ve değişimi rastlantılara bırakmamak için bunlara dayalı modeller geliştirmeyi hedefler. Bu nedenle sistem yönelimi örgüt için çok önemli bir ölçüdür. Bazı araştırmacılar tarafından sistem yönelimi, örgütsel öğrenmenin devamlılığının sağlanması için en önemli etken olarak kabul edilmektedir. Sistem yönelimi sayesinde, bir örgütün öğrenimlere sürekli olarak adapte olması zorunluluğu ortadan kaldırılarak, öğrenme sürekli hala getirebilir. Böylelikle, örgütün içinde öğrenme kavramı yerleşerek bir kültür haline gelebilir. Bununla birlikte öğrenme artık adapte olunması gereken bir olgu olmaktan çıkarak, örgütün karakteristik özelliği haline gelir (Senge, 1990; Nevis and DiBella and Gould, 1995; Hult and Ferrel, 1997).

Senge, sistem yöneliminin öğrenme sürecinde bulunan tüm değişkenlerin birbirleriyle bütünleşmesini sağladığını vurgulamakta ve sistem yönelimi, örgütsel öğrenme için gerekli olan tüm değişkenlerin bir bütün olarak ele aldığını da belirtmektedir. Sistem yöneliminin öneminin şu örnekle açıklayabiliriz: bir yapbozun parçalarını birleştirmede birçok anlam ifade edebilir veya hiçbir anlamda ifade etmeyebilir. Ancak parçalar birleştiği zaman, bu yapbozun doğru ve tam bir anlam kazanacağı söylenebilir. İşte sistem de bunun gibi belli parçalar birleştirilip, bütünsel olarak daha doğru anlaşılabilmesi sağlanır. Sistem yönelimi ile bir bütüne

bakıldığı için örgütün değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkisi, etkileri, edindikleri öğrenimleri daha iyi anlaşılabilir ve bu öğrenimlerden çıkarımların kalıcı olması sağlanabilir. Yani sistem yönelimine odaklanma ile tüm değişkenleri bir bütün halinde görmek, tüm değişkenler için en iyi bileşeni sağlamak mümkündür. Bu etkileşimler sonucunda gerçekleşecek olan öğrenimlerin, şirkete geçici olmasından öteye gidilerek daha kalıcı bir hale gelmesi sağlanabilir (Senge, 1990; Nevis and DiBella and Gould, 1995; Hult and Ferrel, 1997).

3.2. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgütteki öğrenmeyi cesaretlendiren ve değer kazandıran bir ölçüdür (Marquardt, 1996). Örgüt iklimi, örgüt kültürünün önemli bir parçasıdır. Örgüt kültüründe, önemsenmeyen fikirleri ortaya çıkarır (Teo and Wang, 2006). Böylelikle, örgüt iklimi örgütün ortalama öğrenme ve adaptasyonunu etkileyen bireysel ve grup öğrenme davranışlarını yönlendirir. Araştırmacılar bunu, sürekli öğrenmeyi hedefleyen bir öğrenme kültürü olarak adlandırmaktadırlar (Schein, 1992).

Öğrenimler için pozitif bir kültüre sahip olan örgütler sürekli öğrenmeyi, öğrenimleri ödüllendirmeyi teşvik ederler. Başarının anahtarı olarak eğitimler ve sürekli gelişim görülmektedir (Hult & Ferrel, 1997). Böylece bu konu hakkında bir düşüncesini şu şekilde ifade etmektedir: Başarılı bir örgütsel değişime ait göstergelerin, örgütün etkinlikleri ve performansına dayalı çıktılar kadar örgüt kültürünün içerdiği değerler ve temel sayıtlılardaki değişimleri de kapsadığını kesindir. Değişen değerler ile yeni becerilerin kazanılması ve uygulanmasına yönelik incelemenin, örgütsel değişimle birlikte örgütsel öğrenme ile de ilişkilendirilmesinin gerektiği gerçeği göz ardı edilmemelidir. Aslında öğrenme sadece, öğrenme için

yüksek bir teşvikin olduğu örgütlerde gerçekleşebilir (Garvin, 1993). Öğrenim için uygun bir kültür çalışanların ve işçilerin birlikte karar vererek, örgütün geliştirilmesini ve yeteneklerin artırılmasını sağlar. Bu ortak kararlar, bilgi temeli ve örgütteki çalışma yapısı gelişir. (Teo and Wang, 2006).

3.3. Etkin Bilgi Kullanımı

Etkin bilgi kullanımı yenilik, teknoloji, sürekli gelişim ve değişim için gerekli olan bilginin elde edilmesi ve benimsenmesi konusunda bir yetenektir. Bu yapı bilginin edinimi ve kullanımını gibi öğrenme kültürünün çok önemli iki sürecini birlikte düşünmekte ve kullanmaktadır (Nevis and DiBella and Gould, 1995; Marquardt, 1996; Teo and Wang, 2006). Etkin bilgi kullanımı için öncelikle örgütün eksikliğini hissettiği bilgi, bir başka ifade ile edinilmesi gereken bilgi, belirlenmeli ve tanımlanmalıdır. Etkin bilgi kullanımı için bilgi ediniminin önemli olmasıyla birlikte bu bilgi ediniminin de sürekli hale getirilmesi gerekmektedir. Bilgi ediniminin sürekli hale getirilmesini önemini Huber, Argote and Alavi de sürekli olarak bilginin artırılmasının ve genişletilmesinin örgütün kaynakları için en kritik noktalardan biri olduğu şeklinde vurgulamışlardır. Nonaka and Takeuchi de bilgi ediniminin, disiplini bir döngü etkisine sahip olduğunu belirtmiştir. Yeni bilginin örgütün bilgi birikimini artırdığını ve bu bilgilerin kümülatif olarak artmakta ve sürekli genişlemekte olduğunu söylemişlerdir. Bilginin eklenerek gitmesi, yeni bilgilerin daha kolay elde edilebilir olmasını sağlamaktadır (Nonaka and Takeuchi, 1995). Çeşitli kaynaklardan elde edilen yeni bilgiler sürekli olarak artırılmalı ve genişletilmelidir. Bu bilgiler artırılıp, genişletilirken örgütün bunları kabullenip, benimsemesi gerekmektedir. Yani toplanan yeni bilginin depolanması, bilgi tabanına entegre edilmesi ve böylece elde edilen yeni bilgilerin sürekliliğinin sağlanmış olması gereklidir. Buna bağlı

olarak da bilgi edinme daha kolay bir hala gelecektir (Hubber, 1991; Argote, 1999; Kalkan, 2006).

Nevis elde edilen bilginin, yeni yetenekler ve yeniliklerin yaratılması için kullanılması gerektiğini ve bu edinimlerle şirketin süreçlerini, düşünce tarzlarını ve rutinlerini harmanlamak gerektiğini vurgulamıştır. Bilgilerin kullanımı ile örgütün düşünce tarzına sürecine dahil edilecek ve eski bilgilerle harmanlanacak bilgiler ortaya çıkar. Bu durum örgütün genetiğini yani örgüt kültürünün değişiminin ve gelişiminin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Nevis, Hult, Ferrel ve Leonard- Barton' a göre yüksek rekabet ve hızla değişen bir teknolojik gelişmenin yaşandığı bir zaman görülmektedir. Bu zamanda, bilginin edinebileceği ve kullanılabilceği yerlerin belirlenmesini ve buralardan yeni öğrenimler gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Hem örgütün geçmişteki deneyimleri hem de başka örgütlerin deneyimlerinden çıkarılan öğrenimlerin, kararların, süreçlerin, örgütün amaçları araştırılmalı ve geliştirilmelidir. Etkin bilgi edinimi ve kullanımı yeteneği, şirketlerin teknolojik inovasyona olan duyarlılığının önemli bir parçası olduğunu da ayrıca belirtmişlerdir (Teo and Wang, 2006).

3.4. Bilginin Paylaşılması

Bilginin paylaşılması, bir örgüt içinde bilginin erişebilirlik ölçüsü olarak tanımlanmaktadır (Hult and Ferrell, 1997). Shukla, “bilginin yayılmasının diğer örgütlerle yapılacak olan bilgi alışverişi için gerekli olduğunu” belirttiği görüşünde, öğrenme kapasitesinin bu boyutuna ayrıca deyinmiş ve çok önemli bir boyut olduğunu da belirtmiştir (Teo and Wang, 2006). Huber ise farklı kaynaklardan elde edilen ve paylaşılan bilginin, örgütsel öğrenmenin oluşumu ve bu oluşumun ne kadar geniş olacağını belirleyen bir anahtar olduğunu belirtmiştir (Huber, 1991).

Bu boyuta bilgi işletmedeki ilgili birim ve kişilere transfer edilerek örgüt içine dağıtılmış olur. Bilginin dağıtılması, bilgiyi örgütün yararlanabileceği bir varlık haline getirmenin ön koşuludur (Nonaka and Takeuchi, 1995). Bilginin sağlıklı bir şekilde paylaşılabilmesi için örgüt kültürünün bilgi paylaşımına açık olması gerekir. Bilginin paylaşılması için teknik, resmi ve gayri resmi pek çok araç kullanılmaktadır (Teo and Wang, 2006). Ayrıca bilgi paylaşımı zenginleşmektedir. Bilginin her aktarıldığı özne ister istemez bilgiye farklı anlam ve değerler yükleyecektir. Bu da uygulama alternatiflerini zenginleştirecektir. Bilgi paylaşımı olmaksızın işletmenin bilgiyi gerçek anlamda özümsemesi mümkün değildir. Bilgi paylaşımında bireylerin sözle ifade edemedikleri, tecrübî, uygulamaya ilişkin bilgilerinin de en az biçimsel bir şekilde ifade edebildikleri teknik bilgileri kadar önemli olduğu gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır (Kalkan, 2006).



Şekil 2.2: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi

Bilginin paylaşılması aşamasında bilginin dağıtımı, farklı yerlerde kullanımı ile şirket içinde öğrenme daha çok kullanılır bir yapı almaktadır. Bu yapı örgütün kültürü olmakta ve teknolojik değişmelere, farklı koşullara adapte olama, yeni öğrenimler, çevresel değişimler gibi durumlarda örgütün daha çabuk tepkiler vermesini sağlayacaktır (Huber, 1991; Nevis and DiBella and Gould, 1995; Teo and Wang, 2006; Hult and Ferrell, 1997; Kalkan, 2006).

4. YENİLİK KAVRAMI

Önceki bölümlerde literatürde genel kabul görmüş örgütsel öğrenme tanımlarına göz atmıştık. Bu bölümde ise yenilikler üzerinde durulacaktır. Örgütsel öğrenmenin hatırlanması için tekrar kısa bir tanım yapmak gerekirse; “örgütsel öğrenme geçmişteki faaliyetlerin, bu faaliyetlerin etkinliği ve gelecekteki faaliyetlerin arasında anlayışların, bilginin ve düşüncelerin gelişimidir” (Cheryl, 1997). Örgütsel öğrenimler tek döngülü, çift döngülü öğrenme, üç döngülü öğrenme ve sıfır öğrenme olarak farklı düzeylerde gerçekleşmekteydiler. Bu noktada örgütlerde bu öğrenimlerinin etkili olabilmesi için saklanması gerektiğini de tekrar vurgulayabiliriz. Örgütlerin elde etmiş oldukları yeni bilgi edinimleri örgütsel hafızaya alınmaktadır. Örgütler edindikleri yeni öğrenimleri farklı yollardan edinebilirler. Örgütler kendi örgütsel hafızalarında saklamış oldukları alışkanlıkları, düzenlerini veya bilgilerini düzelterek yeni öğrenimler elde edebilirler. Farklı bir şekilde yeni alışkanlıklar, düzenler ve bilgileri keşfederek de yeni öğrenimler elde edebilirler. Keşfedilen yeni bilgilerden elde edilen öğrenimler örgüt hafızasında bulunmayan öğrenimlerdir. Bu iki şekilde de ayrı ayrı öğrenim gerçekleştirilebilirken, iki şekilden de aynı anda öğrenimler elde edebilirler (Cheryl , 1997).

Yukarda ve ilk bölümde de bahsettiğimiz gibi öğrenmeyi tek döngülü öğrenme, çift döngülü öğrenme, üç döngülü öğrenme ve sıfır öğrenme diye sınıflandırmıştık. Örgütler karşılaştıkları sorunları sadece anlık çözer ve bir sonraki çıktının tekrar hatalı çıkmaması için hiçbir tedbir almazsa, yani sadece hatalı ürünün düzeltilmesi için bir işlem yapılırsa tek döngülü öğrenme gerçekleşmiş olunmaktaydı. Örgütler karşılaştıkları bir soruna çözüm ararken mevcut süreç üzerinde yapmış oldukları

değişiklikler, iyileştirmeler, düzeltmeler çift döngülü öğrenme sonucundan gerçekleşmekteydi. Örgüt bazen mevcut sorunun, iyileştirmelerle, değişikliklerle ve düzeltmelerle çözemez ve bu sorunun giderilmesi için tüm süreci yeni baştan tasarlar. Yani örgüt sistemi iyileştirmez ve yeni baştan kurar. Bu gibi kökten değişikliklerde üç döngülü öğrenme sonucunda ortaya çıkmaktadır. Sıfır öğrenmede ise örgütün mevcut sürecinin yeni baştan tasarlanmasının bile bir şey ifade etmediği durumlarda ortaya çıkmaktaydı.

Bu bölümde çift döngülü öğrenme ve üç döngülü öğrenme sonucunda gerçekleşecek olan yenilikler üzerinde durulacaktır. Örgütlerin yapmış olduğu bu iki yenilik türü de işletmelere fayda sağlamaktadır. Çift döngülü öğrenme sonucunda gerçekleşmiş olan yeniliğe düzeltici yenilik denir. Düzeltici yenilik, mevcut taleplerle ilgilidir, ufak iyileştirmeler yapar, mevcut sorunların ihtiyaçlarına cevap verir, mevcut yeteneği ve bilgiyi artırır, örgüt yapısı üzerinde var olan durumdan daha iyi bir durum yaratır. Düzeltici yenilikler, var olan teknolojiyi, ürünü, süreç ve operasyonları genişletmek ve modifikasyon etmeyi içermektedir. (Levinthal and March, 1993; Jansen and Van Den Bosch and Volberda, 2006). Üç döngülü öğrenme sonucunda gerçekleşmiş olan yeniliğe ise keşifsel yenilik denir. Keşifsel yenilik, gelecekte oluşacak taleplerle ilgilidir, radikal bir yeniliktir ve ihtiyaçları karşılamak için her şeyi yeniden tasarlar. Keşifsel yenilikle birlikte, yeni tasarımlar, yeni süreçler, yeni sistemler, yeni ekipmanlar, yeni ürünler, yeni teknolojiler ve yeni yapılar ortaya çıkar. Keşifsel yenilikler, var olan bilgilerden, süreçlerden farklı bir şey ortaya koymaya çalışır (Levinthal and March, 1993; Jansen and Van Den Bosch and Volberda, 2006; Shekhar, 1996).

Literatürde keşifsel yenilik ve düzeltici yenilik üzerinde birçok araştırmacının çalışmış olduğu görülmektedir. Bütün çalıştırmacılar, keşifsel yeniliğin ve düzeltici yeniliğin pozitif ve negatif yanlarının bulunduğunu ve buldukları koşullara göre

uygulanmaları gerektiklerini savunmuşlardır. Araştırmacıların birçoğu da keşifsel ve düzeltici yenilik arasında bir denge kurmaya çalışmıştır. Aşağıdaki bölümlerde keşifsel yenilik ve düzeltici yeniliğin yanında, keşifsel ve düzeltici yeniliğin dengelenmesi de incelenecektir.

4.1. Keşifsel Yenilik

March 1991 de keşifsel yeniliği kısaca yeni bilgilerin, yeteneklerin, proseslerin keşfedilmesi olarak tanımlamıştır. Yeni durumlar ortaya çıktığı zaman veya geçmişteki çıktılar güncel hedefleri, beklentileri, amaçları, istekleri karşılamadığı zaman keşifsel yenilik ortaya çıkar ve güncel duruma uygun yeni düşünce tarzları, alışkanlıklar, süreçler keşfedilir. Keşifsel yenilikte, daha önce kullanılmamış yöntemler, teknolojiler, ürünler, ekipmanlar, süreçler, dizaynlar kullanılmaktadır. Bu noktada Radikal bir yenilik tam olarak keşifsel yeniliği anlatmaktadır (Cheryl, 1997; Henrich, 2007).

Keşifsel yenilikler radikal bir değişiklik sunduğundan dolayı örgütler de yenilik yapılırken tahmin edilemez gelişmeler gerçekleşebilir. Bu gelişmeler keşifsel yeniliğin temelinde yeni alternatiflerin değerlendirilmesi ve denenmesi olduğundan dolayı gerçekleşir. Bundan dolayı keşifsel yeniliklerin sonucu örgütler için riskli ve maliyetli olmasının yanında negatif ve tahmin edilemez kabul edilmektedir. Kısaca yapılan keşifsel yeniliğin başarılı sonuçlarının olup olmayacağı önceden bilinemez. Keşifsel yeniliğin temel özellikleri Tablo 3.1’de genel olarak sıralanmıştır (Rosenkopf and Nerkar, 2001; Benner and Tushman, 2002, 2003; Henrich, 2007; March, 1991).

Keşifsel yenilik sonucunda ortaya çıkan yenilikler, rekabet ortamına çok çabuk bir şekilde yayımla eğilimi taşımaktadır. Ortaya çıkan yeniliği diğer örgütlerde kısa zamanda benimsediğinden dolayı keşifsel yeniliğin avantajı bir süre sonra ortadan kalkmaktadır. Bu yüzden rekabet şartları keşifsel yenilik yapılması olasılığı üzerinde azaltıcı etki etmektedir. Keşifsel yeniliğin yapılmasını sadece rekabet şartları engellememektedir. Keşifsel yeniliğin yapılması için yüksek risk ve yüksek maliyet gerekmektedir. Bu risk ve maliyet örgütlere ciddi zararlar verebilmektedir. Bu faktörlerin yanında çevresel rekabet de keşifsel yeniliği etkileyerek engellemektedir (Henrich , 2007; Shekhar, 1996; Levinthal and March, 1993).

Tablo 3.1: Keşifsel Yeniliğin Özellikleri

	<i>Keşifsel Yeniliğin Özellikleri</i>
<i>Yeniliğin Odaklandığı Strateji</i>	<i>Etkinlik</i>
<i>Yenilik Tarzı</i>	<i>Mevcut olan teknoloji, ürün, proses, fırsat v.b. den farklı olarak yenilikleri keşfetmek</i>
<i>Yeniliğin Geri Dönüşüm Süresi</i>	<i>Uzun dönemde</i>
<i>Yenilik Çıktılarının Tahmini Geri Dönüşü</i>	<i>Yüksek belirsizlik ve tahmin edilemezlik</i>
<i>Yeniliğin Çıktıları</i>	<i>Mevcut olan teknoloji, ürün, proses, fırsat v.b. den farklı olarak yeniliklerin keşfedilmesi</i>

Genel olarak örgütler, bildikleri, gördükleri ve var olan ürünler, süreçler üzerinde değişiklikler, iyileştirmeler yaparak çevresel rekabet de performanslarını artırmaya yönelmektedirler. Yani keşifsel yenilikten çok düzeltici yeniliği seçmektedirler. Örgütler ellerindeki bilgi gelişmeye ve iyileştirmeye rakiplerine göre daha elverişsiz olduğu zamanlarda, köklü ve radikal bir değişiklik, iyileştirme yapmaktan çok daha faydalı olmaktadır. Yani bu durumda keşifsel yenilik yapılması düzeltici yeniliğe göre mantıklı ve gereklidir. Bu yargıyı ortaya süren araştırmacılar,

bu yeniliğin mevcut durumu değiştirerek yeni bir boyut kazandırabileceğini ve bu yenilik sayesinde rekabet ortamında kullanılacak yeni kriterlerin oluşabileceğini ileri sürmüşlerdir. Örgüt mevcut bilgilerinin dışına çıkarak yeni bir bilgi ile yeni bir strateji uygulamaya başladığı zaman ortaya çıkacak olan sonuçlar hakkında çok az bilgisi olacaktır. Bu durumda örgüt için belirli bir riski almayı gerektirmektedir. Örgütlerin göstermiş oldukları düşük performanslar ve rekabet ortamında geride kalmaları, bu risklerin alınması konusunda cesaretlendirici bir etki yapmaktadır. Yapılan keşifsel bir yenilik düzensiz ve düşük olan örgüt performansı için faydalı olabilir ve örgütün ortaya koyduğu keşifsel yenilik sayesinde rekabet şartlarına yeni kriterler getirmesi sağlanabilir. Böylelikle rekabet de geride kalmış bir örgüt birden rekabet üstünlüğünü ele geçirebilir veya rekabet de küçümsenmeyecek bir yer elde edebilir (Henrich, 2007; Shekhar, 1996; Levinthal and March, 1993; March, 1991).

Keşifsel yeniliklerin sonucunun önceden kestirilemeyeceğini belirtmiştik. Keşifsel yenilik konusunda istekli olan bir örgütün sürekli olarak yapmış olduğu keşifsel yeniliklerinin başarısız olması sonucunda kendini başarısız zincirleme bir yeniliğe teslim etmiş durumda bulabilir. Doğal olarak keşifsel yenilikler için alınmış olan risklerin, başarısızlıkla sonuçlanması örgütü daha fazla risk almaya itecektir. Çünkü yapılan ilk keşifsel yenilikte alınan risk çok yüksektir ve örgütün kaybedebilecekleri daha fazladır. Başarısız bir keşifsel yenilikten sonra alınabilecek risk ilkinin göre çok daha düşüktür ve örgütün kurtuluşu olarak görülmektedir. Bu durumda örgüt kendini bulunduğu durumdan kurtaracak ve tekrar rekabet ortamında söz sahibi olabileceği bir pozisyona getirebileceğini düşünerek arka arkaya keşifsel yenilikler yapmak isteyecektir. Yapılan her keşifsel yeniliğin başarısızlıkla sonuçlanması durumunda oluşacak olan bu başarısızlık döngüsüne Levinthal ve March başarısızlık tuzağı adını vermiştir. Bu yüzden Levinthal ve March' a göre tek başına uygulanan keşifsel yenilik örgütün kendi kendisini yıkmasına yola açabilir. Ayrıca sadece keşifsel yeniliğe odaklanan bir örgüte başarılı olan bir yenilik bile çok

uzun soluklu olamayacaktır. Çünkü örgüt, sürekli olarak keşifsel yenilik yapmak isteyecektir ve hiçbir zaman başarılı bir keşifsel yeniliği iyileştirme yolluna gitmeyecektir. Bu durumda örgüt rekabet avantajını her geçen gün azaltacak ve örgütün keşfetmiş olduğu yeniliği başka örgütlerin kendilerine uyarlayıp, iyileştirmesi ve geliştirmesiyle rekabet üstünlüğünü kaybetmiş olacaktır (Shekhar, 1996; Levinthal and March, 1993).

4.2. Düzeltici Yenilik

March 1991 de düzeltici yeniliği kısaca var olan bilgilerin, yeteneklerin, proseslerin geliştirilmesi, kapsamının genişletilmesi ve iyileştirilmesi olarak tanımlamıştır. Düzeltici yeniliklerin temelinde mevcut olan teknolojinin, düşüncenin ve yeteneklerin genişletilmesi veya artırılması söz konusudur. Mevcut durum üzerinde yapılan ufak iyileştirmelerle ufak yenilikler yapıldığı zaman düzeltici yenilik yapılmış olunur. Düzeltici yenilikte daha önce kullanılmış olan yöntemler, teknolojiler, ürünler, ekipmanlar, süreçler, dizaynlar ufak iyileştirmelerle yenilenirler. (Jansen and Van Den Bosch and Volberda, 2006; Cheryl, 1997).

Düzeltici yenilik mevcut olan üzerinde ufak iyileştirmeler yaptığından dolayı örgütlerin yapmış oldukları değişikliklerin sonucu öncede bilinmektedir. Yani düzeltici yeniliklerin sonucu genellikle tahmin edilebilir, görülebilir ve pozitif olarak kabul edilmektedir. Düzeltici yenilikler keşifsel yeniliklere göre örgütlere çok daha sınırlı bir yenilik sunmaktadır. Fakat sonuçları keşifsel yeniliklere göre daha belirgin olarak kabul edildiğinden dolayı örgütlerin daha çok tercih ettiği yenilik tarzıdır. Düzeltici yeniliklerin uygulaması keşifsel yeniliklerin uygulanmasında daha kolay, daha ucuz ve daha hızlıdır. Bundan dolayı düzeltici yeniliğin, örgütlerin finansal performanslarına olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Düzeltici yeniliğin temel

özellikleri Tablo 3.2’de genel olarak sıralanmıştır (Jansen and Van Den Bosch and Volberda, 2006).

Tablo 3.2: Düzeltici Yeniliğin Özellikleri

	<i>Düzeltici Yeniliğin Özellikleri</i>
<i>Yeniliğin Odaklandığı Strateji</i>	<i>Verimlilik</i>
<i>Yenilik Tarzı</i>	<i>Mevcut olan teknolojileri, ürünleri, prosesleri, fırsatları v.b. iyileştirmek, düzeltmek ve geliştirmek</i>
<i>Yeniliğin Geri Dönüşüm Süresi</i>	<i>Kısa dönemde</i>
<i>Yenilik Çıktılarının Tahmini Geri Dönüşü</i>	<i>Düşük belirsizlik ve tahmin edilebilirlik</i>
<i>Yeniliğin Çıktıları</i>	<i>Mevcut olan teknolojilerin, ürünlerin, proseslerin, fırsatların v.b. iyileştirilmesi, düzeltilmesi ve geliştirilmesi</i>

Düzeltici yenilikler örgüt içinde yapılan ufak değişiklikler olduğundan dolayı rekabet ortamına hızlı bir şekilde yayılma eğilimleri yoktur. Fakat düzeltici yenilik örgüt için uzun dönemde rekabet avantaj sağlamak için yeterli değildir. Bu yüzden örgütler bir süre sonra düzeltici yenilikten daha çok keşifsel yenilik yapmak isteyeceklerdir. Bunun yanında örgütün sahip olduğu düzgün bir geri besleme yapısı varsa, şirket keşifsel yenilikler yapmaktan kaçınacaktır. Çünkü geri beslemeler sayesinde düzeltici yeniliklerin yapılması daha da kolaylaşacak ve çok daha az maliyetli olacaktır. Aynı bu tarz bir yeniliğin uygulanma süresi çok daha kısa olacaktır. Yani düzenli olarak gelen geri bildirim sayesinde örgüt de düzeltici yeniliklerin keşifsel yeniliklerden daha üstün olması sağlanır. Örgütlerin geri beslemeler sayesinde oluşturdukları bilgi birikimleri ile düzeltici yenilik yapmaları kolaylaşır. Diğer taraftan bazı örgütler keşifsel yenilik yapmak için geri beslemeleri

toplar, genişletir ve artırır. (Kelly and Amburgey, 1991; Jelinek and Schoonhoven, 1990).

Düzeltilici yeniliklerin daha ucuz ve garanti olduğunu söylemiştik. Keşifsel yeniliğe odaklanan bir örgütün sürekli iyileştirme ile teknolojisini, ürünlerini, süreçlerini çok iyi bir duruma getirmesi kaçınılmaz bir durumdur. Düzeltilici yenilik kısa dönemde bir zararı yoktur, hata bazen uzun dönemlerde bile örgüt için faydalı olabilmektedir. Yalnız uzun dönemde başarı için örgütün rekabet de bulunduğu çevresel koşulların durağan ve değişimlere yavaş tepkiler veren bir yapısı olması gerekmektedir. Düşük maliyeti ve kısa zamanda alınan sonuçları sayesinde düzeltilici yenilik rekabet ortamında şirketler için vazgeçilmez bir strateji olmaktadır. Piyasadaki rekabet ortamında iyi bir rekabet gücüne sahip olan bir örgüt için keşifsel yenilik riskli bir stratejidir. Bunun aksine düzeltilici yenilikler örgüt için risksiz ve rekabet gücünü koruyabileceği hata artırabileceği bir strateji olarak kabul edilmektedir. Düzeltilici yeniliklerin örgüt üzerindeki bu olumlu etkilerine rağmen olumsuz bir etkisi de bulunmaktadır. Keşifsel yenilikten çok daha ucuz, çok daha hızlı sonuçlara ulaşılabilir olmasının yanında yeni bir fırsattan yararlanma, keşfetme ve çevredeki radikal değişikliklere cevap verebilme yeteneğini de azaltmaktadır (Henrich, 2007).

Düzeltilici yeniliklerin şirkete olumlu katkılarının olduğunu söylemiştik. Yapılan ufak iyileştirmeler ve yenilikler şirkete çok az maliyetle çok önemli değerler kazandırabilmekteydi. Yapılan her başarılı düzeltilici yenilik örgütleri düzeltilici yenilikler konusunda teşvik etmektedir. Levinthal ve March bu durumda çok önemli bir noktaya değinmektedir. Örgütün başarılı olarak gerçekleştirdiği düzeltilici yenilikler bir noktadan sonra bir başarı tuzağı olabileceğini savunmuşlardır. Düzeltilici yenilikte başarısız olan örgütlerin riskleri alıp yapacakları başarılı bir keşifsel yenilik sonucunda, uzun zamanlarını ayırıp düzenli olarak düzeltilici yenilik yapan bir

örgütün yapmış olduğu tüm yenilikler birden demode olabilir. Levinthal ve March'ın değinmiş olduğu bu durum sonucunda düzeltici yeniliğe odaklanmış olan bir örgüt, keşifsel bir yenilikle aniden arka planda kalabilir ve değersiz duruma düşebilir (Shekhar, 1996; Levinthal and March, 1993). Bu yüzden örgütlerin keşifsel düzeltici yenilik arasında kabul edilebilir bir denge kurmaları öngörölmüştür (Henrich, 2007).

4.3. Keşifsel ve Düzeltici Yeniliğin Dengelenmesi

Daha önce de tanımlamış olduğumuz keşifsel ve düzeltici yeniliği tekrar hatırlayacak olursak: mevcut olan durumdan farklı bir durumun ortaya çıkarılması, keşfedilmesine keşifsel yenilik; mevcut olan durumun üzerinde yapılan ufak iyileştirmelere de düzeltici yenilik denmektedir. Örgütlerin genel olarak düzeltici yeniliği tercih ettiklerini ve kısa dönemde düzeltici yeniliklerin keşifsel yeniliklerden daha faydalı olduğunu da belirtmiştik. Yalnız uzun dönemde düzeltici yeniliklerin tek başına yeterli olmadığını ve kesinlikle keşifsel yeniliklerinde yapılması gerektiğini belirtmiştik. Bu durumda bir örgüt sadece keşifsel yenilik veya düzeltici yenilikten birine odaklanarak hayata kalmayı planlamamalıdır.

Tablo 3.3: Keşifsel ve Düzeltici Yenilik Dengesi

Keşifsel ve Düzeltici Yenilik Arasındaki Denge		Keşifsel Yenilik	
		Uygulanmıyor	Uygulanıyor
Düzeltici yenilik	Uygulanmıyor	<i>Pasif ve olaylar gerçekleştikten sonra cevap verebilen</i>	<i>Yeni keşiflerle gelecekteki taleplere cevap verebilen</i>
	Uygulanıyor	<i>Ufak iyileştirmelerle güncel taleplere cevap verebilen</i>	<i>Çok aktif ve gelecekteki taleplere ve güncel taleplere cevap verebilen</i>

Araştırmacılar keşifsel yenilik ve düzeltici yenilik arasında bir denge kurulması gerektiğini öngörmüşlerdir. Çünkü kısa dönemde verimlilik ve uzun dönemde yenilik örgütlerin başarısı ve hayata kalabilmesi için çok önemli noktalardır. Ayrıca araştırmacıların birçoğu örgütün başarısı için etkinliğin ve verimliliğin, yenilikle birlikte düşünülmesi gerektiğini ileri sunmuşlardır. Bu duruma en iyi açıklamayı daha önce belirmiş olduğumuz başarı ve başarısızlık tuzakları vermektedir. Sürekli olarak yapılan keşifsel yeniliklerin sonucunda ortaya çıkan başarısızlık tuzağı, örgütlerin düzeltici yeniliklere başvurmayıp sadece keşifsel yeniliğe odaklanmasından dolayı ortaya çıkmaktadır. Sürekli olarak yapılan düzeltici yeniliklerin sonucunda ortaya çıkan başarı tuzağı ise örgütlerin keşifsel yeniliklere başvurmayıp sadece düzeltici yeniliğe odaklanmasından dolayı ortaya çıkmaktadır. Tablo 3.3’de keşifsel yeniliğin ve düzeltici yeniliğin arasındaki denge durumunun özet bir göstergesi verilmektedir. (Laive and Rosenkofi, 2006).

Araştırmacıları keşifsel ve düzeltici yenilik arasında bir denge kurulması gerektiğini savunmaktadır. Fakat örgütlerin keşifsel ve düzeltici yenilikler arasında bir denge kuramamalarında bazı nedenleri vardır. Bu nedenlerden birincisi, düzeltici yeniliklerin keşifsel yenilikleri engellemesidir. Diğer bir neden de keşifsel

yeniliklerin düzeltici yenilikleri engellemesidir. Yapılan ufak iyileştirmeler yüzünde, yapılması gereken keşifsel yenilik sürekli olarak ertelenebilir. Aynı şekilde yapılması gereken ufak iyileştirmeler, keşifsel yeniliğe odaklanma yüzünden gözden kaçabilir. Birçok yazar radikal yeniliğin keşifsel yenilik olduğunu vurgulamıştır. Keşifsel yenilikler, daha önce yapılmamış, kullanılmamış süreçler, teknolojiler, ürünler ortaya çıkarmayı hedef alır. Eldeki bilgilerle, süreçlerle, ürünler v.b. üzerinde yapılan ufak iyileştirmeler ise düzeltici yenilik olduğunu belirtmişleridir. Düzeltici yenilikler, örgütlerde bulunan bilgilerin müşteri isteklerine göre genişletilerek, müşteri talepleri doğrultusunda yeniliklerin yapılmasını hedef alır. Fakat önemli olanın, mevcut olanların düzeltilmesi ile yapılan yenilikle, hiç olmayan bir şeyin keşfedilmesiyle yapılan yeniliğin ayırt edilmesidir. Bu noktada keşifsel yeniliğin ve düzeltici yeniliğin özelliklerini karşılaştırmaları olarak görmemiz bizim için daha açıklayıcı olacaktır. Keşifsel ve düzeltici yeniliğin karşılaştırılması şekil 3.4 de verilmiştir. Son olarak keşifsel ve düzeltici yeniliğin tam olarak ayırt edilmesi için bir örnek verecek olursak; Ambar kapağına sahip yük gemileri üzerinde yapılan bir değişiklik ile gemilerin ambar kapakları kaldırılmıştır. Bu sayede yük gemilerinin daha fazla konteynır taşımaları sağlanmıştır. Gemi endüstrisinde bu yapılan yenilik, yeni bir teknoloji, süreç v.b. gerektirmemiştir. Yapılmış olan bu yenilik bir düzeltici yeniliktir. Fakat bunun yanında gemi aluminum honeycomb hull denilen bir yenilik yapılmıştır. Gemilerin yapımında suyun altında kalan kısımlarına yeni dizayn edilen aluminum honeycomb hull konulmuştur. Bu yenilik ile gemiler daha hafif yapıp, daha güçlü olup ve daha çok yük taşımaya başlamışlardır. Gemi endüstrisinde yapılan bu yenilik yeni teknoloji ve süreç gerektirmekteydi. Yapılmış olan bu yenilik ise keşifsel yeniliktir (Henrich, 2007; Tokman, Richey, Marino, Weaver 2007; <http://en.cnzhonghang.cn/probig.asp>).

Tablo 3.4: Keşifsel ve Düzeltici Yeniliğin Özelliklerinin Karşılaştırılması

	<i>Düzeltici Yeniliğin Özellikleri</i>	<i>Keşifsel Yeniliğin Özellikleri</i>
<i>Yeniliğin Odaklandığı Strateji</i>	<i>Verimlilik</i>	<i>Etkinlik</i>
<i>Yenilik Tarzı</i>	<i>Mevcut olan teknolojileri, ürünleri, prosesleri, fırsatları v.b. iyileştirmek, düzeltmek ve geliştirmek</i>	<i>Mevcut olan teknoloji, ürün, proses, fırsat v.b. den farklı olarak yenilikleri keşfetmek</i>
<i>Yeniliğin Geri Dönüşüm Süresi</i>	<i>Kısa dönemde</i>	<i>Uzun dönemde</i>
<i>Yenilik Çıktılarının Tahmini Geri Dönüşü</i>	<i>Düşük belirsizlik ve tahmin edilebilirlik</i>	<i>Yüksek belirsizlik ve tahmin edilemezlik</i>
<i>Yeniliğin Çıktıları</i>	<i>Mevcut olan teknolojilerin, ürünlerin, proseslerin, fırsatların v.b. iyileştirilmesi, düzeltilmesi ve geliştirilmesi</i>	<i>Mevcut olan teknoloji, ürün, proses, fırsat v.b. den farklı olarak yeniliklerin keşfedilmesi</i>

5. METODOLOJİ VE UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Amacı ve Temel Soruları

Bu çalışmada metal sektöründe sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılmasından oluştuğu kabul edilen örgütsel öğrenme kapasitesinin, keşifsel ve düzeltici yeniliklere etkisi sonucunda keşifsel ve düzeltici yeniliklerde meydana gelen değişikliklerin örgütün genel performansına nasıl etki ettiği araştırılmıştır. Araştırmada yanıt alınacak temel sorular şunlardır:

- 1- Sistem yöneliminin keşifsel yeniliğe etkisi nedir?
- 2- Sistem yöneliminin düzeltici yeniliğe etkisi nedir?
- 3- Sistem yöneliminin örgütün verimlilik performansına etkisi nedir?
- 4- Sistem yöneliminin örgütün finansal performansına etkisi nedir?
- 5- Sistem yöneliminin örgütün müşteri memnuniyeti performansına etkisi nedir?
- 6- Sistem yöneliminin örgütün yenilik performansına etkisi nedir?
- 7- Sistem yöneliminin örgütün kalite performansına etkisi nedir?
- 8- Örgüt ikliminin keşifsel yeniliğe etkisi nedir?
- 9- Örgüt ikliminin düzeltici yeniliğe etkisi nedir?
- 10- Örgüt ikliminin örgütün verimlilik performansına etkisi nedir?
- 11- Örgüt ikliminin örgütün finansal performansına etkisi nedir?
- 12- Örgüt ikliminin örgütün müşteri memnuniyeti performansına etkisi nedir?

- 13- Örgüt ikliminin örgütün yenilik performansına etkisi nedir?
- 14- Örgüt ikliminin örgütün kalite performansına etkisi nedir?
- 15- Etkin bilgi kullanımının keşifsel yeniliğe etkisi nedir?
- 16- Etkin bilgi kullanımının düzeltici yeniliğe etkisi nedir?
- 17- Etkin bilgi kullanımının örgütün verimlilik performansına etkisi nedir?
- 18- Etkin bilgi kullanımının örgütün finansal performansa etkisi nedir?
- 19- Etkin bilgi kullanımının örgütün müşteri memnuniyeti performansına etkisi nedir?
- 20- Etkin bilgi kullanımının örgütün yenilik performansına etkisi nedir?
- 21- Etkin bilgi kullanımının örgütün kalite performansına etkisi nedir?
- 22- Bilginin paylaşılmasının keşifsel yeniliğe etkisi nedir?
- 23- Bilginin paylaşılmasının düzeltici yeniliğe etkisi nedir?
- 24- Bilginin paylaşılmasının örgütün verimlilik performansına etkisi nedir?
- 25- Bilginin paylaşılmasının örgütün finansal performansına etkisi nedir?
- 26- Bilginin paylaşılmasının örgütün müşteri memnuniyetine etkisi nedir?
- 27- Bilginin paylaşılmasının örgütün yenilik performansına etkisi nedir?
- 28- Bilginin paylaşılmasının örgütün kalite performansına etkisi nedir?
- 29- Keşifsel yeniliğin örgütün verimlilik performansına etkisi nedir?
- 30- Keşifsel yeniliğin örgütün finansal performansına etkisi nedir?
- 31- Keşifsel yeniliğin örgütün müşteri memnuniyetine etkisi nedir?
- 32- Keşifsel yeniliğin örgütün yenilik performansına etkisi nedir?
- 33- Keşifsel yeniliğin örgütün kalite performansına etkisi nedir?
- 34- Düzeltici yeniliğin örgütün verimlilik performansına etkisi nedir?
- 35- Düzeltici yeniliğin örgütün finansal performansına etkisi nedir?

36- Düzeltici yeniliğin örgütün müşteri memnuniyeti performansına etkisi nedir?

37- Düzeltici yeniliğin örgütün yenilik performansına etkisi nedir?

38- Düzeltici yeniliğin örgütün kalite performansına etkisi nedir?

Bu araştırmada deneklerin, Ek 1' deki anket sorularını anlamlı bir biçimde yanıtlayabilecek örgütsel-davranışsal bilgiye sahip olduğu varsayılmaktadır.

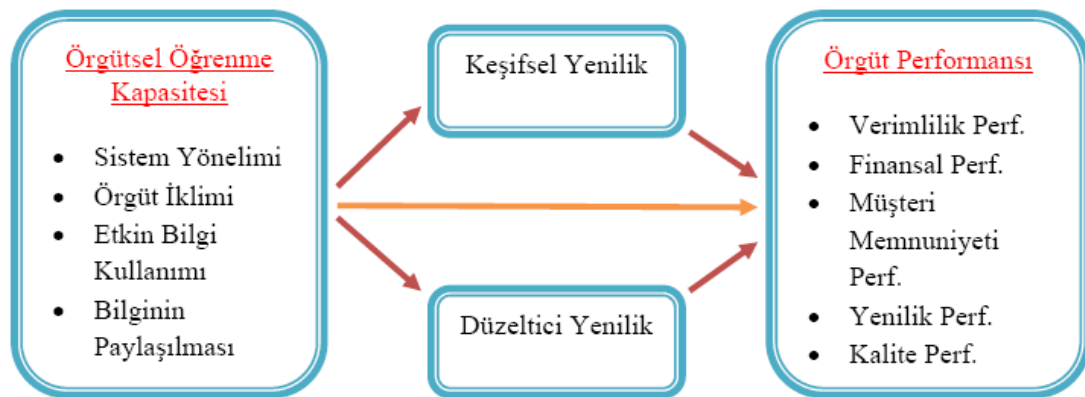
5.2. Kapsam ve Model

Bu çalışmada ilk olarak örgütlerin öğrenme kapasitesi belirlenmiştir. Örgütlerin öğrenme kapasitelerini nasıl artırabileceğini, nasıl daha iyi kullanabilecekleri araştırılmıştır. Genel literatür taraması sonucunda sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşımının örgütsel öğrenme kapasitesini nasıl etkilediğine bakılmıştır. Daha sonra örgütsel öğrenme kapasitesine etki ettiği düşünülen 4 faktörün örgütlerin yapmış oldukları keşifsel ve düzeltici yeniliklere nasıl etki ettiği araştırılmıştır. Son olarak örgütsel öğrenme kapasitesini etkilediği düşünülen 4 faktör ile keşifsel ve düzeltici yeniliğin örgüt performansına etkileri araştırılmıştır.

Sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması bağımsız değişkenler olarak kabul edilmiştir. Keşifsel ve düzeltici yenilikler ile örgüt performansı bağımlı değişkenlerdir. Ankete sistem yönelimi ile ilgili 3 önerme, örgüt iklimi ile ilgili 4 önerme, etkin bilgi kullanımı ile ilgili 5 önerme, bilgi paylaşımı ile ilgili 5 önerme, keşifsel yenilik ile ilgili 6 önerme, düzeltici yenilik ile ilgili 6 önerme, verimlilik performansı ile 3 önerme, finansal performans ile ilgili 3 önerme,

müşteri memnuniyeti performansı ile ilgili 2 önerme, yenilik performansı ile ilgili 5 önerme, kalite performansı ile ilgili 5 önerme bulunmaktadır.

Örgüt performansına anket de yer alan pazar performansı eklenmemiştir. Yapılan analizler sonucunda belirlenen bağımsız değişkenlerin, keşifsel ve düzeltici yeniliğin örgütün verimlilik, finansal, müşteri memnuniyeti, yenilik ve kalite performansına etki ettikleri görülmüştür.



Şekil 4.1: Metal Sektöründe Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Keşifsel ve Düzeltici Yenilik ve Örgüt Performansı için Kurulan Model

5.3. Örneklem Seçimi ve Özellikleri

Marmara bölgesinde metal sektöründe üretim yapan işletmeler, araştırma için örneklem olarak seçilmiştir.

Anketler Marmara bölgesindeki şirketlere ulaşmamızda yardımcı olan bir kurum aracılığıyla yapılmıştır. Görüşmelerin bazıları yüz yüze, bazıları ise internet aracılığıyla yapılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin genel özellikleri ise yurt dışına üretim yapmalarıdır. Yardımcı kurumdan edinmiş olduğumuz bilgilere göre

yaklaşık 1000 işletmenin üretim yaptığı tespit edilmiştir. 1000 işletme içerisinde 300' e yakın işletme, çalışmaya katılmayı kabul etmiştir.

Ankete katılmayı kabul eden işletmelerden, 101 tanesi sağlıklı bir şekilde geri dönüş yapmıştır. Anketin güvenilirliğini artırmak için ankete katılan her işletmeden orta veya üst düzey yönetici olmak koşulluyla 2 şer tane anket toplanmıştır.

Bireysel olarak toplanan anket sayısı 199 ve işletme bazında toplanan anket sayısı 101' dir.

Kurulan model için yapılan tüm analizler 101 tane şirkete göre yapılmıştır. Verilerin daha güvenilir olması için her işletmeden toplanan 2 anketin ortalaması alınmıştır.

5.4. Modeldeki Değişkenler ve Hipotezlerin Açıklanması

Araştırmayla ilgili hipotezler şu şekildedir:

H1a: Sistem yönelimi, keşifsel yeniliğe etki etmektedir.

H1b: Örgüt iklimi, keşifsel yeniliğe etki etmektedir.

H1c: Etkin bilgi kullanımı, keşifsel yeniliğe etki etmektedir.

H1d: Bilginin paylaşılması, keşifsel yeniliğe etki etmektedir.

H2a: Sistem yönelimi, düzeltici yeniliğe etki etmektedir.

H2b: Örgüt iklimi, düzeltici yeniliğe etki etmektedir.

H2c: Etkin bilgi kullanımı, düzeltici yeniliğe etki etmektedir.

H2d: Bilginin paylaşılması, düzeltici yeniliğe etki etmektedir.

H3a: Sistem yönelimi, verimlilik performansına etki etmektedir.

- H3b: Örgüt iklimi, verimlilik performansına etki etmektedir.
- H3c: Etkin bilgi kullanımı, verimlilik performansına etki etmektedir.
- H3d: Bilginin paylaşılması, verimlilik performansına etki etmektedir.
- H4a: Sistem yönelimi, finansal performansa etki etmektedir.
- H4b: Örgüt iklimi, finansal performansa etki etmektedir.
- H4c: Etkin bilgi kullanımı, finansal performansına etki etmektedir.
- H4d: Bilginin paylaşılması, finansal performansa etki etmektedir.
- H5a: Sistem yönelimi, müşteri memnuniyeti performansına etki etmektedir.
- H5b: Örgüt iklimi, müşteri memnuniyeti performansına etki etmektedir.
- H5c: Etkin bilgi kullanımı, müşteri memnuniyeti performansına etki etmektedir.
- H5d: Bilginin paylaşılması, müşteri memnuniyeti performansına etki etmektedir.
- H6a: Sistem yönelimi, yenilik performansına etki etmektedir.
- H6b: Örgüt iklimi, yenilik performansına etki etmektedir.
- H6c: Etkin bilgi kullanımı, yenilik performansına etki etmektedir.
- H6d: Bilginin paylaşılması, yenilik performansına olumlu etki etmektedir.
- H7a: Sistem yönelimi, kalite performansına etki etmektedir.
- H7b: Örgüt iklimi, kalite performansına etki etmektedir.
- H7c: Etkin bilgi kullanımı, kalite performansına etki etmektedir.
- H7d: Bilginin paylaşılması, kalite performansına etki etmektedir.
- H8a: Keşifsel yenilik, verimlilik performansına etki etmektedir.
- H8b: Düzeltici yenilik, verimlilik performansına etki etmektedir.
- H9a: Keşifsel yenilik, finansal performansa etki etmektedir.
- H9b: Düzeltici yenilik, finansal performansa etki etmektedir.

H10a: Keşifsel yenilik, müşteri memnuniyeti performansına etki etmektedir.

H10b: Düzeltici yenilik, müşteri memnuniyeti performansına etki etmektedir.

H11a: Keşifsel yenilik, yenilik performansına etli etmektedir.

H11b: Düzeltici yenilik, yenilik performansına etki etmektedir.

H12a: Keşifsel yenilik, kalite performansına etki etmektedir.

H12b: Düzeltici yenilik, kalite performansına etki etmektedir.

Düzeltici yenilikler kalite performansına olumlu etki yapmaktadır. Keşifsel ve düzeltici yenilik, yenilik performansına olumlu etki yapmaktadır. Keşifsel ve düzeltici yenilik müşteri memnuniyeti performansına olumlu etki yapmaktadır. Keşifsel ve düzeltici yenilik finansal performansa olumlu etki yapmaktadır. Keşifsel ve düzeltici yenilik verimlilik performansına olumlu etki yapmaktadır. Örgüt iklimi ve etkin bilgi kullanımı kalite performansına olumlu etki yapmaktadır. Sistem yönelimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması yenilik performansına etki etmektedir. Örgüt iklimi ve etkin bilgi kullanımı müşteri memnuniyeti performansına etki etmektedir. Etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması, finansal performansa olumlu etki yapmaktadır. Sistem yönelimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması verimlilik performansına etki etmektedir. Keşifsel yeniliğe bilginin etkin kullanılması etki etmektedir. Düzeltici yeniliğe sistem yönelimi, örgüt iklimi ve etkin bilgi kullanımı etki etmektedir.

5.5. Yöntem ve Bulgular

Bu çalışma, teorik ve uygulamalı bir çalışma tarzında kurgulanmıştır. Çalışmanın teorik kısmı için gerekli olan bilgiler, yerli ve yabancı literatür taranarak

derlenmiştir. Literatür taramasında birincil ve doğrudan kaynaklara ulaşmaya özen gösterilmiştir. Elektronik ve dijital ortamın sağladığı bütün olanaklardan etkin bir biçimde yararlanılmaya çalışılmıştır.

Uygulama için bu konuda yerli ve yabancı bilim adamları tarafından yapılan benzer nitelikli araştırmalar incelenerek geliştirilmiştir. Bu amaçla, geniş bir literatür taraması yapılmış, birincil ve doğrudan kaynaklara büyük ölçüde ulaşılmış ve etkin bir biçimde yararlanılmaya çalışılmıştır. Uygulama için gerekli olan veriler, anket yöntemi ile sağlanmıştır. Anketler, kişisel görüşme yolu ve internet aracılığıyla doldurtulmuş; elde edilen veriler, SPSS 16.0'da (Statistical Package for Social Sciences) analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarının yorumlanılmasında, daha önce bu konuda yapılmış bilimsel çalışmalardan karşılaştırmalı olarak yararlanılmıştır.

Ön araştırma, tezin alan araştırmasında kullanılacak olan ölçeklerin, cevaplandırıcılar tarafından anlaşılabilir olduğunun görülmesi ve faktör yapıları ile güvenilirlik düzeylerinin test edilmesi amacıyla yapılmıştır. Anket metnin, deneklerin kolay bir biçimde anlayabileceği bir dil ve üslup ile hazırlanmasına dikkat edilmiştir. Ön araştırma için 15 işletmelik bir örnek kütle rastgele olarak seçilmiştir. Yapılan ön araştırmada bazı soruların istenildiği gibi algılanmadı anlaşılmış ve değiştirilmesi uygun görülmüştür. Bu çalışma sonucunda düzeltilen sorularla anket çalışmasının son halinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Ön çalışmadan sonra düzeltilen anket formu toplam 57 önerme ve 10 soru içermekte ve önlü arkalı olacak şekilde tek sayfa olarak hazırlanmıştır. Anket formunda değişkenler gruplar halinde sorulmuştur. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak hem soruların yanıtsız bırakılmasının hem de aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Anketin nasıl doldurulacağı bir örnek ile

gösterilmiş olup, anket sorularının sıkıcı olmaktan kurtarılması ve kolay anlaşılabilir olması amacıyla basit, anlaşılır ve kısa cümlelerden oluşmasına dikkat edilmiştir. Anket formu yüz yüze yapılan kişilerle bire bir olarak, internet üzerinden ise açıklayıcı bir not yardımı ile yapılmıştır. Ankete katılan katılımcıların başkaları tarafından etki almadan kendi görüşlerini ve temsil ettikleri firmaları doğrultusunda cevap vermeleri sağlanmıştır. Doldurulan anketler hatalı anket bulunamamıştır. Fakat bazı soruların cevapsız bırakıldığı görülmüştür.

5.6. Demografik Özellikler

Araştırma için 101 işletmeden 199 anket sağlıklı bir şekilde sağlanmıştır. Ankete katılanların cinsiyet dağılımı yaklaşık olarak: %81 erkek ve %19 bayandır.

Tablo 4.2: Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Geçerli Yüzde
Erkek	162	81,41%
Bayan	37	18,59%
Toplam	199	100,00%

Ankete katılanların eğitim düzeyleri: %23.62 lise ve ilköğretim, %59.30 üniversite ve %17.09 yüksek lisan ve doktora.

Tablo 4.3: Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Frekans	Geçerli Yüzde
İlköğretim	10	5,03%
Lise	37	18,59%
Üniversite	118	59,30%
Yüksek lisans	28	14,07%
Doktora	6	3,02%
Toplam	199	100,00%

Ankete katılanların işletmelerindeki kademelerine göre ayrımı ise: orta kademe %59,80 üst kademe %40,20 şeklindedir.

Tablo 4.4 Çalışan Kademesi

Çalışanların Kademesi	Frekans	Geçerli Yüzde
Orta Kademe	119	59,80%
Üst Kademe	80	40,20%
Toplam	199	100,00%

Ankete katılanların %33,67'i üretim, %28,14'si üst yönetim, %6,03'sü insan kaynakları, %11,06' i pazarlama ve %21,11'i kalite departmanlarında çalışmaktadır.

Tablo 4.5: Çalışanların Departman Dağılımı

Çalışanların Departman Dağılımı	Frekans	Geçerli Yüzde
Üretim	67	33,67%
Üst Yönetim	56	28,14%
İnsan Kaynakları	12	6,03%
Pazarlama	22	11,06%
Kalite	42	21,11%
Toplam	199	100,00%

İş yerinde çalışma süresine göre yapılan tabloda, ankete katılanların %56,28 şirkete 0 ile 5 yıl arasında çalışmıştır. 6 ile 10 yıl arasında %20,60, 11 ile 15 yıl arasında %13,07, 16 ile 20 yıl arasında %2,51, 21 yıl ve üstünde ise %7,54'lük bir kesim çalışmıştır.

Tablo 4.6: İş Yerinde Çalışma Süresi

İş Yerinde Çalışma Süresi	Frekans	Geçerli Yüzde
0-5 yıl	112	56,28%
6-10 yıl	41	20,60%
11-15 yıl	26	13,07%
16-20 yıl	5	2,51%
21+ yıl	15	7,54%
Toplam	199	100,00%

Ankete katılanların işletmelerinde bulunan çalışan sayıları tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7: İş Yerindeki Çalışan Sayısı

İşletmedeki Çalışan Sayısı	Frekans	Geçerli Yüzde
0-50 kişi	21	20,79%
51-100 kişi	19	18,81%
101-150 kişi	15	14,85%
151-200 kişi	10	9,90%
201-250 kişi	5	4,95%
251+ kişi	31	30,69%
Toplam	101	100,00%

Ankete katılanların çalıştığı işletmelerin yaşları şekil 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8: İşletmenin Yaşı

İşletmenin Yaşı	Frekans	Geçerli Yüzde
0-10 yıl	19	18,81%
11-20 yıl	33	32,67%
21-30 yıl	21	20,79%
31-40 yıl	8	7,92%
41-50 yıl	7	6,93%
51+ yıl	13	12,87%
Toplam	101	100,00%

Ankete katılanların işletmelerin ISO 9000-2001 aldıkları yıl aralıkları tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9: İşletmelerin ISO 9000-2001 Aldıkları Yıllar

İşletmelerin ISO Aldıkları Yıllar	Frekans	Geçerli Yüzde
Yok	34	33,66%
1990-1995 arası	4	3,96%
1996-2000 arası	25	24,75%
2001-2005 arası	27	26,73%
2006+	11	10,89%
Toplam	101	100,00%

Ankete katılanların çalıştıkları işletmelerde mevcut olarak üretmiş oldukları ürün sayılarının aralığı tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4.10 İşletmelerin Üretimini Yaptığı Ürün Sayısı

İşletmenin Üretimini Yaptığı Ürün Sayısı	Frekans	Geçerli Yüzde
Belirsiz	44	43,56%
0-50 ürün	34	33,66%
51-100 ürün	12	11,88%
101-150 ürün	5	4,95%
151+ ürün	6	5,94%
Toplam	101	100,00%

5.7. Faktör Analizi

Faktör analizi, aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden az sayıda tanımlanabilir anlamlı değişkeni keşfetmeye yönelik çok değişkenli bir istatistiktir.

Sorular varimax rotasyonu ile faktörlere yüklenmiştir. Faktör yükleri tablo 4.11, tablo 4.12, tablo 4.13 deki gibidir.

Tablo 4.11: Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması Faktör Analizi

	<i>Bileşenler</i>			
	1	2	3	4
S1				,652
S2				,780
S3				,657
Öİ1			,768	
Öİ2			,710	
Öİ4			,553	
Öİ5			,792	
BEK1		,690		
BEK2		,713		
BEK3		,715		
BEK4		,618		
BEK5		,578		
BPY1	,830			
BPY2	,765			
BPY3	,841			
BPY4	,750			
BPY5	,604			
<i>Not: Analizi Yapılan Sorular Kodları ile Belirtilmiştir.</i>			<i>Açıklanan Toplam Varyans=%68,111</i>	

Tablo 4.12: Keşifsel ve Düzeltici Yenilik Faktör Analizi

	<i>Bileşenler</i>	
	1	2
KY2	,846	
KY3	,851	
KY4	,861	
KY5	,766	
KY6	,679	
KY7	,689	
DY2		,639
DY3		,580
DY4		,679
DY5		,772
DY6		,750
DY7		,738
<i>Not: Analizi Yapılan Sorular Kodları ile Belirtilmiştir.</i>		<i>Açıklanan Toplam Varyans=%60,892</i>

Tablo 4.13: Verimlilik, Finansal, Müşteri Memnuniyeti, Yenilik ve Kalite

Performansı Faktör Analizi

	<i>Bileşenler</i>				
	1	2	3	4	5
VP1				,709	
VP2				,672	
VP3				,732	
FP1			,733		
FP2			,820		
FP3			,805		
MP1					,640
MP2					,839
YP1		,813			
YP2		,867			
YP3		,835			
YP4		,801			
YP5		,660			
KP1	,751				
KP2	,815				
KP3	,827				
KP4	,817				
KP5	,708				
<i>Not: Analizi Yapılan Sorular Kodları ile Gösterilmiştir.</i>			<i>Açıklanan Toplam Varyans=%78,606</i>		

5.8. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını gösteren ve böyle bir ilişki tespit edildiğinde, bunun yönünü ve gücünü belirleyen analize korelasyon analizi denir. Başka bir ifadeyle korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir (Akgül ve Çevik, 2003).

Korelasyon analizlerinde Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılır ve “r” ile gösterilir. Pearson korelasyon katsayısı, iki değişken arasında ilişkinin derecesini verir; -1 ile +1 arasında herhangi bir değer alabilir. Bu katsayının 1’e eşit olması iki değişken arasında mükemmel bir ilişkinin olduğunu gösterir. Sıfıra yaklaştıkça ilişki

zayıflar, eğer sıfıra eşit ise doğrusal ilişki yoktur. Eğer katsayı, -1' e yakın ise negatif yönde güçlü bir ilişkinin varlığı söz konusudur (Akgül ve Çevik, 2003).

Bu araştırma için faktör analizi sonucunda elde edilen nihai veritabanı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 4.14 de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin test edilmesi amacıyla da kullanılmıştır. Çünkü bire bir korelasyon katsayıları, aslında iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşımaktadır. Buradan yolla çıkılırsa, tablo 4.14 de ($p < 0,01$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için işaretler göz önüne alınarak pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

Tablo 4.14 deki korelasyon analizi bulguları incelendiğinde; Sistem yöneliminin, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı, bilginin paylaşılması, keşifsel yenilik, düzeltici yenilik, verimlilik performansı, finansal performans, müşteri memnuniyeti performansı, yenilik performansı ve kalite performansı ilişkilerinin $p < 0.01$ anlamlık seviyesinde oldukları görülmektedir.

Tablo 4.14: Korelasyon Analizi

	α	Ort.	Std. Sapma	Sistem Y.	Örgüt İklimi	Etkin Bilgi K.	Bilginin Pay.	Keşifsel Y.	Düzeltilici Y.	Verimlilik Perf.	Finansal Perf.	Müşteri Mem. Perf.	Yenilik Perf.	Kalite Perf.
Sistem Yönelimi	0,77	4,0121	,79322	*										
Örgüt İklimi	0,78	4,2470	,69286	,583(**)	*									
Etkin Bilgi Kullanımı	0,83	3,7192	,78329	,544(**)	,485(**)	*								
Bilginin Paylaşımı	0,88	3,6142	,88472	,521(**)	,366(**)	,633(**)	*							
Keşifsel Yenilik	0,89	3,7066	,85409	,334(**)	,301(**)	,589(**)	,437(**)	*						
Düzeltilici yenilik	0,82	3,9646	,63764	,505(**)	,502(**)	,550(**)	,379(**)	,505(**)	*					
Verimlilik Performansı	0,82	3,8316	,72035	,433(**)	,370(**)	,506(**)	,458(**)	,520(**)	,479(**)	*				
Finansal Performans	0,90	3,7	,75558	,363(**)	,242(**)	,462(**)	,426(**)	,515(**)	,364(**)	,730(**)	*			
Müşteri Memnuniyeti Performansı	0,71	4,0443	,68977	,343(**)	,403(**)	,358(**)	,244(**)	,335(**)	,391(**)	,416(**)	,423(**)	*		
Yenilik Performansı	0,92	3,5156	,99515	,417(**)	,363(**)	,551(**)	,290(**)	,506(**)	,518(**)	,538(**)	,492(**)	,484(**)	*	
Kalite Performansı	0,90	4,2	,65341	,398(**)	,490(**)	,403(**)	,289(**)	,316(**)	,509(**)	,497(**)	,465(**)	,613(**)	,564(**)	*

** P <0,01 seviyesinde öneme sahip (çift taraflı)

Değişkenler arasındaki korelasyon incelendiği zaman bütün değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. İlişkilerin gücüne bakıldığında ise sistem yöneliminin genel olarak diğer faktörlerle orta güçte bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bilgi paylaşımının diğer faktörlerle en zayıf ilişkilere sahip olan faktör olduğu şekil 4.14 de görülmektedir. Modelde en yüksek korelasyon, verimlilik performansı ile finansal performans arasında (0,730) bulunmaktadır. En düşük ilişki ise finansal performansla örgüt iklimi arasında (0,242) bulunmaktadır. Korelasyon analizinde birkaç değişken haricinde, değişkenler arasında genel olarak orta güçte bir ilişki söz konusudur.

5.9. Regresyon Analizi

Bu aşamada SPSS programı ile regresyon analizi uygulanmıştır. Sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı, bilginin paylaşılması bağımsız değişken, keşifsel yenilik bağımlı değişken olarak kabul edilerek regresyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak etkin bilgi kullanımı, keşifsel yenilikleri olumlu etkilemektedir ($p < 0,01$ ve $\beta = 0,520$). Bunun yanında sistem yöneliminin, örgüt ikliminin ve bilgi paylaşımının, keşifsel yeniliği etkilememektedir. Kurulan regresyon modeline ait veriler tablo 4.15’de gösterilmiştir.

Tablo 4.15: Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması, Keşifsel Yenilik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Keşifsel Yenilik		İlgili Hipotezler
	Std B Katsayısı	Anlamlılık	
Sistem Yönelimi	-0,170	0,834	H1a red
Örgüt İklimi	0,180	0,806	H1b red
Etkin Bilgi Kullanımı	0,520	0,000	H1c kabul
Bilginin Paylaşılması	0,109	0,167	H1d red
R² = 0,354		F = 25,771	

Sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı, bilginin paylaşılması bağımsız değişken, düzeltici yenilik bağımlı değişken olarak kabul edilerek regresyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak sistem yönelimi ($p<0,01$ ve $\beta=0,196$), örgüt iklimi ($p<0,01$ ve $\beta=0,229$) ve etkin bilgi kullanımı ($p<0,01$ ve $\beta=0,350$), düzeltici yeniliği olumlu etkilemektedir. Bunun yanında bilgi paylaşımı, düzeltici yenilikleri etkilememektedir. Kurulan regresyon modeline ait veriler tablo 4.16’de gösterilmiştir.

Tablo 4.16: Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması, Düzeltici Yenilik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Düzeltici Yenilik		İlgili Hipotezler
	Std B Katsayısı	Anlamlılık	
Sistem Yönelimi	0,196	0,012	H2a kabul
Örgüt İklimi	0,229	0,002	H2b kabul
Etkin Bilgi Kullanımı	0,350	0,000	H2c kabul
Bilginin Paylaşılması	-0,028	0,709	H2d red
R²= 0,396		F= 24,003	

Sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması bağımsız değişken, verimlilik performansı bağımlı değişken olarak kabul edilerek regresyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak etkin bilgi kullanımı ($p<0,01$ ve $\beta=0,272$) ve bilginin paylaşımı ($p<0,01$ ve $\beta=0,180$), verimlilik performansını olumlu etkilemektedir. Bunun yanında sistem yönelimi ve örgüt iklimi, verimlilik performansını etkilememektedir. Kurulan regresyon modeline ait veriler tablo 4.17’de gösterilmiştir.

Tablo 4.17: Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması, Verimlilik Performansı Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Verimlilik Performansı		İlgili Hipotezler
	Std B Katsayısı	Anlamlılık	
Sistem Yönelimi	0,137	0,100	H3a red
Örgüt İklimi	0,091	0,237	H3b red
Etkin Bilgi Kullanımı	0,272	0,002	H3c kabul
Bilginin Paylaşılması	0,180	0,028	H3d kabul
R²= 0,313		F= 21,339	

Sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması bağımsız değişken, finansal performans bağımlı değişken olarak kabul edilerek regresyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak etkin bilgi kullanımı ($p<0,01$ ve $\beta=0,294$) ve bilgi paylaşımı ($p<0,01$ ve $\beta=0,185$), finansal performansı olumlu etkilemektedir. Bunun yanında sistem yönelimi ve örgüt iklimi, finansal performansı etkilememektedir. Kurulan regresyon modeline ait veriler tablo 4.18’de gösterilmiştir.

Tablo 4.18 Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması, Finansal Performans Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Finansal Performans		İlgili Hipotezler
	Std B Katsayısı	Anlamlılık	
Sistem Yönelimi	0,130	0,140	H4a red
Örgüt İklimi	-0,046	0,568	H4b red
Etkin Bilgi Kullanımı	0,294	0,010	H4c kabul
Bilginin Paylaşılması	0,185	0,034	H4d kabul
R²= 0,251		F= 15,478	

Sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması bağımsız değişken, müşteri memnuniyeti performansı bağımlı değişken olarak kabul edilerek regresyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak örgüt iklimi ($p<0,01$ ve $\beta=0,260$) ve etkin bilgi kullanımı ($p<0,01$ ve $0,194$), müşteri memnuniyeti performansını olumlu etkilemektedir. Bunun yanında sistem yönelimi ve bilgi paylaşımı, müşteri memnuniyetini etkilememektedir. Kurulan regresyon modeline ait veriler tablo 4.19’da gösterilmiştir.

Tablo 4.19: Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması, Müşteri Memnuniyeti Performansı Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Müşteri Memnuniyeti Performansı		İlgili Hipotezler
	Std B Katsayısı	Anlamlılık	
Sistem Yönelimi	0,099	0,271	H5a red
Örgüt İklimi	0,260	0,002	H5b kabul
Etkin Bilgi Kullanımı	0,194	0,036	H5c kabul
Bilginin Paylaşılması	-0,026	0,770	H5d red
R²= 0,202		F= 11,815	

Sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması bağımsız değişken, yenilik performansı bağımlı değişken olarak kabul edilerek regresyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak sistem yönelimi ($p<0,01$ ve $\beta=0,176$), etkin bilgi kullanımı ($p<0,01$ ve $\beta=0,522$) ve bilgi paylaşımı ($p<0,01$ ve $\beta= -0,156$), yenilik performansını etkilemektedir. Bunun yanında örgüt iklimi yenilik performansını etkilememektedir. Kurulan regresyon modeline ait veriler tablo 4.20’de gösterilmiştir.

Tablo 4.20: Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması, Yenilik Performansı Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Yenilik Performansı		İlgili Hipotezler
	Std B Katsayısı	Anlamlılık	
Sistem Yönelimi	0,176	0,032	H6a kabul
Örgüt İklimi	0,063	0,403	H6b red
Etkin Bilgi Kullanımı	0,522	0,000	H6c kabul
Bilginin Paylaşılması	-0,156	0,053	H6d kabul
R²= 0,339		F= 24,003	

Sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması bağımsız değişken, kalite performansı bağımlı değişken olarak kabul edilerek regresyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak örgüt iklimi ($p<0,01$ ve $\beta=0,343$) ve etkin bilgi kullanımı ($p<0,01$ ve $\beta=0,184$), kalite performansını olumlu etkilemektedir. Bunun yanında sistem yönelimi ve bilgi paylaşımı, kalite performansını etkilememektedir. Kurulan regresyon modeline ait veriler şekil 4.21 de gösterilmiştir.

Tablo 4.21: Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması, Kalite Performansı Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Kalite Performansı		İlgili Hipotezler
	Std B Katsayısı	Anlamlılık	
Sistem Yönelimi	0,100	0,245	H7a red
Örgüt İklimi	0,343	0,000	H7b kabul
Etkin Bilgi Kullanımı	0,184	0,037	H7c kabul
Bilginin Paylaşılması	-0,006	0,942	H7d red
R²= 0,280		F= 18,100	

Keşifsel ve düzeltici yenilik bağımsız değişken, verimlilik performansı bağımlı değişken olarak kabul edilerek regresyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak keşifsel ($p<0,01$ ve $\beta=0,373$) ve düzeltici ($p<0,01$ ve $\beta=0,289$) yenilik, verimlilik performansını olumlu etkilemektedir. Kurulan regresyon modeline ait veriler tablo 4.22’de gösterilmiştir.

Tablo 4.22: Keşifsel ve Düzeltici yenilik, Verimlilik Performansı Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Verimlilik Performansı		İlgili Hipotezler
	Std B Katsayısı	Anlamlılık	
Keşifsel Yenilik	0,373	0,000	H8a kabul
Düzeltilici Yenilik	0,289	0,000	H8b kabul
R²= 0,332		F= 47,000	

Keşifsel ve düzeltici yenilik bağımsız değişken, finansal performans bağımlı değişken olarak kabul edilerek regresyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak keşifsel ($p<0,01$ ve $\beta=0,445$) ve düzeltici ($p<0,01$ ve $\beta=0,137$) yenilik, finansal performansını olumlu etkilemektedir. Kurulan regresyon modeline ait veriler tablo 4.23’de gösterilmiştir.

Araştırmamızın konusuna benzer bir şekilde Jansen-Van Den Bosch-Volberda benzer bir çalışma yapmıştır. 2006 yılında yapmış oldukları bu çalışmanın sonucuna göre keşifsel ve düzeltici yeniliklerin finansal performans üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır (Jansen and Van Den Bosch and Volberda, 2006).

Tablo 4.23: Keşifsel ve Düzeltici yenilik, Finansal Performans Regresyon Analizi

	Bağımlı Değişken: Finansal Performans		İlgili Hipotezler
Bağımsız Değişkenler	Std B Katsayısı	Anlamlılık	
Keşifsel Yenilik	0,445	0,000	H9a kabul
Düzeltilici Yenilik	0,137	0,060	H9b kabul
R²= 0,279		F= 36,128	

Keşifsel ve düzeltici yenilik bağımsız değişken, müşteri memnuniyeti performansı bağımlı değişken olarak kabul edilerek regresyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak keşifsel ($p<0,01$ ve $\beta=0,186$) ve düzeltici ($p<0,01$ ve $\beta=0,289$) yenilik, müşteri memnuniyeti performansını olumlu etkilemektedir. Kurulan regresyon modeline ait veriler tablo 4.24’de gösterilmiştir.

Tablo 4.24: Keşifsel ve Düzeltici yenilik, Müşteri Memnuniyeti Performansı

Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Müşteri Memnuniyeti Performansı		İlgili Hipotezler
	Std B Katsayısı	Anlamlılık	
Keşifsel Yenilik	0,186	0,016	H10a kabul
Düzeltici Yenilik	0,289	0,000	H10b kabul
R²= 0,178		F= 20,531	

Keşifsel ve düzeltici yenilik bağımsız değişken, yenilik performansı bağımlı değişken olarak kabul edilerek regresyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak keşifsel ($p<0,01$ ve $\beta=0,328$) ve düzeltici ($p<0,01$ ve $\beta=0,352$) yenilik, yenilik performansını olumlu etkilemektedir. Kurulan regresyon modeline ait veriler tablo 4.25’de gösterilmiştir.

Tablo 4.25: Keşifsel ve Düzeltici yenilik, Yenilik Performansı Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Yenilik Performansı		İlgili Hipotezler
	Std B Katsayısı	Anlamlılık	
Keşifsel Yenilik	0,328	0,000	H11a kabul
Düzeltici Yenilik	0,352	0,000	H11b kabul
R²= 0,349		F= 50,554	

Keşifsel ve düzeltici yenilik bağımsız değişken, kalite performansı bağımlı değişken olarak kabul edilerek regresyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak düzeltici yenilik ($p<0,01$ ve $\beta=0,467$), yenilik performansını olumlu etkilemektedir. Bunun

yanında keşifsel yenilik, kalite performansını etkilememektedir. Kurulan regresyon modeline ait veriler tablo 4.26’da gösterilmiştir.

Tablo 4.26: Keşifsel ve Düzeltici yenilik, Kalite Performansı Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Kalite Performansı		İlgili Hipotezler
	Std B Katsayısı	Anlamlılık	
Keşifsel Yenilik	0,083	0,252	H11a red
Düzeltici Yenilik	0,467	0,000	H11b kabul
R²= 0,264		F= 33,678	

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde analizler sonucu elde edilen bulgular ışığında hipotezler incelenecek ve ortaya çıkan sonuçları ileride yapılacak bu ve benzeri çalışmalar için yöneticilere ve araştırmacılara öneriler de sunacak şekilde değerlendirilecektir.

Bu çalışmanın amacı: örgütsel öğrenme kapasitesinin, keşifsel ve düzeltici yeniliği nasıl etkilediğini araştırmak ve örgütsel öğrenme kapasitesinden etkilenen keşifsel ve düzeltici yeniliğin, firma performansını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmaktır. Özetle, bu araştırmada şu sorular cevaplandırılmaya çalışılmıştır:

1. Örgütsel öğrenme kapasitesinin nasıl artırılacağı ve öğelerinin neler olduğu?
2. Örgütsel öğrenme kapasitesinin öğelerinin, keşifsel ve düzeltici yeniliği nasıl etkilediği?
3. Keşifsel ve düzeltici yeniliğin firma performansına olan etkisi nedir?

Bu tez çalışmasında ilk olarak, örgütsel öğrenme kapasitesinin 4 temel öğesinin (Sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması) keşifsel ve düzeltici yeniliğe nasıl etki ettiğine bakılmıştır. Bunun için sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşımı bağımsız değişkenler olarak alınarak, bağımlı değişken olan keşifsel ve düzeltici yenilikler üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Daha sonra örgütsel öğrenme kapasitesi öğelerinin, direkt olarak firma performansına etkilerine bakılmıştır. Yine sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi

kullanımı ve bilginin paylaşılması bağımsız değişken olarak alınmıştır ve bağımlı değişken olan verimlilik performansı, finansal performans, müşteri memnuniyeti performansı, yenilik performansı ve kalite performansı üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Son olarak keşifsel ve düzeltici yenilikler bağımsız değişkenler olarak alınarak, bağımlı değişken olan verimlilik performansı, finansal performans, müşteri memnuniyeti performansı, yenilik performansı ve kalite performansı üzerindeki etkilere bakılmıştır.

Hipotezleri test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelleri önemli bulgular ortaya koymaktadır. literatürde, araştırma kapsamında oluşturulan hipotezleri destekleyen çalışmalara rastlanmıştır. Bu çalışmaların birçoğu keşifsel ve düzeltici yeniliğin, finansal performans etkisi üzerindedir.

Araştırmamızın sonuçlarına dayalı olarak metal sektöründe faaliyete bulunan işletmelere ve yöneticilere tavsiyeler vermeden önce bazı terimler üzerinde durması gerektiğini düşünmekteyim. Bu terimler yapılacak olan tavsiye ve önerilerin daha iyi anlaşılması için yapılacaktır. Aşağıda belirtilecek olan terimlerle anlatılmak istenilenler şöyledir: *verimlilik performansı*: işletmenin verimlilik oranı (kullanılan girdi/elde edilen çıktı), işgücü etkinliği ve sermaye kullanım etkinliğidir. *Finansal performans*: işletmenin ciro karlılığı (kar/toplam satışlar), aktif karlılığı (kar/toplam varlıklar) ve işletmenin genel karlılık durumudur. *Müşteri memnuniyeti performansı*: müşteri memnuniyeti oranı ve sadık müşteri sayısıdır. *Yenilik performansı*: yeni ürün ve hizmet sayısı, pazara ilk olarak ürün ya da hizmet sunma ve hızı, patentli yeni ürün sayısı ve yenilenen süreç sayısıdır. *Kalite performansı*: ürün güvenilirliği, ürün performansı, ürünün spesifikasyonlara uygunluğu, ürünün uzun ömürlü oluşu ve her defasında aynı ürün ve hizmetin üretilmesidir.

Araştırmamız doğrultusunda, metal sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri, etkin bilgi kullanımı ile keşifsel ve düzeltici yenilikler için daha elverişli bir ortam hazırlayabilirler. Etkin bilgi kullanımı sadece keşifsel ve düzeltici yenilikleri olumlu etkilememektedir. Keşifsel ve düzeltici yeniliklerin yanında direkt olarak firma performansına da etki etmektedir. İşletmelerinde finansal performansı, verimlilik performansını, müşteri memnuniyeti performansını, kalite ve yenilik performanslarını artırmak isteyen yöneticilerinde etkin bilgi kullanımını sağlamaları gerekmektedir. Etkin bilgi kullanımı için yöneticilerin işletmelerinde; işletme faaliyetleriyle ilgili teknolojileri, sürekli olarak takip etmeleri gerekmektedir. Bulunmuş oldukları rekabet ortamında meydana gelen bir yeni bir üretim teknolojisinin, kendileri için potansiyel etkisinin sürekli değerlendirmesi de gereklidir. Teknolojide meydana gelen bu değişimleri takip etmesi için çalışanların teşvik edilmesi, görevlendirilmesi de keşifsel yenilikler üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır. Yöneticilere, etkin bilgi kullanımı için yapılabilecek son bir öneride, işletmelerinin yeni gelişmelerden ve teknolojilerden kolayca etkilenebilir bir yapıya büründürmeleridir.

Örgütsel öğrenme kapasitesini etkileyen diğer bir faktör olan sistem yöneliminin düzeltici yenilik üzerinde olumlu etkileri olduğu da araştırmamızda ortaya konulmuştur. Bunun yanında sistem yönelimi de direkt olarak firma performansına etki etmektedir. Fakat etkin bilgi kullanımından biraz daha kısıtlı alana etki ettiği söylenebilir. Sistem yönelimi düzeltici yeniliğin yanında yenilik performansına da olumlu etki yapmaktadır. Sistem yönelimi için yöneticilerin, personellerinin işletmedeki tüm süreçlerin birbirleriyle bağlantılı olduğunu bilmelerini sağlaması gerekmektedir. Bunun yanında işletmedeki tüm faaliyetler, işletmede çalışan herkesin anlayabileceği bir dille tanımlanmalıdır. Son olarak işletmede kullanılan tüm süreçlerin yapılan işe değer kattığından emin olmaları

gerekmektedir. Değer zinciri üzerinde bulunmayan süreçler gözden geçirilmeli veya kaldırılmalıdır.

Diğer bir faktör olan örgüt ikliminin de düzeltici yenilik üzerinde olumlu etkileri olduğu söylenebilir. Örgüt ikliminin de direkt olarak performansa olumlu etkileri söz konusudur. Örgüt iklimi sayesinde yöneticilerin, kalite performansı ve müşteri memnuniyeti performanslarını artıracabilecekleri de çalışmamızda ortaya koyulmuştur. Örgüt iklimi için yöneticilerin, öğrenmenin rekabet de ayakta kalabilmek için önemli bir unsur olduğunu anlamaları, personellerinin öğrenmeye açık olmalarını sağlamalı ve personellerinin eğitimi için yapılan harcamaları yatırım olarak değerlendirmeleri gereklidir. Bunların başarılmasından sonra personelin öğrenimlerine bağlı olarak iyileştirmeler yapılmalıdır.

Son faktör olan bilginin paylaşılmasının, metal sektöründeki işletmeler için önemini, verimliliğe, finansal ve yenilik performansına yapmış olduğu olumlu etkilerini belirterek vurgulayabiliriz. Yöneticilerin bilginin paylaşılması için işletmelerinde; üretim teknolojisinde meydana gelen değişimlerden haber alan ve takip eden personellerinin, sahip oldukları bu bilgileri, iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle tartışıp, paylaşabilecekleri bir ortam yaratmaları gereklidir. Böyle bir ortam sağlanabilirse, işletme içinde bilginin paylaşılması sağlanacak ve sonuçta verimlilik performans, finansal performans ve yenilik performansın da artış ortaya çıkacaktır.

İşletmelerde gerçekleştirilecek olan keşifsel yenilikler direk olarak işletme performansını artırıcı rol oynamaktadır. Yapılacak olan keşifsel yeniliklerle işletmelerin verimlilik performanslarını, finansal performanslarını, müşteri memnuniyeti performanslarını ve yenilik performanslarını artırmaktadır. İşletmelerin

yukarda belirtmiş olduğumuz performanslarını artırmaları için yeni hizmet ve ürünler icat ederek, bunları kendi pazarlarında denemeleri gerekmektedir. Bundan sonra icat edilen bu yeni hizmet ve ürünlerin ticari hale getirilmesi gereklidir. Ayrıca işletmelerin sürekli olarak yeni müşteri bulmak için araştırma yapmaları ve düzenli olarak yeni dağıtım kanalları kullanmaları gereklidir.

Son olarak işletmelerin düzeltici yenilik ile nasıl firma performansını artırabileceklerine yönelik öneriler verilecektir. Düzeltici yeniliklerin, verimlilik performansı, finansal performans, müşteri memnuniyeti performans, kalite ve yenilik performansına olumlu etkileri olduğu araştırmamızda ortaya koyulmuştur. İşletmeler yukarda sayılan performanslarını artırmaları için ürün ve hizmetlerinde düzenli olarak küçük değişiklikler yapmaları ve ürünlerini piyasaya sürekli iyileştirerek sunmaları gereklidir. Fakat iyileştirmeler ve değişiklikler yapılırken, yapılan iyileştirme ve değişikliklerin müşteri taleplerini tam olarak karşılandığından emin olunmalıdır. İşletmelere ve yöneticilere bu konuda verilebilecek diğer bir tavsiye ise, ölçek ekonomisinden faydalanmaları ve müşteri taleplerine göre alternatif hizmetler sunmaları gerektiğidir. İşletmeler tüm bunları yaparken de, içsel süreçlerinde maliyetleri düşürmeye özen de göstermelidirler.

Son olarak araştırmamız ışığında ileride yapılabilecek olan çalışmalara değinilecektir. İlk olarak yapılan araştırmanın verileri daha geniş bir çevreyi kapsayacak şekilde toplanması sağlanıp daha detaylı bir çalışma yapılabilir. İkinci olarak, araştırmamızda bulunmayan bir faktörün daha modele katılarak tekrar incelenmesi önerilebilir. Literatür taraması esnasında gözlemlenen çevre faktörlerinin de modele eklenmesiyle çok daha güzel bir çalışmanın ortaya çıkarılabileceği görüşündeyim.

KAYNAKLAR

1. Adler, E., Cole, R. (1993). “*Designed for Learning: A Tale of Two ;Auto Plants*” **Sloan Management Review, Vol. 34, Issue 3, 1993.**
2. Akgül, Aziz, Çevik, Osman (2003). “*İstatistiksel Analiz Teknikleri*” **Emek Ofset, 2003.**
3. Argote, L. (1999). “*Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*” **Boston: Kluwer Academic, 1999.**
4. Argote,L., Beckmanand S.L., Epple D., (1990). “*The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings*” **Management Science, Vol. 36, Issue 2, 1990.**
5. Argyris, C., Schön, D. (1996). “*Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*” **Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.**
6. Argyris, Cris, (1983). “*Action Science and Intervention*” **Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 19, 1983.**
7. Argyris, Cris, (1999). “*On Organizational Learning*” **Blackwell, Cambridge, MA., 1999.**
8. Beck, Klaus (2004). “*Organizational learning*”, <http://www.sfb504.uni-mannheim.de/glossary/orglearn.htm>, 2004.
9. Benner, M. J., Tushman, M.L., (2002). “*Process Management and Technological Innovation: a Longitudinal Study of The Photography and Paint Industries*” **Administrative Science, Vol. 47, 2002.**
10. Benner, M. J., Tushman, M.L., (2003). “*Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited*” **Academy of Management Review, Vol. 28, 2003.**
11. Cheryl, A Van Deusen, (1997). “*Organizational Learning in Acquisitions within The Hopitality Industry: Developing The Constructs of Exploration and Exploitation*” **Master of Science Appalachian State University, 1997.**
12. Choo, C.W., (1998). “*The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*” **Oxford University Press, 1998.**

13. Czepiel, J. A. (1975). *"Patterns of Interorganizational Communications and the Diffusion of a Major Technological Innovation in a Competitive Industrial Community"* **Academy of Management Journal, Vol. 18, 1975.**
14. Daft, R. L, Sormuneann J., Parks, D. D., (1988). *"Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study"* **Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988.**
15. Daft, Richard L., Weick K.E. (1984). *"Toward A Model of Organization As Intrepretation Systems"*, **Academy of Management Review, Vol. 6, 1984.**
16. Dixon, N., (1992). *"Organizational Learning: A Review of The Literature with Implications for HRD Professionals"*, **Human Resource Development Quarterly, Vol. 3, Issue 1, 1992.**
17. Fuld, L. M. (1988). *"Monitoring the Competition: Find Out What's Really Going on Over There"* **Somerset, 1988.**
18. Garvin, D.A. (1993). *"Building A Learning Organization"* **Harvard Business Review, Vol.71, Issue 4, 1993.**
19. Grigg, Nigel, Walls, Lesley, (2007). *"The role of control charts in promoting organisational learning"* **Emerald, Vol. 19, Issue 1, 2007.**
20. Henrich, R. Greve, (2007). *"Exploration and Exploitation in Product Innovation"* **Advance Access published, Vol. 16, Issue 5, 2007.**
21. Huber, G. P., (1982). *"Organizational Information Systems: Determinants of their Performance and Behavior"* **Management Science, Vol. 28, 1982.**
22. Huber, George P., (1991). *"Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures"* **Organization Science, Vol. 2, Issue 1, 1991.**
23. Hult, G. Tomas M., Ferrel, O. C., (1997). *"Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement"* **Elsevier, Vol. 40, 1997.**
24. Jansen, Justin J.P., Van Den Bosch, Frans A.J., Volberda, Henk W., (2006). *"Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performnace: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators"* **Management Science, Vol. 52, Issue 11, 2006.**
25. Jelinek, M., Schoonhoven, C.B., (1990). *"The Innovation Marathon: Lessons From High Technology Firms"* **Oxford, 1990.**
26. Kalkan, Veli Denizhan, (2004). *"Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi"* **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2004.**

27. Kalkan, Veli Denizhan, (2006). “Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi: Kesişim ve Ayrışma Noktaları” **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2006.**
28. Kelly, D., Amburgey T.L., (1991). “*Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change*” **Academy of Management Journal, Vol.34, 1991.**
29. Kruger, V., (1998). “*Total quality management and its humanistic orientation towards organisational analysis*” **The TQM Magazine, Vol. 10, Issue 4, 1998.**
30. Kutanis, Rana Özen, (2006). “Örgüt Kültürü” **Sakarya Kitapevi, 2006.**
31. Lawson, R.B. and Ventriss, C.L., (1992). “*Organizational Change: The Role of Organizational Culture and Organizational Learning*” **Psychological Record, Vol. 42, 1992.**
32. Levinthal, D. A., March, J. G., (1993). “*The Myopia of Learning*” **Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993.**
33. Macnamaram, Weeks W.H., (1982). “*The Action Learning Model of Experiential Learning for Developing Managers*” **Human Relations, Vol. 35, 1982.**
34. Maltz, E., Kohli, A. K., (1996). “*Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries*” **Journal of Marketing Research, Vol. 33, Issue 3, 1996.**
35. March, J. G. (1991). “*Exploration and Exploitation in Organizational Learning*” **Organization Science, Vol. 2, 1991.**
36. Marquardt, M.J. (1996). “*Building The Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*” **New York: McGraw-Hill, 1996.**
37. McGill, Michael E., Slocum, John W., (1994). “*Leading Learning*” **JR Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 1, Issue 3, 1994.**
38. Meyer, J. W., Rowan, B. (1977). “*Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*” **American Journal of Sociology, Vol. 83, 1977.**
39. Moorman, C., Miner, A. S. (1997). “*The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity*” **Journal of Marketing Research , Vol. 34, Issue 1, 1997.**
40. Nevis, Edwin C; DiBella, Anthony J, Gould, Janet M, (1995). “*Understanding Organizations as Learning Systems*” **Sloan Management Review, 1995.**

41. Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995). *"The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation"* **Oxford University Press, Vol. 36, Issue 2, 1995.**
42. Poper, Micha, Lipshitz, Raanan, (2000). *"Organizational Learning: Mechanisms, Culture, and Feasibility"* **Management Learning, Vol. 31, Issue 2, 2000.**
43. Robey, D., Boudreau, M. and Rose, G. M. (2000) *"Information Technology and Organizational Learning: A Review and Assessment of Research"*, **Accounting Management and Information Technologies, Vol. 10, Issue 2, 2000.**
44. Romme, A. Georges L., Witteloostuijn, Arjen Van, (1999). *"Circular organizing and triple loop learning"* **Journal of Organizational Change Management, Vol. 12, Issue 5, 1999.**
45. Rosenkopf, L., Nerkar A., (2001). *"Beyond Local Search: Boundary-Spanning, Exploration, and Impact in The Optical Disc Industry"* **Strategic Management Journal, Vol. 22, Issue 4, 2001.**
46. Schein, E.H. (1992). *"Organizational Culture and Leadership"* **San Francisco: Jossey-Bass Publishers,1992.**
47. Schein, E.H. , (1990). *"Organizational Culture"* **American Psychologist, Vol. 45, 1990.**
48. Senge, P.M. (1990). *"The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization"* **New York: Doubleday,1990.**
49. Shekhar, Jayanthi (1996). *"Innovation and Competitiveness in Manufacturing: Two Essays"* **Thesis Submitted to The Faculty of The Graduate School of The University of Minnesota, 1996.**
50. Sinkula, J. M. (1994). *"Market Information Processing and Organizational Learning"*, **Journal of Marketing, Vol. 58i Issue 1, 1994.**
51. Slater, S. F., Narver, J. C. (1995). *"Market Orientation and The Learning Organization"*, **Journal of Marketing, Vol. 59, Issue 3, 1995.**
52. Snell, R. S. and Chak, A. M-K, (1998). *"The Learning Organization: Learning and Empowerment for Whom?"* **Management Learning, Vol. 29, Issue 3, 1998.**
53. Sun, Peter Y. T. ,Scott, John L.(2003). *"Exploring The Divide-Organizational Learning and Learning Organisation"*, **The Learning Organisation, Vol. 10, Issue 4, 2003.**

54. Hock-Hai, Teo and Xinwei, Wang, (2005). "*Organizational Learning Capacity and Attitude Toward Complex Technological Innovations: An Empirical Study*" **InterScience, Vol 57, Issue 2, 2005.**
55. Tippins, M. J. and Sohi, R. S., (2003). "*IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link*", **Strategic Management Journal, Vol. 24, Issue 8, 2003.**
56. Tokman, Mert, Richey, R Glenn, Marino, Louis D., Weaver, K. Mark, 2007. "*Exploration, Exploitation and Satisfaction in Supply Chain Portfolio Strategy*" **Journal of Business Logistics, Vol. 28, Issue 1, 2007.**
57. Tushman, M. L., Romanell, E., (1985). "*Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation*" **Research in Organizational Behavior, Vol. 7, 1985.**
58. Ulrich, D., Von Glinow, M., Jick, T., Yeung, A.K., and Nason, S.W., (1994). "*Learning Organization, Culture Change, and Competitiveness: How Managers Can Build Learning Capability*" **Lexington, MA: The International Consolidation for Executive Development Research, 1994.**
59. Walsh J. P., Ungson G. R. (1991). "*Organizational Memory*", **Academy of Management Review, Vol. 16, Issue 1, 1991.**
60. Wang, Catherine L., Ahmed, Pervaiz K., (2002). "*Learning Through Quality and Innovation*" **Managerial Auditing Journal, Vol 17, Issue 7, 2002.**
61. Yazıcı, Selim. (2001). "*Öğrenen Organizasyonlar*", **Alfa yayınları, 2001.**
62. <http://en.cnzhonghang.cn/probig.asp> (internet Kaynağı).

ÖZGEÇMİŞ

Vural Çelik, 1985 yılında İstanbul Üsküdar da doğmuştur. İstanbul Üsküdar’ da Avnibaşman İlköğretim okulunda ilk okul ve orta okul eğitimini tamamlamıştır. Lise eğitimini Üsküdar Burhan Felek lisesinde tamamladıktan sonra 2003 yılında Sakarya üniversitesi İşletme bölümüne başlamıştır. 2006 yılında Sakarya üniversitesinden mezun olmuş ve aynı tarihte Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünde işletme yüksek lisans öğrenimine başlamıştır. İlk sene İngilizce hazırlık okuduktan sonra 2007-2008 döneminde ders aşamasına geçmiştir. 2008 yılının ekim ayında Aslan Gemi ve Mak. Sanayi Tic. Ltd. Şti. de ISO 9001:2000 süreç ve kalite yöneticisi olarak çalışmaya başlamıştır.

Ek 1

Sayın Yönetici,

Örgütsel öğrenme kapasitesinin yenilik ve işletme performansına etkisinin incelenmesine yönelik hazırladığımız bu anketi doldurmak şüphesiz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak elde edilecek veriler araştırmamıza ışık tutacaktır. Toplanan veriler kesinlikle akademik çalışmada kullanılacaktır. Değerli katkılarınız bekler çalışmalarımızda başarılar dileriz.

Vural Çelik

Yrd. Doç. Dr. Hakan Kitapoğlu

GYTE İşletme Fakültesi

Soruları değerlendirirken lütfen aşağıdaki ölçeği kullanın

Kesinlikle katılmıyorum		Kararsızım		Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5

S1	Çalışanlar işletmedeki süreçler birbirleriyle bir bütün olarak bağlantılı olduğunu bilmektedirler	1	2	3	4	5
S2	Süreçlerdeki tüm faaliyetler açık bir biçimde tanımlanmıştır	1	2	3	4	5
S3	İşletmedeki her süreç işletmenin değer zinciri üzerinde yer alır	1	2	3	4	5
O11	İyileştirme, öğrenme yeteneğimize bağlıdır	1	2	3	4	5
O12	Süreçlerde, öğrenmeye bağlı değişimde iyileştirme hedeflenir	1	2	3	4	5
O13	Çalışanların öğrenmesine yönelik yapılan harcamalar yatırım olarak değerlendirilmektedir	1	2	3	4	5
O14	Öğrenme , işletmenin hayatta kalabilmesi için hayati bir konudur	1	2	3	4	5
BEK1	İşletmedeki faaliyetlerle ilgili teknolojiler, sürekli takip edilmektedir	1	2	3	4	5
BEK2	İşletmede, yeni üretim teknolojilerinin faaliyetlerimize olan potansiyel etkisi sürekli değerlendirilir	1	2	3	4	5
BEK3	İşletmemiz, yeni yöntemler ve teknolojiden kolayca etkilenir	1	2	3	4	5
BEK4	İşletmede, yeni üretim teknolojilerini izlemek için bazı çalışanlara sorumluluk verilmiştir	1	2	3	4	5
BEK5	Yeni yöntem ve teknolojinin uygulanmasında, derhal harekete geçilir	1	2	3	4	5
BPY1	Çalışanlar üretim teknolojisi ile ilgili konularda önemli bir şey bulduğunda hemen diğer arkadaşlarıyla bunu paylaşır	1	2	3	4	5
BPY2	Çalışanlar üretim teknolojisi ile ilgili konularda önemli bir şey bulduğunda yöneticilere bunu hemen iletmektedir	1	2	3	4	5
BPY3	Çalışanlar üretim teknolojisi ile ilgili konular hakkında elde ettikleri bilgileri diğer arkadaşları ile paylaşır ve kullanır	1	2	3	4	5
BPY4	Üretim teknolojisi ile ilgili konular diğer çalışanlarla paylaşılarak tecrübe kazanılır	1	2	3	4	5
BPY5	Üretim teknolojisi ile ilgili konuların işlemede paylaşılması için gerekli ortam vardır	1	2	3	4	5
KY1	Yeni hizmet ve ürünler icat ederiz	1	2	3	4	5
KY2	Yeni hizmet ve ürünlerimizi kendi pazarımızda deneriz	1	2	3	4	5
KY3	İşletmemiz için tamamen yeni olan ürün ve hizmeti ticari hale getiririz	1	2	3	4	5
KY4	Yeni pazarlardaki yeni fırsatlardan sıklıkla yararlanınız	1	2	3	4	5
KY5	İşletmemiz düzenli olarak yeni dağıtım kanalları kullanır	1	2	3	4	5
KY6	Yeni pazarda yeni müşteriler bulmak için düzenli olarak araştırma yaparız	1	2	3	4	5
DY1	Ürün ve hizmetimizde düzenli olarak küçük değişiklikler yaparız	1	2	3	4	5
DY2	Pazarlarımıza mevcut ürün ve hizmetlerimizi iyileştirerek sunarız	1	2	3	4	5
DY3	Mevcut hizmet ve ürünlerimizin özelliklerindeki yaptığımız iyileştirmeler müşteri beklentilerini tam olarak karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
DY4	Mevcut pazarlarımızda ölçek ekonomisi yakalamaya çalışınız	1	2	3	4	5

DY5	İşletmemiz müşterilerinin taleplerine göre alternatif hizmetler sunar.	1	2	3	4	5
DY6	İçsel süreçlerimizde maliyetlerin düşürülmesi önemli bir hedeftir.	1	2	3	4	5

Son üç yılı dikkate alarak firmanızı, sektördeki diğer firmalarla aşağıdaki her bir kriter açısından değerlendiriniz

1-Ortalamanın çok altı 2-Ortalamanın biraz altı 3-Ortalama 4-Ortalamanın biraz üstü 5-Ortalamanın çok üstü

VP1	Verimlilik oranımız (Kullanılan girdi/elde edilen çıktı)	1	2	3	4	5
VP2	İşgücü etkinliğimiz	1	2	3	4	5
VP3	Sermaye kullanım etkinliğimiz	1	2	3	4	5
FP1	Ciro Karlılığı (Kar/Toplam satışlar)	1	2	3	4	5
FP2	Aktif Karlılığı (Kar/Toplam varlıklar)	1	2	3	4	5
FP3	Firmanın genel karlılık durumu	1	2	3	4	5
MP1	Müşteri memnuniyeti oranı	1	2	3	4	5
MP2	Sadık müşteri sayısı	1	2	3	4	5
YP1	Yeni ürün yada hizmet sayısı	1	2	3	4	5
YP2	Pazara ilk olarak ürün yada hizmet sunma	1	2	3	4	5
YP3	Pazara yeni ürün yada hizmet sunma hızı	1	2	3	4	5
YP4	Patentli yeni ürün sayısı	1	2	3	4	5
YP5	Yenilenen süreç sayısı	1	2	3	4	5
KP1	Ürün güvenilirliği	1	2	3	4	5
KP2	Ürün performansı	1	2	3	4	5
KP3	Ürünün spesifikasyonlara uygunluğu	1	2	3	4	5
KP4	Ürünün uzun ömürlü olması	1	2	3	4	5
KP5	Standart (her defasında aynı) ürün ve hizmet üretimi	1	2	3	4	5

Yaş	:.....			
Cinsiyet:	a) Erkek	b) Bayan		
Eğitim Durumu	a) İlkokul/Orta Okul	b) Lise	c) Üniversite	d) Lisansüstü/Doktora
İşletmedeki kademeniz	a) Üst kademe	b) Orta kademe		
Bağlı bulunduğunuz departman	:.....			
İşletmedeki çalışma süresi	:.....yıl			
İşletmedeki çalışan sayısı	:.....			
İşletmenin yaşı	:.....			
ISO 9000-2000 alınma yılı	:.....			
Mevcut ürün sayısı	:.....			

Anketimize katılımınız için teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.