

**ÖĞRENEREN ORGANİZASYON ALGISI İLE
ÖRGÜTSEL YENİLİK ALGISI ARASINDAKİ
İLİŐKI: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE
BİR UYGULAMA**

Mesut SOYALIN

**Yüksek Lisans Tezi
İŞletme Anabilim Dalı
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN
2013**

Her Hakkı Saklıdır

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Mesut SOYALIN

**ÖĞRENEN ORGANİZASYON ALGISI İLE ÖRGÜTSEL YENİLİK
ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN**

ERZURUM – 2013



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

18/07/2013

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “ÖĞRENEN ORGANİZASYON ALGISI İLE ÖRGÜTSEL YENİLİK ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA” adlı eser-metin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, eser-metin kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun ..3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin onunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

18/07/2013

Mesut SOYALIN



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN danışmanlığında, Mesut SOYALIN tarafından hazırlanan bu çalışma 18 / 07 / 2013 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından. Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Kürşat TİMURÖĞLU

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. 18 / 07 / 2013

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM
Enstitü Müdürü

F-85/00/22.02.2012

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	V
ABSTRACT	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ	VII
TABLolar DİZİNİ	VIII
ÖNSÖZ.....	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

1.1. ÖĞRENEN ORGANİZASYON KAVRAMI VE GELİŞİMİ.....	3
1.2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN EVRİM SÜREÇLERİ	5
1.2.1. Bilen Organizasyonlar	5
1.2.2. Anlayan Organizasyonlar.....	6
1.2.3. Düşünen Organizasyonlar	6
1.3. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	8
1.3.1. Sistematik Problem Çözme	8
1.3.2. Yeni Yaklaşımları Deneme.....	8
1.3.3. Geçmiş Tecrübelerden Öğrenme	10
1.3.4. Başkalarından Öğrenme.....	10
1.3.5. Bilginin Transferi	11
1.4. ÖĞRENEN ORGANİZASYON DİSİPLİNLERİ.....	11
1.4.1. Zihni Modeller	11
1.4.2. Paylaşılan Vizyon	12
1.4.3. Kişisel Uсталık	13
1.4.4. Takım Öğrenmesi.....	14

1.4.5. Sistem Düşüncesi	15
1.5. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA ÖĞRENME SÜRECİ.....	16
1.6. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN ÇIKTILARI.....	17

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YENİLİK

2.1. TEMEL KAVRAMLAR VE TEORİK ALTYAPI	18
2.1.1. Yenilik Kavramı ve Tarihi Gelişimi	18
2.1.2. Örgütsel Yeniliğin Teorik Altyapısı	21
2.1.2.1. Bireyci Bakış Açısı	22
2.1.2.2. Yapısalcı Bakış Açısı	22
2.1.2.3. İnteraktif Süreç Bakış Açısı	22
2.1.3. Örgütsel Yenilik, Ticarileştirme ve İcat	24
2.1.4. Örgütsel Yenilik ve Yaratıcılık	24
2.1.5. Örgütsel Yenilik Seviyeleri	26
2.2. ÖRGÜTSEL YENİLİK TÜRLERİ	27
2.2.1. Ürün Yeniliği	27
2.2.2. Süreç Yeniliği.....	30
2.2.3. Pazarlama Yeniliği.....	31
2.2.4. Yönetimsel Yenilik	31
2.3. ÖRGÜTSEL YENİLİĞİN KABUL SÜRECİ	32
2.3.1. Başlatma Aşaması	33
2.3.2. Kabul Kararı Alınma Aşaması	33
2.3.3. Uygulama Aşaması	33
2.4. ÖRGÜTSEL YENİLİĞİN İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖĞRENEN ORGANİZASYON ALGISI İLE ÖRGÜTSEL YENİLİK ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. ÖĞRENEN ORGANİZASYON VE ÖRGÜTSEL YENİLİK İLİŞKİSİ.....	36
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	39
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABÜLLERİ VE SINIRLILIKLARI	40
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.	40
3.4.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	40
3.4.1.1. Öğrenen Organizasyon Algısının Ölçümü	40
3.4.1.2. Örgütsel Yenilik Algısının Ölçümü	41
3.4.2. Araştırma Örneğinin Seçimi ve Verilerin Toplanması	42
3.4.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	42
3.5. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	43
3.5.1. Örneklem Grubu ile İlgili Bulgular.....	43
3.5.2. Öğrenen Organizasyona İlişkin Bulgular	44
3.5.2.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular	44
3.5.2.2. Öğrenen Organizasyon Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı	
İstatistikler	46
3.5.3. Örgütsel Yeniliğe İlişkin Bulgular.....	51
3.5.3.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular	51
3.5.3.2. Örgütsel Yenilik Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	53
3.5.4. Öğrenen Organizasyonun Örgütsel Yenilik Üzerine Etkisi.....	56
3.5.5. Kontrol Değişkenleri Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel	
yenilik	64
3.5.5.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel	
yenilik	65
3.5.5.2. Medeni Durum Değişkeni Açısından Öğrenen Organizasyon ve	
Örgütsel yenilik	66

3.5.5.3. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel yenilik	67
3.5.5.4. Deneyim Değişkenleri Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel yenilik	68
3.5.5.5. Pozisyon Değişkenleri Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel yenilik	70
3.5.5.6. Yaş Değişkenleri Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel yenilik	72
3.6. GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ	73
KAYNAKLAR	77
EKLER.....	81
ÖZGEÇMİŞ.....	84

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****ÖĞRENEN ORGANİZASYON VE ÖRGÜTSEL YENİLİK ALGISI
ARASINDAKİ İLİŞKİ-BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA****Mesut SOYALIN****Danışman: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****2013- 84 Sayfa****Jüri: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN
Yrd. Doc. Dr. Canan Nur KARABEY
Yrd. Doc. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU**

Bu çalışmada öğrenen organizasyon ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışma, teori ve uygulama olarak iki kısımdan oluşmaktadır. Çalışmanın kuramsal yapısını oluşturmak amacıyla literatür araştırması yapılmış ve öncelikle öğrenen organizasyon, daha sonra örgütsel yenilik kavramları açıklanmıştır. Uygulama bölümünde, Özel finans kuruluşu olarak faaliyet gösteren banka kurumlarında gerçekleştirilen bir araştırma ele alınmıştır.

Araştırmada, öğrenen organizasyon; destekleyici liderlik ve diyalog, güçlendirilmiş çalışanlar öğrenmenin teşviki ve sistemler arası bağlantılar boyutlarıyla ele alınırken; örgütsel yenilik; ürün yeniliği, süreç yeniliği, yönetsel yenilik ve pazarlama yeniliği boyutlarıyla ele alınmıştır. Bu bağlamda, öğrenen organizasyon boyutlarıyla örgütsel yenilik boyutları arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu ve öğrenen organizasyon algısının örgütsel yenilik algısını etkilediği ortaya konulmuştur.

Anahtar kelimeler: Öğrenen Organizasyon, Örgütsel Yenilik

ABSTRACT**MASTER'S THESIS****THE RELATIONSHIP BETWEEN LEARNING ORGANIZATION
AND ORGANIZATIONAL INNOVATION PERCEPTION: A
STUDY ON BANKING SECTOR****Mesut SOYALIN****Advisor: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****2013- 84 Page****Jury: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN
Assist. Prof. Dr. Dr. Canan Nur KARABEY
Assist. Prof. Dr. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU**

The purpose of this study is to search relation between learning organization and organizational innovation. The study consists of two parts: literature research and application. literature research has been done to form the institutional structure of the study and first learning organization, Later concepts of organizational innovation have been explained. In empirical part of this study, there is a survey-based research containing private financial bank institutions.

In the study, while learning organization; supporting leadership and dialogue, enhanced staff, the promotion of learning and connections between systems have been investigated, organizational innovation; product innovation, process innovation, administrative innovation, marketing innovations were scrutinized. In this sense, it was observed that there is a relation between the dimensions of learning organization and the dimensions of organizational innovation and perceived learning organization have an significant impact on organizational innovation.

Key Words: Learning Organization, Organizational Innovation

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Yenilik seviyeleri.....	26
Şekil 2.2. Ürün yenilikçiliği.....	30

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Organizasyonların Evrimi	7
Tablo 2.1. Örgütsel Yenilik Tanımları	20
Tablo 2.2. Örgütsel Yenilik Perspektiflerinin Ana Özellikleri	23
Tablo 3.1. Öğrenen Organizasyon Ölçekleri	41
Tablo 3.2. Örgütsel Yenilik Ölçekleri	41
Tablo 3.3. Örneklemi Oluşturan Çalışanların Demografik	43
Tablo 3.4. Öğrenen Organizasyona İlişkin Faktör Analizi.....	45
Tablo 3.5. Destekleyici Liderlik ve Diyalog Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	47
Tablo 3.6. Güçlendirilmiş Çalışanlar Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	48
Tablo 3.7. Sistemler Arası Bağlantı Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	49
Tablo 3.8. Öğrenmenin Teşviki Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	50
Tablo 3.9. Örgütsel Yenilik Faktör Analizi.....	52
Tablo 3.10. Ürün Yeniliği Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	53
Tablo 3.11. Süreç Yeniliği Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	54
Tablo 3.12. Yönetimsel Yenilik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	55
Tablo 3.13. Pazarlama Yeniliği Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	56
Tablo 3.14. Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel Yenilik Arasındaki İlişki	57
Tablo 3.15. Öğrenen organizasyon Algısı Boyutlarının Ürün Yeniliği Üzerine Etkisi .	59
Tablo 3.16. Öğrenen organizasyon Algısı Boyutlarının Süreç Yeniliği Üzerinde Etkisi.....	60
Tablo 3.17. Öğrenen Organizasyon Algısı Boyutlarının Yönetimsel Yenilik Üzerinde Etkisi	61
Tablo 3.18. Öğrenen Organizasyon Algısı Boyutlarının Pazarlama Yeniliği Üzerinde Etkisi	62
Tablo 3.19. Öğrenen Organizasyon Algısı Boyutlarının Örgütsel Yenilik Üzerinde Etkisi.....	63
Tablo 3.20. Cinsiyet Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel yeniliğin Boyutları.....	65
Tablo 3.21. Medeni Durum Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel yeniliğin Boyutları.....	66

Tablo 3.22. Eğitim Durumu Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel yeniliğin Boyutları.....	67
Tablo 3.23. Deneyim Değişkeni Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel yeniliğin Boyutları.....	68
Tablo 3.24. Pozisyon Değişkeni Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel Yeniliğin Boyutları.....	70
Tablo 3.25. Yaş Değişkeni Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel Yeniliğin Boyutları.....	72

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana yol gösteren ve araştırmanın biçimlenmesinde yardımcı olan değerli danışmanım Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN'a ve tezin araştırma kısmının incelenmesi aşamasında desteğini esirgemeyen hocam Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY' e teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın araştırma kısmına yönelik yürütülen anket uygulamasında yaptıkları katkılarından dolayı İSTANBULŞİŞLİ bölgesinde faaliyette gösteren banka şubelerinde çalışanlara teşekkür ederim.

Erzurum 2013

Mesut SOYALIN

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin hayatta kalabilmesi sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine, değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilmesine ve sürekli gelişen bir çevreye uyum sağlayabilmesine bağlıdır. Bu bağlamda işletmeler için öğrenen organizasyon olabilmek ve örgütsel yenilik gerçekleştirebilmek kritik öneme sahiptir.

Bir işletmenin öğrenen organizasyon olmayı başarması ve örgütsel yenilik yapabilmek için bunu kullanabilmesi rakiplerinin önüne geçmesini sağlayabilecektir. Çalışmada işletmelerin nasıl öğrenen organizasyon olabilecekleri ve öğrenen organizasyon olmanın, örgütsel yenilik kavramını ne yönde etkileyebileceği ele alınmıştır.

Öğrenmenin meydana gelebilmesi için yeni fikirler zorunludur. Bu fikirler organizasyonun içinden ya da dışından gelebilir. Fikirlerin kaynağı ne olursa olsun kesin olan şey bu fikirlerin organizasyonel gelişmenin temelini oluşturmasıdır. Bu bakımdan bir organizasyonun öğrenen bir örgüt haline gelip gelmediğinin önemli bir işareti yapılan yenilikçi faaliyetlerdir (Hübner, 2002:5).

Öğrenen organizasyon ve örgütsel yenilik işletmelerin uzun dönemde başarı elde edebilmeleri için kritik rollere sahip iki kavramdır. İşletmeler rakiplerinden hızlı bir biçimde öğrenerek ve öğrendiklerini uygulayarak rakiplerine üstünlük sağlayabilirler. Bir işletmenin öğrenen bir yapı haline gelmesi ve yenilik yapması bu üstünlüğün temelini oluşturacaktır.

Örgütsel yenilik sürecinde fikirlerin uygulamaya geçirilebilmesi için işletmenin öğrenme yeteneğine sahip olması gerekir. Örgütsel yenilik genellikle sunulan yeni mala, hizmete, sürece, yönetim ve pazarlama uygulamalarını adlandırmada kullanılmaktadır. Hâlbuki burada asıl yeni olan bu çıktılara girdi teşkil eden yeni teknik veya yönetsel bilgidir. Bu bilgi işletme tarafından elde edilir ve müşteriye bir yenilik olarak sunulur (Bozfakıoğlu Bade T., 2009: 115).

En yenilikçi işletmeler aynı zamanda birer öğrenen organizasyondurlar. Bu işletmeler müşterilerden, rakiplerden ve teknolojik gelişmelerden gelen bilgiyi elde etme ve bu bilgiyi kullanma yeteneğine sahiptirler.

Tezin amacı öğrenen organizasyon ile örgütsel yenilik kavramları arasındaki ilişkileri teorik olarak incelemek ve öğrenen organizasyon kavramının, örgütsel yenilik üzerine etkisini açıklayabilmektir.

Çalışma toplamda dört bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde teorik araştırma ve incelemelere yer verilmekte, son bölümde ise oluşturulmuş hipotezlerin istatistiksel yöntemlerle incelenmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde öğrenen organizasyon kavramı açıklanmakta, alt bölümlerde ise öğrenen organizasyonu açıklamak için yararlanılacak olan temel kavramlara değinilip, teorik altyapı hazırlanarak kavramın tüm boyutları detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütsel yenilik kavramı açıklanmaktadır. Ayrıca bazen örgütsel yenilik kavramının yerine kullanılan yaratıcılık, icat, ticarileştirme gibi kavramlar ve örgütsel yeniliğin bu kavramlardan ayrılan yönleri ele alınmakta bu bölümün devamında örgütsel yenilik çeşitleri açıklanarak aralarındaki farklar tartışılmaktadır. Son olarak örgütsel yeniliğin kabul edilme sürecine değinilip, işletmeler için önemi vurgulanarak bölüm sonlandırılmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde öğrenen organizasyon ile örgütsel yenilik kavramları arasındaki ilişki incelenmekte ve her bir öğrenen organizasyon boyutu ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkileri açıklayan bir model kurulmakta ve bu model doğrultusunda hipotezler öne sürülmektedir. Son olarak bu hipotezlerin test edilmesi amacıyla özel finans kuruluşu olarak faaliyet gösteren 12 bankanın çalışanları üzerinde gerçekleştirilen anket çalışmasıyla ulaşılan bulgular ve araştırmanın sonuçları açıklanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

1.1.Öğrenen Organizasyon Kavramı ve Tarihi Gelişimi

Öğrenen organizasyon kavramına ilk olarak Argyris ve Schon'un çalışmalarında rastlanmaktadır. Bu yazarlar öğrenen organizasyonu, hataların belirlenmesi ve düzeltilmesi süreci olarak tanımlamaktadırlar. Daha sonra 1950 yılında Peter Senge "Beşinci Disiplin" adlı eserinde öğrenen organizasyonu kapsamlı bir şekilde ele alarak literatüre geniş bir katkı sağlamıştır. Bu kavram günümüzde hala popülerliğini korumakta ve bilimsel araştırmalara konu olmaya devam etmektedir. Bunun en temel sebebi içinde bulunduğumuz bilgi çağında organizasyonların hayatta kalabilmelerinin, yeni ve yaratıcı fikirleri elde edip, bunları faaliyetlerinde uygulamalarına bağlı olmasıdır. Literatürde öğrenen organizasyon kavramına ilişkin çeşitli tanımlar bulunmaktadır.

Senge' ye göre öğrenen organizasyonlar' da kişiler gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini genişletirler, bu tip organizasyonlarda coşkun düşünme tarzları beslenir, kolektif özlemlere gem vurulmaz ve insanlar nasıl birlikte öğrenebileceklerini sürekli olarak öğrenirler (Senge, 1990: 136).

Senge'nin de belirttiği gibi, öğrenen organizasyon içerisinde çalışan kişiler hem kişisel hem de organizasyon hedeflerine ulaşabilmek için toplu bir şekilde öğrenmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bunu sağlayabilmek amacıyla organizasyon içerisinde yaratıcı düşünme tarzları teşvik edilir ve bilginin tek elde toplanmasının önüne geçilir.

Koçel'e göre ise öğrenen organizasyon; veri ve bilgiyi toplama, yaratma, işleme ve transfer etme yeteneğini geliştirmiş bunun sonucu olarak da davranışlarını değiştirebilen organizasyonlardır (Koçel, 2011: 431).

Öğrenen organizasyon, bilginin elde edilmesinde, yaratılmasında, paylaşılmasında, yeni bilgi ve öngörülerin yansıtılabilmesi için organizasyon içindeki davranışların değiştirilmesinde yetenekli organizasyondur. Öğrenmenin meydana gelebilmesi için yeni fikirlerin elde edilmesi temeldir. Bu fikirler bazen yaratıcılık ve sezgiler vasıtasıyla yaratılır bazen de bilgiye sahip üyeler tarafından ya da organizasyonun dışından transfer edilir. Kaynakları ne olursa olsun bu yeni fikirler, örgütsel gelişme için harekete geçiricidir. Ancak yeni fikirlerin elde edilmesi öğrenen

organizasyonun oluşturulabilmesi için tek başına yeterli değildir. Bu yeni fikirler çalışma biçimlerinde değişiklik oluşturmaksızın kullanılmaya çalışılırsa, örgütsel gelişme için potansiyel niteliği taşımaktan öteye gidemez. Aslında bu durum öğrenen organizasyona dönüşmek isteyen adaylar için açık ve zorlayıcı bir testtir. Organizasyonların çoğu yeni fikirler elde etme ve yaratmada başarılı olmalarına rağmen, bu yeni fikirleri faaliyetlerine yansıtmakta aynı başarıyı gösterememektedirler (Garvin, 1993: 80).

Öğrenen organizasyonlarda nasıl ayakta kalınabileceğinin öğrenilmesi tek başına yeterli değildir. Bunun yanı sıra ayakta kalmaya nasıl devam edileceğinin ve sürekli olarak nasıl yaratıcı kapasitenin genişletileceğinin de öğrenilmesi gereklidir. Günlük yaşamda öğrenme ile bilgi edinme kavramlarının benzer olduğu düşüncesi yaygındır. Bu durum öğrenen organizasyon kavramının salt bilgi edinme faaliyeti olarak görülmesine neden olmaktadır. Sanılanın aksine öğrenen organizasyon kavramı salt bilgi edinme faaliyetinden daha derin ve kapsamlı bir süreci ifade eder. Öğrenme sayesinde daha önce yapamadığımız şeyleri yapma gücüne erişiriz ve hayatın üretme sürecinin önemli bir parçası haline geliriz (Senge, 1990: 137).

Öğrenen organizasyon, bilgiyi elde etme, yaratma ve aktarma da uzmanlaşmış çalışanların olduğu bir yerdir. Bu tip organizasyonlarda çalışan kişiler, bütüncül ve sistemli düşünerek, açık tartışmalar yaparak farklı düşüncelere tolerans göstererek organizasyonun rekabet avantajı elde etmesine yardım ederler. Bu sayede öğrenen organizasyonlar sahip oldukları yetenekler ile rakiplerinden daha hızlı bir şekilde belirsizliklere karşı adapte olurlar (Garvin, Edmondson and Gino, 2008: 112).

1.2.Organizasyonların Evrim Süreçleri

Organizasyon kavramı latince “organisation” kelime kökünden gelmektedir. 20. yüzyılın başlarından günümüze kadar organizasyonların dönüşüm süreçlerini ortaya koyan bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen organizasyon kavramları bu bölümde ele alınacaktır.

1.2.1.Bilen organizasyon

Bilen organizasyon, organizasyon türlerinin en eskisidir. Adam Smith, alman sosyolog Max Weber, Amerikalı mühendis Federick W.Taylor teorilerinde bu yaklaşımı esas almışlardır. Tüm bu teorisyenlerin paylaştıkları ortak düşünce, herhangi bir şeyi yapmanın en iyi tek bir yolu olduğudur (McGill ve Slocum, Jr, 1993: 76). Bu yol bulunduktan sonra yeni yolların aranmasına gerek duyulmaz, bu durum, yaratıcı fikirleri dikkate almama, rutin eylemleri devam ettirme ve risk almaktan kaçınma gibi öğrenme sürecini engelleyen bir takım özelliklerin organizasyon içerisinde yerleşmesi sonucunu doğurmaktadır (Naktiyok, 2002: 203).

Az sayıda da olsa hem bilen organizasyon şeklinde faaliyet gösteren hem de başarılı olan şirketler bulunmaktadır. Bu şirketlerden en bilinenleri McDonalds, Walt Disney ve Ups'dir. Bu şirketler işleyen bir şeyler keşfederek, hafızalarına kaydetmişler ve sürekli olarak onu tekrar etmişlerdir. Örneğin; Disneyland'ın birimleri farklı ülkelerde farklı dillerde faaliyet göstermesine rağmen, çalışma biçimi ve düzeni açısından birbirlerinin aynısıdır. Diğer bir bilen organizasyon ise McDonalds'tır. Dünyanın herhangi bir yerindeki McDonalds müşterisi farklı ülkelerde karşılaştığı McDonalds şubelerinde her bir ürün ve müşteri servisindeki etkinliği ve kontrolü izleyerek bilen organizasyonu en iyi biçimde ilk elden öğrenebilir. Bilen organizasyonun en önemli ayırt edici özelliği rasyonelliktir. Bir bilen organizasyon yöneticisinin başlıca sorumluluğu çalışan davranışlarının belirlenmiş kurallara uygunluğunu kontrol etmektir. Bilen organizasyon müşterileri, ya belirlenmiş ürün ve hizmetleri kabul etmelidir ya da başka bir işletmeyle çalışmalıdırlar (McGill ve Slocum, Jr, 1993: 76).

1.2.2.Anlayan Organizasyon

1980'lerde yabancı rekabetin artmasıyla organizasyonların pazar payları küçülmüş, müşteriler daha kaliteli ve kişiye özel ürün ve hizmet talep eder hale gelmişlerdir, bu gelişmeler sayesinde en iyi tek bir yola odaklanmanın, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme konusunda yeterli olmadığına farkına varan başarılı bilen organizasyonlar farklı uygulamalar geliştirmeye çalışmışlardır (McGill ve Slocum, Jr, 1993: 68).

Anlayan organizasyonların çevrelerinde meydana gelen değişimleri dikkate almaları ve örgüt içinde güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışmaları, bilen organizasyonlardan farklılaşmalarını sağlamaktadır (Naktiyok, 2002: 203).

Güçlü örgüt kültürü rehberliğinde strateji oluşturmak ve bir dizi temel değeri kullanarak hareket etmek anlayan organizasyonların gerçekleştirdikleri başlıca uygulamalardır. Ancak bu özellikler zaman zaman organizasyonun öğrenme süreci içerisinde hareket kabiliyetini kısıtlayabilmektedir. Güçlü kültüre sahip organizasyonlar gerçek öğrenmeden kendilerini korumak için kalelerin etraflarına kazılan hendekler misali engeller inşa etme eğilimindedirler. Bu tür organizasyonlar yalnızca temel değerleri ile uyumlu değişimlere izin vermektedirler. Bu yüzden anlayan organizasyonlarda meydana gelen değişimler sınırlı bir bağlamda gerçekleşmektedir (McGill ve Slocum, Jr, 1993: 70).

1.2.3.Düşünen Organizasyon

Düşünen organizasyon felsefesi, eğer tecrüben bir şeyin iyi gitmediğini söylüyorsa, hızlı bir şekilde onu çöz, fakat neden iyi gitmediğine odaklanma düşüncesine dayanmaktadır (Michael E. Mc Gill-1993: 75). Bu tip organizasyonlar problemleri tanımlayıp hızlı bir şekilde çözmeye çalışırlar ancak problemlerin çıkış noktalarını yeterince araştırmamaları, sürekli olarak benzer problemlerle karşılaşmaları sonucunu doğurur (Naktiyok-204: 204). Düşünen organizasyonlarda yönetim uygulamaları, çeşitli problemlere uygun tanımlanmış ayrı ayrı programlanmış çözümlerden oluşmaktadır. Problem çözme programlarının her durumda uygulanmaya çalışılması öğrenme sürecini zorlaştırmakta ve sorunların köklü bir biçimde çözülmesini engelleyebilmektedir (McGill ve Slocum, Jr, 1993: 76).

Tablo 1.1. Organizasyonların Evrimi (McGill ve Slocum, Jr, 1993: 75).

Özellikler	Örgüt Türleri			
	Bilen	Anlayan	Düşünen	Öğrenen
Felsefe	Tahmin ve kontrol edilebilen, etkin, en iyi bir yola bağlanma.	Hareket ve stratejiye rehberlik eden güçlü kültürel değerlere bağlanma.	Eğer bir şey bozulursa, onu hızlıca tamir et.	Her türlü iş denemelerini geliştirmek, uygulamak ve çoğaltmak.
Yönetim uygulamaları	Yönetim el kitabına göre oluşturulan kural ve düzenlemeler vasıtasıyla kontrolü sürdürmek.	Açık iletişimi ve şirket kültürünü güçlendirmek.	Problemleri ayırtmak ve tanımlamak, veri toplamak, çözümleri uygulamak.	Deney yapmayı teşvik et, kontrolü kolaylaştır, yapıcı çatışmayı destekle, başarısızlığı kabul et.
Çalışanlar	Neden ? sorusunu sormadan kuralları takip ederler.	Davranışlarına rehber olarak şirket değerlerini kullanırlar.	Programlanmış çözümleri kabul et ve istekli bir şekilde benimserler.	Bilgiyi toplar ve faaliyetlerinde kullanırlar.
Müşteriler	Şirketin en iyiyi bildiğine inanır.	Şirketin değerlerinin olumlu bir deneyimin güvencesi olduğuna inanırlar.	Problemleri, çözülmüş olarak kabul ederler.	Açık bir şekilde devam eden diyaloglar ile öğrenme ve öğretme ilişkisinin bir parçası olurlar.
Değişim	“En iyi tek bir yolu” bulmaya yöneliktir.	Yalnızca şirket değerlerine uygun değişimler.	Her şeyin çözümü olarak görülen problem çözme programları vasıtasıyla uygulanır.	Deneme-inceleme-hipotez kurma-tecrübe etme gibi devam eden süreçlerin bir parçasıdır.

1.3.Öğrenen Organizasyonların Temel Özellikleri

1.3.1.Sistemik Problem Çözme

Bu özellik organizasyonun sistemli bir şekilde veri toplamasını, sorunları tespit etmesini ve istatistiksel yöntemleri kullanarak yorumlanan verileri karşılaşılan sorunların çözümünde kullanmasını ifade eder (Koçel, 2011: 431).

Bu faaliyet ağırlıklı olarak kalite hareketinin metotları ve felsefesini temel alır ve şu adımları izler;

- Problemi tanımlamak için tahminlerden ziyade bilimsel metotlara başvurulur.
- Alınan kararların, arka planın da varsayımlar yerine veriler bulunur.
- Verileri düzeltme ve sonuçları göstermede basit istatistiksel araçlar kullanılır.

Organizasyonlarda kullanılan çoğu yetiştirme programlarında öncelikle problem çözme teknikleri, uygulama örnekleri ve alıştırmaları kullanabilmeye odaklanılır. Bu araçlar kolayca anlaşılıp uygulama konusu yapılabilir ancak gerekli olan ve nispeten daha zor olan ise bu faaliyetlerin yer aldığı zihniyet yapısının kalıcı bir şekilde yerleştirilmesidir. Öğrenen organizasyonlar işte bu zihniyet yapısının yerleştirilmesine odaklanmaktadır (Garvin, 1993: 81).

1.3.2.Yeni Yaklaşımları Deneme

Yeni fikirlerin test edilmesini, denenmesini ve sonuçların tartışılmasını teşvik eden bir özelliktir (Koçel, 2011: 431). Ortaya atılan yeni fikirlerin test edilebilmesi için bilimsel metotların kullanıldığı sistemik araştırmaların yapılması gereklidir. Bu yönüyle sistemik problem çözme özelliği ile açık bir paralellik göstermektedir. Ancak problem çözme mevcut zorluklar tarafından güdülenirken yeni yaklaşımları deneme potansiyel fırsatlar tarafından güdülenir. Yeni yaklaşımları deneme faaliyeti sürdürülmekte olan programlar ya da örnek proje çeşitlerinden biri kullanılarak gerçekleştirilebilir (Garvin, 1993: 84).

-Sürdürülmekte olan programlar:

Bu programlar yeni fikirlerden azami ölçüde fayda elde edilebilmesi için tasarlanan ve devam eden ufak çaplı denemeler dizisini oluşturmakla birlikte özellikle üretim departmanların da yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Başarılı bir şekilde sürdürülmekte olan programların çeşitli ortak özellikleri vardır. İlk olarak yeni fikirler, organizasyonun dışından gelmiş olsa bile organizasyon içinde düzenli bir şekilde dağıtılır. Bu programlar aynı zamanda optimal düzeyde risk almayı teşvik edici bir sistem gerektirir. Sürdürülmekte olan programlar, devam eden denemeleri yürütmek ve değerlendirebilmek için gerekli olan yetenek ve yetkinliklere sahip yönetici ve çalışanlara ihtiyaç duyar. Bu yetenek ve yetkinlikler nadiren sezgisel çoğunlukla öğrenilebilir olmalıdır (Garvin, 1993: 84).

-Örnek projeler:

Bu projeler genellikle devam eden programlardan daha karmaşık ve büyüktür. Bu projeler sıklıkla örgütsel kapasitelerin geliştirilmesi amacıyla üstlenilir ve sistem çapında bütüncül değişimler gerektirir. Bu projeler geçmiş uygulamalardan daha keskin bir kopuşu temsil ettiği için en baştan tasarlanır. Örnek projelerin çeşitli ortak özellikleri bulunmaktadır (Garvin, 1993: 84);

- Bu projeler genellikle, organizasyonun büyük ölçekte kullanmak istediği yaklaşımları ve esasları içerdiği için ilk projelerdir.
- Dolaylı olarak daha sonraki projelerde kullanılmak üzere karar alma kuralları ve yönlendirici politikaları içerirler.
- Bu projeler direkt olarak yönetici yardımcılarına rapor veren çok fonksiyonlu takımlar tarafından geliştirilir.
- Eğer bu projeler transfer edilen öğrenme için açık stratejilere sahip değiller ise organizasyonun geri kalanı üzerinde sınırlı bir etkiye sahip olurlar.

1.3.3. Geçmiş Tecrübelerden Öğrenme

Şirketler yaşadıkları başarı ve başarısızlıkları gözden geçirmeli, sistematik olarak değerlendirmeli ve çalışanların açık ve kolay bir şekilde bu bilgilere ulaşabilmelerini sağlamalıdır. George Santana'ya göre geçmişi hatırlamayanlar onu tekrar yaşamaya mahkûmdurlar. Ne yazık ki bugün birçok organizasyon için durum bundan farklı değildir. Başarısızlıklardan elde edilen bilgi ve deneyim gelecekteki başarıları elde etmede etkili olacaktır. En basit ifadeyle başarısızlık nihai öğreticidir (Garvin, 1993: 86).

1.3.4. Başkalarından Öğrenme

Öğrenmelerin tümü organizasyon içindeki analiz ve yansımalarından gelmeyebilir. Bazen en güçlü öngörüler organizasyonun dışındaki birinin yeni bir bakış açısı kazanmak için doğrudan çevreyi gözlemlemesiyle elde edilebilir. Açık fikirli yöneticiler faaliyet konusuna bakmadan diğer organizasyonların fikirlerini ve uygulamalarını değerlendirerek farklı bakış açıları elde etmeye çalışır. Örgütsel kıyaslama (Benchmarking) başkalarından öğrenmenin bir çeşididir. Örgütsel kıyaslama; endüstrinin en iyi uygulamalarını ortaya çıkarmayı, analiz etmeyi, benimsemeyi ve uygulamayı sağlayan, sürekli devam eden araştırmalar bütünü ve dışarıdan bakış açısı elde etmenin bir yoludur. Diğer bir öğrenme kaynağı ise organizasyonların sahip oldukları müşterilerdir. Müşteriler güncel ürün bilgisi, rekabetçi karşılaştırma, değişen tercihleri öngörme ve kullanılan servis ya da modellerle ilgili doğrudan geri bildirim sağlamanın en kısa yolu olabilir. Ancak bazen müşteriler kullanmakta oldukları bir ürün veya hizmet ile ilgili en bariz problemleri bile hatırlamak ta zorlanabilirler. Böyle durumlarda yöneticiler müşterilerin hareketlerini gözlemleyerek sonuç elde etmeye çalışmalıdırlar (Garvin, 1993: 87). Geçmişte yasanmış tecrübelerin analiz edilerek, nedenlerinin bulunması ve yararlı bilgiler haline getirilmesi, organizasyonun gelecekle ilgili belirsizliklere karşı da bir yansıtma işlevi görecektir (Koçel, 2011: 432).

Fikirler ister iç kaynaklardan isterse dış kaynaklardan elde edilsin öğrenme yenilikçi bir çevrede meydana gelecektir. Bu bakımdan yöneticiler tutucu fikirlere sahip olmamalı kötü haberlere ve eleştirilere açık olmalıdırlar. Bu zorlu bir mücadeledir, ancak başarı için esastır (Garvin, 1993: 88).

1.3.5. Bilginin Transferi

Öğrenmenin, organizasyonun yalnızca bir kısmında değişime neden olmasının önüne geçilebilmesi için yeni fikirlerin organizasyonun bütünü boyunca etkili ve hızlı bir şekilde paylaşılabilmesine ihtiyaç vardır. Fikirler birkaç kişi arasında değil, geniş bir biçimde paylaşıldığı zaman en yüksek etkiye neden olur. Fikirlerin paylaşılması süreci bir dizi faaliyet ile sürdürülebilir. Bu faaliyetler; yazılı, sözlü ve görsel raporların hazırlanması, mekân ziyaretleri ve turlar, personel rotasyon programları, eğitim ve yetiştirme programları ve standartlaştırma programlarından oluşmaktadır (Garvin, 1993:88). Bu faaliyetler dizisi, elde edilen fikirlerin süratle, organizasyonun tüm birimlerine ulaştırılmasını ve üretilen mal ve hizmetlere aktarılmasını kolaylaştırır (Koçel, 2011: 431).

1.4. ÖĞRENEN ORGANİZASYON DİSİPLİNLERİ

Senge sürekli değişen ve globalleşen dünya içinde karmaşıklık ve hızlı değişim ile başa çıkma yeteneği sağlayan öğrenen organizasyonun oluşturulması için her organizasyonun geliştirmeye ihtiyaç duyduğu öğrenme disiplinleri olarak beş anahtar yetkinlik veya kritik başarı faktörünü tanımlamıştır. Bunlar; yapılarda devam eden gelişmeler ve değişimler ile ilgili uygun faaliyetleri tanımlayan değerler dizisi olarak kabul edilmektedir (Senge, 1990: 148).

1.4.1. Zihni Modeller

Senge zihni modelleri, dünyayı nasıl algıladığımız ve nasıl harekete geçeceğimizi etkileyen resimler, görüntüler, genelleştirmeler ve kökleşmiş varsayımlar olarak tanımlamaktadır (Senge,1990:176). Zihni modelleri yönetme disiplini öğrenen organizasyonların inşasında önemli adımlardan biridir. Argyris'e göre insanlar daima savundukları kuramlarla uyumlu şekilde davranmasa bile sahip oldukları zihni modellerle uyumlu şekilde davranış göstermektedir. Farklı zihni modellere sahip kişiler, aynı olayı gözlemledikleri halde farklı ayrıntılara dikkat etiklerinden dolayı farklı betimlemelerde bulunabilmektedirler (Argyris, Schön, 1978:).

Öğrenme sürecinde zihni modellerin potansiyel gücünü ilk keşfeden şirketlerden birisi Shell olmuştur. 1970'lerde dünya petrol sektöründe yaşanan çalkantılı dönemi, yüksek ölçüde âdem-i merkeziyetçi bir yapıya sahip bir şirket olarak atlatma sürecinde Shell, yöneticilerine varsayımlara açıklık kazandırma, bu varsayımlardaki iç çelişkileri keşfetme ve yeni varsayımlara dayalı yeni stratejiler düşünme becerileri kazandırmakla rekabet üstünlüğü için eşsiz bir kaynak kazandığını keşfetmiştir. Organizasyonlar açısından uzun dönemli başarı, yönetim ekiplerinin kendi şirketleri, piyasaları ve rakipleri hakkında paylaştıkları eski zihni modellerini değiştirme çabalarına bağlıdır. Çok sık olarak zihni modellerimizin bilinçli bir şekilde farkında değiliz ve bu modeller davranışlarımız üzerinde etkilere sahiptir (Senge, 1990: 176).

1.4.2. Paylaşılan Vizyon

Kişisel vizyonlar, insanların kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgelerden oluştuğu gibi paylaşılan vizyonlar da, bir organizasyonun her kademesindeki insanların taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler sayesinde organizasyon içerisinde ortaklık duygusu yaratılmış olur. Bireylerin kendi kişisel çıkarlarını daha büyük takım vizyonu uğruna feda etmesinden ziyade paylaşılan vizyon, kişisel vizyonlarının bir uzantısı haline gelir (Senge, 1990: 207).

Yönetim literatüründe bir örgütün hayatta kalabilmesinin ve uzun vadeli başarı elde edebilmesinin önemli ölçüde tanımladığı vizyona bağlı olduğu çoklukla öne sürülmektedir (Reece, 2004: 28). Paylaşılan vizyon öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağladığı için öğrenen organizasyon açısından hayati bir önem taşımaktadır. Günümüzde vizyon, şirket liderleri tarafından oluşturulan ve organizasyonda çalışanlara empoze edilmiş bir kavram gibi görülebilmektedir. Bu tip vizyonlar en iyi halde örgüt içinde uyumu sağlayabilecektir ancak çalışanların bu vizyona bağlılıkları düşük kalacaktır. Paylaşılan bir vizyon ise çalışanların kendi kişisel vizyonlarını da yansıttığı için insanların gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur. Paylaşılan vizyon, bireysel vizyonlar arasındaki etkileşimlerin bir sonucu olarak gelişir (Senge, 1990: 209).

Paylaşılan vizyon, yeniliğin sunulmasında risk almayı ve denemeyi teşvik ettiği, yaratıcı enerji sağladığı, kişileri yönlendirdiği ve etkilediği için gruplar, takımlar ve örgütler için çok önemlidir. Paylaşılan vizyon yeni şirket kimliğinin geliştirilmesi için bir araç olarak kullanılabilir fakat doğru bir paylaşılan vizyonun geliştirilmesi zaman alır ve örgütün tüm seviyelerinin bu sürece katılmasını gerektirir (O'Connor ve Kotze, 2008: 176).

1.4.3. Kişisel Ustalık

Kişisel ustalık kavramı, kişisel gelişme ve öğrenme sorumluluğunu ifade eder. Bu kavram başkaları ile çalışabilme ve bağlantı kurabilme yeteneği, sorgulama ve merak duygusu, kendini kontrol etme kapasitesi ile karakterize edilmektedir. Kişisel öğrenme aracılığıyla, takımlar ve örgütler verimliliklerini artırma yolunda değişimi gerçekleştirebileceklerdir. Kişisel ustalık kavramı, paylaşılan vizyon ve takım öğrenmesinin inşasında ana kaynaktır. Kişinin kişisel ustalığı, takımının öğrenme kapasitesi üzerinde etkilidir (O'Connor ve Kotze, 2008: 176).

Yüksek kişisel ustalık düzeyine sahip kişiler sürekli öğrenme yeteneğine sahip olduklarından öğrenen organizasyon ruhunu ortaya çıkarırlar ve bu düzeye sahip insanlarda çeşitli ortak temel karakteristikler bulunur (Senge, 1990: 139):

- Mevcut gerçekliği bir düşman olarak değil, bir müttefik olarak görürler.
- Değişim süreçlerine direnmektense onları kavrayıp birlikte çalışmayı öğrenmişlerdir.
- Derinden sorgulayıcıdırlar, sürekli olarak gerçekliği hep daha doğru şekilde görme çabasındadırlar.
- Yüksek kişisel ustalık düzeyindeki insanlar sürekli bir öğrenme halinde yaşarlar. Ancak kişisel ustalık sahip olunan bir şey değil bir süreçtir. Yüksek kişisel ustalığa sahip insanlar bilgi sahibi olmadıkları, yetersiz kaldıkları konuların had safhada bilincindedirler.

Yaratıcı gerilim ilişkisi kişisel ustalığın merkez ilkesidir ve disiplinin tüm unsurlarını bütünleştirir. Bu güç bir vizyonun mevcut gerçeklikle uyuşmadığının kabul edilmesi esnasında harekete geçer. Vizyon ile mevcut gerçeklik arasındaki açık aynı zamanda bir enerji kaynağıdır. Bu açık yaratıcı enerjinin kaynağının kendisidir ve bu açığa yaratıcı gerilim denir. Eğer ortada bir açık olmasaydı o zaman vizyona doğru ilerlemek için herhangi bir eyleme de ihtiyaç duyulmayacaktı (Senge, 1990: 141).

1.4.4. Takım Öğrenmesi

Takım öğrenmesi etkili bir örgütsel faaliyet gerçekleştirmek için şahısları ve grupları güçlendiren kolektif bir disiplindir ve savunma ile sorgulama yetenekleri gerektirir. Takım öğrenmesinin meydana gelebilmesi için takımdaki kişilerin mevcut gerçeklikler ve problemlerin algılanması ile ilgili diyalog kurma yeteneğine sahip olması gerekir. Daha sonra bu kişiler her bir seçeneğin ardındaki mantık ve varsayımları belirginleştirerek, muhtemel seçenekleri tartışabilme yeteneği ile grubun kendi kendini değerlendirmesine dayanak hazırlamalıdır (O'Connor ve Kotze, 2008: 176).

Takım halinde öğrenme hizalanma ve bir takımın üyelerinin gerçekten arzuladığı sonuçları yaratma kapasitesini geliştirme sürecidir. Bireyler sürekli öğrenirler ama yine de bir örgütsel öğrenme ortaya çıkmayabilir. Ancak takımlar öğrenirse tüm organizasyon içinde öğrenme sistemli bir süreç haline gelir.

Takım haline öğrenmenin üç boyutu bulunmaktadır (Garvin, Edmondson and Gino, 2008: 109);

- Karmaşık sorunlar üzerine içgörüselsel bir düşünme ihtiyacı vardır. Burada takımlar birçok zihnin tek zihinden daha zeki olma potansiyelini nasıl kullanacaklarını öğrenmeye çalışmalıdırlar.
- Yenilikçi eşgüdümlü faaliyetlere ihtiyaç vardır. Operasyonel güven oluşturularak takımın her üyesinin diğer üyelerin bilincinde kalması ve birbirlerinin faaliyetlerini tamamlayacak şekilde davranmaları sağlanmalıdır.
- Takım üyelerinin diğer takımlar üzerinde ki rolü önemli bir etkiye sahiptir, öğrenen bir takım diğer öğrenen takımları sürekli olarak geliştirme eğiliminde olmalıdır.

Genelde örgütsel öğrenme örgütün tüm seviyelerinde meydana gelen bireysel öğrenme ile tanımlanır. Birçok durumda bireysel öğrenme örgütün normal rutinleri ve süreçleri ile entegre olmayan ve kendiliğinden meydana gelen bir öğrenme olarak ifade edilir. Ancak örgütsel öğrenme şahsi analiz ve çabanın ötesinde bir kavram olup ileriye yönelik öğrenme topluluklarının zihinsel modelleri ve örgütsel mücadeleleri, bilgi ve amaçların ortak öngörülerle geliştirilmesi aracılığıyla ortaya çıkar. Takım halinde öğrenme, üyelerin arzu ettikleri sonuçları yaratmak için, takımın kapasitesinin geliştirilmesi ve takım üyelerinin amaçları ile takım amaçlarını uyumlaştırılması ile gerçekleşir (Snyders, 2008: 36).

1.4.5. Sistem Düşüncesi

Senge sistem düşüncesini, değişimlerin nasıl etkili bir biçimde gerçekleştiğinin görülmesine yardım eden ve tüm modelin daha anlaşılır hale gelmesi için geliştirilen araçlar ve bilginin bütünü olarak tanımlamaktadır (Senge, 1990: 59). Bu bakımdan sistem düşüncesi örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin anlaşılması ve araştırılmasına odaklanma yeteneğini ifade etmekte ve aynı zamanda örgütün tüm fonksiyonları kadar bunların etkileşimlerinin ve bileşenlerinin anlaşılmasını da sağlamaktadır. Bu düşüncenin hareket noktası tüm sistemin bağımlılığı olduğunun ve tüm bileşenleri direkt olarak etkileyen değişim hareketinin her bir aşamasının örgüt üyeleri tarafından anlaşılmasıdır (O'Connor ve Kotze, 2008: 177).

Eğer değişim hareketleri plansız ve koordinesi bir şekilde yapılırsa bu durum sistemin diğer bileşenlerinin şiddetli bir direncine yol açar ve istenmeyen sonuçlar doğurur. Başarılı sistemli bir işbirliği tüm paydaşlar tarafından anlaşılabilir ve kullanılan ortak bir dilin geliştirilmesine ve kullanılmasına bağlıdır. Ortak bir dilin altında yatan amaç, yalnızca sistem içinde etkinlik ve verimliliğin elde edilmesi değil aynı zamanda paydaşlar arasında güven iklimini inşa etmektir. Varsayımlar, amaçlar ve paylaşılan değerlere dayalı olarak ortaya çıkan ortak bir dil; nihai kabullerin ve farklı fikirlerin yansıtılması kadar doğru ve kapsamlı bilgilerin paylaşılması için gereklidir (Snyders, 2008: 37).

Sistem düşüncesi beşinci disiplindir ve tüm diğer öğrenme disiplinlerinin altında yatan kavramsal bir köse taşıdır. Kolay ve benzer çözümler yalnızca etkisiz değil aynı zamanda tehlikeli olabilir ve uzun vadede sistemli olmayan çözümlerin uygulanmasının sonucu olarak daha fazla çözüm ihtiyacının artması sorunuyla karşılaşılabilir. Karmaşık sistemlerdeki gerçekliğin doğası ile kişilerin gerçeklik ile ilgili baskın düşünme yolları arasında temel bir uyumsuzluk vardır. Sistem düşüncesi bu uyumsuzluğu azaltma işlevi görmektedir. Sistem düşüncesi olmaksızın organizasyonlarda ne öğrenme teşvik edilebilir nede öğrenmeyi uygulamaya dönüştürmek anlamına gelen öğrenme disiplinlerinin entegre edilmesi sağlanabilir (Senge, 1990: 61).

1.5. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA ÖĞRENME SÜRECİ

Organizasyonlar belirsiz pazar koşulları ve değişim ile karşı karşıya kaldıkları için öğrenme yeteneğini kazanmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Öğrenmenin gerçekleşmemesi durumunda şirketler ya da şahıslar sadece eski uygulamaları tekrar etmeye devam edecekler, gerçekleştirecekleri değişimler yüzeysel kalacak ve gelişmeler ya tesadüfi ya da kısa ömürlü olacaktır. Öğrenen organizasyon kavramı geçmiş yıllarda hem akademik hem de popüler yönetim literatüründe rekabet gücünün bir kaynağı olarak dikkat çekmiştir (Garvin, EdmondsonandGino, 2008: 110).

Etkin bir öğrenme sürecinin oluşturulmasında, ilk olarak yöneticiler tarafından, öğrenen organizasyonun örgüt açısından ne anlam ifade ettiği ortaya konulmalıdır. Sonra işlevsel tavsiyelerle ortaya konulan öğrenme uygulaması için açık rehberlik sağlayan yönetim desteğine ihtiyaç vardır. Üçüncü ve son olarak öğrenme seviyesini gösterecek ve örgütün performansını ölçmek için kullanılacak uygun araçların değerlendirilmesi yapılmalıdır. Bütünleyici bir öğrenme modelinin başlangıcı ana blokların inşasıdır. Bu bloklar öğrenmeye etki eden örgütsel faktörlere ilişkin tanımlamalar için yöneticilere ve danışmanlara yön gösterecektir Araştırmalar örgütsel öğrenmenin dört bütünleyici boyutu olduğunu göstermektedir (Hübner, 2002: 11):

- Farklı öğrenme seviye sistemleri(bireyden-şebekeye).
- Kavramsal, kültürel ve eylemsel öğrenme gibi farklı öğrenme modları.
- Toplu öğrenme süreçlerinin farklı aşamaları.
- Farlı öğrenme tipleri.

Öğrenme süreci vasıtasıyla farklı sistem seviyelerinde bağımlı değişkenler ve karmaşıklıkla nasıl başa çıkılacağı, öğrenme transferinin nasıl şahsi seviyeden, grup ve organizasyonel seviyeye çıkartılacağına ilişkin problemleri çözebilir. Bunun yanında öğrenme yalnızca kavramsal şekilde programlanmış bir süreç olarak anlaşılmalıdır ve süreç şahısların davranışlarına ve duygularına bağlı olduğu için öğrenme seviyelerinin yönetimine ayrıca önem verilmelidir

1.6. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN ÇIKTILARI

Geliştirilmiş kalite, yenilikler, yapılan faaliyetlerin daha iyi anlaşılması ve değişimi yönetmek için artırılan yetenekler öğrenen bir yapının önemli çıktılarıdır. Öğrenen bir organizasyon stratejik ve kişisel gelişmenin temel unsurlarını bir araya getirir, çalışanların daha fazla sorumluluk almasına ve şirketle ilgili öngörü geliştirmelerine izin verir ve böylece çalışanların kişisel ve ruhsal gelişimlerini sağlar.

Öğrenme iş çevresinde sürdürülen faaliyet süreçlerine farklı açılardan bakmaya ve çevre içindeki değişimleri gerçekleştirmeye yardım eder. Çalışma koşulları ve iş çevresi öğrenme vasıtasıyla gelişecektir. Genişleyen iş çevresi daha iyi bilgi akışı sağlayacaktır. Yetersiz ve belirsiz bir çıktı şirketin öğrenmeden alacağı geri bildirim engeller. Bu bakımdan son gerçekleştirilen görevlerin performansı ile ilgili açık yorumların yapılmasına ihtiyaç vardır. Eğer geri bildirim gelişme için öneri değil saf olumsuz bir eleştiri olarak algılanırsa öğrenme engellenmiş olacaktır (Hübner, 2002: 15).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YENİLİK

2.1. TEMEL KAVRAMLAR VE TEORİK ALTYAPI

2.1.1. Yenilik Kavramı ve Tarihi Gelişimi

Yenilik kelimesi, Latince “yeni bir şey yapmak” anlamına gelen, ”innovare” kelimesinden gelmektedir. Yeniliği araştırma konusu edinen çalışmalar incelendiğinde yenilik kavramının çeşitli şekillerde tanımlanmış olduğu görülmektedir.

Yenilik üzerine yapılan çoğu çalışmada, yenilik; şahsi seviyede psikolojik, endüstri seviyesinde ekonomik ve firma seviyesinde yönetsel açıdan değerlendirilmektedir. Örgütsel seviyede yenilik yeni bir ürün hizmet, süreç, teknoloji, politika, yapı ve yönetim sisteminin uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Damanpour ve Schneider, 2006: 217). Yenilik kavramının literatürdeki gelişimine bakıldığında, başlangıçta bağımsız bireylerin yeni fikir ve uygulamalarının benimsenmesine odaklanıldığı, 1950’lerin sonlarından itibaren, yenilik kavramı içinde örgütsel yeniliğe artan bir ilgi gösterilmeye başlandığı gözlenmektedir. Aynı dönem de iktisatçılar da ulusal sistemlerde ve endüstri seviyesinde çeşitli yenilik modelleri denemişlerdir. Yenilikçi örgütlere yönelik ilk çalışmalarda, yenilik kavramı, örgütsel unsurlardan olan bireylerin karakteristik özellikleri ile yenilikçi iş davranışları arasında ilişki kurularak açıklanmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte örgütün yapısal farklılıkları ile yenilikçi davranışlar arasında ilişkiler kurulmuştur. Bu evrelerden sonra nihayet örgüt ve yenilik arasındaki ilişkinin hem yapının hem de üyelerin etkileşimleri ile etkilenebileceğini öne süren üçüncü bir perspektif ortaya atılmıştır (Slappendel, 1996: 108).

Yenilik sözcüğü sıklıkla son model bir araba ya da yeni bir bilgisayar gibi bir nesneyi tanımlamak için kullanılmaktadır. Günlük kullanımdaki bu eğilime rağmen yenilik teorisyenleri yeniliğin farklı biçimlerde ortaya çıkabileceğine dair geniş bir düşünceye sahiptirler. Yenilik terimi aynı zamanda yeni fikirler, nesnelere ve uygulamaların yaratılması, geliştirilmesi ve yenilemek aracılığıyla gerçekleştirilen süreçler olarak da ifade edilebilmektedir (Slappendel, 1996: 110)

Yenilik yeni bir fikir, metot veya aygıt ya da yeni bir ürün veya süreç yaratma hareketi olarak da tanımlanabilir. Burada ki hareket, bir fikir ya da kavramı ortaya çıkarmak için gerekli olan çalışma kadar, yeniliğin son haline dönüştürülmesini de içine alır. Firma yeniliği örgütsel performansı geliştirmek için bir araç olarak geniş bir şekilde saptanmasına rağmen birçok firma uygun bir şekilde onu gerçekleştirememekte ya da geliştirememektedir (Aragon-Correa, Garcia-Morale ve Cordo'n-Pozo, 2007: 351).

Yenilik kavramına dair tanımlardan bazıları tablo 2.1 de sunulmuştur. Tablodan da görülebileceği gibi, yenilik çok boyutlu bir kavramdır. Bu bakımdan yeniliğe bütüncül bir biçimde yaklaşmak doğru sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

Tablo.2.1. Örgütsel Yenilik Tanımları (Bozfakıoğlu Bade T., 2009: 57).

Tanımlar	Kaynaklar
Yeni fikirlerin yaratılması ve bunları kullanışlı uygulamalara dönüştürme faaliyetidir.	Angelo kinicki Brian K. Williams, 2003:322
Yenilikçiliği, yeni olarak algılanan her fikir, uygulama veya materyallerin benimsenmesi olarak ifade etmiştir.	Zaltmanet.al.1973:18
Yeniliğin fikir uygulama veya somut bir madde olabileceğini öne sürmüştür.	Shoemakerand Rogers,1971: 15
Uygulama ve nesnelere; ayırt edici bir özelliğe sahip ise, yeni ve orijinal olduğu geniş bir şekilde kabul ediliyorsa yenilik olarak tanımlanabilir.	Slappendel, 1996:110
Yenilik yeni ya da belirgin bir şekilde iyileştirilmiş ürün(mal yada hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi yada iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanmasıdır.	OECD 2005: 48
Yenilik bir işletmenin dünyaya sunduğu değişiklikler(mal/hizmet yeniliği) ve bir işletmenin bu sunduklarını yarattığı ve ilettiği yollar(süreç yeniliği)olarak tanımlanmaktadır.	Francis-Bessant, 2005:71
Yenilik; değişimi farklı bir iş ya da hizmet için bir fırsat olarak kullanabilen girişimcileri için özel bir araçtır.	Drucker,1985: 19

2.1.2. Örgütsel Yeniliğin Teorik Altyapısı

Son yıllarda yenilikçiliğin kavramlaştırılmasında birçok çalışma öne sürülmüştür. Bu çalışmalarda yeniliğin kalite ve yeni ürün performansından daha karmaşık bir süreç olduğu ifade edilmektedir. Dünya çapında şirketlerin yenilik yatırımları ve kalite yatırımları sırasıyla %10 ve %16 oranında artış göstermesine rağmen yeni ürünlerin %40 ile %60 arasında başarısız olduğu ortaya konulmaktadır (Munuera-AlemanandMolina-Castillo, 2009: 984).

Kalite ve yenilikçiliğin istenen performansı gerçekleştirilememesine yönelik bir takım nedenler öne sürülmektedir. Bu nedenlerden en önemlisi; ürün yenilikçiliği ve ürün kalitesine dair çok boyutlu yaklaşımların, yeni ürün performanslarının ölçülmesinde sürekli olarak uygulanmaması olarak ifade edilmektedir. Bu durum ise yeni ürünlerin, müşteri ve firma tarafından nasıl görüldüğüne ve nasıl algılandığına dair fikirlerin göz ardı edilmesine ve yeni ürünlerin başarısız olmasına yol açtığı düşünülmektedir. Örneğin; Gourville, müşterilerin piyasada mevcut olan ürün alternatiflerine daha fazla değer biçerken, yöneticilerin, yeni ürünlerini olduğundan daha değerli görme eğiliminde olduklarını öne sürmüştür (Gourville, J. T. 2006: 100). Benzer şekilde Morsan ve Vorhies, çoğu firmaların ürünlerinin sahip olduklarına inandıkları kalite ile müşteriler tarafından algılanan kalite arasında fark olduğunu ortaya koymuşlardır (Morgan, N. A. &Vorhies, D. W. 2001: 396).

Proje aşamasında yenilikçilik, firma ve onun müşterileri ile ilişkileri temel alınarak ölçümlenmelidir. Danneels'e göre bir firmanın yenilikçiliği teknolojik ve pazarlama kaynakları ile yeni ürünün gereksinimleri arasında düşük bir uyum olduğu zaman yükselecektir (Danneels, E., 2002: 195)

Diğer taraftan kaynak temeli teorisine dair bakış açısında bir firma tarafından algılanan yenilikçiliğin seviyesi açıklanırken firmanın var olan pazarlama ve teknolojik kaynakları ve kapasitesi ile yeni ürünün gereksinimleri arasında uyumun derecesine odaklanılır. Buna ek olarak bir örgütün alışık olmadığı teknolojik ve pazarlama çevresi ile yüzleşme derecesi firma için ürün yenilikçilik seviyesini etkileyebilmektedir (Munuera-Aleman ve Molina-Castillo, 2009: 986).

2.1.2.1. Bireyci Bakış Açısı

Bireyci bakış açısı bireyleri örgütlerdeki değişimin ana kaynağı olarak varsayarlar. Kişiler, rasyonel ve değer veya faydayı maksimum yapmak için karar alırlar. Örgütsel yenilik literatüründe bireyci perspektif şahsi seviyeyi, yeniliğin öncülü olarak tanımlamaktadır. Bu öncülleri, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, değerler, bireysel amaçlar, yaratıcılık ve kavramsal stil gibi bireysel karakteristikler oluşturmaktadır (Slappendel, 1996: 11).

2.1.2.2. Yapısalıcı Bakış Açısı

Yapısalıcı bakış açısı, yeniliği örgütsel özellikler ile tanımlamaktadır. Yöneticilerin görevi örgüt ve onun çevresini optimal performansı sağlamak için yönetmektir. Bu perspektifin ana avantajı çevre ve örgütün iç ilişkilerine dikkat çekerek örgütün kendisi ile ilgili bir farkındalığa sahip olmasını sağlamasıdır. Ana dezavantajı ise gerçek karakteristiklerin tartışmasız olması gerektiği düşüncesiyle örgütsel özellikleri düzeltme eğilimidir (Slappendel, 1996: 12).

2.1.2.3. İnteraktif Süreç Bakış açısı

Yenilik sürecinin aşama aşama sürdürülen ve zamanla değişerek devam eden dinamik bir süreç olduğunu ifade eden bir bakış açısıdır (Slappendel, 1996: 13).

Tablo.2.2. Örgütsel Yenilik Perspektiflerinin Ana Özellikleri (Slappendel, 1996: 109).

Özellikler	Perspektifler		
	<i>Bireyci perspektif</i>	<i>Yapısalcı perspektif</i>	<i>İnteraktif süreç perspektifi</i>
<i>Ana varsayım</i>	<i>Kişiler yeniliğe neden olur</i>	<i>Yenilik, yapısal karakteristikler ile tanımlanır</i>	<i>Yenilik, kişilerin hareketleri ve yapısal etkilerin etkileşimiyle ortaya çıkar.</i>
<i>Yeniliğin kavramlaştırılması</i>	<i>Durağan ve objektif olarak tanımlanan nesnelere ve uygulamalar</i>	<i>Durağan ve objektif olarak tanımlanan nesnelere ve uygulamalar</i>	<i>Yenilikler, öznel olarak yeniden icat edilince, yeniden şekillendirilince yenilik olarak algılanır.</i>
<i>Yenilik sürecinin kavramlaştırılması</i>	<i>Benimsenen aşamaya odaklanmayla birlikte basit ve doğrusal</i>	<i>Benimsenen aşamaya odaklanmayla birlikte basit ve doğrusal</i>	<i>Karmaşık süreçler</i>
<i>Çekirdek kavramlar</i>	<i>Şampiyon liderler, girişimci</i>	<i>Çevre büyüklüğü, karmaşıklık, merkezileşme, stratejik tip, farklılaşma, formelleşme</i>	<i>Yenilikçi bağlam, kabiliyet, sarsıcı, yaygınlaşma</i>
<i>Araştırma metodu</i>	<i>Çok seçenekli araştırma</i>	<i>Çok seçenekli araştırma</i>	<i>Vaka çalışmaları, vaka hikayeleri</i>
<i>Ana yazar</i>	<i>Rogersmacha ndsimon</i>	<i>Zaltmanet.al.</i>	<i>Vande.van et al.</i>

2.1.3. Örgütsel Yenilik, Ticarileştirme ve İcat

İcat, örgütsel yenilik ve ticarileştirme kavramları; yeni ürün, süreç ve hizmetleri ortaya çıkarmayı içine alan ve yeni teknoloji geliştirme süreci olarak yaygın bir biçimde ifade edilmektedir ancak bu kavramların birbirinden farklılıkları mevcuttur. İcat; orijinal bir aygıt, süreç veya hizmetin üretilmesini ve tasarlanması hareketini içermekle birlikte yeni bir ürün, süreç veya hizmetin başlangıcını ifade eden bir kavramdır (Herdman, 1995: 9).

Örgütsel yenilik; yeni bir ürün, süreç veya hizmetin hem geliştirilmesi hem de uygulanmasını kapsar. Bu kavram araçta, uygulamada ya da her ikisinde de orijinalliği varsayar. Böylece yenilik, var olan bir uygulamada yeni bir araç geliştirilmesi veya yeni bir uygulamada var olan bir ürün tipinin kullanılmasını içine alır. Yenilik; bilimsel, teknik ve pazar araştırmaları, ürün, süreç ve servis geliştirme, üretme ve pazarlama gibi birçok faaliyeti kapsar.

Ticarileştirme; yeni ürünler, süreçler ve hizmetlerin kullanılması ve satışıyla yenilikten kazanç sağlamayı ifade eder. Bu kavram genellikle teknolojiyi, belirli bir ürün, süreç veya hizmeti pazarlarda sunulmak üzere dönüştürmeyi kapsayan süreçleri göstermek için kullanılır. Ticarileştirme terimi bu yüzden onları destekleyen araştırmalar kadar, bir ürün-süreci geliştirme, üretme ve pazarlama gibi faaliyetleri vurgular. Ticarileştirme diğer iki kavramdan daha fazla olarak belirli bir ürün, süreç veya servis ile pazarda rekabet avantajı elde etme beklentisi olan firmalar tarafından yönlendirilir (Herdman, 1995: 9).

2.1.4. Örgütsel Yenilik ve Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılığa odaklanan çalışmalarda yenilik ve yaratıcılığın önemli farklılıklara sahip olduğu ortaya konulmuştur. Yaratıcılık hem orijinal hem de uygun çalışma üretme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Ancak yenilik yeni bir fikrin geliştirilmesi ve uygulanması sürecidir ve yeni fikirlerin süreçlerin ürünlerin ve hizmetlerin ortaya çıkarılması kabul edilmesi ve uygulanmasını ifade eder. Bu süreçler çok farklı alanlarda meydana gelebilir, o teknik olabileceği gibi aynı zamanda örgütsel ve toplumsal da olabilir. Özellikle bir örgüt bağlamında buradaki odak yaratıcı bir fikri olarak onu gerçekleştirilebilir hale getirmektir. Örneğin örgütsel bir yaşamda günün

herhangi bir zamanında birçok parlak fikir ortaya çıkabilir. Bir fikrin kavramdan pazara getirmek için potansiyele sahip olmalı, fon sağlanmalı ve muhtemel engellere galip gelmelidir.(teknolojik zorluklar, rekabet baskısı) bu oluşan süreç yenilik olarak adlandırılır ve örgüt bağlamında yaratıcılık ile ilgili konuşulduğundan bu önemli bir süreçtir. Yaratıcı fikirler olmaksızın, yeniliği besleyen kanallar kapalı kalır ve yenilik benzinsiz bir araç halini alır. Yenilik bir örgüt içinde yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanmasını ifade etmektedir (McLean, 2005: 230).

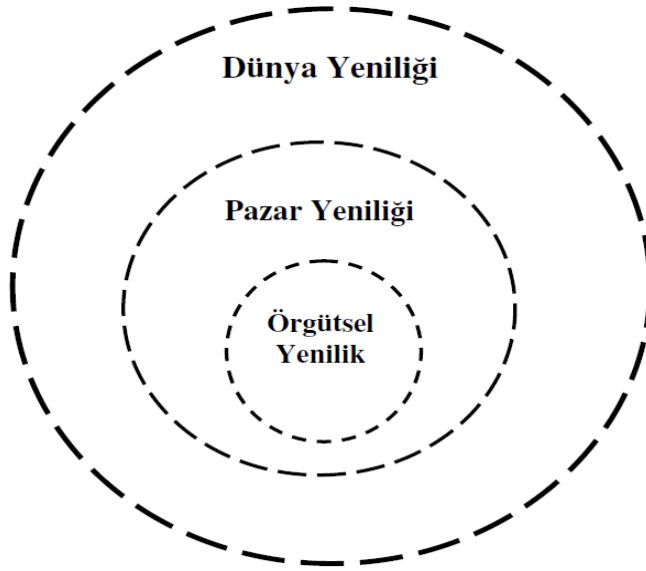
Nitelikli hizmet talep eden müşterilerin artması, hızlı değişen pazar koşulları ve artan küresel rekabet gibi koşullar altında faaliyetlerini sürdüren işletmeler tarafından, yenilik; ekonomik gelişme ve rekabet avantajının temel bir kaynağı olarak görülmektedir (Damanpour ve Schneider, 2006: 232).

Yaratıcılık, zaman zaman karmaşık ve tam anlaşılamayan bir süreç olarak görülmektedir. Örneğin, Bohm yaratıcılığın, sözcükler ile ifade edilmesinin imkânsız olduğunu öne sürmüştür (Bohm, D.1998-56). Ancak yaratıcılık şahsi seviyede bilişsel süreçlerin bir konusu olarak ifade edilebilir. Aynı zamanda şahsi seviyeden öte faktörlerle de ilişkili olup sosyal bir yöne sahiptir. Yaratıcılık yenilik sürecinin parçasıdır. Yenilikler yaratıcı fikirlerin uygulamaya konulmasıdır ve bir örgüt yaratıcı fikirleri ortaya koyacak kapasiteye sahip olmadıkça, yenilik yapamaz (Westwood ve Low, 2003: 238).

Yaratıcılık bireysel seviyede başlatılan ve sergilenen bir fenomendir. Kişilik, motivasyon ve tecrübe gibi değişkenler şahsi seviyede yaratıcılıkla ilişkilidir. Kesinlikle grup ve örgütsel seviyede çevresel faktörler örgütsel kültür ve iklimi de içine alan değişkenleri etkilerler ve bu yüzden bireysel davranışı da etkiler ama yaratıcılığın odak noktası öncelikle bireyseldir. Diğer taraftan yenilik çok daha fazla grup ve örgütsel seviyede yürütülür. Odak daha çok örgütün ve çevresinin bileşenleri ve aktörleri arasındaki dinamikler, etkileşimler ve bağlantılar üzerindedir. Yaratıcılık ve yenilik birbirinden farklı olmakla birlikte, birbiri ile yakın ilişkilidir. Yaratıcılık ile yeni fikirler ortaya çıkarılır, daha sonra bu fikirler yeniliğin gerçekleştirilmesine kaynaklık eder (McLean, 2005: 228).

2.1.5. Örgütsel Yenilik Seviyeleri

Bir yenilik farklı seviyelerde gerçekleştirilebilir. Yenilik işletme için yeni, pazar için yeni veya dünya için yeni olabilir. Bir icadın ilk defa uygulamaya dönüştürülmesi ile oluşan ve daha önce dünya çapında hiç uygulanmamış olan bir yenilik dünya seviyesinde bir yeniliktir. Pazar açısından ilk defa kullanılan yöntem, süreç veya uygulamalar ise pazar seviyesinde bir yenilik olarak kabul edilir. Bu iki seviyedeki yenilikler elbette ki bunu ilk defa uygulayan işletmeler için de yenidir ve bu aynı zamanda örgütsel yeniliği ifade eder (OECD/EuropeanCommunities, 2005: 57). Yenilik seviyeleri şekil 2.1’ de somut bir şekilde gösterilmeye çalışılmıştır:



Şekil.2.1. Yenilik seviyeleri (OECD/EuropeanCommunities, 2005:57)

Şekil 2.1’ e göre; yenilik ilk önce örgüt seviyesinde gerçekleştirilir. Bu örgütsel yenilik pazarda ilk defa uygulanıyorsa pazar için yeni, dünyada ilk defa uygulanıyorsa dünya için yeni demektir.

2.2. ÖRGÜTSEL YENİLİK TÜRLERİ

Örgütsel yenilik üzerine yapılan araştırmalarda yeniliğin birçok kavramsal çeşidi ortaya konulmuştur. Zaltman, Duncan ve Holbek, örgüt seviyesinde yaklaşık olarak 20 yenilik çeşidi tanımlamış ve yeniliğin çıktılarına odaklanmıştır (Zaltman, G., R. Duncan and J. Holbek 1973: 31).

Yenilik, ekonomik değişimlerin merkezidir, Schumpeterin ifade ettiği gibi radikal yenilikler, dünyada büyük değişimleri biçimlendirir. Buna karşılık, yüzeysel yenilikler sürekli değişim sürecindeki yeniliklerdir. Schumpeter yeniliğin birçok çeşidini, bir liste halinde öne sürmüştür; (Schumpeter 1934: 84)

- Mevcut ürünlerde niteliksel bir değişim veya yeni bir ürünün sunulması,
- Bir endüstri için yeni olan süreç yeniliği,
- Yeni pazarların açılması,
- Hammaddeler ve diğer girdileri sağlayan yeni kaynakların geliştirilmesi,
- Endüstriyel organizasyonda meydana gelen değişimler.

Çeşitli yenilik türleri olmasına rağmen en bilinen ve üzerinde en geniş şekilde çalışılan ürün ve süreç yenilikleridir. Ancak bu çalışmada, ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve son olarak da yönetsel yenilik olmak üzere dört yenilik türü üzerine odaklanılacaktır.

2.2.1. Ürün Yeniliği

Literatürde birçok ürün yeniliği tanımı mevcuttur: Ancak en yaygın kabul gören tanımlar, ürün yeniliğinin derecesini ortaya koyan radikal ya da yüzeysel ürün yeniliği ayırımına dayanan tanımlardır. Radikal ürün yeniliği, müşteriye var olan ürünlerin sunduğundan farklı yararların yaratılmasına imkân veren farklılaştırılmış özellikler ve performansla sahip ürünlerin geliştirilmesi ile mümkün olur. Yüzeysel ürün yeniliği yeni türü olup, müşteri açısından değişimden elde edilen faydanın minimal olduğu ve ufak değişikliklere sahip ürünlerin geliştirilmesi olarak tanımlanır.

Ürün yeniliği, yeni mal ve hizmetlerin sunulmasını veya mevcut mal ve hizmetlerin fonksiyonlarında ya da kullanımında belirgin geliştirmeleri ifade eder. Bu geliştirmeler, ürünlerin teknolojik özelliklerinde, bileşimlerinde ve materyallerindeki belirgin değişimleri de içine alır. Ürün yenilikleri gerçekleştirilirken, yeni bilgi ve teknolojilerden olduğu kadar var olan bilgi ve teknolojilerin bileşimlerinden ve yeni kullanım alanlarının oluşturulmasından da yararlanılabilir. Hizmetlerdeki ürün yeniliği, sağlanma şekillerinde belirgin iyileştirmeleri yansıtır, var olan hizmetlerin özelliklerin ve fonksiyonların eklenmesi veya bütünü yeni hizmetlerin sunulması şeklinde olabilir (OECD/EuropeanCommunities 2005: 31).

Ürün yenilikleri örgütün dış dünyaya sunduğu şeylerde değişimler oluşturur, bir pazara odaklanır ve temel olarak müşteri yönlüdür. Bu yüzden ürün yenilikleri bir örgütün çıktılarında somut bir şekilde görülebilir ve ürün farklılaştırılması veya ürün kalitesinde bir artış ile sonuçlanabilir (Damanpour ve Schneider, 2006: 234). Bir ürün yeniliği bir ürün veya hizmetin performans veya özelliklerinde bir değişimdir veya yeni bir tanesinin yaratılmasıdır (Kinickiand Williams, 2009: 322).

Kristina ve Dean, ürün yeniliğini “*ürünün teknolojik özelliklerindeki farklılaşma*” olarak değerlendirmiştir. Değerlendirmede iki kriter vardır. Bunlardan ilki önceki teknolojilere benzememe ihtiyacı yani orjinallik, diğeri ise mevcut teknolojiden oluşturulmamış olma ihtiyacı olarak tanımlanan eşsizliktir (Kristina ve Dean, 2005: 717). Anderson ve Tushman ise ürün yeniliğinin ancak radikal bir yenilik söz konusu olduğunda mümkün olabileceğini öne sürmüştür (Anderson ve Tushman, 1991: 27).

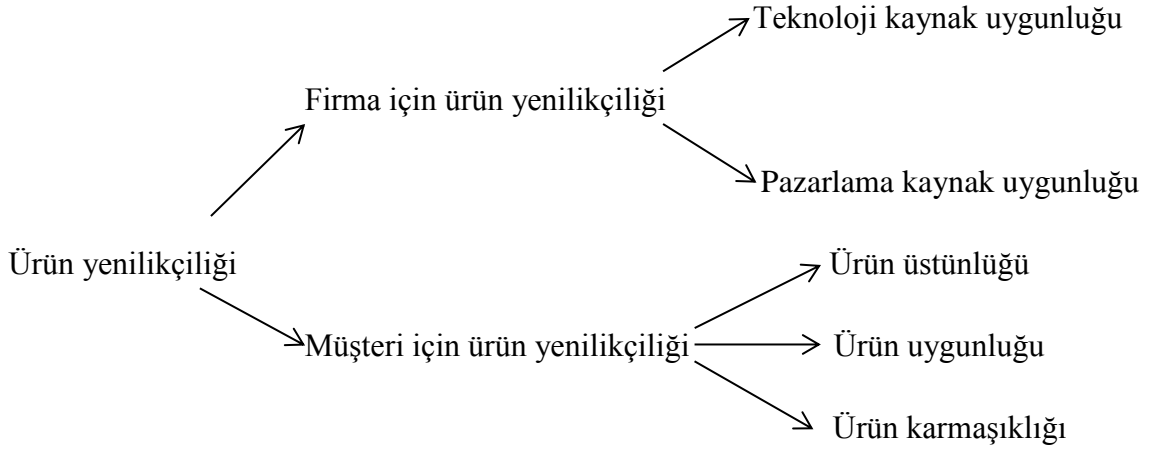
Müşteri perspektifinden Christense ürün yeniliğini “*önceki mevcut teknolojiler kullanılarak yaratılan ürünlerden daha ziyade pazara çok farklı bir değer getirmeyi ifade eden yeni ürünlerin yaratılması*” olarak tanımlamıştır (Hoonsopon ve Ruenrom, 2012: 253).

Her firma farklı kaynaklara sahip olduğu ve farklı dış baskılara maruz kaldığı için yeni ürünlerin geliştirilmesinde farklı amaçlara sahip olabilir. Örneğin, bazı firmalar yenilikçi firma olarak kendilerini öne çıkarmak veya pazarda müşteri için yeni özellikler ve fayda sunmak amacıyla yeni ürün geliştirmek isteyebilirler. Böylece bu firmalar amaçlarını karşılayabilmek için radikal ürünler geliştirirler ancak başka firmalar müşterilerinin artan ihtiyaçlarına hizmet etmek için yüzeysel değişiklikler ile yeni

ürünler geliştirebilirler. Eğer yeni ürünler yeni teknolojinin avantajlarını elde etmek amacıyla geliştirilmek yerine, algılanan müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek için geliştirilirse başarılı olacaktır (Hoonsopon ve Ruenrom, 2012: 254).

Ürün yeniliği teknolojik türbülans, talep belirsizliği, kısa vadeli ürün yaşam döngüsü gibi çeşitli rekabetçi baskılarla başa çıkmada firmalara yardım eder. Örgüt kapasitesi yeni ürünlerin başarılı bir şekilde geliştirilmesinde kritik bir rol oynar. Bu yüzden firmalar geliştirmek istedikleri yeni ürünlerin prototiplerini, bir örgüt modeli ile tanımlamalıdır. Birçok çalışma örgüt kapasitesinin yeni ürünlerin geliştirilmesini etkilediğini ortaya koymuştur. Ancak bu çalışmaların büyük bir oranı, pazarda bilinmeyen, yeni katkılar ve faydalar sunan, radikal yeni ürünler üzerine odaklanmıştır. Çalışmaların çok az bir kısmı ise var olan ürünlerin bazı özelliklerinin değiştirilmesine veya var olan ürünü dayalı olarak oluşturulan ürün yeniliklerine odaklanmıştır (Hoonsopon ve Ruenrom, 2012: 255).

Şekil 2.2.de ifade edildiği gibi ürün yenilikçiliği, firmaların teknolojik ve pazarlama kaynakları ile ilgili olduğu kadar, ürün üstünlüğü, uygunluk, karmaşıklık gibi açılarda da potansiyel müşteriler ile ilgilidir (Munuera-Aleman and Molina-Castillo, 2009: 986).



Şekil 2.2 Ürün yenilikçiliği (Danneels-Kleinckmidt, 2001)

2.2.2. Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği yeni ya da belirgin biçimde iyileştirilmiş bir üretim veya dağıtım yönteminin uygulanmasıdır. Süreç yeniliği, üretim teknikleri, donanım veya ürün yazılımındaki belirgin değişimleri içine alır. Bu yenilik türü, üretim ve dağıtım maliyetlerini azaltmak ya da mal ve hizmetlerin kalitesini arttırmak amacıyla gerçekleştirilebilir (OECD/EuropeanCommunities, 2005: 32).

Ürün yeniliğinin aksine, süreç yeniliği içsel bir odağa sahip olup, mal ve hizmetlerin müşterilere en uygun şekilde ulaştırılması, üretim sürecinin kolaylaştırılması için iç örgütsel süreçlerin verimlilik ve etkinliğinin arttırılmasını hedefler. Yeni süreçler örgütün teknik sistemi veya teknolojik çekirdeği ile ilişkili olabileceği gibi, örgütün sosyal sistemi ile de ilişkili olabilir (Damanpour, Walker ve Avellaneda, 2009: 654).

Süreç yenilikleri, esasen mal ve hizmetlerin, pazarlanma ve üretim teknikleri ile ilgili olup ürünün etkinlik ve verimliliği üzerine odaklanır ve ürünün maliyetinin düşürülmesi ile sonuçlanabilir (Damanpour, 2010: 997).

Süreç yeniliği bir ürün veya hizmetin tasarlanma, üretilme veya dağıtılma yönteminde bir değişiklik yapılması ile gerçekleştirilir (Kinickiand Williams, 2009: 323).

2.2.3. Pazarlama Yeniliği

Pazarlama yeniliği; ürün tasarımında veya ambalajında, ürün dağıtımında ürün tutundurulmasında ya da fiyatlandırılmasında belirgin değişimleri içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını arttırmak amacıyla pazarda firmanın ürününü yeniden konumlandırmayı yeni pazarlara açılmayı ve müşteri ihtiyaçlarını daha iyi bir biçimde karşılamayı hedefler. Yeni pazarlama yöntemleri ya yenilikçi firma tarafından oluşturulabilir ya da diğer firma ve organizasyonlardan alınıp uygulanabilir. Yeni pazarlama yöntemleri hem yeni hem de var olan ürünler için uygulanabilir. Pazarlama yeniliği pazarlama konseptinin bir parçası olan ürün tasarımında belirgin değişimleri içine alır. Ürün tasarımında değişimler ürünün fonksiyonlarında veya kullanım özelliklerinde değişime neden olmayan ürün biçimi ve görünüşündeki değişimleri ifade eder (OECD/EuropeanCommunities, 2005: 36). Pazarlama yeniliği yeni ürünlerden çok daha fazlasını ifade eder. Bu yenilik türü, ürün dağıtım süreçlerinin yenilenmesi ve kullanılmamış müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için büsbütün yeni pazarları inşa etmekle ilgilidir (Kinickiand Williams, 2009: 324).

2.2.4. Yönetimsel Yenilik

Firmanın işletme uygulamalarında, işyeri organizasyonun yada dış ilişkilerinde yeni örgütsel metotların uygulanmasıdır. Yönetimsel yenilikler, kaynak maliyetlerini azaltmak, iş gören tatminini geliştirmek, yönetsel maliyetleri azaltmak ve firma performansını iyileştirmek amacıyla uygulanır. Yönetimsel yeniliği, firmada gerçekleşen diğer örgütsel değişimlerden ayıran unsurlar ise, metodun daha önce kullanılmamış olması ve yönetim tarafından alınan stratejik kararlar sonucu oluşmasıdır (OECD/EuropeanCommunities, 2005: 37).

Yönetimsel yenilik, örgütün yönetim süreçlerini modifiye etmek, birimlerini ve stratejisini tasarlamak ve örgüt üyelerini ödüllendirme ve motive etmek için geliştirilen yeni yaklaşımlar ve uygulamalardan oluşmaktadır. Yönetimsel süreç yenilikleri örgütün yapısında ve süreçlerindeki değişimlerle ilgilidir (Walker ve Avellaneda, 2009: 656).

Yönetimsel yenilikler örgüt için değer yaratabilen, yönetim uygulamaları, süreçleri ve teknikleri, yönetsel sistemler ve yeni örgütsel yapılardan oluşur. Yeniliğin bu çeşidi içine toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, kalite çemberi, 360 derece geribildirim ve bölünmüş örgüt yapıları da girmektedir (Damanpour ve Aravind, 2011: 424).

2.3. ÖRGÜTSEL YENİLİĞİN KABUL SÜRECİ

Örgütsel kültür, kaynaklar ve ödül sistemi yeniliği teşvik etmenin üç yoludur. Yeniliği meydana getirebilmek için problem ve fırsatların tanımlanmasına, destekçilerin elde edilmesine ve çalışan direncine galip gelinmesine ihtiyaç duyulur. Yenilikçilik ruhu esasen bir örgütün var olması ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmesi için hayatidir. Yenilik kazara veya tasarlanmakla meydana gelebilir ve kazanç merkezli bir ihtiyaçtan kaynaklanmasına ihtiyaç yoktur. Bir yöneticinin görevlerinden biride örgütün ürün ve hizmetlerini geliştirmektir. Bu genellikle teknolojik bir yenilik şeklinde ya da ürün veya hizmetin yaratıldığı, üretildiği ve dağıtıldığı süreçlerin geliştirilmesiyle sağlanır (Kinicki and Williams, 2009: 323).

Yenilik uygulamalarının başlıca esası uygulayan birim için yeni olmasıdır. Yenilik örgütlerin yenilikten beklenen yararı sağlamak amaçlanır. Yeniliğin kabul edilmesi, yönetsel seçimlerin direkt bir sonucu ya da dış koşulların etkisiyle gerçekleşebilir. Örneğin yeni bir strateji, yapı veya ödül sisteminin benimsenmesi içsel bir yetersizliğin sonucu olabileceği gibi çevresel değişimlerin etkisiyle de olabilir (Damanpour ve Schneider, 2006: 217).

Yoğun yeniliklere ihtiyaç duyan şirketlerin karşılaşacakları kritik bir konu tüm dinamik sosyal faaliyetlerde olduğu gibi ana ikilemlere galip gelmektir. Bu ikilemlerden ilk, modern sosyolojide yer alan hareket ve yapı ikilemidir. Değişen pazarların ihtiyaçlarına göre yeni ürünlerin ve hizmetlerin yaratılmasını sağlayacak esneklikle hayatta kalmak için kritik bir öneme sahip olan bütçe ve planların karşılanmasını sağlayan örgütsel yapının nasıl dengeleneceğidir. İkincisi, firma seviyesinde farklı zaman dilimlerinde ortaya çıkan taklit ve orijinallik ya da değişim ve direnç zıtlıklarının oluşturduğu ikilemdir. Yenilikçi bir örgütün tasarlanması bu ana ikilemlerle başa çıkma kapasitesiyle ilişkilidir (Chanal, 2004: 57).

Örgütsel yeniliğin kabul edilme süreci çeşitli aşamalardan oluşmakta olup, bunlar üç sınıfta ele alınabilir; –ön kabul, -kabul, -kabul sonrası. Bunlar başlatma, kabul ve uygulama olarak da ifade edilmektedir (Damanpour ve Schneider, 2006:218):

2.3.1. Başlatma Aşaması

Bu aşama, ihtiyacın farkına varılarak, çözümü için araştırma yapılması, var olan yeniliklerden haberdar olunması, uygun olan yeniliklerin tanımlanması ve kabul edilmesi için tekliflerin önerilmesi gibi çeşitli faaliyetlerden oluşur. Bu aşamada yeniliğin varlığını öğrenen örgüt üyeleri açısından yeniliğin örgüt için uygunluğunu göz önünde bulundurulur ve yeniliğin kabulü için öne sürülen teklifler diğer üyeler ile paylaşılır.

2.3.2. Kabul Kararı Alınma Aşaması

Bu aşama ise öne sürülen fikirlerin teknik, finansal ve stratejik perspektiflerden değerlendirilmesini yansıtır, arzu edilen çözüm için bir fikir kabul edilir ve onun benimsenmesi için kaynaklar tahsis edilir. Bu aşamada üst yönetim yeniliğin kabulü konusunda karar verir ve yeniliğin hayata geçirilmesi için kaynakları tahsis eder.

2.3.3. Uygulama Aşaması

Bu aşama, yeniliğin kullanımı için örgütün hazır hale getirilmesi, kullanıcılar tarafından yeniliğin benimsenmesi, deneme kullanımı ve örgütün günlük bir rutini haline gelene kadar yeniliğin kullanımına devam edilmesi gibi eylemler ve olaylardan ibarettir. Bu aşamada yenilik kullanılmaya başlanır (Damanpour ve Schneider, 2006:218)

Yeniliğin kabul edilme sürecinin aşamalarını şu şekilde özetlenebilir. Süreç ortaya atılan fikirler değerlendirilmesiyle başlar ve sırasıyla, ön değerlendirme, kavrama, geliştirme, test etme aşamalarından geçerek nihayet kabul ya da ret kararı alınır. Yeniliğin kabul edilmesi sürecinde en önemli unsurlar stratejik ve yönetsel bileşenlerdir.(Melnyk ve Dehtyarova, 2012: 120)

2.4. ÖRGÜTSEL YENİLİĞİN İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ

Yenilik sürecinin daha iyi anlaşılması için son yıllarda birçok çalışma ortaya atıldı. Bu çalışmalarda yenilik, makro seviyede uluslararası ticaret modelleri ve ulusal ekonomik gelişmede büyük bir etken olarak, mikro seviyede ise bir firmanın yalnızca teknolojik bilgisini değil yeni bilgilerin tüm çeşitlerini kullanma ve yayma kapasitesini arttıran bir unsur olarak görülmektedir (OECD/EuropeanCommunities, 2005: 17).

Yenilik, işletmelerin rekabet edebilirliği açısından tartışmaların merkezinde yer almaktadır. Yenilik yeteneği işletmelerin hayatta kalmasına yardım etmekte ve organizasyonlarına canlılık kazandırmaktadır. Yeniliklerin başarısız olma nedenlerine yönelik yapılan çalışmalar, örgütteki esnekliğin az olması, çevresel problemlerin ihmali, eksik iletişim pazarlamayı da içine alan yönetsel yeteneklerdeki eksiklikler ve pazar ihtiyaçlarını yanlış değerlendirme gibi nedenlerin yeniliklerin başarısız olmasında önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Diğer taraftan bu kriterlerin aksine yetenek, tecrübe, yüksek pazarlama yönelimi, pazar bilgisi ve müşteriler ile etkileşim kurarak değerlendirme gibi unsurlar yeniliklerin başarılı olmasında önemli faktörler olarak ortaya konulmuştur (Cherchem, 2012: 109).

Yenilikler sıklıkla müşteriye sunulan hizmetlerin ve ürünlerin değerini arttırmak ve değer oluşturmak amacıyla gerçekleştirilir. Böylelikle performans daha iyi hale gelmiş, yeni özellikler eklenmiş veya satın alma daha uygun hale gelmiş olur. Her bir durumda yeniliğin hedefi potansiyel müşteriler için ürün ve hizmetin çekiciliğini geliştirmek ve var olan müşterilerin sadakatini arttırmaktır (Aaker, 2007: 8).

Yeni ürün fikirlerinin ana kaynağını müşteriler oluşturmaktadır. Bu pazarlama yönelimi, işletmelerin başarılı yenilikler geliştirme şanslarını artırarak, verimli katkılar sunmaktadır. Yeni ürünlerin ve hizmetlerin başarısızlığının başlıca nedeni olarak müşteri ve onun gerçek ihtiyaçlarının değerlendirilmesinde yapılan hatalar öne çıkmaktadır (Cherchem, 2012: 110).

Yeni ürün performansının önemli bir belirleyicisi, kısa vadede ürün yeniliğinin, uzun dönemden farklı bir etkiye sahip olup olmamasıdır. Özellikle yöneticiler kısa dönemde yeni ürün performansı üzerinde yenilikçiliğin ve kalitenin etkisinin daha derin bir analiz yapmayı tercih ederler. Çünkü yeni bir ürünün kısa vadede başarısızlığı ispat

edildikten sonra müşteri algılamalarını değiştirmek firma için çok zordur (Aragon-Correa, Garcia-Morale ve Cordo'n-Pozo, 2007: 352).

Yenilikçi firmaların sahip olduğu karakteristik özellikleri iki büyük kategoride gruplandırabiliriz(OECD/EuropeanCommunities, 2005: 15);

- Stratejik yetenekler: uzun dönemli bakış açısı, teknolojik ve ekonomik bilgiyi toplama, işleme ve benimseme yeteneği ve arzusu, pazar trendlerini tahmin etme ve tanımlama yeteneği olarak ifade edilebilir.
- Örgütsel yetenekler, insan kaynaklarına yatırım yapma, değişim süreçlerine firmanın bütününe dâhil etme, tedarikçiler, müşteriler, danışmanlar ve araştırmacılarla dışsal bir işbirliği kurma, çeşitli operasyonel departmanlar arasında içsel işbirliğini sağlamak ve risk almada ustalaşmak olarak ifade edilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖĞRENEN ORGANİZASYON ALGISI İLE ÖRGÜTSEL YENİLİK ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. ÖĞRENEN ORGANİZASYON VE ÖRGÜTSEL YENİLİK İLİŞKİSİ

Hem teorisyenler, hem de uygulamacılar öğrenen organizasyon ve örgütsel yenilik kavramları arasındaki güçlü ilişkiyi vurgulamaktadır. Bu ilişkinin en önemli sebeplerinden birisi ise; örgütsel yeniliğin örgütsel öğrenmenin bir sonucu olarak görülmesidir. Koçel bu ilişkiyi “*Organizasyonlarda gerçekleştirilen değişimleri (küçük veya büyük, formal veya informal, reorganizasyon veya reengineering anlamında, organizasyonların öğrenmesinin bir sonucu saymak uygundur.*” (Koçel, 2011: 436) şeklinde ifade etmektedir.

Öğrenmenin gerçekleşmediği bir organizasyonda, çalışanlar sadece eski uygulamaları tekrarlayacaktır (Garvin, 1993: 78). Organizasyonların, problemleri çözebilmek, yeni ürünler, süreçler, pazarlama ve yönetim uygulamaları geliştirebilmek için öğrenen bir yapıya bürünmeleri gerekliliktir.

Senge, öğrenen organizasyon olabilmek için şart koştuğu 5 Disiplin’in, aynı zamanda bu organizasyonların yenilik yapmayı öğrenmeleri için de gerekli olduğunu ifade etmektedir (Senge,1990: 8). Senge’nin geliştirmiş olduğu bu disiplinler; bireyler, gruplar ve organizasyonlar için öğrenmeye ve yenilik yapmaya açık bir örgüt kültürü yaratmakta yardımcı olur. Bu örgüt kültürü sayesinde, organizasyonun daha fazla iyileştirme ve yenilik yapabilmesini sağlayacak olan etkileşimler artacaktır (August W. S., 1997: 281).

Öğrenme kapasitesi örgütün gelişmesi ve yenilikçiliği için kritik bir faktördür. Bununla birlikte çalışanlar yüzleştikleri problemleri yalnızca önceki tecrübe ve bilgileri ile çözmeye çalışabilirler. Bu durum örgütün problemleri çözüme ve öğrenme kapasitesini engelleyen bilgi tembelliğini ortaya çıkarır. Bilgi tembelliği bilgiyi etkin ve verimli kullanma ve öğrenme üzerinde negatif bir etkiye sahip olup, yenilikçi ve yaratıcı düşünme eksikliği ile sonuçlanabilir. Bilgi tembelliğinin etkisini azaltmak için yöneticiler standart operasyon prosedürlerinin seviyesini azaltmalı ve çalışanları

karşılaştıkları problemlerin çözümünde yeni fikirlere adapte olmaya teşvik etmelidir (Fang C.H.,Chang S. T. Chen G. L., 2011: 1864).

Öğrenmenin meydana gelebilmesi için yeni fikirler zorunluluktur. Bu fikirler organizasyonun içinden ya da dışından gelebilir. Fikirlerin kaynağı ne olursa olsun kesin olan şey bu fikirlerin organizasyonel gelişmenin temelini oluşturmasıdır. Faaliyetlerin yapılma biçiminde ya da uygulanan herhangi bir metotta bir değişiklik olmaksızın ortaya atılan fikirler gelişme için potansiyel bir nitelik taşımaktan öteye gidemez. Bu bakımda bir organizasyonun öğrenen bir örgüt haline gelip gelmediğinin önemli bir işareti yapılan yenilikçi faaliyetlerdir (Garvin, 1993: 79).

Bilgi örgüt yeniliği için büyük bir kaynaktır. Şahsi öğrenme için çoklu kanallar yardımıyla çalışanların bilgiye ulaşmaları kolaylaştırılmalı ve bu sayede yeniliğin oluşturulması için örgüt ve çalışanlara olanak tanınmalıdır. Yeni bilgi ve örgütsel öğrenme sık sık proje takımlarının uygulamalarında ortaya çıkmaktadır. Proje takımları hem örgütün bilgisini kullanmakta, hem de örgütün bilgi elde etmesine katkı sunmaktadır. Belli bir zaman periyodunda bir proje üzerinde birlikte çalışan proje takımlarının üyeleri hem var olan örgütsel kuralları ve kaynakları kullanmakta hem de yeni kural ve kaynakları yaratmaktadırlar. Bu kural ve kaynakları kullanma-yaratma süreci esasen sosyal etkileşim ve iletişim aracılığıyla gerçekleşmektedir (Fang C.H.,Chang S. T. Chen G. L., 2011: 1865).

Öğrenen organizasyon ve örgütsel yenilik işletmelerin uzun dönemde başarı elde edebilmeleri için kritik rollere sahip iki kavramdır. İşletmeler rakiplerinden hızlı bir biçimde öğrenerek ve öğrendiklerini uygulayarak rakiplerine üstünlük sağlayabilirler. Bir işletmenin öğrenen bir yapı haline gelmesi ve yenilik yapması bu üstünlüğün temelini oluşturacaktır. En yenilikçi işletmeler aynı zamanda birer öğrenen organizasyondurlar. Bu işletmeler müşterilerden, rakiplerden ve teknolojik gelişmelerden gelen bilgiyi elde etme ve bu bilgiyi kullanma yeteneğine sahiptirler.

İşletmeler öğrenme yeteneğine sahip ise, bu yetenekleri doğrultusunda elde ettikleri bilgiyi örgütsel bir yeniliğe dönüştürebileceklerdir. Elde edilen bilginin kaynağına, çeşidine ve kullanım alanlarına bağlı olarak, bu bilginin dönüşeceği yenilik çeşidi de farklılaşabilecektir. Örneğin Pazar ile ilgili bilgiler pazarlama yeniliğine, teknoloji bilgisi ürün yeniliğine, işletme yapısına dair elde edilen bilgiler yönetsel yeniliğe ve iş süreçleri ile ilgili bilgilerde süreç yeniliğine dönüştürülebilir (Bozfakıoğlu Bade T., 2009: 119).

Öğrenen organizasyon ile örgütsel yenilik arasında yapılan çalışmalar bakıldığında, Sebestova ve Rylkova tarafından 2011 yılında öğrenen organizasyon içinde yetkinlikler ve yenilik başlıklı araştırmada örgütsel yeniliğin gerçekleştirilebilmesi için çalışanların öğrenme ve birlikte düşünebilme yeteneklerinin geliştirilmesinin gerekli olduğu ve öğrenen bir organizasyonun hem bireyler hem de organizasyon tarafından gerçekleştirilecek yenilikleri destekleyici bir kültüre sahip olduğu ortaya konulmuştur (Sebestova J. ve Rylkova Z., 2011: 958)

2011 yılında Janiunaite ve Petraite yaptıkları bir araştırmada organizasyon içinde meydana gelen öğrenme süreçlerinin, örgütsel yenilik faaliyetlerine katkıda bulunduğu ve organizasyonun gelişimi için öğrenme ve yenilik faaliyetlerinin önemli bir kaynak olduğunu ortaya koymuştur (Janiunaite B. ve Petraite M., 2011: 534).

Elde edilen bu bilgiler doğrultusunda hipotezler ortaya konularak öğrenen organizasyon ile örgütsel yenilik arasında doğru yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu düşünülmekte ve araştırmanında bu doğrultuda sonuçlar vereceği beklenilmektedir. Ortaya konulan hipotezler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir;

Hipotez 1; Öğrenen organizasyon algısı ile örgütsel yenilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1-a; Öğrenen organizasyon algısı boyutları ile ürün yeniliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1-b; Öğrenen organizasyon algısı boyutları ile süreç yeniliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1-c; Öğrenen organizasyon algısı boyutları ile yönetsel yenilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1-d; Öğrenen organizasyon algısı boyutları ile pazarlama yeniliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Tezin amacı öğrenen organizasyon algısı ile örgütsel yenilik kavramı arasındaki ilişkiyi teorik olarak incelemek ve öğrenen organizasyon kavramının, örgütsel yenilik üzerine olan etkisini açıklayabilmektir.

Çalışma toplamda dört bölümden oluşmakta, ilk iki bölümde teorik araştırma ve incelemelere yer verilmiş, son bölümde ise tez içerisinde oluşturulmuş olan hipotezlerin istatistiksel yöntemlerle incelenmiştir. Tezin ilk bölümünde öğrenen organizasyon kavramı açıklanmakta, alt bölümlerde ise öğrenen organizasyonu açıklamak için yararlanılacak olan temel kavramlara değinilip, teorik altyapı hazırlanarak kavramın tüm boyutları detaylı bir şekilde incelenmiştir. Tezin ikinci bölümünde ise örgütsel yenilik kavramı, derinlemesine incelenerek açıklanmıştır. Ayrıca örgütsel yenilik kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılan yaratıcılık, icat, ticarileştirme gibi kavramlar ve örgütsel yeniliğin bu kavramlardan ayrılan yönleri ele alınmış, bölümün devamında örgütsel yenilik çeşitleri açıklanarak aralarındaki farklılıklar anlatılmıştır. Son olarak örgütsel yeniliği kabul edilme sürecine değinilip, örgütsel yeniliğin işletmeler için önemi anlatılarak bölüm sonlandırılmıştır. Tezin üçüncü bölümünde öğrenen organizasyon ile örgütsel yenilik kavramları arasındaki ilişki ele alınarak, her bir öğrenen organizasyon boyutu ile örgütsel yenilik boyutları arasındaki ilişkilere değinilerek açıklanan kavram ve ilişkiler üzerine bir model kurulmuş ve bu model doğrultusunda hipotezler geliştirilmiştir. Son olarak bu hipotezlerin test edilmesi amacıyla özel bir finans kuruluşu olarak faaliyet gösteren 12 bankanın şişli bölgesindeki şube çalışanları üzerine bir araştırma yapılmış ve yapılan araştırmanın sonuçlarına ayrıntılarıyla yer verilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI

Araştırmada kullanılan anket formlarında, anketlerle elde edilecek verilerden sadece akademik amaçlar için faydalanılacağı ve bunların hiçbir kişi ve/veya kuruluşla paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Böylece cevaplayıcıların anket formundaki ifadeleri doğru bir biçimde algılayıp, gerçek görüşlerini aktaracakları varsayılmıştır.

Bu araştırmanın anketi, analizlere konu olan değişkenleri belirlemek için gerekli özelliklere sahiptir. Kullanılan ölçüm araçlarının tümü, daha önce yapılmış çalışmalarda yüksek güvenilirlik ve geçerlilik sergilemiştir.

Sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerli olup, toplam sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırma örneğinin seçimi, veri toplamada kullanılan araçlar, veri toplama süreci, anket sorularının niteliği ve anket formlarına ilişkin güvenilirlik testleri açıklanmıştır.

3.4.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Öğrenen organizasyon ve örgütsel yenilik algısının ölçümünde, teoride ve uygulamada yer alan çalışmalar temel alınmış olup anket tekniği ile veri toplanmıştır. Soru formu tezin ekler bölümünde bulunmaktadır. Tezin bu bölümünde; her iki kavram için de kullanılan ölçekler açıklanmakta ve detaylı analizlere tabi tutularak incelenmektedir.

3.4.1.1. Öğrenen Organizasyon Algısının Ölçümü

Öğrenen organizasyonun özelliklerinin tespit edilmesi amacıyla Watkins ve Morgick tarafından ortaya konan “Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ) ” isimli ölçek kullanılmıştır. Ölçek 21 sorudan oluşmaktadır. Öğrenen bir organizasyon olmaya katkı sağlayan yedi eylem 3'er soru ile beş noktalı Likert ölçeği üzerinde ölçülmektedir.

Tablo 3.1. Öğrenen Organizasyon Ölçeği

Boyutlar	Soru No
Sürekli Öğrenme	1- 3
Diyalog ve Sorgulama	4-6
Takım Halinde Öğrenme	7-9
Paylaşımçı Sistemler	10-12
Güçlendirilmiş Çalışanlar	13-15
Sistemler arası Bağlantılar	16-18
Destekleyici liderlik	19-21

3.4.1.2. Örgütsel Yenilik Algısının Ölçümü

Çalışmada örgütsel yeniliğin dört çeşidi olan ürün yeniliği, süreç yeniliği, yönetsel yenilik ve pazarlama yeniliği kavramları incelenmiştir. Örgütsel yeniliğin bu sınıflandırması birçok kaynaktan referans alınarak kullanılmıştır. Bu kaynakların içinde en temel kaynak ise OECD (Organisation For Economic Co-Operation and Development, Statistical Office of The European Communities) tarafından hazırlanan OSLO Manual Third Edition olmuştur. Bunun yanında Liao, Fei, Chen Huse ve Neubaum, Gabrielsson tarafından hazırlanan ölçeklerden de yararlanılmıştır. Ölçeklerdeki her bir ifade Likert Tipi 5'li ölçek ile ölçülmüştür.

Tablo 3.2. Örgütsel Yenilik Ölçekleri

Boyutlar	Soru No
Süreç yeniliği	1-5
Ürün yeniliği	6-9
Yönetsel yenilik	10-13
Pazarlama yeniliği	14-17

3.4.2. Araştırma Örneğinin Seçimi ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın ana kütlesini İSTANBUL ili Şişli bölgesinde faaliyet gösteren toplam 12 ayrı bankanın çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma yönetici, yönetici yardımcısı, Şef, Şef yardımcısı, bölüm çalışanı ve güvenlik görevlisi pozisyonundaki çalışanlar üzerinde yapılmıştır.

Bankaların her Őubesi ayrı ayrı ziyaret edilerek, ana kütleyi temsil eden çalışan sayısı 300 olarak belirlenmiştir. Bu sayının 192'sini bölüm çalışanları, 42'sini bölüm Şefleri, 12'ünü güvenlik çalışanlar, 30'unu yönetici yardımcıları, kalan 24'ünde yöneticiler oluşturmaktadır. Bu ana kütleden %95 güven düzeyinde % 5'lik hata payı öngörülerek seçilecek örnek büyüklüğü 130 olarak hesaplanmıştır. Dağıtılan 130 anketten 107'si toplanmıştır. Anketlerin geri dönüşüm oranı % 82,3 olarak gerçekleşmiştir.

3.4.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

İlk olarak araştırmaya dâhil olan cevaplayıcıların özelliklerini inceleyebilmek için tanımlayıcı istatistikler çıkarılmıştır. Araştırmanın amacı, öğrenen organizasyon algısı ile örgütsel yenilik çeşitleri arasındaki pozitif ilişkiyi istatistiksel yönden sorgulamaktır. Bu nedenle, ilişki analizi yöntemlerinden korelasyon analizi tercih edilmiştir. Algılar aralıklı ölçek yardımı ile ölçüldüğünden Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi, yalnızca ilişkinin varlığını ve yönünü ortaya koyduğundan öğrenen organizasyon boyutlarının, örgütsel yenilik çeşitlerinden her birine etkisini inceleyebilmek için Çoklu Regresyon Analizi uygulanmıştır

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.5.1. Örneklem Grubu ile İlgili Bulgular

Tablo 3.3' te örnekleme ilişkin demografik bulgular özetlenmiştir. Tablodan anlaşılacağı gibi, %54,2' sini erkeklerin, %45,8'ini ise kadınların oluşturduğu örneklemin büyük çoğunluğu 20-29(%57) ve 30-39(%28) yaş aralığındadır. Bu çalışanların %54,2'si evli, %45,8' ü ise bekarıdır. %15'i lise, %7,5'uğu ön lisans, %70,1'i lisans ve %7,5'uğu ise lisansüstü eğitim mezunu olan çalışanların %57,9'u bölüm çalışanı, %15' i bölüm şefi, %11,2' si yönetici yardımcısı, %11,2'si yönetici ve %4,7'si ise güvenlik çalışanı pozisyonunda görev yapmaktadır. Çalışanların %33,6'sı 1 yıldan az, % 31,8'i 1-5 yıl arası, %5,9'u 6-10 yıl arası, %13,1'ise 15 yıldan fazla, %5,6'sı ise 11-15 yıl arası bankada çalışmaktadır.

Tablo 3.3. Örneklemi Oluşturan Çalışanlara İlişkin Demografik Bulgular

Özellik		F	Yüzde (%)	Özellik		F	Yüzde (%)
Yaş	<29	61	57	Eğitim Durumu	Lise	16	15
	30-39	30	28		Ön lisans	8	7,5
	>40	16	15		Lisans	75	70,1
Cinsiyet	Erkek	58	54,2		Lisansüstü	8	7,5
	Kadın	49	45,8	Pozisyon	Bölüm Çalışanı	62	57,9
Kıdem	<1	36	33,6		Güvenlik Çalışanı	5	4,7
	1-5	34	31,8		Bölüm Şefi	16	15
	6-10	17	15,9		Yönetici yardımcısı	12	11,2
	11-15	6	5,6		Yönetici	12	11,2
	>15	14	13,1	Medeni Durum	Evli	58	54,2
			Bekar		49	45,8	

3.5.2. Öğrenen Organizasyona İlişkin Bulgular

3.5.2.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Öğrenen organizasyon algısına ilişkin temel boyutları belirlemek amacı ile, öğrenen organizasyonla ilgili toplam 21 değişkene faktör analizi uygulanmış ve yapılan analizin sonuçları Tablo 3.2 de özetlenmiştir. Araştırma verilerine betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-OlkinMeasure of SamplingAdequacy) örneklem yeterlik ölçütü (0,861) ve araştırma werilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 1,682; $p<,000$) yeterli düzeydedir.

Yapılan faktör analizinde 14.değişken, boyutların açıklanma derecesini azaltması sebebiyle analizden çıkarılmıştır. Bu madde çıkarıldıktan sonra kalan 20 maddeye faktör analizi uygulanmış ve 4 faktör elde edilmiştir. Elde edilen dört faktör toplam varyansın %70,978'ini açıklamaktadır.

Analiz sonucunda elde edilen birinci faktör çalışanların, öğrenmenin destekleyici liderlik ve diyalog algılarını ortaya koymaktadır. Bu faktör 5,737'lik bir öz değere sahip olup toplam varyansın %28,683'ünü açıklamaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar olarak adlandırılan ve çalışanların güçlendirilmesinin öğrenmeye katkısını belirten ikinci faktör 3,245'lik bir öz değere sahip olup toplam varyansın %16,224'ünü açıklamaktadır. Sistemler arası bağlantı olarak adlandırılan üçüncü faktör 2,841'lik bir öz değere sahiptir ve toplam varyansın %14,203'ünü açıklamaktadır. Öğrenmenin teşviki olarak adlandırılan son faktör ise 2,374 'lük bir öz değere sahip olup toplam varyansın %11,868'ini açıklamaktadır.

Tablo 3.4. Öğrenen Organizasyon Ölçeğine İlişkin Faktör Analiz

Faktörler	Faktör Yüklere	Öz Değerler	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans %	Cronbach Alfa
1.Faktör: Destekleyici Liderlik ve Diyalog		5,737	%28,68	%28,68	0,934
-Kurumumuzda, çalışanlar öğrenme konusunda birbirlerine yardımcı olurlar.	0,850				
-Kurumumuzda çalışanlar karşılıklı güven ortamını sağlamak için zaman harcarlar.	0,803				
-Kurumumuzda çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görürler.	0,791				
-Kurumumuzda çalışanlar konuşmaya başlamadan önce karşısındaki kişinin görüşünü dinlerler.	0,782				
-Kurumumuzda, çalışanlar birbirlerine açık ve dürüst geribildirimde bulunurlar.	0,760				
-Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.	0,740				
-Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterirler.	0,639				
-Liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.	0,592				
-Kurumumuz, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolay ve hızlı bir şekilde verir.	0,531				
2.Faktör: Güçlendirilmiş Çalışanlar		3,245	%16,22	%44,90	0,853
-Kurumumuz çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.	0,801				
- Kurumumuz, problemlerden elde edilen derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.	0,724				
-Kurumumuz, çalışanları kurum vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder.	0,650				
-Kurumumuz, çalışanların inisiyatif almasını onaylar.	0,633				
-Departmanlar ileri sürdükleri önerilerin, organizasyon tarafından dikkate alınacağına emindirler.	0,631				
3.Faktör: Sistemler Arası Bağlantı		2,841	%14,20	%59,10	0,817
-Kurumumuz, çalışanların iş ile aile arasında denge kurmasına yardım eder.	0,786				
-Kurumumuz, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.	0,770				
-Kurumumuz çalışanların geniş çaplı bir perspektif ile düşünmesini teşvik eder.	0,658				
4.Faktör: Öğrenmenin Teşviki		2,374	%11,868	%70,97	0,718
-Kurumumuzda, çalışanlara öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.	0,810				
-Departmanlar, elde ettikleri başarılar için ödüllendirilirler.	0,780				
-Departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.	0,506				

3.5.2.2. Öğrenen Organizasyon Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenen organizasyona ilişkin algılama düzeylerini ölçen değişkenlere açıklayıcı faktör analizi yaptıktan sonra ortaya çıkan “destekleyici liderlik ve diyalog”, “güçlendirilmiş çalışanlar”, “sistemler arası bağlantılar” ve “öğrenmenin teşviki” boyutlarındaki ifadelerin aritmetik ortalaması, standart sapması, frekans dağılımları ve yüzde değerleri Tablo 3.5, Tablo 3.6, Tablo 3.7 ve Tablo 3.8’de verilmiştir.

Tablo 3.5’den de izlenebileceği gibi “Destekleyici Liderlik ve Diyalog” faktörüne ilişkin değişkenlerden en yüksek ortalamaya sahip olan; “Kurumumuzda çalışanlar, öğrenme konusunda birbirlerine yardımcı olurlar.” ifadesidir. Bu ifadeyi sırasıyla “Liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.”, “Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.”, “Kurumumuzda çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zaman harcarlar.”, “Kurumumuzda çalışanlar, birbirlerine açık ve dürüst geribildirimde bulunurlar.”, “Kurumumuz, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolay ve hızlı bir şekilde verir.”, “Kurumumuzda çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görürler.”, “Kurumumuzda çalışanlar, konuşmaya başlamadan önce karşısındaki kişinin görüşünü dinlerler.” ve “Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterirler.” ifadeleri izlemektedir.

Destekleyici liderlik ve diyalog ile ilgili 963 seçeneğin %66,7’si katılıyorum/kesinlikle katılıyorum şeklindeyken, %16’sı katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum şeklindedir. Bu veriler öğrenen organizasyonlarda destekleyici liderlik ve diyalogun orta düzeyde önemli görüldüğü şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.5. Destekleyici Liderlik ve Diyalog Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kurumumuzda çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görürler.	3,523	0,974	2	1,9	18	16,8	22	20,6	52	48,6	13	12,1
Kurumumuzda, çalışanlar öğrenme konusunda birbirlerine yardımcı olurlar.	3,887	0,974	4	3,7	8	7,5	9	8,4	61	57	25	23,4
Kurumumuzda, çalışanlar birbirlerine açık ve dürüst geribildirimde bulunurlar.	3,560	1,074	6	5,6	13	12,1	20	18,7	51	47,7	17	15,9
Kurumumuzda çalışanlar karşılıklı güven ortamını sağlamak için zaman harcarlar.	3,607	0,968	2	1,9	16	15	19	17,8	55	51,4	15	14
Kurumumuzda çalışanlar konuşmaya başlamadan önce karşıdaki kişinin görüşünü dinlerler.	3,504	1,022	4	3,7	20	18,7	11	10,3	62	57,9	10	9,3
Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterirler.	3,439	0,992	4	3,7	18	16,8	21	19,6	55	51,4	9	8,4
Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.	3,635	0,945	2	1,9	16	15	14	13,1	62	57,9	13	12,1
Liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.	3,775	0,780	2	1,9	4	3,7	23	21,5	65	60,7	13	12,1
Kurumumuz, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolay ve hızlı bir şekilde verir.	3,551	0,903	2	1,9	13	12,1	27	25,2	54	50,5	11	10,5
Genel	3,609	0,777	28	2,90	12	13,1	16	17,2	51	53,6	12	13,1

İkinci faktör olan “Güçlendirilmiş Çalışanlar” boyutuna ilişkin değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde, “Kurumumuz, problemlerden elde edilen derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.” ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülür. “Kurumumuz, çalışanları kurum vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder” ile “Departmanlar ileri sürdükleri önerilerin, organizasyon tarafından dikkate alınacağına emindirler.” ifadeleri birbirlerine yakın ortalamalara sahiptirler. Bu değişkenleri ise “Kurumumuz çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.”, “Kurumumuz çalışanların inisiyatif almasını onaylar.” ifadeleri takip etmektedir.

“Güçlendirilmiş Çalışanlar” ile ilgili 526 seçeneğin %55,31’i katılıyorum/kesinlikle katılıyorum şeklindeyken, % 16,91’i katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum şeklindedir. Çalışmaya katılanların %27,7’si ise kararsızım cevabını vermiştir. Bu veriler, çalışanların güçlendirilmesinin, öğrenen organizasyonların oluşumunda kısmen önemli görüldüğü şeklinde yorumlanabilir

Tablo 3.6. Güçlendirilmiş Çalışanlar Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kurumumuz, problemlerden elde edilen derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.	3,600	0,850	2	1,9	10	9,3	25	23,4	59	55,1	9	8,4
Kurumumuz, çalışanları kurum vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder.	3,571	0,886	4	3,7	8	7,5	25	23,4	60	56,1	8	7,5
Departmanlar ileri sürdükleri önerilerin, organizasyon tarafından dikkate alınacağına emindirler.	3,355	1,011	4	3,7	13	16,8	33	30,8	40	37,4	12	11,2
Kurumumuz çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.	3,252	1,00	6	5,6	20	18,7	27	25,2	49	45,8	5	4,7
Kurumumuz, çalışanların inisiyatif almasını onaylar.	3,233	0,947	6	5,6	16	15	36	33,6	45	42,1	4	3,7
Genel	3,398	0,74	22	4,18	67	12,7 3	14 6	27,7 5	25 3	48,0 9	38	7,22

Toplam üç ifadeden oluşan “Sistemler Arası Bağlantı” faktörüne ilişkin ifadelerin ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamaya “Kurumumuz çalışanların geniş çaplı bir perspektif ile düşünmesini teşvik eder.” ifadesinin sahip olduğu görülmektedir. Bu değişkenin ortalamasını sırasıyla “Kurumumuz alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.” , “Kurumumuz çalışanların, iş ile aile arasında denge kurmasına yardım eder.” ifadeleri takip etmektedir.

Sistemler Arası Bağlantı ile ilgili 321 seçeneğin %42,98’i katılıyorum/kesinlikle katılıyorum şeklindeyken, % 25,8’i katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum şeklindedir. Çalışmaya katılanların %31,1’i gibi önemli bir kısmı ise kararsızım cevabını vermiştir. Bu veriler, “Sistemler Arası Bağlantı” faktörüne gerekli önemin verilmediği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.7. Sistemler Arası Bağlantı Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kurumumuz, çalışanların iş ile aile arasında denge kurmasına yardım eder.	3,102	0,989	7	6,5	19	17,8	44	41,1	30	28	7	6,5
Kurumumuz, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.	3,084	1,082	8	7,5	24	22,4	36	33,6	29	27,1	10	9,3
Kurumumuz çalışanların geniş çaplı bir perspektif ile düşünmesini teşvik eder.	3,345	0,962	4	3,7	21	19,6	20	18,7	58	54,2	4	3,7
Genel	3,177	0,86	19	5,9	64	19,9	100	31,1	117	36,4	21	6,54

Dördüncü faktör olan “Öğrenmenin Teşviki”ne ilişkin değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde, “Kurumumuzda, çalışanlara öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.” ifadesinin diğerlerine oranla daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu gözlenmektedir.. Bu değişkeni sırasıyla, “Departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.” ile “Departmanlar elde ettikleri başarılar için ödüllendirilirler.” ifadeleri takip etmektedir.

“Öğrenmenin Teşviki” ile ilgili 963 seçeneğin %52,8’si katılıyorum/kesinlikle katılıyorum şeklindeken , %26,15’i katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum şeklindedir. Bu veriler, çalışanlar tarafından öğrenmenin teşvik edilmesinin kısmen önemli görüldüğü, ancak önem derecesinin olması gerekenden az olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.8. Öğrenmenin Teşviki Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kurumumuzda, çalışanlara öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.	3,476	0,945	-	-	21	19,6	27	25,2	46	43	13	12,1
Departmanlar, elde ettikleri başarılar için ödüllendirilirler.	3,177	0,998	2	1,9	35	32,7	16	15	50	46,7	4	3,7
Departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.	3,252	1,055	4	3,7	27	25,2	24	22,4	42	39,3	10	9,3
Genel	3,302	0,80	6	1,8	83	25,07	67	20,24	148	44,71	27	8,15

3.5.3. Örgütsel Yeniliğe İlişkin Bulgular

3.5.3.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Örgütsel yenilik algısına ilişkin temel boyutları belirlemek amacı ile, örgütsel yenilikle ilgili toplam 17 değişkene doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve yapılan analizin sonuçları Tablo 3.9’da özetlenmiştir. Araştırma verilerine betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-OlkinMeasure of SamplingAdequacy) örneklem yeterlik ölçütü (0,767) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett’s Test of Sphericity; 755,549; $p < ,000$) yeterli düzeydedir.

Yapılan faktör analizinde boyutların açıklanma derecesini azaltması sebebiyle 1.(Kurumumuzda; ürün/hizmetlerin üretimi için yeni yöntemlerin sayısı hızlı bir şekilde artış göstermiştir.), 16.(Kurumumuzda; geçmişte rakiplerimizin geliştirdiklerinden çok daha farklı yeni pazarlama politika ve prosedürleri sürekli olarak geliştirilmiştir.) ve 17.(Kurumumuz; sınırlarını genişletmek ve daha önce yapılmamış yeni pazarlama süreçleri yaratmak için pazar bilgisini kullanmaktadır.) değişkenler analizden çıkartılmıştır. Bu değişkenler çıkarıldıktan sonra kalan 14 maddeye faktör analizi uygulanmış ve 4 faktör elde edilmiştir. Elde edilen dört faktör toplam varyansın %70,95’ini açıklamaktadır.

Analiz sonucunda elde edilen birinci faktörü ürün yeniliği oluşturmaktadır, bu faktör 3,098’lik bir öz değere sahip olup toplam varyansın %22,12’sini açıklamaktadır. Süreç yeniliği olarak adlandırılan ve organizasyonda yeni iş süreçlerinin geliştirilmesi algısını ifade eden ikinci faktör 2,544’lük bir öz değere sahip olup toplam varyansın %18,17’sini açıklamaktadır. Yönetimsel yenilik olarak adlandırılan üçüncü faktör 2,273’lük bir öz değere sahiptir ve toplam varyansın %16,239’unu açıklamaktadır. Pazarlama yeniliği olarak adlandırılan son faktör ise 2,019’luk bir öz değere sahip olup toplam varyansın %14,419’unu açıklamaktadır.

Tablo 3.9. Örgütsel Yenilik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değerler	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans %	Cronbach Alfa
1.Faktör: Ürün Yeniliği		3,098	%22,12	%22,12	0,824
-Kurumumuzda; girdi, mal ve hizmetler için, yeni lojistik, sevkiyat ve dağıtım yöntemleri kullanılmıştır.	0,658				
-Kurumumuzda; iş süreçlerini destekleyen yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş faaliyetler oluşturulmuştur.	0,774				
-Kurumumuz, amaçlarına ulaşmayı hızlandırmak için sıklıkla farklı faaliyet prosedürlerini denemiştir.	0,798				
-Kurumumuz, hizmet sürecini geliştirmek için devamlı olarak yeni beceriler ya da ekipmanlar kazanmıştır.	0,786				
-Kurumumuzda; tamamen yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş olan ürün/hizmetlerin oranı hızlı bir şekilde artmıştır.	0,621				
2.Faktör: Süreç Yeniliği		2,544	18,172	40,297	0,827
-Kurumumuz, sıklıkla pazar tarafından olumlu bir şekilde kabul gören yeni mal ve hizmetler geliştirmiştir.	0,847				
-Kurumumuz, pazarda mevcut olan ürünleri yeni ürünleredönüştürmek için sürekli olarak yenilikçi beceriler geliştirmiştir.	0,847				
-Kurumumuz; rakiplerinden daha hızlı ve daha sık olarak yenimal ve hizmetler üretmekte ve pazara sunmaktadır.	0,747				
3.Faktör: Yönetimsel Yenilik		2,273	16,239	56,536	0,749
-Kurumumuz; yeni işfırsatları için çalışanları destekleyen prosedürler oluşturmuştur.	0,720				
-Kurumumuzda yeniliği teşvik eden yeni yapılar geliştirilmiştir	0,616				
-Kurumumuz, yeni bir performans değerlendirme yöntemibenimsemiştir	0,578				
-Kurumumuz; yeni işfırsatları için çalışanların fikirlerini destekleyen prosedürler oluşturmuştur.	0,799				
4.Faktör: Pazarlama Yeniliği		2,019	14,419	70,955	0,855
-Kurumumuz, yeni reklam ya da ürün promosyonu teknikleri geliştirmiştir.	0,842				
-Kurumumuz, ürün dağıtımı ya da satış kanalları için yeni yöntemler geliştirmiştir.	0,868				

3.5.3.2. Örgütsel Yenilik Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel yeniliğe ilişkin algılarını ölçen ölçeğe açıklayıcı faktör analizi yaptıktan sonra ortaya çıkan ürün yeniliği, süreç yeniliği, yönetimsel yenilik ve pazarlama yeniliği boyutlarındaki ifadelerin aritmetik ortalaması, standart sapması, frekans dağılımları ve yüzde değerleri Tablo 3.10, Tablo 3.11, Tablo 3.12 ve Tablo 3.13’ te verilmiştir.

Tablo 3.10’ dan da izlenebileceği gibi, en yüksek ortalamaya sahip olan değişken “Kurumumuzda; tamamen yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş olan ürün/hizmetlerin oranı hızlı bir şekilde artmıştır.” ifadesidir. Bu ifadeyi sırasıyla “Kurumumuz, hizmet sürecini geliştirmek için devamlı olarak yeni beceriler ya da ekipmanlar kazanmıştır.”, “Kurumumuzda; iş süreçlerini destekleyen yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş faaliyetler oluşturulmuştur.”, “Kurumumuzda; girdi, mal ve hizmetler için, yeni lojistik, sevkiyat ve dağıtım yöntemleri kullanılmıştır.” ve “Kurumumuz, amaçlarına ulaşmayı hızlandırmak için sıklıkla farklı faaliyet prosedürlerini denemiştir.” ifadeleri izlemektedir.

Tablo 3.10. Ürün Yeniliği Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kurumumuz, amaçlarına ulaşmayı hızlandırmak için sıklıkla farklı faaliyet prosedürlerini denemiştir.	3,56	0,859	3	2,8	10	9,3	25	23,4	62	57,9	7	6,5
Kurumumuzda; iş süreçlerini destekleyen yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş faaliyetler oluşturulmuştur.	3,78	0,687	1	0,9	4	3,7	21	19,6	72	67,3	9	8,4
Kurumumuzda; girdi, mal ve hizmetler için, yeni lojistik, sevkiyat ve dağıtım yöntemleri kullanılmıştır.	3,68	0,784	1	0,9	8	7,5	25	23,4	63	58,9	10	9,3
Kurumumuz, hizmet sürecini geliştirmek için devamlı olarak yeni beceriler ya da ekipmanlar kazanmıştır.	3,91	0,688	1	0,9	4	3,7	12	11,2	76	71	14	13,1
Kurumumuzda; tamamen yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş olan ürün/hizmetlerin oranı hızlı bir şekilde artmıştır.	3,99	0,651	-	-	3	2,8	14	13,1	71	66,4	19	17,8
Genel	3,78	0,564	6	1,11	29	5,41	97	18,09	344	64,17	59	11

“Ürün Yeniliği” ile ilgili 536 seçeneğin %75,17’si katılıyorum/kesinlikle katılıyorum şeklindeyken, % 6,52’si katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum şeklindedir. Çalışmaya katılanların %18,09’si ise kararsızım cevabını vermiştir.

İkinci faktör olan süreç yeniliğine ilişkin değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde, “Kurumumuz, sıklıkla pazar tarafından olumlu bir şekilde kabul gören yeni mal ve hizmetler geliştirmiştir.” ile “Kurumumuz, pazarda mevcut olan ürünleri yeni ürünlere dönüştürmek için sürekli olarak yenilikçi beceriler geliştirmiştir.” ifadelerinin birbirlerine yakın ortalamalara sahip olduğu görülür. Bu değişkenleri ise “Kurumumuz; rakiplerinden daha hızlı ve daha sık olarak yeni mal ve hizmetler üretmekte ve pazara sunmaktadır.” ifadesi takip etmektedir.

“Süreç Yeniliği” ile ilgili 536 seçeneğin %62,29’u katılıyorum/kesinlikle katılıyorum şeklindeyken, % 13,7’si katılmıyorum şeklindedir. Çalışmaya katılanların %23,98’i ise kararsızım cevabını vermiştir.

Tablo 3.11. Süreç Yeniliği Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	S.S	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kurumumuz, sıklıkla pazar tarafından olumlu bir şekilde kabulgören yeni mal ve hizmetler geliştirmiştir.	3,74	0,776	-	-	8	7,5	25	23,4	60	56,1	14	13,1
Kurumumuz, pazarda mevcut olan ürünleri yeni ürünlere dönüştürmek için sürekli olarak yenilikçi beceriler geliştirmiştir.	3,71	0,879	-	-	14	13,1	19	17,8	58	54,2	16	15
Kurumumuz; rakiplerinden daha hızlı ve daha sık olarak yeni mal ve hizmetler üretmekte ve pazara sunmaktadır.	3,35	0,829	-	-	22	20,6	33	30,8	44	41,1	8	7,5
Genel	3,60	,732	-	-	44	13,7	77	23,98	162	50,46	38	11,83

Toplam dört ifadeden oluşan “Yönetimsel Yenilik” faktörüne ilişkin ifadelerin ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamaya “Kurumumuz, yeni bir performans değerlendirme yöntemibenimsemiştir.” ifadesinin sahip olduğu görülmektedir. Bu değişkenin ortalamasını sırasıyla “Kurumumuzda yeniliği teşvik eden yeni yapılar geliştirilmiştir.”, Kurumumuz; yeni iş fırsatları için çalışanların fikirlerini destekleyen prosedürler oluşturmuştur.” ifadeleri takip etmektedir. En düşük ortalamaya sahip değişken ise “Kurumumuz; yeni işfırsatları için çalışanları destekleyen prosedürler oluşturmuştur.” ifadesidir.

Tablo 3.12. Yönetimsel Yenilik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kurumumuz; yeni işfırsatları için çalışanları destekleyen prosedürler oluşturmuştur.	3,38	0,898	2	1,9	21	19,6	34	31,8	45	42,1	5	4,7
Kurumumuzda yeniliği teşvik eden yeni yapılar geliştirilmiştir.	3,58	0,823	-	-	13	12,1	28	26,2	56	52,3	10	9,3
Kurumumuz, yeni bir performans değerlendirme yöntemibenimsemiştir	3,70	0,792	1	0,9	4	3,7	31	29,0	61	57,0	10	9,3
Kurumumuz; yeni işfırsatları için çalışanların fikirlerini destekleyen prosedürler oluşturmuştur	3,39	0,866	1	0,9	18	16,8	32	29,9	50	46,7	6	5,6
Genel	3,49	0,630	4	0,9	56	13,0	12	29,2	21	49,5	31	7,2
						8	5	0	2	3		4

Yönetimsel yenilik ile ilgili 428 seçeneğin %56,77’si katılıyorum/kesinlikle katılıyorum şeklindeyken, % 13,98’i katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum şeklindedir. Çalışmaya katılanların %29,20’si ise kararsızım cevabını vermiştir..

Dördüncü faktör olan pazarlama yeniliğine ilişkin değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde “Kurumumuz, yeni reklam ya da ürün promosyonu teknikleri geliştirmiştir.” ile “Kurumumuz, ürün dağıtımını ya da satış kanalları için yeni yöntemler geliştirmiştir.” ifadelerinin birbirine yakın ortalamalara sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.13. Pazarlama Yeniliği Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	S.S	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kurumumuz, ürün dağıtımını ya da satış kanalları için yeni yöntemler geliştirmiştir.	3,76	0,906	2	1,9	10	9,3	17	15,9	60	56,1	18	16,8
Kurumumuz, yeni reklam ya da ürün promosyonu teknikleri geliştirmiştir.	3,77	0,827	2	1,9	9	8,4	12	11,2	72	67,3	12	11,2
Genel	3,77	,810	4	1,86	19	8,87	29	13,55	132	61,68	30	14,01

Pazarlama yeniliği ile ilgili 214 seçeneğin %75,69'u katılıyorum/kesinlikle katılıyorum şeklindeyken, % 10,73'ü katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum şeklindedir. Çalışmaya katılanların %13,55'i ise kararsızım cevabını vermiştir. Bu veriler, örgütsel yenilik bağlamı içinde pazarlama yeniliği faktörünün çok önemli görüldüğü şeklinde yorumlanabilir.

3.5.4. Öğrenen Organizasyonun Örgütsel Yenilik Üzerine Etkisi

Öğrenen organizasyon algısı ile örgütsel yenilik algısı arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi uygulanmıştır. İki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini ve derecesini ölçen istatistiksel bir yöntem olan korelasyon analizinde korelasyon katsayısı genellikle “r” harfi ile gösterilir. İki değişken arasında pozitif bir ilişki olmaması durumunda “r” negatif olur ve -1'e yaklaşır. İki değişken arasında hiçbir ilişki yoksa korelasyon katsayısı sıfır olur (Naktiyok, A., Karabey, C. N. ve Timuroğlu, M. K., 2009: 98)

Tablo 3.14'te çalışmada yer alan temel değişkenler ve alt boyutları arasındaki korelasyon katsayılarına yer verilmiştir.

Tablo 3.14. Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel Yenilik Arasındaki İlişki

	Destekleyici liderlik ve diyalog	Güçlendirilmiş Çalışanlar	Sistemler Arası Bağlantı	Öğrenmenin teşvik edilmesi	Ürün Yeniliği	Süreç Yeniliği	Yönetimsel Yenilik	Pazarlama Yeniliği	Öğrenen Organizasyon	Örgütsel Yenilik
Destekleyici Liderlik ve Diyalog	1									
Güçlendirilmiş Çalışanlar	,652**	1								
Sistemler Arası Bağlantı	,631**	,618**	1							
Öğrenmenin teşvik edilmesi	,644**	,558**	,505**	1						
Ürün Yeniliği	,494**	,428**	,341**	,476**	1					
Süreç Yeniliği	,391**	,319**	,179	,313**	,328**	1				
Yönetimsel Yenilik	,499**	,663**	,485**	,395**	,509**	,434**	1			
Pazarlama Yeniliği	,415**	,184	,150	,299**	,340**	,405**	,314**	1		
Öğrenen Organizasyon	,855**	,832**	,832**	,804**	,490**	,333**	,597**	,324**	1	
Örgütsel Yenilik	,725**	,648**	,529**	,618**	,703**	,709**	,768**	,698**	,740**	1

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 3.14'den de izlenebileceği gibi genel olarak öğrenen organizasyon algısı ile örgütsel yenilik algısı arasında doğru yönlü ve %99 önem düzeyinde anlamlı ve çok güçlü bir ilişki vardır ($r=,740$). Bu ilişki çalışanların öğrenen organizasyon algısında bir artış gerçekleştiğinde örgütsel yeniliğe ilişkin algılamalarının da yükseldiğini ortaya koymaktadır.

Öğrenen organizasyon boyutlarıyla örgütsel yenilik boyutları arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayılarından hareketle, ürün yeniliği ile sistemler arası bağlantı algısı arasında diğer öğrenen organizasyon boyutlarına göre nispeten düşük(0,341); destekleyici liderlik ve diyalog algısı arasında oldukça yüksek (0,494) pozitif yönlü bir ilişkidir söz edilebilir.

Bunun yanı sıra süreç yeniliği ile öğrenmenin teşvik edilmesi algısı arasında nispeten düşük(0,313);destekleyici liderlik ve diyalog arasında orta düzeye yakın (0,391) pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülebilmektedir. Yönetimsel yenilik ile güçlendirilmiş çalışanlar algısı arasında oldukça güçlü (0,663);destekleyici liderlik ve diyalog arasında oldukça yüksek (0,499);öğrenmenin teşvik edilmesi arasında ise nispeten düşük (0,395) pozitif yönlü bir ilişkidir söz edilebilir. Son olarak pazarlama yeniliği ile destekleyici liderlik ve diyalog algısı arasında orta düzeyli (0,415); öğrenmenin teşvik edilmesi algısı arasında ise nispeten düşük (0,299) pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu söylenebilir.

Öğrenen organizasyona ilişkin faktörlerin her birinin bir bütün olarak örgütsel yenilik algısıyla ilişkisi incelendiğinde, tüm faktörlerle örgütsel yenilik algısı arasında doğru yönlü ve güçlü bir ilişkinin bulunduğu gözlenmiştir. İlişkinin gücü açısından olgu incelendiğinde, destekleyici liderlik ve diyalog faktörünün genel olarak örgütsel yenilik algısıyla diğer faktörlere oranla daha güçlü ilişkiye sahip olduğu görülmektedir ($r=,725$). Bu faktörü sırasıyla, güçlendirilmiş çalışanlar ($r=,648$), öğrenmenin teşvik edilmesi ($r=,618$) ve sistemler arası bağlantı ($r=,529$) faktörleri takip etmektedir.

Örgütsel yeniliğe ilişkin faktörlerin bir bütün olarak öğrenen organizasyon algısıyla ilişkisi incelendiğinde, yine tüm faktörlerin öğrenen organizasyonla doğru yönlü ve %99 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkisinin olduğu gözlemlenmektedir. Bu durumu ise çalışanların örgütsel yenilik uygulamalarına yönelik algılamalarının artması öğrenme algısını yükselttiği şeklinde yorumlamak mümkündür.

Korelasyon analizinden elde edilen sonuçlar örnekleme dâhilindeki çalışanların öğrenen organizasyona ilişkin algılamaları ile örgütsel yenilik algıları arasında doğru yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu durum hem öğrenen organizasyon algısı düzeyindeki artışın örgütsel yenilik algısını artırdığı hem de örgütsel yeniliğe ilişkin algılama düzeyi arttıkça çalışanların öğrenen organizasyon algı düzeyinin yükseldiği şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuçların yanı sıra her iki ölçeği oluşturan faktörlerin kendi aralarında orta düzeyde ilişkili bulunması ve bu ilişkinin anlamlı olması anketlerin geçerliliklerini destekleyici niteliktedir.

Korelasyon analizi ile faktörler arasında ilişkinin var olduğu saptandıktan sonra, çalışmanın amacına uygun olarak regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 3.15'te öğrenen organizasyon algısının boyutları olan destekleyici liderlik ve diyalog, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve öğrenmenin teşvik edilmesi faktörleri bağımsız değişken, ürün yeniliği ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Öğrenen organizasyon algısının boyutları, ürün yeniliği değişkeninin toplam varyansının %29,6'sını açıklamakta olup oluşturulan denklem %99 önem düzeyinde anlamlıdır ($R^2 = ,296$ ve $F = 10,736^{**}$).

Tablo 3.15. Öğrenen Organizasyon Algısı Boyutlarının Ürün Yeniliği Üzerine Etkisi

Bağımlı	Ürün yeniliği		
	β	t	p
Bağımsız			
Destekleyici liderlik ve diyalog	,272	2,110	,037*
Güçlendirilmiş çalışanlar	,141	1,180	,241
Sistemler arası bağlantı	-,041	-,353	,725
Öğrenmenin teşvik edilmesi	,243	2,160	,033*
R^2	,296		
Düzeltilmiş R^2	,269		
F	10,736**		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Tablo 3.15'e bakıldığında, destekleyici liderlik ve diyalog faktörünün ($\beta=0,272$ ve $p<0,05$) diğer faktörlere kıyasla ürün yeniliğine etkisinin daha yüksek olduğu, ayrıca güçlendirilmiş çalışanlar ve sistemler arası bağlantı faktörlerinin beta katsayılarının anlamlı olmadığı gözlenmektedir. Halbuki söz konusu değişkenler tek başına korelasyon analizinde ürün yeniliği boyutuyla pozitif yönlü bir ilişki göstermişti. Bu durumun nedeni olarak, öğrenen organizasyon algısının tüm boyutlarının analize dâhil edilmesiyle güçlendirilmiş çalışanlar ve sistemler arası bağlantı faktörlerinin etkisinin anlamsız hale gelecek düzeyde azalmış olması söylenebilir.

Tablo 3.16'da öğrenen organizasyon algısının boyutları olan destekleyici liderlik ve diyalog, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve öğrenmenin teşviki bağımsız değişken, süreç yeniliği ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Öğrenen organizasyon algısının boyutları, süreç yeniliği değişkeninin toplam varyansının%18,1'ini açıklamakta olup oluşturulan denklem %99 önem düzeyinde anlamlıdır ($R^2= ,181$ ve $F= 5,630^{**}$).

3.16. Öğrenen Organizasyon Algısı Boyutlarının Süreç Yeniliği Üzerinde Etkisi

Bağımlı	Süreç yeniliği		
	β	t	p
Bağımsız			
Destekleyici liderlik ve diyalog	,342	2,456	,016
Güçlendirilmiş çalışanlar	,153	1,188	,138
Sistemler arası bağlantı	-,181	-1,460	,147
Öğrenmenin teşvik edilmesi	,099	,818	,415
R^2	,181		
Düzeltilmiş R^2	,149		
F	5,630**		

* $p<0,05$, ** $p<0,01$

Tablo 3.16'ya bakıldığında, destekleyici liderlik ve diyalog faktörünün ($\beta=0,342$ ve $p<0,05$) diğer faktörlere oranla, süreç yeniliğine etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve öğrenmenin teşvik edilmesi faktörlerinin beta katsayıları anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 3.17’de öğrenen organizasyon algısının boyutları olan destekleyici liderlik ve diyalog, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve öğrenmenin teşviki bağımsız değişken, yönetimsel yenilik ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Öğrenen organizasyon algısının boyutları, yönetimsel yenilik değişkeninin toplam varyansının %45,2,6’sini açıklamaktadır. Oluşturulan denklemin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = ,452$ ve $F = 21,074^{**}$).

Tablo 3.17. Öğrenen Organizasyon Algısı Boyutlarının Yönetimsel Yenilik Üzerinde

Bağımlı Bağımsız	Yönetimsel Yenilik		
	β	t	p
Destekleyici liderlik ve diyalog	,089	,784	,435
Güçlendirilmiş çalışanlar	,559	5,314	,000
Sistemler arası bağlantı	,094	,927	,356
Öğrenmenin teşvik edilmesi	-,022	-,218	,828
R^2	,452		
Düzeltilmiş R^2	,431		
F	21,074 ^{**}		

Etkisi

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Tablo 3.17’ye bakıldığında güçlendirilmiş çalışanlar faktörünün ($\beta = 0,559$ ve $p < 0,01$), diğer faktörlere nazaran yönetimsel yeniliğe etkisinin daha yüksek olduğu ve ayrıca destekleyici liderlik ve diyalog, sistemler arası bağlantı ve öğrenmenin teşvik edilmesi faktörlerinin beta katsayılarının anlamlı olmadığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla yönetimsel yenilikleri başarıyla uygulamak için, çalışanların güçlendirilmesine önem verilmesi gerektiği söylenebilir.

Tablo 3.18’de öğrenen organizasyon algısının boyutları olan destekleyici liderlik ve diyalog, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve öğrenmenin teşviki bağımsız değişken, pazarlama yeniliği ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Öğrenen organizasyon algısının boyutlarının, süreç yeniliği değişkeninin toplam varyansının %20,4’ünü açıkladığı ve denklemin bir bütün olarak %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = ,204$ ve $F = 6,522^{**}$).

Tablo 3.18. Öğrenen Organizasyon Algısı Boyutlarının Pazarlama Yeniliği Üzerinde Etkisi

Bağımlı Bağımsız	Pazarlama yeniliği		
	β	t	p
Destekleyici liderlik ve diyalog	,523	3,814	,000
Güçlendirilmiş çalışanlar	-,117	-,923	,358
Sistemler arası bağlantı	-,163	-1,335	,185
Öğrenmenin teşviki	,110	,921	,359
R^2	,204		
Düzeltilmiş R^2	,172		
F	6,522**		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Tablo 3.18’e bakıldığında destekleyici liderlik ve diyalog faktörünün ($\beta = 0,523$ ve $p < 0,01$), diğer faktörlere oranla pazarlama yeniliği boyutuna etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra; güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve öğrenmenin teşvik edilmesi gibi faktörlerin beta katsayılarının anlamlı olmadığı da gözlemlenmektedir.

Son olarak, öğrenen organizasyonun boyutları olan destekleyici liderlik ve diyalog, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve son olarak öğrenmenin teşviki, bağımsız değişken; örgütsel yenilik ise bağımlı değişken olarak ele alınarak regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.19’da özetlenmiştir.

Tablo 3.19. Öğrenen Organizasyon Algısı Boyutlarının Örgütsel Yenilik Üzerinde Etkisi

Bağımlı Bağımsız	Örgütsel yenilik		
	β	t	p
Destekleyici liderlik ve diyalog	,430**	4,424	,000
Güçlendirilmiş çalışanlar	,259**	2,876	,005
Sistemler arası bağlantı	-,003	-,033	,974
Öğrenmenin teşviki	,199	3,350	,021
R^2	,600		
Düzeltilmiş R^2	,585		
F	38,304**		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Tablo 3.19 incelendiğinde öğrenen organizasyona ilişkin boyutların örgütsel yeniliğin toplam varyansının %60’ını açıklamakta olduğu ve kurulan denklemin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. ($R^2 = ,585$ ve $F = 38,304^{**}$).

Tablo 3.19’a bakıldığında destekleyici liderlik ve diyalog boyutunun ($\beta = ,430$ ve $p < 0,01$) güçlendirilmiş çalışanlar ($\beta = ,259^*$ ve $p < 0,01$), sistemler arası bağlantı ve öğrenmenin teşvik edilmesi boyutlarına kıyasla örgütsel yeniliği açıklama gücünün daha yüksek olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizindeki verilerle birlikte bu veriler göz önün alındığında, öğrenen organizasyon algısının örgütsel yenilik algısını etkilediği, özellikle destekleyici liderlik ve diyalog gibi uygulamalara verilen önemin örgütsel yeniliğe ilişkin algılamaları daha da artırdığı söylenebilir.

3.5.5. Kontrol Değişkenleri Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel Yenilik Algısı

Bu bölümde araştırmaya katılan banka çalışanlarının öğrenen organizasyon algısı ve örgütsel yenilik boyutlarının; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, deneyim ve statü değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla iki grup değer alan kontrol değişkenleri için bağımsız örnekler t testi iki gruptan fazla değer alan kontrol değişkenleri içinde tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Öğrenen organizasyon algısı ve örgütsel yenilik değişkenlerinin ve her bir değişkenin alt boyutlarının ortalamalar açısından farklılık düzeyleri ($p < 0,01$ ve $p < 0,05$ olmalı) incelenmiştir. İnceleme sonucunda iki gruptan fazla değer alan değişkenlerde farklılık olması durumunda farklılığın nedenini öğrenmeye yönelik olarak LSD Testi uygulanmıştır.

3.5.5.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel Yenilik Algısı

Erkek ve kadın çalışanların öğrenen organizasyon ve örgütsel yenilik algıları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız iki örnek t testi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 3.20’de gösterilmiştir.

Tablo 3.20. Cinsiyet Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel Yeniliğin Boyutları

<i>Değişken</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>t</i>	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>p</i>
Ürün yeniliği			-,697	105	,377
Erkek	3,75	,625			
Kadın	3,82	,481			
Süreç Yeniliği			-2,156	105	,194
Erkek	3,46	,770			
Kadın	3,77	,652			
Yönetimsel Yenilik			,169	105	,733
Erkek	3,50	,649			
Kadın	3,47	,612			
Pazarlama Yeniliği			-3,253	105	,000
Erkek	3,55	,959			
Kadın	4,04	,459			
Destekleyici Liderlik ve Diyalog			-1,413	105	,819
Erkek	3,51	,761			
Kadın	3,72	,789			
Güçlendirilmiş Çalışanlar			-,493	105	,876
Erkek	3,36	,726			
Kadın	3,43	,766			
Sistemler Arası bağlantı			,564	105	,269
Erkek	3,22	,838			
Kadın	3,12	,906			
Öğrenmenin Teşvik Edilmesi			-,281	105	,073
Erkek	3,28	,713			
Kadın	3,32	,903			

Tablo 3.20’den de anlaşılacağı gibi, cinsiyet değişkeni açısından örgütsel yeniliğin alt boyutlarından sadece pazarlama yeniliği boyutunda,% 99 önem düzeyinde anlamlı bir farkın bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçtan hareketle kadınların pazarlama yeniliği algısının erkeklerden daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Elde edilen bu verilere göre, diğer boyutlar açısından kadın ve erkeklerin algıları arasında fark bulunmamaktadır.

3.5.5.2. Medeni Durum Değişkeni Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel Yenilik Algısı

Tablo 3.21. Medeni Durum Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel Yeniliğin Boyutları

<i>Değişken</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>t</i>	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>p</i>
Ürün yeniliği			,466	105	,946
Evli	3,81	,556			
Bekar	3,75	,577			
Süreç yeniliği			-3,652	105	,005
Evli	3,37	,760			
Bekar	3,87	,604			
Yönetimsel yenilik			-,678	105	,547
Evli	3,45	,653			
Bekar	3,53	,605			
Pazarlama yeniliği			-,649	105	,090
Evli	3,72	,643			
Bekar	3,82	,976			
Destekleyici Liderlik ve Diyalog			-,947	105	,519
Evli	3,54	,780			
Bekar	3,68	,776			
Güçlendirilmiş Çalışanlar			-,338	105	,841
Evli	3,37	,732			
Bekar	3,42	,760			
Sistemler Arası Bağlantı			-,215	105	,604
Evli	3,16	,849			
Bekar	3,19	,894			
Öğrenmenin Teşvik Edilmesi			-1,098	105	,869
Evli	3,22	,819			
Bekar	3,39	,774			

Öğrenen organizasyon ve örgütsel yenilik ile medeni durum değişkeni arasında bir ilişkinin var olup olmadığını test etmek için yapılan analiz sonucunda, süreç yeniliği faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farkın % 99 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre bekar çalışanların süreç yeniliği algısı evli çalışanlardan daha yüksektir.

3.5.5.3. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel Yenilik Algısı

Tablo 3.22. Eğitim Durumu Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel Yeniliğin Boyutları

	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F	Önem Düzeyi
Destekleyici Liderlik Ve Diyalog	Gruplar Arası	6,771	4	1,693	3,00	,022
	Grup İçi	57,386	102	,563		
	Toplam	64,257	106			
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Gruplar arası	5,804	4	1,451	2,814	,029
	Grup İçi	52,595	102	,516		
	Toplam	58,400	106			
Sistemler Arası Bağlantı	Gruplar Arası	3,902	4	,976	1,314	,270
	Grup İçi	75,724	102	,742		
	Toplam	79,626	106			
Öğrenmenin Teşvik Edilmesi	Gruplar Arası	5,836	4	1,459	2,398	,055
	Grup İçi	62,060	102	,608		
	Toplam	67,896	106			
Ürün Yeniliği	Gruplar Arası	1,709	4	,427	1,362	,252
	Grup İçi	31,993	102	,314		
	Toplam	33,702	106			
Süreç Yeniliği	Gruplar Arası	7,624	4	1,906	3,944	,005
	Grup İçi	49,294	102	,483		
	Toplam	56,918	106			
Yönetimsel Yenilik	Gruplar Arası	1,057	4	,264	,656	,624
	Grup İçi	41,059	102	,403		
	Toplam	42,116	106			
Pazarlama Yeniliği	Gruplar Arası	3,196	4	,799	1,227	,304
	Grup İçi	66,44	102	,651		
	Toplam	69,640	106			

Öğrenen organizasyon ve örgütsel yenilik faktörlerine ilişkin ortalamalar öğrenim durumu değişkeni açısından incelendiğinde, destekleyici liderlik ve diyalog ($F= 3,00$), güçlendirilmiş çalışanlar ($F= 2,814$) ve süreç yeniliği ($F= 3,94$) faktörlerine ait ortalamalar arasındaki farkın %95 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Destekleyici liderlik ve diyalog faktörüne ilişkin farklılığın nedenini görmeye yönelik LSD testi uygulandığında, ön lisans mezunu çalışanların ortalamalarının, ilköğretim ($I-J=,66$ ve $p=,264$), lise ($I-J=,76$ ve $p=,024$), lisans ($I-J=,91$ ve $p=,001$) ve lisansüstü ($I-J=1,11$ ve $p=,004$) mezunlarının ortalamalarından farklılaştığı

görülmektedir. Buna göre ön lisans mezunu çalışanlarının diğer çalışan gruplarına göre destekleyici liderlik ve diyalog algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

Güçlendirilmiş çalışanlar faktörüne LSD testi uygulandığında, ön lisans mezunu çalışanların ortalamalarının, ilköğretim (I-J=,25 ve p=,661), lise(I-J=,42ve p=,188), lisans (I-J=,74ve p=,006) ve lisansüstü (I-J=,95 ve p=,000) mezunlarının ortalamalarından farklılaştığı görülmektedir. Buna göre ön lisans mezunu çalışanlar diğer çalışan gruplarına göre daha fazla güçlendirilmiş olarak algılanmaktadır.

Süreç yeniliği faktörüne ilişkin LSD testi uygulandığında ise, ön lisans mezunu çalışanların ortalamalarının, ilköğretim (I-J=1,08ve p=,051), lise(I-J=,55ve p=,072), lisans (I-J=,91ve p=,001) ve lisansüstü (I-J=1,08 ve p=,002) mezunlarının ortalamalarından farklılaştığı görülmektedir. Buna göre ön lisans mezunu çalışanların diğer çalışan gruplarına göre süreç yeniliği algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

3.5.5.4. Deneyim Değişkeni Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel Yenilik Algısı

Tablo 3.23. Deneyim Değişkeni Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel yeniliğin Boyutları

	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F	Önem Düzeyi
Destekleyici Liderlik ve Diyalog	Gruplar Arası	1,039	4	,260	,420	,794
	Grup İçi	63,118	102	,619		
	Toplam	64,157	106			
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Gruplar arası	2,401	4	,600	1,093	,364
	Grup İçi	55,999	102	,549		
	Toplam	58,400	106			
Sistemler Arası Bağlantı	Gruplar Arası	11,297	4	2,824	4,216	,003
	Grup İçi	68,329	102	,670		
	Toplam	79,626	106			
Öğrenmenin Teşvik Edilmesi	Gruplar Arası	4,369	4	1,092	1,754	,144
	Grup İçi	63,527	102	,623		
	Toplam	67,896	106			
Ürün Yeniliği	Gruplar Arası	,995	4	,249	,776	,544
	Grup İçi	32,707	102	,321		
	Toplam	33,702	106			
Süreç Yeniliği	Gruplar Arası	5,458	4	1,364	2,704	,034
	Grup İçi	51,460	102	,505		
	Toplam	56,918	106			
Yönetimsel Yenilik	Gruplar Arası	2,709	4	,677	1,753	,144
	Grup İçi	39,407	102	,386		
	Toplam	42,116	106			
Pazarlama Yeniliği	Gruplar Arası	9,109	4	2,277	3,837	,006
	Grup İçi	60,532	102	,593		
	Toplam	69,640	106			

Öğrenen organizasyon ve örgütsel yenilik faktörlerine ilişkin ortalamalar deneyim değişkeni açısından incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar Tablo 3.23'te gösterilmiştir. Tabloya göre sistemler arası bağlantı ($F=4,216$), süreç yeniliği ($F=2,704$) ve pazarlama yeniliği ($F=3,837$) faktörlerine ait ortalamalar arasındaki farkın %95 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Sistemler arası bağlantı faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farklılığın nedenini görmeye yönelik LSD testi uygulandığında; 15 yıldan fazla süredir işletmede çalışanların ortalamasının, <1 (I-J=-,871 ve $p=,001$), 1-5 yıl arası (I-J=-,616 ve $p=,020$), 6-10 yıl arası (I-J=-,498 ve $p=,094$)*, 11-15 yıl arası (I-J=,174 ve $p=,663$) grupların ortalamalarından farklılaştığı görülmektedir.

Süreç yeniliği faktörüne LSD testi uygulandığında; 1-5 yıl arası işletmede çalışanların ortalamasının, <1 (I-J=-,286 ve $p=,095$), 6-10 yıl arası (I-J=,313 ve $p=,140$), 11-15 yıl arası (I-J=-,490 ve $p=,122$) ve >15 (I-J=-,156 ve $p=,488$) işletmede çalışanların ortalamalarından farklılaştığı görülmektedir. Buna göre 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan çalışanların, diğer çalışan gruplarına göre süreç yeniliğine yönelik algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Pazarlama yeniliği faktörüne LSD testi uygulandığında; 15 yıldan fazla süredir işletmede çalışanların ortalamasının, <1 (I-J=-,355 ve $p=,146$), 1-5 (I-J=,273 ve $p=,267$), 6-10 (I-J=,067 ve $p=,809$), 11-15 (I-J=-,619 ve $p=,103$) yıl arası grupların ortalamalarından farklılaştığı görülmektedir. Buna göre 15 yıldan fazla kıdeme sahip olan çalışanların, diğer çalışan gruplarına göre pazarlama yeniliğine yönelik algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

3.5.5.5. Pozisyon Değişkeni Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel Yenilik Algısı

Tablo 3.24. Pozisyon Değişkeni Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel Yeniliğin Boyutları

	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F	Önem Düzeyi
Destekleyici Liderlik Ve Diyalog	Gruplar Arası	4,023	4	1,006	1,706	,154
	Grup İçi	60,135	102	,590		
	Toplam	64,157	106			
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Gruplar arası	5,871	4	1,468	2,850	,028
	Grup İçi	52,528	102	,515		
	Toplam	58,400	106			
Sistemler Arası Bağlantı	Gruplar Arası	9,115	4	2,279	3,296	,014
	Grup İçi	70,511	102	,691		
	Toplam	79,626	106			
Öğrenmenin Teşvik Edilmesi	Gruplar Arası	6,916	4	1,729	2,892	,026
	Grup İçi	60,980	102	,598		
	Toplam	67,896	106			
Ürün Yeniliği	Gruplar Arası	1,305	4	,326	1,027	,397
	Grup İçi	32,397	102	,318		
	Toplam	33,702	106			
Süreç Yeniliği	Gruplar Arası	11,656	4	2,914	6,567	,000
	Grup İçi	45,262	102	,444		
	Toplam	56,918	106			
Yönetimsel Yenilik	Gruplar Arası	2,457	4	,614	1,580	,185
	Grup İçi	39,659	102	,389		
	Toplam	42,116	106			
Pazarlama Yeniliği	Gruplar Arası	7,306	4	1,827	2,989	,022
	Grup İçi	62,334	102	,611		
	Toplam	69,640	106			

Öğrenen organizasyon ve örgütsel yenilik faktörlerine ilişkin ortalamalar pozisyon değişkeni açısından incelendiğinde, güçlendirilmiş çalışanlar (F= 2,850), sistemler arası bağlantı (F=3,296), öğrenmenin teşvik edilmesi (F=2,892), süreç yeniliği (F= 6,567) ve pazarlama yeniliği (F=2,989) faktörlerine ait ortalamalar arasındaki farkın %95 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Güçlendirilmiş çalışanlar faktörüne ilişkin farklılığın nedenini görmek için LSD testi uygulandığında, bölüm çalışanlarının ortalamalarının, güvenlik çalışanı (I-J=,70 ve p=,56), bölüm şefi(I-J=,014ve p=,949), yönetici yardımcısı(I-J=-,38 ve p=,125) ve yönetici(I-J=-,054ve p=,028) çalışanların ortalamalarından farklılaştığı görülmektedir. Buna göre bölüm çalışanlarının diğer çalışan gruplarına göre öğrenme konusunda desteklendikleri yönünde yüksek bir algı seviyesine sahiptirler.

Sistemler arası bağlantı faktörüne ilişkin farklılığın nedenini görmek için LSD testi uygulandığında, güvenlik çalışanı ortalamalarının, bölüm çalışanı (I-J=-,046 ve p=,235), bölüm şefi (I-J=,075ve p=,861), yönetici yardımcısı (I-J=,20 ve p=,652) ve yönetici (I-J=-,68 ve p=,123) çalışanların ortalamalarından farklılaştığı görülmektedir. Buna göre güvenlik çalışanlarının diğer çalışan gruplarına göre, kurumda yer alan sistemler arasında bağlantı kurmaya yönelik algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Öğrenmenin teşvik edilmesi faktörüne ilişkin farklılığın nedenini görmeye yönelik LSD testi uygulandığında, bölüm çalışanlarının ortalamalarının, güvenlik çalışanı (I-J=-,25 ve p=,478), bölüm şefi(I-J=,469ve p=,033), yönetici yardımcısı(I-J=,288 ve p=,239) ve yönetici(I-J=-,433ve p=,078) çalışanların ortalamalarından farklılaştığı görülmektedir. Buna göre bölüm çalışanları diğer çalışan gruplarına göre daha fazla öğrenme konusunun teşvik edildiklerini düşünmektedirler.

Süreç yeniliği faktörüne ilişkin farklılığın nedenini görmeye yönelik LSD testi uygulandığında, bölüm şefi olarak çalışanların ortalamalarının, bölüm çalışanı (I-J=-,77 ve p=,000), güvenlik çalışanı (I-J=-,92ve p=,008), yönetici yardımcısı (I-J=-1,125 ve p=,000) ve yönetici (I-J=-1,013ve p=,000) çalışanların ortalamalarından farklılaştığı görülmektedir. Buna göre bölüm şefleri diğer çalışan gruplarına göre süreç yeniliği konusunda yönelik daha yüksek bir algı seviyesine sahip oldukları söylenebilir.

Pazarlama yeniliği faktörüne ilişkin farklılığın nedenini görmeye yönelik LSD testi uygulandığında, güvenlik çalışanı ortalamalarının, bölüm çalışanı (I-J=-,701 ve p=,056), bölüm şefi (I-J=-,687ve p=,089), yönetici yardımcısı (I-J=-1,083 ve p=,011) ve yönetici (I-J=-1,25 ve p=,003) çalışanların ortalamalarından farklılaştığı görülmektedir. Buna göre güvenlik çalışanları diğer çalışan gruplarına göre pazarlama yeniliği konusunda yönelik daha yüksek bir algı seviyesine sahip oldukları söylenebilir.

3.5.5.6. Yaş Değişkeni Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel Yenilik Algısı

Tablo 3.25. Yaş Değişkeni Açısından Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel Yeniliği Boyutları

	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F	Önem Düzeyi
Destekleyici Liderlik Ve Diyalog	Gruplar Arası	3,899	3	1,300	2,221	,090
	Grup İçi	60,258	103	,585		
	Toplam	64,157	106			
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Gruplar arası	1,214	3	,405	,729	,537
	Grup İçi	57,186	103	,555		
	Toplam	58,400	106			
Sistemler Arası Bağlantı	Gruplar Arası	3,738	3	1,246	1,691	,174
	Grup İçi	75,888	1103	,737		
	Toplam	79,626	106			
Öğrenmenin Teşvik Edilmesi	Gruplar Arası	2,469	3	,823	1,295	,280
	Grup İçi	65,428	103	,635		
	Toplam	67,896	106			
Ürün Yeniliği	Gruplar Arası	1,408	3	,469	1,497	,220
	Grup İçi	32,294	103	,314		
	Toplam	33,702	106			
Süreç Yeniliği	Gruplar Arası	4,147	3	1,382	2,698	,050
	Grup İçi	52,771	103	,512		
	Toplam	56,918	106			
Yönetimsel Yenilik	Gruplar Arası	,404	3	,135	,333	,802
	Grup İçi	41,712	103	,405		
	Toplam	42,116	106			
Pazarlama Yeniliği	Gruplar Arası	,364	3	,121	,180	,910
	Grup İçi	69,277	103	,673		
	Toplam	69,640	106			

Öğrenen organizasyon ve örgütsel yenilik faktörlerine ilişkin ortalamalar yaş değişkeni açısından incelendiğinde, destekleyici liderlik ve diyalog (F= 2,221) faktörüne ait ortalamalar arasındaki farkın %95 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

LSD testi sonucunda destekleyici liderlik ve diyalog faktörüne yönelik farklılığın nedenine bakıldığında; >50 yaş grubu ortalamasının, 20-29 (I-J=,506 ve p=,359), 30-39 (I-J=,896 ve p=,112) ve 40-49 (I-J=,555 ve p=,339), yaş grubu ortalamalarından farklılaştığı görülmektedir. Buna göre 50 yaşın üzerindeki çalışanların diğer çalışan gruplarına göre destekleyici liderlik ve diyalog algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

3.6.GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu araştırmada öğrenen organizasyon algısı; destekleyici liderlik ve diyalog, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantılar ve öğrenmenin teşvik edilmesi gibi faktörlerini, Örgütsel yenilik algısı ise; ürün yeniliği, süreç yeniliği, yönetsel yenilik ve pazarlama yeniliği gibi faktörleri içine almaktadır. Öğrenen organizasyon algısı altında destekleyici liderlik ve diyalog boyutu kurum çalışanlarının liderleri tarafından desteklendiği, çalışanlar arasında öğrenme konusunda karşılıklı diyalog kurulabildiğini, güçlendirilmiş çalışanlar boyutu çalışanların kurum vizyonuna katkı yapmaları konusunda teşvik edildiği ve inisiyatif almalarının kolaylaştırıldığı, sistemler arası bağlantı boyutu kurum içinde alınan kararların katılımcı bir biçimde alındığı ve çalışanların sistemin bütününü görebilmeleri için geniş çaplı perspektif ile düşünmelerinin teşvik edildiğini, öğrenmenin teşvik edilmesi boyutu ise kurum içinde çalışanlara öğrenme konusunda yeterli zamanın ve fırsatın verildiği ve departmanların elde ettikleri başarıların ödüllendirildiğini ifade etmektedir. Örgütsel yenilik algısı altında ürün yeniliği boyutu kurumda yeni ürün ve hizmetlerin oranını, süreç yeniliği yeni ürün yada hizmetlerin geliştirilmesi süreçlerinin ya da mevcut ürün ve hizmetlerin yenileştirilme seviyesini ifade etmektedir. Yönetsel yenilik boyutu kurum içinde yönetsel faaliyetlerde, prosedür ya da iş süreçlerinde yapılan yenilileri ifade etmektedir. Son olarak pazarlama yeniliği, yeni reklam yada promosyon tekniklerinin geliştirilmesi ve yeni ürün dağıtım ve satış kanallarının kullanılmasını ifade etmektedir.

Öğrenen organizasyon algısının örgütsel yenilik algısına etkisini belirlemek amacıyla İstanbul ili Şişli bölgesinde faaliyet gösteren 12 banka şubesindeki 107 çalışandan anket tekniğiyle veri toplanmış ve yapılan analizler sonunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada öğrenen organizasyon algısı ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda “destekleyici liderlik ve diyalog”, “güçlendirilmiş çalışanlar”, “sistemler arası bağlantı” ve “öğrenmenin teşvik edilmesi” olmak üzere dört boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Öğrenen organizasyon algısına yönelik ifadelerin genel ortalamasının(3,37) orta düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların öğrenen organizasyon algısına yönelik cevapları “kararsızım” ile “katılıyorum” seçeneklerinde toplanmaktadır. Alt boyutlara yönelik ortalamalar karşılaştırıldığında

sırasıyla destekleyici liderlik ve diyalog (3,609), güçlendirilmiş çalışanlar (3,398), sistemler arası bağlantı (3,177) ve öğrenmenin teşvik edilmesi (3,302) gelmektedir.. Buna göre araştırmaya katılan çalışanlar kurumlarında öğrenme konusunda ihtiyaç duymaları halinde liderlerinden destek almakta ve diyalog kurabilme imkanına kısmen sahip olduklarını düşünmektedirler.

Araştırmada örgütsel yenilik algısının alt boyutlarını bulmak için yapılan analizde “ürün yeniliği”, “süreç yeniliği”, “yönetimsel yenilik” ve “pazarlama yeniliği” olmak üzere dört boyut elde edilmiştir. Katılımcıların örgütsel yenilik algısına ilişkin ifadelerinin genel ortalamasının(3,60) orta düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların örgütsel yenilik kavramına yönelik cevapları “kararsızım” ve “katılıyorum” seçenekleri arasında olmakla birlikte; “katılıyorum” seçeneğine oldukça yakın olması nedeniyle örgütsel yeniliğe ilişkin ifadeler kısmen katıldıkları söylenebilir. Alt boyutlara ilişkin ortalamalar karşılaştırıldığında sırasıyla ürün yeniliği (3,78), süreç yeniliği (3,60), yönetimsel yenilik (3,49) ve pazarlama yeniliği (3,77) boyutları gelmektedir. Bu sonuçlardan hareketle, ankete katılan çalışanların ürün yeniliğine yönelik algısının güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanında katılımcıların pazarlama yeniliğine yönelik algısının ortalaması da yüksektir.

Çalışmada öğrenen organizasyon algısı ile örgütsel yenilik algısı arasındaki ilişkileri ortaya koymak için yapılan korelasyon analizi sonucunda; genel anlamda öğrenen organizasyon ile örgütsel yenilik arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Öte yandan öğrenen organizasyon algısının boyutlarının her birinin örgütsel yenilik algısının boyutları ile anlamlı ve olumlu bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Korelasyon analizi sonuçları aynı zamanda öğrenen organizasyon algısı ile örgütsel yenilik algısı arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Öte yandan öğrenen organizasyon algısının “güçlendirilmiş çalışanlar” boyutuyla örgütsel yeniliğin “pazarlama yeniliği” boyutu arasındaki ilişkinin diğer ilişkilerden daha güçlü olduğu bulunmuştur.

Öğrenen organizasyon algısı ile örgütsel yenilik algısı arasındaki ilişki korelasyon analiziyle incelendikten sonra regresyon analizi yapılmıştır. Analizde öncelikle öğrenen organizasyon algısı boyutları ile örgütsel yenilik algısı boyutları regresyona katılmıştır.

Analiz sonucunda genel olarak öğrenen organizasyon algısı boyutlarının örgütsel yenilik algısı boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca öğrenen organizasyon algısının alt boyutlarının bir bütün olarak, örgütsel yenilik algısının alt boyutu olan “pazarlama yeniliği”ni açıklama gücünün diğerlerine göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Öğrenen organizasyon algısı boyutlarının bir bütün olarak örgütsel yenilik algısının % 60’ını açıkladığı ortaya çıkmıştır. Bu verilerden hareketle öğrenen organizasyon algısının ve alt boyutlarının örgütsel yenilik üzerinde etkiye sahip olduğu yönündeki hipotezler doğrulanmıştır.

Çalışanların demografik özellikleri ile öğrenen organizasyon algısı ve örgütsel yenilik algısının alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bazı değişkenlerde farklı demografik gruplar arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Medeni durum değişkeni açısından öğrenen organizasyon ve örgütsel yeniliğin alt boyutlarından sadece süreç yeniliği faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farkın % 99 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Cinsiyet değişkeni açısından öğrenen organizasyon ve örgütsel yeniliğin alt boyutlarından sadece pazarlama yeniliği boyutunda % 99 önem düzeylerinde anlamlı bir farkın bulunduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen bu verilere göre, diğer boyutlar açısından cinsiyete yönelik farklılıktan söz edilememektedir.

Yaş değişkeni açısından öğrenen organizasyon algısı ve örgütsel yenilik alt boyutlarından sadece destekleyici liderlik ve diyalog faktöründe anlamlı farklılık görülmüştür.

Eğitim değişkeni açısından öğrenen organizasyon ve örgütsel yenilik alt boyutlarından; destekleyici liderlik ve diyalog, güçlendirilmiş çalışanlar, ve süreç yeniliği faktörlerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır.

Deneyim değişkeni açısından öğrenen organizasyon ve örgütsel yenilik alt boyutlarından; sistemler arası bağlantı, süreç yeniliği ve pazarlama yeniliği faktörlerinde anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Pozisyon değişkeni açısından öğrenen organizasyon ve örgütsel yenilik alt boyutlarından; güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, öğrenmenin teşvik

edilmesi, süreç yeniliği ve pazarlama yeniliği faktörlerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır.

KAYNAKÇA

- August W. S. (1997). "Leadership is a Living System: Learning Leaders and Organizations" [Yaşayan Bir Sistem Olarak Liderlik: Öğrenen Liderler ve Organizasyonlar]. *Human Systems Management*, 16(4), 281-292.
- Aragon-Correa, J. A., Garcia-Morales V. J. ve Cordo'n-Pozo, E. (2007). "Leadership and Organizational Learning's Role On Innovation and Performance: Lessons From Spain" [Yenilik ve Performans Üzerinde Örgütsel Öğrenme ve Liderliğin Rolü: İspanyadan Dersler]. *Industrial Marketing Management*, 36, 349 – 359.
- Anderson, P. and M. L. Tushman. (1991). "Managing Through Cycles of Technological Change" [Teknolojik Değişim Döngüsü Aracılığıyla Yönetim]. *Research Technology Management*, 34: 26-34.
- Aaker D.(2007). "Innovation: BrandItorLoseIt" [Yenilik: Markalaştır ya da Kaybet]. *California Management Review*, 50(1), 8-24.
- Bozfkıoğlu, B.,T. (2009). *Örgütsel Öğrenme Yeteneği – Örgütsel Yenilik İlişkileri ve Türk İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Carol, S. (1996). "Perspectives on Innovation in Organizations." [Örgütlerde Yenilik Üzerine Perspektifler].*Organization Studies*, 17(1), 107-129.
- Chanal V. (2004). "Innovation Management andOrganizational Learning: a DiscursiveApproach" [Yenilik Yönetimi veÖrgütsel Öğrenme: Söylemsel Bir Yaklaşım]. *European Journal of Innovation Management*, 7(1), 56-64.
- Cherchem M. (2012). "TheIssue of Marketing Innovation in Financial Services: Case of theBanksandInsurance" [Finansal Hizmetlerde Pazarlama Yeniliği Konusu: Bankacılık ve Sigortacılık Vakası]. *International Journal of Business and Management*, 22(7), 109-114.
- Danneels, E. (2002). "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences" [Firma Rekabetçiliği ve Ürün Yeniliğinin Dinamikleri]. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095–1121.

- Damanpour, F. ve Schneider, M. (2006). "Phases of the Adoption on Innovation in organizations: Effects of Environment Organization and Top Managers" [Örgütlerde Yeniğin Benimsenme Aşamaları: Üst Yöneticilerin ve Örgüt Çevresinin Etkileri]. *British Journal of Management*, 17, 215-236.
- Damanpour, F. ve Aravind, D. (2011). "Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents" [Yönetimsel Yenilik: Kavramlar, Süreçler ve Öncüller]. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
- Damanpour, F. Walker, R. M. ve Avellaneda, C. N. (2009). "Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations" [Örgütsel Performans ve Yenilik Türlerinin Birleştirici Etkisi: Hizmet Organizasyonlarında Derinlemesine Bir Çalışma]. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.
- Damanpour, F. (2010). "An Integration of Research Findings of Effects of Firm Size and Market Competition on Product and Process Innovations" [Ürün ve Süreç Yenilikleri Üzerinde Firma Büyüklüğünün ve Pazar Rekabetinin Etkilerini Bulmaya Yönelik Bütüncül Bir Araştırma]. *British Journal of Management*, 21, 996-1010.
- Fang C.H., Chang S. T. Chen G. L. (2011). "Organizational Learning Capability and Organizational Innovation: The Moderating Role of Knowledge Inertia" [Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Örgütsel Yenilik: Bilgi Tembelliğinin Moderete Edici Rolü]. *African Journal of Business Management Vol. 5(5)*, 1864-1870.
- Herdman, R., C. (1995). "Innovation and Commercialization of Emerging Technologies" [Geliştirilen Teknolojilerin Ticarileştirilmesi ve Yenilik]. *Washington, DC: U.S. Government Printing Office*, 165, 1-96.
- Hoonsopon, D. (2012). "The Impact of Organizational Capabilities on the Development of Radical and Incremental Product Innovation and Product Innovation Performance" [Radikal ve Yüzeysel Ürün Yeniği ve Ürün Yeniliğinin Geliştirilmesi Üzerinde Örgütsel Kapasitelerin Etkisi]. *Journal of Managerial Issues*, 24(3), 250-276.

- Garvin D. A.(1993). “Building A learning Organization” [Öğrenen Bir Organizasyon İnşa Etmek]. *Harvard Business Review*: 78-91.
- Garvin D. A. , Edmondson A. C. ve Gino F. (2008). “Is Yours a Learning Organization?” [Öğrenen Bir Organizasyonmusunuz ?]. *Harvard Business Review*: 109-116.
- Gourville, J. T. (2006). “Eager Sellers and Stony Buyers: Understanding the Psychology of New-Product Adoption.” [Yumurta Satıcıları ve Taş Alıcıları: Yeni-Ürünün Benimsenmesinin Psikolojisini Anlamak]. *Harvard Business Review*, 84(6), 99–106.
- Hübner, S. (2002). “Building A learning Organization” [Öğrenen Bir Organizasyon İnşa Etmek]. *Unicert 4*, 1-20.
- Kiristina, B. D. and M. B. Dean. (2005). “When Is an Invention Really Radical? Defining and Measuring Technological Radicalness.” [*ResearchPolicy*34: 717-737.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Naktiyok, A.(2002). *İç Girişimcilik*, Erzurum: Beta Yayınları.
- Naktiyok, A., Karabey, C. N. ve Timuroğlu, M. K. (2009). *Stratejik Bilinç*, Ankara: İmaj Yayınevi.
- McLean, L. D. (2005). “Organizational Culture’s Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development” [Yaratıcılık ve Yenilik Üzerinde Örgütsel Kültürün Etkisi: İnsan Kaynakları Geliştirme Uygulamaları ve Bir Literatür Taraması]. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- Melnyk L. ve Dehtyarova, I. (2012). “Synergetic Basis of Innovation Marketing” [Yeniliğin Pazarlanmasının Sinerjik Esası]. *Economics and Business*, 22, 118-124.
- Morgan, N. A. ve Vorhies, D. W. (2001). “Product Quality Alignment and Business Unit Performance” [Ürün Kalite Hizalaması ve İş Birim Performansı]. *Journal of Product Innovation Management*, 18(6), 396–407.

- McGILL M. E. ve Slocum J. W. (1993). “Unlearning the Organization” [Öğrenemeyen Organizasyon]. *Organizational Dynamics*: 67-79
- OECD/EuropeanCommunities (2005). “OECD, Oslo Manual:”Guidelines For Collecting and Interpreting Innovation Data” ISBN 92-64-4 01308(3): 57
- O’Conner, N.-Kotze B. (2008). “Learning Organizations; a Clinician’s Primer” [Öğrenen Organizasyonlar: Öncül Bir Klinisyen], *Australasian Psychiatry*,16(3): 173-17.
- Reece, P. D. (2004). “*Universities as Learning Organizations;How can AustralianUniversitiesbecome Learning Organizations?*”. Perth: Doctor of Philosophy of Murdoch University.
- Janiunaite, B. ve Petraite M. (2011). “Organizational Learning for Innovation: Challenges for Different Organizations Management” [Yenilik İçin Örgütsel Öğrenme; Farklı Örgütlerin Yönetimi İçin], *Kaunas University of Technology*, 530-539
- Schumpeter, Joseph A. (1942). “Capitalism, Socialism and Democracy”. This Quotation From of the Harper Colophonedition of 1975.
- Snyders, H. (2008). “*A Learning Organisation Perception Survey of the Saldanha Bay Municipaity*”. Bellville: Cape PeninsulaÜniversityof Technology.
- Sebestova J. ve Rylkova Z. (2011) “Competencies and Innovation Within Learning Organization” [Öğrenen Organizasyon İçinde Yetkinlikler ve Yenilik]. *Economics and Management*, 16, 954-960.
- Westwood, R. Ve Low, D.R. (2003). “The Multicultural Muse: Culture, Creativity and İnnovation.” [Çok Kültürlü İlham:Kültür, yaratıcılık ve yenilik]. *Cross Cultural Management*, 3(2), 235-259.
- Zaltman, G., R. Duncanand J. Holbek. (1973). “*Innovations and Organizations*” Wiley, New York.

EK**Anket Formu**

Değerli Cevaplayıcı,

Bu ankete vereceğiniz cevaplar “**Öğrenen organizasyon-örgütsel yenilik ilişkisini ölçmeye yönelik, “Bankacılık” sektöründe bir araştırma**”başlıklı bir akademik çalışmada kullanılacaktır. Verdiğiniz cevapların kesinlikle gizli tutulacağına emin olabilirsiniz. İstenildiği takdirde araştırma sonuçları belirtilen adrese gönderilecektir. Bu çalışmaya vereceğiniz katkıdan dolayı şimdiden teşekkürlerimizi sunarız.

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Mesut SOYALIN

Danışman

Çalışma koordinatörü

Anket iletim adresi: msoyalin@hotmail.com

Sizin için uygun olan kutucuklara X harfi koymanız yeterlidir, teşekkür ederiz.

BİRİNCİ BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER

- 1-) CİNSİYETİNİZ:** Bay () Bayan ()
- 2-) YAŞINIZ:** <20 () 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50> ()
- 3-) MEDENİ DURUMUNUZ:** Evli () Bekar ()
- 4-) EĞİTİM DURUMUNUZ:** İlköğretim() Lise() Ön lisans () Lisans() Lisansüstü()
- 5-) KAÇ YILDIR BU KURUMDA ÇALIŞMAKTASINIZ:**<1() 1-5() 6-10() 11-15() 15>()
- 6-) POZİSYONUNUZ:** Gişe/Kredi/Operasyon vs. Bölüm Çalışanı() Şef yard. ()
Bölüm Şefi() Yönetici yard.() Yönetici()

İKİNCİ BÖLÜM: ÖĞRENEN ORGANİZASYON ALGISI

Öğrenen organizasyon algısını belirlemeye yönelik aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumumuzda çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görürler.					
2	Kurumumuzda, çalışanlar öğrenme konusunda birbirlerine yardımcı olurlar.					
3	Kurumumuzda, çalışanlara öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.					
4	Kurumumuzda, çalışanlar birbirlerine açık ve dürüst geribildirimde bulunurlar.					
5	Kurumumuzda çalışanlar karşılıklı güven ortamını sağlamak için zaman harcarlar.					
6	Kurumumuzda çalışanlar konuşmaya başlamadan önce karşısındaki kişinin görüşünü dinlerler.					
7	Departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.					
8	Departmanlar, elde ettikleri başarılar için ödüllendirilirler.					
9	Departmanlar ileri sürdükleri önerilerin, organizasyon tarafından dikkate alınacağına emindirler.					
10	Kurumumuz, problemlerden elde edilen derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.					
11	Kurumumuz, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolay ve hızlı bir şekilde verir.					
12	Kurumumuz çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.					
13	Kurumumuz, çalışanların inisiyatif almasını onaylar.					
14	Kurumumuz, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.					
15	Kurumumuz, çalışanları kurum vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder.					
16	Kurumumuz, çalışanların iş ile aile arasında denge kurmasına yardım eder.					
17	Kurumumuz, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.					
18	Kurumumuz çalışanların geniş çaplı bir perspektif ile düşünmesini teşvik eder.					
19	Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterirler.					
20	Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.					
21	Liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL YENİLİK ALGISI

Örgütsel yenilik algısına ilişkin aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumumuzda; ürün/hizmetlerin üretimi için yeni yöntemlerin sayısı hızlı bir şekilde artış göstermiştir.					
2	Kurumumuzda; girdi, mal ve hizmetler için, yeni lojistik, sevkiyat ve dağıtım yöntemleri kullanılmıştır.					
3	Kurumumuzda; iş süreçlerini destekleyen yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş faaliyetler oluşturulmuştur.					
4	Kurumumuz, amaçlarına ulaşmayı hızlandırmak için sıklıkla farklı faaliyet prosedürlerini denemiştir.					
5	Kurumumuz, hizmet sürecini geliştirmek için devamlı olarak yeni beceriler ya da ekipmanlar kazanmıştır.					
6	Kurumumuzda; tamamen yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş olan ürün/hizmetlerin oranı hızlı bir şekilde artmıştır.					
7	Kurumumuz, sıklıkla pazar tarafından olumlu bir şekilde kabul gören yeni mal ve hizmetler geliştirmiştir.					
8	Kurumumuz, pazarda mevcut olan ürünleri yeni ürünleredönüştürmek için sürekli olarak yenilikçi beceriler geliştirmiştir.					
9	Kurumumuz; rakiplerinden daha hızlı ve daha sık olarak yenimal ve hizmetler üretmekte ve pazara sunmaktadır.					
10	Kurumumuz; yeni iş fırsatları için çalışanları destekleyen prosedürler oluşturmuştur.					
11	Kurumumuzda yeniliği teşvik eden yeni yapılar geliştirilmiştir					
12	Kurumumuz, yeni bir performans değerlendirme yöntemibenimsemiştir					
13	Kurumumuz; yeni iş fırsatları için çalışanların fikirlerini destekleyen prosedürler oluşturmuştur.					
14	Kurumumuz, yeni reklam ya da ürün promosyonu teknikleri geliştirmiştir.					
15	Kurumumuz, ürün dağıtımını ya da satış kanalları için yeni yöntemler geliştirmiştir.					
16	Kurumumuzda; geçmişte rakiplerimizin geliştirdiklerinden çok daha farklı yeni pazarlama politika ve prosedürleri sürekli olarak geliştirilmiştir.					
17	Kurumumuz; sınırlarını genişletmek ve daha önce yapılmamış yeni pazarlama süreçleri yaratmak için pazar bilgisini kullanmaktadır.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı	Mesut
Soyadı	SOYALIN
Doğum Yeri	İSTANBUL
Doğum Tarihi	25.11.1988
Eğitim Durumu	
Lisans Eğitimi	Atatürk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, (2007-2011)
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İletişim	
E-Posta	msoyalin@hotmail.com
Tarih	Temmuz 2013