

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖĞRENME YETENEĞİNİN FİRMA
YENİLİKÇİLİĞİ ÜZERİNE ETKİLERİ**

**Kültigin AKÇİN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**GEBZE
2006**

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖĞRENME YETENEĞİNİN FİRMA
YENİLİKÇİLİĞİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Kültigin AKÇİN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

GEBZE
2006

ÖZET

TEZ BAŞLIĞI: Öğrenme Yeteneğinin Firma Yenilikçiliği Üzerine Etkileri

YAZAR ADI : Kültiğın AKÇİN

Bu çalışmada firmanın öğrenme yeteneğinin firma yenilikçiliğine olan etkileri araştırılmıştır. Çalışmamıza öğrenme yönelimiyle başlayıp, öğrenme çeşitleriyle konu pekiştirilmiştir. Öğrenmenin yenilikçiliğe olan katkıları örnekler ve analizlerle tespit edilmiş olup, bu konular arasındaki ilişkiler saptanmıştır. Tez kapsamında öğrenme yeteneği 4 boyut altında incelenmiş; bu dört boyut ile yenilikçilik ve firma performansı arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Bu dört boyut aşağıda verilmektedir:

1. İdari Taahhüt
2. Sistemler Perspektifi
3. Açıklık ve Tecrübe
4. Bilgi Transferi ve Entegrasyonu

Bunlar arasında istatistiksel açıdan önemli ilişkiler tespit edilmiştir. Bu çalışma ile idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve deneyim, bilgi transferi ve entegrasyonu, firma performansı ve firma yenilikçiliği konularında literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Verilerin toplanması ve analiz edilmesi sonucu bu yapılan çalışmalar da bize bu değişkenler arasındaki direkt ve dolaylı ilişkileri göstermiştir. Böylece firma öğrenme yeteneğinin boyutlarından açıklık ve tecrübe ile firma performansı ve firma yenilikçiliği arasındaki anlamlı bir ilişki olduğu ve birbirlerini olumlu yönde etkiledikleri ve firma geleceği açısından bu konuların hayati önem taşıdığı kabul edilmiştir.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS: Effect of firm's Learning Capablity to Firm's Product Innovation

AUTHOR: Kültiğın AKÇİN

This study investigates the effects of the learning capability on firm innovativeness. Starting our study from the learning orientation, we proceeded to investigate the different types of learning. The study demonstrates the contribution of learning on innovativeness with examples and the relationships between learning capability and firm innovativeness is empirically tested. In order to measure the learning capability four dimensions are used:

1. Managerial commitment
2. Systems perspective
3. Openness and experimentation
4. Knowledge transfer and integration

The important relationships between learning capability and firm innovativeness are examined from a statistical point of view. It is aimed to enhance the literature concerning managerial commitment, systems perspective, openness and experimentation, knowledge transfer and integration, firm innovativeness and firm performance. The analyze results demonstrates the direct and indirect relationships between these variables. According to the findings, the openness and experimentation dimension of learning capability is positively related to firm innovativeness and firm performance which in turn is vital for a company's future.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmayı hazırlamamda değerli katkılarından ve tecrübelerinden yararlandığım, her türlü desteği aldığım değerli hocalarım Doç.Dr. Ali AKGÜN'e, Doç.Dr. Halit Keskin'e, Yrd.Doç.Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU'na ve çalışma sürecinde bizzat bana destek veren Arş. Grv. Ayşe Günsel'e çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
ÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	
TABLolar DİZİNİ	
GİRİŞ	1
1. YENİLİKÇİLİK ESASINDA ÖĞRENME YÖNELİMİ	3
1.1. ÖğrenmeYönelimi	4
2. ÖĞRENME EKONOMİLERİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR	7
2.1. Öğrenme Ekonomisinde Öz-Örgütlenme	7
2.2. Ağ Öz-Örgütlenmesi: Analiz İçin Bir Çerçeve	8
2.2.1. Ağ Kaynakları	8
2.2.2. Sınırlandırma ve Odaklanma Faktörleri	9
3. ÖĞRENME YÖNELİMİ, ŞİRKET YENİLİK YETENEĞİ VE FİRMA PERFORMANSI	11
3.1. Öğrenme Yeteneği	11
3.2. Firma Yenilikçiliği	11
3.3. Öğrenme Yeteneği ve Firma Yenilikçiliği	12
3.4. Öğrenme Yeteneği ve Şirket Performansı	13
3.5. Şirket yenilikçiliği ve Şirket Performansı	13
4. DESTEK LİDERLİĞİNDEN VE ORGANİZASYONLA İLGİLİ ÖĞRENİM YENİLİK VE PERFORMANSTA EKİP ÇALIŞMASI KAYNAŞMA ETKİSİ	15
5. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME YETENEĞİ VE BOYUTLARI	18

5.1. Örgütsel Öğrenme	18
5.2. Öğrenme Yeteneği Boyutları	20
5.2.1. İdari Taahhüt	20
5.2.2. Sistemler Perspektifi	21
5.2.3. Açıklık ve Tecrübe	21
5.2.4. Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	22
5.2.5. Kurumsal Öğrenme Kapasitesinin Boyutları Arasındaki İlişkiler	23
5.2.6. Firma Yenilikçiliği	23
5.2.7. Yenilikçilik ve Firma Performansı	24
6. FİRMA ÖĞRENME YETENEĞİNİN FİRMA ÜRÜN YENİLİKÇİLİĞİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA	26
6.1. Örneklem	27
6.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği	29
6.3. Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri	32
7. SONUÇ VE TARTIŞMALAR	37
7.1. Sınırlandırmalar	40
7.2. Öneriler	40
KAYNAKLAR	42
ÖZGEÇMİŞ	48
EK-1- ANKET SORULARI	

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
1.1. Aktif ve pasif öğrenme yönelimi karakteristikleri	6
6.1. Faktör Analizi	31
6.2. Korelasyon Analizi	32
6.3. İdari bağıllık, Sistem perspektifi, Açıklık ve deneyim ve Bilgi Transferi ve Entegrasyonunun yenilikçilik üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	33
6.4. Yenilikçiliğin firma performansı üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	34
6.5. İdari bağıllık, Sistem Perspektifi, Açıklık ve Deneyim, Bilgi Transferi ve Entegrasyonu ve Firma Yenilikçiliğin Firma Performansı üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	35
6.6. İdari Bağıllık, Sistem Perspektifi, Açıklık ve Deneyim ve Bilgi Transferi ve Entegrasyonunun Firma Performansı üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	35

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
4.1 Yenilik, sürdürülebilir rekabet avantajı, performans ilişkisi	17
6.1 Teorik model	27

GİRİŞ

Rekabetin hızla küreselleştiği, sınırların kaktığı günümüz ekonomisinde, rekabetin artması, hızlı bir teknolojik değişimin yaşanması, ürün hayat döngülerinin kısılması ve tüketicilerin bilinçlenerek daha iyiyi talep etmesi sonucu yöneticilerin pazara ve müşteriye bakış açısı değişmekte (Ruekert, 1992: 225–227); Lemon ve. Sahota'nın (2003: 1) ifadesiyle işletmeler farklılık yaratarak yenilik yapmak ya da yok olmak gerçeğiyle yüzleşmek zorunda kalmaktadır. Günümüz işletmeleri için bu derece önemli olan yenilikçilik ve yaratıcılık üzerine çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Milyonlarca yıllık insanlık tarihinde sürekli değişimin; ilkel toplumdan tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin altında insanın değişime uyum, sorun çözme ve yaratıcılık kapasitesi yatmaktadır. İşletmelerin insana dayalı rekabet avantajını kullanması, çalışanların esnek ve deneyimlerden öğrenmeye hazır olmasını gerektirmektedir (Wright and Macmahon, 1992; Pfeifer, 1994; Jarrat and Coates, 1995: 9).

Bireyin davranışlarının değişmesiyle sonuçlanan, yeni bilgi ve anlayış elde etme süreci olarak tanımlanan öğrenme, hem bireylerin hem firmaların hem de ulusların değişim ve yenilik rüzgarına ayak uydurmaları ve bu rüzgarın en önünde yer almalarını sağlayan önemli bir yetenek olup hem firma yenilikçiliği hem de firma performansını direk olarak etkilemektedir.

Yenilikçilik olgusunun incelenmekte olduğu bu deneysel çalışmada, XXI. yüzyılın değişen dinamikleri de dikkate alınarak etkin bir yenilik sürecinin ve bu sürecin değişkenlerinin tanımlanarak literatürün genişletilmesi hedeflenmektedir. Bu amaçla:

- a) Öncelikle yenilikçiliğin temellerinden bahsedilmekte,
- b) Yenilikçiliğin en temel öncüllerinden biri olan öğrenme kavramı ve öğrenim yönelimi tanımlanmakta,
- c) Öğrenme ekonomilerinden bahsedilmekte,
- d) Bunu takiben öğrenme yeteneği, firma yenilikçiliği ve firma performansı arasındaki ilişkiden bahsedilmekte,

e) Ardından öğrenme yeteneğinin boyutları detaylı bir şekilde ortaya konmaktadır.

f) Geliştirilen hipotezler, İstanbul ve Kocaeli bölgesindeki işletmelerden toplanan veriler ışığında test edilmekte,

g) Elde edilen bulgular yorumlanarak örneklemimizle ilgili değerlendirmeler yapılmaktadır.

1. YENİLİKÇİLİK ESASINDA ÖĞRENME YÖNELİMİ

Günümüz küresel ekonomisi ve iş dünyasında bir firma varlığını sürdürebilmek ve rekabet avantajını koruyabilmek için ürün ve süreçlerinde yenilik yapmaya mecburdur. Yenilik, en temel şekliyle yeni bir fikir, ürün ya da sürecin kabulüdür. İcattan çok daha derin ve kapsamlı bir kavram olan yenilik, firmanın kullandığı süreçlerde meydana gelecek yeni üretim metotlarını kapsayan bir anlayışı temsil etmektedir.

Yenilikçiliği oluşturan unsurlar; girişimcilik, risk alabilme yeteneği ve inisiyatifçilik olarak addedilmektedir (Covin ve Slevin, 1991:12). Risk alabilme yeteneğinde mevcut kaynaklardan yararlanmak için işletmenin istekliliğine odaklanılmaktadır. Girişimci şirketler de, stratejilerdeki yönetim risklerini içeren riskleri anlamaya ihtiyaç duyarlar. İnisiyatifçilik, pazarda rakiplerinden önce yeni ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin kontrolünün sağlanmasına olanak sağlayan yetenek ve davranışları içermektedir (Liu et al., 2002:370). Özellikle girişimcilik, yeni çözümlerin ve yaratıcılığın, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinin, başarıya ulaşmak için yeni teknolojik kaynaklara ulaşılmasının nasıl olacağını temsil etmektedir (Davis et al., 1991:45). Bu bahsedilen üç niteliğin temelinde de yeni stratejilerin uygulanması sırasında oluşacak fırsatları kovalayabilen ve kişisel özelliklerini bu doğrultuda tekrar şekillendirebilen yani öğrenebilen çalışanların varlığı söz konusudur. Nitekim Nonaka and Takeuchi (1995: 233) yenilikçi firmaların ortak özelliğinin yüksek etkinlikte öğrenme sistemlerine sahip olmaları olduğunu ifade etmektedir. Nitekim yenilik, sürekli bir değişim ve öğrenme sürecinin varlığını gerektirmektedir. Dolayısıyla yenilikçilikten bahsedilmeden önce öğrenme kavramının tanımlanması hayati bir önem taşımaktadır.

1.1 Öğrenme Yönelimi

Rekabetin yoğun ve şiddetli olduğu belirsiz küresel bir pazarda faaliyet gösteren işletmeler için varlıklarını sürdürmelerinin ve rekabetçiliklerini arttırabilmelerinin temel şartı olan öğrenme “bireyin davranışlarının değişmesiyle sonuçlanan, yeni bilgi ve anlayış elde etme süreci” olarak tanımlanabilmektedir (Marquardt, 1996). Bu tanımda bilgi ile hem işin nasıl yapıldığını gösteren know-how, hem de işin yapılma amacını belirten know-why ifade edilmektedir.

Senge (1993) öğrenmeyi “bilgi edinmek” den ayırmakta ve onu “ insanı o zamana dek gerçekleştiremediği bir şeyi yapmaya muktedir hale getiren davranış ve düşünce değişiklikleri bütünü” olarak görmektedir. Bazı teorisyenler ise öğrenmeyi, düşünce ve eylem arasında bir köprü kurarak tanımlamışlardır. Örneğin Argyris (1991), öğrenmenin ancak yeni bir bilginin farklı bir forma dönüştürülmesi sonucunda meydana gelebileceğini savunmaktadır.

Öğrenme yönelimi ise “örgütsel öğrenme yeteneğini oluşturan ilk gösterge” dir (Hult et al, 2001:179). Öğrenme yönelimi bilgi yaratma, dağıtma ve kullanma yeteneğini tanımlayan bir örgütsel değerler çerçevesini ifade etmektedir (Sinkula *et al*, 1997). Rekabetin hızla artması ve enformasyon teknolojilerinin bir anda ortaya çıkmasıyla birlikte öğrenme yönelimi, sürdürülebilir rekabet avantajı için en önemli unsur olarak addedilmektedir (Grant, 1996: 377). Huber (1991) öğrenme yönelimini örgütün kültüründeki inançlardan ve değerlerden kaynaklanan davranışları etkileme potansiyeline sahip olan anlayış ve yeni bilgilerin gelişimi olarak detaylı bir şekilde tanımlar. Nitekim Slater ve Narver (1995) da bu tanıma benimsemektedir. Öğrenme yöneliminin bu detaylı tanımı, öğrenmenin yeni davranışlarla sonuçlanmasını gerektirmektedir (Argyris ve Schon 1978; Fiol, 1985; Sinkula, 1994). Bu öğrenme tanımına daha yüksek bir öğrenme seviyesini vurgulayan bilgiye başvurma yeteneğini tanıyan arttırılmış bilgi olarak bakmaktadır

Örgüt kapsamında gerçekleşen bilgi yaratma ve kullanma faaliyetlerinin bütünü bünyesinde barındıran öğrenme yönelimi; rakiplere kıyasla daha üstün nitelikte ürünleri

yaratacak teknolojilerin gelişimi yanında müşteri ihtiyaçları, pazardaki değişimler ve rakiplerin hareketleri hakkında bilgi edinimi ve paylaşımını da içermektedir. Öğrenme yönelimi ne tür bilginin elde edildiğini, onun nasıl yorumlandığını, değerlendirildiğini ve paylaşıldığını etkilemekte olan temel unsurdur.

Bir firma kapsamındaki bireylerin sergilemekte olduğu öğrenme yönelimi karakteristikleri iki kategoride ele alınmaktadır:

- Pasif öğrenme: Pasif öğrenme yönelimine sahip bireylerin, var olan özelliklerinin değiştirilemez olduğuna inanmaları dolayısıyla, yetenek ve bilgilerini geliştirebilmeleri mümkün değildir (Porter and Tansky, 1999,52).
- Aktif öğrenme: Aktif öğrenme yönelimine sahip olup kişisel özelliklere kolayca etki edilebildiğine inanan çalışanların buna uyan davranışları sergilemesi muhtemeldir. Bu çalışanlar hem yeni stratejilerin uygulanması sırasında oluşacak fırsatları kovalayacakları hem de kişisel özelliklerini bu doğrultuda tekrar şekillendirebilecekleri için, öğrenme yöneliminin kesin bir göstergesi olarak, gelişme ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmektedirler (Porter and Tansky, 1999,52).

Öğrenme yönelimi, firma kapsamında bilgi gelişimini devam ettirecek şekilde yapılandırılmalıdır (Coher ve Sproull, 1996; Crossan, Lane ve White, 1999). Öğrenme yöneliminin esas olarak firmanın kültürel seviyesinde oluşmakta; performansı ve yenilik gibi kavramları doğrudan etkilemektedir.

Tablo 1.1 Aktif ve pasif öğrenme yönelimi karakteristikleri (Sadler- Smith et al., 2001:142)

Pasif Öğrenme	Aktif öğrenme	
Azalan Seviye	Yükselen Seviye	Kaynak Tanımı
<i>Tek döngülü öğrenme:</i> Temel normları değiştirmeden problemleri çözer ya da çevredeki değişimlere tepki verir	<i>Çift döngülü öğrenme:</i> Temel politika, norm, kurallar, amaçlar ya da prosedürlerin değişimi gibi daha radikal çözümler gerektiği zaman ortaya çıkar	Tek döngülü öğrenme, kurulu çalışma ve problem çözme düzenini desteklerken uzun dönemde çalışma düzeninde belirgin bir değişime neden olmaz. Çift döngülü öğrenmede ise organizasyon çevresindeki değişimlere karşı gösterdiği davranışları ve karar verme mekanizmasını sorgulayarak yeniden yapılandırır ve yeni çalışma yolları geliştirir.
<i>Düşük seviyede öğrenme:</i> işletmelerin kısa dönemli, yüzeysel ve geçici oluşumlarıdır.	<i>Yüksek seviyede öğrenme:</i> faaliyetlerde bir değişim gerektiren çevresel değişimlere yanıt verir	Düşük seviyede öğrenme nispeten basittir ve geçmiş davranışların tekrarından çok da farklı değildir. Yüksek seviyede öğrenme ise yeni kompleks kuralların gelişimi ve davranışların değişimi ile sonuçlanır.
<i>Benimseyici öğrenme:</i> mevcut çevreyle yeni ve daha iyi yollarla başa çıkma	<i>Üretken öğrenme:</i> adaptasyonun ilerisine giderek birey ve işletmelerin dünyaya karşı yeni bir bakış açısı geliştirmesini gerektirir	Benimseyici öğrenme; birey ya da organizasyonların tutucu bir tarzda davranma eğilimini göstermektedir. Üretken öğrenme ise yeni beceri ve çalışma stillerinin geliştirilmesi olarak ifade edilebilir. Aslında üretken öğrenme yenilikçilik eğilimi olarak da düşünülebilir.
<i>Artımsal öğrenme:</i> hâlihazırda bilinen bilgi ya da yapılan işe odaklanır.	<i>Dönüşümsel öğrenme:</i> bilinen ya da uygulanan varsayımlara meydan okumakta olan bilgiler.	Artımsal ve dönüşümsel öğrenme türleri birbirleriyle yarışmaktan ziyade birbirlerini tamamlayıcı niteliktedirler. İşletmeler belki tercihlerini bir tür için kullanabilirler ancak öğrenen bir organizasyon bu iki yaklaşımın her ikisinden de fayda sağlayabilir.
<i>Uygulama:</i> iyi iş yapma; yerleşik normlara uygun davranma; bağımlı ve pasif	<i>İyileştirme:</i> daha iyi iş yapma; rekabet etme; bağımsız ve aktif	

2. ÖĞRENME EKONOMİLERİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR

2.1 Öğrenme Ekonomisinde Öz-Örgütlenme

Son yıllarda yaşanan değişiklikler, rekabetin küreselleşmesi, hızın artması ve enformasyon teknolojilerinin ani yükselişi ile birlikte “bilgi ekonomisi” nin ortaya çıkışı üzerine çok sayıda yazılar yazılmıştır (OECD, 1999). Fakat öyle ki artık bilgi tabanlı ekonomilerdense “öğrenme ekonomisi” kapsamında konuşmak daha uygun görünmektedir. Çünkü bugünün teknolojiye dayanan hızlı ilerleyişi bağlamında, yeni bilgi ekonomik değişimler için kaynak niteliğini çok kısa bir süre koruyabilmektedir. Öğrenme kaynakları da ekonomik ve teknolojik değişikliklerin adapte edilmesini sağlayıp daha uzun vadeli rekabet avantajlarını desteklemektedir (Lundwall and Borrás, 1999). Çünkü öğrenmek en karmaşık ve en değerli teknolojilerin yenilenmesi için temel bir anahtardır (Rycroft and Kash, 1999). Öğrenmek kümülatifdir ve bir rotaya bağımlıdır (örneğin tarihi olaylar) ve tek pazar en uygun öğrenmeyi seçmek için yeterli değildir. Bazı durumlarda bu seçimi teknolojik yenilikler için hayati bir önem taşımaktadır. Yenilik yapmak yeni hizmet ve üretim süreçlerini bilgi ile entegre etmeye (örneğin mesaj akışı veya anlamlar eklenebilir, yeniden düzenleme veya bilgi değişimi) ve teknolojik problemleri çözmek için veya fırsat avantajlarını yakalamak için bilgiye dayalı olanaklara uzanmalıdır. Öğrenme adaptasyonu sağlandığında yeni örgütsel yapılar ve teknolojik problemler veya fırsat avantajlarını yakalamak için yöntemler arasında öz-örgütlenme de yer almaktadır. Sanayi devrimiyle birlikte ekonomide Adam Smith’in ifadesi ile “görünmez el” öz-örgütlenme davranışına bir örnek olarak gözlemlenmiştir. Öz-örgütlenme; fikir, üretici ve tüketici faaliyetlerinin “kendini organize ederek” koordinasyonudur.

Üretim süreci bilgi üzerinde bağımsız bir rol oynadığından (üretimin geleneksel faktörlerinin yerini değiştirme, doğal kaynaklar gibi) ekonomistler öğrenme ve öz-örgütlenmenin genel rolünün teorisini geliştirmeye başlamışlardır (Witt, 1997). Öğrenme ve öz-örgütlenme yöntemleri arasındaki bağlantı konusunu en açık ele alanlar evrensel

ekonomistlerdir (Foster, 1997; Nelson, 1995; Dosi ve Nelson, 1994; Blauwhof ve Leydesdorff, 1993; Arthur, 1988). Yöntemde öz-örgütlenme ağı, üzerine odaklanılan yeni nesnenin, çevresinin şekline ve pazarlarına etki edebilir. Aslında birçok ağ sınırının sonu ve onların ağ kavramı ekonomik ünite ve onun çevresi arasındaki yapay bölümün üstesinden gelmeyi sağlar (De Bresson and Amese, 1991). Çok yönlü öz-örgütlenme kapsamında ağlar ile çevresi arasındaki sınırların bulanıklığı, işbirliği yönetiminin yumuşak bir şeklini teşkil etmektedir (Örneğin daha az kol uzunluğu akdi ve çok esnek bağlantılar) (Bolton et al, 1994). Ayrıca daha esnek olan yönetim uygun şekilde taahhütte bulunmak için üye kuruluşların olanaklarını birleştirici ve öğrenmede yenilikçi ağlar için gerekli ihtiyaca cevap vermeye kullanabilmektedir. Yenilikçi ağ genişlemesi üyeler arasında güven, karşılık, teklifsizlik ve topluluk gibi paylaşılmaya ihtiyaç duyulan duygulardan daha çok baskı yapar (Hansen, 1992; Sorensen and Levold, 1992). Güven bu üstün gelen örgütler arası rekabetle ilgili sabit, kontrol ihtiyacına ve fırsatçı davranışlara yaptırımları azaltmayı sağlar. Güvenle örgütsel çabalar, öğrenme yöntemleri-yeni anlayışlar ve bilgi üzerine odaklanabilir (Dickson, 1996).

2.2 Ağ Öz-Örgütlenmesi: Analiz İçin Bir Çerçeve

Ağ öz-örgütlenmesi ağ kaynakları, zorlamalar ve yoğunlaşma faktörleri olmak üzere iki takım faktörler arasında sürekli gerçekleşen karşılıklı etkileme ile ilgili bir kavramdır. Beraber alındığında bu faktörler “ağın kaynak tabanlı görünüşü” gibi adlandırmaları kapsar. İş bu anlamıyla yenilikçi ağ başarısının birincil karar vericileri yapışkan ve zor taklit edilen kaynaklar ve olanakların bir koleksiyonu kapsamaları için dış güçlerin ötesine gider (marketler, endüstriyel yapı, iç endüstri rekabeti) (Mowery, 1998).

2.2.1 Ağ Kaynakları

Herhangi bir ağ en az üç takım kaynağa sahip olan karmaşık teknolojilerin yeniliği ile ilgilidir. Mevcut esas olanaklar, hali hazırda içselleştirilmiş tamamlayıcı malvarlığı ve tamamlanmış örgütsel öğrenme bu üç kaynağı oluşturmaktadır. Bunlar öğrenme için temel bir anahtardır. İşbirliği vasıtası ile öğrenme ve etkili öz-örgütlenme partnerlerin olanakları

ve mal varlıkları üzerinde ağı bir penceresinin olmasına ihtiyaç duyar (Inkpen, 1996). Ağ öğrenimi bu nedenle yayılmayı etkileyen öz kabiliyet sahiplerinin ve öz-örgütlenmenin gelişmekte olan parçası için tamamlayıcı varlıkların arasından ayrılamaz. Öğrenme, öz yetenekleri inşa etmek için gereklidir ve tamamlayıcı varlıklarla onları bağlamak için en az üç tane ortak aktivite gerekmektedir,

- Yeni problem çözüm bilgisi ve prosedürleri için araştırma (euristic)
- Deneyimle ve problemlerin yeniden tanımlanması
- Teknolojik yolun modifiye edilmesi

Yöntem ve üretim yenilikleri ile ilgili problemlerin çözümü, problem çözümüne katkıda bulunacak yöntem ve bilgi için öz-örgütlenmeyi gerektirmektedir. Öğrenmede tamamlanmış ağlar ihtiyaç duyulan problem çözme bilgisi ve yöntemini hızlı bir biçimde tanımlar. Bu araştırma yetenekleri “öğrenme hakkında öğrenme” veya “bilgi için bilgi” (Faulner and Senker, 1995) şeklinde tanımlanmıştır. Öğrenme bu nedenle yeni öz yeteneklerin ve tamamlayıcı varlıkların tanımlanmasında ve bu yeteneklere ve varlıklara sahip yeni ağ üyeleri hedeflenmesinde kısmen yöneltilmiştir.

2.2.2 Sınırlandırma ve Odaklanma Faktörleri

Herhangi bir ağ, onun geçmişi öğrenme imkânlarını ve yeni yardımcı varlıklara ulaşmak için yeni potansiyeli hem sınırlandıran hem de genişleten bir yola bağlılığı ihtiva eder (ağ dışı bilgi kaynakları) (Rycroft and Kash, 2002). Örgütsel öğrenme, öğrenmenin olduğu yerde gelecekte alacağı yer gibi iyi bir gösterge olarak geçmişte de yer almıştır. Birçok ağ önceki öğrenmeye “komşuluk” yakın cazip araştırma ve keşfetme aktivitelerinden dolayı “yerel” öğrenmeye meyillidir. Sabit öğrenme bu nedenle kendini inşa etmeye meyillidir ve olumlu geri bildirim ana kaynağı olabilir. Benzer kendini destekleme geri bildirim halkası pazar seçme yöntemleri tarafından oluşturulur. Aynı zamanda ağın ne kadar öğrenmeyi üstleneceği ve izlemek için yardımcı varlıklar hakkında ağın seçimleri üzerinde odaklanır ve sınırlanır. Bir ağın yönetime bağımlılıkları ve çevre seçimi bu nedenle öz-örgütlenme yöntemleri ile sınırlandırılır ve genişletilir (De Vany,

1996). Esnek bir tarih ve bu tarih kapsamındaki ilişkiler bir ağ içinde katılımcılara rekabet avantajı kaynakları sağlar; ya da bunun aksine pazarda sonuçları masraflı olan dar odaklanma veya körelmeye mahkum eder. Örneğin, çok ağır yerleştirilmiş sermaye pazarlarının kısa vadeli yönelmesi öz-örgütlenmeyi ve yenilikçiliği öldürebilir. Hâlbuki uyarlamalar uzun vadeli pazar güçlerine duyarlıdır ve öz-örgütlenmeye faydalı katkıları olabilir (Mangematin, 1996). Ağ stratejisinin etki alanında, odaklanan ve sınırlandırılan bazı güçlerin birleşiminin ustaca idare edilmesiyle mevcut kaynakları büyütme kararları vardır. Sürekli yeniliklerde, çevresindeki mevcut stratejik fırsatların, engellerin karışımının ve değerini devamlı olarak güncelleyen ağ başarılıdır. Stratejik seçimler kaçınılmaz şekilde örgütsel yapılardır (Stacey, 1995). Böylece tedarikçilerle anlaşarak genişleme, kullanıcılar veya rakipler ağ yapısındaki değişimin yönetimi çoğunlukla yüksek seviyede bağlantılılığı sağlamaktadır. Ağ üyeleri derece ile ilgili olarak öz-örgütlenme için ortak yöntemlerini sınırlandırılmış veya geliştirilmiş örgütsel ve teknolojik kaynaklarla sürekli performanslarını gözden geçirirler. Eğer üye bir firmada, hükümet laboratuvarı veya üniversite takımı karşılaşmalarında fırsatlardan çok problem var ise o genellikle ağdan çıkar. Ağ ilişkilerinden çözüm kararları öz-örgütlenme için yeni bağlantıları başlatma kararında anahtardır. Öte yandan bağlantılar ağ öz-örgütlenmesi ile birlikte aniden güce, desteğe sahip olabilir. “Bandwagon” etkileri artan geri dönüşler şeklini alabilir (Wade, 1995).

3. ÖĞRENME YETENEĞİ, ŞİRKET YENİLİK YETENEĞİ VE FİRMA PERFORMANSI

3.1 Öğrenme Yeteneği

Öğrenme yeteneği, rekabet avantajını arttırmak için bilgi yaratma ve bilgiyi kullanmaya yönelik geniş organizasyon aktivitesine başvurmaktır. Bu durum müşteri ihtiyaçları, pazar değişikliği ve rakip hareketler halinde bilgi elde etmeyi ve paylaşmayı olduğu gibi aynı zamanda rakip teknolojilere üstünlük sağlayan yeni ürünler yaratmayı hedefleyen yeni teknolojilerin gelişimini de içerir (Hurley, Hult 1998; Moorman 1998; Mone, McKinley, Barker 1998). Öğrenme yöneliminin, ne tür bilgilerin toplandığı (Dixon 1992) ve nasıl yorumlandığı (Argyris, Schon 1978), değerlendirildiği (Sinkula, Barker, Noordewier 1997) ve paylaşıldığı (Moorman 1998) üzerinde etkisi vardır.

Birinci figürde gösterildiği gibi, öğrenme yöneliminin dört unsuru öğrenmeye, paylaşılan vizyona, açık fikirliliğe ve organizasyonlar arası bilgi paylaşımına bağlıdır.

3.2 Firma Yenilikçiliği

Drucker (1954) yenilikçiliğin önemi ve kurumsal araştırmada bunun ihmali üzerine vurgu yapılan ilk adreslerden biriydi. Firma yenilik yeteneği üzerine çalışmaların çoğu yenilik dağılımı üzerine yazılmış literatürlerde bulunmaktadır. Bu bilgilere göre, bir şirket geçici bir çevrede hayatta kalabilmek için yenilikçi olmalıdır. Yenilikçilik bazıları tarafından bir bireyin becerisini derecelendirirken ve bu beceriyi sosyal sistemdeki diğerleriyle karşılaştırırken yeni bir şeyi uyarlamakta göreceli olarak erken davranmak şeklinde tasarlar. Ama bu tanım organizasyon odaklı değil birey odaklıdır. Hurley ve Hunt şirket yenilikçiliğinin kolektif bir bakış açısından meydana gelmesi olarak tanımlar. Yani yeni fikirlere açık olmanın bir şirketin kültürünün görünüşünü yansıttığını söylerler.

Firma yenilikçiliği 2 bakış açısıyla kavramlaştırılmaktadır: Birincisi bunu davranışsal değişikliği olarak, yani şirketin yenilikleri uyarlama oranını gösterir. İkincisi ise onun olduğu bir organizasyonun gönüllü olarak değiştirilmesidir.

3.3 Öğrenme Yeteneği ve Firma Yenilikçiliği

Yenilik, yaratıcı olmayı, kabul edilirliliği ve yeni fikirlerin, işlemlerin, ürünlerin ya da hizmetlerin gerçekleştirilmesini belirtmektedir.

Öğrenme yeteneğinin kurumsal yenilikle yakından ilişkili olduğu açıktır. Birçok teorisyen, yenilik kabiliyetini artırmaya yönelik bir yeteneğinin önemini vurgulamaktadır (Damanpour 1991; Verona 1999; Cahil 1996; Day 1991). Öğrenme geniş ölçüde çevrenin gözlemlenmesi ve kurumların çevreyle etkileşiminden oluşur. Yenilik konusunda, müşteri talebi kararsızlığı, teknolojik kargaşa ve rekabet belirsizliği kritik çevresel faktörlerdir (Cahil 1996). Böylece kendini öğrenmeye adanmış bir organizasyon yenilik kabiliyetini üç şekilde arttırabilir. Birincisi yeniliğe daha çok bağlı kalmak ve teknoloji sanatı ruhuna sahip olmak ve bu teknolojiyi yeniliklerde kullanmaktır. Teknolojik keşif gerçekleştirme ve pazarlama kapasitesine daha çok sahip olmaktır. İkincisi, müşteri ihtiyaçlarını tahmin etme ve anlama bilgi ve becerisine sahip olduğundan dolayı, beliren pazar talebinde yaratılan fırsatları organizasyonun kaçırmamasıdır. (Damanpour 1991, Cahil 1991), Bu ihtiyaçları anlamamanın önemini vurgulamak için Urban ve Hauser (Urban, Havser 1993) “gizli kâr teklifi” terimini kullanır ki bu, bir şirketin kendisini müşterilerinin gizli ve belirlenen ihtiyaçlarını (müşterilerle etkileşimden kazanılan ihtiyaçlar) tam olarak anlamaya çalışmasıdır. Bu açık ve net olmalıdır ve ürün stratejisine doğrudan bağlantılı olmalıdır. Eğer başarısızlık riski en aza indirgenirse yeni ürünler müşteri değerlerini yansıtmalıdır (Urban, Havser 1993). Üçüncüsü ise öğrenmeye sadık bir organizasyon muhtemelen rakiplerinden çok daha fazla yenilik kabiliyetine sahip olacaktır (Damanpour 1991). Böyle bir organizasyonun karakteristik özelliği rakiplerinin pazardaki hareketlerini yakından takip ediyor olmasıdır (Gatignon, Xvreb 1997). Böyle bir organizasyon rakiplerinin güçlü ve zayıf noktalarını anlar ve sadece onların başarılarından değil aynı zamanda

başarısızlıklarından da çok şey öğrenir (Slater, Narver 1994; Lant, Montgomery 1987). Bütün bunlar yüksek bir yenilik kabiliyetine katkıda bulunur.

3.4 Öğrenme Yeteneği ve Şirket Performansı

Araştırmacı ve teorisyenlerin büyük bir çoğunluğu öğrenme yeteneğinin firma performansı için taşıdığı önem konusunda hemfikirdir.

Güçlü bir öğrenme yeteneğine sahip bir şirket basit bir bilgi toplama ve ya depolama merkezinden ibaret değil; tüm bu bilgilerin işlemcisi ve kullanıcısı konumundadır. Müşterilerden, rakiplerden ve çeşitli kanallardan gelen bilgiler asıl yeterlilik gücünü geliştirmek için kullanılmalıdır. Öğrenme yeteneği uzun süreli bir asıl yeterlilik gücü olarak görülen yaratıcı öğrenmeyi yükseltmeye çalışan şirketlerin beceri derecesini etkilemektedir (Sinkula, Barker, Noordewier 1997; Hunt, Morgan 1996).

Strateji literatürü hiçbir stratejinin iş dünyasına uzun süreli normalüstü kârlar kazandırmayacağına dair vurgu yapmaktadır (Jacobson 1992). Öğrenme yeteneği, şirketlerin en önemli karakteristik özelliklerinden biride onların çevre ve pazar değişikliklerini öngörmekte ve düzenlemeler, ayarlamalar yapakta olduğudur. Örneğin, birçok öncü otomotiv şirketin şimdiden 2010 yılı modellerinin tasarımlarını geliştirmiş durumdadırlar. Öğrenme yeteneği, şirketler iyi hazırlanmış kurumsal sistemlerini ve güncelleştirilen köklü çalışma felsefelerini bile sorgulamakta isteklilerdir (Mone, McKinley, Barker 1998; Senge 1990). Böyle şirketler daha önce idare edilen pazarı eskisinden çok daha iyi idare ederler. Böyle tutumlar, davranışlar ve stratejiler uzun süreli üstün performansa öncülük etmelidir.

3.5 Şirket yenilikçiliği ve Şirket Performansı

Yenilik kabiliyeti birçok deneysel çalışmanın desteklediği bir buluş ve şirket performansının en önemli belirleyici unsurudur (Mone, McKinley, Barker 1998; Cooper

2000; Cooper, Kleinschmidt 1987).Yeniliklerin dağılımı literatürü ayrıca bu görüşe onaylar ve şirketlerin hayatta kalabilmelerini için rakip bir çevreyi ele geçirmek açısından yenilikçi olmaları gerektiğini vurgular (Li, Calantone 1998).Yinede şirket yenilikçiliği ve performansı arasındaki bağlantı etkili ve yeterli bir şekilde test edilmemiştir (Capon, Farley, Lehmann, Hulbert 1992).

Öğrenme ve yenilikçilik iki ayrı kavram olsa da aslında birbirleriyle bağlantılı durumdadır (Hult ve Thomas, 1998 p.197). Slater ve Narver (1995) öğrenme yöneliminin direkt olarak yeni ürün başarısıyla ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca Calantone ve arkadaşları (2002) şirketteki performans, yenilik ve öğrenme yönelimi arasında bir bağlantı olduğuna dikkat çekmişlerdir.

4. DESTEK LİDERLİĞİNDEN VE ORGANİZASYONLA İLGİLİ ÖĞRENİM, YENİLİK VE PERFORMANSTA EKİP ÇALIŞMASI KAYNAŞMA ETKİSİ

Son yıllarda organizasyonların yetenekleri dış çevrede değişikliklere uygun şekilde yanıt vermesi için, organizasyonla ilgili çalışmaların merkezi bir konusu oldu. Bu sebeple uzun vadeli hayatta kalma, rekabetçilik, ve daha büyük performansı bütünüyle başarmak, organizasyonla ilgili teori için dış çevrede devamlı değişikliklere denk olması için organizasyonların kapasitesine güvenir, ve stratejik idare, çevre ve onun organizasyonunun arasında etkileşimde onların araştırma gayretleri konsantre oldu. Organizasyonla ilgili teori, organizasyonun yapısının ve süreçlerinin, karşıt çevreye adapte etmeli olduğunu düşünür, yine de, stratejik idare, çevre ve organizasyonun stratejisinin arasında krize konsantre olur.

Çeşitli yazarlarda, Aragon-Correa ve Sharma (2002), Brio ve Junquera (2003), çevrede farklı değişikliğin, krizin farklı derecelerini gerektirdiğine dikkat çeker. Böylece, onun çevresine organizasyonun yanıtları, sürekli bir dizi boyunca sınıflandırılabilir. Bu sınıflar, savunulan duruş ve proactive stratejisidir. Savunan bir strateji, firmaların düşünerek, onun çevresiyle organizasyonun etkileşimini azaltan kararlar ve hareketler yoluyla kararlılığı yarattığını ima eder. Buna zıt olan, organizasyonun, sabit olarak onun çevresinde değişiklikleri oluşturan yeni pazar fırsatlarının aramasında olduğunu ima eden onun uzun vadeli rekabetçiliğini sürdürmek için ve bu değişikliklere yanıt vermesi için yarışmacıları zorlayan proactive stratejisidir.

Krizin çeşitli tipleri, çevresel değişiklikleri idare etmek için uygulanabilir alternatiflerdir.

Yine de, bütün tipler, yarış ve pazarların dinamizmi ile tanımlanan bir bağlamda eşit olarak bağışık değildir. Bir proactive krizi, çevresel değişikliklere daha büyük bağışıklık sağlar. Organizasyonun bu tipi sabit olarak, değişik adımda tuttuğundan beri sık sık

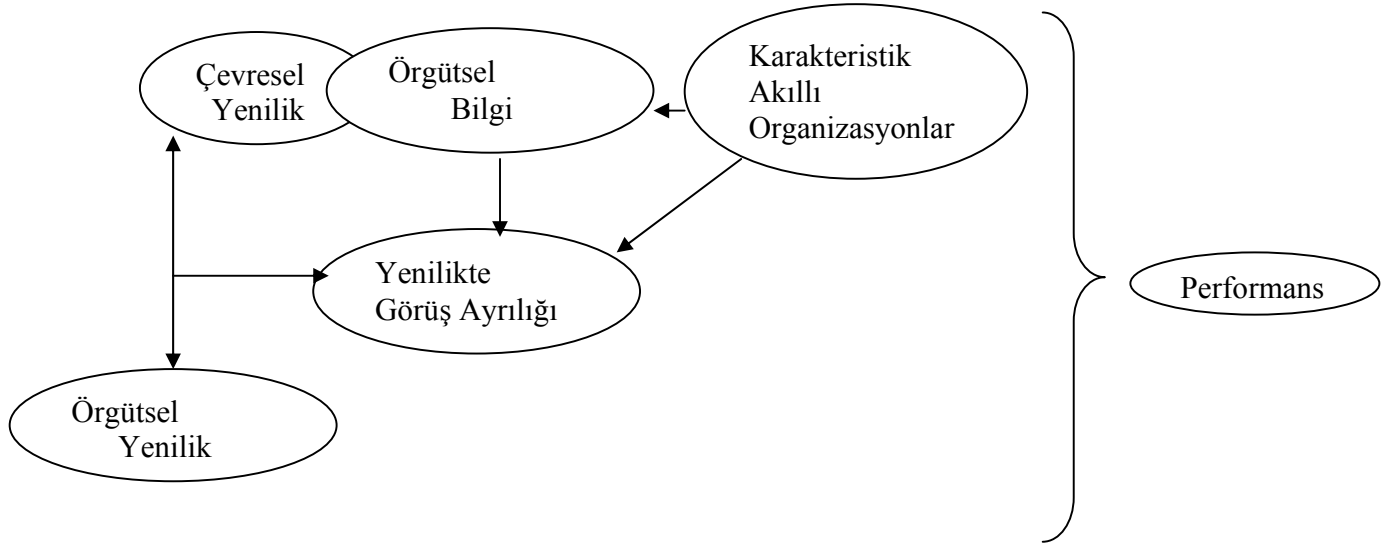
değişikliğe neden olur (Miller ve Winter, 1978). Yeniliğin bakış açısından, bir proactive stratejisi, sabit aramayı ima eder ve ürünlerin yeni fikirlerin tanışmasını sağlar. Operationalizeye firmanın ve çevrenin yeniliğinin arasında fark boyunca bu yenilik aralığı hedeflenmektedir. Yine de, yeniliğe dayanmak ve desteklemek için, karşılaştırmalı bir yapı çevre tarafından ortaya çıkarılmıştır. Organizasyon, sektörün içinde mükemmel firmaların fikrine anlatılmak zorunda kalmaktadır.

Aynı şekilde, organizasyonlar çevrede var olurken takıma göre değişiklikler, özel yeteneklerin bir dizisini geliştirme ve onların gerekli becerilerini oluşturma ihtiyacı doğar. Firmaya özel olanlar arasındakiler, kararlar ve yeteneklerdir. Rekabetçi avantajları başarmakta anahtar rol, görülemezler tarafından oynanır. Sonuç olarak bütün görülemezler, bilgi toplumunda en önemli yeteneklerden biri olan öğrenim, yüksek stratejik rol için durmaktadır.

Aynı çizgide, bu organizasyonla ilgili öğrenimi yerine getirmek, öğrenen süreçleri geliştirmesi için firmalara izin veriyor olan karakteristiklerin bir dizisini gerektirir ve en sonunda zeki organizasyonlar olur. Zeki organizasyonların, yapısal, stratejik bir dizisi vardır.

Bir organizasyonun zeki olması için, dönüşüm karakteristiklerinin bir dizisine sahip olan bir lidere sahip olmayı ifade eden bir destek liderliğine sahip olmalıdır. Bir eliar sahip olmaya ek olarak, iyi bir tasarımcı, usta, yol gösterici, rakip, katalizör ve kaynaştırıcı olmayı kapsar. Bu lider, yenilik ve bireysel inisiyatifi cesaretlendirmelidir.

Sonunda, CEO'in esaslı rolünün altını çizmeliyiz (Dooley ve O'Sullivan, 2003). Pek çok aktörün, idare sürecinde karıştırılabilmesine rağmen, CEO, organizasyonun yönünü dışarı çizmek için en sonda sorumludur. Planlama ve hareketlere rehberlik etmek için sorumlu olmaya ek olarak onları başarmayı tamamlar (Finkelstein ve Hambrick, 1996; Westpal ve Fredrickson, 2001; Karagozoglu, 2002). Bu yüzden, organizasyonu kuşatırken hem çevreden CEO'in algısı, hem de onun içinde var olurken kaynaklar ve yeteneklerden, uzun terimde dayanılabilir rekabetçi avantajları yaratmak için esaslı olduğu Şekil 4.1'de gösterilmiştir.



Şekil 4.1 Yenilik, sürdürülebilir rekabet avantajı, performans ilişkisi (Finkelstein. S., Hambrick, D., 1996)

5. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME YETENEĞİ VE BOYUTLARI

5.1 Örgütsel Öğrenme

Bu kavramı anlamaya çalışırken bireysel öğrenmenin psikolojik kavrayış kısmının hatırlanması bizi en çok ilgilendiren husustur. Bireysel öğrenmenin kurumların öğreniş şekli üzerindeki dolaylı ya da dolaysız etkisi örgütsel öğrenme hakkındaki birçok teorinin öğrenmenin bireysel ve örgütsel seviyede gözlemlenmesine bağlı olduğu gerçeğini haklı çıkarmaktadır (Kim, 1993).

Her ne kadar örgütsel öğrenme bireysel öğrenmenin temelini oluştursa da (Shrivastava, 1983; Senge, 1990) bireysel öğrenmenin gelişimini sağlayan bu süreç; örgütün farklı üyelerini bireysel öğrenimleri harmanlaması kadar basit değildir (Argyris and Schön, 1978; Hedberg 1981). Örgütsel öğrenme; farklı hareket alanları arasında hareket etmeyi bireysel seviyeden grup seviyesine inmeyi ve daha sonra da örgüt seviyesine tekrar ulaşım tekrar geriye dönmeyi gerektiren bilgiye dayalı dinamik bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Huber, 1991; Crossan et al., 1999).

Bu işlem yoğun bir kolektif bilgi yaratılana kadar (Hedberg 1981) ya da örgütsel süreç ve kültürle bütünleştirilene kadar bireylerin bilgi edinimlerinden ve de bu bilgi alışverişi ve etkileşiminin kazandırdıklarından kaynaklanır. Örgüt bilinci olarak adlandırılan şeye depolanan bu kolektif bilginin (Walsh and Ungson 1991), edinilen bilgi şekli ve bu bilginin paylaşılarak yorumlanması üzerinde önemli etkileri mevcuttur.

Bir bireyin bir örgüt kapsamında ne öğrendiği büyük ölçüde diğer örgüt üyelerin ne bildikleriyle alakalıdır. Diğer bir ifadeyle ortak bilgi tabanı, öğrenme sürecinin dinamizmini ve sürekliliğini yansıtmaktadır (Simon 1991).

Öğrenmenin bir süreç olarak analizi, üç temel konuyla yakından ilişkilidir. Öncelikli olarak bilgi ile bu bilginin örgütle etkileşimi ve birlikte yayılımı yoluyla edinimi ve yaratılması önemli stratejik bir kaynak olmaktadır (Grant, 1996; Zander and Kogut, 1995, Teece et al., 1997). Bu örgütlü öğrenmenin kişilerin bireysel öğrenimlerinin de ötesinde kolektif bir doğası olduğu fikrini destekler (Shrivastava 1983).

İkinci konu ise, yeni bilginin yaratılması ve dağılımının bilişsel ve davranışsal seviyede oluşabilecek sürekli iç değişikliklerin varlığını gerektirmesidir.

Üçüncü konu ise, bu iç değişikliklerin firmaların etkinliklerinin devam ettirilmesi ya da iyileştirilmesini (Fiol and Lyles, 1985; Garvin, 1993; Slocum et al., 1994) hatta ve hatta firmaların değişik öğrenme kabiliyetine bağlı rekabet avantajlarının kazanılmasını başarmayı (Mahoney, 1995; Brenneman et al., 1998) sağlayan sürekli bir gelişim sürecini başlatmasıdır.

Yukarıda bahsi geçen üç konu bize bilgiyi kullanma kabiliyetini diğer bir ifadeyle bilginin yaratılmasını, edinilmesini örgütsel öğrenme şeklinde kavram haline getirme imkânı sağlar. Örgütlü öğrenme kabiliyetinin etkili bir şekilde gelişimi aşağıda belirtilen dört şartı gerektirir. İlk olarak, şirket yönetimi örgütsel öğrenmeye karalı bir şekilde destek olmalıdır (Stata, 1989; Garvin, 1993). Yönetim sürece öncülük etmeli desteğini net bir şekilde göstermeli ve bu işlemde yer alacak personeli temin etmelidir (Williams, 2001). İkinci şart ise, örgütsel öğrenme kabiliyetini etkili bir şekilde gelişimi, firmaların içerisindeki her bir öğenin tatmin edici bir sonuç alınabilmesi için katkı yapması gereken bir sistem olarak görülmesini sağlayan kolektif bir bilincin varlığıdır (De Geus, 1988; Senge, 1990). Eğer ortak bir vizyonu sıkıntısı varsa, bireysel eylemlerin örgütsel öğrenmeye bir katkısı olmayacaktır (Kim, 1993). Üçüncü olarak ise, örgütsel öğrenme kabiliyetinin etkili bir şekilde gelişimi, bireysel olarak edinilen bilginin etkileşimi ve transferine dayalı örgütsel bir gelişimi de gerektirmektedir (Nonaka and Takeuchi, 1995). Örgütsel hayatın her alanı ve aşamasında kullanılacak olan yoğun bir örgütsel bilgiyi yaratmak, organizasyonun sürekli öğrenimini ve bu işlemin bir parçası durumunda bulunan

bireylerin dayanışmasını garanti etmek açısından büyük bir önem taşımaktadır (Daft and Weick, 1984).

Son olarak, adaptasyonun günümüz yoğun ve şiddetli rekabet koşullarına tek başına cevap verememesinden olacak ki öğrenme kabiliyetinin yalnızca kurulu olan bu sistemin içindeki değişikliklere adapte olması, firmalar arasında heterojen bir kaynak olmasına yetmeyecektir. (Hedberg, 1981; Mc Gill and Slacum, 1993). Firma adaptif öğreniminde ötesine giderek, kullanılmakta olan örgütsel sistemi sorgulamak bakımından gerekli olan öğrenme seviyesine konsantre olmalı ve gerekli görülen yerlerde daha yenilikçi ve esnek alternatiflerin araştırılmasında değişiklikler yapmalıdır. Yaratıcı öğrenme (Senge 1990, McGill at al., 1992) yeni fikirlere ve çeşitli deneylere açık olan bir zihniyet gerektiren öğrenim şeklidir (Leonard-Barton 1992).

5.2.Öğrenme Yeteneğinin Boyutları

5.2.1. İdari Taahhüt

Yönetimin öğrenimin ilişkili olguları tanıması gerekmektedir. Yani yönetim temel değerler olarak kabul edilen bilginin transferi, yaratılması ve edinimini kolaylaştıracak olan kültürü geliştirmeyi de üstlenmelidir (Stata 1989; Mc Gill et al., 1992; Garbin 1993; Nonaka and Takeuchi, 1995).

Yönetim, öğrenmeyi merkezi bir unsur haline getirmeli ve bunu uzun vadede stratejik bir bakış açısıyla sunmalı; bu doğrultuda iş akışına müdahale etmelidir (Ulrich et al,1993; Slocum et al 1994; Neviz et al, 1995; Hult ve Ferrell, 1997; Senge 1990; Slater ve Norver, 1995; Spender, 1996; Willams, 2001) Son olarak yönetim değişim sürecinde devam ettirmeli, kendini yenileyebilen ve rekabete karşı direnebilen bir organizasyon yaratmak için üstüne düşen sorumluluğu üstlenmelidir (Liethal 1999). Yönetim; eskiden realite olarak görülen ancak günümüzde mevcut durumlara cevap vermeyecek durumda ki varsayımların güçlendirilmesinden başka bir işe yaramayan gelenekçi inanışları ve

zihniyetleri ortadan kaldırmalıdır (De Geus, 1998; Mc Gill and Slocum, 1993; Nonaka, 1994; Takeuchi, 1995).

5.2.2. Sistemler Perspektifi

Sistemler perspektifi organizasyon üyelerini ortak bir kimlik etrafında bir araya getirmeyi gerektirir (Senge, 1990; Sinkula, 1994). Firmanın tüm elemanları, departmanları ve diğer faaliyet alanları organizasyonu hedeflerini net bir şekilde algılamalı ve bu hedeflerin gelişimine nasıl katkı sağlayacaklarını kavrayabilmelidirler (Hult ve Ferrel, 1997; Lei at al., 1999). Organizasyon, her biri kendi başına işleyen ancak koordinasyon içinde hareket eden farklı kısımlardan oluşan bir sistem olarak kabul edilmelidir (Stata, 1989; Kofman ve Senge, 1993, Nevis at al., 1995). Örgütü bir sistem olarak görmek; hizmet ve bilgi alışverişine dayalı ilişkilerin önemini kavramayı gerektirdiği gibi (Ulrich et al., 1993) paylaşılan zihinsel modellerin geliştirilmesini de beraberinde getirmektedir (Senge, 1990; Kim, 1993; Miller, 1996).

Örgütsel öğrenme; bilgi, algı ve inançların paylaşımını da gerektirdiğinden ortak bir çalışma zemininin hazırlanması ve ortak bir dilin varlığını bu sürece dâhil olan tüm bireyler tarafından geliştirilmesi bu sürecin devam ettirilmesi açısından önemli olacaktır. Yani ortak bir dilin varlığı bilgi etkileşimini olumlu yönde etkileyecektir. Örgütsel öğrenmenin gelişimine önemli bir unsurdur (Grant 1996). Bu şekilde örgütsel öğrenme çalışanların bireysel öğrenimlerinin ötesine geçerek ve bunu kolektif bir seviyeye çıkacaktır (McGill et al., 1992).

5.2.3. Açıklık ve Tecrübe

Açıklık ortamını yaratmak; yapısal ve fonksiyonel farklılığa öncelikli olarak bağlı kalmayı ve her tür fikir ve tecrübeyi ve bunlardan dersler çıkarmayı olduğu kadar yalnızca bir kişinin kendi değerlerinin, inançlarının ve tecrübelerinin diğerlerininkinden daha iyi olduğunu düşünmekten kaçınmayı gerektirir (McGill et al., 1992; McGill and Slocum, 1993; Nevis et al., 1995). Örgüt içinden ve ya dışından gelen yeni fikirlere karşı açıklık, olası farklı metotların ve prosedürlerin kullanımına dayalı mevcut yada gelecekte

karşılaşılması muhtemel sorunlar için yenilikçi ve esnek çözümleri araştırmayı vurguladığından yaratıcı öğrenmede önemli bir unsur olan deneyselliği desteklemektedir (Leonard-Barton, 1992; Garvin, 1993). Deneysellik, yaratıcılığı andıran girişimcilik kabiliyetini, kontrollü riskleri almaya istekliliği ve bir kişinin bir diğersinin yanlışlarından bir şeyler öğrenme fikrini destekleyen kültürü gerektirir (Slocum et al., 1994, Slater ve Narver 1995, Naman ve Slevin 1993).

5.2.4. Bilgi Transferi ve Entegrasyonu

Bu dördüncü faktör birbiri ile yakın ilişkili iki işlemin, sürecin başarılı bir şekilde tasarlanmasından ziyade anlık gerçekleşmesini yani bilginin iç transfer ve entegrasyonunu anlatmaktadır. Bu iki işlemin etkin olması şirkette ki en iyi uygulamaların transferini engelleyen iç bariyerlerin eksiltmesini vurgulayan küçültme kapasitesinin öncelikli varlığına dayanmaktadır (Cohen ve Levinthal 1990, Szulanski 1996). Transfer temelde bireyler arasındaki konuşmalardan ve etkileşimlerden kaynaklanan, bireysel seviyede edinilen bilginin iç dağılımını, diğers bir deyişle akıcı bir iletişim, diyalog ve tartışmadan kaynaklanan bilgi dağılımını vurgular (Brown ve Duguid 1991, Kofman ve Senge 1993, Nicolini ve Mezner 1995). Akıcı iletişim temelde bilginin mevcudiyetini ve doğruluğunu garanti eden kıvrak bilgi sistemlerinin varlığına dayanmaktadır (McGill ve Slocum 1993). Diyalog ve tartışma açısından çalışma takımı ve personel toplantıları fikirleri açıkça paylaşmaya yönelik ideal forumlar olabilir (Stata 1989, Garvin 1993, Nonaka 1994, Slater ve Narver 1995, Lei et al., 1999). Çalışma takımlarının örgütsel öğrenmenin gelişimindeki ana rolü çoklu disiplin ve çoklu fonksiyon takımlara dair literatürde sıklıkla bahsedilmektedir (Di Bela et al., 1996, Snell et al., 1996, Garvin 1993, Ulrich et al., 1993, Nonaka 1994, Nonaka ve Takeuchi 1995). Takım öğrenimi bireysel öğrenimin ötesinde grup öğrenimine yer verir. Bireysel olarak edinilen bilginin entegrasyonu, yorumlanması ve transferine olanak sağlar (Senge 1990, Hult ve Ferrell 1997). Bu entegrasyon, örgütsel kültürü, işin tarzını ve organizasyon bilincini şekillendiren unsurların temelini oluşturan kitlesel bilginin yaratılmasını sağlar (Huber 1991, Walsh ve Ungson 1991). Yani bu bilgi, üyelerin doğal rotasyonuna rağmen, sürekli öğrenilmesini garanti altına alacak şekilde değişik durumlarda tekrar uygulamaya geçirilebilmektedir (Levitt ve March 1988, Simon 1991).

5.2.5 Kurumsal Öğrenme Kapasitesinin Boyutları Arasındaki İlişkiler

Yazarlar tarafından saptanan 4 boyut, birbirleriyle yakından ilişkilidir. Yani dinamik bir işlem olan örgütsel öğrenmenin yukarıda bahsi geçen yönü açıklık ve tecrübe ve bilgi transferi ve entegrasyonu arasındaki etkileşimi açıklar.

Örgütsel öğrenmenin gelişimini etkin kılabilmek için bireysel anlamda yaratılan ve edinilen bilginin transfer edilmesi ve organizasyonla bütünleştirilmesi gerekir. Ayrıca, ifade edildiği üzere bu etkileşimin başarısı organizasyon üyeleri tarafından benimsenen ortak bir dilin ve paylaşılan vizyonun varlığına bağlıdır (Sistem Perspektifi). Bu bakımdan organizasyon kültürünün önemli bir rolü vardır ve bu noktada organizasyonun gelişiminde yönetim desteğine ihtiyaç vardır (İdari Taahhüt). Ortak faktörler birbirleriyle bu kadar yakın ilişki içerisinde bulunan bu dört boyutun önemini vurgular. Örneğin analiz edilen bu dört boyut çalışanların katılımı, takım ruhu, dayanışma ve girişim açısından ilişkilerini vurgular. Eğer bir örgüte güven duyuluyorsa bu öğelerin rekabet avantajı ile ilgisi olduğu düşünülebilir (Mayer et al., 1995; Mc Allister, 1995). Jones ve George'a (1998) göre; güven serbest bilgi alışverişine, yüksek katılıma, personelin ihtiyaçlarının karşılanmasına ve ortak bir hedefin izlenmesine katkı sağlar. Bahsettiğimiz tüm bu şeyler belirttiğimiz bu dört boyut içerisinde yer almaktadır. Bu yüzden örgütsel öğrenme kabiliyetinin oluşum boyutları ile güven arasındaki ilişki komplekstir ve çoğu zaman birbirlerinin gelişimlerini pekiştirmeleri ve desteklemeleri bakımından gelişim ve değişiklikler ile karşılıklı bir ilişki içerisinde dir.

5.2.6. Firma Yenilikçiliği

Firma yenilikçiliği, bir firmanın yeni ürünler yaratma ve geliştirme eğilimi, yenilikleri benimseme ölçüsüdür. (Garcia Clantone, A Critical Look at Technological innovation typology, A literative review, s:113). Örgüt kültürünün bir bileşeni olan yenilikçilik firmanın yeni fikirlere karşı açıklık seviyesini göstermektedir (6-Hurley and Hult-learning Orientation, firm innovation, s.517). Yenilik, bir firma için artan satışlarla ve

pazar payıyla, geliştirilmiş ve iyileştirilmiş dağıtım performansı, portföyündeki yeni ürünlerin artan sayısı ile kazancın artması; yeni ürünlerin pazara çıkma sürelerindeki kısalma, artan üretkenlik/üretim, dağıtımdaki süre azalması, kaynakların ve zamanın daha iyi kullanılmasıyla maliyetlerin azalması anlamına gelmektedir. Bu nedenle yenilik, kurumsal stratejisinin en önemli parçasını oluşturan ve sürekliliği olan hayati bir faaliyettir.

Firma yenilikçiliği hakkında gerçekleştirilen çalışmaların büyük bir çoğunluğu, yeniliğin geliştirilmesi ve yayılmasına ilişkin literatür kapsamında yer almaktadır. Bu teorisyenlere göre bir işletmenin kararsız bir ortamda varlığını sürdürerek rekabetçiliklerini koruyabilmeleri için yenilikçi olması şarttır. Yenilikçilik bazı araştırmacılarca da bir bireyin, sosyal sistemdeki diğerleriyle karşılaştırıldığında, yeni bir şeye erken adapte olabilme derecesidir. Ancak bu tanım organizasyon yerine bireye odaklanmaktadır. Oysa yenilikçilik, kurulu bir örgüt kapsamında örgütün herhangi bir bölümü içerisinde ve herhangi bir seviyede bulunabilir (Schindehutte et al., 2000: 19).

Firma yenilikçiliği iki açıdan kavramlaştırılabilir: İlk görüş yenilikçiliği, firmanın yeniliklere adapte olabilme hızını gösteren eylemsel bir değişken olarak tanımlamaktadır. İkinci görüş ise, firma yenilikçiliğinin işletmenin değişime karşı istekliliği/gönüllülüğü olduğunu öne sürmektedir.

5.2.7 Yenilikçilik Ve Firma Performansı

Yenilikçilik, temel olarak örgüt kapsamındaki bir kısım yeni işlem süreçlerini, ürünleri veya fikirleri üretme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Damanpour, 1991; Hurley et al., 1998). Yenilik; yeni bir ürün veya yeni bir hizmet, yeni bir üretim süreci, yeni bir kavram veya yeni bir yönetim sistemi olabilir. İç yönetime dair operasyonları geliştiren yönetim yenilikleri gibi belli yenilik çeşitlerinin pazara doğrudan veya ani etkileri olmayabilir (Han et al., 1998). Zaltman, Duncan ve Holbek'in yenilikçilik sürecinin bölümlerinden biri üzerine dair önerileri ilk bu konu için bir başlangıç teşkil etmektedir. Başlangıç bölümünün kritik bir parçası yenilik için kültürel açıklıktır (Zaltman et al., 1973: 64). Açıklık, bir organizasyonun üyelerinin herhangi bir yenilik uyarlamasını düşünmekte

istekli olup olmadıklarını içermektedir. Van de Ven (1986) buna, organizasyondaki hareket ve yeni fikirler için gerekli olan ihtiyacı tanımak için organizasyonun kültürel dikkatinin yönetimi olarak bakmaktadır.

Yenilikçilik, esas olarak yeni bir yeni bir pazar girişini gerektirmeyerek girişimcilikten farklılaşmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996:136). Bir şirketin yenilikçiliği genel olarak, yöneticilerin ticari zekâları üzerine hareket etmeleri ve kazanımlarının büyüklüğüne bağlıdır. Faaliyete geçen örgütler, mevcut ve potansiyel pazarlara karşı duyarlıdır. Yenileme kapasitesi olmayan organizasyonlar zamana ve kaynaklara yatırım yapabilirler ama bu bilgiyi pratiğe dökemeyebilirler.

Bir yeniliğin uyarlanması, firmanın verimini, etkinliğini ve performansına (Damanpour 1991) İş performansı burada, şirketin genel stratejik amaçlarının başarısı kadar, şirketin pazar payındaki ve satışlarındaki artış ve karlılıkla ilişkili olan organizasyon hedeflerinin başarısı olarak tanımlanır.

Kaynak tabanlı görüş (Wernerfelt, 1984) şirketlerin yeni ürünleri, işlemleri ve buna benzer şeylerin gelişimine kaynakları kanalize ederek rekabet avantajlarının nasıl ortaya çıkardığını açıklamaya yardım eder. Yenilik, bir organizasyonu değiştiren buna karşılık organizasyonun iç veya dış çevresinde oluşan değişiklikleri tepki olup olmadığını veya çevreyi etkileyen öncelikli bir hareket olup olmadığını anlamaya yarayan bir araçtır.

Çünkü çevre değişip geliyor ve şirketler yeniliklerini zamana göre uyarlamalıdır. En önemli yenilikler şirketin bazı rekabet avantajlarını yakalamasını ve böylece performansına katkıda bulunmasını sağlayan yeniliklerdir. (Damanpour 1991; Henard ve Syzmanski 2001; Porter, 1990)

6. FİRMA ÖĞRENME YETENEĞİNİN FİRMA ÜRÜN YENİLİKÇİLİĞİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Öğrenme yeteneğinin yenilikçilik ve firma performansı üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla toplamda dokuz adet hipotez geliştirilmiştir. Hazırlanan anket formu (bkz. Ek 1) yardımıyla toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Hipotezler sırasıyla şöyledir:

H1a: İdari bağlılık Firma yenilikçiliği ile pozitif ilişkilidir.

H1b: Sistem perspektifi firma yenilikçiliği ile pozitif ilişkilidir.

H1c: Açıklık ve deneyim firma yenilikçiliği ile pozitif ilişkilidir.

H1d: Bilgi transferi ve entegrasyon, firma yenilikçiliği ile pozitif ilişkilidir.

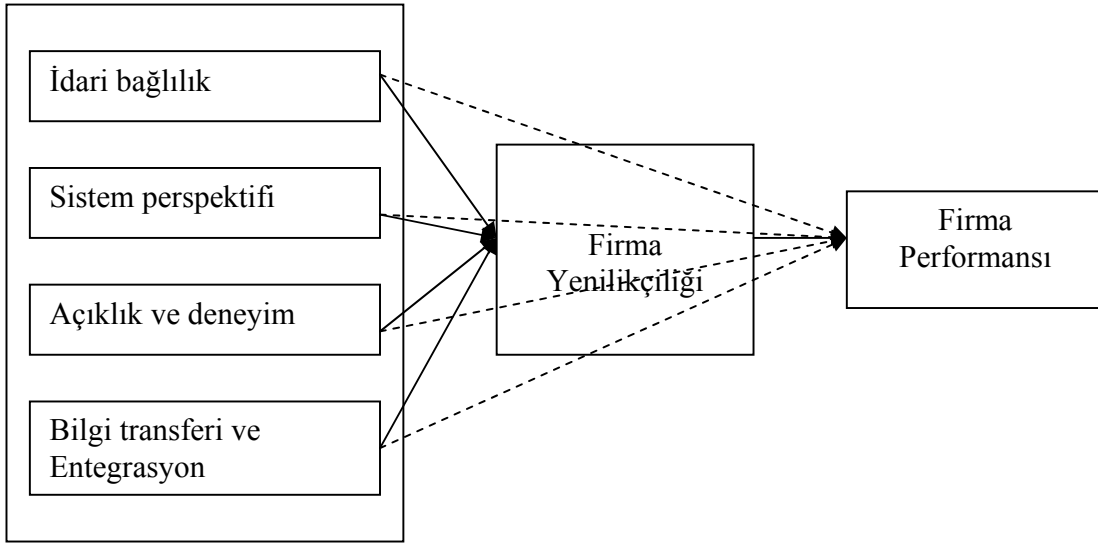
H2 : Firma yenilikçiliği, firma performansı ile pozitif ilişkilidir.

H3a: İdari bağlılık firma performansını firma yenilikçiliği aracılığı ile etkilemektedir

H3b: Sistem perspektifi, firma performansını firma yenilikçiliği aracılığı ile etkilemektedir

H3c: Açıklık ve deneyim, firma performansını firma yenilikçiliği aracılığı ile etkilemektedir

H3d: Bilgi transferi ve entegrasyon, firma performansını yenilikçilik aracılığı ile etkilemektedir



Şekil 6.1 Teorik Model

6.1 Örneklem

Yukarıda verilmekte olan hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar (1= kesinlikle katılıyorum`dan, 5=kesinlikle katılmıyorum`a) 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Çalışma anketinde daha önce gelişmiş batı ülkelerinde kullanılmış olan ölçekler yer almıştır. Bu ölçeklerdeki sorular yabancı yayınlardan derlendiği için; öncelikle Türkçe`ye çevrilmiş; ardından da Türkçe`ye çevrilmiş olan anket soruları farklı bir uzman tarafından tekrar İngilizce`ye çevrilerek aslı ile kıyaslanmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda asıl ile tercümenin uyumluluğu onaylandıktan sonra, anketler ilgili kişilere dağıtılmıştır.

Gebze Ticaret Odası ve Kocaeli Sanayi Odası`ndan temin edilen dokümanlardan yararlanılarak belirlenen 1000 işletme arasından kolaylıkla erişebileceğimiz 300 adet işletmeden oluşan bir ana kütle tespit edilmiştir. Ana kütlede yer alan işletmelerin tümüne anket gönderilmiştir. Anketleri firmayı temsilen orta kademe yöneticilerinin doldurması istenmiştir. Verilerin toplanmasında elektronik posta(e-mail), mektup ve yüz yüze görüşmeler gibi araçlardan yararlanılmıştır. Sonuç olarak 106 adet anketin geri dönüşü

sağlanmış olup bunlar istatistiksel değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu da anketlerin geri dönüş oranının yaklaşık % 34 olduğunu göstermektedir. Elde edilen veriler SPSS 11.0 ile değerlendirilmiştir. Değişkenlerimiz arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Ölçekler

İdari bağlılık: Bu çalışmada idari bağlılığı ölçmek amacıyla Gomez ve arkadaşlarının (2005) geliştirdiği dört maddeden oluşmakta olan idari bağlılık ölçeği kullanılmaktadır.

Sistem perspektifi: Bu çalışmada sistem perspektifini ölçmek amacıyla Gomez ve arkadaşlarının (2005) geliştirdiği üç maddeden oluşmakta olan sistem perspektifi ölçeği kullanılmaktadır.

Açıklık ve Deneyim: Bu çalışmada açıklık ve deneyimi ölçmek amacıyla Gomez ve arkadaşlarının (2005) geliştirdiği dört maddeden oluşmakta olan açıklık ve deneyim ölçeği kullanılmaktadır.

Bilgi Transferi ve Entegrasyonu: Bu çalışmada bilgi transferi ve entegrasyonunu ölçmek amacıyla Gomez ve arkadaşlarının (2005) geliştirdiği dört maddeden oluşmakta olan bilgi transferi ve entegrasyon ölçeği kullanılmaktadır.

Firma Performansı: Bu çalışmada firma performansını ölçmek amacıyla Choi ve Lee'nin (2003) geliştirdiği dokuz maddeden oluşmakta olan firma performansı ölçeği kullanılmaktadır.

Firma Yenilikçiliği: Bu çalışmada yenilikçiliği ölçmek amacıyla Calantone ve arkadaşlarının (2002) geliştirdiği dört maddeden oluşmakta olan yenilikçilik ölçeği kullanılmaktadır.

6.2 Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Tablo 6.1’de analizin problemleri maddelerinin elenmesinin ardından ortaya çıkan sonuç faktör dağılımları gözükmektedir. Ölçümler SPSS 11,0 kullanılarak keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan faktör analizi sonucu değişkenlerin 6 faktörde toplandığı ortaya çıkmıştır. Bunlar idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve deneyim, bilgi transferi ve entegrasyonu, firma performansı ve firma yenilikçiliğidir. Bütün sorular farklı değişkenleri ölçmektedir. Bu nedenle bütün sorular araştırma modelinde belirtilen değişkenleri ölçmek için uygundur.

Tablo 6.2’de tüm 6 değişken arasındaki karşılıklı ilişkiye dair Pearson korelasyon katsayıları ile değişkenlerin alfa değerleri verilmektedir. Alfa analizinde Cronbach’ın alphası kullanılmıştır. Faktörlere ait alt sınır olan 0,70’in altında sadece bilgi transferi ve entegrasyonu ($\alpha= 0,67$ ile) kalmıştır. Diğer faktörlerin bu sınırın üstünde olması ölçüklerimizin güvenilirliğini ispatlar niteliktedir.

Tablo 6.1 Faktör Analizi

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6
İDARİ BAĞLILIK						
Firmamızda, yöneticiler çalışanları Sık sık karar alma sürecine dahil etmektedir	,810					
Firma yönetimi, herhangi bir alanda değişiklikler Benimsemeye yada yeni çevresel koşullara ayak uydurmaya Olumlu bakmaktadır	,805					
Firmamızda çalışanların öğrenme yeteneği, anahtar bir faktör Olarak kabul edilmektedir	,778					
Firmamızda çalışanlar, yenilikçi fikirler için ödüllendirilmektedir	,769					
SİSTEM PERSPEKTİFİ						
Firma çalışanlarının tamamı firma hedefleriyle ilgili olan bilgiyi Özümsemişlerdir		,876				
Bu firmayı meydana getiren tüm bileşenler (departmanlar, bölümle, Çalışma takımları ve bireyler) genel hedeflerin başarılmasına nasıl Katkıda bulunabileceklerinin bilincindedir		,907				
Bu firmayı meydana getiren tüm bileşenler, karşılıklı bağlantılıdır; Birlikte koordine olmuş bir şekilde çalışmaktadır		,876				
AÇIKLIK VE DENEYİM						
Firmamız, yeni yollar denemeyi ve yenilikçiliği iş süreçlerini iyileştirmenin Bir yolu olarak desteklemektedir			,788			
Firmamız, sektördeki diğer firmaların yaptıklarını takip eder, ilgi çekici Ve kullanışlı olduğuna inandığı uygulama ve teknikleri adapte eder			,786			
Dışsal kaynaklardan (danışmanlar, müşteriler, eğitim firmaları vb.) sağlanan Tecrübe ve fikirler firmamızın öğrenmesi için faydalı bir araç olarak kabul Edilmektedir			,776			
Çalışanlar firma kültürünün bir parçası olarak prosedür ve metotlarla ilgili Fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmekte ve önerilerde bulunabilmektedir			,845			
BİLGİ TRANSFERİ VE ENTEGRASYONU						
Firmamızda hata ve başarısızlıklar daima tüm firma kademelerinde Tartışılmakta ve analiz edilmektedir				,813		
Çalışanlar, firmanın kullanabileceği yeni fikirler, programlar ve faaliyetler Hakkında kendi aralarında konuşmaktadırlar				,839		
Firmamız, geçmişte öğrenilenlerin, çalışanlar uzun süre aynı olmasa da Geçerli kalmasını sağlayabilecek araçlara (kılavuzlar, veri tabanları, dosyalar, Örgütsel rutinler gibi) sahiptir				,681		

FİRMA PERFORMANSI						
Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir	,662					
Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir	,823					
Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir	,843					
Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir	,806					
Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir	,667					
Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir	,816					
Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir	,723					
Ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar) rakiplerimizden yüksektir	,613					
Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizden yüksektir	,753					
FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ						
Firmamız yeni ürün ve hizmet sunumunda genellikle Pazarda öncü durumundadır	,892					
Yeni ürün ve hizmetlerimiz genellikle tüketiciler tarafından Orijinal olarak algılanmaktadır	,864					
Firmamız yeni ürün ve hizmetleri, bizi çoğunlukla rakiplerin Karşısında üstün hale getirmektedir	,817					
Rakiplerle karşılaştırıldığında son beş yılda firmamız daha Yenilikçi ürün ve hizmetleri pazara sürmüştür	,814					

Tablo 6.2`de gösterilen korelasyon analizi sonuçları ise araştırmaya dahil edilen tüm değişkenler arasında birebir, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir.

Tablo 6.2 Korelasyon Analizi

FAKTÖR	ORTALAMA	STD SAPMA	1	2	3	4	5	6
1. İDARİ BAĞLILIK	3,5142	,85414	,8062					
2. SİSTEM PERSPEKTİFİ	3,5818	,88139	,653**	,8607				
3. AÇIKLIK VE DENEYİM	3,6675	,76976	,640**	,542**	,8111			
4. BİLGİ TRANSFERİ VE ENTEGRASYONU	3,5912	,78785	,591**	,593**	,548**	,6703		
5. FİRMA PERFORMANSI	3,5262	,68413	,371**	,254**	,428**	,288**	,8686	
6. FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ	3,7390	,92825	,361**	,313**	,545**	,373**	,533**	,9004

6.3 Regrasyon Analizi ve Hipotez Testleri

Modele ait hipotezlerin regresyon analizleri yapılmış olup, bağımsız değişkenlerin birlikte bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir. İlk regresyon analizi, firma yenilikçiliği ile öğrenme yeterliğinin bileşenleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile gerçekleştirilmiş olup; diğer üç regresyon analizi, öğrenme yeterliği bileşenleri (İdari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve deneyim, bilgi transferi ve entegrasyonu) ile firma performansı arasındaki ilişkide firma yenilikçiliğinin aracı rolünü ortaya koymak amacı ile yapılmıştır.

İlk regresyon analizi için

Bağımlı değişken: Firma yenilikçiliği

Bağımsız değişkenler: İdari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve deneyim, bilgi transferi ve entegrasyonu

İkinci regresyon analizi için:

Bağımlı değişken: Firma performansı

Bağımsız değişken: Firma yenilikçiliği

Üçüncü regresyon analizi için:

Bağımlı değişken: Firma performansı

Bağımsız değişkenler: İdari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve deneyim, bilgi transferi ve entegrasyonu, Firma yenilikçiliği

Dördüncü regresyon analizi için:

Bağımlı değişken: Firma performansı

Bağımsız değişken: İdari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve deneyim, bilgi transferi ve entegrasyonu

Tablo 6.3. İdari bağlılık, Sistem perspektifi, Açıklık ve deneyim ve Bilgi Transferi ve Entegrasyonunun Firma Yenilikçiliği üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	B	Sig
İDARİ BAĞLILIK	-,019	,879
SİSTEM PERSPEKTİFİ	-,017	,886
AÇIKLIK VE DENEYİM	,500**	,000
BİLGİ TRANSFERİ VE ENTEGRASYON	,120	,285
Bağımlı Değişken : Firma Yenilikçiliği F= 11,085 R2= 0,278		

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında ilk regresyon modelinin (bkz. tablo 6.3) bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 11,085$, $\text{sig} < 0,01$): bağımlı değişken üzerindeki değişimin %28'ini açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H1c'de belirtildiği gibi açıklık ve deneyimin firma yenilikçiliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkartmaktadır. Ancak idari bağlılık, sistem perspektifi ve bilgi transferi ve entegrasyonu ile firma yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanamamıştır. Dolayısıyla sonuçlar sadece H1c 'yi destekler nitelikte iken; H1a , H1b , H1d 'nin doğruluğu yönünde kanıt sağlanamamıştır.

Tablo 6.4. Yenilikçiliğin Firma performansı üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	β	Sig
Firma Yenilikçiliği	,533**	,000
Bağımlı Değişken : Firma Performansı $F= 41,238$ $R^2= 0,277$		

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında ikinci regresyon modelinin (bkz. tablo 6.4) bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 11,085$, $\text{sig} < 0,01$): bağımlı değişken üzerindeki değişimin %28'ini açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H2 'de belirtildiği gibi yenilikçiliğin firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkartmaktadır. Dolayısıyla analiz sonuçları H2'yi desteklemektedir.

Tablo 6.5. İdari bağıllık, Sistem Perspektifi, Açıklık ve Deneyim, Bilgi Transferi ve Entegrasyonu ve yenilikçiliğin Firma Performansı üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	β	Sig
İDARİ BAĞLILIK	,189	,132
SİSTEM PERSPEKTİFİ	-,056	,628
AÇIKLIK VE DENEYİM	,113	,360
BİLGİ TRANSFERİ VE ENTEGRASYON	-,011	,923
FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ	,425**	,000
Bağımlı Değişken: Firma Performansı F= 9,731 R ² = 0,294		

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında üçüncü regresyon modelinin (bkz. tablo 6.5) bir bütün olarak anlamlı olduğu (F= 9,731 , sig < 0,01): bağımlı değişken üzerindeki değişimin %29'unu açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H2`de belirtildiği üzere firma yenilikçiliğinin firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkartmaktadır. Ancak idari bağıllık, sistem perspektifi, açıklık ve deneyim ile bilgi transferi ve entegrasyonu ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanamamıştır.

Tablo 6.6. İdari Bağıllık, Sistem Perspektifi, Açıklık ve Deneyim ve Bilgi Transferi ve Entegrasyonunun Firma Performansı üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	β	Sig
İDARİ BAĞLILIK	,181	,183
SİSTEM PERSPEKTİFİ	-,064	,614
AÇIKLIK VE DENEYİM	,325**	,009
BİLGİ TRANSFERİ VE ENTEGRASYON	,040	,738
Bağımlı Değişken : Firma Performansı F= 6,381 R ² = 0,170		

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında son regresyon modelinin (bkz. tablo 6.6) bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 6,381$, $\text{sig} < 0,01$): bağımlı değişken üzerindeki değişimin %17'ini açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H3c'de belirtildiği gibi açıklık ve deneyimin firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkartmaktadır. Ancak idari bağlılık, sistem perspektifi ve bilgi transferi ve entegrasyonu ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanamamıştır. Dolayısıyla sonuçlar sadece H3c'yi destekler nitelikte iken; H3a, H3b, H3d'nin doğruluğu yönünde kanıt sağlanamamıştır.

Analiz sonuçları, firma yenilikçiliğinin açıklık ve deneyim ile firma performansı arasındaki ilişkide aracı rolü üstlendiğini göstermektedir. Dolayısıyla bu sonuçlar H3c'yi destekler nitelikte iken idari bağlılık, sistem perspektifi ve bilgi transferi ve entegrasyon ile firma performansı arasında ne direkt bir ilişkiye rastlanmakta; ne de firma yenilikçiliğinin aracı bir rol üstlendiğine dair kanıt bulunmaktadır.

7. SONUÇ VE TARTIŞMALAR

Bu çalışma, öğrenme ekonomileri kapsamında bireylerin firmaların ve ulusların varlıklarını sürdürebilmeleri için hayati bir öneme haiz olan öğrenme kavramını ele almakta; öğrenme yeteneğini 4 boyuta inceleyerek bu boyutlar aracılığı ile öğrenme yeteneği, yenilikçilik ve firma performansı arasındaki ilişkileri hem teorik hem de ampirik bir şekilde incelemektedir.

Öğrenme, bilgi ediniminden farklı olarak insanı o zamana dek gerçekleştiremediği bir şeyi yapmaya muktedir hale getiren davranış ve düşünce değişiklikleri bütünü olarak tanımlanmaktadır (Senge (1993). Örgütsel öğrenme; farklı hareket alanları arasında hareket etmeyi grup seviyesinden bireysel seviyeye inmeyi ve daha sonra da örgüt seviyesine tekrar ulaşıp tekrar geriye dönmeyi gerektiren bilgiye dayalı dinamik bir süreç olarak tanımlanabilmekte olup; temelde bireylerin öğrenmesinden oluşsa da örgüt üyelerinin bireysel öğrenmelerinin toplamından çok daha fazlasını ifade etmektedir (Huber, 1991; Crossan et al., 1999). Öğrenmenin örgütsel seviyedeki en önemli göstergesi olarak addedilen öğrenme yönelimi ise; bilgi yaratma, dağıtma ve kullanma yeteneğini tanımlayan bir örgütsel değerler çerçevesini kapsamakta olup; rekabetin hızla küreselleştiği günümüz ekonomisinde enformasyon teknolojilerinin de ani yükselişi ile birlikte, sürdürülebilir rekabet avantajı için temel bir bileşen haline gelmiştir (Grant, 1996: 377; Sinkula et al., 1997).

Küreselleşen rekabetin ve hızın damgasını vurduğu günümüz öğrenme ekonomilerinin beraberinde getirdiği önemli bir kavram da yenilikçiliktir. Yenilik, en temel şekliyle yeni bir fikir, ürün ya da sürecin kabulü olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu ortamda işletmelerin varlıklarını sürdürülebilmelerinin tek yolu yenilik yapmalarından geçmektedir. Bir yeniliği ortaya çıkarmak, yeni hizmet ve üretim süreçlerini bilgi ile entegre etmeyi (örneğin mesaj akışı veya anlamlar eklenebilir, yeniden düzenleme veya bilgi değişimi) ve teknolojik problemleri çözmek için veya fırsat avantajlarını yakalamayı gerektirdiğinden bilgiye; bilgi edinimi ve edinilen bilginin bir değişimle sonuçlanmasıyla

yani öğrenmeye dayanan bir kavramdır. Diğer bir deyişle öğrenme yeteneği yenilikçilik ile yakın ilişkilidir.

Çalışma bünyesinde öğrenme yeteneği ile ürün yenilikçiliği ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelerken öğrenme yeteneği dört boyuta ele alınmaktadır. i-) Yönetimin, öğrenmeyi merkezi bir unsur haline getirmesini; bunu uzun vadede stratejik bir bakış açısıyla sunmasını; bu doğrultuda iş akışına müdahale ederek üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmesini ifade eden idari bağlılık (Ulrich et al.,1993; Slocum et al., 1994; Neviz et al., 1995; Hult ve Ferrell, 1997; Senge 1990; Slater ve Norver, 1995; Spender, 1996; Willams, 2001), ii-) örgütü, her biri kendi başına işleyen ancak koordinasyon içinde hareket eden farklı kısımlardan oluşan bir sistem gözüyle ele alan sistem perspektifi (Stata, 1989; Kofman ve Senge, 1993, Nevis at al., 1995), iii-) yapısal ve fonksiyonel farklılığa öncelikli olarak bağlı kalmayı ve her tür fikir ve tecrübeyi dikkate alarak bunlardan ders çıkarmayı vurgulayan açıklık ve tecrübe (McGill et al., 1992; McGill and Slocum, 1993; Nevis et al., 1995), ve iv-) birbiri ile yakın ilişkili iki işlemin yada sürecin başarılı bir şekilde tasarlanmasından ziyade anlık gerçekleşmesini içeren bilgi transferi ve entegrasyon (Cohen ve Levinthal 1990, Szulanski 1996).

Analiz bulguları öğrenme yeteneğinin dört boyutu arasından sadece açıklık ve tecrübe ile yenilikçilik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bu sonuç, yapısal ve fonksiyonel farklılığa öncelikli olarak bağlı kalmanın ve her tür fikir ve tecrübeyi dikkate alarak bunlardan ders çıkarmanın yenilikçilik için büyük bir önemi olduğunu göstermektedir.

Yine analiz sonuçları, yenilikçilik ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğunu göstererek yenilik yapmanın günümüz işletmeleri için var olmanın temel bir şartı haline geldiği yönündeki gerçeği tekrardan ispatlamaktadır.

Buna ilaveten analiz bulguları yenilikçiliğin açıklık ve deneyim ile firma performansı arasındaki ilişkide aracı bir rol üstlendiğini; yani öğrenme yeteneğini oluşturan boyutlardan biri olan ve yapısal ve fonksiyonel farklılığa öncelikli olarak bağlı

kalmanın ve her tür fikir ve tecrübeyi dikkate alarak bunlardan ders çıkarmayı ifade eden açıklık ve deneyimin, firma performansını yenilikçilik üzerinden dolaylı olarak arttırmakta olduğunu göstermektedir.

İlginç olan nokta şudur ki literatürün aksine analiz bulguları öğrenme yeteneğinin diğer üç boyutu (idari bağlılık, sistem perspektifi ile bilgi transferi ve entegrasyon) ile yenilikçilik arasında ve firma performansı arasında herhangi bir direkt yada dolaylı ilişkinin varlığına dair bir sonuca ulaşamamıştır. Literatürün aksi yönündeki bu bulgular, çalışmanın kısıtlarından kaynaklanıyor olabilir; ancak daha net bir sonuca ulaşabilmek için bu konuda çok daha fazla ampirik çalışmanın gerçekleştirilmesi şarttır.

Bu çalışmadan yöneticiler için iki anlam çıkartmak gerekmektedir:

- Organizasyon dâhilinde öğrenme yeteneğini oluşturan bileşenlerden yapısal ve fonksiyonel farklılığa öncelikli olarak bağlı kalmayı ve her tür fikir ve tecrübeyi dikkate alarak bunlardan ders çıkarmayı kapsayan açıklık ve deneyimin hem yenilikçilik hem de firma performansının artması için hayati bir öneme sahiptir. Bu nedenle yöneticilerin örgüt içinden ve ya dışından gelen yeni fikirlere karşı açık; gelecekte karşılaşılması olası sorunlar için yenilikçi ve esnek çözümleri araştırmayı destekleyen; deneyselliği, yaratıcılığı, girişimciliği, kontrollü riskleri almaya istekliliğini ve bir kişinin bir diğerinin yanlışlarından bir şeyler öğrenme fikrini destekleyen bir örgütsel ortamı hazırlamaları firmanın yenilikçilik seviyesinin yükselmesi, dolayısıyla performansının artması ve günümüz küresel pazarlarında rekabetçiliğini sürdürerek kazananlar çizgisinde yer alması için büyük bir önem taşımaktadır.
- Bunun yanı sıra yöneticilerin; değişimin kaçınılmaz olduğu başarının temelinde firmaların yeni ürün ve süreçler üreterek bu değişimi yakalamaları hatta değişimi bizzat yaratmalarının gerektiği günümüz şartlarında yenilikçilik üzerine gereken önemi vermeleri olmazsa olmaz bir zorunluluktur.

7.1. Sınırlandırmalar

Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım metodolojik sınırlandırmalar mevcuttur: Öncelikle veri toplama süreci, sadece bölgesel işletmelerde (Gebze İstanbul arası) gerçekleştirilmiştir; daha homojen bir örneklem kitlesinin daha genellenebilir sonuçlara götürebilmesi muhtemeldir. İkinci olarak analiz süresince sektörel bir ayrıma gidilmemiştir; oysa sonuçlar farklı sektörler için farklılık gösterebilir; bu farklılık teknoloji transferi mekanizmasının dinamiklerinin farklı sektörlerde nasıl işlediğinin anlaşılmasına katkıda bulunabilir. Bunun yanı sıra işletmelerin büyüklükleri dikkate alınarak da bir ayrımda bulunulmamıştır; KOBİ ve büyük işletmeler şeklinde bir ayırım teknoloji transferi sürecinin büyük işletmeler ve KOBİ'ler için nasıl gerçekleştiğinin belirlenmesinde rol oynayabilir. Son olarak da burada gerçekleştirilen analizler ... adet katılımcıdan alınan verilere dayanmaktadır; daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebileceği de göz önüne alınması gereken bir husustur.

7.2. Öneriler

Yenilikçilik olgusu ve öğrenme yeteneği kavramı, öğrenme ekonomileri olarak da adlandırılan günümüz dünyasında ekonomi ve yönetim literatürünün gündemine oturmuş durumdadır. Öğrenme ekonomisinin beraberinde getirdiği yeni koşullar dahilinde artık öğrenme kabiliyetinin firma yenilikçiliği ve performansı üzerinde oynamakta olduğu önemli rolün derinlemesine anlaşılması, bu konuyla ilgili yapılacak bir çok çalışmaya ışık tutacaktır. Bu doğrultuda gelecekte çalışmalarda bulunacak olan araştırmacılara:

- i. öncelikle örneklem kitlesini Marmara havzası ile sınırlı kalmayıp daha geniş ve daha homojen bir örneklem kitlesi kullanmaları
- ii. işletmelerin büyüklüğü ve faaliyette buldukları sektörleri de dikkate alarak daha ayrıntılı analizlerde bulunmaları; ve farklı sektörler ile KOBİ ve büyük işletmelere dair elde edilen sonuçları karşılaştırarak teknoloji transferi mekanizmasının işleyişi hakkında daha net sonuçlara ulaşmaları

- iii. Öğrenme yeteneği algısal bir kavram olduğundan bu süreci algısal mekanizmayı etkileyebilecek yeni değişkenler de katarak teoriyi genişletmeleri
- iv. Öğrenme kabiliyeti ile bilgi transferi yada teknoloji transferi arasındaki ilişkileri de inceleyerek olayı daha geniş perspektiften ele almaları önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- A., Saviotti, P., Walsh, V. (Eds.), Technological Collaboration, The Dynamics of Cooperation in Industrial Innovation, pp. 119–141.
- Argyris C, Schon DA. Organizational learning: a theory of action perspective. Reading (MA): Addison-Wesley, 1978
- Arthur, W.B., 1988. Self-reinforcing mechanisms in economics. In: Anderson, P.W., Arrow, K.J., Pines, D. (Eds.), The Economy as an Evolving Complex System. Addison-Wesley, New York, pp. 9–31.
- Blauwhof, G., Leydesdorff, L., 1993. New developments in technology studies: evolutionary economics and chaos theory. Science and Public Policy (December), 417–423.
- Bolton, M.K., Malmrose, R., Ouchi, W.G., 1994. The organization of innovation in the United States and Japan: neoclassical and relational contracting. Journal of Management Studies (September), 653–679.
- Brio, J.A., Junquera, B., 2003. A review of the literature on environmental innovation management in SMES: implications for public policies. Technovation 23, 939-948.
- Brown JS, Duguid P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation. In: Cohen
- Cahill DJ. Entrepreneurial orientation or pioneer advantage. Acad Manage Rev 1996; 21:603– 5.
- Calantone, R. J., Cavusgil S. T. and Zhao, Y. (2002). “Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance”, Industrial Marketing Management 31, 515-524.
- Capon H, Farley JU, Lehmann DR, Hulbert JM. Profiles of product innovators among large U.S. manufacturers. Manage Sci 1992; 38(2): 157– 69.
- Choi B. and Lee, H., (2003), An Empirical Investigation of KM Styles And Their Effect On Corporate Performance, Information & Management, 40:5, 403-417

- Cohen WM, Levinthal DA. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Adm Sci Q*. 1990; 35:128– 52.
- Cooper RG, Kleinschmidt EJ. New products: what separates winners? From losers? *J Prod Innovation Manage* 1987; 4:169–84.
- Cooper RG. New product performance: what distinguishes the star products? *Aust J Manage* 2000; 25:17 – 45.
- Damanpour F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Acad Manage J* 1991; 34(3):555 –90.
- Day G. Learning about markets. Marketing Association Report Number 91-117. Cambridge (MA): Marketing Science Institute, 1991.
- De Vany, A., 1996. Information, chance, and evolution: alchian and the economics of self-organization. *Economic Inquiry* (July), 427–443
- DeBresson, C., Amesse, F., 1991. Networks of innovators: a review and introduction to the issue. *Research Policy* (October) 367.
- DeGeus AP. Planning as learning. *Harvard Bus Rev* 1988 (March– April); 70– 4.
- Dickson, K., 1996. How informal can you be? Trust and reciprocity within cooperative and collaborative relationships. *International Journal of Technology Management* 1&2, 129–139.
- Director experience, the selection of new CEO's, and change in corporate strategy. *Strategic Management Journal* 22, 11, 13-1137.
- Dixon NM. Organizational learning: a review of the literature with implications for HRD professionals. *Hum Resour Dev* 1992; 3:29– 49.
- Dooley, L., O'Sullivan, O.O., 2003. Developing a software infrastructure to support systemic innovation through effective management. *Technovation* 23, 698
- Dosi, G., Nelson, R.R., 1994. An introduction to evolutionary theories in economics. *Journal of Evolutionary Economics* 3, 153–172.
- Drucker PF. The practice of management. New York: Harper and Row Publishers, 1954.
- Faulkner, W., Senker, J., 1995. Knowledge Frontiers: Public Sector Research and Industrial Innovation in Biotechnology, Engineering Ceramics, and Parallel Computing. Oxford University Press, New York p. 211.

- Finkelstein. S., Hambrick, D., 1996. *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organization*, West, St Paul, MN
- Foster, J., 1997. The analytical foundations of evolutionary economics: from biological analogy to economic self-organization. *Structural Change and Economic Dynamics* (October), 427–451.
- Garvin DA. Building a learning organization. *Harvard Bus Rev* 1993 (July–August); 78–91.
- Gatignon H, Xuereb J-M. Strategic orientation of the firm and new firm performance. *J. Mark Res* 1997; 34:77– 90.
- Grant RM. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organ Sci* 1996; 7(4):375 –87.
- Hansen, N., 1992. Competition, trust, and reciprocity in the development of innovative regional milieux. *Papers in Regional Science* 2, 103–104.
- Hult GT, Ferrell OC. Global organizational learning capacity in purchasing: construct and measurement. *J Bus Res* 1997; 40:97– 111.
- Hunt SD, Morgan RM. The resource advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *J Mark* 1996; 60:107–14.
- Hurley RF, Hult GTM. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *J Mark* 1998; 62:42– 54.
- Inkpen, A.C., 1996. Creating knowledge through collaboration. *California Management Review*, Fall.
- Jacobson R. The ‘Austrian’ school of strategy. *Acad Manage Rev* 1992; 17:782– 807.
- Jones GR, George JM. The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. *Acad Manage Rev* 1998; 23(3):531 –46.
- Kim DH. The link between individual and organizational learning. *Sloan Manage Rev* 1993 (Fall); 37– 50.
- Kofman F, Senge PM. Communities of commitment: the heart of learning organizations. *Organ Dyn* 1993; 22(2):4–24.
- Lant TK, Montgomery DB. Learning from strategic success and failure. *J Bus Res* 1987; 15(6):503–17.

- Lei D, Slocum JW, Pitts RA. Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning. *Organ Dyn* 1999; 24–38.
- Leonard-Barton D. The factory as a learning laboratory. *Sloan Manage Rev* 1992; 23– 38.
- Levitt B, March JG. Organizational learning. *Annu Rev Sociology* 1988; 14: 319–40.
- Li T, Calantone RJ. The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination. *J Mark* 1998; 62(4):13–29.
- Lundvall, B.A., Borrás, S., 1999. *The Globalizing Learning Economy: Implications for Innovation Policy*. Office of Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- M, Sproull LS, editors. *Organizational learning*. London: Sage; 1991. p. 40–57.
- Mangematin, V., 1996. The simultaneous shaping of organizations and technology within cooperative agreements. In: Coombs, R., Richards,
- Mayer RC, Davis JH, Schoorman FD. An integrative model of organizational trust. *Acad Manage Rev* 1995; 20:709– 34.
- McAllister DJ. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Acad Manage J* 1995; 38:24–59.
- McGill ME, Slocum JW, Lei D. Management practices in learning organizations. *Organ Dyn* 1992; 21(1):5– 17.
- McGill ME, Slocum JW. Unlearning the organization. *Organ Dyn* 1993; 67– 79.
- Miles, R.E., Snow, e.e., 1978. *Organizational Strategy. Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York
- Miller D. A preliminary typology of organizational learning: synthesizing the literature. *J Manage* 1996; 22(3):485 –505.
- Mone MA, McKinley W, Barker VL. Organizational decline and innovation: a contingency framework. *Acad Manage Rev* 1998; 23(1): 115–32.
- Moorman C, Miner AS. Organizational improvisation and organizational memory. *Acad Manage Rev* 1998; 23(4):698 –723.

- Mowery, D.C., Oxley, J.E., Silverman, B.S., 1998. Technological overlap and interfirm cooperation: implications for the resource-based view of the firm. *Research Policy* (September) 507.
- Naman JL, Slevin DP. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical test. *Strateg Manag J* 1993; 14(2):135– 52.
- Nelson, R.R., 1995. Recent evolutionary theorizing about economic change. *Journal of Economic Literature* (March), 48–90
- Nevis EC, DiBella AJ, Gould JM. Understanding organizations as learning systems. *Sloan Manage Rev* 1995 (Winter); 73– 85.
- Nicolini D, Meznar M. The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. *Hum Relat* 1995; 48(7): 727– 46.
- Nonaka I, Takeuchi H. *The knowledge-creating company*. New York: Oxford Univ. Press; 1995.
- Rycroft, R.W., Kash, D.E., 1999. *The Complexity Challenge: Technological Innovation for the 21st Century*. Pinter Publishers London pp. 1–15.
- Rycroft, R.W., Kash, D.E., 2002. Path dependence in the innovation of complex technologies. *Technology Analysis and Strategic Planning* (March), 21–35.
- Senge PM. *The fifth discipline: art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday; 1990.
- Senge PM. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday, 1990.
- Sinkula JM, Baker WE, Noordewier TA. Framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. *J Acad Mark Sci* 1997; 25(4):305– 18.
- Sinkula JM. Market information processing and organizational learning. *J Mark* 1994; 58:35 – 45.
- Slater SF, Narver FJ. Market orientation and the learning organization. *J Mark* 1995; 59:63 – 74.
- Slater SF, Narver JC. *Market orientation isn't enough: build learning organization*. Report No. 94-103. Cambridge (MA): Marketing Science Institute, 1994.

- Slocum JW, McGill M, Lei DT. The new learning strategy: anytime, anything, anywhere. *Organ Dyn* 1994; 33– 47.
- Sorensen, K.H., Levold, N., 1992. Tacit networks, heterogeneous engineers, and embodied technology. *Science, Technology, and Human Values* (Winter), 26–27.
- Spender JC. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strateg Manag J* 1996; 17:45– 62.
- Stacey, R.D., 1995. The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal* (Summer), 477–495.
- Stata R. Organizational learning: the key to management innovation. *Sloan Manage Rev* 1989 (Spring); 63– 74.
- Szulanski G. Exploring internal stickiness impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strateg Manag J*. 1996; 17:27– 44.
- Ulrich D, Jick T, Von Glinow MA. High-impact learning: building and diffusing learning capability. *Organ Dyn* 1993; 52–66.
- Urban GL, Hauser JR. *Design and marketing of new products*. 2nd ed. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1993.
- Verona G. A resource-based view of product development. *Acad Manage Rev* 1999; 24(1):132–42.
- Wade, J., 1995. Dynamics of organizational communities and technological Bandwagons: an empirical investigation of community evolution in the microprocessor market (special issue). *Strategic Management Journal*, 111–133.
- Westphal, J.D., Fredrickson, J.W., 2001. Who directs strategic change?
- Williams AP. A belief-focused process model of organizational learning. *J Manag Stud* 2001; 38(1):67– 85.
- Witt, U., 1997. Self-organization and economics—what is new? *Structural Change and Economic Dynamics* (October), 489–507.

Kültigin AKÇİN

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Yeri ve Tarihi: Erzurum / 17.12.1976
Medeni Hali: Evli
E-mail. Adresi: akcin76@gmail.com
Telefon: 0543 7637766

EĞİTİM BİLGİLERİ

GYTE Starteji Ana Bilim Dalı Yönetim Stratejisi 2004-
Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi 2001–2003
Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler M.Y.O. 1995-1997
Konya Meram Gazi Lisesi 1990–1993

TECRÜBE

Bilfaks Bilgi İşlem Satış Temsilcisi 1993–1995
Arsel Çelik LTD. ŞTİ. Ön Muhasebe 1997–1999
İbrahim Sönmez Tekstil A.Ş. Finans Sorumlusu 2004–2005
Eruslu Tekstil A.Ş. Finans Sorumlusu 2005–2006

EKLER

EK 1: ANKET SORULARI

İdari Bağlılık

- Firmamızda, yöneticiler çalışanları sık sık karar alma sürecine dahil etmektedir
- Firma yönetimi, herhangi bir alanda değişiklikler benimsemeye yada yeni çevresel koşullara ayak uydurmaya olumlu bakmaktadır.
- Firmamızda çalışanların öğrenme yeteneği, anahtar bir faktör olarak kabul edilmektedir.
- Firmamızda çalışanlar, yenilikçi fikirler için ödüllendirilmektedir.

Sistem Perspektifi

- Firma çalışanlarının tamamı firma hedefleriyle ilgili olan bilgiyi özümsemişlerdir.
- Bu firmayı meydana getiren tüm bileşenler (departmanlar, bölümler, çalışma takımları ve bireyler) genel hedeflerin başarılmasına nasıl katkıda bulunabileceklerinin bilincindedir.
- Bu firmayı meydana getiren tüm bileşenler, karşılıklı bağlantılıdır; birlikte koordine olmuş bir şekilde çalışmaktadır.

Açıklık ve Deneyim

- Firmamız yeni yollar denemeyi ve yenilikçiliği iş süreçlerini iyileştirmenin bir yolu olarak desteklemektedir.
- Firmamız, sektördeki diğer firmaların yaptıklarını takip eder; ilgi çekici ve kullanışlı olduğuna inandığı uygulama ve teknikleri adapte eder.
- Dışsal kaynaklardan (danışmanlar, müşteriler, eğitim firmaları.. vb.) sağlanan tecrübe ve fikirler, firmamız öğrenmesi için faydalı bir araç olarak kabul edilmektedir.

- Çalışanlar, firma kültürünün bir parçası olarak, prosedür ve metotlarla ilgili fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmekte ve önerilerde bulunabilmektedir.

Bilgi Transferi ve Entegrasyonu

- Firmamızda hata ve başarısızlıklar daima tüm firma kademelerinde tartışılmakta ve analiz edilmektedir.
- Çalışanlar, firmanın kullanabileceği yeni fikirler, programlar ve faaliyetler hakkında kendi aralarında konuşmaktadırlar.
- Firmamız, geçmişte öğrenilenlerin, çalışanlar uzun süre aynı olmasa da geçerli kalmasını sağlayabilecek araçlara (kılavuzlar, veri tabanları, dosyalar, örgütsel rutinler gibi) sahiptir.

Firma Performansı

- Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.
- Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.
- Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.
- Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.
- Özsermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.
- Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.
- Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.
- Ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar) rakiplerimizden yüksektir.
- Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizden yüksektir.

Ürün Yeniliği

- Firmamız yeni ürün ve hizmet sunumunda genellikle pazarda öncü durumundadır.
- Yeni ürün ve hizmetlerimiz genellikle tüketiciler tarafından da orijinal olarak algılanmaktadır.
- Firmamız yeni ürün ve hizmetleri, bizi çoğunlukla rakiplerin karşısında üstün hale getirmektedir.
- Rakiplerle karşılaştırıldığında firmamız yeni ürün ve hizmetleri pazara sürmede daha hızlı davranmıştır.