

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

**Ozan ONAĞ**

**Mustafa TEPECİ**

Celal Bayar Üniversitesi

## **ÖZET**

Araştırmanın amacı, örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini ve örgütsel öğrenme kabiliyeti ile örgütsel yenilikçiliğin yeni ürün ve işletme performansları üzerindeki etkilerini belirlemektir. Araştırma verileri, Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve İSO'nun Türkiye'nin en büyük 1000 sıralamasında bulunan 6 firmada orta ve üst kademe pozisyonda yönetici, proje ve ekip lideri olarak çalışan 285 kişiden anket ile elde edilmiştir. Analizlerde örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik aracılığı ile yeni ürün ve işletme performansı üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca, örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik ve yeni ürün performansı üzerinde; örgütsel yenilikçiliğin yeni ürün ve işletme performansı üzerinde ve yeni ürün performansının işletme performansı üzerinde etkileri belirlenmiştir. Bulgular, işletmelerin performans ve yeni ürün performanslarını arttırabilmelerinin yolunun, örgütsel öğrenme kabiliyeti doğrultusunda artan örgütsel yenilikçiliğe bağlı olduğunu göstermektedir.

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

***ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY AND ITS  
IMPACT ON NEW PRODUCT AND BUSINESS PERFORMANCE  
THROUGH ORGANIZATIONAL INNOVATIVENESS***

**ABSTRACT**

The purpose of this study is to determine the effects of organizational learning capability on organizational innovativeness and to explore the impacts of organizational learning capability and organizational innovativeness on new product performance and business performance. The data were collected from 285 middle and upper level managers and project and team leaders who were working 6 industrial enterprises that are listed ISO Turkey's biggest first 1000 enterprises in Manisa Organized Industry Zone. The analysis indicated that organizational learning capability had impacts on new product and business performances through organizational innovativeness. Further, organizational learning capabilities influenced organizational innovativeness and new product performance; organizational innovativeness's effects on new product and business performance and new product performance's effects on business performance were also found. The findings show that increasing the new product and business performance in firms depends on increasing organizational innovativeness through organizational learning capability.

**Key Words:** Organizational learning capability, organizational innovativeness, new product performance, business performance.

## GİRİŞ

İşletmeler, kendilerinden üstün bilgi birikimine sahip ve rekabetin boyutunu değiştirebilecek bir ürünle pazara giren rakiplerle karşı karşıya kaldıklarında; bu yeni rakiplere ve yeni rekabet ortamına ayak uydurabilmeli, değişim gösterebilmeli ve yenilikçi olabilmelidir. İşletme yöneticileri çevre koşullarına sürekli adapte olabilecek ve örgütteki değişim ihtiyacını önceden tahmin edebilecek bir örgütlenme yaratmanın yollarını aramaktadırlar. Örgütsel öğrenme kabiliyeti ve örgütsel yenilikçilik dinamik kabiliyetlerini geliştiren işletmeler, hızlı değişen çevre koşullarını öngörebilir ve çevreye daha hızlı uyum göstererek rakiplerine karşı rekabette avantaj sahibi olabilirler (Teece vd., 1997).

Örgütsel öğrenme kabiliyeti örgütlerdeki sürekli adaptasyonu ve gelişmeyi desteklediğinden yöneticilerin buldukları öngörülemez çevre koşullarına karşı çözüm arayışlarında ilgi odağı bir kavram olarak dikkat çekmektedir (Goh ve Richards, 1997:575). Örgütsel öğrenme kabiliyeti kavramı örgütsel öğrenme ya da öğrenen örgütler kavramlarına göre; bir örgütün öğrenen bir organizasyon olmasını sağlayan örgütsel özellikleri daha kapsayıcı olarak bir araya getirmekte ve işletmelerin örgütsel öğrenme kabiliyetlerini somut ve etkin olarak ölçebilmelerine olanak vermektedir. Ayrıca yapılan birçok çalışmada firmaların yenilik yapma potansiyellerinin, performanslarının ve etkinliklerinin örgütsel öğrenme kabiliyeti ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Alegre ve Chiva, 2008; Camps ve Luna-Arocas, 2012; Dibella vd., 1996; Jerez-Gomez vd., 2005).

Yenilik, örgütsel öğrenme kabiliyetinde olduğu gibi günümüz rekabet ortamında başarı sağlayabilme ve işletmelerin büyümelerini sürdürebilmede önemli bir faktördür. İşletmelerin bu rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri yenilik performansları ile ölçülür hale gelmiştir. Yenilik ile ilgili literatür incelendiğinde, uzun dönemli firma stratejilerinin başarısında ürün yeniliğinin önemine vurgu yapılmakta ve başarılı yeni ürünlerin işletmenin yaşam kaynağı olduğu belirtilmektedir (Balachandra ve Friar, 1997).

Yenilik yapma süreçlerinde başarılı olan işletmelerin, rekabet avantajının kaynağı olan yeni ürün performanslarının ve işletme performanslarının da yüksek olacağı düşünülmektedir. Literatürde örgütsel öğrenme kabiliyeti, örgütsel yenilikçilik, yeni ürün performansı ve işletme performansı değişkenlerini inceleyen çalışmalar bulunsa da (Akgün vd., 2013; Alegre ve Chiva, 2013; Cooper, 1998a; Hult vd., 2004) dört değişken arasındaki ilişkiyi aynı anda inceleyen çalışmalara rastlanmamaktadır. Bu nedenle, çalışmanın amacı, örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini ve örgütsel öğrenme kabiliyeti ile örgütsel yenilikçiliğin yeni ürün ve işletme performansları üzerindeki etkilerini belirlemektir.

Örgütsel öğrenme kabiliyetinin, örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin ve çıktı olarak yeni ürün performansı ve işletme performansına olan etkilerinin ortaya çıkarılması; işletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamada ve bu üstünlüklerini sürdürebilmelerinde nelere dikkat etmeleri konusunda önemli bir kaynak olabilecektir. İşletmelerdeki ürün yenilikçiliği neticesinde ortaya konan ürünlerin performanslarının ölçülmesi ve bu ürün türlerinin genel performans üzerindeki farklı etkilerinin ortaya çıkarılması, işletmelere hangi tür yeni ürünlere yönelmeleri gerektiği konusunda yol gösterebilir.

## 1. LİTERATÜR İNCELEMESİ

### 1.1. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti

Öğrenen bir örgüt yaratmak ve örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için uygun ortamlar oluşturmak, örgütsel ve yönetsel özelliklerin öğrenmeyi destekleyici niteliğe sahip olması ile mümkün olabilmektedir. Bu doğrultuda örgütsel öğrenme kabiliyeti, organizasyonlardaki örgütsel ve yönetsel özelliklerin örgütsel öğrenme sürecini desteklemesini içermekte ve öğrenme sürecinde temel rol oynamaktadır (Chiva vd., 2007: 225). Örgütsel öğrenme kabiliyeti; örgütsel öğrenme süreçlerinde öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve destekleyici yönetsel uygulamalar (Goh ve Richards, 1997; Yeung vd., 1999), bir örgütün öğrenen bir organizasyon olmasını sağlayan örgütsel özellikler (Chiva vd., 2007; Jerez-Gomez vd., 2005), deneyime dayalı performansı geliştirme kapasitesi (Dibella vd., 1996) ve örgütsel öğrenmenin öncülü (Mbengue ve Sane, 2013) olarak tanımlanmış ve örgütlerin dinamik bir kabiliyeti olarak değerlendirilmiştir.

Örgütsel öğrenme kabiliyeti çok boyutlu ve karmaşık yapıya sahip bir kavramdır. Kavram birçok farklı çalışmada farklı boyutlar ve bileşenlerle tanımlanmıştır. Yukarıdaki çalışmalarda 4 ya da 5 boyut olarak ayrı ayrı kavramsallaştırılıp operasyonel hale getirilen örgütsel öğrenme kabiliyeti Onağ (2014) ve Onağ vd. (2014) çalışmasında bir araya getirilerek 9 boyut olarak önerilmiştir. Bu boyutlar 1) açıklık ve dış çevre ile etkileşim, 2) deneme (tecrübe etme), 3) yönetsel bağlılık, 4) katılımcı karar verme, 5) liderlerin bağlılığı ve personeli güçlendirme, 6) amaç ve misyonun açıklığı, 7) bilgi aktarımı, 8) diyalog ve 9) sistem bakış açısı olup aşağıda kısaca açıklanmıştır.

*Açıklık ve dış çevre ile etkileşim*, işletmelerin dış çevresi ile ilişkilerinin bütünü olarak ele alınmakta ve organizasyonun dış çevresi ile ilişkisinin derecesi olarak tanımlanmaktadır (Chiva vd., 2007: 227). Rekabetçi bir dış çevre ortamında bulunan organizasyonlar piyasadaki mevcut pozisyonlarını koruyabilmek ve dış çevreye adapte olabilmek için örgütsel öğrenmeye önem vermektedir. Organizasyonların açık sistemler olarak dış çevreleri ile etkileşimleri neticesinde

etkin bir örgütsel öğrenme gerçekleştirebilmeleri, sürdürülebilirliklerini sağlamada ve yeni fırsatlar yaratabilmelerinde önemli bir rol oynamaktadır (Tohidi ve Mandegari, 2012: 231).

*Deneme (tecrübe etme)* boyutu, yeni fikirleri denemeyi, işlerin nasıl yürütüldüğünü sorgulamayı, iş süreçlerinde değişiklikler yapmayı içermekte ve çalışanların işlerin yapılmasında yeni yollar arama ve risk alma özgürlüğü olarak tanımlanmaktadır (Goh ve Richards, 1997: 578). Jerez-Gomez vd. (2005) denemenin ancak yeni bakış açılarına, yeni fikirlere karşı açıklığın hakim olduğu bir örgüt ikliminde mümkün olabileceğini savunmaktadır. Örgütlerde üretken bir öğrenmenin gerçekleşebilmesi için örgütün içinden ve dışından sağlanan bilginin sıklıkla bireylerin bilgilerini yenilemesi, genişletmesi ve geliştirmesi gerekmektedir.

*Yönetimsel bağlılık* boyutu kapsamında yönetimin öğrenmenin önemini kavramış olması ve bu doğrultuda bilginin yaratılmasını, elde edilmesini ve örgüt içinde aktarılmasını destekleyen bir örgüt kültürü oluşturması gerekmektedir (McGill vd., 1992). Yönetim tarafından, öğrenmenin stratejik bir öneme sahip olduğu ve örgütsel öğrenmenin bir araç olarak kullanıldığında firmanın uzun dönemli stratejilerine ulaşmasında etkisi olduğu açık olarak örgüt üyelerine belirtilmelidir (Dibella vd., 1996: 366; Hult ve Ferrel, 1997: 98).

*Katılımcı karar verme*, çalışanların örgütteki karar verme süreçlerine etki edebilme düzeyidir (Chiva vd., 2007: 228). Cotton vd. (1988: 16) örgütteki farklı düzeylerdeki kararlara katılımın farklı sonuçları olduğunu bulmuşlar ve katılımcı karar vermenin örgütün performansı ve çalışanların tatmininde pozitif bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Örgütlerde katılımcı karar vermenin etkin bir şekilde sağlanabilmesi için organizasyonlarda sürekli olarak bilginin yayılması gerekmekte, bu da astların organizasyonda etkin bir şekilde kararlara katılmalarını sağlamaktadır. Katılımcı karar verme, bireylerin bilgiye ulaşmasını kolaylaştırmakta ve örgütte verilen kararların kalitesini arttırmaktadır (Chiva vd., 2007).

*Liderlerin bağlılığı ve personeli güçlendirme*, örgütteki liderlerin organizasyonun hedeflerine ulaşmasında bağlılığı ve aynı zamanda öğrenme hedeflerini gerçekleştirmeye bağlılıkları büyük önem arz etmektedir. Personelin güçlendirilmesi liderlerin örgütte eşitlikçi ve güvene dayalı bir iklim yaratmaları ile mümkün olur. Liderler, işletmelerin iç süreçlerinde meydana gelebilecek hataları öğrenme sürecinin bir parçası olarak değerlendirilmesini sağlamalıdır (Goh ve Richards, 1997:578). Liderin geri bildirim alması, eleştirilere açıklığı, hataları kabullenmesi ve çalışanlarını karar vermede ve risk almada desteklemesi örgütte öğrenme ikliminin gelişmesini sağlamaktadır (Garvin, 1993).

*Amaç ve misyonun açıklığı*, çalışanların örgütün misyonu ve vizyonu hakkında açık bir bilgiye sahip olma derecesi ve örgütün başarılarına nasıl katkı sağladıklarını bilmeleridir (Goh ve

Richards, 1997: 578). Sistem yaklaşımı çerçevesinde organizasyon, çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütündür. Örgüt bir bütün olarak ele alındığında örgütün amacının açıkça belirlenmiş olması ve örgütü oluşturan tüm departmanların ve bölümlerin bu amacı bilmesi ve bu amaç doğrultusunda örgüte hizmet etmesi gerekmektedir. Çalışanlar, örgütün amacını anlamalı ve yaptıkları işlerin örgütün misyonunu gerçekleştirebilmesi için ne ölçüde katkı sağladıklarının bilincinde olmalıdır (Goh ve Richards, 1997:577).

*Bilgi aktarımı*, bireysel olarak elde edilen bilginin örgüt içinde bireylerin konuşması, etkileşimi ile örgütün içinde bilginin yayılmasını içermektedir. Jerez-Gomez vd. (2005: 717)'ne göre bilgi aktarımı örgütte sürekli gerçekleşen bilginin yayılması ve bilginin birleştirilmesi süreçleri ile yakından ilişkilidir. Örgütlerde bu süreçlerin etkin bir şekilde yürütülebilmesi, organizasyonun yeni bilginin değerine vakıf olup, örgüt içinde yayılmasını sağlama ve iş süreçlerinde yeni bilgiyi kullanabilme yeteneği ve firmadaki iyi uygulamaların departmanlar arası engellere maruz kalmadan aktarılabilmesine bağlıdır. Örgütlerde bilginin aktarılabilmesi için örgüt içi iletişimin açık, hızlı ve odaklanarak yapılması gerekir.

*Diyalog*, günlük tecrübeleri oluşturan kesinlikler, varsayımlar, süreçler üzerine yapılan aralıksız ve kolektif sorgulamalar olarak tanımlanmaktadır (Isaacs, 1993:25). Tanımlamada bahsi geçen günlük tecrübeler, örgütteki bireyler topluluğunun ortak bir algısı ve kavramları anlamlandırmasını içermektedir. Örgütlerde ortak bir algı yaratılabilmesi karmaşık örgütlenmelerde dahi bireylerin ortak bir davranış kalıbı geliştirmelerine olanak sağlamakta ve gerçek diyalogun örgütsel öğrenmeyi desteklediği görülmektedir. Örgütlerde kolektif düşüncüyü ve iletişimi destekleyebilmek ve örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayabilmek ancak bireyler arasındaki diyalog ile mümkün olabilmektedir (Isaacs, 1993:228).

*Sistem bakış açısı*, tüm örgüt üyelerinin bir araya gelerek ortak bir kimlik altında toplanmalarını ve ortak bir vizyona sahip olmalarını gerektirmektedir (Senge 1990: 12). Örgütteki farklı bireyler, departmanların tümü organizasyonun amaçları ve bu amaçları gerçekleştirmede kendilerine düşen görevler konusunda açık bir bakış açısına ve bilgiye sahip olmalıdırlar (Hult ve Ferrell, 1997: 100-101). Organizasyon farklı birim, fonksiyon ya da departmanlardan oluşan bir sistem olarak değerlendirilmelidir ancak her birimin örgüte olan katkıları ayrı olarak ele alınmalı ve bu birimlerin koordinasyonu sağlanmalıdır (Leonard-Barton, 1992; Tepeci ve Koçak, 2005).

## **1.2. Örgütsel Yenilikçilik**

Örgütsel yenilikçilik; örgütün toplam yenilik kabiliyeti veya yenilikçi davranış ve süreçler ile uyumlu stratejileri birleştirerek yeni ürünleri pazara sunabilme ya da yeni pazarlar yaratabilme

kabiliyetidir (Wang ve Ahmed, 2004: 304). Örgütsel yenilikçilik ile işletme için; yeni fikirlerin uygulanması, tüketiciler için ilave bir değer yaratılması, üründe, hizmette, organizasyondaki iş süreçlerinde, yönetim ve pazarlama sistemlerinde yeni veya ilave bir değer yaratılması amaçlanmaktadır. İşletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabette avantaj sağlayabilmeleri yenilikçi olmaları ile mümkün olduğundan örgütsel yenilikçilik kavramı uzun yıllardır araştırmacıların çalışma konusu olmuştur. Ancak bu çalışmalarda genellikle yenilik dar bir bakış açısı ile incelenmekte, yenilik kapsamında yer alan tüm boyutlar dâhil edilerek ele alınmamaktadır.

Yenilik tek boyutlu olarak ele alındığında alan yazınında bir karmaşaya neden olmakta, çalışmalar arasında karşılaştırma yapmayı güçleştirmekte ve ortak bir görüş birliği sağlanamamaktadır (Cooper, 1998a). Örneğin, ürün yeniliği işletmeler için çok önemli bir yenilik türüdür; ancak North ve Smallbone (2000), ürün ve süreç yeniliğinin yanı sıra bir bütün olarak örgütsel yenilikçiliğin de etkin bir şekilde değerlendirmenin önemi üzerinde durmaktadır. Ürün yenilikçiliği doğrultusunda yapılmış olan çalışmalar genellikle çıktıya yönelik yenilikçilik kabiliyetini ölçmekte; ancak örgütlerin yenilik kabiliyetleri altında yer alan süreç, davranışsal değişimler ve stratejik yönelimler ile ilgili boyutlara değinilmemektedir.

Wang ve Ahmed (2004), literatürde yer alan bu çelişki ve karmaşıklığın önüne geçebilmek adına örgütün bir bütün olarak yenilik kabiliyetini ölçmeye yönelik çalışmaların yapılmasını önermektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalar bu görüşü desteklemekte ve işletmeyi bir bütün olarak ele alarak (Sethi vd., 2001) pazardaki rakipleri karşısında üstünlük sağlamak için ürün yeniliğinin yanı sıra süreç, pazar ve uzun dönemli firma stratejilerinde de yenilik yapmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu eleştirileri göz önüne alan Wang ve Ahmed (2004: 304-305) yenilikçiliği bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirdikleri çalışmalarında beş farklı yenilikçilik türü belirlemişlerdir. Bunlar, ürün, süreç, pazarlama, bireysel-davranışsal ve stratejik yenilikçiliktir.

*Ürün yeniliği*, teknik dizayn, Ar&Ge, üretim, yönetim ve ticarileştirme faaliyetlerini içeren ve yeni (geliştirilmiş) ürünün pazarlama faaliyetlerini kapsayan bir süreçtir (Alegre ve Chiva, 2008: 317). Oslo kılavuzunda (2005:52) ürün yeniliği, “mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulması” olarak tanımlanmıştır. Wang ve Ahmed (2004: 304) ürün yeniliğini; yeni ve orijinal ürünlerin uygun zamanda pazara sunulması olarak tanımlamakta ve çalışmalarında ürün yeniliğini diğer yenilik türlerinden ayırt ederek önemli bir boyut olarak incelemektedir.

*Süreç yeniliği*, farklı ve yeni bir üretim-dağıtım yönteminin geliştirilmesi ya da var olan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişmiş hale getirilmesidir. Süreç yeniliği, iş süreçlerinde değişim mühendisliğini kapsamı ile iç işlemlerin ve yeteneklerin gelişimi olarak da değerlendirilmektedir (Otero-Neida vd., 2009: 218).

*Pazarlama yeniliği*, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir (Oslo Kılavuzu, 2005:42). Bazı yazarlar pazarlama yeniliğini, pazarlamanın 4P' sini içeren pazarlama programlarında ya da methodlarında yapılan yenilikler olarak değerlendirmektedir (Shergill ve Nargundkar 2005: 32).

*Stratejik yenilik*, işletmenin tamamının, mevcut iş ortamında varoluş amacına göre yeniden şekillendirilmesini ifade etmektedir. Stratejik yenilikçilik ile işletmeler organizasyonel amaçları yönetebilme, söz konusu amaçlar ile mevcut firma kaynaklarının uyumsuzluklarını tanımlayabilme ve firmaların bu kaynakları kullanırken uyguladıkları esnetme ve daraltma gibi yaratıcı çözümleri gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (Wang ve Ahmed, 2004: 305).

*Bireysel-Davranışsal yenilik*; Hurt, Joseph ve Cook (1977) bireysel yeniliği, değişime açıklık olarak yorumlanan ve örgüt içinde çoğunluğa yayılmış olan bir kişilik özelliği olarak tanımlamaktadır. Bireyler inovatif olmayan davranışlardan inovatif olan davranışlara yönelmek doğrultusunda bir süreç içinde davranışlarını gerçekleştirme ve değişim istekliliklerinin yüksekliğine göre inovatif davranışlarını da yükseltme yoluna gitmektedir. Örgütlerde yenilik faaliyetlerinin sürdürülebilmesini sağlayabilmek için çalışanların davranışsal bağlılığının olması gerekmektedir (Avlonitis vd., 1994: 12).

### **1.3. Yeni Ürün Performansı**

Yeni ürün performansı literatürde yöneticiler ve araştırmacılar tarafından rağbet gören önemli bir konudur. Yöneticiler açısından yeni ürün performansı, yeni ürün geliştirme stratejilerinde ürünün piyasaya sunumu ve yeni üründen elde edilen değer firmaya katkısının dağılımını analiz etmeyi içermektedir (Chiu vd., 2006: 1244). Yeni ürün performansı ile ilgili yapılmış olan araştırmalarda yeni ürün performansı çok boyutlu ve farklı düzeylerde ölçülmeye çalışılmaktadır. Performans boyutlarını farklı düzeylerde (firma, program ya da proje düzeyinde) ölçmeye çalışan araştırmalar önemli sonuçlar elde etmiş ve kavramın anlaşılması açısından ilgili literatüre önemli katkılarda bulunmuşlardır (Palmberg, 2006: 1253).

Hult vd. (2004: 429) yeni ürün performansını, karlılık ve satış büyümesini ölçerek firma düzeyinde değerlendirmektedir. Cooper ve Kleinschmidt (1995) yeni ürün performansını örgütlerdeki programlar düzeyinde performans ölçütleri ile tanımlamakta ve her bir programın



karlılığının etkisi üzerinde durmaktadır. Langerak vd. (2004: 81-82) ise proje düzeyinde bir analize odaklanmakta ve performans göstergelerini hem finansal hem de müşteri tabanlı olarak tanımlamaktadır. Firma, program ya da proje düzeyinde yapılmış olan çalışmaların en uygun performans boyutlarını bulmaya çalıştıkları gözlemlenmektedir.

Kleinschmidt ve Cooper (1991: 244-245) ürün yeniliğinin performans üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, Booz-Allen ve Hamilton (1982) tipolojisini esas alarak oluşturdukları yeni ürün sınıflandırması ile yeni ürün performansını ilişkilendirmişler ve yüksek düzeyde yenilikçi olan ürünlerin ürün performanslarının diğer yeni ürün tiplerine oranla daha iyi performans gösterdiğini tespit etmişlerdir. Ürünler arasında daha yenilikçi olan ürünlerin firmalar için farklılaşma ve rekabet avantajı yakalamada daha çok fırsat yarattığı ve bu doğrultuda da performansı arttırdığı görülmektedir.

#### **1.4. İşletme Performansı**

Karmaşık yapısı ve ölçülmesinin zorluğundan dolayı yönetim alanyazınında işletme performansını ölçen çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Stratejik yönetim alanında yapılan çalışmaların çoğunluğu, örgütsel performansı genel kapsamlı bir kavram olarak değerlendirirken, sınırlı sayıdaki çalışmalar daha dar bir bakış açısı benimsemekte ve işletmenin ekonomik performansını değerlendirmeye çalışmaktadır. İşletmelerin ekonomik performansları, finansal göstergelerini içeren bir kavramdır. Stratejik yönetim alanında sıklıkla kullanılan finansal göstergeler yatırımların getirisi, satışların getirisi, satış büyümesi ve fiyat kar oranıdır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986).

İşletmelerin ekonomik performansının operasyonel hale getirilmesi için iki yöntem tercih edilmektedir. Bu yöntemler, ikincil (bulunan) veya birincil (toplanan) verinin kullanılmasıdır. İkincil verinin kullanılması yönteminde araştırmacılar 1962 yılından bu yana uluslararası firmaların finansal, istatistiksel ve pazar bilgilerini içeren veri tabanı (COMPUSTAT gibi) ve veritabanlarından örneklemelerini oluşturan firmaların verilerini alarak analize tabi tutmaktadırlar. Ekonomik performansın ölçümünde kullanılan birincil verinin kullanılması yönteminde ise araştırmacılar örnekleme oluşturan firmalardaki yöneticilerin algılarına göre firmanın durumunu veya piyasadaki rekabette kendi firmalarının rakiplerine göre durumunu değerlendirmelerini talep etmektedirler (Venkatraman ve Ramanujam, 1985: 3-4).

İşletme performansı çalışmalarının çoğu (Camison ve Villar-Lopez, 2010; Alegre ve Chiva 2013) geliştirilen performans ölçekleri olarak birincil veri yöntemini kullanmıştır. Burada yöneticiler tarafından algılanan işletme performansı, işletmeyi rakipleri ile kıyaslayarak değerlendirilmesini talep etmektedir. Deshpande vd. (1993: 29) Japon firmalarındaki örgüt

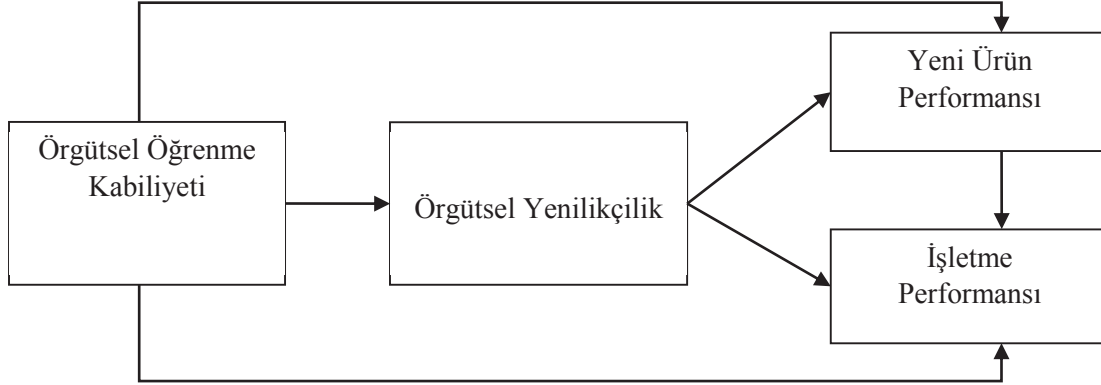
kültürü, müşteri odaklılığı ve yenilikçiliği inceledikleri çalışmalarında; işletme performansını, işletmelerin karlılığının, pazar payının ve büyüme oranlarının pazardaki en büyük rakiplerine göre kıyaslanması yoluyla ölçmeye çalışmışlardır. Yazarlar araştırmalarında yenilikçi olan Japon firmalarının rakiplerine göre daha yüksek performansa sahip olduklarını bulmuşlardır. Akgün vd.(2013), işletme performansını üç madde ile ölçmektedir. Bu maddeler yatırımların getirisi, brüt kar marjı (brüt kar/toplam satışlar) ve net kardır. Akgün vd. firmaların örgütsel öğrenme kabiliyetleri ve yenilikçiliği ile performansları arasında pozitif ilişkiler olduğunu belirlemişlerdir.

### **1.5. Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi**

İşletmelerin öğrenme odaklılığının ve yenilikçiliğin, performans üzerindeki önemli etkileri tespit edilmiştir (Akgün vd., 2013; Alegre ve Chiva, 2013; Calantone vd., 2002). Örgütsel öğrenme ve öğrenme ile ilgili yeteneklerini geliştirmeye yönelik çaba gösteren organizasyonlar, dış çevrelerinde ve pazarda meydana gelen değişimleri önceden görebilmektedir. Değişimleri önceden görebilmek ve bu doğrultuda örgütteki üretim ya da yönetim sistemlerinde değişimlere ayak uydurabilme bağlamında bazı düzenlemeler yapan organizasyonlar, rakiplerinden üstün bir performans elde edebilmektedirler. Ayrıca işletmelerdeki yenilik faaliyetleri; örgütlerdeki işlerin organize edilmesinde alışılmışın dışında yöntemler kullanılması, yönetsel faaliyetlerde ve stratejilerde değişim içermesi, örgüt yapılarının daha etkin ve verimli çalışabilmesini sağlama doğrultusunda yeniden düzenlenmesini içerdiğinden işletmelerin performansları üzerine güçlü ve pozitif etkileri bulunmaktadır (Akgün vd., 2013; Alegre ve Chiva, 2013).

Araştırmanın kuramsal modelinde (Şekil 1) yer alan örgütsel öğrenmeyi destekleyici mekanizmaları (Ambrosini ve Bowman, 2009; Macher ve Mowery, 2009; Zollo ve Winter, 2002) içeren örgütsel öğrenme kabiliyeti ve örgütsel yenilikçilik (Wang ve Ahmed, 2004) işletmelerin sahip oldukları kabiliyetleri temsil etmektedir. Modelde işletmelerin çıktıları ise yeni ürünlerin performansı ve işletmenin finansal performansıdır. Örgütsel öğrenme kabiliyetinin işletme çıktıları üzerindeki doğrudan etkileri araştırılmakta, sonrasında ise örgütsel öğrenme kabiliyetinin diğer bir girdi olan örgütsel yenilikçilik vasıtası ile çıktılar üzerindeki etkileri incelenmektedir.

ŞEKİL 1: Araştırmanın Kuramsal Modeli



Tohidi vd. (2012), örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerini araştırmışlar ve örgütsel öğrenme kabiliyetini oluşturan tüm boyutlar ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif ilişkiler tespit etmişlerdir. Calantone vd. (2002) işletmelerde dört boyutlu (öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve bilgi paylaşımı) olarak değerlendirilen öğrenme odaklılığın yenilik yeteneği ve yenilikçiliğin de işletme performansını olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır.

Alanyazınındaki çalışmalarda işletmelerin öğrenme yönlülükleri ve öğrenme kabiliyetinin yenilikçilik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda (Sandvik ve Sandvik, 2003; Alegre ve Chiva, 2008; Rhee, Park ve Lee, 2010) genellikle yenilik kavramı tek boyutlu (ürün yeniliği) ya da iki boyutlu ürün yeniliği etkinliği ve ürün yeniliği verimliliği ile ölçümlenmiş ve ilişkiler bu yönde saptanmıştır. Bu araştırmada ise, örgütlerin öğrenme kabiliyetleri beş boyutlu bütüncül bir örgütsel yenilikçilik ile ilişkilendirilmiş ve örgütsel yenilikçilik; ürün, süreç, bireysel-davranışsal, stratejik ve pazarlama yenilikçiliği boyutları bağlamında incelenmiştir.

Bu doğrultuda araştırma hipotezlerinden ilki şöyledir:

*H1: Örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik üzerinde etkisi vardır.*

Cooper (1998b)'ın yeni ürünlerin performanslarını ölçebilmek için geliştirdiği süreç, organizasyon, strateji, kültür ve bağlılık boyutları ele alındığında; örgütsel öğrenmenin deneme, yönetsel bağlılık, katılımcı karar verme, liderlerin bağlılığı ve personeli güçlendirme, amaç ve misyonun açıklığı boyutları ile yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda örgütsel öğrenme kabiliyetine sahip olan örgütlerin örgütsel yenilikçilik düzeylerinin ve yeni ürün performanslarının da yüksek olacağı tahmin edilmektedir. Alegre ve Chiva (2008), örgütsel öğrenme kabiliyetinin yeni ürün performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Öte yandan Alegre vd. (2012), yeni ürün performansını yeniliğin etkinliği ve verimliliği olmak üzere iki boyutlu olarak ölçmüşler ve örgütsel öğrenme kabiliyeti ile örgütsel

yenilikçilik ve yeni ürünlerin performansları arasında pozitif ilişkiler olduğunu bulmuşlardır. Tsai (2001) işletmelerdeki bilgi paylaşımının işletme birimlerinin yenilik performansları ve işletme performansı üzerindeki pozitif yönlü etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Burada açıklanan değişkenlere ilgili araştırma hipotezleri aşağıda gibi belirlenmiştir:

*H2: Örgütsel öğrenme kabiliyetinin yeni ürün performansı üzerinde etkisi vardır.*

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

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

Literatürde örgütsel öğrenme ile işletmelerin performansları arasında pozitif ilişkiler bulan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Macher ve Mowery (2009), planlı öğrenme mekanizmalarının işletmelerde yeni süreçler geliştirmede önemli yetenekler olduğunu ve işletmelerin performansına da pozitif yönlü etkileri olduğunu belirtmektedir. Müşterilerden, rakiplerden elde edilen geribildirimler işletmelerin temel yeteneklerini geliştirmelerinde kullandıkları önemli bir bilgi kaynağı olmaktadır. Bu doğrultuda değerlendirildiğinde öğrenme odaklı olan ve öğrenmeyi destekleyici mekanizmalara sahip olan işletmelerin üretken öğrenmeyi destekledikleri ve uzun dönemli rekabet avantajı sağladıkları görülmektedir (Hunt ve Morgan 1996).

Örgütsel öğrenme odaklı ve öğrenmeyi destekleyen işletmelerin en önemli özelliklerinden bir tanesi, firmaların dinamik dış çevrelerinde ve pazarlarda olan gelişmeleri önceden tahmin edip bu değişimlere karşı önlem alabilme yeteneklerine sahip olmalarıdır (Zollo ve Winter 2002). Öğrenme odaklı olan işletmelerin pazardaki rakiplerine kıyasla yenilik yapma, pazar paylarını koruma ve satışlarını artırma bakımında daha iyi pozisyonlarda oldukları görülmektedir (Tippins ve Sohi 2003). Öğrenme odaklı olan firmalar, örgüt içi sistemlerini sorgulama yönlü oluşturduklarından örgütteki işleyişin güncel dış çevre koşullarına göre güncellenmesini sağlayabilmekte ve bunun neticesinde de pazarın yön verdiği firmalardan öte pazara yön verebilen firmalar olabilmektedirler (Senge 1990; Mone vd. 1998). Öğrenme yönlü işletmelerin bu tutumları, davranışları ve stratejileri uzun dönemli yüksek performans elde edebilmelerini sağlamaktadır (Calantone vd., 2002). Akgün vd. (2013) çalışmalarında Jerez-Gomez vd (2005)'nin geliştirdiği 4 boyutlu örgütsel öğrenme kabiliyeti ölçeğini kullanmışlar ve dört boyutun da finansal performans üzerinde etkili olduğunu belirlemişlerdir. Bu çalışmada 9 boyut olarak kavramsallaştırılan örgütsel öğrenme kabiliyetinin de finansal performans üzerinde etkili olacağı düşünüldüğünden, bu doğrultudaki hipotez:

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

Yeni ürün geliştirme ile ilgili olan çalışmalarda, yeni ürün performansının işletme performansı üzerinde pozitif etkilerinin olduğu görülmektedir (Griffin ve Page 1996; Montoya-Weiss ve Calantone 1994). İşletmelerin pazarlarda yüksek düzeyde rekabetle karşı karşıya kalması, pazar koşullarının hızlı bir şekilde ve sürekli olarak değişmesi, teknik bilinmezliğin yüksek oranlarda olması ve ürün yaşam döngülerinin kısalması yeni ürün performansı ile işletme performansı arasındaki ilişkinin giderek önem kazanmasına neden olmaktadır (Griffin 1997). Yeni ürünler, işletmelere bahsi geçen bir piyasa ve pazar ortamında yer alabilmelerine ve sürdürülebilirliklerini sağlama imkânı tanımaktadır (Langerak vd. 2004). Griffin (1997) ürün geliştirme araştırmaları ve yeni ürün geliştirme uygulamaları ile ilgili yaptığı çalışmasında yeni ürün geliştirme uygulamalarında en iyi firmaların satışlarının %49'unu son beş yılda geliştirdikleri ve piyasaya sundukları ürünlerden sağladıklarını tespit etmiştir. Bu doğrultuda Griffin (1997), yeni ürün performansının işletmelerin genel performans göstergelerinden biri olabileceğini savunmaktadır. Benzer olarak Terwiesh vd. (2003) elektronik endüstrisinde yeni ürün geliştirme performanslarının farklılığını ortaya koymaya çalıştıkları araştırmalarında, yeni ürün performansının pazar şartlarına bağlı olarak örgütsel performansın varyansının %30 ila %70'ini karşıladığını tespit etmişler; bu doğrultuda da daha iyi ürün performansının daha iyi işletme performansı sağlayacağı savını ortaya atmışlardır. Buna göre bu çalışmada hipotezler şu şekilde belirlenmiştir:

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

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

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

## **2. YÖNTEM**

### **2.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni, Manisa Organize Sanayi Bölgesi (MOSB)'nde faaliyet gösteren İSO 2012 yılı ilk 1000 sanayi kuruluşları anketinde yer alan 29 firmada çalışan orta ve üst kademe pozisyonundaki yöneticiler ile proje ve ekip liderlerinden oluşmaktadır. MOSB'nde faaliyet göstermekte olan 29 firma ile görüşülmüş 6 firma çalışmaya katılmaya gönüllü olmuştur. Bu altı firmada yaklaşık 300 civarında orta ve üst kademe pozisyonunda çalışan yönetici bulunmakta olup, büyük çoğunluğu anketi doldurmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın örnekleme, 6 firmada 285 orta ve üst kademe pozisyonunda çalışan yönetici ile proje ve ekip liderlerinden oluşmaktadır. İşletmeler bünyesinde gerçekleştirilen projelerde proje ve ekip liderlerinin departmanlar

üstünde karar verme yetkileri bulunmasından dolayı proje ve ekip liderleri araştırma örneğine dâhil edilmişlerdir.

## 2.2. Veri toplama Aracı

Örgütsel öğrenme kabiliyetinin ölçülmesinde Onağ vd. (2014) ve Onağ (2014)'ın geliştirdikleri 9 faktörü oluşturan 35 maddelik ölçek kullanılmış ve bu çalışmada iç tutarlık katsayısı 0,93 bulunmuştur. Örgütsel yenilikçilik Wang ve Ahmed (2004)'in geliştirdikleri 5 faktör altında toplanan 20 madde ile ölçülmüş ve iç tutarlık katsayısı 0,84 bulunmuştur. İşletme performansı Akgün vd. (2013)'nin araştırmalarında kullandıkları finansal performansı ölçmeye çalıştıkları 3 maddeden oluşmakta ve bu çalışmada iç tutarlık katsayısı 0,81'dir. Katılımcıların örgütsel öğrenme kabiliyeti, örgütsel yenilikçilik ve işletme performansı bölümlerinde yer alan her bir ifadeye katılma düzeylerini, hiç katılmıyorum (1) ile tamamen katılıyorum (7) arasında değişen Likert tipi yedili derecelendirme ölçeği üzerinde işaretlemeleri istenmiştir.

Yeni ürün performansı Danneels ve Kleinschmidt (2001)'in çalışmalarında yeni ürünlerin finansal performanslarını ölçmeye çalıştıkları tek faktör altında toplanan 5 madde ile ölçülmüş ve iç tutarlık katsayısı 0,84 bulunmuştur. Yeni ürün performansı maddeleri farklı yeni ürün performansı boyutlarını ölçmeye çalıştığından Likert tipi yedili derecelendirme ölçeği 1. madde için (1-Zar zor karşıladi- 7- Açık ara geçti), 2. ve 3. maddeler için (1-Çok daha az- 7- Çok daha fazla), 4. ve 5. Maddeler için (1- Çok düşük kaldı- 7- Hedefleri çok geçti) şeklinde düzenlenmiştir (Anketteki ölçekler için Bknz EK-1).

Ankette kullanılan ölçekler, 3 kişilik bir ekip tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçeğin çevrilmesinde üç aşamalı bir süreç olan geleneksel yaklaşım (Büyüköztürk, 2012:180) takip edilerek; birinci aşamada ölçek maddeleri iki dili de iyi konuşan ve iş hayatı tecrübesi olan 3 öğretim elemanı tarafından birbirlerinden bağımsız olarak İngilizce'den Türkçe'ye çevirilmiştir. Sonrasında 3 öğretim elemanı bir araya gelerek her bir maddenin çevirisi üzerinde hemfikir oluncaya kadar çalışmışlardır. İkinci aşamada, Türkçe'ye çevirilen maddeler tekrar orijinal dili olan İngilizce'ye geri çevrilmiş ve Türkçe ve İngilizce olan maddeler yan yana konup iki çevirmen tarafından kontrol edilmiştir. Son aşama olarak Türkçe'ye çevirilen ölçek maddelerinin yüzey ve kapsam geçerlik çalışması için branşlarında uzman ve daha önce araştırma alanı ile ilgili çalışmaları olan 4 kişiyle odak grup görüşmesi yapılarak maddeler incelenmiş ve uzmanlarca her bir maddede uyuşma sağlanana kadar ölçek maddeleri tartışılmıştır. Odak grup görüşmesindeki tartışmalar sonunda uzmanlar ölçeklerde uyarılama çalışmasından sonra bazı maddelerin daha iyi anlaşılabilmesi ve yöneticilerin görüşlerini daha iyi yansıtır hale gelebilmesi için küçük değişiklikler önermişlerdir. Uzman görüşlerine göre

bahsi geçen maddeler yeniden düzenlenmiştir. Uzmanlar ölçeklerde yer alan soruların yapısında hem fikir olduklarında grup görüşmeleri sonlandırılmıştır.

### 2.3. Verilerin toplanması

İşletmelerin insan kaynakları yetkililerine anket ile ilgili bilgi verilmiş ve anketin doldurulması ile ilgili bir anket yönergesi teslim edilmiştir. İKY müdürleri; yöneticiler, ekip ve proje liderlerine kısa bir açıklama yaparak görevlerine başlamadan önce ya da sonra veya kahve molalarında anket formlarını doldurmalarını istemiştir. Yöneticilerden ankette ölçeklere yönelik olarak hazırlanmış yönergeleri dikkatli okumaları ve bu yönergelere uygun şekilde anketi doldurmaları sağlanmıştır. Anketin doldurulma süresi 15 ila 20 dakika arasında değişmiştir. Cevaplayıcıların gönüllü katılımı tercih edilmiştir. Bütün anketler tamamlandıktan sonra, anket formları zarfta toplanıp, kapatılmış ve araştırmacılar tarafından teslim alınmıştır.

## 3. ANALİZ VE BULGULAR

### 3.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Örnekleme (üst ve orta düzey yönetici, proje ve ekip liderleri) ait demografik değişkenler incelendiğinde, 181 erkek (%64) ve 104 kadın (%36) olduğu, medeni durumlarının 202 (%71) evli, 83 (%29) nün bekâr olduğu yapılan frekans analizi neticesinde bulunmuştur. Yöneticilerin yaşları 20 ila 65 arasında değişim göstermektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında 99'u lise (%34.7), 37'si (%13) meslek yüksekokulu, 120'si (%42.1) üniversite, 26'sı (%26) yüksek lisans ve son olarak 3'ünün (%1.1) doktora düzeyinde eğitime sahip olduğu görülmüştür. Yöneticilerin departmanlara göre dağılımları ise 18 (%6.3) pazarlama, 37 (%13) muhasebe-finans, 41 (%14.4) ithalat-ihracat, 17 (%6) insan kaynakları, 29 (%10.2) Ar-Ge, 103 (%36.1) üretim ve 40 (%14) kalite güvenlik ve ürün bazlı proje departmanı olarak bulunmuştur.

**TABLO 1: Örneklemin Demografik Özellikleri ve Departmanlara Göre Dağılımları**

Demografik Değişkenler	Kategoriler	N	%
Cinsiyet	Erkek	181	64
	Kadın	104	36
Yaş	20-29	68	23.4
	30-39	142	49.5
	40-49	60	21
	50-65	15	6.1
Medeni Durum	Evli	202	71
	Bekâr	83	29
Eğitim	Lise	99	34.7
	Meslek Yük.	37	13
	Üniversite	120	42.1

	Yükseklisans	26	9.1
	Doktora	3	1.1
Çalışma Süresi (Yıl)	0-9	201	70
	10-19	70	24
	20-30	14	6
Departman	Pazarlama	18	6.3
	Muhasebe-Finans	37	13
	İthalat-İhracat	41	14.4
	İnsan Kaynakları	17	6
	Ar-Ge	29	10.2
	Üretim	103	36.1
	Diğer	40	14

### 3.2. Önerilen Modele İlişkin Yapısal Eşitlik Analizi Sonuçları

Analizlerde yapısal eşitlik modellemesi kapsamında gizil değişkenler ile yol analizi yöntemi kullanılmıştır. Şekil 1’de görüldüğü üzere işletme performansı ve yeni ürün performansı bağımlı değişkenler örgütsel öğrenme kabiliyeti ve örgütsel yenilikçilik bağımsız değişkenler olarak kullanılmaktadır. Araştırmada kullanılan beş ölçme modeli de ayrı ayrı yapılan doğrulayıcı faktör analizleri aracılığı ile test edilmiş ve doğrulanmıştır. Ölçme araçlarında gözlenen değişkenler, ölçme aracına ait maddeler olacağı gibi, faktör toplam puanları da olabilmektedir (Çokluk vd. 2012:339). Şekil 1’de görüldüğü üzere, işletme performansı ve yeni ürün performansı ölçme araçları gözlenen değişkenler ölçme aracına ait maddelerden oluşmakta; örgütsel öğrenme kabiliyeti ve örgütsel yenilikçilik ölçme araçlarında ise gözlenen değişkenler faktör toplam puanlarından oluşmaktadır. Hipotezlerin sınanması sonucunda H1, H2, H3a, H3b, H5a, H5b ve H6 hipotezleri kabul edilmiştir. Modelin uyumuna ilişkin analiz sonuçları Tablo 2’de, yol diyagramı ise Şekil 1’de ve YEM sonuçları Tablo 3’de verilmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda önerilen modelin uyum indeks sonuçları ile standart değerlerin kabul edilebilir uyum değerleri içinde olduğu görülebilmektedir.

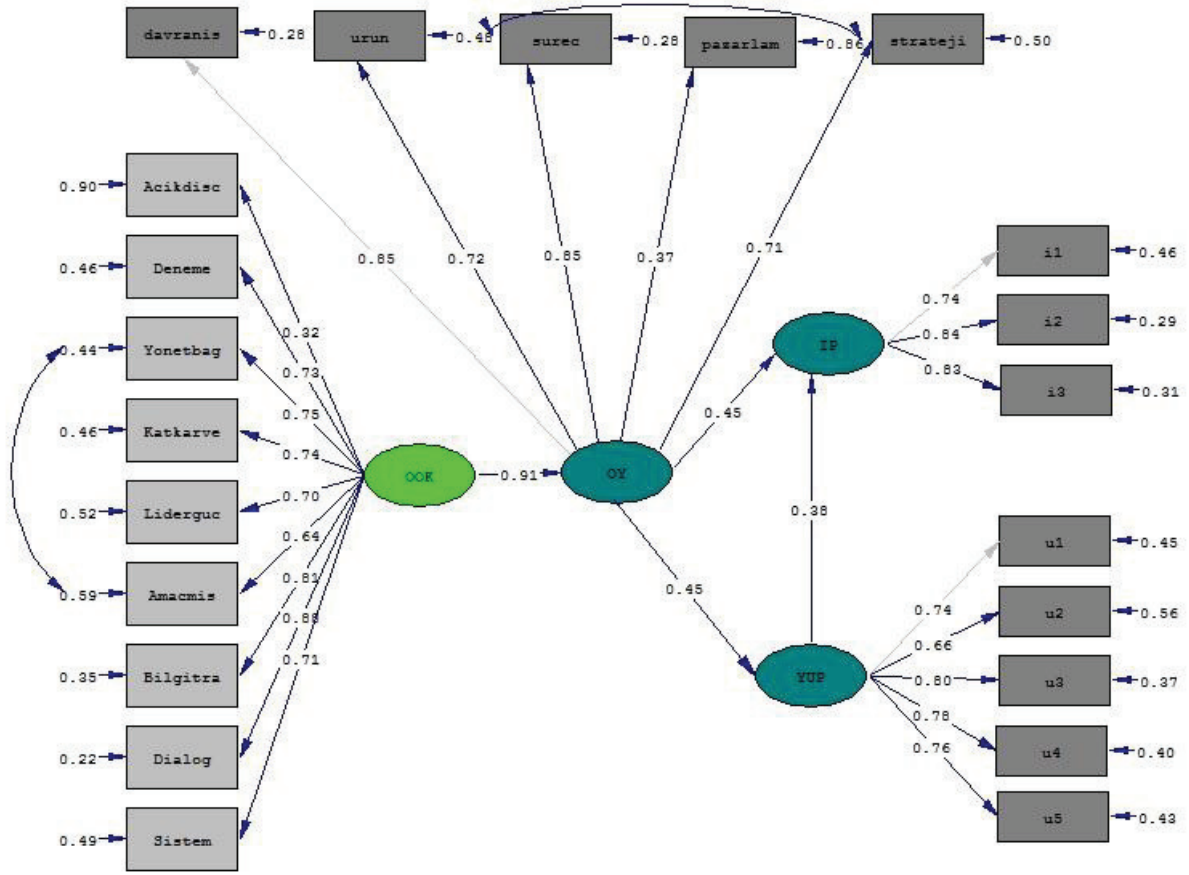
**TABLO 2: Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum İndeksleri**

Uyum istatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	MODEL
$\chi^2/sd$	$\leq 3$	4-5	3.38
RMSEA	$\leq 0.05$	0.06 - 0.10	0.09
CFI	$\geq 0.97$	$\geq 0.95$	0.95
GFI	$\geq 0.90$	0.89 - 0.85	0.89
AGFI	$\geq 0.90$	0.89 - 0.85	0.85

(Meydan ve Şeşen 2011)



## ŞEKİL 2: Araştırma Modeli Yol Analizi Sonuçları



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

Modelin yol diyagramında yer alan değişkenler örgütsel öğrenme kabiliyeti (ÖÖK), örgütsel yenilikçilik (ÖY), yeni ürün performansı (YÜP) ve işletme performansı (İP) olarak gösterilmektedir. Yol analizi sonuçları incelendiğinde, örgütsel öğrenme kabiliyetinden örgütsel yenilikçiliğe giden yoldaki  $t$  değerinin 15,40 ve yüklenme düzeyinin yüksek olduğu ( $R^2= 0,82$ ), benzer olarak yeni ürün performansından işletme performansına giden yoldaki  $t$  değerinin 5,50 ve yüklenme düzeyinin ( $R^2= 0,14$ ) olması dolayısıyla bu yollar anlamlıdır ve bu doğrultuda H6 ve H2a hipotezleri kabul edilmiştir. Benzer olarak örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik aracılığıyla yeni ürün performansı ve işletme performansına giden yollardaki  $t$  değerlerinin sırasıyla 6,72 ve 6,65 olması ve yüklenme düzeylerinin sırasıyla ( $R^2=0,20$  ve  $R^2=0,20$ ) olması bu yolların anlamlı olduğunu göstermektedir ve H3a ve H3b hipotezleri kabul edilmiştir.

Örgütsel öğrenme kabiliyetinin işletme performansı üzerindeki etkisini ve örgütsel yenilikçiliğin aracı etkisini belirleyebilmek amacıyla aracılık testleri yapılmıştır. Yapılan testler neticesinde örgütsel öğrenme kabiliyetinden işletme performansına giden yoldaki  $t$  değerinin 1,73 olduğu ve yüklenme düzeyinin ( $R^2= 0,08$ ) çok düşük olduğu görülmüş ve bu değer 1,96'dan küçük olması örgütsel öğrenme kabiliyetinden işletme performansına giden yolun anlamsız olduğunu göstermiştir.

Örgütsel öğrenme kabiliyetinin yeni ürün performansı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapılan aracılık testinde ise örgütsel öğrenme kabiliyetinden yeni ürün performansına giden yoldaki  $t$  değerinin 2,11 ve yüklenme düzeyinin ( $R^2= 0,16$ ) olduğu görülmüş ve bu değer 1,96'dan büyük olması bu yolun anlamlı olduğunu göstermiştir. Bu doğrultuda örgütsel öğrenme kabiliyetinin yeni ürün performansı üzerinde düşük de olsa bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Ancak örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik aracılığı ile yeni ürün performansı üzerindeki etkisinin  $t$  değeri 6,72 olduğundan örgütsel öğrenme kabiliyetinin yeni ürün performansı üzerindeki hatırı sayılır etkisinin örgütsel yenilikçilik aracılığı ile gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır.

**TABLO 3: Araştırma Modeli için YEM Sonuçları**

Değişkenler	$\gamma$	$t$	$R^2$	Cronbach Alpha
<i>Ölçüm Modeli Faktörleri ve Maddeleri</i>				
<i>Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti (ÖÖK)</i>				0,93
Açıklık ve dış çevre ile etkileşim	0,32	5.41	0,11	
Deneme	0,73	14.06	0,54	
Yönetimsel bağlılık	0,75	14.50	0,58	
Katılımcı karar verme	0,74	14.17	0,54	
Liderlerin bağlılığı ve personeli güçlendirme	0,70	13.13	0,49	
Amaç ve misyonun açıklığı	0,64	11.78	0,44	
Bilgi aktarımı	0,81	16.23	0,65	
Diyalog	0,86	18.60	0,77	
Sistem bakış açısı	0,71	13.51	0,51	
<i>Örgütsel Yenilikçilik (ÖY)</i>				
Bireysel-davranışsal yenilikçilik	0,85		0,71	0,86
Ürün yenilikçiliği	0,72	13.92	0,54	
Süreç yenilikçiliği	0,85	17.79	0,72	
Pazarlama yenilikçiliği	0,37	6.21	0,16	
Stratejik yenilikçilik	0,71	13.47	0,50	
<i>Yeni Ürün Performansı (YÜP)</i>				
Y1 Firmamızın toplam karlılığı göz önüne alındığında seçtiğiniz yeni ürün ne kadar başarılıdır? Yeni ürün firmamızda kabul edilen minimum karlılık düzeyini geçti mi?	0,74		0,55	0,84

Y2 Firmamızın diğer yeni ürünlerinin satışları ile kıyaslandığında seçtiğiniz yeni ürün satışları..	0,66	10.61	0,44	
Y3 Firmamızın diğer yeni ürünlerinin karlılığı ile kıyaslandığında seçtiğiniz yeni ürünün karlılığı..	0,80	12.78	0,63	
Y4 Yeni ürünün satışları (bu ürünle ilgili) satış hedeflerinizi ne ölçüde karşıladı?	0,78	12.51	0,60	
Y5 Yeni ürünün karlılığı (bu ürünle ilgili) kar hedeflerinizi ne ölçüde karşıladı?	0,76	12.16	0,57	
<i>İşletme Performansı (İP)</i>				<i>0,81</i>
İ1 Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	0,74		0,54	
İ2 Brüt kar marjımız (Brüt kar/Toplam satışlar) rakiplerimizden yüksektir.	0,84	13.17	0,71	
İ3 Net karımız rakiplerimizden yüksektir.	0,83	13.01	0,69	
<i>Kavramsal Model Yol Analizi Sonuçları</i>				
H1: ÖÖK → ÖY	0.91	15.40	0.82	<i>KABUL</i>
H2: ÖÖK → YÜP	0.41	2,11	0,16	<i>KABUL</i>
H3a: ÖÖK+ ÖY → YÜP	0.45	6.72	0.20	<i>KABUL</i>
H3b: ÖÖK + ÖY → İP	0.45	6.65	0.20	<i>KABUL</i>
H4: ÖÖK → İP	0,29	1,73	0,08	<i>RED</i>
H5a: ÖY → YÜP	0,46	6,78	0,21	<i>KABUL</i>
H5b: ÖY → İP	0,45	6,67	0,20	<i>KABUL</i>
H6: YÜP → İP	0.38	5.50	0.14	<i>KABUL</i>

Tablo 4 incelendiğinde, değişkenlerin ortalamasının nötr noktadan yukarıda biraz katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Manisa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 6 şirkette yöneticiler örgütsel öğrenme kabiliyeti, örgütsel yenilikçilik, yeni ürün ve işletme performansının belli düzeylerde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Değişkenler arasında 0.42 ile 0.77 arasında pozitif orta-yüksek korelasyon bulunmuştur. Örgütsel öğrenme kabiliyeti ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki düzeyi .77 ile değişkenler arasında bulunan en yüksek korelasyondur. Korelasyon değerlerinin 0.85'in altında olması, değişkenler arasındaki ayırıcı geçerliğin sağlandığını göstermektedir.

**TABLO 4: Modeldeki Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri**

DEĞİŞKENLER	X	SS	Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti	Örgütsel Yenilikçilik	Yeni Ürün Performansı	İşletme Performansı
Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti	4.79	0,79	1			
Örgütsel Yenilikçilik	4.82	0,73	.771*	1		
Yeni Ürün Performansı	4.84	0,91	.423*	.429*	1	
İşletme Performansı	4.69	1,02	.555*	.548*	.487*	1

\*0.01 düzeyinde anlamlıdır. 7'li Likert ölçeği (1=hiç katılmıyorum, 4=nötr, 7=tamamen katılıyorum)

#### 4. TARTIŞMA

Analizlerde *örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik* üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonuç, işletmelerin örgütsel öğrenme kabiliyetlerini geliştirmeleri ve sürdürülebilmeleri durumunda daha yenilikçi olabileceklerini göstermektedir. Bu sonuç, Calantone vd. (2002)'nin öğrenme yönlülüğün inovasyon kabiliyeti üzerindeki pozitif etkilerinin olduğunu buldukları çalışması; Tohidi ve Mandegari (2012)'nin örgütsel öğrenme kabiliyetinin işletme inovasyonu üzerinde pozitif etkileri olduğunu buldukları araştırmaları; Hurley ve Hult (1998)'in örgütsel yenilikçilik, pazar odaklılık ve örgütsel öğrenmenin bir arada değerlendirdikleri ve öğrenmenin yenilik üzerindeki pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaştıkları araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Çalışmada *örgütsel öğrenme kabiliyetinin yeni ürün performansı* üzerinde istatistiksel açıdan pozitif ve anlamlı ilişkilerinin olduğu bulunmuştur. Literatürdeki örgütsel öğrenme ile yeni ürün performansı arasındaki ilişkiler incelenecek olursa, Cooper (1998a) yeni ürün performansının ölçülmesi ve karşılaştırılması literatür incelemesinde, yeni ürünlerin performansını etkileyen faktörleri belirlemiştir. Bu faktörler, örgütsel öğrenme kabiliyeti faktörleri ile yakından ilişkili olup; yeni ürün projelerinde çapraz fonksiyonel takımların kullanılması, departmanlar arası koordinasyon kurulması, örgüt yapılarında fonksiyon tabanlı yeni ürün geliştirme çabaları yerine liderlerin güçlendirilmesi stratejilerinin izlenmesidir. Bu uygulamalar yeni ürünlerin performansları üzerinde pozitif yönlü etkilere sahiptir. Bu çalışmadaki örgütsel öğrenme kabiliyetinin yeni ürün performansı üzerindeki pozitif etkisi Cooper (1998a)'in bulgularını desteklemektedir. Örgütsel öğrenme kabiliyetinin yeni ürün performansı üzerinde pozitif anlamlı etkisinin örgütsel yenilikçilik vasıtasıyla etkisi ile

kıyaslandığında düşük düzeyde kaldığı görülmektedir. Bu doğrultuda örgütsel öğrenme kabiliyetinin yeni ürün performansı üzerindeki güçlü etkisinin örgütsel yenilikçilik aracılığı ile olduğu söylenebilir.

Önceki çalışmalarının aksine (Akgün vd., 2013; Calantone vd., 2002; Camps ve Luna-Arocas, 2012) bu çalışmada *örgütsel öğrenme kabiliyetinin işletme (finansal) performansı* üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bunun sebebi olarak işletme performansı üzerinde iç ve dış çevre, örgüt kültürü ve liderlik gibi çok sayıda etmen etkili olabileceği gibi bu iki değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisi de doğrudan kurulamaz. Gerçekte, araştırmadaki kavramsal modelin test edilmesi ile; *örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik aracılığıyla yeni ürün performansı ve işletme performansı* üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür. Yapılan aracılık testleri, örgütsel öğrenme kabiliyetinin işletme performansı üzerindeki doğrudan etkisinin örgütsel yenilikçilik aracılığıyla olan etkisinden daha düşük ve istatistiksel olarak anlamsız olduğunu göstermiştir.

Örgütsel öğrenme kabiliyetinin işletme performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olmasa da örgütsel yenilikçilik vasıtasıyla dolaylı bir etkisi olduğu görülmektedir. Yani, örgütsel öğrenme kabiliyetinin yüksek olduğu firmaların örgütsel yenilikçilik yeteneklerinin de doğru orantılı olarak yüksek olacağı bunun da işletme performansını pozitif bir şekilde etkilediği söylenebilir. Bu sonuçlar, Calantone vd. (2002)'nin öğrenme yönlülüğün yenilikçilik ve performans pozitif ilişkisini doğruladıkları çalışma sonuçları ve Alegre vd. (2012)'in öğrenme kabiliyeti ile ürün inovasyonu ve işletmelerin ihracat düzeyi arasındaki pozitif ilişkileri buldukları araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Calantone vd. (2002) araştırmalarında işletmelerde öğrenme yönlülüğün öncelikle yenilikçilik üzerinde etkisi olduğunu, yenilikçilik vasıtasıyla işletme performansı üzerinde etkilerinin olduğunu ortaya koymaktadırlar. Alegre vd. (2012) de benzer olarak örgütsel öğrenme kabiliyetinin, öncelikle ürün inovasyonu performansı üzerindeki etkisinin olduğunu ve bunun vasıtasıyla ihracat düzeyini geliştirdiğini düşünmektedir.

Çalışmanın önemli bulgularından biri de *örgütsel yenilikçiliğin etkisinin örgütsel öğrenme kabiliyeti ile desteklendiğinde* çıktı değişkenleri olan yeni ürün ve işletme performansı değişkenleri üzerindeki etkilerinin daha yüksek olduğudur. Bu bulgu, Alegre ve Chiva (2013)'nin girişimcilik ve işletme performansı ilişkisinin örgütsel öğrenme kabiliyeti ve örgütsel yenilikçilik vasıtasıyla sağlanabileceği sonucuyla örtüşmektedir. Yine, Akgün vd (2013) finansal performansın artmasının arkasında örgütsel yenilikçilik ve örgütsel öğrenme kabiliyetinin olduğunu, bunları başarmada da toplam kalite yönetiminin işletmelerde gerçekleşmesiyle hayat bulduğunu belirtmektedirler.

*Yeni ürün performansı ile işletme performansı* ilişkileri incelendiğinde, yeni ürün performansının işletme performansı üzerinde istatistiksel açıdan pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. İşletmelerin piyasaya sundukları yeni ürünlerinin performanslarının yüksek olması, işletmelerin genel performansını da arttırmaktadır. Bu sonuç, Langerak vd. (2004)'nin yeni ürün performansının işletme performansı üzerinde pozitif etkilerini bulduğu; Griffin (1997)'in yeni ürün geliştirme uygulamalarında en iyi firmaların satışlarının %49'unu son beş yılda geliştirdikleri ve piyasaya sundukları ürünlerden sağladıklarını ve Terwiesh vd. (2003)'nin yeni ürün performansının pazar şartlarına bağlı olarak örgütsel performansın varyansının %30 ila %70'ini karşıladığını tespit ettikleri çalışma bulgularını desteklemektedir.

### **SONUÇ**

Bu çalışma ilgili literatüre orijinal ve önemli katkılar sağlamıştır. Birincisi, örgütlerdeki öğrenme kabiliyetlerinin yenilikçilik ile işletme performansı ilişkilerinin tespitine yönelik olarak yapılan çalışmalarda (Hurley ve Hult 1998; Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002; Alegre ve Chiva 2013; Akgün vd., 2013) yeni ürün performansı ölçüm modellerine dâhil edilmemiştir ve ürün yeniliği performansının diğer değişkenler (örgütsel öğrenme kabiliyeti, örgütsel yenilikçilik) ile ilişkisi ve işletme performansı üzerindeki etkisi üzerinde durulmadığı görülmüştür. Yeni ürün performansının, işletme performansı üzerinde etkisi olduğu yapılan araştırmalarda (Kleinschmidt ve Cooper, 1991; Langerak vd., 2004) ortaya kinsa da bu çalışmada örgütsel öğrenme kabiliyetinin, örgütsel yenilikçilik aracılığı ile yeni ürün ve işletme performansı ve aynı zamanda yeni ürün performansının işletme performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi, literatürde bu yöndeki bir boşluğu doldurmaktadır.

Çalışmanın ikinci katkısı ise örgütsel öğrenme kabiliyeti değişkeninin bu çalışmada dokuz boyut ile ölçülmesidir. Literatürde şimdiye kadar yapılmış olan araştırmalarda (Goh ve Richards, 1997; Jerez-Gomez vd., 2005; Chiva vd., 2007) örgütsel öğrenme kabiliyeti genellikle 4 yada 6 boyut ile ele alınmakta ve farklı boyutlarla kavramsallaştırılıp farkı kapsamda operasyonel hale getirilmiştir. Bu araştırmada örgütsel öğrenme kabiliyeti dokuz boyutta operasyonel hale getirilerek, kavram daha kapsamlı ölçülmüş ve böylece öğrenmenin bireysel seviyeden örgütsel seviyeye tüm düzeylerde yansımalarını ölçme kapasitesinin gerçekleştiği söylenebilir.

Çalışmanın üçüncü katkısı ise, işletmelerin öğrenme kabiliyetleri ile yeni ürün ve işletme performansları, beş boyutlu bütüncül bir örgütsel yenilikçilik ile ilişkilendirilmiş ve örgütsel yenilikçilik; ürün, süreç, bireysel-davranışsal, stratejik ve pazarlama yenilikçiliği boyutları bağlamında incelenmiştir. Yenilikçilik işletmeler için firma düzeyinde stratejik bir araç olup

rekabet avantajı kazanmada önemli bir hedefdir. Tüm yenilikçilik unsurları rekabet avantajı kazanmada kullanan işletmeler kaynaklarını daha etkin şekilde değerlendirmiş olacaklardır.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlardan, araştırmacı ve sektör yöneticilerine birtakım öneriler sunulabilir. Çalışmada geliştirilen ve Türkçe'ye çevrilen ölçeklerin psikometrik özelliklerinin güçlü, geliştirildikleri ülkelerden farklı bir kültürde de güvenilir ve geçerli olarak kullanılabilecekleri görülmektedir. Yine de özellikle örgütsel öğrenme kabiliyeti ölçeğinin başka örneklem ve değişkenlerle de kullanılarak geçerliliği ve güvenilirliğinin artırılması önerilebilir.

Yöneticilerin iş yapış şekilleri ve yönetim anlayışları işletmelerin performansları üzerinde belirleyicidir. Bundan dolayı yöneticilerin işletmelerinde öğrenme kabiliyetinin oluşumu ve artırılması hususunda destekleri oldukça önemlidir. Bu doğrultuda işletmelere yönetici alınırken, işletmelerin örgütsel öğrenme kabiliyetlerini arttıran ve bu kabiliyetlerin önemini anlamış ve yenilikçiliğe yatkın yöneticilerin seçiminde araştırmada kullanılan ölçeklerden yararlanılabilir. İşletmelerde mevcut yöneticilerin ve yönetici adaylarının bu özelliklere sahip olup olmadıkları yine araştırmadaki ölçekler yardımıyla ortaya konularak, muhtemel örgüt içi eğitim programlarının kapsamının da belirlenmesine olanak sağlayacaktır. Sonuç olarak, yeni ürün ve işletme performansını artırarak sürdürülebilir büyüme sağlamak isteyen işletmeler, örgütsel yenilikçiliklerini tüm boyutlarıyla artırma ve bunlara kaynak oluşturacak olan örgütsel öğrenme kabiliyetlerini geliştirme yönünde adımlar atmalıdırlar.

## KAYNAKÇA

AKGÜN A. E., INCE H., IMAMOĞLU S. Z., KESKİN H. ve KOCOĞLU I. (2013). “*The mediator role of learning capability and business innovativeness between total quality management and financial performance*” ***International Journal of Production Research***, Vol. 52, No.3, s.888-901.

ALEGRE J. ve CHIVA R. (2008). “*Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance*”, ***Technovation***, Vol.28, s. 315-326.

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

ALEGRE J, PLA-BARBER, CHIVA R. ve VILLAR C. (2012). “*Organizational Learning Capability, Product Innovation Performance and Export Intensity*”, ***Technology Analysis and Strategic Management***, Vol. 25, No.5, s.511-526.

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

AVLONITIS G. J., KOUREMENOS A. ve TZOKAS N. (1994). “*Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents: Project Innovstrat*”, ***European Journal of Marketing***, Vol. 28, No. 11, s. 5 – 28.

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

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

CALANTONE, R. J., CAVUSGİL S.T. ve ZHAO Y. (2002). “*Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance*”, ***Industrial Marketing Management***, Vol. 31, No.6, s.515–524.

CAMISON C. ve VILLAR-LOPEZ A. (2010). “*An Examination of the Relationship Between Manufacturing Flexibility and Firm Performance: The mediating Role of Innovation*”, ***International Journal of Operations and Production Management***, Vol. 30, No.8, s. 853-878.

CAMPS J ve LUNA-AROCAS R. (2012). “*A Matter of Learning: How Human Resources Affect Organizational Performance*”, ***British Journal of Management***, Vol.23, No.1, s.1-21.

CHIU, Y., CHEN, B., SHYU, J. Z. ve TZENG,G. (2006). “*An Evaluation Model of New Product Launch Strategy*”, ***Technovation***, Vol. 26, No.11, s. 1244–1252.

CHIVA R., ALEGRE J. ve LAPIEDRA R. (2007). “*Measuring Organizational Learning Capability Among Workforce*”, ***International Journal of Manpower***, Vol.28, No.3/4, s.224-242.

COTTON J. L., VOLLRATH D. A., FROGGATT K. L., LENGNICK-HALL M. L. ve JENNINGS K. R. (1988). “*Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes*”, ***Academy of Management Review***, Vol.3, No.1, s. 8-22.



COOPER R.G. ve KLEINSCHMIDT E.J. (1995), “Performance Typologies of New Product Projects” **Industrial Marketing Management**, Vol. 24, No. 5, s. 439–456.

COOPER J. R. (1998a). “A Multidimensional Approach to the Adoption of Innovation”, **Management Decision**, Vol. 36 No. 8, s. 493-502.

COOPER R. G. (1998b). “Benchmarking New Product Performance: Results of the Best Practices Study” **European Management Journal**, Vol.16, No.1,s. 1–17.

ÇOKLUK Ö., ŞEKERCİOĞLU G. ve BÜYÜKÖZTÜRK Ş. (2012). **Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları**, Pegem Akademi Yayınevi, Yenişehir, Ankara.

DANNEELS E. ve KLEINSCHMİDT E. J. (2001). “Product Innovativeness From the Firm’s Perspective: Its Dimensions and Their Relation with Project Selection and Performance”, **The Journal of Product Innovation Management**, Vol. 18, No.6, s.357-373.

DESHPANDE R., FARLEY J. U. ve WEBSTER JR. F. E. (1993). “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis”, **Journal of Marketing**, Vol. 57, No. 1, s. 23-37.

DIBELLA A. J., NEVIS E. C. ve GOULD J. M. (1996). “Understanding Organizational Learning Capability”, **Journal of Management Studies**, Vol.33, No.3, s.361-379.

GARVIN D. A. (1993). “Building a Learning Organization”, **Harvard Business Review**, Vol. 71, No.4, s. 78–91.

GOH S. ve RICHARDS G. (1997). “Benchmarking the Learning Capability of Organizations”, **European Management Journal**, Vol. 15, No.5, s. 575-583.

GRIFFIN A. (1997). “The Effect of Project and Process Characteristics on Product Development Cycle Time”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 20, No. 1, s. 24–35.

GRIFFIN A. ve PAGE A. L. (1996). “PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 14, No. 6, s. 429-458.

HULT G. T. ve FERRELL O. C. (1997). “Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement”, **Journal of Business Research**, Vol.40, No.2, s.97-111.

HULT G. T., HURLEY ROBERT F. ve KNIGHT G. A. (2004). “Innovativeness: It’s Antecedents and Impact on Business Performance” **Industrial Marketing Management** Vol.33, No. 5, s. 429–438.

HUNT S. D. ve MORGAN R. M. (1996). “The resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions”, **Journal of Marketing**, Vol. 60, No. 4, s. 107–114.

HURLEY R. F. ve HULT G. T. M. (1998). “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”, **Journal of Marketing**, Vol. 62, No. 3, s. 42-54.

HURT H. T. , JOSEPH K. ve COOK C. D. (1977). “Scales For the Measurement of Innovativeness” *Human Communication Research* Vol. 4, No.1, s. 58–65.

ISAACS W. N. (1993). “Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning”, *Organizational Dynamics*, Vol.22, No.2, s.24-39.

JEREZ-GOMEZ

P., CESPEDES-LORENTE J. ve VALLE-CABRERA R. (2005). “Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement”, *Journal of Business Research*, Vol.58, s.715-725.

KLEINSCHMİDT E. J. ve COOPER R. G. (1991). “The Impact of Product Innovativeness on Performance”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.8, No.4, s.240-251.

LANGERAK F., HULTINK E. J. ve ROBBEN H. S. J. (2004). “The Impact of Market Orientation, Product Advantage and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance” *Journal of Product Innovation Management*, Vol.21, No. 1, s. 79–94.

LEONARD-BARTON D. (1992). “The Factory as a Learning Laboratory”, *Sloan Management Review*, Fall, Vol.34 No.1, s. 23-38.

MACHER J. T. ve MOWERY D. C. (2009). “Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing”, *British Journal of Management* Vol. 20, No.1, s. 41-62.

MBENGUE A. ve SANE S. (2013). “Organizational Learning Capability: Theoretical Analysis and Empirical Study in the Context of Official Development Aid Project Teams”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.30, No.1, s.26-39.

MCGILL M. E., J. W. SLOCUM ve D. LEI (1992). “Management Practices in Learning Organizations”, *Organizational Dynamics*, Vol.21, No.1, s.5-17.

MEYDAN C. H. ve ŞEŞEN H. (2011). **Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları**, Detay Yayıncılık, Ankara.

MONE M. A., MCKINLEY W. ve BARKER V. L. (1998). “Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework” *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 1, s. 115-132.

MONTOYA-WEISS M. M. ve CALANTONE R. J. (1994). “Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis” *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 11, No. 5, s. 397–417.

NORTH D. ve SMALLBONE D. (2000). “The Innovativeness and Growth of Rural SMEs During the 1990s”, *Regional Studies*, Vol. 34, No. 2, s. 145-157.

ONAĞ A. O., TEPECİ M. ve BAŞALP A. A. (2014). “Organizational Learning Capability and its Impact on Firm Innovativeness”, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, Vol. 150, s. 708-717.

ONAĞ A. O. (2014). “**Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Örgütsel Yenilikçilik Aracılığıyla Yeni Ürün ve İşletme Performansına Etkisi**”, Doktora Tezi, Manisa, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

OSLO MANUAL (2005). *The Measurement Of Scientific And Technological Activities Proposed Guidelines For Collecting And Interpreting Technological Innovation Data*, European Commission, Eurostat.

OTERO-NEIRA C., LINDMAN M. T. ve FERNANDEZ M. J. (2009), “*Innovation and Performance in SME Furniture Industries An International Comparative Case Study*”, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 27, No. 2, s.216-232.

PALMBERG C. (2006). “*The Sources and Success of Innovations: Determinants of Commercialisation and Break-even Times*” **Technovation**, Vol.26, No. 11, s. 1253–1267.

RHEE J., PARK T. ve LEE H. D. (2010). “*Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation*”, **Technovation**, Vol. 30, s. 65-75.

SANDVIK L. I. ve SANDVIK K. (2003). “*The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance*”, **International Journal of Research in Marketing**, Vol.20, s. 355-376.

SENGE P. M. (1990). **The Fifth Discipline, The Art and Practice of The Learning Organization**, Doubleday Dell Publishing, New York.

SETHI R., SMITH, D. C. ve PARK C. W. (2001). “*Cross-functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products*”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 38 No. 1, s. 73-85.

SHERGILL G. S. ve NARGUNDKAR R. (2005), “*Market Orientation, Marketing Innovation as Performance Drivers*”, **Journal of Global Marketing**, Vol. 19, No. 1, s.27-47.

TEECE D. J., PISANO G. ve SHUEN A. (1997). “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*” **Strategic Management Journal**, Vol.18, No.7, s.509-533.

TEPECİ M. ve KOÇAK G. (2005). “*Ekiplerde öğrenme: Öğrenen örgütler olmanın anahtarı*”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 14, No.1, s.379-393.

TERWIESH C., LOCH C. ve NIEDERKOFER M. (2003). “*When Product Development Performance Makes a Difference: A Statistical Analysis in the Electronics Industry*” **Journal of Product Innovation Management**, Vol 15, No.1, s. 3–15.

TIPPINS M. J. ve SOHI R. S. (2003). “*IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?*” **Strategic Management Journal**, Vol. 24, No.8, s. 745-761.

TOHIDI H. ve MANDEGARI M. (2012). “*Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Firm Innovation*”, **African Journal of Business Management**, Vol. 6, No.12, s. 4522-4535.

TSAI W. (2001). “*Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance*”, **Academy of Management Journal**, Vol. 44, No.5, s. 996–1004.

VENKATRAMAN N. ve RAMANUJAM V. (1985). “*Construct Validation of Business Economic Performance Measures: A Structural Equation Modeling Approach*”, **College of Commerce and Business Administration, Working Paper No. 1148**, University of Illinois.

VENKATRAMAN N. ve RAMANUJAM V. (1986). “*Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*” *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, s.801-814.

WANG C. L. ve AHMED P. K. (2004). “*The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis*”, *European Journal of Innovation Management*, Vol.7, No.4, s.303-313.

YEUNG A. K., ULRICH D. O., NASON S. W. ve GLINOW M. A. V. (1999). **Organizational Learning Capability: Generating and Generalizing Ideas with Impact**, Oxford University Press, New-York.

ZOLLO M. ve WINTER S. G. (2002). “*Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*”, *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, s. 339-351.

## Ek-1: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KABİLİYETİ

1. Dış kaynaklardan sağlanan deneyimler ve fikirler (danışmanlar, müşteriler, eğitim firmaları) firmanın öğrenmesinde faydalı bir araç olarak değerlendirilmektedir.
2. İşletmemiz, aynı sektörde bulunan işletmelerin ne yaptığını takip eder ve kendisi için faydalı ve farklı olan teknik ve uygulamaları adapte eder.
3. Çalışanlar; rakipler, müşteriler, teknoloji kuruluşları, üniversiteler ve tedarikçiler gibi çevre unsurları ile etkileşimde bulunmaya teşvik edilmektedir.
4. Çevreden bilgi toplanması, birleştirilmesi ve paylaşılması için firmada sistemler ve prosedürler mevcuttur.
5. Çalışanların fikir beyan etmesi ve işlerin yürütülmesinde kullanılan yöntem ve prosedürler ile ilgili değerlendirme yapması firma kültürünün bir parçasıdır.
6. Bu firma iş süreçlerinin gelişmesini sağlamak için yenilikçiliği ve deneme yapmayı desteklemektedir.
7. Sıklıkla yeni fikirler üretip, bu fikirlerimi işletmemde paylaşıyorum.
8. Deneyimlerime göre, bu işletmede yeni olan çalışanlar işlerin yapılma şeklini sorgulamaya teşvik edilirler.
9. İşe yarayan yenilikçi fikirler yönetim tarafından genellikle ödüllendirilmektedir.
10. Yöneticiler, işletme için önemli karar verme süreçlerine genellikle çalışanlarını dahil etmektedirler.
11. Bu işletmede çalışanların öğrenme ile ilgili faaliyetleri yatırım olarak değil maliyet olarak değerlendirilmektedir.
12. Firmada yöneticiler, yeni çevresel durumlara adapte olmak ve/veya bu durumları öngörerek değişikliklerin bir adım önünde olmaya olumlu bakmaktadırlar.
13. Firma politikaları çalışanların görüşlerinden önemli ölçüde etkilenmektedir.
14. Çalışanlar, firmanın önemli kararlarında kendilerinin düşüncelerinin dikkate alındığını hissetmektedir.
15. Bu işletmedeki yöneticiler, savunmacı bir tutum takınmadan eleştirileri kabul ederler.
16. Bu işletmede üst yöneticiler değişime karşı direnirler ve yeni fikirlerden korkarlar.
17. Bu işletmedeki yöneticiler çoğu zaman, çalışanlarına potansiyel problemleri ve fırsatları belirlemeye yardımcı olacak bilgileri sağlarlar.
18. Burada üst yöneticiler ve çalışanlar işletmemizin neleri başarması gerektiği konusunda ortak bir vizyona sahiptir.
19. İşletmenin misyonunu nasıl başaracağını anlamadım.
20. İşletmenin misyonu çalışanların tümünün uymak zorunda oldukları değerleri tanımlamaktadır.
21. Amaçlara ulaşmada, ne kadar katkı sağladığımızı değerlendirme imkanımız bulunmaktadır.
22. İşletmenin tüm kademelerinde hatalar ve başarısızlıklar sürekli tartışılır ve analiz edilir.
23. Çalışanlar, işletmede kullanabilecek yeni fikirler, program ve faaliyetler hakkında birbirleriyle konuşma imkanına sahiptirler.
24. Çalışanlar aynı kalmasa da firmanın belge, veritabanı, kılavuz ve iş yapış tarzları geçmişte öğrenilenler gelecekte de sürdürülmesini sağlamaktadır.
25. Başarılı olan uygulamalarda ve iş etkinliklerinde bulunan çalışanlarla bu başarıyı nasıl yakaladıkları konusunda sıklıkla konuşma imkanına sahibim.
26. Bu işletmede başarısızlıklarla ilgili yapıcı tartışmalar nadiren yapılmaktadır.
27. Tüm işletme için yararlı olan yeni iş süreçleri genellikle tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır.
28. Çalışanların iletişimde bulunmaları cesaretlendirilir.
29. Çalışma grubumda serbest ve açık bir iletişim tarzı bulunmaktadır.
30. Yöneticiler iletişimin yaygınlaştırılmasına destek olurlar.
31. Departmanlar arası (çapraz fonksiyonel) takım çalışması bu firmada yaygın olarak kullanılır.
32. Tüm çalışanların bu firmanın amaçları hakkında genel bir bilgisi vardır.
33. Bu firmayı oluşturan tüm departmanlar, bölümler, iş takımları ve bireyler firma amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesine ne kadar katkıda bulduklarının farkındadırlar.
34. Bu işletmeyi oluşturan tüm bölümler birbirine bağlı ve koordine bir biçimde çalışmaktadır.

35.Çalışanlar karşılıklı etkileşim ve birlikte çalışmaktan dolayı ortak bir düşünce yapısı (kalıbı) geliştirmişlerdir.

## ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK

- 1.İşleri yapmanın yeni yollarını aradığımızda yöneticilerimizden büyük destek görürüz.
- 2.İşletmemizde işleri farklı yollarla yapan çalışanlara müsamaha gösterilir.
- 3.İşleri yapmada yeni yöntemler deneriz ve alışılmadık, yeni çözümler bulmaya çalışırız.
- 4.Çalışanların yenilikçi ve farklı yollarla düşünmeleri ve davranmaları desteklenir.
- 5.Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmada şirketimiz rakiplerinden önce hareket eder.
- 6.Yeni ürün ve hizmetlerimiz, müşterilerimizin gözünde çok yenilikçi olarak değerlendirilmektedir.
- 7.Rakiplerimize kıyasla, şirketimizin sunduğu yeni ürün ve hizmetlerin başarısı düşüktür.
- 8.Rakiplerimizle kıyaslandığında firmamız son beş yılda piyasaya daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.
- 9.İş süreçlerimizi sürekli geliştiriyoruz.
- 10.Son 5 yılda, işleminizde birçok yeni yönetsel yaklaşım (Ör.TKY, Altı Sigma, Proje Yönetimi) oluşturuldu.
- 11.Bir problemi alışlagelmiş yöntemlerle çözemediğimizde, kolaylıkla yeni metodlar oluştururuz.
- 12.Mal ve hizmet üretim metodlarını rakiplerimizden çok daha hızlı değiştirmekteyiz.
- 13.Ürün ve hizmetlerimizin pazarlamasında en son kullandığımız yöntemler rakiplerimizin yöntemlerine göre çok daha yenilikçidir.
- 14.Şirketimiz piyasaya sunduğu yeni ürün ve hizmetlerinde en son teknolojiyi kullanmaktadır.
- 15.Şu anda piyasaya sunduğumuz ürün ve hizmetler önceden sunduğumuz ürün ve hizmetlerimizin neredeyse aynıdır.
- 16.Firmamızda geliştirilen yeni ürün ve hizmetler sıklıkla bizi pazarda yeni rakiplerle karşı karşıya getirmektedir.
- 17.İşletmemizde AR&GE ve ürün geliştirme için ayrılan kaynaklar, yeni ürün ve hizmet geliştirmek için yeterli değildir.
- 18.Şirketimizin üst yöneticileri, riskli büyüme fırsatları diyebileceğimiz girişimlere girmekten çekinmez.
- 19.Üst yöneticiler, şirketteki problemleri çözmek için alışılmadık ve yenilikçi yöntemleri kullanan çalışanlardan faydalanırlar.
- 20.İşimizle ilgili yeni yöntemleri en son biz uygularız.

## İŞLETME PERFORMANSI

1. Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.
2. Brüt kâr marjınız (Brüt Kâr/Toplam satışlar) rakiplerimizden yüksektir.
3. Net kârımız rakiplerimizden yüksektir.

## YENİ ÜRÜN PERFORMANSI

1. Firmanızın toplam karlılığı göz önüne alındığında seçtiğiniz yeni ürün ne kadar başarılıdır? Yeni ürün firmanızda kabul edilen minimum karlılık düzeyini geçti mi?  
(1-Zar zor karşıladı---7- Açık ara geçti)
2. Firmanızın diğer yeni ürünlerinin satışları ile kıyaslandığında seçtiğiniz yeni ürün satışları... (1-Çok daha az---7- Çok daha fazla)
3. Firmanızın diğer yeni ürünlerinin karlılığı ile kıyaslandığında seçtiğiniz yeni ürünün karlılığı... (1-Çok daha az---7- Çok daha fazla)
4. Yeni ürünün satışları (bu ürünle ilgili) satış hedeflerinizi ne ölçüde karşıladı?  
(1- Çok düşük kaldı---7- Hedefleri çok geçti)
5. Yeni ürünün karlılığı (bu ürünle ilgili) kar hedeflerinizi ne ölçüde karşıladı?  
(1- Çok düşük kaldı---7- Hedefleri çok geçti)