

ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN YENİLİKÇİLİK ÜZERİNE ETKİSİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yavuz DEMİREL*
Zeynep İSKAN KUBBA†

Özet

Bu çalışma, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren üç işletmede gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamına işletme çalışanları dahil edilmiştir. Araştırmada, örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasındaki ilişki ortaya konularak örgütsel öğrenmenin yenilikçiliğe olan etkisi belirlenmiştir. Örgütsel öğrenme, bilginin elde edilmesi, paylaşılması, iş süreçlerinde etkin kullanımını amaçlayan örgütsel bir stratejidir. Örgütsel öğrenme, bireysel düzeyde, takım düzeyinde ve örgüt düzeyinde öğrenme olarak üç boyutuyla ele alınmıştır. Yenilikçilik ise, yeni ürün, hizmet veya süreci geliştirmek ve bunu ticari hale getirmek için yürütülen tüm faaliyetleri kapsayan bir süreçtir. Çalışma sonucunda, örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=,897$) saptanmış olduğu ve örgütsel öğrenmenin yenilikçiliği olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Öğrenme, Yenilikçilik, Otomotiv Sektörü

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL LEARNING ON INNOVATION: A STUDY IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY

Abstract

This study is performed in three corporations which are active in automotive industry. Corporation workers are added to the extent of the research. In the research, the relation among organizational learning and innovation is revealed. Organizational learning is organizational processes aiming to bring in value to the knowledge acquired and forwarded in corporations. Organizational learning is discussed in three dimensions as individual learning, learning in team level and learning in organizational level. Innovation is a process that covers all the activities that is carried out for new product, service or improving the process and make it commercial. At the end of the research, positive high correlation was observed between organizational learning and innovation ($r=,897$).

Keywords: Organizational Learning, Innovation, Automotive Industry

Giriş

Bildiklerini, öğrendiklerini ve kazandıkları deneyimleri öğretmeye hazır açık işletmeler, öğrendiklerini paylaşabilmenin, anladıklarını pekiştirmenin, hatalarını veya eksiklerini görmenin ve bunları gidermenin en iyi yoludur. Yeni fikirler de bu şekilde açığa çıkabilmekte işletme ve pazar için yeniliğe zemin hazırlayabilmektedir. Yenilik, ekonomik değere dönüşebilen, eyleme ortaya çıkan ve süreklileşebilen yaratıcı fikirlerin ürünüdür. Bu açıdan bakıldığında, Ateş (2007)'ye göre işletmelerin var olma amaçlarından en önemlisi, değer yaratmaktır. Konum avantajı sağlamak ve bunu sürdürmek, rakiplerine göre nitelikli ve üstün kaynaklar üretip geliştirmek ve yenilik gerçekleştirmek işletmelerin değer yaratmak için başvurduğu seçeneklerdir. Yenilik yaparak değer yaratma yolunu seçen işletmeler, pazardaki bir boşluğu fark ederek değerlendirmek, istediği bu fırsatın barındırdığı belirsizlikleri de göze almak zorundadır. Fırsat gibi görünen her boşluk, gerçekte risk de içermektedir. Bu açıdan işletmeler, algıladığı boşlukla veya değerli gördüğü kaynağa sahip olma konumuna göre

Bu çalışma, Doç. Dr. Yavuz DEMİREL danışmanlığında yürütülen ve Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından kabul edilen Zeynep İskan'ın Yüksek Lisans Tezinden yararlanılarak yapılmıştır.

* Doç. Dr., Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Türkiye, E-posta: ydemirel@aksaray.edu.tr

† Öğr. Gör., Aksaray Üniversitesi Aksaray Teknik Bilimler MYO, Elektrik Bölümü, Türkiye, E-posta: zeynepiskan@mynet.com

değil, her yenilikte var olan belirsizlik durumunu yönetme etkinliği ile değer yaratma potansiyeline sahiptir (Ateş, 2007:14-15-16).

İşletmelerin kendisini durum ve koşullara uyarlamak, çevresini kendisine göre biçimlendirmek için, bir şey yapmak, bir şey gerçekleştirmek, bir durumu değiştirmek daha ileriye taşımak için çabada bulunması gerekmektedir. Öncelikle kendini tanıyan, ürettikleri ve sunduklarıyla kendini ortaya koyabilen, fırsat ve tehditleri kendi lehine kullanabilen, rekabet ortamını doğru şekilde takip edebilen ve sonuçları etkin şekilde gözlemleyebilen işletmeler başarıyı yakalayabildikleri gibi kalıcı da kılabilirler. Rekabette bulunduğu diğer işletmeleri tanıyabilme yetisine sahip organizasyonlar, kalıcı olmayı garantileyemese de başarıyı yakalama fırsatı elde etmektedirler. Hem kendini hem rakiplerini doğru analiz edebilen, başarı ve başarısızlıklarından kendilerine uygun çıkarımları uyarlayabilen işletmeler izledikleri stratejilerle daha hızlı bir şekilde başarıyı yakalayarak içinde bulunmak istedikleri çevrede kendilerine yer edinebilmektedirler. Bu bağlamda, işletmelere göre doğru ve yanlışlar, başarı ve başarısızlıklar da değişim gösterebilmektedir. Her işletmenin bulunduğu yere göre bakış açısı farklılaşabilmektedir. Uyguladıkları stratejiler de, işletmelere özgüleşmekte ve bu şekilde rekabet ortamı işletmeleri yeniden biçimlendirirken, işletmeler de bu ortama yeni yönler sağlayabilmektedir. Eğer işletme paylaşılan bilgiyi başarılı bir şekilde öğrenmez ve bilginin değerini kavrayamaz veya özümseyemez ise, kendi sorunlarını çözmek için bilgiyi uygulama olanağı da azalmaktadır. (Shuen ve Ming, 2007:696).

1. Örgütsel Öğrenme

Organizasyonun her kademesindeki her bireyin gereksinim duyduğu bilgiye karşı bir sorumluluk bilinci olduğu takdirde, öğrenme yolu her birey için açılmış demektir. Bu ihtiyaç, ayrıca başkalarına bilgi sağlama sorumluluğunu da beraberinde getirmektedir. Bir çalışanın sahip olduğu bilgi, diğer çalışan veya çalışanların ihtiyacı olan bilgi anlamına gelebilmektedir. Bu nedenle, sahip olunan ve ihtiyaç haline gelen bilgilerin neler olduğu belirginleştikçe bilgi akışı, daha sistematik ve hızlı bir şekilde gerçekleşebilecektir. Öğrenmeyi sistemlerine yerleştirmeyi başaran işletmeler, edindikleri bilgilerle beslenerek ve bunları mevcut bilgileriyle bütünleştirerek güçlü ve zayıf yönlerini kolaylıkla belirleyebilmektedirler. Güçlü yönlerinin bilincindeki bir işletme, eksiklerini tamamlaması gereken hususlara yönelebilmekte ve böylece öğrenmeyi odaklaştırarak daha hızlı ve yararlı sonuçlara ulaşmaktadır (Drucker, 1992:401-404). Örgütsel öğrenme, işletmede edinilen ve iletilen bilgiye değer katmayı amaçlayan örgütsel süreçler olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel öğrenme süreçleri, bilginin kabullenilmesi ve özümsemesini içermektedir. Örgütsel öğrenme süreci, daha iyi olduğunda, işletmelerin radikal yenilikleri geliştirebilme kapasitesinin daha fazla olacağını belirtilmektedir. Örgütsel öğrenme stratejik bir süreçtir ve öğrenen örgüt yeni veya yeniden üretilen, elde edilen temel yetkinlik ve ürünlerin geliştirilmesini sağlayacak bu sürecin çıktısıdır (Therin, 2002:2-3; Šebestová ve Rylková, 2011:954). Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için, bilginin bireyler ve örgütsel birimler arasında dağıtılması ve bireyin ötesinde örgütsel yapının farklı düzeylerinde işleme tabi tutulması gerekmektedir. Sonuç olarak, araştırmacılar örgütsel öğrenmenin birey, grup ve örgüt olmak üzere üç seviyede yer alması gerektiğini ifade etmişlerdir (Hoe, 2007:213). Bu bağlamda, birey, takım (grup) ve örgüt düzeyinde öğrenmenin özelliklerini karşılaştırmaları olarak aşağıdaki tablodaki gibi özetleyebiliriz.

Tablo 1: Öğrenme Düzeyleri ve Özellikleri

Bireysel Düzeyde Öğrenme	Grup Düzeyinde Öğrenme	Örgüt Düzeyinde Öğrenme
Bireylerin yetki ve sorumluluk alabilmeleri için öğrenme ve gelişimlerini sürdürmek,	Toplam fayda için takım veya çalışma grubu üyelerinin her birinin yeteneklerinden yararlanma,	Örgütün değişen çevre şartlarına uyumu için tutarlı ve esnek bir planlama süreci oluşturmak,
Bireylerin yürüttükleri işler için gerekli olan öğrenme ihtiyaçlarını gidermek,	Ortak bir paylaşım veya yaklaşım için öğrenme sıklığını geliştirmek,	Etkin iletişim yoluyla en iyi uygulamalardan faydalanmak
Kişisel öğrenme biçimlerine göre öğrenme fırsatlarını değerlendirmek,	Takım üyelerinin her birinin bireysel öğrenme amaçlarını geliştirmek,	Örgüt içi bilgi akışını düzenlemek ve disipline etmek,
Bireysel yetenek ve becerilerin kazanılması için fikir alışverişinde bulunmak,	Öğrenme paylaşımı ve ortak çıkarların oluşturulmasında karşı grupları motive etmek.	Fırsatları değerlendirmek için stratejik ortaklığı geliştirmek,
Öğrenme sürecinde diğer bireylerden yararlanmak.	Takımların veya çalışma gruplarının öğrenmede diğer takımlara yardımcı olması.	Bilgi akışı ve öğrenmeyi önemseyici yapının oluşturulması.

Kaynak: Teare Richard E., (1998), “Developing A Curriculum For Organizational Learning” Journal Of Workplace Learning, 10(2):97’den Aktaran, (Demirel, 2008:4).

Örgütsel öğrenme, örgütteki bireylerin toplam öğrenmesinden daha fazlasıdır (Therin, 2002:2). Örgütsel öğrenme bireyler aracılığıyla gerçekleşmesine rağmen, her bir çalışanın öğrenme toplamı değildir. Organizasyonların beyinleri yoktur; ancak bilişsel sistemleri ve hafızaları vardır. Zamanla çalışanlar, liderler değişmekte ancak örgütlerin hafızaları belirli davranışları, zihinsel haritaları, norm ve değerleri korumaktadır (Fiol ve Lyles, 1985:804).

2. Yenilikçilik

Yenilikçilik, rakiplerinin çoğundan önce yeni teknolojileri, süreçleri ve fikirleri benimseme ve yeni, eşsiz ürün ve hizmetleri sunma istekliliği ve yeteneğidir (McDonald, 2002:14). Bütün yenilikler değişim gerektirmesine rağmen her değişim yenilik değildir (Özçer, 2005:14). Kanter (1988) yeniliği, yeni fikirlerin yaratılması ve organizasyon yararına kullanılması şeklinde ifade ederken (McDonald, 2002:22); Thompson (1965) yeniliği yeni fikirlerin, süreçlerin, ürün ve hizmetlerin üretimi, kabullenmesi ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Amabile vd. (1996) yeniliği, organizasyon içerisinde yaratıcı fikirlerin başarılı uygulaması olarak tanımlamışlardır (Liao, 2006:228). Yenilikçilik, işletmelerin başarısı ve sürekliliği için çok önemlidir. Öyle ki, rekabet avantajının tek önemli yapı taşı olarak görülmektedir ve yenilik faaliyetinin başlıca nedeni, işletmenin gelecekteki bağımsızlığını korumak amacıyla pazar payı oluşturmak ve işletmenin karlılığını arttırmaktır (Auernhammer, Neumann, Leslie ve Lettice, 2003:54). Calcantone (2002), işletmenin yenilik sürecinin yeni bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve kullanımını içerdiğini; Damanpour (1991), iç veya dış çevresindeki tepkiye değişiklik olup olmadığını veya çevreyi etkilemek için alınan önleyici bir eylem olarak yeniliğin, örgütün değişmesi anlamını taşıdığını belirtmiştir (Liao, 2006:228). Değişimin kendisi aslında bir fırsattır. Yalnızca tahmin edilemezliği, en beklenmedik şeylerin olması ihtimali işletmelerin değişime karşı duyarlılaşmasını zorunlu kılmıştır. İşletmenin kendilerini dışardan görebilmesi, müşteri perspektifini yakalayabilmesi asıl sonuçların alındığı yerde öğrenmeyi başarması demektir. Bu aslında şu an itibariyle mevcut müşterisi dışında tüm potansiyel müşterilerin de mevcut nitelik kazanabileceği bir yaklaşımdır. Daha da ötesi bu, bir fırsat yakalamanın ilk adımıdır. Belirsizlik ortamında ortaya çıkabilecek potansiyel ve mevcut fırsatları öngörebilen ve bu fırsatları nasıl değerlendireceğini öğrenen ve gerçekleştiren yöneticilere gereksinim

duyulmaktadır (Drucker, 1992:400,406). Zauss (2003)'a göre yenilikçi organizasyonlar, çalışanların bilgi ve fikirlerini müşterilerin ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetlere dönüştürebilmektedir. Söz konusu yenilikler, yeni ürün, hizmet, teknoloji ve idari uygulamada kendisini açıkça göstermektedir (Hung, Lien, Fang ve Mclean, 2010:427).

3. Örgütsel Öğrenme ile Yenilikçilik İlişkisi

Yenilik, işletme için değer üreten, ürün süreç veya hizmetler olarak dönüştürülen veya uygulanan yeni fikirlerden oluşmaktadır. Fikirler, bilgi üretimi sağlamaya uygun koşullardaki ortamlarda, insanlar arasındaki derin etkileşim aracılığıyla oluşmaktadır (Khalili, Maleki ve Mirzahosseinian, 2011:303). Öğrenme, doğası gereği çatışmacıdır. Öğrenme hem bireysel hem de örgütsel düzeyde gerçekleşecektir. Öğrenme, mevcut bilgiyi değiştirmek ve arttırmakla ilgilidir. Yenilikçiliğin amacı ise, yeni bilgi yaratmaktır. Yenilik, yeni bir fikri yeni bir sürece, ürün veya hizmete dönüştürmektir. Yenilikçi bir örgüt, pazarlanabilir mal veya hizmetlere yeni bilgi ve fikirleri geliştireceklerdir. Bu yeniliklerin bir değeri olmalıdır. Yenilikçiliğin amacı bir rekabet avantajı elde etmektir (Sammartino, O'Flynn ve Nicholas, 2002:2-3,5-6). Öğrenme yoluyla, organizasyonlar bilgi edinmekte ve yenilik yapan organizasyonlar için özellikle de teknolojik yeniliklerin uygulanmasında örgütsel öğrenme yeteneğinin rolü oldukça önemlidir (Mat ve Razak, 2011:221). Örgütsel öğrenme yeteneği sayesinde işletmeler, örgütsel rekabet avantajını destekleyen mevcut teknolojiyi nasıl geliştireceğini veya değiştireceğini öğrenmektedir. Yenilik bir işletmenin rekabet avantajını güçlendirdiğinden dolayı bilgi, örgütsel öğrenmeyi ve yenilik faaliyetlerini birleştiren bir unsurdur (Mat ve Razak, 2013:931-932). Bu bağlamda, Schumpeter (1936)'ın tanımladığı gibi yenilik, mevcut bilginin yeni kombinasyonları ve örgütsel öğrenme anlamına gelmektedir. Kogut ve Zander (2002) için, sadece mevcut bilginin değil, aynı zamanda üretilen bilginin de kombinasyonlarıdır. Dolayısıyla bilgi ve öğrenme, yeniliğin iki önemli mekanizmasıdır (De Oliveira Cabral ve Da Penha Braga Costa, 2010:3).

Uzun vadeli başarı için önemli bir belirleyici haline gelmiş gibi görünen yenilik (Liao, 2006:228), bir ya da daha fazla düzeyde katma değer sağlarken örgütsel öğrenme, çoğu zaman istenilen, amaçlanan herhangi bir yarar olmaksızın gerçekleşebilmektedir. Crossan vd. (1999)'a göre, örgütsel öğrenmeye benzer şekilde yenilik, hem bir süreç hem de bir sonuçtur. Öyleyse, yenilik bir öğrenme sürecidir ve öğrenme, organize edilmiş bir düzen içerisinde meydana gelen kolektif bir süreçtir (Lam, 2004:31; Lam, 2011:174). Yenilik sürecinin yıllardır üzerinde çalışılmasına rağmen, rekabetin daha da şiddetlenmesiyle pek çok firma, yeniliğe daha fazla önem vermeye başlamıştır. Bu bağlamda, yeniliğin değişim ve öğrenme ile ilgili olduğu açıktır (King, 2001:18).

Lam (2011), yeniliğin bir öğrenme süreci olduğunu, öğrenmenin de düzen ortamında gerçekleşen kolektif bir süreç olduğunu ileri sürmüştür; yeniliğin bir örgütsel öğrenme ve bilgi yaratma süreci olduğunu ifade etmiştir. Salim ve Sulaiman (2011), yapmış oldukları ampirik çalışmanın bulgularının, işletmenin öğrenme eğilimi ile yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren daha önceki çalışmalar ile uyumlu olduğunu belirtmişler; örgütsel öğrenmenin yenilik için önemli olduğunu ortaya koymuş ve örgütsel öğrenmenin yenilik ile anlamlı ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Šebestová ve Rylková (2011:955), öğrenen örgütün yenilikçi bir örgüt olduğunu ve örgütsel öğrenme ile yeniliğin pozitif ilişkili olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Mohanty ve Kar (2012)'ye göre, rekabetçi ve sürekli değişen iş ortamında başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için işletmelerin sürekli öğrenme yeteneğinin olması gerekmektedir. Ancak süreklileştirilen bir öğrenme süreci, sürdürülebilir bir rekabet avantajı getirebilmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin yeniliklerin denendiği bir öğrenme kültürü yaratmaları gerekmektedir.

Chen vd. (2009), öğrenme ve özümleme kapasitesi arasındaki pozitif ilişkinin yenilik performansını olumlu etkilediğini ve yenilik performansının rekabet avantajı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermişlerdir (De Oliveira Cabral ve Da Penha Braga Costa, 2010:11). Eshlaghy (2011), çalışmada öğrenme yöneliminin işletmenin yenilikçiliği üzerinde oldukça önemli ve olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Liao (2006)'nın çalışmada, örgütsel öğrenme boyutlarının (Senge'nin 5 disiplini esas alarak) öğrenme bağlılığı dışındaki alt boyutların işletme yeniliği üzerinde önemli etkisi olduğunu bulmuştur. Koçoğlu vd. (2011), çalışmalarında örgütsel öğrenmenin yeniliği olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Therin (2002) ise, örgütsel öğrenme süreçlerinin varlığının güçlü bir şekilde yenilik performansını etkilediğini ve yeni bilgi eklemenin ve bu bilgiyi kullanmanın daha fazla yeniliğe yol açtığını ileri sürmüştür. Salim vd. (2011), çalışmalarında örgütsel öğrenmenin yenilik üzerindeki etkisini tespit etmiş ve örgütsel öğrenmenin yeniliği % 49,2 oranında açıkladığını ifade etmişlerdir. Darvish ve Nazari (2013), çalışmalarında örgütsel öğrenme kültürünün yenilik üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Noruzy vd. (2012), çalışmalarında örgütsel öğrenmenin örgütsel yeniliği doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, Garcia-Morales vd. (2010) ile Bolivar-Ramos vd. (2011) de örgütsel öğrenmenin yeniliği olumlu bir şekilde etkilediği sonucuna varmışlardır.

4. Yöntem

4.1. Çalışmanın Amacı: Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde örgütsel öğrenmenin yenilikçilikle olan ilişkisini ortaya koyarak örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerine olan etkisini araştırmaktır.

4.2. Çalışmanın Hipotezleri:

Araştırmanın amacına bağlı olarak geliştirilen hipotezler ise aşağıdaki gibidir:

1. H_{1a}: Bireysel düzeyde örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır.
2. H_{1b}: Grup düzeyinde örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır.
3. H_{1c}: Organizasyon düzeyinde örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır.
4. H₁: Örgütsel öğrenmenin boyutları yenilikçiliği olumlu etkilemektedir.
5. H₁: Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile örgütsel öğrenme ve yenilikçilik arasında bir ilişki vardır.

4.3. Çalışmanın Kısıtları

Örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisi üzerine yapılan bu çalışma, Aksaray ve Eskişehir illerindeki işletmeler arasından otomotiv sektöründe faaliyet gösteren çeşitli büyüklükteki üç işletmeyi kapsamaktadır. Elde edilen verilerin sadece iki ille sınırlı olması ve üç işletmedeki çalışanları kapsamaması, araştırmanın en önemli kısıtlarındandır. Anket sayısının 196 adet ile sınırlı kalması ve anket dışındaki veri toplama tekniklerinden yararlanılmaması da çalışmanın diğer kısıtlarını oluşturmaktadır. Bu kısıtlara rağmen, araştırma sonuçlarının hangi sektörde olursa olsun yenilikçi tüm işletmelerin yönetici ve çalışanlarına bu konuyla ilgili önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

4.4. Örneklem Süreci ve Veri Toplama Yöntemi

Yeniliğe açık ve yenilikçi uygulamalarıyla otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, bu çalışma için belirleyicidir. Bu nedenle, faaliyet gösterdiği alanda yenilikçi işletmeler arasından nicel araştırma yöntemine uygun olarak kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiş ve örneklemekten hareketle, belirlenen işletmelerde gönüllülük esasına dayalı olarak çalışan ve/veya yöneticilerden oluşan katılımcılardan anket formu aracılığıyla araştırma verileri toplanmıştır.

4.5. Bulgular

Bu bölümde, araştırmada toplanan verilerin analiz sonuçlarından elde edilen bulgulara, bunlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir. Öncelikle çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar, daha sonra analiz sonucunda elde edilen örgütsel öğrenmenin hem yenilikçilik ile ilişkisinin hem de yenilikçiliğe etkisinin bulgu ve yorumları verilmiştir.

4.6. Çalışanların Sosyo-demografik Özellikleri

Araştırma örneklemini oluşturan çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar aşağıdaki Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2: Çalışanların Sosyo-demografik Özellikleri ve İşletmenin Yönetim Biçimi

	Özellikler	Sayı	Yüzde (%)		Özellikler	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	10	5,1	Görevi	Yönetici	6	3,1
	Erkek	186	94,9		Çalışan	190	96,9
	Toplam	196	100		Toplam	196	100
Yaş	18’den az	2	1,0	Eğitim Durumu	İlköğretim	31	15,8
	18-25	31	15,8		Lise	85	43,4
	26-30	33	16,8		Yüksekokul	50	25,5
	31-35	48	24,5		Fakülte	26	13,3
	36-40	30	15,3		Yüksek Lisans	4	2,0
	41-45	24	12,2		Doktora	-	-
	46 ve üstü	28	14,3		Toplam	196	100
	Toplam	196	100				
Sektörde Çalışma Süresi	1 yıldan az	4	2,0	Maaş	500-1000	15	7,7
	1-3 yıl	29	14,8		1000-1500	96	49,0
	4-7 yıl	43	21,9		1500-2000	35	17,9
	8-10 yıl	41	20,9		2000-2500	13	6,6
	10 yıldan fazla	79	40,3		2500 ve yukarısı	37	18,9
	Toplam	196	100		Toplam	196	100
	İş yerinde çalışma süresi	1 yıldan az	5		2,6	Yönetim biçimi	yol gösterici-yönlendirici
1-3 yıl		35	17,9	katılımcı	17		8,7
4-7 yıl		42	21,4	otoriter	82		41,8
8-10 yıl		43	21,9	müşteri ve çalışan odaklı	60		30,6
10 yıldan fazla		71	36,2	diğer	14		7,1
Toplam		196	100	Toplam	196		100

Tablo 2’de görüldüğü gibi, toplam 196 katılımcının 10’unun kadın (% 5,1), 186’sının erkek (% 94,9) olduğu; % 24,5’inin 31-35 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, büyük çoğunluğun lise (% 43,4) ve yüksekokul (% 25,5) mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların aynı sektörde çalışma süreleri incelendiğinde % 40,3’ünün 10 yıldan fazla, % 21,9’unun 4-7 yıl arası, % 20,9’unun 8-10 yıl arası olduğu; aynı kurumda çalışma sürelerinin ise, % 36,2’sinin 10 yıldan fazla, % 21,9’unun 8-10 yıl arası, % 21,4’ünün 4-7 yıl arası olduğu saptanmıştır. Ayrıca yönetim biçimlerine bakıldığında, en fazla yoğunluğun % 41,8 ile otoriter yönetim biçiminde toplandığı belirlenmiştir.

4.7. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısı, geçerlilik analizinde ise doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ise ,984 ve yenilikçilik ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ise ,986'dır. Ölçeklerin geçerlilik analiz sonuçları ise Tablo 3 ve Tablo 4' te verilmiştir.

Tablo 3: Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (n=196)

Değişkenler	Faktör ve Yük Değerleri	
	1	2
İşletmemiz tüm çalışanlarına öğrendiklerini kullanabilir hale getirir	,788	
İşletmemiz eğitime harcanan kaynakları ve zamanı ayarlar	,778	
İşletmemiz insiyatif kullanan kişileri takdir eder	,781	
İşletmemiz iş dağılımlarında kişilere seçim hakkı verir	,776	
İşletmemiz kişilerin işletmenin vizyonuna katılmalarını ister	,813	
İşletmemiz işlerini yapmak için gerekn kaynakların kontrolünü kişilerin kendisine verir	,742	
İşletmemiz bilinçli olarak risk alan çalışanları destekler	,766	
İşletmemiz farklı düzey ve çalışma grupları arasında vizyon uyumunu sağlar	,774	
İşletmemiz çalışanların iş ve aile dengesine yardımcı olur	,738	
İşletmemiz kişileri küresel bir bakış açısı ile düşünmeye teşvik eder	,806	
İşletmemiz herkesi,müşterilerin görüşlerini karar verme sürecine kazandırmaya teşvik eder.	,805	
İşletmemiz kararların çalışanların morali üzerinde etkili olduğunu düşünür	,787	
İşletmemiz karşılıklı ihtiyaçları karşılamak için toplumla birlikte çalışır	,738	
İşletmemiz kişileri,sorunları çözerken cevapları örgüte açıklayıp anlatmaya teşvik eder	,779	
İşletmemizde liderler genellikle öğrenme fırsatlarını ve eğitim taleplerini desteklerler	,788	
İşletmemizde liderler genellikle rakiplerine, sanayi eğilimlerine/trendlerine ve örgütsel yönelimlere ilişkin güncel bilgileri çalışanlarla paylaşırlar	,806	
İşletmemizde liderler işletmenin vizyonunu gerçekleştirmek için diğerlerini yetkilendirir/güçlendirirler	,840	
İşletmemizde liderler yönettiklerine danışmanlık(akıl hocalığı) ve koçluk ederler	,745	
İşletmemizde liderler öğrenmek için sürekli fırsat ararlar	,785	
İşletmemizde liderler organizasyonun eylemlerinin organizasyonun değerleri ile uyumlu/tutarlı olmasını sağlarlar.	,784	
İşletmemizde bireyler yapılan hatalardan ders çıkarmak için bu hataları açıkça tartışırlar.		,654
İşletmemizde bireyler gelecekteki iş görevleri için ihtiyaç duyacakları becerilerini belirlerler.		,745
İşletmemizde bireyler birbirlerinin öğrenmesine yardımcı olurlar.		,779
İşletmemizde bireyler öğrenmelerini destekleyen para ve diğer kaynakları alabilirler.		,657
İşletmemizde bireylere öğrenmeyi destekleyecek zaman verir		,780
İşletmemizde bireyler işlerindeki sorunları, öğrenmek için bir fırsat olarak görürler.		,379
İşletmemizde bireyler öğrenmelerinden dolayı ödüllendirilir.		,718
İşletmemizde bireyler birbirine açık ve dürüst geri bildirimde bulunurlar.		,781
İşletmemizde bireyler konuşmadan önce başkalarının görüşlerini/fikirlerini dinlerler.		,802
İşletmemizde bireyler, bireyin mevkisi ne olursa olsun "neden" sorusunu sormaya teşvik edilir		,813

İşletmemizde bireyler ne zaman görüşlerini belirtse diğerlerinin de ne düşündüğünü sorarlar		,775
İşletmemizde bireyler birbirine saygılı davranırlar.		,766
İşletmemizde bireyler birbirine güven duyacak zamanı ayırırlar		,760
İşletmemizde takımlar/gruplar amaçlarını gerektiğinde uyumlaştırmada özgürdürler		,683
İşletmemizde takımlar/gruplar mevkileri, kültürleri ya da başka farklılıkları ne olursa olsun üyelere eşit davranırlar.		,773
İşletmemizde takımlar/gruplar hem grubun görevine hem de grubun ne kadar iyi çalıştığına odaklanırlar		,733
İşletmemizde takımlar/gruplar grup tartışmalarını veya toplanan bilgilerin bir sonucu olarak düşüncelerini gözden geçirip düzeltirler.		,745
İşletmemizde takımlar/gruplar bir takım/grup olarak başarılarından dolayı ödüllendirilirler.		,741
İşletmemizde takımlar/gruplar işletmenin onların önerilerine göre hareket edeceğinden emindirler.		,724
İşletmemizde düzenli olarak öneri sistemleri, elektronik bülten panoları veya belediye/açık toplantılar gibi iki yönlü iletişim kullanılır		,687
İşletmemiz herhangi bir zamanda bilgiye gereksinim duyan kişilere hızlı ve kolayca olanak tanır.		,746
İşletmemiz çalışanların becerilerini güncel tutar		,744
İşletmemiz mevcut ve beklenen performans arasındaki boşlukları ayarlamak için sistemler oluşturur		,753
Cronbach's Alpha	,968	,983
Açıklanan Varyans	35,684	37,215
Açıklanan Toplam Varyans	72,899	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. (KMO)	,961	
Bartlett's Test of Sphericity- Approx. Chi-Square	11705,474	

p<0,05 düzeyinde anlamlıdır. Faktör 1: Örgüt düzeyinde Örgütsel Öğrenme ve Faktör 2: Bireysel düzeyde ve Grup/Takım düzeyinde Örgütsel Öğrenme

Tablo 3'te örgütsel öğrenmeye ilişkin ölçeğin geçerlilik analizine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Örgütsel öğrenmenin iki temel faktörle % 72,899 toplam varyansla açıklandığı belirlenmiştir. Faktörlere ilişkin Cronbach's Alfa katsayılarının faktör 1 için ,968 ve faktör 2 için ,983 olduğu, ölçeğin örneklem yeterlilik katsayısının (KMO) ise ,961 olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda 0,05 düzeyinde, ölçeğe ilişkin tüm değerler dikkate alındığında ölçeğin içsel tutarlılığının veya geçerlilik düzeyinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4: Yenilikçilik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (n=196)

Değişkenler	Faktör ve Yük Değerleri
	1
İşletmemiz yeni yöntem ve teknolojileri deneyerek sektörde ilk olmaya odaklıdır.	,855
İşletmemiz üretimde en son teknolojiyi kullanmaya odaklıdır	,867
İşletmemiz yeni ekipman ve makinedeki sermaye yatırımlarına odaklıdır	,847
İşletmemiz süreç yeniliklerinde lider konumundadır	,905
İşletmemiz önemli mali kaynaklar ayırarak yeni ürün geliştirmeye büyük önem verir	,899
İşletmemiz yeni ürün çeşitliliği geliştirir veya mevcut ürünlerde çarpıcı değişiklikler yapmıştır	,908

İşletmemiz pazara yeni ürün tanıtım oranını artırmıştır	,891
İşletmemiz pazara yeni ürün geliştirmek ve pazarlamak için genel bağlılığı artırmıştır	,874
Ürünlerimiz radikal yenilikçidir	,886
Geliştirdiğimiz teknolojiler radikal yenilikçidir	,930
Üretim/imalat yöntemlerimiz radikal yenilikçidir	,913
Yeni arz kaynaklarını kökten/radikal bir şekilde buluruz	,924
İşgücü maliyetlerimizi azaltan yeni köklü yollar buluruz	,865
Üretim esnekliği geliştirerek yeni köklü yollar buluruz	,884
Malzeme tüketimini azaltan yeni köklü yollar buluruz	,861
Enerji tüketimini azaltan yeni köklü yollar buluruz	,863
Sektörümüzdeki diğer işletmelere göre pazara daha sık yeni ürün sunarız	,903
Sektörümüzdeki diğer işletmelere göre daha sık işletmemizde yeni süreçleri başlatırız	,904
İşletmemiz sık sık yeni süreçlere geçilmesine büyük önem verir	,894
İşletmemiz sık sık yeni ürün sunulmasına/çıkarılmasına büyük önem verir	,907
Bu işletmede yeni ve yenilikçi fikirler üretmekte başarılıyız	,872
Rakiplerimize göre fikir üretmekte daha iyiyiz	,852
Bu işletmede sürekli yeni fikir ve bilgiler üretilir	,871
Cronbach's Alpha	,986
Açıklanan Toplam Varyans	78,539
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. (KMO)	,962
Bartlett's Test of Sphericity- Approx. Chi-Square	7274,333

p<0,05 düzeyinde anlamlıdır. Faktör 1: Yenilikçilik

Tablo 4'te yenilikçilik ölçeğinin geçerlilik analizi sonuçları görülmektedir. Yenilikçilik, tek temel faktörle % 78,539 varyansla açıklanmıştır. Faktöre ilişkin güvenilirlik katsayısının ise oldukça yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin örneklem yeterlilik katsayısı (KMO) ,962 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda 0,05 düzeyinde, ölçeğe ilişkin tüm değerler dikkate alındığında ölçeğin içsel tutarlılığının veya geçerlilik düzeyinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Kısacası, ölçeğin bir bütün olarak yüksek düzeyde geçerlilik düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir.

4.8. Örgütsel Öğrenmenin Boyutları ile Yenilikçilik Arasındaki İlişki

Örgütsel öğrenme boyutları ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmış ve Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5: Örgütsel Öğrenmenin Boyutları ile Yenilikçilik Arasındaki İlişki

Faktörler		Yenilikçilik
Bireysel düzeyde ve grup düzeyinde örgütsel öğrenme	r	,897
	p	,001
Örgüt düzeyinde örgütsel öğrenme	r	,780
	p	,001

Korelasyon ilişkisi p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5'de çalışanların örgütsel öğrenme boyutları ile yenilikçilik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analiz sonuçları yer almaktadır. Örgütsel öğrenme iki temel faktörle açıklanmaktadır. Birincisi bireysel düzeyde ve grup düzeyinde örgütsel öğrenme, ikincisi ise örgüt düzeyinde örgütsel öğrenmedir. Örgütsel öğrenmenin alt boyutları ile yenilikçilik arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu boyutlar içerisinde örgüt düzeyinde örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasındaki pozitif ilişkinin en yüksek düzeyde (r: ,897) olduğu tespit edilmiştir. Yani işletme içerisindeki örgütsel öğrenme arttıkça, işletmenin

yenilikçilik de artmaktadır. Literatür incelendiğinde çalışmanın sonuçlarıyla paralellik gösteren birçok çalışmanın olduğu görülmektedir. Lam (2011), yeniliğin bir öğrenme süreci olduğunu, öğrenmenin de düzen ortamında gerçekleşen kolektif bir süreç olduğunu ileri sürmüştür; yeniliğin bir örgütsel öğrenme ve bilgi yaratma süreci olduğunu ifade etmiştir. Salim ve Sulaiman (2011), yapmış oldukları ampirik çalışmanın bulgularının, işletmenin öğrenme eğilimi ile yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren daha önceki çalışmalar ile uyumlu olduğunu belirtmişler; örgütsel öğrenmenin yenilik için önemli olduğunu ortaya koymuş ve örgütsel öğrenmenin yenilik ile anlamlı ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Šebestová ve Rylková (2011:955), öğrenen örgütün yenilikçi bir örgüt olduğunu ve örgütsel öğrenme ile yeniliğin pozitif ilişkili olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

4.9. Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Yenilikçilik Üzerine Etkisi

Örgütsel öğrenme boyutlarının yenilikçilik üzerine olan etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir. Örgütsel öğrenme boyutları bağımsız değişkenler olarak, yenilikçilik ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 6: Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Yenilikçilik Üzerine Etkisi

	F	p	R	R ²	β	t	p
Sabit değer	422,820	0,001	,902	,814		,685	,001
ÖÖF1 : Örgüt düzeyinde örgütsel öğrenme					,159	3,012	,003
ÖÖF2 : Bireysel düzeyde ve Grup düzeyinde örgütsel öğrenme					,769	14,597	,001

p<0,05; Bağımlı değişken: Yenilikçilik; Bağımsız değişkenler: Bireysel düzeyde, Grup düzeyinde ve Organizasyon düzeyinde örgütsel öğrenme.

Tablo 6'da, örgütsel öğrenme boyutlarının yenilikçilik üzerine olan etkisini ortaya koyan regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarını değerlendirirken p ve F değerlerini dikkate aldığımızda, modelin p < 0,05 düzeyinde bir bütün olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Organizasyon düzeyindeki örgütsel öğrenmenin yenilikçiliği olumlu etkilediği (β= ,159 ve p= ,003) tespit edilmiştir. Diğer taraftan, bireysel ve grup düzeyindeki örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki olumlu etkisinin daha yüksek düzeyde (β= ,769 ve p= ,001) olduğu belirlenmiştir. Söz konusu boyutların yenilikçiliği açıklama oranı % 81,4'dir. Chen vd. (2009), öğrenme ve özümleme kapasitesi arasındaki pozitif ilişkinin yenilik performansını olumlu etkilediğini ve yenilik performansının rekabet avantajı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermişlerdir (De Oliveira Cabral ve Da Penha Braga Costa, 2010:11). Eshlaghy (2011), çalışmasında öğrenme yöneliminin işletmenin yenilikçiliği üzerinde oldukça önemli ve olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Liao (2006)'nın çalışmasında, örgütsel öğrenme boyutlarının (Senge'nin 5 disiplini esas alarak) öğrenme bağlılığı dışındaki alt boyutların işletme yeniliği üzerinde önemli etkisi olduğunu bulmuştur. Koçoğlu vd. (2011), çalışmalarında örgütsel öğrenmenin yeniliği olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Therin (2002) ise, örgütsel öğrenme süreçlerinin varlığının güçlü bir şekilde yenilik performansını etkilediğini ve yeni bilgi eklemenin ve bu bilgiyi kullanmanın daha fazla yeniliğe yol açtığını ileri sürmüştür. Salim vd. (2011), çalışmalarında örgütsel öğrenmenin yenilik üzerindeki etkisini tespit etmiş ve örgütsel öğrenmenin yeniliği % 49,2 oranında açıkladığını ifade etmişlerdir.

4.10. Çalışanların Sosyo-demografik Özellikleri ile Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilik Arasındaki İlişki

Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile örgütsel öğrenme ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmış ve Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Çalışanların Sosyo-demografik Özellikleri ile Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilik Arasındaki İlişki

Sosyo-demografik Değişkenler / Örgütsel Öğrenme – Yenilikçilik		Eğitim	Yaş	Sektör süre	İş yeri süre	Maaş	Yönetim Biçimi
Yenilikçilik	r	,115	-,140	-,148	-,154	-,042	,041
	p	,035	,008	,006	,004	,446	,447
Bireysel düzeyde ve Grup düzeyinde Örgütsel Öğrenme	r	,132	-,125	-,124	-,137	-,012	,088
	p	,016	,017	,023	,011	,831	,107
Örgüt düzeyinde Örgütsel Öğrenme	r	,138	-,048	-,066	-,087	,027	,034
	p	,012	,356	,223	,109	,622	,537

Korelasyon ilişkisi $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 7’de, çalışanların sosyo-demografik özellikleri (eğitim, yaş, sektördeki çalışma süresi, iş yerindeki çalışma süresi ve maaşı) ile örgütsel öğrenme ve yenilikçilik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analiz sonuçları yer almaktadır. Bu çıkarımlar, şu şekilde ifade edilebilmektedir:

Çalışanların eğitim durumu ile yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki ($r: ,115$); örgüt düzeyinde örgütsel öğrenme ile pozitif yönlü bir ilişki ($r: ,138$); bireysel ve grup düzeyinde örgütsel öğrenme ile pozitif yönlü bir ilişki ($r: ,132$) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların eğitim düzeyi arttıkça yenilikçilik, bireysel ve grup düzeyinde örgütsel öğrenme ve örgütsel düzeyde öğrenme de artmaktadır. Erigüç ve Balçık (2007), örgütsel öğrenmenin (bireysel, grup/takım ve örgütsel) boyutları ile ilgili değerlendirmelerin eğitim durumuna göre farklı olduğunu saptamışlardır. Yalçın ve Ay (2011)’in yapmış oldukları çalışmada ise, öğrenen örgütün tüm boyutlarında çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışanların yaşı ile yenilikçilik arasında negatif yönlü bir ilişki ($r: -,140$); bireysel ve grup düzeyinde örgütsel öğrenme ile negatif yönlü bir ilişki ($r: -,125$) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların yaşı arttıkça yenilikçilik, bireysel ve grup düzeyinde örgütsel öğrenme azalmaktadır. Therin (2002), yaşın örgütsel öğrenme ve yenilik performansı ile negatif yönde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Erigüç ve Balçık (2007)’nin çalışmasında, örgütsel öğrenme boyutları ile ilgili değerlendirmelerin yaşa göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışanların sektördeki çalışma süresi ile yenilikçilik arasında negatif yönlü bir ilişki ($r: -,148$); bireysel ve grup düzeyinde örgütsel öğrenme arasında negatif yönlü bir ilişki ($r: -,124$) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların sektördeki çalışma süresi arttıkça yenilikçilik ve bireysel ve grup düzeyinde örgütsel öğrenme azalmaktadır. Ayrıca, çalışanların sektördeki çalışma süresi ile organizasyon düzeyindeki örgütsel öğrenme arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Çalışanların aynı iş yerindeki çalışma süresi ile yenilikçilik arasında negatif yönlü bir ilişki ($r: -,154$); bireysel ve grup düzeyinde örgütsel öğrenme arasında negatif yönlü bir ilişki ($r: -,137$) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların aynı iş yerindeki çalışma süresi arttıkça yenilikçilik ve bireysel ve grup düzeyinde örgütsel öğrenme azalmaktadır. Ayrıca, çalışanların aynı iş yerindeki çalışma süresi ile organizasyon düzeyindeki örgütsel öğrenme arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Erigüç ve Balçık (2007)’nin çalışmasında, örgütsel öğrenme boyutları ile ilgili değerlendirmelerin kurumda çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışanların maaşı ile yenilikçilik, bireysel, grup ve organizasyon düzeyindeki örgütsel öğrenme arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca, işletmenin yönetim biçimi ile yenilikçilik,

bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve örgüt düzeyinde örgütsel öğrenme ile arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 8: Sosyo-demografik Özellikler İle Yenilikçilik ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkiye Yönelik Özet Sunumu

Sosyo-demografik Özellikler/ Yenilikçilik- Örgütsel Öğrenme	Eğitim	Yaş	Sektör Süre	İş Yeri Süre	Maaş	Yönetim Biçimi
Yenilikçilik	Pozitif İlişki (r=,115)	Negatif İlişki (r=-,140)	Negatif İlişki (r=-,148)	Negatif İlişki (r=-,154)	İlişki yoktur	İlişki yoktur
Bireysel Düzeyde ve Grup Düzeyinde Örgütsel Öğrenme	Pozitif İlişki (r=,132)	Negatif İlişki (r=-,125)	Negatif İlişki (r=-,124)	Negatif İlişki (r=-,137)	İlişki yoktur	İlişki yoktur
Örgüt Düzeyinde Örgütsel Öğrenme	Pozitif İlişki (r=,138)	İlişki yoktur	İlişki yoktur	İlişki yoktur	İlişki yoktur	İlişki yoktur

Sonuçlar ve Öneriler

Bu bölümde, araştırmanın bulguları özetlenmiş, bulgulara dayalı olarak çıkarılan sonuçlara ve daha sonraki araştırmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.

Çalışmamızda yapılan analizler sonucunda, işletmeler için etkin bir rekabet güç unsuru olarak görülen yenilikçilik ile örgütsel öğrenme boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Sürekli öğrenen ve öğrendiklerini, kazandığı deneyimlerini paylaşmayı teşvik eden örgütler, iç ve dış değişimlere adapte olmakta zorlanmaz ve bunlara reaksiyon göstermekte gecikmezler. Bu, değişim sürecini daha verimli kılar ve bu süreç en az zararla atlatılmaktadır. Değişim, işletmeleri yenilikçiliğe yönelttiği gibi aynı zamanda yenilikçiliğin de doğal bir sonucudur. Aslında değişimi, yeniliği en iyi şekilde gerçekleştiren işletme belirlemektedir. Yani yeniliğin öncüsü, değişimi tetiklemekte ve etkinleştirmektedir. Burada yenilikçilik ile değişim arasında bir geri bildirim söz konusudur. Bu etkileşim, sadece yeniliği yapan ile değişim arasında gerçekleşmez; diğerlerini de dolaylı ya da doğrudan etkileyerek onları rekabete zorlamaktadır.

Araştırmanın birinci hipotezi, örgütsel öğrenme boyutları ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin varlığıdır. Aralarındaki ilişkinin varlığını belirlemek için Tablo 4'te korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Bu verilere göre, bireysel, grup ve organizasyon düzeyi olmak üzere örgütsel öğrenmenin her üç boyutu ile yenilikçilik arasında pozitif güçlü bir ilişki bulunmuştur. Bireysel düzeydeki, grup ve örgüt düzeyindeki örgütsel öğrenme arttıkça yenilikçilik de artmaktadır. Buna göre, **H_{1a}**: Bireysel düzeyde örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır **hipotezi kabul edilmiştir**. **H_{1b}**: Grup düzeyinde örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır **hipotezi kabul edilmiştir**. **H_{1c}**: Organizasyon düzeyinde örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır **hipotezi kabul edilmiştir**. Öyleyse, **H₁**: Örgütsel öğrenme boyutları ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır **hipotezi kabul edilmiştir**. Mohanty ve Kar (2012)'ye göre, rekabetçi ve sürekli değişen iş ortamında başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için işletmelerin sürekli öğrenme yeteneğinin olması gerekmektedir. Ancak süreklileştirilen bir öğrenme süreci, sürdürülebilir bir rekabet avantajı getirebilmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin yeniliklerin denendiği bir öğrenme kültürü yaratmaları gerekmektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezi, örgütsel öğrenme boyutlarının yenilikçilik üzerine etkisi, Tablo 6'daki regresyon analizi sonuç tablosundaki değerlere göre, örgütsel öğrenmenin boyutlarının yenilikçiliği olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Buna göre, **H₁**: Örgütsel öğrenmenin

boyutları yenilikçiliği etkilemektedir **hipotezi kabul edilmiştir**. Örgütsel öğrenme boyutları yenilikçiliği % 81,4'ini açıklamaktadır. Darvish ve Nazari (2013), çalışmalarında örgütsel öğrenme kültürünün yenilik üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Noruzy vd. (2012), çalışmalarında örgütsel öğrenmenin örgütsel yeniliği doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, Garcia-Morales vd. (2010) ile Bolivar-Ramos vd. (2011) de örgütsel öğrenmenin yeniliği olumlu bir şekilde etkilediği sonucuna varmışlardır.

Araştırmanın son hipotezi ise, çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile örgütsel öğrenme ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi görmek için Tablo 8'deki korelasyon analizi sonuçlarına bakılırsa, çalışanların maaşı ve işletmenin yönetim biçimi ile **yenilikçilik** arasında bir ilişki olmadığı ancak çalışanların eğitimi ile **yenilikçilik** arasında pozitif bir ilişki varken çalışanların yaşı, sektördeki çalışma süreleri ve aynı iş yerindeki çalışma süreleri ile **yenilikçilik** arasında negatif bir ilişki olduğu; çalışanların maaşı ve işletmenin yönetim biçimi ile **bireysel ve grup düzeyindeki örgütsel öğrenme** arasında bir ilişki olmadığı, ancak çalışanların eğitimi ile **bireysel ve grup düzeyindeki örgütsel öğrenme** arasında pozitif bir ilişki varken çalışanların yaşı, sektördeki çalışma süreleri ve aynı iş yerindeki çalışma süreleri ile **bireysel ve grup düzeyindeki örgütsel öğrenme** arasında negatif bir ilişki olduğu; çalışanların sadece eğitimi ile **örgüt düzeyindeki örgütsel öğrenme** arasında pozitif bir ilişki olduğu, ancak diğer sosyo-demografik özellikleri ve işletmenin yönetim biçimi ile arasında ilişki olmadığı görülmektedir. Buna göre, **H₁**: Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile örgütsel öğrenme ve yenilikçilik arasında bir ilişki vardır **hipotezi kısmen kabul edilmiştir**.

Bu çalışma sonucunda elde edilen bulguların dışında, araştırmanın birtakım sınırlılıkları ve kısıtları olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu çalışmadaki en önemli kısıt, yenilik ve örgütsel öğrenme ile ilgili olarak elde edilen bilgilerin sadece önceden belirlenmiş otomotiv sektöründeki üç işletmede faaliyet gösteren çalışanlara ait olmasıdır. Bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılar, sektörü yalnızca otomotiv ile sınırlandırmayıp araştırma sahasını genişleterek çalışmayı zenginleştirebileceklerdir. Ayrıca, zaman ve maliyet unsurları kısıtlanmayıp tüm iller göz önüne alınarak Türkiye genelinde araştırma yapılır ise, elde edilecek veriler genelleme yapılmasına imkan tanıyacaktır. Bu şekilde farklı ölçeklere ulaşılabilir ve farklı örnekler üzerinde testler gerçekleştirilir ise, sonuçlar daha ayrıntılı elde edilebilecektir.

Kaynakça

- Ateş, M. R., (2007). *İnovasyon Hayat Kurtarır*. İstanbul: Doğan Yayıncılık.
- Auernhammer K., Leslie A., Neumann M., Lettice F. (2003). Creation of Innovation by Knowledge Management – A case study of a learning software organisation. WM 2003: Professionelles Wissensmanagement - Erfahrungen und Visionen, Beiträge der 2. Luzern. P. 53-57.
- Bolívar-Ramos, M. T., García-Morales, V. J., Mihi-Ramírez, A., (2011). Influence Of Technological Distinctive Competencies And Organizational Learning on Organizational Innovation to Improve Organizational Performance. *Economics And Management*, (16), 670-675.
- Crossan ,M. M., Lane, H. W., White, R. E., (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition To Institution. *Academy of Management Review*. 24(3), 522-537.
- Darvish, H., Nazari, E. A., (2013). Organizational Learning Culture - The Missing Link between Innovative Culture and Innovations (Case Study: Saderat Bank of Iran). *Economic Insights – Trends and Challenges*, 2(1), 1-16.
- De Oliveira Cabral, J. E., Da Penha Braga Costa, M., (2010). An Analytical Model Of The Relationship Knowledge, Learning, Innovation And Sustainability. XVI International Conference On Industrial Engineering And Operations Management, São Carlos, SP, Brazil 1-15.

- Demirel, Y., (2008). Örgütsel Öğrenme Kültürü ve İş Tatminin Öğrenme Motivasyonu Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Ampirik Bir Çalışma, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, 1(14): 1-22.
- Drucker, P. F. (Çeviren Fikret Üçcan), (1992). *Gelecek İçin Yönetim*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Erigüç, G., Balçık, P. Y., (2007). Öğrenen Örgüt Ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 10(1), 75-106.
- Eshlaghy, A. T., Maatofi, A., (2011). Learning Orientation, Innovation and Performance: Evidence from Small-Sized Business Firms in Iran. European Journal of Social Sciences, 19(1), 114-122.
- Fiol, C. M., Lyles, M. A., (1985). Organizational Learning. Academy of Management Review, 10(4), 803-813.
- García-Morales, V. J., Ruiz-Moreno, A., Llorens-Montes, F. J., (2010). Effects of Technology Absorptive Capacity and Technology Proactivity on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination. Technology Analysis & Strategic Management, 19(4), 527-558.
- Hoe, S. L., (2007). Organizational Learning: Conceptual Links to Individual Learning, Learning Organizational and Knowledge Management. Journal of Information & Knowledge Management, 6(3), 211-217.
- Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y. H., Fang, S. C., Mclean, G. N., (2010). Knowledge As A Facilitator For Enhancing Innovation Performance Through Total Quality Management. Total Quality Management, 21(4), 425-438.
- Khalili, H. A., Maleki, A., Mirzahosseini, M., (2011). Innovation and Knowledge Creation as Parts of Knowledge Management. 2011 International Conference on Innovation, Management and Service IPEDR, IACSIT Press, Singapore, (14), 302-306.
- King, W. R., (2001). Strategies For Creating A Learning Organization. Information Systems Management, 18(1), 12-20.
- Koçoğlu, İ., İmamoğlu, S. Z., İnce, H., (2011, June). The Relationship Between Organizational Learning And Firm Performance: The Mediating Roles Of Innovation And Tqm. Journal of Global Strategic Management, (9), 72-88.
- Lam, A., (2004, April). Organizational Innovation. Brunel University Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics, Working Paper, (1), 1-44.
- Lam, A., (2011, 6-8 April). Innovative Organizations: Structure, Learning and Adaptation. DIME Final Conference, Maastricht, 163-175.
- Liao, L. F., (2006). A Learning Organization Perspective On Knowledge-Sharing Behavior and Firm Innovation. Human Systems Management, (25), 227-236.
- Mat, A., Razak, R. C., (2011). The Influence of Organizational Learning Capability on Success of Technological Innovation (Product) Implementation with Moderating Effect of Knowledge Complexity. International Journal of Business and Social Science, 2(17), 217-225.
- Mat, A., Razak, R. C., (2013, March). Technological Innovation Implementation: A Proposed Model On Organizational Learning Capability With Moderating Effect Of Knowledge Complexity. African Journal of Business Management, 7(12), 926-935.
- Mcdonald, R. E., (2002). Knowledge entrepreneurship: Linking Organizational Learning and Innovation, A Dissertation Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy At The University Connecticut, 1-182.
- Mohanty, K., Kar, S., (2012, January-March). Achieving Innovation and Success: Organizational Learning. SCMS Journal of Indian Management, 36-42.
- Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., Rezazadeh, A., (2012). Relations between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, And Organizational Performance: An Empirical Investigation Of Manufacturing Firms. Int J Adv Manuf Technol, (64), 1073-1085.
- Özçer, N., (2005, Nisan). *Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik* (1. Baskı). İstanbul: Rota Yayıncılık.

- Salim, I. M., Sulaiman, M., (2011). Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 118-125.
- Sammartino A., O'Flynn J., Nicholas, S., (2002). The Innovation and Learning Advantage Diversity: A Business Model For Diversity Management. *Australian Centre For International Business*, 1-8.
- Šebestová, J., Rylková, Z., (2011). Competencies and Innovation Within Learning Organization. *Economics and Management ISSN 1822-6515*, 954-961.
- Shuen, M., Ming, N., (2007). Knowledge Sharing and Innovation: Evidence from Wuhan Optoelectronic Cluster. [2007 Proceedings of International Conference on Enterprise and Management Innovation](#), 695-699.
- Therin, F., (2002). Organizational Learning And Innovation In High-Tech Small Firms, *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03)*, 1-8.
- Yalçın, B., Ay, C., (2011, Mart). Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler Ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 15-36.