



Örgütsel Öğrenme Yeteneği ile Örgütsel Yenilik Arasındaki İlişki: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma

İbrahim Pınar¹, Canan Arıkan^{2*}

¹ (Yönetim Organizasyon ABD, İşletme Fakültesi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye)

² (İşletme Bölümü, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Bursa Orhangazi Üniversitesi, Bursa, Türkiye)

ÖZ

Anahtar Sözcükler:

Örgütsel Öğrenme
Yeteneği
Örgütsel Yenilik
Öğrenen Organizasyon

Günümüzde işletmeler küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan hızlı değişim ve gelişmeler karşısında hayatta kalma mücadelesi vermektedir. İşletmelerin uzun dönemli başarı sağlayabilmeleri için örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel yenilik kritik rollere sahiptir.

Bu çalışmanın temel amacı örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel yenilik çeşitleri arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Araştırmanın uygulama yeri ve örnekleme; Bursa Sanayi ve Ticaret Odasına üye tekstil ürünleri imalatı gerçekleştiren işletmelerde incelenmesidir. Bu çalışmada ölçüm araçlarının güvenilirlikleri için alfa katsayıları hesaplanmış, faktör analizine tabi tutulmuş teoriye uyumlu sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmaya ait hipotezlerin test edilmesinde korelasyon ve regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel yeniliğin her bir çeşidi arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Örgütsel yenilik boyutlarındaki değişimi anlamlı bir şekilde açıklayan örgütsel öğrenme yeteneği boyutları her bir örgütsel yenilik boyutu için farklılaşmaktadır

The Relation Between Organizational Learning Capacity and Organizational Innovation: A research on Textile Sector

ABSTRACT

Keywords:

Organizational Learning
Capacity
Organizational Innovation
Learning Organization

Today's businesses are struggling to survive against rapid changes and advancements resulting from globalization. Organizational learning capacity and organizational innovation have crucial roles for the businesses to be successful in a long-term.

In this study, the relations between organizational learning capacity and the types of organizational innovation will be investigated at the businesses manufacturing textile goods as a member of The Chamber of Bursa Industry and Commerce. For the reliability of measurement tools, the alpha coefficient has been calculated and the results have been obtained in conformity with the theory through factor analysis. The methods of correlation and regression analysis were used to test the hypothesis belonging to the research.

According to the research results, there are significant and positive relations among the each type of organizational learning capacity and organizational innovation. According to multiple regression analysis, for every type of organizational innovation, the combinations of organizational learning capability dimensions are different.

* İlgili yazar

E-mail: ipinar@istanbul.edu.tr (Pınar İ.)

canan.arikan@bou.edu.tr (Arıkan C.)

1. Giriş

Günümüzde işletmeler çevreden daha fazla etkilenir hale gelmişlerdir. Sürekli değişen ve gelişen bir çevrenin içinde olan işletmeler, diğer canlılar gibi hayatta kalabilmek için çevreye uyum sağlama ihtiyacı duyarlar. Bu ihtiyacın karşılanması için işletmelerin öğrenme yeteneğine sahip olması ve bu yeteneği yenilik yapmak üzere kullanması oldukça büyük önem taşımaktadır.

Öğrenme kavramı, önceleri genellikle bireysel öğrenme düzeyinde değerlendirilen, psikolog ve eğitimciler tarafından araştırma yapılan bir konudur. Daha sonra, ekonomistler, işletmeciler gibi iş dünyasıyla birlikte çalışan bilimciler tarafından incelenmiş ve bireylerin iş dünyasındaki davranış değişikliği esas alınarak araştırmalar yapılmıştır. Sistem yaklaşımı ile birlikte işletmeler de yaşayan organizmalar olarak ele alınmış ve işletmelerin de kendi yapı ve süreçlerini oluşturarak bireyler gibi öğrenebileceği düşüncesi etkili olmaya başlamıştır (Yazıcı, 2001). Örgütsel öğrenme, işletmelerin rekabet avantajı sağlaması için bilginin örgüt çapında ortaya çıkması ve kullanılması olarak tanımlanmıştır (Calantone vd., 2002). Örgütsel öğrenme yeteneği; örgütsel öğrenme sürecini etkili bir şekilde yöneterek, örgütsel öğrenmeyi başarılı bir şekilde gerçekleştirmeyi sağlayan bir örgütsel yetenektir (Gomez vd., 2005). İşletmeler bu temel yeteneğe sahip oldukları takdirde rekabet avantajına sahip olabilirler.

Örgütsel yenilik; örgütlerde uygulanan tüm yenilik çeşitlerinin genel adıdır. Yenilik kavramı; ürünleri, üretim süreçlerini, kaynakları, organizasyon biçimlerini içermektedir (Uzkurt, 2008). Örgütsel öğrenme yeteneğinin, örgütlerin yenilikçi olmalarında önemli olduğunu vurgulayan birçok çalışma bulunmaktadır (Hurley vd., 1998; Calantone vd., 2002; Hsiao & Chang, 2011; Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Bolívar vd. 2012; Wignaraja, 2012; Chiva vd. 2014; Hurley, 2015). Bu çalışmada Bursa ili tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel yenilik ilişkisi incelenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1 Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel Öğrenme

Örgütlerde meydana gelen olayların birçoğu öğrenmeye dayanır. Örgüt üyeleri devamlı olarak örgüt hakkındaki düşünce ve duygularını değiştirirler, bununla birlikte örgütlerde uygulanan sistemlerde de değişiklikler yapılır. Bu değişim sürecinde örgütsel öğrenme söz konusudur. Bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında yakın bir ilişki vardır. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için gerekli, fakat yeterli değildir (Argyris ve Schön, 1978; Poell, Dam ve Berg, 2004; Yeo, 2005).

Örgütler için gün geçtikçe çevreye uyum sağlama becerisini geliştirmek, hayatta kalmanın şartı haline gelmektedir. Bu durum öğrenen organizasyon yaklaşımının yöneticilerin gündemine girmesine neden olmaktadır. Çünkü çevresinden bilgi toplayamayan, bilgi üretmeyen, bunları işleyip belirli kararlara dönüştüremeyen örgütlerin çevreleri ile bağları kopmakta, uyumları ortadan kalkmaktadır (Koçel, 1993).

Gerek hızla değişen ve gelişen teknoloji, gerekse sınır ötesi ticaretin yaygınlaşması ve rekabetin acımasızlığı, örgütlerde çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme etkinliklerinin sürekli olmasını gerektirmektedir. Bunun sonucu, günümüzün örgütleri, hayatta kalabilmek ve rekabette başarılı olabilmek için kaçınılmaz olarak öğrenen organizasyon olmak zorundadırlar (Barutçugil, 2002).

Öğrenen organizasyon yaklaşımı konusunda sistem yaklaşımını esas alarak görüşlerini oluşturmuş olan Peter Senge, öğrenen organizasyonu şu şekilde tanımlamıştır: “Bu organizasyonlarda kişiler; gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişletirler, buralarda yeni ve coşkun düşünme tarzları beslenir, kolektif özlemlere gem vurulmaz ve insanlar nasıl birlikte öğrenileceğini, sürekli olarak öğrenirler” (Senge, 2004).

Argyris ve Schön örgütsel öğrenmeyi “hata tespit ve düzeltme süreci” diye tanımlamaktadır. Öğrenme, örgütteki bireylerin problem oluşturan bir durumla karşı karşıya kaldıkları ve örgüt genelinde onu araştırdıkları durumda oluşur. Bireyler, oluşan gerçek durumla beklenen sonuçlar arasında uyumsuzluk olduğunu fark eder ve uyumsuzluğa düşünme süreci ve daha ileri bir eylemle tepkide bulunurlar. Bu durum bireylerin örgüt imajını veya örgütsel olayları kavrayış şekillerini değiştirmelerine ve hareketlerini yeniden şekillendirmelerine öncülük eder. Böylelikle beklentiler ortaya çıkar ve değişim meydana gelir (Argyris ve Schön, 1996).

Öğrenen organizasyonlarda bireylerin ve onların oluşturduğu grupların öğrenme düzeylerinin ve yeteneklerinin geliştirilmesi temel unsurdur. Bu anlamda öğrenen organizasyon, sürekli ilerlemeye neden olan davranış ve uygulamaların oluşturulmasının aktif biçimde özendirildiği ortam demektir (Pınar, 2006). Öğrenen organizasyon ve örgütsel öğrenme kavramları anlam olarak birbirine çok benzer olarak görünse de teoride tam ve kesin olarak birer tanıma sahip değildir. Bu nedenle kavramların anlaşılabilmesinde kargaşa oluşmaktadır. Örgütsel öğrenme, öğrenmenin organizasyon içinde çeşitli düzeylerde gerçekleştiği bir süreç (Bartell, 2001); öğrenen organizasyon, örgütsel öğrenme süreci sonucunda ortaya çıkan örgütsel bir

yapıdır (Koçel, 1993). Örgütler öğrenme sürecinin farklı aşamalarında yer alabilirler. Örgütsel öğrenme örgütün öğrenme sürecini tanımlarken, öğrenen organizasyon bu öğrenmenin sonucundaki hedef ya da başarılı bir öğrenmenin tanımı olarak görülmektedir.

2.2 Örgütsel Öğrenme Yeteneği

Rekabetin önemli bir koşulu olan değişime uyum sağlamada örgütleri güçlendirecek en önemli unsurlarından biri; etkili bir şekilde öğrenebilmektir. İşletmeler çok şey bildiklerini düşünme eğilimindedir (Starkey, 1998). Oysaki işletmelerin etkili bir şekilde öğrenebilmesi ve bunu sürdürebilmesi için; öğrenmeyi yeteneklerinin arasına katmış ve bu yeteneği destekleyen kültürel ve yapısal şartları sağlamış olmaları gerekmektedir (Goh vd., 2012). Örgütsel öğrenme yeteneği, organizasyonların var olan işleyiş biçimlerini etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi ve anlayış geliştirebilme yeteneğidir (Pınar, 1999).

Gomez, Lorente ve Cabrera, Goh'un öğrenen organizasyonları inceleyerek oluşturduğu stratejik yapı taşlarının, etkili bir örgütsel öğrenmenin sağlanabilmesi ve örgütsel öğrenme yeteneğinin kazanılabilmesi için gerekli olduğu ifade edilmektedir (Gomez, 2004). Bu yaklaşıma göre; örgütsel öğrenme yeteneği öncelikle öğrenen organizasyon olabilmek için değil, etkili bir örgütsel öğrenme gerçekleştirebilmek için gereklidir Gomez, Lorente ve Cabrera'ya göre (Gomez, 2004); örgütsel öğrenme yeteneğinin etkili gelişimi dört koşul gerektirir. Bu koşullar; "yönetimsel bağlılık", "sistem bakış açısı", "açıklık ve deneyleme" ve "bilgi transferi ve entegrasyonu" adlarını alırlar.

Örgütsel öğrenme sürecinin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için; yönetimin işletmenin öğrenmesine destek vermesi (yönetimsel bağlılık), çalışanların ortak bir dil ve vizyonu paylaşıyor olması (sistem bakış açısı), dışarıdan ve içeriden gelen bilgiye açık bir yapıya sahip olmak ve deneyerek öğrenmeyi pekiştirebilmek (açıklık ve deneyleme), elde edilen bilginin işletme içinde takım çalışması, iletişim, işbirliği gibi kavramlarla desteklenerek paylaşılması ve işletmeye bütünleşmiş edilerek örgütsel bir hafızada muhafaza edilmesi (bilgi transferi ve entegrasyonu) gerekir.

2.2.1 Yönetimsel Bağlılık

Yönetimsel bağlılık; üst yönetimin örgütsel öğrenmeye kararlı bir şekilde sahip çıkması ve desteklemesidir. Yönetim bu desteğini çalışanlarına da yansıtmalı ve tüm çalışanlarının katılımı ve desteğini de almalıdır. Örgütsel öğrenme yeteneğinin geliştirilmesi öncelikle yönetimin öğrenmeye olan güçlü bağlılığını gerektirir (Gomez vd., 2005). Öğrenmeye bağlılık kavramı bir işletmede öğrenme faaliyetlerine verilen değeri vurgulamaktadır. Öğrenmeye bağlılık; örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran önemli ve tetikleyici bir faktördür.

Çalışanlar tüm düşüncelerini ve fikirlerini, bu düşünceler ve fikirler kabul edilmeyecek olsa bile, paylaşabilmelidir (Hamel, 2006). Yönetici öz bilgiyi bulmalı, çalışanlar arasında iletişim köprüleri kurmalı ve bilginin paylaşılabilirliği bir kültür oluşturabilmelidir (Kimberly ve Evanisko, 1981).

Etkili bir örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için yönetimin öğrenmeye olan bağlılığının güçlü olması ve bu bağlılığın birey ve takımlara aktarılabilmesi gerekmektedir. Yöneticiler birey ve takımlara öğrenmenin rekabet avantajı getiren, faydalı bir süreç olduğunu ve işletmenin vizyonuna ulaşmasında öğrenmenin katkılarını aktarabilirse; etkili bir örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için önemli bir adım atmış olacaklardır.

2.2.2 Sistem Bakış Açısı

Sistem bakış açısı; işletmenin her bir parçasının işletme başarısına ayrı bir katkı sağlaması, böylece işletmenin genel bir sistem olarak görülmesidir. Çalışanlar, kolektif bir bilince sahip olarak ortak bir vizyon paylaşabilirlerse, sistem bakış açısı boyutunu sağlayabileceklerdir. İşletmenin vizyonunun tüm örgüt tarafından paylaşılmasıyla bireylerin faaliyetleri örgütsel öğrenmeye bir katkıda bulunabilir (Geus, 1988).

Sistem bakış açısı temel olarak Genel Sistem Teorisi ve yönetim teorisindeki yerini almıştır. Örgütsel öğrenme kavramı Genel Sistem Teorisi'nden doğup gelişmiş bir kavramdır. Örgütsel öğrenme, sistem bakış açısının uygulamadaki en değerli örneklerinden birisidir. Bir işletme parçalarının toplamından daha büyüktür (Montuori, 2000); çünkü işletme sadece parçalarının değil, aynı zamanda bu parçalar arasındaki ilişkilerin de toplamıdır. Çevresel bir değişim gerçekleştiğinde, bu değişimi girdi olarak alan işletmenin bütünüdür. Dolayısıyla, bir işletmeyi sadece belirli parçalarına göre yönetmek başarılı bir çevresel uyum getirmeyecektir. Çevresel uyum için; bir işletmenin tüm parçalarının yönetilmesi gerekir. İşletmeler ancak bu şekilde hayatta kalabilirler. Çalışanların işletmenin sahip olduğu bu bütüncül yapıyı ve çevresel ilişkileri anlayabilmesi çok önemlidir. Çalışanlar, özellikle işletmelerindeki sorunlara karşı sistem bakış açısı ile yaklaşabilmeli, uzun vadeli ve faydalı bir çözüm sunabilmelidir.

2.2.3 Açıklık ve Deneyleme

Açıklık ve deneyleme örgütsel öğrenme teorisinde, öğrenme süreçleri içerisinde bilginin kazanılması aşamasında, yerini alan birbiri ile ilişkili iki kavramdır (Templeton vd., 2002). Açıklık kavramı iki şekilde değerlendirilmektedir. Birincisi; işletmenin ve çalışanların dış çevreden gelen bilgiye ne derece açık olduğu, yani dış bilgiyi işletmeye taşıyıp taşımadığıdır. İkincisi ise; bireylerin işletmeye karşı ne derece açık

olduğu, yani içselleştirdiği bilgiyi işletmeye ne derece aktardığıdır.

Deneyleme, içsel kaynaklardan bilgi edinmeye odaklanır. İşletmedeki hataları, başarıları, faaliyetleri vb. inceleyip, yeni bilgiler elde edilebilecek deneyimler oluşturmayı hedefler. Görüldüğü gibi her iki kavram da bilgi edinmeyi vurgulamaktadır. Açıklık kavramında işletme bilgiyi dışsal kaynaklardan edinirken; deneyleme sürecinde bilgi içsel kaynaklardan toplanmaktadır. Bireylerin hatalarından veya geçmiş deneyimlerinden öğrenmesi yeterli değildir. Aynı zamanda bu öğrendiklerini işlerine yeni birer bilgi olarak aktarabilmeleri de gerekir. Öğrenme, bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye ancak bu şekilde dönüşebilir. Bunun mümkün olabilmesi için de bireylerin fikirlerini özgürce dile getirebildikleri bir kültür içerisinde çalışıyor olması gerekmektedir (Dixon, 1997).

Örgütsel öğrenme sürecinde temel olarak birey dış bilgiyi alır, içselleştirir. İşletme bu bilgiyi öğrenir ve faydalı hale getirir. Bilginin kazanımı aşamasında deneyimlerden ve deneyimlerden faydalanılır. Böylece bireyler ve grup/takımlar, işlerine deneyimledikleri yeni metotlar katmış olurlar. Bu yeni metotlar uygulandığında bilgi işletmeye aktarılmış olur.

2.2.4. Bilgi Transferi ve Entegrasyon

Bilgi transferi ve entegrasyonu; bireysel olarak kazanılmış bilginin işletmeye transferi ve entegrasyonu anlamına gelir (Nonaka, 1994). Örgütsel öğrenme yeteneğinin geliştirilmesi bilginin transferi ve entegrasyonu ile mümkündür. Bilginin işletme içindeki transferi ve işletmeye entegrasyonu; bireysel ve örgütsel öğrenmeyi birbirinden ayıran temel özelliklerdir. Bireyler edindikleri bilgileri işletme içinde paylaşabildikleri sürece bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçilmiş olur.

Bilgi transferinin etkili bir şekilde gerçekleşmesi için; iletişim ve diyalogun açık ve akıcı bir şekilde sağlanması gerekir. İletişimin açık ve akıcı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi, bilginin kesinliğine ve kolayca ulaşılabilir olmasına bağlıdır (Slater vd., 1995). Öğrenen organizasyonlardaki bilgi temeli üzerine kurulu organizasyon yapılarının gerektirdiği katılımcılık anlayışı ve işbirliği ortamına işlerlik kazandırabilmek için, bilgiye tüm örgüt içinde akışkanlık kazandıracak bir haberleşme biçimine gereksinim vardır. Çalışanların sistem görüşü kapsamında düşünce gelişimi gösterebilmeleri için tüm örgütü anlamaları gerekmektedir (Pınar, 2007).

Bilgi transferi ve entegrasyonu boyutuna göre; kazanılan yeni bilgiler birey ve takım düzeyinde paylaşılarak işletme içine aktarılır. İşletmeler kazandıkları bu yeni bilgileri faydalı hale getirebilmek ve kaybetmemek için örgütsel hafızalarında saklar. Bu süreçlerde takım

çalışması, çapraz fonksiyonel çalışma, diyalog, akıcı iletişim, özümseme kapasitesi vb. gibi karşılıklı paylaşım ve etkileşime dayalı unsurlardan yararlanır. İşletmelerin, öğrenme yeteneği kazanabilmeleri için; bilgi transferi ve entegrasyonu süreçlerini sistematik bir yapıya dönüştürmesi ve bu yapının sürekliliğini sağlayabilecek faaliyetleri desteklemesi gerekmektedir.

2.3. Örgütsel Yenilik

Yenilik günümüzde önemli bir rekabet aracı durumuna gelmiştir. Pınar'a (2002) göre, teknolojinin ilerlemesi, bilimsel buluşların hız kazanması, yeni ürünlerin piyasaya daha çabuk çıkması, ürünlerin tüketicilerin arzu ettiği biçimde ve ekonomik yöntemlerle pazara dağıtılması ve rekabetin aşırı derecede artmış olması, işletmeleri yenilik yapmaya zorlamaktadır. TÜSİAD tarafından 2003 yılında hazırlanan bir rapora göre, "pazar ihtiyaçlarına cevap verme hızındaki değişim, ürün/hizmet kalitesi, ürün ömründeki kısaltmalar, tüketici taleplerine göre ürün ve hizmet gelişimi, yönetim modellerinde duyulan ihtiyaçlar" işletmeleri yenilik yapmaya yöneltmektedir (TÜSİAD, 2014).

Yenilik kavramının ilk kavramsal çerçevesini oluşturan Schumpeter, yeniliği, "üretim için yeni yol ve yöntemlerin bulunması" olarak açıklamakta ve iktisadi sistem içinde başarılı olmak için firmaların yenilik kapasitesini arttırmasının önemini vurgulamaktadır (Dolanay, 2009). Geçmişte yapılan yenilik araştırmalarında yenilik kavramı çoğunlukla bireysel açıdan incelenmiştir. 1950'lerin sonlarından itibaren ise; örgütsel yenilik ve/veya işletmeler arası yenilik konularına olan ilgi artmıştır (Slappendel, 1996). Yenilik yeni ya da belirgin bir şekilde iyileştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanmasıdır (OECD, 2005). Örgütsel yenilik yeteneği olan işletmeler, çeşitli yenilikleri birlikte ve sürekli gerçekleştirebilen işletmelerdir.

Ürün ve süreç yeniliği işletmelerde sıklıkla görülen yeniliklerdir. Özellikle işletmenin iş koluna (mal ya da hizmet odaklılık) bağlı olarak yenilik çeşidi farklılaşmaktadır. Ürün yeniliği; tasarımda, bileşenlerde ve ürün özelliklerinde değişimleri içerirken; süreç yeniliği, imalat ve bilgi teknolojisi yeniliklerini içerir (Neely vd., 2001). Örgütsel yenilik çeşitlerinin en genel ayrımlarından biri; yönetsel yenilik ve teknik yeniliktir. Yönetsel ve teknik yenilik yakın ilişkili iki yenilik kategorisidir. Teknik yenilikler, işletmenin temel odağına bağlı olarak mal ve hizmetler ve hatta üretim süreçleri ve faaliyetleri ile alakalıdır. Yönetsel yenilikler; genel olarak örgütsel yapı ve yönetsel süreçlerdeki (personel güçlendirme, yetki devri vb.) değişimleri içerir (Damanpour, 1991). Yenilik çeşitleri arasında son yıllarda öne çıkan bir yenilik de pazarlama yeniliğidir (Jimenez vd., 2014). Bu yenilik çeşidinin

önem kazanması, pazarlama kavramının gün geçtikçe rekabetteki yerinin önem kazanması ile gerçekleşmiştir. Pazarlama yeniliği ürün tasarımı ya da ambalajında, ürün dağıtımında, ürün tutundurmasında ya da fiyatlandırmasında belirgin değişimler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır (OECD, 2005).

Araştırma kapsamında, örgütsel yeniliğin dört farklı çeşidi incelenmektedir. Bu yenilik çeşitleri; OECD'nin 2005 yılında gerçekleştirdiği araştırmalar sonucunda kabul edip, Oslo Manual'de sunduğu "ürün yeniliği", "süreç yeniliği", "yönetimsel yenilik" ve "pazarlama yeniliği"dir (OECD, 2005). OECD'nin belirlediği bu örgütsel yenilik çeşitleri Dünya'da ve özellikle de Türkiye'de yaygın olarak kabul edilmektedir.

2.3.1. Ürün Yeniliği

Ürün yeniliği, örgütsel yenilik çeşitleri arasında sıklıkla uygulanan bir yenilik çeşididir. İşletmeler bazen mevcut ürünlerinde belirgin değişiklikler yaparak, bazen de işletme için yeni ürünler (mal ve/veya hizmet) üretip ya da patentini satın alıp üreterek ürün yeniliği gerçekleştirebilmektedir (Baker ve Sinkula, 1999). Burada önemli olan, işletmenin ürettiği ürünlerden belirgin şekilde farklılaşan yeni bir ürün geliştiriliyor ve bu üründen bir rekabet avantajı elde ediliyor olmasıdır.

20 yılı aşkın bir süredir, ürün yeniliği iş başarısı için kilit bir faktör olarak görülmektedir. Teknolojik değişim ve küresel pazarın gerekleri doğrultusunda, ürün geliştiriminin kalitesi ve hızı da gündemdeki yerini almıştır. Yeni ürün geliştirme sürecinin geliştirilmesi ve öneminin artması ile birlikte, ürün yeniliği kavramı da en iyi uygulamalar kapsamında değerlendirilmeye başlanmıştır (Ulrich, 1993). Yeni ürün geliştirme süreci her işletme veya her ürün için farklı şekillerde işleyebilmektedir.

2.3.2. Süreç Yeniliği

İşletmeler bazen doğrudan, bazen de dolaylı yoldan rekabette avantaj sağlayabilmek için süreç yeniliği gerçekleştirmektedir. İşletmelerde süreç yeniliği olarak, ya mevcut süreçler iyileştirilir; ya da bu süreçlere yenileri eklenir. Süreç yeniliği işletme içindeki temel süreçlerde gerçekleştirildiğinde çok daha etkili bir rekabet gücü sağlayabilecektir.

Süreç yeniliği geniş kapsamlı bir yeniliktir; çünkü işletmeler binlerce ve hatta bazen yüz binlerce süreçten oluşabilmektedir. Süreç yeniliğini mal ya da hizmet üretiminde kullanılan hammaddelerdeki, iş gücündeki, iş özelliklerindeki, iş ve bilgi akışlarındaki vb. değişimleri oluşturmaktadır. Bu değişimler sunulan mal ve hizmetlerin kalite, etkililik, etkinlik gibi performans kriterlerini iyileştirmeye yöneliktir (Goh, 2003). Örneğin; bir işletme mal ve hizmetlerini müşterilerine ulaştırma maliyetlerini, süreçlerde yaptığı yenilikler ile azaltabilir. Bu strateji Porter'in rekabette avantaj getiren

maliyet minimizasyonu stratejisine iyi bir örnektir (Hult vd., 1997). Süreç yenilikleri rekabet gücünü doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu etkilemektedir.

2.3.3. Yönetimsel Yenilik

Yönetimsel yenilik teoride organizasyonel yenilik, yönetim yeniliği, yönetsel yenilik vb. gibi isimlerle de anılmaktadır. Yönetimsel yenilik; bir işletmedeki yönetimsel düzenlemelere, örgütsel yapıya, işyeri planlamasına, yönetimsel ilişkilere, örgütsel sistemlere ve yöntemlere dair gerçekleştirilen yeniliği ifade etmektedir. İş uygulamaları odaklı olarak gerçekleştirilen yönetimsel yenilikler; işlerin yönetimi için kullanılan rutinler ve prosedürleri organize edebilecek yeni yöntemleri içermektedir. Yönetimsel yeniliklere; bilgi paylaşımını kolaylaştıran ya da geliştiren bir sistemin ilk defa uygulanması, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesine yönelik yeni bir sistemin geliştirilmesi, yeni kalite yönetim sistemleri, tedarik zinciri yönetim sistemleri, değişim mühendisliği, yalın üretim vb. örnekler verilebilir (Schwarz, 2002). Yönetimsel yenilikler temel iş faaliyetleri ile doğrudan ilişkili olmayan, daha çok bu faaliyetlerin yönetimi ile ilgili olan yeniliklerdir.

2.3.4. Pazarlama Yeniliği

Yenilik çeşitleri arasında son yıllarda öne çıkan bir yenilik de pazarlama yeniliğidir. Pazarlama kavramının gün geçtikçe rekabetteki yerinin önem kazanması ile pazarlama yeniliği öne çıkmıştır. Günümüzde yeni bir ürün fikri geliştirip, bu fikrin uygulanmasını sağlamak yeterli değildir. Ürün müşteri memnuniyeti sağlayacak şekilde tasarlanmadıkça, ambalajlanmadıkça, fiyatlanmadıkça, pazarda konumlandırılmadıkça ve tutundurması yapılmadıkça yeniliğin bir değeri kalmayacak ve ürün istenen etkiye sahip olamayacaktır. Müşteriden istenen tepkinin alınabilmesi için ürünün müşteri taleplerini, ihtiyaçlarını ve memnuniyetini sağlayacak şekilde müşteriye sunulması gerekmektedir.

Tüm pazarlama yeniliklerinde önemli olan husus; gerçekleştirilen yeniliğin işletme tarafından daha önce uygulanmamış olması ve işletmenin stratejik kararlarının bir sonucu olmasıdır (Montuori, 2000). İşletmeler rekabet ortamında güçlü olabilmek için, pazarlama yeniliklerini uygun bir karma ile uygulamalıdır.

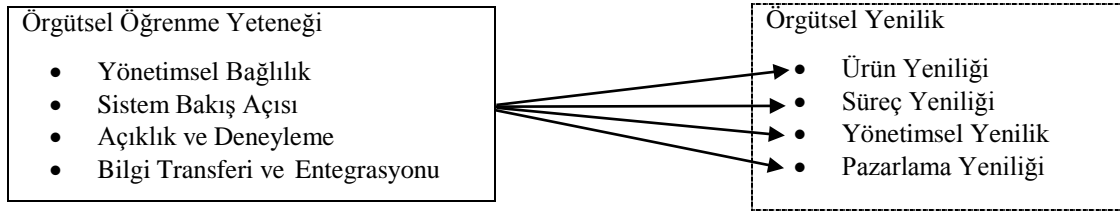
2.4. Örgütsel Öğrenme Yeteneği ile Örgütsel Yenilik İlişkisi

Yeniliğe temel hazırlayacak bilgiyi kazanmak, paylaşmak, işlemek ve uygulanabilir hale getirmek yenilik sürecinin başlıca adımlarıdır. Örgütsel öğrenme yeteneği kazanmak ve bu yeteneği sürdürebilmek, örgütsel yenilik için bir gereklilik haline gelişmiştir. Senge öğrenen organizasyon olabilmek için şart koştuğu Beş Disiplin'in, aynı zamanda bu organizasyonların yenilik yapmayı öğrenmeleri için de gerekli olduğunu ifade etmektedir (Senge, 1991). Senge'nin geliştirmiş

olduğu bu disiplinler; bireyler, gruplar ve organizasyonlar için öğrenmeye ve yenilik yapmaya açık bir örgüt kültürü oluşmasında yardımcı olur. Bu örgüt kültürü sayesinde, organizasyonun daha fazla iyileştirme ve yenilik yapabilmesini sağlayacak olan etkileşimler çoğalacaktır (Smith, 1997). Örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilik içerisindeki ve örgütsel yeniliğin de rekabet avantajı elde etmedeki önemini gören işletmeler, öğrenme faaliyetlerini örgütsel yeniliğe odaklamaktadırlar (Fang vd., 2011).

Örgütsel öğrenme yeteneğine sahip işletmeler, bu yetenekleri doğrultusunda elde ettikleri bilgiyi örgütsel

bir yeniliğe dönüştürmede de yeteneklidirler. Elde edilen bilginin kaynağına, çeşidine ve kullanım alanlarına bağlı olarak, bu bilginin dönüşeceği yenilik çeşidi de farklılaşmaktadır. Bilginin yeniliğe dönüşmesinde örgütsel öğrenme yeteneği; yani yönetsel bağlılık, sistem bakış açısı, açıklık ve deneyleme ile bilgi transferi ve entegrasyonu oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Bu çalışmada örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel yenilik çeşitleri arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bu doğrultuda Şekil 1’de gösterilen araştırma modeli geliştirilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Şekil 1’de gösterilen araştırma modeli doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

Hipotez 1: Örgütsel öğrenme yeteneği ürün yeniliğini etkilemektedir.

Hipotez 2: Örgütsel öğrenme yeteneği süreç yeniliğini etkilemektedir.

Hipotez 3: Örgütsel öğrenme yeteneği yönetsel yeniliği etkilemektedir.

Hipotez 4: Örgütsel öğrenme yeteneği pazarlama yeniliğini etkilemektedir.

3. Yöntem

Araştırmada hipotezler test edilmeden önce seçilen örneklem üzerinde kullanılan ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği ortaya konduktan sonra elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmalarına bakılmıştır. Araştırmanın amacı; örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel yenilik çeşitleri arasındaki pozitif ilişkiyi istatistiksel yönden sorgulamaktır. Bu sebeple ilişki analizi yöntemlerinden korelasyon analizi tercih edilmiştir. Kavramlar aralıklı ölçek ile ölçüldüğünden ve veriler normal dağılıma sahip olduğundan Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi, ilişkinin varlığını ve yönünü vermektedir. Hangi faktörlerin bir araya gelerek, örgütsel yenilik çeşitlerini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıkladığını inceleyebilmek için ise; daha güçlü bir analiz türü olan Çoklu Regresyon Analizi uygulanmıştır.

3.1. Örneklem

Türkiye’nin önemli sektörlerinden biri tekstil sektörüdür. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmeler artan küresel rekabet ortamında hayatta kalma mücadelesi vermektedir. Örgütsel yenilik ve örgütsel öğrenme yeteneği tekstil işletmeleri için kritik role sahiptir. Örgütsel yenilik çeşitlerinin gerçekleşmesi, örgütsel öğrenme yeteneğinin kazanılması tekstil sektörünün ayakta kalmasını sağlayabilir. Türkiye’de tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletme sayısına göre Bursa ili ikinci sırada yer almaktadır (TÜİK, 2015). Bu nedenle araştırmada ana kütle Bursa Sanayi ve Ticaret Odası (BTSO) üyesi tekstil ürünleri imalatı gerçekleştiren işletmeler olarak belirlenmiştir. Anket elektronik ortamda hazırlanmış ve internet bağlantısı aracılığıyla BTSO üyesi 214 işletmenin e-posta adreslerine gönderilmiştir. Anket formunun cevaplanması için işletmelere belirli aralıklarla hatırlatmalar yapılmıştır. 83 adet anket formunun geri dönüşü sağlanmıştır. Geri dönüş oranı %38.79’dur. Anket formlarından 16 tanesi çeşitli nedenlerle değerlendirmeye dâhil edilememiştir. Değerlendirilen anket sayısı 67’dir.

3.2. Ölçüm Araçları

Örgütsel Öğrenme Yeteneği ölçeğinin güvenilirlik değeri 0.904, Örgütsel Yenilik ölçeğinin güvenilirlik değeri 0.901 olarak bulunmuştur. Her bir boyut için güvenilirlik analizi tekrar edilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısını düşüren ifadeler analiz dışı bırakılmıştır. Araştırmada analiz edilen boyutların güvenilirlik değerleri Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Güvenilirlik Analizi

	İfade	Cronbach's Alpha Değeri
Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeği	16	0.904
Yönetimsel Bağlılık Boyutu	5	0.838
Sistem Bakış Açısı Boyutu	3	0.809
Açıklık ve Deneyleme Boyutu	4	0.835
Bilgi Transferi ve Entegrasyonu Boyutu	4	0.713
Örgütsel Yenilik Ölçeği	16	0.901
Ürün Yeniliği	4	0.814
Yönetimsel Yenilik	6	0.856
Pazarlama Yeniliği	3	0.769
Süreç Yeniliği	3	0.707

Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeği: Araştırmada, 2004'te Gomez, Lorente ve Cabrera'nın geliştirmiş olduğu, güvenilirlik-içsel tutarlılık (reliability-internal consistency), yapısal geçerlilik (content validity) ve benzerlik ve ayrışma geçerliliği (convergent and discriminant validity) analizlerine tabi tutularak geçerli ve güvenilir bulunan örgütsel öğrenme yeteneği ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki her bir ifade Likert Tipi 5'li ölçek ile ölçülmüştür, ölçek "1=Kesinlikle Katılmıyorum" ve "5=Kesinlikle Katılıyorum" aralıklarına sahiptir. Ölçekte yer alan ifadeler örnek olarak; "Yöneticilerimiz çalışanlarını karar alma süreçlerine sık sık dahil etmektedir", "İşletmemizde çalışanlar, gerçekleştirilebilecek yenilikçi fikirleri için ödüllendirilmektedir", "İşletme hedefleriyle ilgili bilgiler tüm çalışanlar tarafından benimsenmiştir", "İşletmemiz yeni yollar denemeyi ve yenilikçiliği iş süreçlerini iyileştirmenin bir yolu olarak görmekte ve desteklemektedir", "İşletmemizin her düzeyinde her zaman hata ve başarısızlıklar tartışılır ve analiz edilir" ifadeleri verilebilir.

Tablo 2: Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktör Analizi

	Boyutlar			
	Yönetimsel Bağlılık	Sistem Bakış Açısı	Açıklık ve Deneyleme	Bilgi Transferi ve Entegrasyonu
YB 1	.894			
YB 2	.848			
YB 3	.800			
YB 4	.732			
YB 5	.681			
SBA 1		.868		
SBA 2		.830		
SBA 3		.639		
AD 1			.790	
AD 2			.780	
AD 3			.721	
AD 4			.567	
BTE 1				.741
BTE 2				.724
BTE 3				.580
BTE 4				.545

Ölçeğe faktör analizi yapılmadan önce güvenilirlik analizi yapılmıştır, güvenilirliği düşük olan ifadeler ölçekten çıkartılmıştır. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeğine uygulanan doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizine göre; KMO değeri 0.612 (>0.60) ve Bartlett's Test sonucu 0,000 anlamlılık düzeyinde olduğundan (<0.05) veri seti faktör analizi yapmaya uygundur. Eşkökenlilik değerleri tüm ifadeler için 0.50'den yüksektir. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda teori ile uyumlu 4 faktör elde edilmiştir, faktör yükleri Tablo 2'de yer almaktadır. Açıklanan varyans değeri %73.048 (>0.70) olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 3: Örgütsel Yenilik Ölçeği Faktör Analizi

	Boyutlar			
	Ürün Yeniliği	Yönetimsel Yenilik	Pazarlama Yeniliği	Süreç Yeniliği
ÜY 1	.836			
ÜY 2	.777			
ÜY 3	.723			
ÜY 4	.710			
YY 1		.870		
YY 2		.835		
YY 3		.715		
YY 4		.689		
YY 5		.615		
YY 6		.596		
PY 1			.887	
PY 2			.879	
PY 3			.778	
SY 1				.622
SY 2				.595
SY 3				.558

4. Bulgular

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 16 programında analizlere tabi tutulmuştur. Araştırmaya katılan işletmelerin %69'u 1-50 arasında çalışana sahip, orta ölçekli işletmelerdir. Araştırmaya katılan işletmelerin

%61'i uluslararası pazara yönelik çalışmaktadır, bu işletmelerin rekabet avantajını elde edebilmek için örgütsel öğrenme ve örgütsel yenilik yeteneklerini geliştirmiş olmaları beklenmektedir. Ankete katılanların yoğunlaştığı bölümler Araştırma-Geliştirme, Yönetim, Pazarlama, Üretim şeklindedir. Bu bölümler toplam içinde %75 paya sahiptir. Katılımcıların %51'i yönetici, %28'i beyaz yaka çalışan, %21'i firma sahipleridir. Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Örgütsel Yenilik ile ilgili elde edilen verilerin ortalamaları ve standart sapmaları incelenmiş ve yorumlanmıştır. Her bir ölçek için elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4'te yer almaktadır.

Örgütsel öğrenme yeteneğinin her bir boyutu incelendiğinde 4.00 ortalama ile en yüksek değere sahip boyutun Sistem Bakış Açısı olduğu görülmektedir. Bu boyutu yine yüksek ortalama değerleri ile Bilgi Transferi ve Entegrasyonu, Açıklık ve Deneyleme ile Yönetimsel Bağlılık boyutları takip etmektedir. Örgütsel öğrenme yeteneğinin ortalama değeri 3.71 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla araştırmaya katılan işletmelerin örgütsel öğrenme yeteneğine orta yükseklik derecesinde sahip olduğu yorumu yapılabilmektedir.

Örgütsel yenilik çeşitlerinin her biri incelendiğinde 3.90 ortalama ile en yüksek değere sahip yenilik çeşidinin

Ürün Yeniliği olduğu görülmektedir. Bu yeniliği yine yüksek ortalama değerleri ile Yönetimsel Yenilik, Pazarlama Yeniliği ve Süreç Yeniliği takip etmektedir.

Tablo 4: Verilere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ort.	S. Sapma
Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeği	3.71	0.85
Yönetimsel Bağlılık Boyutu	3.71	0.89
Sistem Bakış Açısı Boyutu	3.39	0.89
Açıklık ve Deneyleme Boyutu	4.00	0.72
Bilgi Transferi ve Entegrasyonu Boyutu	3.64	0.91
Örgütsel Yenilik Ölçeği	3.53	0.90
Ürün Yeniliği	3.90	0.77
Yönetimsel Yenilik	3.61	0.80
Pazarlama Yeniliği	3.31	1.09
Süreç Yeniliği	3.09	1.06

Örgütsel yeniliğin ortalama değeri 3.53 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla araştırmaya katılan işletmelerin örgütsel yeniliği orta yükseklik derecesinde gerçekleştirdiği yorumu yapılabilmektedir. Örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel yenilik çeşitleri arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen korelasyon katsayıları ve anlamlılık düzeyleri aşağıdaki Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5: Korelasyon Analizi

	Ürün Yeniliği	Süreç Yeniliği	Yönetimsel Yenilik	Pazarlama Yeniliği
Yönetimsel Bağlılık	.507**	.592**	.696**	.526**
Sistem Bakış Açısı	.210**	.715**	.697**	.313**
Açıklık ve Deneyleme	.681**	.596**	.545**	.383**
Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	.545**	.754**	.710**	.619**

** p<.01

Analiz sonuçlarına göre; örgütsel öğrenme yeteneğinin her bir boyutu örgütsel yenilik çeşitlerinin her biri ile 0.01 anlamlılık derecesinde (>%99 güvenilirlik düzeyi) ve pozitif yönde ilişkilidir. Korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı olup, çoğunlukla orta ve üstü derecelerde gerçekleşmiştir. Elde edilen bu analiz çıktılarına göre; tezdaki tüm hipotezler kabul edilmiştir. Örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel yenilik arasında pozitif yönde ve anlamlı bir etkileşim saptanmıştır.

Her bir örgütsel yenilik çeşidinin hangi örgütsel öğrenme boyutları tarafından bir arada daha iyi açıklandığını incelemek için kavramlar Çoklu Regresyon Analizine tabi tutulmuştur.

Regresyon analizinden elde edilen sonuçların yorumlanmasında Düzeltilmiş R², Beta değerleri ve anlamlılık dereceleri önem taşımaktadır. Düzeltilmiş R² değeri modeldeki bağımsız değişkenlerin, bir araya gelerek bağımlı değişkendeki değişimlerin ne kadarını açıklayabildiğini göstermektedir. Tüm değerler geçerli düzeyde olduğunda modele dahil olan her bir bağımsız değişkenin Beta değerlerine ve bu değerlerin anlamlılık derecelerine bakılmalıdır. Beta değerleri bağımsız değişkenlerin regresyon doğrusunda sahip olduğu katsayıyı, yani bağımlı değişkeni ne önemde açıkladığını göstermektedir. “Örgütsel Öğrenme Yeteneği” ve “Ürün Yeniliği” regresyon analizi sonuçları Tablo 6'daki gibidir.

Tablo 6: Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Ürün Yeniliği Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri	R	Düzeltilmiş R ²
Sabit	-	0	1		
Açıklık ve Deneyleme	0.549	5.383	0.000	.681 ^a	.456
Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	0.446	3.467	0.001	.708 ^b	.486
Sistem Bakış Açısı	0.308	2.673	0.001	.743 ^c	.531
Yönetimsel Bağlılık	-	0.856	0.395	-	-

a. Açıklık ve Deneyleme

b. Açıklık ve Deneyleme, Bilgi Transferi ve Entegrasyon

c. Açıklık ve Deneyleme, Bilgi Transferi ve Entegrasyon, Sistem Bakış Açısı

Tablo 6'ya göre; Ürün Yeniliği bağımlı değişkenindeki değişimlerin %53.1'i Açıklık ve Deneyleme, Bilgi Transferi ve Entegrasyonu ile Sistem Bakış Açısı bağımsız değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. Yönetimsel bağlılık değişkeni modele dahil olamamıştır. Açıklık ve Deneyleme değişkeni Ürün Yeniliği değişkenindeki değişimlerin %45.6'sını açıklayarak daha yüksek açıklayıcılığa sahip olmaktadır.

“Örgütsel Öğrenme Yeteneği” ve “Süreç Yeniliği” regresyon analizi sonuçları Tablo 7'deki gibidir.

Tablo 7'ye göre; Süreç Yeniliği bağımlı değişkenindeki değişimlerin %67.1'i Sistem Bakış Açısı, Bilgi Transferi ve Entegrasyonu, Açıklık ve Deneyleme bağımsız değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. Yönetimsel Bağlılık değişkeni modele dahil olamamıştır. Bilgi Transferi ve Entegrasyonu değişkeni Süreç Yeniliği değişkenindeki değişimlerin %56.2'sini açıklayarak daha yüksek açıklayıcılığa sahip olmaktadır.

Tablo 7: Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Süreç Yeniliği Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri	R	Düzeltilmiş R ²
Sabit		0	1		
Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	0.358	3	0.001	.754 ^a	.562
Sistem Bakış Açısı	0.374	4	0.000	.802 ^b	.633
Açıklık ve Deneyleme	0.248	3	0.005	.828 ^c	.671
Yönetimsel Bağlılık	-	1.250	0.216	-	-

a. Bilgi Transferi ve Entegrasyon

b. Bilgi Transferi ve Entegrasyon, Sistem Bakış Açısı

c. Bilgi Transferi ve Entegrasyon, Sistem Bakış Açısı, Açıklık ve Deneyleme

“Örgütsel Öğrenme Yeteneği” ve “Yönetimsel Yenilik” regresyon analizi sonuçları Tablo 8'deki gibidir.

Tablo 8'e göre; Yönetimsel Yenilik bağımlı değişkenindeki değişimlerin %68.3'ü Yönetimsel Bağlılık, Sistem Bakış Açısı ve Bilgi Transferi ve

Entegrasyonu bağımsız değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. Açıklık ve Deneyleme değişkeni modele dahil olamamıştır. Bilgi Transferi ve Entegrasyonu değişkeni Yönetimsel Yenilik değişkenindeki değişimlerin %49.6'sını açıklayarak daha yüksek açıklayıcılığa sahip olmaktadır.

Tablo 8: Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Yönetimsel Yenilik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri	R	Düzeltilmiş R ²
Sabit		0	1		
Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	0.269	3	0.010	.710 ^a	.496
Yönetimsel Bağlılık	0.397	5	0.000	.800 ^b	.629
Sistem Bakış Açısı	0.329	3	0.001	.835 ^c	.683
Açıklık ve Deneyleme	-	0.179	0.858	-	-

a. Bilgi Transferi ve Entegrasyon

b. Bilgi Transferi ve Entegrasyon, Yönetimsel Bağlılık

c. Bilgi Transferi ve Entegrasyon, Yönetimsel Bağlılık, Sistem Bakış Açısı

“Örgütsel Öğrenme Yeteneği” ve “Pazarlama Yeniliği” regresyon analizi sonuçları Tablo 9’deki gibidir.

Tablo 9’a göre; Pazarlama Yeniliği bağımlı değişkenindeki değişimlerin %44.3’ü Bilgi Transferi ve Entegrasyonu, Yönetimsel Bağlılık, Sistem Bakış Açısı

değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. Açıklık ve Deneyleme değişken, modele dahil olamamıştır. Bilgi Transferi ve Entegrasyonu değişkeni Pazarlama Yeniliği değişkenindeki değişimlerin %37.3’ünü açıklayarak daha yüksek açıklayıcılığa sahip olmaktadır.

Tablo 9: Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Pazarlama Yeniliği Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri	R	Düzeltilmiş R ²
Sabit		0	1		
Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	0.629	5	0.000	.619 ^a	.373
Yönetimsel Bağlılık	0.303	3	0.008	.659 ^b	.416
Sistem Bakış Açısı	0.256	2	0.048	.684 ^c	.443
Açıklık ve Deneyleme	-	-1.032	0.306	-	-

a. Bilgi Transferi ve Entegrasyon

b. Bilgi Transferi ve Entegrasyon, Yönetimsel Bağlılık

c. Bilgi Transferi ve Entegrasyon, Yönetimsel Bağlılık, Sistem Bakış Açısı

Regresyon analizlerinin sonuçlarına bakıldığında; bu kavramdaki değişimlerin öncelikli olarak Açıklık ve Deneyleme boyutu ile Bilgi Transferi ve Entegrasyonu boyutu tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bu sonuca göre; işletmelerin ve çalışanların yeni bilgiler edinmeye açık olması ve deneyleme yaparak yeni bilgiler ve tecrübeler edinmesi, edinilen bilgi ve tecrübelerin işletme içinde paylaşılması, takım çalışması ile yaygınlaştırılması ve işletmeye entegre edilmesi örgütsel yenilik yeteneğinin güçlenmesi ve geliştirilmesi için oldukça önemlidir.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Türkiye’deki yenilik ve örgütsel öğrenme araştırmaları incelendiğinde; işletmelerin yeniliğe olan ilgilerinin, gerçekleştirilen yenilik çeşitlerinin gün geçtikçe arttığı ve örgütsel öğrenmenin işletmelerin başarı sağlamaları için kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Türkiye genelinde yenilik ve öğrenmeye olan artan ilgi, bu araştırma tarafından da desteklenmiştir. Araştırmaya katılan Bursa ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, örgütsel öğrenme yeteneğinin her bir boyutu örgütsel yenilik çeşitlerini pozitif yönde etkilemektedir.

Örgütsel yeniliği açıklayan örgütsel öğrenme yeteneği boyutları; Bilgi Transferi ve Entegrasyonu, Açıklık ve Deneyleme, Yönetimsel Bağlılık, Sistem Bakış Açısı’dır. Açıklık ve Deneyleme çok daha yüksek bir katkı sağlamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre; işletmelerin yeni bilgiler edinmeye açık olması, deneyleme yaparak yeni bilgiler ve tecrübeler edinmesi, edinilen bilgi ve tecrübelerin işletme içinde herkese aktarılması, takım çalışması ile yaygınlaştırılması ve işletmeye entegre edilmesi, yönetimin öğrenmeyi desteklemesi, yeniliği teşvik etmesi, eğitim programları geliştirmesi, çalışanların ortak bir vizyona hizmet etmesi oldukça önem taşımaktadır.

Araştırma sonuçları göz önüne alındığında; her bir yenilik çeşidinin tüm örgütsel öğrenme boyutları ile pozitif yönde, orta ve üstü derecede ilişkili olduğu ve bunun yanı sıra her birinin farklı örgütsel öğrenme yeteneği boyutları tarafından önemli derecede açıklanmakta ve desteklenmekte olduğu görülmüştür.

Günümüzde işletmeler klasik yöntem, uygulama ve yapıları ile rakipleri ile mücadele edememekte, pazardaki konumlarını muhafaza edememektedir. İşletmelerin rakiplerinden farklılaşması ve rekabet edebilir hale gelmesi için yeni unsurlara ihtiyaç vardır. İşletme çevresinde sürekli bir değişim yaşanmaktadır. Değişimin hızlı ve yüksek yaşandığı günümüzde örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel yenilik işletmeler için oldukça önemli iki unsurdur. İşletmelerin farklılaşması sundukları mal ve hizmetlerde, yönetim metotlarında, pazarlama yöntemlerinde, işletme süreçlerinde gerçekleşebilir. Örgütsel öğrenme yeteneği kazanarak örgütsel yenilik çeşitlerini gerçekleştirebilen işletmeler global iş dünyasında rekabet avantajı elde edebilirler.

İşletmeler var olan işleyiş biçimlerini etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi ve anlayış geliştirebilmeli, geliştirilen bilgileri işletmeye kazandırmalıdır. İşletmelere bu süreci etkili bir şekilde gerçekleştirmek ve sürekli kılabilmek için; çalışanlarının eğitiminin desteklenmesi, yeni fikirlerin ödüllendirilmesi, katılımcı ve destekleyici bir liderlik anlayışının olması, ortak bir vizyonun paylaşılması ve sistem düşüncesine sahip olunması önerilmektedir.

Örgütsel öğrenme yeteneğine sahip işletmeler, bu yetenekleri doğrultusunda elde ettikleri bilgiyi örgütsel bir yeniliğe dönüştürmede de yeteneklidirler. Elde edilen bilginin kaynağına, çeşidine ve kullanım alanlarına bağlı olarak, bu bilginin dönüşeceği yenilik çeşidi de farklılaşmaktadır. Örgütsel öğrenmenin

örgütsel yenilik içerisindeki önemini fark eden ve örgütsel yeniliğin rekabet avantajı elde edebilmek için taşıdığı önemi gören işletmeler, örgütsel öğrenme yeteneklerini örgütsel yeniliklere dönüştürmektedirler.

Bu çalışmada anakütle Bursa ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır. Bu nedenle araştırma sonuçlarını tüm Türkiye'ye genellemek mümkün olamamaktadır. Daha sonra yapılacak çalışmalarda, teorik alt yapısı hazır olan bu çalışma daha geniş kitlelere uygulanarak daha genellenebilir sonuçlar elde edilebilir.

Araştırmada, işletmelerin rekabet gücü ve başarısı üzerinde etkili olabileceği düşünülen örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel yenilik çeşitleri arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Daha sonra yapılacak çalışmalarda, işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla işletme performansı, yenilik performansı, işletmenin yenilik kültürü, işletmenin yenilik kapasitesi gibi faktörler de çalışmaya dahil edilebilir. Ayrıca, farklı sektörler ele alınarak karşılaştırmalı çalışmaların yapılması daha farklı sonuçları ortaya çıkarabilecektir.

Kaynakça

- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley Pub. Comp., Mass.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II-theory, Method and Practise*. Addison-Wesley Pub. Comp., New York.
- Baker, W. E. & Sinkula, J. M. (1999). Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market-Focused Management*, 9(4), 295-308.
- Bartell, S. M. (2001). Training's new role in learning organizations. *Innovations in Education and Teaching International*, 38(4), 354-355.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi yönetimi. Kariyer Yayıncılık*, İstanbul.
- Bolívar-Ramos, M. T., García-Morales, V. J., & García-Sánchez, E. (2012). Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(3), 331-357.
- Bozfakioğlu, B. T. (2009). Örgütsel öğrenme yeteneği-örgütsel yenilik ilişkileri ve Türk işletmelerinde bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Calantone, R. J., Cavusgil, T. & Y. Zhao (2002). Learning orientation, firm innovation capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(1), 515-524.
- Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, 25(4), 687-705.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 556-557.
- Dixon, N. (1997). The hallways of learning. *Organizational Dynamics*, 25(4), 52.
- Dolanay, S. (2009). Schumpeter sisteminde yenilikler, ekonomik gelişme ve devresel hareketler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(2), 171-188.
- Fang, C. H., Chang, S. T., & Chen, G. L. (2011). Organizational learning capability and organizational innovation: The moderating role of knowledge inertia. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1864-1870.
- Geus, A. P. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 66(2).
- Goh, S. C. (2003). Improving organizational learning capability: Lessons from two case studies. *The Learning Organization*, 10(4-5), 216-227.
- Goh, S. C., Elliott, C., & Quon, T. K. (2012). The relationship between learning capability and organizational performance: A meta-analytic examination. *The Learning Organization*, 19(2), 92-108.
- Gomez, P. J., Lorente, J. C. & Cabrera, R. V. (2004). Training practices and organisational learning capability: Relationship and implications. *Journal of European Industrial Training*, 28(2-4), 234-256.
- Gomez, P. J., Lorente, J. C. & Cabrera, R. V. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58, 715-725.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84.
- Hsiao, H. C., & Chang, J. C. (2011). The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation. *Asia Pacific Education Review*, 12(4), 621-631.
- Hult, M., Tomas, G. & Ferrell, O. C. (1997). Global organizational learning capacity in purchasing: Construct and measurement. *Journal of Business Research*, 40, 97-111.
- Hurley, R. F., Tomas, G. & Hult, M. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Hurley, R. F. (2015). Market orientation, learning and innovation. *In Proceedings of the 1997 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 212-215). Springer International Publishing.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Costa, M., & Sanz-Valle, R. (2014). Innovation, organizational learning orientation

- and reverse knowledge transfer in multinationals companies. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(1).
- Kimberly, J. R. & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713.
- Koçel, T. (1993). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Montuori, L. A. (2000). Organizational longevity: Integrating systems thinking, learning and conceptual complexity. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1), 61-73.
- Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A. & Hii, J. (2001). A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: Perceptions of managers and policy makers in two European regions. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(2), 114-124.
- Nonaka, I. (1994). Dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, 5(1), 14-37.
- OECD, Oslo Manual (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3.bs, OECD/European Communities, Paris.
- Pınar, İ. (2002). İşletmelerde yenilik kıyaslamaları: İstanbul sanayi odasına bağlı otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin analizi. 10. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*.
- Pınar, İ. (1999). Öğrenen organizasyonların kültürel çerçevesi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 37-78.
- Pınar, İ. (2006). Değişim yönetimi anlayışı olarak öğrenen organizasyonlar. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(25), 29-42.
- Pınar, İ. (2007). Öğrenen organizasyonların yapısal özellikleri. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(27), 103-114.
- Poell, R. F., Dam, K.V. ve Van Den Berg, P.T. (2004). Organising learning in work contexts. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4): 529-540.
- Schwarz, R. (2002). *The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches*. 2. bs, Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1991). Learning organizations. *Executive Excellence*, 8(9), 7-8.
- Senge, P. M. (2004). Beşinci disiplin-öğrenen organizasyon düşüncüsü ve uygulaması. Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Slappendel, C. (1996). Perspectives on innovation in organizations. *Organization Studies*, 17(1), 107-129.
- Slater, S., John, F. & Narver, C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Smith, A. W. (1997). Leadership is a living system: Learning leaders and organizations. *Human Systems Management*, 16(4), 277-284.
- Starkey, K. (1998). What can we learn from the learning organization. *Human Relations*, 51(4), 532.
- Templeton, G. F., Lewis, B. R. & Snyder, C. A. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of Management Information Systems*, 19(2), 175-218.
- TÜİK, (2015). Türkiye istatistik kurumu. <http://www.tuik.gov.tr> (Erişim tarihi: 28.09.2015)
- TÜSİAD, (2003). Ulusal İnovasyon Sistemi, TÜSİAD, İstanbul. http://www.tusiad.org/_rsc/shared/file/ulusal.pdf (Erişim tarihi: 01.11.2014)
- Ulrich, D., Jick, T. & Glinow, M. A. V. (1993). High-impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 22(2), 52-66.
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Wignaraja, G. (2012). Innovation, learning, and exporting in China: Does R&D or a technology index matter?. *Journal of Asian Economics*, 23(3), 224-233.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen organizasyonlar*. Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Yeo, R. K. (2005). Revisiting the roots of learning organization: A synthesis of the learning organization literature. *The Learning Organization*, 12(1).