

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ VE YENİLİĞİN, FİNANSAL PERFORMANSA ETKİSİ

[*] Vural Çelik

ÖZ

Problem Durumu: Teknoloji üretimi yapan işletmelerin, değişen teknolojik gelişmeler karşısında, yaşamlarına devam edebilmeleri için değişimlere ayak uydurmaları, değişimlere öncülük etmeleri ve/veya değişimleri kendi bünyelerinde meydana getirerek sektörlerine sunmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda işletmeler için örgütsel öğrenme ve yenilik yapabilme yetenekleri çok önem kazanmıştır. Bu yeteneklerin önemi, işletmelerin örgütsel öğrenme ve yenilik kavramlarını, yoğun rekabet ortamında ve performanslarını artırmak için anahtar faktörler olarak görmelerine neden olmaktadır. Bu kavramların işletme performansı ile ilişkilendirilerek, detaylandırılması ve açıklanması, işletmelerin yeteneklerini, daha etkin ve verimli kullanmaları için yardımcı olacaktır.

Araştırmanın Amacı: Bu araştırma, örgütsel öğrenme kapasitesinin nasıl artırılacağına; buna bağlı olarak işletmelerin yapacakları yenilikleri nasıl etkileyeceğini ve performanslarında nasıl bir değişim meydana gelebileceğini açıklamayı hedeflemektedir. Araştırma bunun yanında yenilikleri de detaylandırarak, işletme performansındaki değişimi de açıklamayı amaçlamaktadır.

Yöntem: Araştırma; Marmara Bölgesi'nde yer alan, yazılım, yonga, ileri teknolojik aletler ve çözümler üzerine çalışan teknoloji üreten işletmelerin orta ve üst düzey yöneticilerinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara sorular yüz yüze, internet üzerinden ve elden teslim edilen anket formları ile sorulmuş ve cevap alınmıştır. Toplanan veriler, SPSS 18.0 istatistik paketi ile değerlendirilmiştir.

Bulgular: Örgütsel öğrenme kapasitesinin alt faktörlerinden olan sistem yönetimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilgi paylaşımının; düzeltici ve keşifsel yenilik ile işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu; keşifsel ve düzeltici

* Süreç Mühendisi; TÜBİTAK

yeniliğin de işletme finansal performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu ortaya koyulmuştur.

Sonuçlar: Teknoloji üreten firmaların, örgütsel öğrenme kapasitelerini artırmaları, yenilik yapma faaliyetlerinde ve finansal performanslarında artışlara neden olduğu görülmüştür. Yani, yenilik faaliyetlerini ve finansal performanslarını geliştirmek isteyen firmaların, örgütsel öğrenme kapasitelerini geliştirmeleri gereklidir. Örgütsel öğrenme kapasitesinin geliştirilmesi için işletmelerin sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilgi paylaşımı faaliyetlerine önem vermeleri gerekmektedir. İşletmelerin finansal performansları, keşifsel ve düzeltici yeniliklerin gerçekleştirilmesi ile de geliştirilebilir. Bu faaliyetler için firmaların düzenli olarak düzeltici ve keşifsel yenilikler yapmaları gerekmektedir.

Anahtar Sözcükler: Keşifsel yenilik, düzeltici yenilik, örgütsel öğrenme kapasitesi, sistem

yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı, bilgi paylaşımı.

The Effects of Organizational Learning Capacity and Innovativeness on Financial Performance

ABSTRACT

Status of the Problem: Organizations engaged in technological production have to fulfill at least one of three following tasks in order to keep up with the latest changes: bringing self-developed changes/inventions to market; copying, tailoring and applying changes as a leading figure or keeping up with the latest changes. That being said, organizational learning capacity and innovation making ability are the key assets. The significance of these assets becomes obvious while organizations strive to enhance their performance in highly competitive environments. In this respect, elaboration and explanation of these key assets as well as correlating them with organizational performance will help using them more effectively and productively.

Purpose of the Study: This paper aims to study how to improve organizational learning capacity; consequently how it will affect organizational innovations and how a change in performance may occur. Research, as well as the refining innovations, also aims to explain the change in organizational performance.

Method of the Study: The study is assessed with participation of middle and senior managers working in organizations producing software, chip, advanced technological tools and technology solutions in Marmara district. Face-to-face, online and delivery by hand techniques are utilized in questionnaire survey. Collected data were evaluated with SPSS 18.0 statistical package.

Findings and Conclusions: System orientation, climate for learning orientation, knowledge acquisition and utilization orientation, information sharing and dissemination orientation all of which are sub-factors of organizational learning have positive effect over exploratory innovation and exploitative innovation. The study also exposes that exploratory innovation and exploitative innovation have similar positive effect over organizational financial performance.

The outcomes of the statistical analyses of this research have exposed considerable conclusions that increase in capacity of organizational learning will result in an increase in organizational innovation and financial performance. In other means, organizations that are willing to extend their innovation and financial performance should broaden organizational learning capacity. In order to broaden organizational learning capacity; operations including system orientation, climate for learning orientation, knowledge acquisition and utilization orientation, information sharing and dissemination orientation should be developed. Organizational financial performance can also be expanded by developing exploratory and exploitative innovations. Thus, exploitative innovation should be carried out on a regular basis and exploratory innovation should be achieved independently.

Key Words: Exploratory innovation, exploitative innovation, organizational learning capacity, system orientation, climate for learning orientation, knowledge acquisition and utilization orientation, information sharing and dissemination orientation

1. GİRİŞ

Güncel yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkması ile öğrenme ve yenilik kavramları anahtar rol oynamaya başlamıştır. Bu kavramlardan ilki olan öğrenme; kişilerin veya örgütlerin geçmiş deneyimlerinden ve çevre gibi diğer etkenlerden faydalanarak ortaya koydukları değerler olarak tanımlanabilir. Yakın geçmişte öğrenmenin işletmeler için önem kazanmasıyla beraber, örgütsel öğrenme üzerine de birçok araştırmacı çalışmaya başlamıştır. Yapılan çalışmalarda, örgütsel öğrenmenin detaylı olarak tanımlanması, sınıflandırılması, nasıl gerçekleştiği, nasıl artırılabilir ve etkilendiği faktörler konu alınmıştır (Huber, 1991; Daft ve Weick,

1984; Argyris, 1996; Ulrich, Von Glinow, Jick, Yeung ve Nason, 1994; Sun ve Scott, 2003; Beck, 2004). Bu çalışmaları yapan araştırmacılardan Hult ve Ferrell (1997) örgütsel öğrenmeyi tanımlamak, boyutlandırmak ve örgütsel öğrenme kapasitesini etkileyen unsurları bulmak üzerine odaklanmışlardır. Örgütsel öğrenme üzerine yapılan diğer bir çalışmada, Teo ve Wang (2006) örgütsel öğrenme kapasitesinin performansı artırdığını ileri sürmüş ve performans artışı için örgütsel öğrenme kapasitesinin geliştirilmesi gerektiğini savunmuşlardır.

Yukarıda bahsedilen anahtar kavramlardan ikincisi olan yenilik ise öğrenimler sonucu meydana gelmektedir. Buradan hareketle yenilikleri keşifsel ve düzeltici yenilik olmak üzere temel olarak iki ana başlık altında toplamak mümkündür (March, 1991; Cheryl, 1997; Levinthal ve March, 1993; Shekhar, 1996). Keşifsel ve düzeltici yeniliklerin örgütün finansal performansı üzerinde olumlu etki ettiği, Jansen, Van Den Bosch ve Volberda (2006) tarafından yapılan araştırmada ortaya konmuştur.

Örgütsel öğrenme kapasitesi ve yenilik üzerinde yapmış olduğum literatür araştırması doğrultusunda; araştırmamın amacı, örgütsel öğrenme ile yenilik kavramını kullanarak işletmelerin finansal performanslarında meydana gelebilecek olan değişimleri ortaya çıkarmak olacaktır.

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Örgütsel öğrenme kavramı, iş dünyasında 1970'lerin ortasında ortaya çıkmış ve ilk olarak "hataların tespiti ve düzeltilmesi" olarak tanımlanmıştır. Bu yıllarda örgütler, çalışanlarının kendi çabaları ile gerçekleştirdikleri öğrenimleri, örgütsel öğrenimler olarak kabul etmekteydiler. Bu öğrenme yapısında ki örgütlerin temel rolü, çalışanlarının öğrenme faaliyetlerini kolaylaştıracak veya zorlaştıracak çevresel etkenleri düzenlemektir (Daft ve Weick, 1984).

Son yıllarda örgütsel öğrenmenin firmalar için öneminin artması, 1970'li yıllardaki örgütsel öğrenme tanımının da değişmesine neden olmuştur. Örgütsel öğrenme üzerine çalışan araştırmacılardan biri olan Argyris (1996), örgütsel öğrenmeyi "hata tespit ve düzeltme süreci" olarak tanımlarken; Daft ve Weick (1984) örgütsel öğrenmeyi, "örgütün aksiyonu ve çevresi ile arasındaki ilişkiye yönelik bilgi" şeklinde tanımlamaktadır. Huber (1991) ise örgütsel öğrenmeyi "enfomasyonun işlenerek, örgütün potansiyel davranış alanını genişletmesi" olarak tanımlamaktadır. Örgütsel öğrenme üzerinde çalışan diğer araştırmacılar ise birbirine benzer olarak örgütsel öğrenmeyi; "zaman içinde şirketin performansını artıran bir yetenek veya süreç" olarak tanımlamaktadır (Ulrich, Von Glinow, Jick, Yeung ve

Nason, 1994). Örgütsel öğrenme üzerine çalışan araştırmacıların yapmış olduğu tanımlardan hareket ederek örgütsel öğrenme için şu şekilde detaylı bir tanım yapılabilir: Örgütsel öğrenme bilginin edinimi, yayılması, yorumlanması ve yeniden kullanılmak ve değerlendirilmek üzere örgütsel hafızada saklanması olarak kategorilere ayrılabilir bir enformasyon işleme sürecidir.

Örgütsel öğrenmenin tanımlanmasıyla, örgütsel öğrenmenin artırılmasına yönelik görüşler ortaya çıkmaya başlamıştır. Örgütlerin gerçekleştirdikleri öğrenimlerin sıklığı, etkinliği ve verimliliği, örgütlerin öğrenim kapasiteleri olarak ifade edilmektedir. Üst düzey örgütsel öğrenme için gelişmiş örgütsel öğrenme kapasitesi gerekmektedir. Örgütsel öğrenme kapasitesinin artırılması için örgütsel yapılarıdaki sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması faktörlerine odaklanılması gerekmektedir.

2.1. Sistem Yönelimi

Sistem düşüncesi, son 50 yıl içerisinde kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar olarak geliştirilmiştir. Sistem yönelimi, “geneli görebilme” disiplini olarak tanımlanabilir. Sistem yönelimi temelde gestalt psikolojisine dayanmaktadır. Gestalt psikolojisinde bütünü, parçaların toplamından daha fazla anlam ifade ettiği düşüncesi benimsenmektedir. Daha açık bir ifade ile gestalt ve sistem yönelimi, bütün bir sistemi oluşturan parçaların birbirinden ayrı incelenmemesi gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşım parçalar yerine bütünü, tek tek fotoğraflar yerine değişim noktalarının görünebilmesini sağlayan bir yapıdır ve anlık olaylardan daha ziyade olaylar arasındaki karşılıklı ilişkileri kavramak esastır. Bu sayede parçalar arasındaki ilişkilerin görülerek yorumlanması, “kaldıraç” etkisinin meydana gelmesi sağlanmaktadır (Senge, 1990). Örneğin, işletmenin herhangi bir bölümündeki olumsuz durumun, sadece gerçekleştiği bölümle değil, işletmenin diğer bölümleri, işletmenin bulunduğu sektörle, ülke ve dünyanın içinde bulunduğu sosyo-ekonomik koşullarla ilgili olma olasılığı vardır. Bundan dolayı olayların, bir bütün içerisinde düşünülerek bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirilmesi gerektiği benimsenmiştir.

Sistem yönelimi, tüm olay örgüsünü daha açık seçik görme olanağını sunarken, bunların en etkili şekilde nasıl değiştirilebileceğini anlamaya yardımcı olur. Senge’ye (1990) göre öğrenen bir kültürün en önemli karakteristik özelliği sistem yönelimidir. Örgütün sistem yönelimini benimsemesi ve bunu her fırsatta vurgulamasının sonucu olarak öğrenimlerden sağlanan değerler bütün olarak görülebilecektir. Daha açık bir ifade ile sistem yönelimi örgütlere şunu sağlamaktadır:

Birimler arasındaki ilişkileri, basit bir neden sonuç ilişkisine dayandırmadan, değişimi rastlantısal gerçekleştirilmemek için koşulları ve sonuçları doğuran mekanizmalara odaklanarak, bunlara şartlara bağlı modeller geliştirmesine olanak verir.

Sistem yöneliminin örgütlere sağlamış olduğu sürekli öğrenme kültürü sayesinde, örgütlerin öğrenimlere uyum sağlamada yaşadıkları zorluklar ortadan kalkmaktadır. Bunun sonucu olarak da örgütler öğrenme ve sürekli öğrenme kavramlarını kendi içlerinde kültür haline getirebilmektedirler. Bununla birlikte de öğrenme uyum sağlanması gereken bir olgu olmaktan çıkarak, örgütün karakteristik özelliği haline gelmektedir (Senge, 1990; Nevis, DiBella, Anthony, Gould ve Janet, 1995; Hult ve Ferrel, 1997).

2.2. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgüt içindeki öğrenme faaliyetlerini cesaretlendiren ve öğrenimlerden değer edinilmesine olanak tanıyan bir faktördür (Marquardt, 1996). Örgüt iklimi, örgüt kültürünün önemli bir parçası olarak, önemsenmeyen fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar, örgütün öğrenme ve öğrenme uyumunu etkileyen bireysel ve grupsal davranışları yönlendirir. Schein (1992) ve Teo ve Wang (2006) örgüt iklimini, “sürekli öğrenmeyi hedefleyen öğrenme kültürü” olarak tanımlamaktadırlar.

Örgüt ikliminin benimsenmiş olduğu örgütlerde, her düzeyde gerçekleştirilecek öğrenimler için pozitif karakteristik bulunmaktadır. Bunun sonucu olarak örgüt ikliminde başarının anahtarı olarak eğitimler ve sürekli gelişim gösterilmektedir. Eğitimlerin ve sürekli gelişim çabasının da ödülleri ve eğitimlerle teşvik edilmesi gereklidir (Hult ve Ferrel, 1997). Garvin’e (1993) göre örgüt iklimi yalnızca öğrenme için yüksek teşvikin olduğu örgütlerde görülmesi mümkündür. Sonuç olarak örgüt iklimi örgütlerin, öğrenim için uygun bir kültür edinmelerini, bireylerin ve grupların birlikte karar vermelerini, örgütü geliştirilmelerini, örgütsel ve bireysel yeteneklerini artırılmalarını sağlamaktadır (Teo ve Wang, 2006).

2.3. Etkin Bilgi Kullanımı

Etkin bilgi kullanımı yenilik, teknoloji, sürekli gelişim ve değişim için gerekli olan bilginin elde edilmesi ve benimsenmesi yeteneğidir. Etkin bilgi kullanımı, hem bilginin edinimini, hem de bilginin kullanılması gibi öğrenme kültürünün çok önemli iki sürecinden oluşmaktadır (Nevis, DiBella, Anthony, Gould ve Janet, 1995, 1995; Marquardt, 1996; Teo ve Wang, 2006). Etkin bilgi kullanımı, örgütlerin eksikliğini hissettikleri ve ihtiyaç duydukları bilgiyi tanımlamaları ile

başlamaktadır. Elde edilmek istenen bilginin tanımlanmasından sonra bilginin elde edilmesi gereklidir. Örgütlerin etkin bilgi kullanımını gerçekleştirmeleri için ilgili süreci sürekli hale getirmeleri gereklidir. Bu sürecin sürekli olmasının önemine Huber (1991) şu ifade ile dikkat çekmiştir: Örgütlerin kaynakları için en kritik noktalardan biri, sürekli olarak bilginin artırılması ve genişletilmesidir. Etkin bilgi kullanımını sürecinde, elde edilen her yeni bilgi örgütün bilgi birikimini artırmaktadır. Bilgi birikiminin her artışı, yeni bilgilerin daha kolay elde edilmesine imkân tanımaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Etkin bilgi kullanımının daha verimli ve etkin olması, elde edilen yeni bilgilerin daha çok artırılması ve sürecin örgüt tarafından benimsenmesi ile mümkündür (Hubber, 1991; Argote, 1999).

2.4. Bilginin Paylaşılması

Bilginin paylaşılması, örgüt içinde bilginin erişebilirlik ölçüsü olarak tanımlanabilir (Hult ve Ferrell, 1997). Bilgi paylaşımı, örgütlerin kendi içlerinde gerçekleştirdikleri paylaşımlara ek olarak, diğer örgütlerle ve çevre ile paylaşılan bilgiyi de konu almaktadır (Teo ve Wang, 2006). Bilgi paylaşımının sadece örgüt içinde olmadığını, Huber (1991) şu şekilde ifade etmektedir; Farklı kaynaklardan elde edilen ve paylaşılan bilgi, örgütsel öğrenmenin oluşumu ve oluşumun ne kadar geniş olacağı konusunda anahtar rol oynamaktadır.

Örgütlerin, bilginin örgüt içinde ve örgütün etkileşimde olduğu çevre ve diğer örgütler ile paylaşılmasını benimsenmesi gereklidir. Bunu benimseyen örgütler, bilgiyi somutlaştırarak bilgiyi örgütün yararlanabileceği bir varlık haline getirebilirler (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Bilginin paylaşılması da tek başına yeterli olmamaktadır. Bilginin doğru bir şekilde paylaşılacak şekilde örgüt kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi gereklidir (Teo ve Wang, 2006).

Bilginin paylaşıldığı her özne, bilgiye farklı bir bakış açısı getirmektedir. Sonuç olarak da bilgi her seferinde farklı bir şekilde yorumlanarak daha kullanışlı hale gelecektir. Buna ek olarak, bilginin paylaşılması ve farklı yorumlarla tekrardan harmanlanması sürecinde, örgüt yapıları öğrenmeye yatkın hale gelmektedir. Bu sayede, örgüt kültürü teknolojik değişmelere, farklı koşullara uyum sağlamaya, yeni öğrenimler gerçekleştirmeye, çevresel değişikliklere tepki vermeye elverişli hale gelmektedir (Huber, 1991; Nevis, DiBella, Anthony, Gould ve Janet, 1995; Teo ve Wang, 2006; Hult ve Ferrell, 1997).

3. YENİLİK KAVRAMI

Örgütler, farklı yollarla yeni tecrübe, bilgi ve öğrenimler gerçekleştirirler. Bu yollardan biri, örgütlerin edinmiş oldukları ve kendi örgütsel hafızalarında sakladıkları alışkanlıkları, düzenleri veya bilgileri farklı şekilde yorumlamalarıdır. Diğer bir yol ise örgütlerin, daha önce hiç bilmedikleri alışkanlıklar, düzenler ve bilgiler keşfetmeye çalışmalarıdır. Bu şekilde elde edilen bilgiler, örgütün hafızasında bulunmayan ve daha önce sahip olmadığı bilgilerdir. Örgütler her iki yöntemi birarada kullanarak yeni öğrenimler elde edebilecekleri gibi, her iki yöntemi de ayrı ayrı kullanarak öğrenebilirler (Cheryl, 1997).

Örgütün öğrenme faaliyetleri sonucunda elde ettikleri yenilikler iki sınıfa ayrılabilir: Düzeltici yenilikler ve keşifsel yenilikler. Düzeltici yenilik, örgütlerin mevcut durumu geliştirmek ve iyileştirmek için yaptığı yeniliklere denilir. Keşifsel yenilik ise örgütlerin mevcut durumdan tamamıyla farklı bir durumu ortaya çıkardıkları yeniliklere denilir. Literatürde keşifsel ve düzeltici yenilikler üzerinde yapılan çalışmalarda, iki tür yeniliğin de pozitif ve negatif yönlerinin olduğu vurgulanmaktadır. Bu yüzden, keşifsel ve düzeltici yenilikler, buldukları koşullara göre uygulanmalıdır.

3.1. Düzeltici Yenilik

March (1991) düzeltici yeniliği, “var olan bilgilerin, yeteneklerin, proseslerin geliştirilmesi, kapsamının genişletilmesi ve iyileştirilmesi” olarak tanımlamıştır. Düzeltici yeniliklerin temelinde, mevcut teknolojinin, düşüncenin ve yeteneklerin genişletilmesi veya artırılması söz konusudur. Düzeltici yenilikte daha önce kullanılmış olan yöntemler, teknolojiler, ürünler, ekipmanlar, süreçler, tasarımlar ufak iyileştirmelerle kullanılmaya devam edilmektedir (Jansen, Van Den Bosch ve Volberda, 2006; Cheryl, 1997).

Düzeltilici yenilik felsefesi gereği, mevcut üzerinde ufak iyileştirmeler yapılmaktadır. Bundan dolayı, örgütlerin yapmış oldukları değişikliklerin sonucu önceden bilinmekte ve tahmin edilebilmektedir. Düzeltici yenilikler, keşifsel yeniliklere göre daha sınırlı yenilikler sunmaktadırlar. Buna ek olarak, sonuçları keşifsel yeniliklere göre daha belirgindir, kolay uygulanabilirler, az maliyetlidir ve hızlı kabul lenilirler. Saydığımız nedenlerden ötürü örgütlerin daha çok tercih ettikleri yenilik tarzıdır. Jansen, Van Den Bosch ve Volberda (2006) buna paralel olarak yapmış oldukları çalışmalarında, düzeltici yeniliklerin, örgütlerin finansal performansları üzerinde olumlu etki yaptığını ortaya koymuşlardır.

Düzeltilici yenilikler, düşük maliyetleri ve kısa zamanda sonuç vermeleri sayesinde rekabet ortamlarında örgütler için vazgeçilmez bir yenilik türüdür. Düzeltilici yeniliklerin etkileri küçük olduğundan dolayı, rakipler tarafından nadiren taklit edilirler. Düzeltilici yeniliklerin olumlu özelliklerinin yanında örgütlere bazı olumsuz etkileri de vardır. Düzeltilici yenilikleri sık yapan ve başarılı olan örgütler zamanla çevredeki radikal değişikliklerden, yeni fırsatlardan, keşifsel çalışmalardan vazgeçmektedirler. Bu durumun sonucu olarak da örgütlerin değişen koşullar altında varlıklarını devam ettirmekte zorlandıkları veya devam ettiremedikleri görülmüştür (Henrich, 2007).

3.2. Keşifsel Yenilik

March (1991) keşifsel yeniliği, “yeni bilgilerin, yeteneklerin, proseslerin keşfedilmesi” olarak tanımlamıştır. Keşifsel yeniliğin temelinde, daha önce kullanılmamış yöntemlerin, teknolojilerin, ürünlerin, ekipmanların, süreçlerin ve tasarımların keşfedilmesi ve kullanılması söz konusudur. Örgütler mevcut durumda beklentileri karşılayamadıkları zaman keşifsel yeniliklere yönelmektedirler. Örgütler, keşifsel yenilikler ile kendilerini yeni düşünce tarzlarına, alışkanlıklara, teknolojilere ve süreçlere adapte edebilirler (Cheryl, 1997; Henrich, 2007).

Keşifsel yenilikler, radikal değişiklikler meydana getirirler. Bu nedenle, örgütler yapmış oldukları yeniliklerin sonuçlarını tahmin edemezler. Keşifsel yeniliklerin tahmin edilemez olmasının nedenlerinin başında daha önce kullanılmamış olan unsurları kullanmayı gerektirmesi gelmektedir. Keşifsel yeniliğin doğası gereği yeni ve daha önce kullanılmamış unsurların kullanılması da yüksek maliyet gerektirmektedir. Bu nedenlerden dolayı örgütler için keşifsel yenilik, hem riskli hem de maliyetli bir yenilik türüdür (Rosenkopf ve Nerkar, 2001; Benner ve Tushman, 2002, 2003; Henrich, 2007; March, 1991).

Keşifsel yenilik sonucunda ortaya çıkan yenilikler, düzeltilici yeniliklerin aksine rekabet ortamına hızlı şekilde yayılma eğilimi taşımaktadırlar. Eğer ortaya çıkan yenilik başarıyla sonuçlanmışsa, ilgili örgütler, kısa zamanda yapılan yeniliği kopyalama eyleminde bulunurlar. Bu etkilerinin yanında, yüksek maliyet ve yüksek risk, keşifsel yenilikleri örgütler için cazip kılmamaktadır (Henrich, 2007; Shekhar, 1996; Levinthal ve March, 1993). Örgütler genel olarak düzeltilici yenilik yapma eğilimi içindedirler. Örgütler ancak ellerindeki kaynakların geliştirilmesinin, rakiplerine oranla daha elverişsiz olduğu durumlarda keşifsel yenilik yapmaya eğilimlidirler. Bunun nedeni olarak, keşifsel yeniliğin mevcut durumu değiştirerek, rekabet ortamına yeni bir boyut kazandıracağı ve rekabet ortamında kullanılacak

yeni kriterlerin meydana çıkacağı görülmektedir (Henrich, 2007; Shekhar, 1996; Levinthal ve March, 1993; March, 1991).

4. METODOLOJİ

Bu çalışmanın ana kütlesi, Türkiye’deki elektronik teknolojisi sektöründe hizmet veya ürün üreten işletmelerdir. Seçilen işletmelerin yurt içi ve/veya dışında faaliyet göstermesi göz ardı edilmiştir. Seçilen örneklerin, üretim yapmaları zorunlu tutulmuştur ve sadece alım-satan yapan işletmeler örnekleme dâhil edilmemiştir. Çalışmada kullanılan ankette Likert ölçeği kullanılmıştır. Anketin içeriğinde, Hult ve Ferrell (1997), Teo ve Wang (2006), Jansen ve arkadaşları (2006), Denison (2000) tarafından geliştirilmiş olan ölçeklendirme kullanılmıştır. Anket çalışması, yüz yüze görüşmelerle, internet üzerinden iletişimle ve aracılardan yüz yüze görüşmeleri ile yapılmıştır. Anket çalışması, işletmelerin orta ve üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Anket sonuçlarının daha güvenilir olması için her işletmeden en az iki katılımcı ile görüşülmüştür. Çalışma 1000 işletme ile paylaşılmıştır. 1000 işletmeden 169 tanesi çalışmaya katılım sağlamıştır. Katılım sağlayan işletmelerin 33 tanesi güvenilir olmadığı veya eksik/yetersiz veri sundukları için çalışmadan çıkarılmıştır. Yapılan düzenlemeden sonra 136 işletmeden 311 orta ve üst düzey yöneticinin sağlamış olduğu verilere göre çalışma yapılmıştır.

Bu çalışmada, örgütsel öğrenme kapasitesine etki ettiği düşünülen 4 faktörün, örgütlerin yapmış oldukları keşifsel ve düzeltici yenilikler ile örgütün finansal performansına nasıl etki ettiği ve keşifsel ile düzeltici yeniliğin örgütlerin finansal performansına nasıl etki ettiği araştırılmıştır.

Çalışmada sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması bağımsız değişkenler olarak kabul edilmiştir. Keşifsel ve düzeltici yenilikler hem bağımlı hem de bağımsız değişken olarak kabul edilmiştir. Örgütün finansal performansı ise bağımlı değişkendir. Ankette sistem yönelimi ile ilgili 3 önerme, örgüt iklimi ile ilgili 5 önerme, etkin bilgi kullanımı ile ilgili 5 önerme, bilgi paylaşımı ile ilgili 5 önerme, keşifsel yenilik ile ilgili 7 önerme, düzeltici yenilik ile ilgili 4 önerme, finansal performans ile ilgili 3 önerme bulunmaktadır.

Şekil 1: Metal Sektöründe Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Keşifsel ve Düzeltici Yenilik ve Örgüt Finansal Performansı için Kurulan Model



4.1. Yöntem ve Bulgular

Bu çalışma, teorik ve uygulamalı bir çalışma tarzında kurgulanmıştır. Çalışmanın teorik kısmı için gerekli olan bilgiler, yabancı literatür taranarak derlenmiştir. Literatür taramasında birincil ve doğrudan kaynaklara ulaşmaya özen gösterilmiştir. Elektronik ortamın sağladığı bütün olanaklardan etkin biçimde yararlanılmaya çalışılmıştır.

Uygulama için ilgili konuda yabancı bilim adamları tarafından yapılan benzer nitelikli araştırmalar incelenerek geliştirilmiştir. Bu amaçla, geniş bir literatür taraması yapılmış, birincil ve doğrudan kaynaklara büyük ölçüde ulaşılmış ve etkin bir biçimde yararlanılmaya çalışılmıştır. Uygulama için gerekli olan veriler, anket yöntemi ile sağlanmıştır. Anketler, kişisel görüşme yolu ve internet aracılığıyla doldurtulmuş; elde edilen veriler, SPSS 18.0’da (Statistical Package for Social Sciences) analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarının yorumlanmasından önce, konu hakkında yapılmış bilimsel çalışmalardan, karşılaştırmalı olarak yararlanılmıştır.

4.2. Demografik Özellikler

Tablo 1’de çalışmaya katılan katılımcıların, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalıştıkları departmanlar ve yönetim seviyelerine yönelik demografik bilgiler bulunmaktadır. Tablo 1’den de görülebileceği gibi çalışmaya katılanların yaklaşık %84’ü erkek ve %16’sı bayandır. %59’u üniversite mezunudur. Çalışmaya katılımın büyük bir kısmı yönetim kademesinden ve orta düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Demografik bilgilerle ilgili detaylı rakamlar Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1: Demografik Özellikler

f			%		
Cinsiyet			<i>Kademe</i>		
Erkek	263	84,56	Orta Düzey	184	59,16
Bayan	48	15,54	Süt Düzey	127	40,84
Total	311	100	Total	311	100
<i>Eğitim</i>			<i>Departman</i>		
İlk Okul	9	2,89	Üretim	81	26,05
Lise	39	12,54	Yönetim	140	45,02
Üniversite	183	58,84	İnsan Kaynakları	20	6,43
Yüksek Lisans	49	15,76	Pazarlama	24	7,72
Doktora	31	9,97	Ar-Ge	46	14,79
Toplam	311	100	Toplam	311	100

4.3. Faktör Analizi

Toplanan veri yapısına en uygun olan varimax rotasyonu ile faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda, sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı, bilgi paylaşımı, keşifsel yenilik, düzeltici yenilik ve finansal performans olmak üzere 7 farklı grup ortaya çıkmıştır. Gruplarda sistem yönelimi için 3 önerme, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması için 5 önerme, keşifsel yenilik için 7 önerme, düzeltici yenilik için 4 önerme ve finansal performans için 3 önerme bulunmaktadır. Faktör yükleri ve oluşan yapı Tablo 2'deki gibidir.

Tablo 2: Faktör Analizi

Açıklanan Toplam Varyans = %72,162	Bileşenler						
	1	2	3	4	5	6	7
Çalışanlar işletmedeki süreçlerin birbirleriyle bir bütün olarak bağlantılı olduğunu bilmektedirler				,549			
Süreçlerdeki tüm faaliyetler açık bir biçimde tanımlanmıştır				,651			
İşletmedeki her süreç işletmenin değer zinciri üzerinde yer alır				,703			
İyileştirme, öğrenme yeteneğimize bağlıdır			,717				
Süreçlerde, öğrenmeye bağlı değişimde iyileştirme hedeflenir			,660				
İşletmede çalışanlar, sürekli eğitim için teşvik edilir			,484				

Çalışanların öğrenmesine yönelik yapılan harcamalar yatırım olarak değerlendirilmektedir		,586			
Öğrenme, işletmenin hayatta kalabilmesi için hayati bir konudur		,757			
İşletmedeki faaliyetlerle ilgili teknolojiler, sürekli takip edilmektedir		,441			
İşletmede, yeni teknolojinin faaliyetlerimize olan potansiyel etkisi sürekli değerlendirilir		,468			
İşletmemiz, yeni yöntemler ve teknolojiden kolayca etkilenir		,595			
İşletmede, yeni teknolojileri izlemek için bazı sorumluluklar verilmiştir		,477			
Yeni yöntem ve teknolojinin uygulanmasında, derhal harekete geçilir		,470			
Çalışanlar teknoloji ile ilgili konularda önemli bir şey bulduğunda hemen diğer arkadaşlarıyla bunu paylaşır	,859				
Çalışanlar teknoloji ile ilgili konularda önemli bir şey bulduğunda yöneticilere bunu hemen iletmektedir	,800				
Çalışanlar teknoloji ile ilgili konular hakkında elde ettikleri bilgileri diğer arkadaşları ile paylaşır ve kullanır	,841				
Teknoloji ile ilgili konular diğer çalışanlarla paylaşılarak tecrübe kazanılır	,644				
Teknoloji ile ilgili konuların işlemede paylaşılması için gerekli altyapı vardır	,535				
Birimimiz kendi içinde mevcut ürün ve hizmetlerimizi geliştirip iyileştirmektedir				,475	
Yeni hizmet ve ürünler icat ederiz				,762	
Yeni hizmet ve ürünlerimizi kendi pazarımızda deneriz				,819	
İşletmemiz için tamamen yeni olan ürün ve hizmeti ticari hale getiririz				,763	
Yeni pazarlardaki yeni fırsatlardan sıklıkla yararlanıyoruz				,658	
İşletmemiz düzenli olarak yeni dağıtım kanalları kullanır				,540	
Yeni pazarda yeni müşteriler bulmak için düzenli olarak farklı yollar araştırırız				,639	

Mevcut hizmet ve ürünlerimizin özelliklerindeki yaptığımız iyileştirmeler müşteri beklentilerini tam olarak karşılamaktadır									,438	
Mevcut pazarlarımızda ölçek ekonomisi yakalamaya çalışırız									,665	
İşletmemiz müşterilerinin taleplerine göre alternatif hizmetler sunar									,742	
İçsel süreçlerimizde maliyetlerin düşürülmesi önemli bir hedeftir									,737	
Ciro Karlılığı (Kar/Toplam satışlar)									,812	
Aktif Karlılığı (Kar/Toplam varlıklar)									,850	
Firmanın genel karlılık durumu									,847	

4.4. Korelasyon Analizi

Faktör analizi sonuçları doğrultusunda korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizinin sonuçlarına göre sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı, bilgi paylaşımı, kişisel yenilik, düzeltici yenilik ve finansal performans arasında $P < 0,01$ düzeyinde pozitif yönde ilişki olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarının detayları Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3: Korelasyon Analizi

	α	Ortalama	Standart Sapma	Sistem Yönelimi	Örgüt İklimi	Etkin Bilgi Kullanımı	Bilginin Paylaşılması	Keşifsel Yenilik	Düzeltilici Yenilik
Sistem Yönelimi	0,60	3,9434	,79322						
Örgüt İklimi	0,75	4,1582	,69286	,689**					
Etkin Bilgi Kullanımı	0,78	3,8220	,78329	,684**	,708**				
Bilginin Paylaşılması	0,88	3,7555	,88472	,580**	,534**	,715**			
Keşifsel Yenilik	0,88	3,8501	,85409	,524**	,620**	,729**	,584**		
Düzeltilici Yenilik	0,77	4,0075	,63764	,594**	,536**	,554**	,442**	,568**	
Finansal Performans	0,90	3,6920	,75558	,490**	,519**	,503**	,474**	,563**	,454**

**P < 0,01 Seviyesinde Öneme Sahip (Çift Taraflı)

4.5. Regresyon Analizi

Bu aşamada SPSS programı ile regresyon analizi uygulanmıştır. Sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı, bilginin paylaşılması bağımsız değişken; keşifsel yenilik bağımlı değişken olarak kabul edilerek regresyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak örgüt ikliminin ($p<0,01$ ve $\beta=0,210$), etkin bilgi kullanımının ($p<0,01$ ve $\beta=0,515$) ve bilginin paylaşılmasının ($p<0,05$ ve $\beta=0,130$) keşifsel yenilikleri olumlu etkilediği görülmüştür. Bunun yanısıra sistem yöneliminin, keşifsel yeniliği etkilemediği tespit edilmiştir. Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4: Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması, Keşifsel Yenilik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Keşifsel Yenilik		İlgili Hipotezler
	Std B Katsayısı	Anlamlılık	
Sistem Yönelimi	-0,045	0,477	H1a red
Örgüt İklimi	0,210	0,002	H1b kabul
Etkin Bilgi Kullanımı	0,515	0,000	H1c kabul
Bilginin Paylaşılması	0,130	0,036	H1d kabul
R²= 0,561		F= 80,266	

Sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı, bilginin paylaşılması bağımsız değişken; düzeltici yenilik bağımlı değişken olarak kabul edilerek regresyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak sistem yöneliminin ($p<0,01$ ve $\beta=0,336$), örgüt ikliminin ($p<0,05$ ve $\beta=0,151$) ve etkin bilgi kullanımının ($p<0,05$ ve $\beta=0,197$) düzeltici yeniliği olumlu etkilediği görülmüştür. İlâveten bilgi paylaşımının düzeltici yenilikleri etkilemediği görülmüştür. Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5: Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması, Düzeltici Yenilik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Düzeltici Yenilik		İlgili Hipotezler
	Std B Katsayısı	Anlamlılık	
Sistem Yönelimi	0,336	0,000	H2a kabul
Örgüt İklimi	0,151	0,044	H2b kabul
Etkin Bilgi Kullanımı	0,197	0,023	H2c kabul
Bilginin Paylaşılması	0,030	0,669	H2d red
R²= 0,405		F= 43,350	

Sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması bağımsız değişken, finansal performans bağımlı değişken olarak kabul edilerek regresyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak sistem yöneliminin ($p < 0,05$ ve $\beta = 0,173$), etkin bilgi kullanımının ($p < 0,01$ ve $\beta = 0,246$) ve bilgi paylaşımının ($p < 0,01$ ve $\beta = 0,194$) finansal performansı olumlu etkilediği görülmüştür. Sistem yöneliminin ve örgüt ikliminin finansal performansı etkilemediği görülmüştür. Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6 Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması, Finansal Performans Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Finansal Performans		İlgili Hipotezler
	Std B Katsayısı	Anlamlılık	
Sistem Yönelimi	0,173	0,028	H3a kabul
Örgüt İklimi	0,246	0,002	H3b kabul
Etkin Bilgi Kullanımı	0,067	0,466	H3c red
Bilginin Paylaşılması	0,194	0,010	H3d kabul
R²= 0,342		F= 32,698	

Keşifsel ve düzeltici yenilik bağımsız değişken, finansal performans bağımlı değişken olarak kabul edilerek regresyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak keşifsel yeniliğin ($p < 0,01$ ve $\beta = 0,450$) ve düzeltici yeniliğin ($p < 0,01$ ve $\beta = 0,197$) finansal performansı olumlu etkilediği görülmüştür. Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 7’de gösterilmiştir.

Jansen ve diğerleri (2006) araştırma konumuza benzer bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmalarında Jansen ve diğerleri (2006) keşifsel ve düzeltici yeniliklerin finansal performans üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer bir deyişle bizim çalışmamız ile paralel çıkarımlarda bulunmaktadır.

Tablo 7: Keşifsel ve Düzeltici yenilik, Finansal Performans Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Finansal Performans		İlgili Hipotezler
	Std B Katsayısı	Anlamlılık	
Keşifsel Yenilik	0,450	0,000	H4a kabul
Düzeltilici Yenilik	0,197	0,002	H4b Kabul
R²= 0,343		F= 66,698	

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı; örgütsel öğrenme kapasitesinin, keşifsel ve düzeltici yenilik ile örgütün finansal performansını nasıl etkilediğini araştırmak ve örgütsel öğrenme kapasitesinden etkilenen keşifsel ve düzeltici yeniliğin, örgütün finansal performansını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmaktır. Hipotezleri test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelleri önemli bulgular ortaya koymaktadır. Literatürde, araştırma kapsamında oluşturulan hipotezleri destekleyen çalışmalara rastlanmıştır.

Çalışmamızda finansal performans; işletmenin ciro kârlılığı (kâr/toplam satışlar), aktif kârlılığı (kâr/toplam varlıklar) ve işletmenin genel kârlılık durumu olarak kabul edilmektedir.

Araştırmamız doğrultusunda, teknoloji üretiminin yapıldığı sektörlerde, örgütsel öğrenme kapasitesinin alt unsurlarından olan etkin bilgi kullanımı, keşifsel ve düzeltici yenilikleri olumlu yönde etkilemektedir. Yoğun rekabet ortamında yaşanan teknolojik gelişmeler, örgütleri teknolojiyi zorunlu olarak takip etme gerekliliği içine çekmektedir. Etkin bilgi kullanımı da örgütlerin kendi süreçlerinde kullandıkları teknolojileri sürekli değerlendirmelerini ve rekabet ortamında meydana gelen gelişmeleri güncel olarak takip etmelerini öngörmektedir. Örgütler sürekli olarak takip ettikleri teknolojik gelişmeler sayesinde, ortaya çıkan yeni teknolojinin örgüte ne gibi avantajları veya dezavantajları olacağı yönünde bilgi edinebileceklerdir. Örgüt için ilgili avantaj veya dezavantajların potansiyel etkisini sürekli olarak değerlendirilmesi de hayati önem taşımaktadır. Bu teknolojik gelişmelerin sürekli ve düzenli bir şekilde takip edilmesi için çalışanları görevlendirmek ve teşvik etmek gereklidir. Bu sayede örgütlere çok etkin bir bilgi kullanım ortamı doğacaktır. Bu noktaya kadar teknolojik gelişmelerin izlenmesi, örgüte potansiyel etkisinin değerlendirilmesi ve gelişmeleri takip edecek olan çalışanlar üzerinde durduk. Bunların yanı sıra diğer önemli bir konuda, gelişmelere ayak uydurabilecek bir örgüt yapısıdır. Örgütün bu gelişmeleri kolayca kabul eden, kolayca adapte olup uygulayan yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu etkinlikleri örgüt yapısında barındıran örgütlerde etkin bilgi kullanımını sağladığı söylenebilir.

Örgütsel öğrenme kapasitesinin diğer bir alt unsuru olan sistem yöneliminin, düzeltici yenilik ve firmanın finansal performansı üzerinde olumlu etkileri bulunduğu çalışmamızca ortaya konmuştur. Örgütlerin, sistem yöneliminden bahsetmesi için şunların yapıldığından emin olmaları gerekmektedir; örgüt süreçlerinin açık ve herkes tarafından anlaşılabilir şekilde tanımlanmış olması, tanımlanan süreçlerin birbirleriyle bağlantılı olduğunun tüm çalışanlarca bilinmesi ve örgüt süreçlerinin katma değer sağlaması.

Örgüt ikliminin, keşifsel ve düzeltici yenilikler üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Örgütlerin, etkin örgüt ikliminden bahsetmesi için, rekabette ayak kalanın öğrenmenin

önemini kavrayan taraf olduğunu kabul etmeleri gereklidir. Öğrenmenin önemli bir unsur olduğunu kabul eden örgütler, çalışanlarını da buna yönlendirmelidirler. Yani çalışanların öğrenmeye açık, öğrenmekten kaçmayan yapıda olmaları gerekmektedir. Değişen rekabet şartlarında, çalışanların öğrenmeye açık olması ve sürekli eğitimler almaları gerekmektedir. Eğitimlere yapılan harcamalar örgütler açısından masraf olarak benimsenmemeli, eğitime yapılan yatırımlar olarak değerlendirilmelidir. Yapılan eğitimler sonucunda edinilen öğrenimlerin gerçekten gerekli ve faydalı olduğunun çalışanlarca anlaşılması gereklidir.

Son olarak bilginin paylaşılmasında bahsetmek gerekirse; bilginin paylaşılmasının kişisel yenilik ve finansal performans üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmektedir. Örgütlerde bilgi paylaşılmasının sağlanması için; üretim teknolojisinde meydana gelen değişimleri takip eden veya yeniliklerden haberdar olan çalışanların bulunması gereklidir. Görevlendirilen çalışanlar elde ettikleri bilgiyi, iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle paylaşmalıdır. Elde edilen bilgi eğer uygulanabiliyorsa uygulama için yöneticilerle rahatlıkla iletişime geçebilmelidir. Bu bilgiler, rahatlıkla paylaşılıp kullanılamıyorsa, elde edilen hiçbir getirisi yoktur. Öncelikle çalışanların elde ettikleri bilgileri rahatlıkla paylaşabilecekleri ve uygulayabilecekleri ortamın yaratılması gereklidir. Sonrasında da elde edilen bilginin, hazırlanan ortamda rahatlıkla paylaşılması için çalışanların teşvik edilmesi gereklidir.

Örgütlerin yapacakları kişisel ve düzeltici yenilikler, finansal performans üzerinde olumlu etkiler oluşturmaktadır. Örgütlerin, yeni hizmetler ve ürünler geliştirmeleri ve bunları kendi pazarlarında denemeleri gerekmektedir. Daha sonra yeni hizmet ve ürünler ticarileştirilmelidir. Bunlara ek olarak müşteri portföyü gözden geçirilmelidir. Çünkü yeni geliştirilen hizmet veya ürün, mevcut müşteriler dışındaki yeni müşterilere de hitap ediyor olabilir. Değişmesi olası portföy yapısıyla birlikte kullanılan dağıtım kanalları gözden geçirilmelidir.

Levinthal ve March (1993) kişisel yeniliklerin yaptıkları etkilerin kısa vadeli olduğu ve sürekliliği sağlanmadığı sürece firma performansındaki artışın negatif yönlü olacağını belirtmişlerdir. Kişisel yeniliğin sürekliliği de düzeltici yenilikle sağlanabilmektedir. Düzeltici yenilik için firmaların mevcut hizmet ve ürün özelliklerinde müşteri beklentilerince iyileştirmeler yapmaları gerekmektedir. Hizmet ve üründeki iyileştirmelerin müşteri isteklerini tam olarak karşılamada yetersiz olması durumunda, müşteri taleplerine göre alternatif hizmetlerin sunulabilmesi de çok önemlidir. Buna ek olarak zaman içinde hizmet veya ürünün maliyetleri ölçek ekonomisinden faydalanarak düşürülmelidir.

Yapmış olduğumuz araştırmanın, örneklem kütlesi genişletilerek ve araştırmaya rekabet, pazar dalgalanmaları gibi çevresel faktörler ekleyerek daha detaylı bir araştırma haline getirilebilir.

KAYNAKÇA

- Argote, L. (1999). *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*. Boston: Kluwer Academic.
- Argyris, C., Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice Reading*. MA: Addison-Wesley.
- Benner, M. J., Tushman, M.L., (2002). Process Management and Technological Innovation: a Longitudinal Study of The Photography and Paint Industries. *Administrative Science*, Vol. 47.
- Cheryl, A Van Deusen, (1997). *Organizational Learning in Acquisitions within The Hopitality Industry: Developing The Constructs of Exploration and Exploitation*. Master of Science Appalachian State University.
- Choo, C.W., (1998). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*. Oxford University Press.
- Daft, R. L, Sormuneann J., Parks, D. D., (1988). Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study. *Strategic Management Journal*, Vol. 9.
- Daft, Richard L., Weick K.E. (1984). Toward A Model of Organization As Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, Vol. 6, 1984.
- Denison D.R. (2000). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change. *The handbook of organizational culture*, Wiley, London, pp. 1–26
- Garvin, D.A. (1993). Building A Learning Organization. *Harvard Business Review*, Vol.71, Issue 4.
- Henrich, R. Greve, (2007). Exploration and Exploitation in Product Innovation. *Advance Access published*, Vol. 16, Issue 5.
- Huber, George P., (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, Vol. 2, Issue 1.
- Hult, G. Tomas M., Ferrel, O. C., (1997). Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement. *Elsevier*, Vol. 40.
- Jansen, Justin J.P., Van Den Bosch, Frans A.J., Volberda, Henk W., (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of

- Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, Vol. 52, Issue 11.
- Levinthal, D. A., March, J. G., (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, Vol. 14.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, Vol. 2.
- Marquardt, M.J. (1996). Building The Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success. *New York: McGraw-Hill*.
- Nevis Edwin C, DiBella, Anthony J, Gould, Janet M, (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation. *Oxford University Press*, Vol. 36, Issue 2.
- Rosenkopf, L., Nerkar A., (2001). Beyond Local Search: Boundary-Spanning, Exploration, and Impact in The Optical Disc Industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Issue 4.
- Schein, E.H. (1992). Organizational Culture and Leadership. *San Francisco: Jossey-Bass Publishers*.
- Senge, P.M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization. *New York: Doubleday*.
- Shekhar, Jayanthi (1996). Innovation and Competitiveness in Manufacturing: Two Essays. *Thesis Submitted to The Faculty of The Graduate School of The University of Minnesota*.
- Ulrich, D., Von Glinow, M., Jick, T., Yeung, A.K., and Nason, S.W., (1994). Learning Organization, Culture Change, and Competitiveness: How Managers Can Build Learning Capability. *Lexington, MA: The International Consolidation for Executive Development Research*.
- Teo HH, Wang X (2005). Organizational Learning Capacity and Attitude Toward Complex Technological Innovations: An Empirical Study. *InterScience*. 57(2): 264-279.