

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ORGANİZASYONEL ÖĞRENMENİN ÜRÜN İNOVASYONU ÜZERİNE
ETKİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Ezgi GÜZELSOY**

Anabilim Dalı : Endüstri Mühendisliği

Programı : Mühendislik Yönetimi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fethi ÇALIŞIR

HAZİRAN 2010

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ORGANİZASYONEL ÖĞRENMENİN ÜRÜN İNOVASYONU ÜZERİNE
ETKİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Ezgi GÜZELSOY
(507071208)**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 05 Mayıs 2010

Tezin Savunulduğu Tarih : 09 Haziran 2010

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Fethi ÇALIŞIR (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Şebnem BURNAZ (İTÜ)
Y. Doç. Dr. Gülgün KAYAKUTLU
(İTÜ)**

HAZİRAN 2010

ÖNSÖZ

Şirketlerdeki organizasyonel öğrenme kavramının ürün inovasyon performansına etkilerini analiz etmek amacıyla yaptığım bu çalışmanın amacı, bu etkileri ortaya çıkararak firmalara başarıya ulaşmada bir yol göstermek ve organizasyonel öğrenme ile ürün inovasyonu üzerine yapılan çalışmalara katkıda bulunabilmektir.

Bu çalışmalarım sırasında her türlü desteği sağlayan ve çalışmalarımın yürütülmesinde büyük emeği geçen tez danışmanım sayın Prof. Dr. Fethi Çalışır'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca uygulama aşamasında bana destekte bulunan sayın Öğr. Gör. Dr. Çiğdem Altın Gümüşsoy'a da teşekkürü borç bilirim.

Mayıs 2010

Ezgi GÜZELSOY

(İşletme Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	iii
KISALTMALAR	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ÖZET	xiii
SUMMARY	xv
1. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME	1
1.1 Öğrenme Kavramı.....	1
1.2 Öğrenme Tipleri.....	2
1.2.1 Bireysel öğrenme.....	2
1.2.2 Grup / Takımsal öğrenme.....	2
1.2.3 Organizasyonel öğrenme.....	3
1.3 Organizasyonel Öğrenme Kavramı.....	3
1.4 Öğrenen Örgüt Kavramı	7
1.5 Öğrenme Engelleri	13
2. İNOVASYON	15
2.1 İnovasyon Türleri.....	18
2.1.1 Ürün inovasyonu	20
2.1.2 Süreç inovasyonu	21
2.1.3 Pazarlama inovasyonu.....	21
2.1.4 Organizasyonel inovasyon	22
2.2 İnovasyon Süreci.....	23
2.2.1 Fırsatların yakalanması.....	23
2.2.2 Stratejik seçimin yapılması	24
2.2.3 Gerekli bilginin edinilmesi.....	24
2.2.4 Çözümün geliştirilmesi ve ticarileştirme.....	24
2.2.5 Öğrenme	24
2.3 İnovasyon Kavramının Gelişimi	25
2.4 Temel İnovasyon Göstergeleri.....	26
2.4.1 Türkiye’de temel inovasyon faaliyetleri.....	27
2.4.1.1 TÜİK yenilik araştırması.....	27
2.4.1.2 Ar-Ge faaliyetleri.....	28
2.4.1.3 Patent başvuru ve tescil oranları.....	30
2.4.1.4 Eğitim.....	31
2.5 İnovasyon Yönetimi.....	32
2.6 İnovasyonda Başarı.....	32
2.7 Firmalarda İnovasyon Örnekleri	33
2.8 İnovasyonun Firma için Önemi	34

3. MODEL.....	39
3.1 Hipotezler.....	42
3.1.1 Öğrenme sorumluluğu	42
3.1.2 Paylaşılan vizyon	43
3.1.3 Açık fikirlilik	44
3.1.4 Demografik bilgiler	44
4. METODOLOJİ	45
5. ARAŞTIRMA BULGULARI	51
5.1 Güvenilirlik Analizi.....	51
5.2 Ürün İnovasyon Etkinliği Üzerine Regresyon Analizi	52
5.3 Ürün İnovasyon Verimliliği Üzerine Regresyon Analizi.....	53
6. SONUÇLAR VE TARTIŞMA	55
6.1 Yönetimsel Çıkarımlar	56
6.2 Gelecek Çalışmalar için Öneriler	58
KAYNAKLAR.....	61
EKLER.....	65
ÖZGEÇMİŞ	71

KISALTMALAR

ARGE : Araştırma Geliştirme

TZE : Tam Zaman Eşdeğeri

OECD : Organization for Economic Co-operation and Development

GSYİH : Gayri Safi Yurtiçi Hasıla

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1: Ar-Ge harcamalarının GSYİH'ya oranı (Tübitak).....	28
Şekil 2.2: Türkiye’de Ar-Ge personeli sayısı (1990- 2007) (TÜİK).....	29
Şekil 3.1: Organizasyonel öğrenmenin ürün inovasyonu üzerine etkileri modeli....	42
Şekil 6.1: Organizasyonel öğrenmenin ürün inovasyonu üzerine etkileri modelinin regresyon sonucu	57

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1: Patent tescillerinin yıllara göre dağılımı (1995-2007) (Türk Patent Enstitüsü.....	31
Çizelge 4.1: Değişkenlere ait anket soruları ve kaynakları	46
Çizelge 4.2: Anketi cevaplayanların demografik özellikleri.....	49
Çizelge 5.1: Tanımlayıcı istatistikler ve Cronbach Alfa değerleri	51
Çizelge 5.2: Ürün inovasyon etkinliği üzerine regresyon	52
Çizelge 5.3: Ürün inovasyon verimliliği üzerine regresyon.....	53

ORGANİZASYONEL ÖĞRENMENİN ÜRÜN İNOVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ

ÖZET

Yenilikçiliğin öneminin hızla arttığı ve değişimin zorunlu olduğu günümüz iş dünyasında, şirketler rekabetten uzak kalmamak adına birçok yaklaşımı bünyesinde uygulamaya çalışmaktadırlar. Günümüz iş dünyasında değişimi bünyesine alamayan ve inovatif olamayan organizasyonların kalıcı başarı sağlayamadığı ve iş dünyasında düşüşe geçtiği açıklıkla görülmektedir.

Büyüklüğü ne olursa olsun organizasyonlar, başarıyı yakalamak ve sürekli kılmak için değişim ve yenilikçilik kültürünü benimsemelidirler. Yapılan çalışmalarda, değişimi yönetmek, yenilikçiliği firma bünyesine yaymak için, öğrenmeye verilen önemin etkisinin yadsınamayacak düzeyde olduğu ortaya konmuştur.

Bu çalışmanın amacı; bir firma bünyesindeki organizasyonel öğrenme kültürünün ürün inovasyon performansı üzerine etkilerini araştırmaktır. Çalışma kapsamında Organizasyonel Öğrenmenin Ürün İnovasyonu Üzerine Etkileri modeli oluşturulmuş ve modelde yer alan değişkenlerin ölçüm yöntemleri açıklanmıştır. Araştırma konusu modele ait analiz edilecek verilere ulaşmak için anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışma kapsamında farklı sektörlerden ve farklı büyüklükteki 150 farklı firmaya anket uygulanmıştır. Araştırma kapsamında firma çalışanlarının çalıştıkları firmalardaki organizasyonel öğrenme düzeyi ve ürün inovasyon performansını ortaya koymaya yönelik sorulara yanıt vermeleri sağlanmıştır. Böylece bir firmadaki organizasyonel öğrenmenin ürün inovasyon etkinliği ve verimliliği üzerine etkileri belirlenmiştir.

Çalışma sonuçları göstermektedir ki, organizasyonel öğrenme kültürü unsurlarından “Paylaşılan Vizyon” ve “Açık Fikirlilik” faktörlerinin bir firma içinde başarılı şekilde uygulanması sadece organizasyonu başarılı bir organizasyon haline getirmekle kalmayıp, o organizasyondaki ürün inovasyon etkinliğini ve verimliliğini artırmaktadır.

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL LEARNING ON PRODUCT INNOVATION

SUMMARY

In today's business world where the importance of innovativeness is increasing and change is a must, companies try to apply so many approaches for not to be so far from competitiveness. It can be seen that organizations that can not success change and can not be innovative, cannot not be successfull permanently and can show a decrease in business world.

Organizations, regardless of their size, have to adapt change and innovativeness culture in their company, to catch success and to make it a continuous one. In recent studies it has been shown that the importance of the effects of learning when managing change and extending innovativeness within the company is undeniable.

The main purpose of this study is to analyze the effects of organizational learning culture on product innovation performance. To reach the purpose, The Effects of Organizational Learning on Product Innovation model was formed and measurement techniques of the model variables were explained. Questionnaire method was applied to get the data. Questionnaires have been sent to 150 different companies that are from different sectors and at different sizes. The employees were asked to reply to the questions that are formed to measure the organizational learning level and product innovation performance within their companies. Thus, the effects of organizational learning on product innovation efficiency and efficacy have been determined.

The study results show that successfully applying "Shared Vision" and "Open Mindedness" which are the factors of organizational learning not only make this organization successful, but also increase their performance in terms of product innovation efficacy and efficiency.

1. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME

1.1 Öğrenme Kavramı

Günümüzde, her alanda öğrenme kavramının ve öğrenme stratejisinin önemi zaman geçtikçe artmaktadır. Öğrenme kavramı değişim, yenilikçilik, yaratıcılık, büyüme gibi kavramları da kapsamaktadır. Herşeyin büyük bir hızla değiştiği günümüzde, bu değişim hızına ayak uydurmak çok güçleşmiştir. Sürekli ve hızlı değişimlerin olduğu dünyamızda en iyi çözüm öğrenmedir. Gerçek öğrenme insanın özünde varolan bir özelliktir. Öğrenme sayesinde daha önceleri hiç yapamadıklarımızı ve başaramadıklarımızı yapabilmeye başlarız. Öğrenme yoluyla dünyayı ve kapasitemizi genişletebiliriz.

Öğrenme kavramı literatürde de birçok açıdan incelenmiş ve tanımlanmıştır. Literatürde bulunan tanımları inceleyelim.

Eren'e (1984) göre öğrenme, bilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli bir değişimdir. Öğrenme kuramsal düşüncelerden uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir. Aslında geniş anlamda düşünüldüğünde, bakmak, görmek, anlamak ve davranmak gibi kişinin yaptığı tüm davranışlar öğrenmeyle ilgilidir.

Öğrenmek demek, aslında belli bir biçimde davranmayı ve hareket etmeyi bilmek ve uygulamayı başarabilecek duruma gelmektir. Ancak belli bir davranış yeteneği kazanmış olan kimse gerçekten öğrenmiş sayılır (Tosun, 1992).

Öğrenmek, soyut ve dinamik bir olgudur. Birey, grup ve örgüt gibi değişik düzeylerdeki kabiliyet, bilgi, kavram veya davranışları bir bütün haline getirerek problem çözmeyi, tutum ve düşünceleri bütünleştirmeyi sağlar (Öneren, 2008). Bir başka tanıma göre, öğrenme bir deneyim yada denemenin/bilginin sonucunda davranışlarda meydana gelen sürdürülebilir ve kalıcı değişikliklerdir. Öğrenme insan

yeteneklerinde büyüme sürecinin bir sonucu olmayan nispeten sürekli bir değişimdir. Bir ürün (öğrenilen şey) ya da ürünü ortaya koyan süreçtir.

Öğrenmenin meydana geldiğini anlayabilmek için öğrencinin daha önce bilmediği bir fikir ve düşünceyi anlayabilmesi, yapamadığı davranışları icra edebilmesi, bilinen kavramları sentez haline getirerek yeni kavramlar türetebilmesi, öğrendiği bilgi ve yetenekleri kullanıp uygulayabilmesi, başkalarının davranış ve yeteneklerini anlayıp değerlendirebilmesi gerekmektedir (Eren, 1984).

Öğrenme ile çok sık karıştırılan bilgi edinme ve tecrübe kavramları, öğrenmenin alt basamaklarıdır. Ancak bunların edinilmesi sonucunda değerlerde, inançlarda ve davranışlarda bir şekillenme ve değişim meydana gelir ise, öğrenme gerçekleşir. Yani öğrenmenin temel kuralı bir davranış ile şekillenme ve değişimdir. Davranışlarda bir değişiklik meydana gelmez ise, bu öğrenme değil sadece bilgi edinmedir (Küçüköğlu, 2005).

1.2 Öğrenme Tipleri

Öğrenme kavramını inceledikten sonra, öğrenme türleri hakkında literatür incelenmiştir. Literatüre göre 3 tip öğrenme şekli bulunmaktadır;

- a.Bireysel öğrenme
- b.Grup veya takım öğrenmesi
- c.Organizasyonel öğrenme

1.2.1 Bireysel öğrenme

Bireysel öğrenme, bireysel çalışma, teknolojik yapı, bakış açısı ve gözlem yoluyla bir kişi tarafından yeteneklerin, bilginin, davranışların ve değerlerin değişimidir (Marquardt, 1996).

1.2.2 Grup / Takımsal öğrenme

Grupsal öğrenme, gruplar içinde gerçekleşen, bilgi, yetenek ve rekabetçiliğin artmasıdır (Marquardt, 1996).

1.2.3 Organizasyonel öğrenme

Marquardt'a (1996) göre organizasyonel öğrenme, kuruma bağlılık ve sürekli iyileştirme fırsatı sonucu kazanılan gelişmiş düşünsellik ve üretkenlik yeteneğini temsil eder. Bireysel ve grup/takımsal öğrenme iki temel hususta ayrılır. İlki, organizasyonel öğrenme, paylaşılan görüşler, bilgiler ve örgüt üyelerinin akli modelleri üzerine meydana gelir. İkincisi, organizasyonel öğrenme geçmiş bilgi ve deneyim üzerine kurulur – kurumsal mekanizmalara (örn. Yönetmelikler, stratejiler ve resmi modeller gibi) bağlı olan örgütsel hafıza bilgiyi saklar.

1.3 Organizasyonel Öğrenme Kavramı

Küreselleşme olgusunun doğurduğu baş döndürücü gelişmeler, organizasyonları da bu hızlı gelişmelere ayak uydurmak zorunda bırakmıştır. Organizasyonlar açık sistemler olarak çevreden daha fazla etkilenir hale gelmişler ve kendilerini küresel bir yarışın ortasında bulmuşlardır. Belirsizliğin ve uluslararası rekabetin arttığı bir ortamda sağlıklı bir bilgi akışını sağlamak ve doğru kararlar vermek zorunda kalmışlardır. Günümüzde bilgi, temel ekonomi kaynaklarının başında gelmektedir. Doğru bilgilere dayalı olarak doğru ve hızlı karar verebilmek için organizasyonların sağlıklı ve sürekli bir öğrenme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir.

Organizasyonel öğrenme nispeten yeni bir konsept olmakla birlikte, çok da yeni değildir. En geç 1960'lardan 1980'lere kadar hızla artan geniş bir literatür bulunmaktadır. Öğrenen örgüt ve öğrenen şirket terimleri Revans ve Schon tarafından 1970'de gündeme getirilen öğrenme sistemi kavramından gelmektedir (Pedler ve Aspinwall, 1990).

Örgüt üyelerinin bilgi, beceri, tutum, ilgi vb. değiştirilerek, geliştirilmek suretiyle, yeni durumlara uyma, sorun çözme yeterliklerini kazanmaları ile örgütün yenileştirilebileceği savı “örgütsel öğrenme”yi anlatır. Kısaca insanın sorun çözme bilgi ve becerileri insanın doğuştan getirdiği bir özellik olmayıp öğrenme yoluyla edindikleri bir davranıştır (Peker, 1993).

Peker'e (1993) göre örgütlerde oluşan değişme ve gelişmelerin birçoğu öğrenmeye dayanır. Örgüt üyeleri sürekli olarak örgüt hakkındaki düşünce ve duygularını

değiştirdikleri gibi uygulanan kuram ve sistemlerde de değişiklik yaparlar. Bu noktada örgütsel öğrenmeden söz edilir.

Bireysel ve organizasyonel öğrenme arasındaki bağlantı şimdilerde acil çözüm bekleyen bir kavramdır. Şirketler hayatta kalmak ve ilerlemek için öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır. Belirli hayati ihtiyaçların ötesinde, çevre, yoksulluk, eşitsizlik ve kanunsuzluktan kaynaklı çoğu insani sorunlar ancak dünya çapında işbirliği ve örgütlenme ile çözülebilir (Pedler ve Aspinwall, 1990).

Öneren (2008), değişen ve gelişen bir dünyada sürekli başarının, sadece çevresinde meydana gelen değişiklikleri kabul edip, uygulamakla değil; yeni imkanlar yaratarak, geçmiş başarı ve başarısızlıkları değerlendirerek öğrenme yeteneğini geliştirmekle mümkün olduğunu belirtmiştir.

Bedensel emeğin, sıradanlığın ve bilanço varlıklarının önemi hızla azalırken zihinsel emeğin, yeniliğin ve bilginin önemi artmaktadır. İşletmelerin temel üretim faktörü haline gelen bilgiyi kazandıkları ve bilginin üzerinde çeşitli eklemeler, eksiltmeler ve değiştirmeler yaptıkları süreci ifade eden örgütsel öğrenme, yukarıda ifade edilen koşullar altında, işletmelerin var olmaları için bir zorunluluk haline gelmiştir (Koç, 2008).

Öğrenme kavramı ilk olarak "hataların yakalanması ve düzeltilmesi" olarak tanımlanmıştır. İlk başlarda, şirketlerdeki öğrenme kavramının, o şirkette çalışan kişiler aracılığıyla gerçekleştiği düşünülüyordu. Şirketlerin bu öğrenme kavramındaki rolü, sadece çalışanların öğrenme aktivitelerinin kolaylaştırılması ya da zorlaştırılması olarak görülüyordu.

1991 yılında Organizasyonel Öğrenme üzerine yazdığı makalesinde Huber (1991), örgütsel öğrenmeye bağlı dört yapı ifade etmiştir: bilgi edinimi, bilgi dağıtımı, bilgi yorumu ve örgütsel bellek. Huber (1991), öğrenmenin mutlaka bilinçli olması gerekmediğini, öğrenme eyleminin öğrenen kişinin potansiyel performansını artırmasının şart olmadığını ve öğrenme eyleminin, kişilerde davranışsal değişimlerle sonuçlanmasının da zorunlu olmadığını savunmaktadır. Huber'a (1991) göre, bir varlık, edindiği bilgileri süzgeçten geçirdikten sonra, potansiyel davranış şemasında değişiklik yaşıyorsa, öğrenme aktivitesini gerçekleştirmiş sayılır.

Örgütsel öğrenme, örgütün öğrenebilme yeteneğini ve deneyimini geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Örgütsel öğrenme, grup halinde öğrenmeyi amaçlamaktadır. Sanayi toplumu eğitim modelinde yalnız çalışmayla öğrenme, bilişim toplumu eğitim modelinde yerini takım çalışmasıyla öğrenmeye bırakmıştır (Küçüköğlu, 2005).

Peker'e (1993) göre; örgütlerde oluşan değişme ve gelişmelerin birçoğu öğrenmeye dayanır. Örgüt üyeleri, sürekli olarak örgüt hakkında düşünce ve duygularını değiştirdikleri gibi uygulanan sistem ve kuramlarda da değişiklik yaparlar. Örgüt üyeleri örgüt hatalarını bularak ve düzelterek iç ve dış çevredeki değişikliklere cevap veren bir değişim uzmanı gibi hareket ettikleri zaman, örgütsel öğrenmeden bahsedilebilir.

Artan rekabet oranı ve bilgi sömürüsü ile, organizasyonel öğrenme firma operasyonları ve performansı için en önemli araçlardan biri haline gelmiştir (Akgün ve diğ., 2007).

Örgütlerde meydana gelen olayların birçoğu öğrenmeye dayanır. Örgüt üyeleri devamlı olarak örgüt hakkındaki düşünce ve duygularını değiştirdikleri gibi, uygulanan teori ve sistemlerde de değişiklik yaparlar. Bu noktada örgütsel öğrenme söz konusudur. Kişisel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında sıkı bir ilişki vardır (Öneren, 2008).

Takım halinde öğrenme, insan gruplarının bireysel perspektiflerin ötesinde yatan büyük resmi görebilme becerilerini geliştirir (Senge, 2000).

Örgütlerde takım halinde öğrenmenin üç önemli boyutu vardır (Küçüköğlu, 2005):

- 1.Karmaşık sorunlar üzerine iç görüsel bir düşünmeye ihtiyacı vardır. Takımlar, birçok zihnin tek bir zihinden daha zeki olma potansiyelinden nasıl yararlanacaklarını öğrenmelidirler.
- 2.Yenilikçi, eşgüdümlü eyleme ihtiyaç vardır. Örgütlere temayüz eden takımlar aynı türden ilişkiyi geliştirir, ortada bir güven vardır. Takımın her mensubu diğer üyelerle ortak bir bilinçtedir ve birbirlerinin eylemlerini tamamlayacak şekillerde davranacaklarına güvenirlir.

3.Takım mensupları, diğer takımlar üzerinde de önemli bir etkileyici rol oynayabilirler. Öğrenen bir takım, diğer takımları sürekli olarak geliştirir ve bunu takım halinde öğrenme, pratik ve becerilerini daha geniş şekilde telkin ederek yapar.

Örgütsel öğrenmeyi başlatmak ve maksimize etmek için Peter Senge (2000) aşağıdaki beş disiplini tavsiye etmektedir.

1.Sistem düşüncesi: Sistem düşüncesi, geri besleme olarak adlandırılan ve eylemlerin nasıl birbirini güçlendirebileceği veya etkisini yok edebileceğini (dengeleyeceğini) gösteren basit bir kavramı anlamakla başlar. Sistem düşüncesi, parçaları değil bütünü anlamayı ve hareketlerimizin kendi gerçeğimizi nasıl şekillendirdiğini öğrenmeyi gerektirir. Sistem düşüncesi tüm organizasyonel olayları daha açık görmemize olanak veren ve bunları en etkili şekilde nasıl değiştirebileceğimizi anlamaya yardımcı olan disiplindir. Organizasyonel öğrenmeyi geleneksel yaklaşımlardan farklı kılan şey sistem düşüncesidir.

2.Kişisel ustalık: Ortak vizyon kişisel vizyonlardan kaynaklanır. Benzer şekilde öğrenmeye karşı duyulan toplu bağlılık da, bireysel bağlılıklardan kaynaklanır. Sürekli olarak geleceğini nasıl yaratacağını öğrenen bir organizasyonun, yaşamlarında kendileri için önemli olan konularda nasıl gelişeceklerini sürekli olarak öğrenen bireylerden oluşması gereklidir.

3.Zihni modeller: Yönetim becerilerimizi araştırma ve savunmayı dengeleyecek şekilde geliştirmemiz gereklidir. Zihni modeller, dünyayı algılayışımızı, eylemlerimizi etkileyen yerleşmiş varsayımları ve genellemeleri ortaya çıkarıp iyileştirmeyi ve değiştirmeyi kapsar.

4.Paylaşılan vizyon: İşletmenin azminin, kararlılığının, hedefe bağlılığının ve amacını net bir biçimde ortaya koymasının yerini hiçbir şey tutamaz. Öğrenme gereksinimi ve toplu öğrenme isteğini yaratan da bunlardır. Ortak bir vizyon olmadan doğru dürüst bir öğrenme ancak kriz durumlarında söz konusu olur ve kriz bitince öğrenme süreci de biter. Organizasyon bir makine değil, canlı bir organizmadır. Bir insan gibi, kolektif bir kimlik duygusu ve temel bir amacı vardır. Bu, benlik bilgisinin örgütsel eşdeğeridir; işletmenin

neyi savunduğu, nereye gitmekte olduğu, nasıl bir dünyada yaşamak istediği ve en önemlisi, o dünyayı nasıl hayata geçireceği konusunda ortak bir anlayışı ifade eder. Paylaşılan vizyon, bireysel vizyonu paylaşılan vizyona dönüştürme disiplindir.

5.Takım halinde öğrenme: Bilgi yaratan organizasyonlarda takımlar son derece önemli bir rol oynarlar, çünkü insanların birbirleriyle etkileşebileceği ve etkin düşünceye kaynaklık eden sürekli bir diyaloga girebileceği ortak bir bağlam sağlarlar. Takım halinde öğrenme diyalogla başlayan, takım üyelerinin - varsayımları askıya alıp- gerçek bir birlikte düşünme eylemine girebilmesi disiplindir.

Organizasyonel öğrenme kavramı yönetim biliminde ilk defa 1990 yılında Peter Senge tarafından "The Fifth Discipline" adlı kitabında kullanılmıştır. Kısa bir süre içinde günümüz İnsan Kaynakları literatüründe en sık tekrarlanan terimlerden biri olmuştur. Peter Senge'in kitabında geçen tanımlara göre öğrenen organizasyonlar kısaca bilen, anlayan ve düşünen organizasyonlardır. Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunları aynı zamanda çalışanlarını geliştirebileceği bir sistem içinde değişen çevre koşullarına adapte edebilmesi ve tüm bunların sonucunda sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir işletme olması anlamına gelmektedir (Senge, 2000).

1.4 Öğrenen Örgüt Kavramı

Öğrenen organizasyon, bilgiyi yaratma, toplama, işleme ve transfer etme yeteneğini geliştirmiş, bunun sonucu olarak davranışlarını değiştirebilen organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır. Çevresinde bilgi toplayamayan, bilgi yaratamayan, bunları işleyip belirli kararlara dönüştüremeyen organizasyonların çevreleri ile bağları kopmakta, çevreleri ile uyumları kaybolmaktadır. Bunu yapabilenler ise adaptasyonda başarılı olmakta ve faaliyetlerini sürdürmektedir (Koçel, 1993).

Başarılı organizasyonlar, öğrenmeyi sürekli dinamik bir şekilde uygulamayı başarmış organizasyonlar olarak görülmektedir. Öğrenen örgütler yaklaşımı son zamanlarda iş alanlarında öne çıkmış önemli yaklaşımlardan biridir. Özellikle, yoğun rekabetin firmalar arasında hızlı öğrenmeyi gerekli kıldığı yeni ekonomi ortamında öğrenen

örgütler yaklaşımının uygulanması zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Eisenhardt ve Galunic, 2001).

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

Beşinci Disiplin adlı eserinde Peter Senge (2000), öğrenen örgütü şu şekilde tanımlamıştır: “Bu organizasyonlarda kişiler; gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişletirler, buralarda yeni ve coşkulu düşünme tarzları beslenir, kolektif özlemlere gem vurulmaz ve insanlar nasıl birlikte öğrenileceğini, sürekli olarak öğrenirler”

Kırım’a (1998) göre, öğrenen organizasyonlar, bir yandan süreçlerini sürekli iyileştirmenin yollarını ararken, diğer yandan en doğru süreçlerin bunlar olup olmadığını, kendilerinin en doğru iş alanında faaliyet gösterip göstermediklerini sorgulayan kurumlardır.

Öğrenen örgütler yaklaşımı son yıllarda sıklıkla üzerinde durulan ve geliştirilen bir kavramdır. Birçok farklı tanım yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda görülmektedir;

“Öğrenen örgütlerin kurulması” adında bir makale yazan Garvin’in (1994) öğrenen örgüt için tanımı şu şekildedir: “Öğrenen örgütler; bilginin yaratılması, elde edilmesi ve transferi konusunda uzmanlaşan, elde ettiği yeni bilgi ve anlayışlar doğrultusunda davranışlarını değiştiren örgütlerdir”

Öğrenen organizasyonlar, ileri görüşlü ve değişimin önemli şoklarını azaltan üretken öğrenme, müşteriler ile yakın ilişkiler, karşılıklı düzeltmelere izin veren diğer anahtar tamamlayıcılar ve çevresel değişimlere bağlı olan kaynakları tekrar dağıtan ve konfigüre eden yetenekler vasıtası ile rekabetçiliği artırmak için dizayn edilmişlerdir (Kontoghiorghes ve diğ., 2005).

Bu konudaki diğer tanımları ise şöylece özetleyebiliriz: G. Calvert, M. Sandra ve L. Marshal’a göre öğrenen örgütler; farklı öğrenme strateji ve taktik fikirlerine sahip

olan örgütlerdir. Öğrenen olma özellikleri, onları diğer örgütlerden ayırmaktadır. E. C. Nevis, A. J. Dibella ve J. M. Gould'a göre öğrenen örgütler; örgütlerde deneyime dayalı performans geliştirme veya yeniden oluşturma süreci ya da kapasitesidir. Bu tanımda da öğrenme bir sistem olarak ele alınmaktadır. Neal Nadler ise şu tanımlı yapmaktadır: "Öğrenen organizasyon, öğrenerek kendini yenileyen, değışmek için öğrenen organizasyondur. Öğrenme ise birey, takım ve kurum düzeyinde olur. Kurum değışimi yakalayabilmeyi, kendini yenilemeyi ve güncel olabilmeyi, öğrenme sayesinde başarır. İşin püf noktası, insanların kurum içinde nasıl öğreneceğidir" (Öneren, 2008).

Öneren (2008), literatürdeki diğer tanımları da göz önüne alarak öğrenen örgütün genel olarak tanımını şöyle yapmıştır: Öğrenen örgüt, çevresindeki değışiklikleri zamanında öğrenerek kendi kendini eğiten, sürekli gelişen ve öğrenen, her olaydan ders almasını bilen, problem çözme yeteneğini geliştiren ve böylece yeniliklere ayak uydurarak ilerleyen ve tüm bu faaliyetlerini kurumsallaştıran örgüttür.

Öğrenen organizasyonlarda bireylerin sahip oldukları belirli özellikler vardır. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz:

- a. Yeni düşünceler geliştirmek
- b. Kollektif çalışmaya istekli olmak
- c. Bulunduğu kurumu tanımaya istekli olmak
- d. Çevreyi tanımaya istekli olmak
- e. Bireysel becerilerini geliştirme arzusunda olmak
- f. Öğrenmeyi istemek ve teşvik etmek
- g. Bireyin kendisini sürekli geliştirmesi ve emri altındakileri bu konuda teşvik etmesi
- h. Açık bir organizasyonel haberleşme ağına sahip olmak
- i. Bilgiyi her şart ve zeminde sürekli olarak aramak ve elde etmeye çalışmak
- j. Yapıcı diyaloga açık olmak

- k. Gelişmeye inanmak
- l. Gelişmenin getireceği değişime açık olmak
- m. Rakiplerden önde olmayı istemek
- n. Daha önce mevcut olmayan şeyleri düşünüp ortaya çıkarabilmek
- o. Geniş bir bakış açısına (vizyona) sahip olmak

Bütün bu özellikler öğrenen organizasyonları oluşturan bireylerin sahip oldukları ve olması gereken özelliklerdir. Aslında bu özellikler bütün organizasyonlardaki bireylerin sahip olmaları gereken özelliklerdir. Ancak sayılan hususlara önem verenler öğrenen organizasyonlardır. Bu organizasyonlarda bireyler sürekli öğrenme için güdülenirler.

İnsanları öğrenmeye yönelten temel güdüleyiciler şunlardır:

- a. Güvenilecek ve inanılacak yöneticilere sahip olmak (etkili yöneticiler)
- b. Yeni düşünceleri ödüllendirmek (ödüllendiriciler)
- c. Bilgiye ulaşmayı kolaylaştırıcı unsurların varlığı (bilgi kaynakları)
- d. Teşvik edici öğrenme programları (kurslar, mesleki geliştirme programları, toplantılar, seminerler vb.)
- e. Organizasyon içi ve dışı geziler ve tanışma toplantıları (geziler, tanışma çayları)
- f. Güdülemeyi sağlayacak özel programlar ve uygulamalar (kalite halkaları, ekip çalışmaları vb.)
- g. Bireylerde bilginin önemini bildiren ve kişilerin bilgi eksikliğini ortaya çıkaracak yazılar, vecizeler, atasözleri vb.
- h. Okumak ve düşünmek için personele belirli zamanlar tahsis etmek (serbest zaman)
- i. Bilgiye ulaşmada hiyerarşinin kaldırılması veya azaltılması (hiyerarşinin kaldırılması)

j. Öğrenmeye yardımcı olan bir örgüt iklimi oluşturmak.

Bireyler bulundukları örgüt içinde veya oluşturdukları gruplarda bilinçli ya da bilinçsiz, devamlı öğrenme süreci içindedirler. Bulundukları bu ortam içinde olayları yaşar, görür ve hissederler. Bu doğal bir öğrenme sürecidir. Bunun yanında çeşitli eğitim ortamlarının yaratılmasıyla bilinçli bir öğrenme başlar. Bunların sonucunda bilgi, düşünce, duygu ve davranışlarda değişiklikler meydana gelmektedir (Küçüköğlu, 2005).

Öğrenen örgütün temeli öğrenen bireydir. Öğrenen takımları ve sonuçta öğrenen örgütü yaratacak odur. Senge'de (2000) organizasyonların sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrendiğini, bireysel öğrenmenin organizasyonun öğrenmesini garanti etmeyeceğini, ancak, bireysel öğrenme olmadan da organizasyonel (örgütsel) öğrenme meydana gelmeyeceğini açıklar.

Barutçugil'e (2002) göre; değişimin hızı ve rekabetin acımasızlığı, organizasyonlarda çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme etkinliklerinin sürekli olmasını gerektirmektedir. Bunun sonucu, günümüzün organizasyonları, pazarda kalabilmek ve rekabette başarılı olmak için kaçınılmaz olarak öğrenen organizasyonlar olmak zorundadırlar.

Öğrenen örgütlerde kolektif bir öğrenme görülmektedir. Öğrenmenin hızı, dış dünyadaki değişimin hızına eşit ya da büyük olmalıdır. Çevresel değişimin hızının çıkardığı sorunları ancak öğrenen örgütler çözebilecektir Örgütsel öğrenme, sadece örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlamasını değil, aynı zamanda iş görenlerin sürekli olarak kendilerini yenilemelerini de amaçlamaktadır Öğrenen örgütün ana felsefesi “sürekli gelişim ve öğrenmeye bağlılık” anlayışına dayanır. Öğrenen örgütlerin içine performans yönetimi, ödül sistemi, yeterli tanımları, kurum içi eğitim düzeyi, kariyer yönetimi, yeterliliğe dayalı eleman seçimi, kurum kültürünün netliği gibi öğeler girmektedir. Bu öğelerin birinin eksikliği örgütün işleyişini bozar (Küçüköğlu, 2005).

Örgütsel öğrenme yeni bir liderlik anlayışı gerektirir. Senge (2000), öğrenen bir örgütte; liderin tasarımcı, idare memuru ve öğretmen rollerini üstlendiklerini ortaya koymaktadır. Tasarımcı olarak lider çok az övgü almaktadır. Tasarım kapalı kapılar ardında olup biter, işlevi çok az fark edilir. Kontrol etme, ün kazanma ya da sadece

“olan bitenin merkezinde olma arzusundan” liderlik yapmaya kalkışanlar, liderliğin gerektirdiği sessiz tasarım işlerinde çok az şeyi çekici bulacaklardır.

Öğrenen örgütte idare memuru olarak lider; örgütün amacı, varolma nedeni, nereden geldiğimiz ve nereye yöneldiğimiz bağlamında örgütün kendini aşip daha geniş olarak insanlığa mı yöneldiğimizi belirleyen bir amaç bütünlüğüne sahiptir. Bu anlamda, doğal olarak, örgütleri toplumda öğrenme ve geliştirmek için bir araç olarak görürler (Senge, 2000).

Öğrenen örgütlerin çalışanlara sağladığı yararlar şunlardır (Küçüköğlu, 2005):

- 1.Öğrenen bir örgütte çalışanlar, hayatlarından daha fazla memnundurlar.
- 2.Öğrenen örgütler, çalışanlara her şeyin iyiye gideceği ümidini verir.
- 3.Öğrenen örgütler, üretici düşünceler için uygun bir alan sunar.
- 4.Öğrenen örgütler, yeni fikirlerle riske atılmada güvenli bir zemin sağlar.
- 5.Öğrenen örgütte her bireyin görüşü, değerlendirmeye alınır.
- 6.Sistem düşüncesini ortaya koyar.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için üç tür yapılanma gereklidir (Küçüköğlu, 2000):

- 1.Öğrenen örgütlerde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için kurulan sistemler: Bu sistemler, bilginin elde edilmesi, fikirlerin paylaşımı ve kullanılmasını sağlar.
- 2.Yetkilendirme: Olaylardan ve örgüt politikasından etkilenen işgörenler arasında karar verme ve düşünce paylaşımına karşı, gerçek bir istek olmaksızın örgütler öğrenemezler.
- 3.Örgüt ile çevresi arasında bağlantı kurmak: Örgütün iş ve sosyal nitelikli konuları arasında bağlantı kurmayı hedefler.

Örgütsel öğrenmenin öncüsü Reg Rvans belirttiği gibi, “İçsel öğrenme, örgütün dışındaki değişime eşit veya daha büyük olmalıdır. Yoksa örgüt reddedilir ve hayatta kalamaz.” (Marquardt, 1996).

Kurumsal ve sistemsal öğrenme, organizasyonlara sadece hayatta kalma değil başarı için en iyi fırsatı sunmaktadır. İngiltere'deki Rover Otomotiv Group'un liderleri tarafından görüldüğü üzere, örgütsel öğrenme tarafından sunulan bakış, quantum sıçramalarına izin veren değişimi yönetmekten biridir. Sürekli iyileşme, her quantum sıçramasının öğrenme için bir fırsat olduğu anlamına gelmekte ve bu yüzden bir diğer quantum sıçramasını hazırlamaktadır. Rakiplerimizden daha hızlı öğrenerek, sıçramalar arasındaki süre azalır ve gelişim hızlanır (Marquardt, 1996).

Bu yeni çevrede rekabetçi avantajı sağlamak ve sürdürmek için, organizasyonlar başarılarından ve hatalarından daha hızlı ve daha iyi ders çıkarmaya ve öğrenmeye başlayacaklardır. Grupların ve bireylerin devamlı olarak yeni öğrenim süreçlerinin dâhil olduğu mekânlar olabilmek için, örgütler kendilerini sürekli öğrenen organizasyonlara dönüştürme ihtiyacı duyacaklardır (Marquardt, 1996).

Marquardt'a (1996) göre, öğrenme artık, bir işyerine gelmeden önce meydana gelen ayrı bir aktivite değildir. Yönetim grubu için ayrılan bir aktivite de değildir. Öğrenmeyi ifade eden davranışlar ve üretken olmayı ifade eden davranışlar tektir ve aynıdır. Öğrenme üretken aktivitenin kalbidir. Basit olarak öğrenme iş gücünün yeni formudur.

1.5 Öğrenme Engelleri

Öğrenen örgütleri oluşturmak için öncelikle örgütteki öğrenme engellerinin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Senge (2000), örgütlerde öğrenme engellerini şu şekilde açıklamaktadır:

- Pozisyonum neyse ben oyum: Örgütlerde insanlar kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaştıklarında, tüm pozisyonların birlikte iş görmesiyle ortaya çıkan sonuçlar için pek sorumluluk duygusuna sahip olmazlar. Yapılabilecek en olumlu iş, birinin işi bozduğunu varsaymaktır.
- Düşman dışarıda: Her birimizde işler ters gittiğinde bundan başkasını sorumlu tutma eğilimi vardır. Her zaman suçu üstüne atacak bir dış unsur aranır. Bu öğrenme yetersizliği, bizimle dışarıda olan arasındaki hududa oturan problemlere içeride tatbik edebileceğimiz kaldıraç gücünü keşfetmemizi olanaksız kılar.

- Sorumluluk üstlenme kuruntusu: Bununla anlatılmak istenen zor sorunları göğüslememiz, bir şeyler yapmak için başkalarını beklemeyi bırakmamız ve problemleri bunalıma düşmeden çözmemizdir.
- Olaylara takılıp kalma: Hem örgütlerin, hem de toplumların hayatta kalmasına yönelik birincil tehditler ani olaylardan değil, yavaş ve tedrici kademeli süreçlerden gelmektedir. İnsanların düşüncelerinde kısa dönemli olaylar ağır basıyorsa, bir örgütte üretici öğrenme sürdürülemez. Olaylar üzerinde yoğunlaşırsak, yapabileceğimiz en iyi şey, bir olayı meydana gelmeden önce tahmin etmektir.
- Haşlanmış kurbağa meselesi - Kademeli süreçleri fark etmemek: Yavaş seyreden, kademeli süreçleri görmeyi öğrenmek telaşlı hızımızı yavaşlatıp dramatik olan kadar ince, görülmesi zor olana da dikkat etmeyi gerektirir.
- Tecrübeyle öğrenme hayali: Her birimizin bir öğrenme ufku içinde etkinliğimizi ölçtüğümüz zaman ve mekânın bir görüş genişliği vardır. Eğer eylemlerimizin sonuçları, öğrenme ufkumuzun ötesinde ortaya çıkarsa, doğrudan tecrübeyle öğrenmek olanaksız hale gelir. Örgütlerin karşı karşıya kaldığı esas öğrenme ikilemi burada yatar. En iyi tecrübe ile öğreniriz ama hiçbir zaman çok önemli kararlarımızın çoğunun sonucunu doğrudan yaşayamayız.
- Yönetici takım miti: Bu ikilem ve yetersizliklerle yönetici takımı en önde mücadele edecektir. Yönetim takımı, örgütlerinin farklı işlevlerini ve uzmanlık alanlarını temsil edebilecek sağ duyulu ve deneyimli yöneticilerden oluşturulur. Bu kişiler biraya gelip örgüt için kritik öneme sahip bulunan ve karmaşık tüm işlevlere yayılan sorunları seçip toparlayacaklardır.

Öğrenme, bir iş çevresindeki iletici aktivitenin sürecini görüntülemenin farklı bir yolunu bulmaya ve bu çevredeki değişimi başarmaya yardımcı olur. Mevcut görüşler ve anlama yolları çevredeki bütün gerçekliklerin güncelliğini tutmamakla birlikte, çevreyi ifade eden inanç sisteminin de güncelliğine sahip değildir. Daha iyi bir bilgi akışı için sınırları genişletme ve toplumsal yükümlülükler alma, şirketi içeriden ve dışarıdan daha iyi yapabilmek adına iki yoldur (Hübner, 2002).

2. İNOVASYON

Ekonomik ve toplumsal değer yaratmak için ürünlerde, hizmetlerde ve iş yapış yöntemlerinde yapılan değişiklik, farklılık ve yenilikler ‘inovasyon’ olarak adlandırılır. İnovasyon en geniş anlamıyla, bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanır. Bu nedenle de teknik, ekonomik ve sosyal süreçler bütünüdür. Değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültürün ürünüdür. Firmalar için inovasyon, verimliliği ve kârlılığı artırdığından, yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından çok önemli bir rekabet aracıdır (Elçi, 2009).

İnovasyon sözcüğü Latince’den türemiştir ve “toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamını taşımaktadır. Türkçe’de bu kavram “yenilik” “yenileme” gibi kelimelerle karşılanmaya çalışılmaktadır. Fakat inovasyon, anlamı tek bir kelimeyle ifade edilemeyecek kadar geniş bir kavramdır. Bu nedenle inovasyon, teknik bir sözcük olarak kabul edilmeli ve “teknoloji” sözcüğünde olduğu gibi dilimize oturtulmalıdır. İnovasyon, yeni fikirlerin ticari bir yarara dönüştürülmesi sürecidir. Yani yaratıcılığın, ticari ustalıkla birleştirilmesidir. Genelde inovasyon denince akla ürün ve hizmetler gelmekte; ancak süreçlerde, dağıtımda, markada, müşteri deneyiminde, iş modelinde de inovasyon yapılabilmektedir (BTSO, 2007).

Dünya çapında faaliyet gösteren Procter and Gamble (P&G) firması da inovasyonu şöyle tanımlamıştır: “Herkesten, her yerden fikirler edinin ve bu fikirleri, tüketicinin alacağı bir şekle dönüştürün, daha sonra da bunu satışa sunun”.

İnovasyon buluş (icat) değildir. İnovasyon için buluşlardan yararlanılabilir. Ancak, asıl önemlisi ekonomik getirisi olan, henüz yapılmamış bir şeyler yapmak; ya da yapılmakta olanı farklılaştırmaktır. İnovasyon, keşfedilmemiş olanı icat etmeyi değil; değer yaratma yollarını keşfetmeyi hedefler. Bu nedenle de fikirler ve kavramlar önem kazanır. İnovasyon, ticari başarıyı gerektirir. Diğer taraftan bir buluş yapmak, o buluşun ticari başarısını garantilemez. Buluştan ticari değeri olan bir ürün ortaya

çıkmadığı sürece de değer yaratılamamış olur. Örneğin, elektrikli süpürgeyi J. Murray Spengler icat etti. Ama buluşunu ticarileştiremediğinden, yani inovasyona dönüştüremediğinden, bu buluş uzun süre işe yaramadı. Spengler'in buluşunu W. H. Hoover adlı bir deri imalatçısı ticarileştirilebilir bir ürün haline getirdi. Bunun için de Spengler adı değil, Hoover adı dünya çapında bilindi ve yayıldı (Elçi, 2009).

Inovasyon çok çeşitli rollere sahiptir. İtici güç olarak, firmalara uzun dönemli hedefleri işaret eder. Ayrıca endistriyel yapıların yenilenmesine liderlik eder ve ekonomideki yeni sektörlerin ortaya çıkmasının arkasındaki nedendir. 'İnovasyon', kavram olarak, hem bir süreci (yenilemeyi / yenilenmeyi) hem de bir sonucu ('yenilik'i) anlatır. AB ve OECD literatürüne göre, yenilik, süreç olarak, "bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi" ifade eder. Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, "pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti" de anlatır (European Commission, 1995).

Günümüzde yeniliğin ve ekonomik büyümenin kaynağı olarak firma gösterilmektedir. Bu yeni yaklaşımda, üretimin firma içindeki organizasyonu ve teknik işbölümü sonucu gerçekleşen teknolojik öğrenme ve yenilenme esas alınmaktadır. Pazarın gereksinimlerinin önceden belirlenerek bunların yeni veya yenilikçi ürünlerle karşılanması günümüz firmalarının varlık nedeni durumuna gelmiştir (Akyos).

Akyos, "Piyasanın lider konumundaki firmalarına baktığımızda en önemli özelliklerinin yeni ürün veya üretim yöntemleri geliştirmek olduğunu gördüğümüzü belirtmiştir. Yeni ürünlerin (yeniliğin) ekonomik büyüme konusundaki önemine ilk değinen ekonomist Schumpeter olmuştur. Özetle "yeni ürünlere dayanan rekabetin, var olan ürünlerin fiyatları üzerindeki marjinal değişikliklerden daha önemli" olduğunu vurgulamıştır. Örneğin ülkelerin yeni yazılımlar veya yeni kimyasallar, ilaçlar geliştirmelerinin ekonomik büyümeye etkisi, var olan telefon, otomobil gibi ürünlerin fiyatlarında yapacakları indirimlerle elde edecekleri büyümeden daha fazladır.

'İnovasyonla' ekonomik büyüme ilişkisine ilk değinen ise Marx olmuştur. Daha sonra neo-Schumpeterian'ların ekonomik büyüme teorisi üzerine yaptıkları

alışmalarla yeni bir endüstrinin doğuşunun altında üretim süreçlerinde yapılan radikal yeniliklerin olduğu savunulmuştur. Bu radikal yenilikleri küçük yenilikler izlemektedir (dalga etkisi). II. Dünya Savaşı sonrası ekonomistlerin yenilik üstüne yaptıkları çalışmalar artmıştır. Bu dönemde yenilik üzerindeki en önemli etkinin endüstriyel Ar-Ge alışmaları olduğu savunulmuştur. Savaş döneminin askeri araştırmaları ve Ar-Ge alışmaları önemli teknolojik gelişme ve yeniliklere neden olmuştur; radar, havacılık, roketler, yeni silahlar v.b. Ancak savaş sonrası askeri harcamalar olmaksızın önemli teknolojik ve ekonomik gelişme gösteren Almanya ve Japonya örnekleri askeri harcamalar ve Ar-Ge harcamaları ile ekonomik büyüme ilişkisinin bu kadar doğrudan olmayıp daha karmaşık bir yapıda olduğunu göstermiştir (Akyos).

Yaratıcılık, iletişim ve liderlik eğitiminde uluslararası ün kazanmış bir yenilikçi olan Michael J. Galeb ise “Düşünmenin Tam Zamanı” adlı kitabında inovasyonu şöyle tanımlıyor: “İnovasyon; farklılaşmak için fark yaratmak, fark yaratmak için farklı bakmaktır.” İnovasyon, farklı, değişik, yeni fikirler geliştirmek ve bunları uygulamaktır. Bu fikirler, daha önce özölmemiş sorunları çözmek veya daha önce karşılanmayan ihtiyaçlara cevap vermek amacıyla geliştirilebilir. Ya da hâlihazırda olan ürün ve hizmeti daha çok insan için işe yarayacak hale getirmeyi hedefleyebilir (BTSO, 2007).

Ekonomik koşullardaki değişimler tüketici ihtiyaçlarında ve tercihlerinde kaymaya yol açarken yeni ürün ya da hizmetler için talep yaratabilir. Ayrıca, teknolojik değişimler, geçmişte ortaya çıkarılamayacak olan yeni ürün ya da hizmetlerin geliştirilmesini mümkün kılabilir. Açık bir örnek vermek gerekirse, tümleşik devrelerin geliştirilmesi, vakum tüpleriyle üretilmesi mümkün olmayan yüksek işlem kapasiteli ve satın alınabilir kişisel bilgisayarların üretilmesini sağladı (Ateş, 2007).

İnovasyon, bir firmanın diğer faaliyetlerinden soyutlanmış bir faaliyet değildir. Aksine, inovasyon firmadaki tüm faaliyetleri kapsar ve firmada bütünsel bir yaklaşım gerektirir.

2.1 İnovasyon Türleri

OECD ile Avrupa Komisyonu'nun birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu'nda inovasyon şu şekilde tanımlanmaktadır: “İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin, ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.” Oslo Kılavuzu'ndaki tanımdan anlaşıldığı üzere, bir şirket, üretimini gerçekleştirdiği ürünlerde ve hizmetlerde, kendi süreçlerinde, ürün tasarımında, pazarlama yöntemlerinde ve organizasyonunda inovasyon yapabilmektedir.

Avrupa Komisyonu ve Eurostat tarafından da temel alınan Oslo Manual, yenilik ve türleriyle ilgili tanımlara geniş ölçüde yer vermektedir. Söz konusu tanımlarda da açıkça ortaya konduğu gibi, yeniliğin iki temel kategorisi, ‘teknolojik ürün yenilikleri’ ve ‘teknolojik proses yenilikleri’dir. Buradaki ‘proses (süreç)’, bir ‘üretim süreci’ de olabilir; bir ‘dağıtım süreci’ de. Teknolojik ürün yeniliklerinde ortaya konan ürün ‘teknolojik olarak yeni bir ürün’ de olabilir; ‘teknolojik olarak geliştirilmiş bir ürün’ de. Tıpkı bunun gibi, teknolojik proses yenilikleri sonunda ortaya konan proses ‘teknolojik olarak yeni bir proses’ olabileceği gibi, ‘teknolojik olarak geliştirilmiş bir proses’ de olabilir. Oslo Manual’a göre, ‘yeni’, ‘dünyada yeni’ olabilir; ‘firma için yeni’ olabilir; bunların arasında, örneğin “ülke için yeni” de olabilir (Akyos).

Oslo Kılavuzu'na göre dört tip inovasyon bulunmaktadır;

- Ürün inovasyonu, yeni veya özellikleri ya da kullanım amaçları açısından önemli ölçüde geliştirilmiş / iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin pazara sunulmasıdır. Bu, teknik özelliklerde, parçalarda ve malzemelerde, yerleşik yazılımda, kullanım kolaylığında veya diğer işlevsel özelliklerde önemli iyileştirmeleri/geliştirmeleri içerir.
- Süreç inovasyonu, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanmasıdır. Bu, tekniklerde, ekipmanda ve/veya yazılımda önemli değişiklikleri içerir.

- Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımında veya paketinde, ürün yerleştirmede, ürün promosyonunda ya da fiyatlandırmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır.
- Organizasyonel inovasyon, firmanın iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır. Organizasyonel inovasyon ve pazarlama inovasyonu, ‘teknolojik olmayan inovasyon’ sınıfına girer ve en az teknolojik inovasyon kadar önemlidir. Örneğin, araştırma-geliştirme (Ar-Ge) çalışmalarının sonuçlarını kullanarak teknolojik inovasyon yapan bir firmanın pazarlama inovasyonu yapmaması durumunda geliştirdiği ürünle yeterli ticari başarıyı yakalaması mümkün olamaz. Rekabet gücü açısından büyük öneme sahip “imaj ve ün” de pazarlama inovasyonunun gücüyle kendini gösterir.

Teknolojik olmayan inovasyon, yeni ve daha etkin iş yapış yöntemlerinin uygulanmasını (organizasyonel inovasyon) ve geliştirilen ürün veya hizmetin daha fazla müşteri çekecek şekilde tasarlanmasını ve pazarlanmasını (pazarlama inovasyonu) gerektirdiğinden firmaların pazar paylarını artırmalarını yeni pazarlara girmelerini sağlar. Bu da hem firmalar, hem de ülkeler için artan rekabet gücü ve büyüme demektir. Firmalar için inovasyon, verimliliği ve kârlılığı artırdığından, yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından çok önemli bir rekabet aracıdır. Verimli, kârlı ve rekabet gücü yüksek firmaların faaliyet gösterdiği ekonomiler kalkınır, gelişir ve küresel ölçekte rekabet avantajı kazanır (Elçi, 2009).

Ülkeler için inovasyon, istihdam artışını, sürdürülebilir büyümeyi, toplumsal refahı ve yaşam kalitesini garantileyen en önemli faktördür. İnovasyon kavramını yakından ilgilendiren iki farklı alana daha göz atıp, “eko-inovasyon” ve “toplumsal inovasyon” tanımlarına yer vermekte yarar vardır. Eko-inovasyon, çevreye olan olumsuz etkilerin azaltılması amacıyla yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesi; veya ürün, hizmet ve süreçlerin çevreye olumsuz etki yaratmayacak şekilde geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. Toplumsal inovasyon ise, inovasyonun sadece ekonomik bir sistem olmadığı; aynı zamanda eşitsizlikleri ortadan kaldıran, istihdam yaratan ve çevrenin korumasına katkıda bulunan toplumsal bir sistem olduğu gerçeğinden hareketle ön plana çıkmaktadır. Toplumsal inovasyon, ticari

amaç gütmeyen, toplumun tüm kesimlerine fayda sağlayacak yenilik, değişiklik ve iyileştirme faaliyetlerinin geliştirilmesini ve uygulanmasını ifade eder (Elçi, 2009).

İnovasyon, içerdiği farklılığın, yeniliğin ve değişikliğin büyüklüğüne göre de ‘radikal’ veya ‘artımsal’ olmak üzere ikiye ayrılır. İnovasyon, radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla oluşuyorsa ‘radikal inovasyon’ olarak adlandırılır. Adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmaların sonucu olarak ortaya çıkıyorsa, bu, ‘artımsal inovasyon’dur. Radikal inovasyonla müşterilerin davranışlarında önemli değişikliklere yol açan büyük ölçüde değişmiş ürünler ve/veya tamamen yeni ürün, hizmet ve yöntemler geliştirilir ve pazara sunulur. Bunun dışında kalan inovasyonlar artımsal inovasyon olarak değerlendirilir. Her ne kadar “başarı öyküsü” olarak anlatılan inovasyonlar (örneğin, 3M’in Post-it®’i, Apple’ın iPod®’u) radikal inovasyonlar olsa da şirketlerin rekabetçiliğini mümkün ve sürdürülebilir kılan artımsal inovasyondur (Elçi, 2009).

2.1.1 Ürün inovasyonu

Bir işletme tarafından pazara sunulan, elle tutulup gözle görülen nesneler ürün olarak adlandırılır. Bir işletmenin farklı, yeni, değişik bir ürün geliştirmesi ve bunu pazara sunması “ürün inovasyonu” yapması anlamına gelir. Ancak işletmelerin ürün inovasyonu yapmak için illa ki yeni bir ürün üretmeleri gerekmez. Zaten var olan ürünlerini daha iyi, daha kaliteli, daha üstün özelliklerde yapmak için değiştirir ve farklılaştırırlarsa da ürün inovasyonu yapmış olurlar. İlk mikroişlemciler ve dijital kameralar, otomobillerde ABS fren sistemleri, GPS (Küresel Konumlandırma Sistemi) Dolaşım Sistemleri, giyim eşyalarında nefes alabilir kumaşların kullanımı, sürekli yenilenen cep telefonları “ürün inovasyonu”dur. Ürün inovasyonunda önemli olan unsur, müşterinin yeni özellikleri talep ediyor olmasıdır (BTSO, 2007).

Ürün (veya hizmet) inovasyonu, değişimi vis-a-vis rekabetçi ürünleri için yapar, bu yüzden fiyat ve maliyet üzerindeki rekabetin hassasiyetini azaltır. İnovasyon tarafından güçlendirilebilen iyileştirilmiş kalite ve performans, daha iyi hizmet, daha uygun fonksiyonallite, ergonomik, güvenlik, güvenilirlik vs gibi tüm elementler talep eden müşteriler için tüm farklılığı yaratmaktadırlar. Aynı şekilde, aşamalı innovasyon daha ağırlıklıdır. Ürünlerdeki radikal inovasyon, ürünün o parçası için yeni pazarlar açmaktadır. Usulüne uygun olarak korunup ve hızlı bir şekilde

uygulandığında, inovatör için belli bir zaman diliminde kesin bir avantaj sunmaktadır. İşe başlama ve sonradan gelen geliştirmelerle uyumlu olarak, büyüyen pazarlarda ülkeçi ve uluslararası bir geçici grup egemenliği sunar. Böylece ekonomik düzenin yenilenmesini sağlar (European Commission, 1995).

2.1.2 Süreç inovasyonu

Yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir. Süreç inovasyonları; birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere öngörülebilir. Süreç inovasyonları, hizmet yaratılması ve tedariğine ilişkin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri içermektedir. Ulaştırma hizmetlerinde GPS (küresel konumlandırma sistemi) izleme cihazlarının kullanımı, bir seyahat acentesinde yeni bir rezervasyon sisteminin uygulanması, bir danışmanlık firmasında projelerin yönetimi için yeni tekniklerin geliştirilmesi. Süreç inovasyonları, satınalma, muhasebe, hesaplama ve bakım gibi yardımcı destek faaliyetlerindeki yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yazılım, teçhizat ve teknikleri de kapsamaktadır (BTSO, 2007).

2.1.3 Pazarlama inovasyonu

Ürün ve hizmetler pazara sunulmak amacıyla geliştirilir ve üretilir. Ürün ve hizmetlerin daha çok satılması için daha fazla sayıda müşteri çekebiliyor olması gerekir. Daha fazla müşteri çekebilmek için, ürün ve hizmetlerde farklı, değişik ve yeni tasarımların, ambalajların ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilip kullanılması “pazarlama inovasyonu” olarak adlandırılır.

Pazarlama inovasyonu, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firmanın ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir. İnternet üzerinden yemek siparişi alıp bu siparişlerin müşterilere ulaştırılması pazarlama inovasyonuna örnek olarak verilebilir. Bu hizmeti veren işletme, Türkiye’nin çeşitli illerinde yaşayan kişilerin o ildeki restoranlardan getirecekleri yemekleri internet üzerinden sipariş etmelerine olanak sağlayabilir. Bu şekilde, örneğin Erzurum’da oturan bir

kişi, evine yemek siparişi verecekse bunu şletmenin web sitesi adresini girerek yapabilir. Böylece kendi şhrinde bulunan ve bu siteye kayıt yaptırmış olan restoranlardan istediği yemeği seçip evine getirilmesini sağlayabilir. Yemeklerini bu şekilde satmakta olan restoranlar pazarlama inovasyonu yapmış olurlar ve böylece internette yer almayan restoranlara göre rekabet avantajı kazanırlar. Bu restoranların yer aldığı internet sitesini şleten firma da hizmet inovasyonu yapmış olur. Daha önce kimsenin sunmadığı bir hizmeti sunarak gelir elde eder ve işini büyütür (European Commission, 1995).

2.1.4 Organizasyonel inovasyon

şletmeler sadece ürün ve hizmetlerini geliştirip farklılaştırarak inovasyon yapmazlar. Bir şletmenin rekabet avantajı yakalayıp bunu koruyabilmesi için çalışma ve iş yapış yöntemlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi gerekir. Bu, geliştirme, farklılaştırma ve yenileme faaliyeti “organizasyonel inovasyon” olarak adlandırılır. Organizasyonel inovasyon, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini ve işçilik üretkenliğini iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara erişim kazanmak veya araç-gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle firmaların performansını artırabilir. Organizasyonel inovasyonun diğer inovasyon türlerinden farkı; firmada daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların sonucu olan bir organizasyonel yöntem olmasıdır (BTSO, 2007).

Bir firmanın Japonlar tarafından 1990’larda geliştirilen “sürekli iyileştirme” (kaizen) yöntemini kullanmaya başlaması bir organizasyonel inovasyondur. Bu yönteme göre, işçiler de dâhil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yorurlar. Önerilen iyileştirme fikirleri yöneticiler tarafından değerlendirilir ve uygun bulunanlar uygulamaya konulur. Bu yöntem sayesinde başta Japon firmaları olmak üzere, dünya genelinde sektöründe lider pek çok firma en düşük maliyet ve en yüksek kaliteyle üretim yapıp rakiplerinin önüne geçmeyi başarmıştır. Bunun bir sonucu olarak da sürekli büyüyüp istihdam yaratarak ülke ekonomilerine ve toplumlarına büyük faydalar sağlamaktadırlar.

2.2 İnovasyon Süreci

Sektörü ve büyüklüğü ne olursa olsun, bir firmanın ayakta kalması ve rekabet gücünü artırması ancak inovasyonla mümkündür. İnovasyon yapan firmalar üretkenliklerini artırıp hızla büyüme fırsatını yakalar; yüksek nitelikli istihdam olanaklarını yaratır; iç ve dış pazarlarda daha güçlü bir konuma yerleşirler.

Bir firma için inovasyon (Elçi, 2009);

- Geliştirilmiş ve iyileştirilmiş dağıtım performansı ve portföyündeki yeni ürünlerin/hizmetlerin sayısının yükselmesiyle satışların ve pazar payının artması;
- Yeni ürünlerin pazara çıkma/hizmetlerin sunulma sürelerindeki kısalma ve üretkenliğin artmasıyla kazancın yükselmesi,
- Kaynakların ve zamanın daha iyi kullanılmasıyla maliyetlerin azalması

anlamına gelir. Bu nedenle inovasyon, firmaların kurumsal stratejilerinin en önemli parçasını oluşturan ve sürekliliği olan bir faaliyettir.

İnovasyon süreci aşağıdaki adımlardan oluşur (Elçi, 2009):

- Fırsatların yakalanması
- Stratejik seçimin yapılması
- Gerekli bilginin edinilmesi
- Çözümün geliştirilmesi ve ticarileştirme
- Öğrenme

2.2.1 Fırsatların yakalanması

Bir firmanın potansiyel inovasyon fikirleri için sürekli olarak fırsatları belirlemesi ve değerlendirmesi gerekir. Bu fırsatlar, firma çalışanlarının inovasyon fikirlerinden, müşterilerin değişen gereksinimlerinden, rakiplerin çalışmalarından, yeni geliştirilen teknolojilerden veya tedarikçilerden kaynaklanıyor olabilir. Ya da yurtiçinde veya dışında herhangi bir kuruluş veya kişi tarafından yapılan bir Ar-Ge çalışmasının sonuçları veya yeni bir düzenlemeye, kanuna ya da standarda uyma zorunluluğu

inovasyon fırsatlarını doğurabilir. Rekabet gücünü kaybetmek istemeyen bir firmanın bu tür sinyalleri zaman kaybetmeden yakalayabiliyor olması gerekir.

2.2.2 Stratejik seçimin yapılması

İnovasyon faaliyetine başlamak amacıyla kaynak ayırmadan önce yakalanan fırsatlar arasından stratejik açıdan en önemli olanın seçilmesi gerekir. Bu seçimde göz önünde bulundurulacak etkenlerin başında müşterilerin gereksinimleri ve istekleri gelir. İnovasyon için ayrılmış geniş kaynakları olan büyük şirketler bile tüm fırsatları değerlendiremezler. Asıl başarı, en büyük rekabet avantajını sunan fırsatı seçip inovasyona dönüştürebilmektir.

2.2.3 Gerekli bilginin edinilmesi

Firmaya rekabet gücü kazandırmada en yüksek potansiyele sahip inovasyon fikrini hayata geçirmeye başlamadan önce ihtiyaç duyulan kaynakların ayrılması gerekir. Bu amaçla, öncelikle ürün, hizmet veya sürecin geliştirilebilmesi için gerekli bilgiler bir araya getirilmelidir. Yazılı olan bilginin yanında yazılı olmayan bilgiye erişmek de büyük önem taşır. İnovasyon faaliyetinin yürütüleceği konuda yetkin, yerli veya yabancı bir uzmanı işe almak veya danışman olarak çalıştırmak, yurtiçindeki veya dışındaki üniversite veya Ar-Ge kurumlarından hizmet almak, yazılı olmayan bilgiye ulaşmanın yolları arasındadır. Hangi yol seçilirse seçilsin, edinilen bilgilerin firma tarafından özümsemesi ve mümkün olduğunca yazılı hale getirilmesi firmanın yetkinliğinin ve rekabet avantajının sürdürülmesi açısından önemlidir.

2.2.4 Çözümün geliştirilmesi ve ticarileştirme

İnovasyon için gerekli bilgi ve bilgi kaynakları bir araya getirilip inovasyon projesi tanımlandıktan sonra sıra uygulamaya gelir. Bu aşamada ürün, hizmet veya süreç son halini alana kadar çalışmalar sürdürülür. Pazardan sürekli olarak alınan bilgilerle desteklenen geliştirme çalışmaları, ürünün, hizmetin pazarlanması veya sürecin ticari kullanımı ile devam eder.

2.2.5 Öğrenme

Bu aşama, diğer tüm aşamalardaki başarı ve başarısızlıkların değerlendirilmesine, gerekli bilgilerin üretilmesine ve bunların inovasyon sürecini daha iyi yönetmede kullanılmasına olanak sağlar. “Öğrenme”nin etkisi diğer tüm aşamalara

yansıdığından inovasyonun sürekliliği, dolayısıyla firmanın rekabet gücünün sürekliliği açısından büyük önem taşır.

İnovasyon döngüsünün en önemli adımlarından biri olan öğrenmenin gerçekleşebilmesi ve inovasyonun en değerli kaynağı olan bilginin başarıyla yönetilebilmesi çok önemlidir. Bu nedenle, kişisel olarak öğrenilenleri kuruma mal etmeyi sağlayan bir süreç, yapı ve kültür geliştirilmelidir. Ayrıca bilgi yönetimine önem vermeli ve bilgi yönetim tekniklerinin öğrenilerek uygulanması sağlanmalıdır (Elçi,2009).

2.3 İnovasyon Kavramının Gelişimi

Bilgi ekonomisi yenilik temelinde şekillenen bir ekonomidir. Yeni ekonomiyi ateşleyen temel kavramlardan biri de, ürünlerin, sistemlerin, süreçlerin, pazarlamanın ve insanların sürekli olarak yenilenmesini öngören yenilikçiliktir. Eğer yakın bir zamanda oldukça iyi bir ürün geliştirdiyseniz bile amacınız daha iyisini yapmak ve bu ürünü eskitmek olmalıdır. Çünkü siz bunu yapamazsanız başkası yapacaktır. Yenilikçi davranarak o anki sistemlerini modası geçmiş kılmak yerine mevcut durumu korumaya çalışan ve değişime direnenler başarısız olmuşlardır (Tapscott, 1998).

Günümüz rekabet ortamında, Japonya, Hollanda, İsveç ve Singapur gibi yüksek rekabet gücüne sahip ülkelere baktığımızda bu rekabet üstünlüğünün ucuz emeğe değil, beyin gücüne ve yaratıcılığa bağlı olduğunu görüyoruz. Rakiplerinden daha üstün niteliklere sahip, yeni, farklı, ilginç, dayanıklı, kullanışlı ürün ve hizmetleri sunabilenler para kazanabilmekte, bunu başaramayanlar ise yok olmaktadır. Rekabet gücündeki bu düşüş ülkemizde dış ticaret açığı olarak kendini göstermektedir. Rekabet üstünlüğü yakalamak için farklılık, yenilik, yaratıcılık ve inovasyon gibi kavramlardan söz edilmesine karşın yeterli düzeyde bir atılım görülmemektedir ki bu da inovasyon kavramının henüz tam olarak anlaşılmadığını gösterir (Kavak, 2009).

İnovasyon kendi başına ayrı bir etkinlik değildir ve bilim ve teknoloji etkinliğinin tüm süreçlerini kapsar. İnovasyondan beklenen, bilim ve teknoloji etkinliğinde bir fikrin kuram, eylem ve sonuç bakımından yarara dönüşmesi ve bu yararın

pazarlanabilir, somut bir çıktı ile birlikte olmasıdır. Yani inovasyon basit anlamalı bir yenilenme değil, yenilenmenin kuramsal aşamasından başlayarak yenilik ürününü de içine alan ve pazarlanabilme niteliğini kabul eden bir süreçtir. Ülkeler ulusal önceliklerine göre kendi inovasyon stratejilerini belirlemek durumundadırlar. Bu hem zorlu hem zorunlu bir süreçtir. İktidar, beyin gücü, üniversite, planlama, sanayi, teknoloji, endüstri ve piyasa gibi tüm unsurlar inovasyonun içinde yer alan parçalardır ve neredeyse bir ülkenin bilim ve teknolojisinin tüm unsurlarını içine alması gereken inovasyon etkinliğinin yürüyebilmesi öncelikle toplumun her kesiminin ve iktidar erkinin olayı benimsemesi ve desteklemesi ile gerçekleşecektir (Kavak, 2009).

2.4 Temel İnovasyon Göstergeleri

İnovasyon iki şekilde geliştirilebilir. Bunlardan biri, belli bir konuyu derinlemesine araştırmak ve yeni bir bilgi yaratmaktır. Bilgi üretmenin yöntemi Ar-Ge'dir. Teknoloji konusunda başarılı firmaların ve ülkelerin temel özelliği Ar-Ge'ye önem vermeleri, yatırım yapmaları, mühendis ve bilim adamı yetiştirmeleridir. İnovasyonu geliştirmek için diğer yöntem, başka alanlarda yapılanlardan esinlenerek yenilik yapmaktır (Kavak, 2009).

İnovasyon, teknolojik değişim sürecini tetikleyen bir unsur olarak ekonomik büyüme, refah artışı, uluslararası ticaret ve bölgesel kalkınma üzerinde kritik öneme sahiptir. Yenilik kapasitesini ölçebilmek için zaman içerisinde gelişmiş olan bazı göstergeler kullanılmaktadır. Teknolojik değişim(yenilik) süreci içerisinde “girdi” ve/veya “çıktı” olarak yer alan belli başlı unsurlar, teknolojik değişim ve ilerleme sürecine ait göstergeler olarak kabul edilmekte ve tüm dünyada başta OECD ve United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) gibi uluslararası kuruluşlar ve ülkeler olmak üzere ilgili çevrelerce derlenmekte, gözlenmekte, değerlendirme ve analizlerde kullanılmaktadır. Bazı temel inovasyon göstergeleri şu şekilde sıralanabilir (Karaöz ve Albeni, 2004):

- Ekonomide belirli dönemlerde yapılan yenilik sayımları (anketlerle)
- Patentler, patent başvuruları ve patent kullanım hakları satışı
- Bilimsel yayınlar

- Ar-Ge harcamaları ve çalışmaları
- Araştırmacı sayıları

2.4.1 Türkiye’de temel inovasyon faaliyetleri

Türkiye’deki inovasyon faaliyetlerinin derecesini ölçümlemek için TÜİK Yenilik Araştırması, AR-GE faaliyetleri, patent başvuru ve tescil oranları ve Eğitim faaliyetleri gözlenmiştir. Aşağıda bu faaliyetlerin sonuçları ve etkileri sunulmaktadır.

2.4.1.1 TÜİK yenilik araştırması

TÜİK Yenilik Araştırması, 2004–2006 sonuçlarına göre 2004-2006 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde (Kavak, 2009):

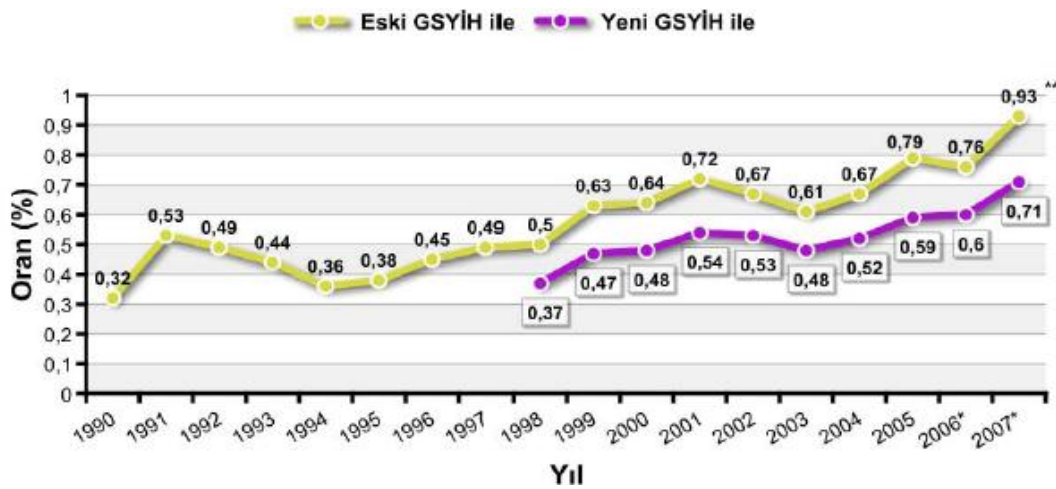
- 10 veya daha fazla çalışanı olan girişimlerin;
 - %31.4’ü teknolojik yenilik faaliyetinde bulunmuştur.
 - %22’si piyasaya yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş ürün (mal veya hizmet) sunmuştur.
 - % 22.6’sı süreç yeniliği uygulamıştır.
 - Devam eden veya sonuçsuz kalan teknolojik yenilik faaliyetinde bulunan girişimlerin oranı ise %18.9’ dur.
 - %83’ü yenilik faaliyetlerinin mal ve hizmet kalitesini arttırdığını belirtmiştir.
 - %78.8’i yenilik faaliyetlerinin hizmet sunma ve üretim kapasitesini arttırdığını belirtmiştir.
 - %77.9’u yenilik faaliyetlerinin hizmet sunma ve üretim esnekliğini arttırdığını belirtmiştir.
- 250 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin %43.5’i yenilik faaliyetinde bulunmuştur. Bu oran büyük girişimlerin daha yenilikçi olduğunu göstermektedir.
- 50–249 çalışanı olan girişimler %37.2’si yenilik faaliyetinde bulunmuştur.

- 10–49 çalışanı olan girişimlerde %29,7 ile en az yenilik faaliyeti görülmektedir.
- Yenilik faaliyetleri engelleri ile ilgili olarak girişimlerin;
 - %69.2’si yenilik maliyetlerin çok yüksek olmasını,
 - %65.3 ile girişim veya girişim grubunun parasal kaynak yetersizliğini,
 - %65.7 ile nitelikli personel yetersizliğini göstermiştir.

2.4.1.2 Ar-Ge faaliyetleri

Bir ülkede gerçekleştirilen AR-GE faaliyetleri o ülkedeki inovasyon derecesini açıklamaktadır.

TÜİK tarafından gerçekleştirilen 2007 yılı Ar-Ge Faaliyetleri Araştırması sonuçlarına göre 2007 yılında; kamu kuruluşları, vakıf üniversiteleri ve ticari sektördeki anket sonuçları ile devlet üniversitelerinin bütçe ve personel dökümlerine dayalı olarak Türkiye’de Gayri Safi Yurtiçi Ar-Ge Harcaması 2007 yılında 6091.2 Milyon YTL olarak hesaplanmıştır Türkiye’de Ar-Ge harcamalarının Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) içindeki payının %0,71 olduğu tespit edilmiştir. Ülkemizde Ar-Ge harcamalarının GSYİH içindeki payı 2005 yılı itibarıyla yüzde 0,79 iken, AB ortalaması %1,74’ tür. Bu da ülkemizin Ar-Ge harcamalarında AB ortalamasının gerisinde kaldığını göstermektedir (Kavak, 2009).

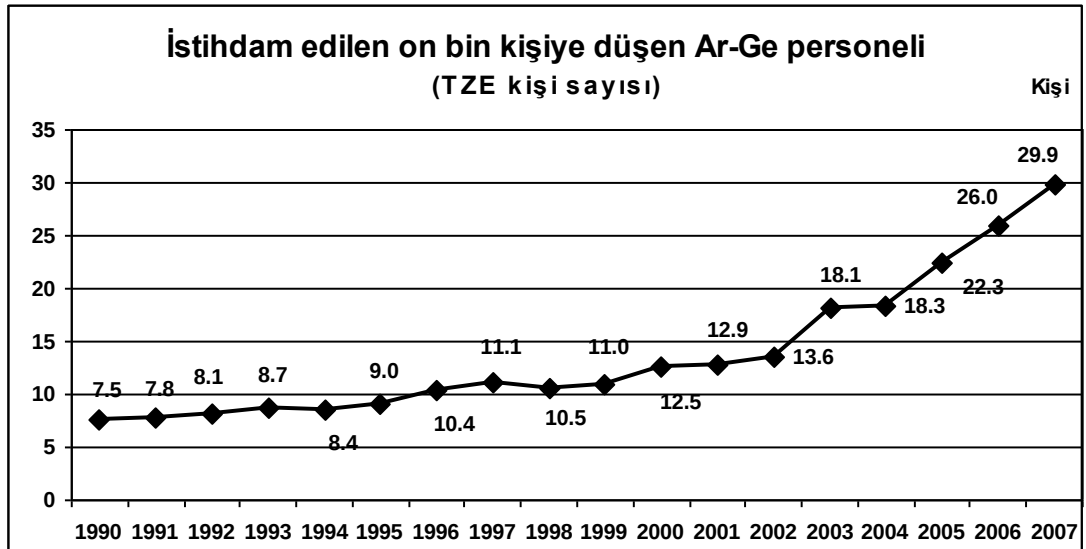


Şekil 2.1: Ar-Ge harcamalarının GSYİH’ya oranı (Tübitak)

TÜİK 2007 yılı Ar-Ge Faaliyetleri Araştırması'ndan elde edilen diğer sonuçlara göre 2007 yılında;

- Tam Zaman Eşdeğeri (TZE) cinsinden toplam 63.377 Ar-Ge personeli çalışmıştır.
- TZE cinsinden toplam Ar-Ge personelinin 2007 yılında %46.6'sı yükseköğretim kesiminde, %38.3'ü ticari kesimde ve %15.1'i kamu kesiminde bulunmaktadır.

2007 yılında istihdam edilen on bin kişiye düşen toplam TZE Ar-Ge personeli sayısı 29.9 kişidir. İktisaden faal bin kişiye düşen tam zaman eşdeğeri Ar-Ge personeli sayısı AB 2004 yılı ortalaması ise 9,9'dur. Grafik 2'te Türkiye'de istihdam edilen on bin kişiye düşen toplam TZE Ar-Ge personeli sayısının 1990-2007 yılları arasındaki seyri görülmektedir. Son yıllarda bir artış gerçekleşmiştir. (Tam Zaman Eşdeğer (TZE): AR-GE de çalışan insan gücünün, AR-GE faaliyetlerinin kişi-yıl olarak, TZE'si bulunur. Bir TZE bir kişi-yıl olarak düşünülebilir. Dolayısıyla zamanının % 30'unu AR-GE çalışmaları için ve kalanını da diğer faaliyetlerde (öğretim, üniversite idaresi ve öğrenci danışmanlığı) harcayan bir kişi, 0.3 TZE olarak ele alınmaktadır. Benzer olarak, tam zamanlı bir AR-GE çalışanı, bir AR-GE biriminde sadece 6 ay istihdam edildiyse, bu 0,5 TZE anlamına gelir.)



Şekil 2.2: Türkiye'de Ar-Ge personeli sayısı (1990- 2007) (TÜİK)

Ar-Ge çalışmalarının ürüne dönüşmesi ve rekabet gücüne katkısının artırılmasında özel sektör önemli rol üstlenmektedir. Ülkemizde 2004 yılında Ar-Ge faaliyetlerinin %24,2'si özel sektör tarafından gerçekleştirilirken, 2005 yılında önemli ölçüde artarak %33,8'e yükselmiştir. Ancak bu oran AB ortalaması olan % 63'ün oldukça gerisinde kalmaktadır. Ar-Ge altyapısı ve insan gücü büyük oranda üniversiteler ve kamu araştırma kurumlarında yer almakta ve araştırma faaliyetlerinin çoğunluğu buralarda gerçekleştirilmektedir. Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştiren, bu faaliyetlere destek sağlayan ve bu faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkan bilgi ve teknolojiyi kullanan kurumlar arasında güçlü bir bağ kurulamamış olması nedeniyle, Ar-Ge faaliyetlerinin sonuçları uygulamaya geçirilememekte ya da yapılan araştırmalar sanayinin ihtiyaç ve talebi ile tam olarak örtüşmemektedir.

Ar-Ge harcamaları, finanse eden kesimler itibarıyla incelendiğinde; harcamaların %48,4'ü ticari kesim, %47,1'i kamu kesimi, %4'ü diğer yurtiçi kaynaklar ve %0,5'i ise yurtdışı kaynaklar tarafından karşılanmıştır.

Üniversiteler ve diğer araştırma kurumlarında yürütülen araştırma faaliyetlerinin en önemli sonucu bilimsel makale sayısında artış olarak ortaya çıkmaktadır. Ülkemiz, Bilimsel Atıf İndeksinde 2006 yılında 19. sırada yer almıştır.

2.4.1.3 Patent başvuru ve tescil oranları

Patent başvuru sayılarında ülkemizde 2004 yılından itibaren önemli bir artış görülmesine karşın diğer ülkelerle karşılaştırıldığında, gelişmiş ülkelerin oldukça gerisinde olduğu görülmektedir.

Türk Patent Enstitüsü'ne başvuru ve tescil oranlarına bakıldığında başvuru ve tescillerin büyük bir bölümünün yabancı kaynaklı olduğu görülmektedir. Yerli başvuru sayıları da son yıllarda artış göstermekle birlikte yabancı başvurulara nazaran düşük bir seviyededir (Kavak, 2009).

Türk Patent Enstitüsü'ne yapılan başvuruların ülkelere göre 1995-2007 yılları arasındaki dağılımı, bu konuda da Almanya'nın ve ABD'nin önemli bir farkla önde olduğunu göstermektedir. Türkiye'de de başvurular 2007 yılında büyük bir artış göstermiştir. Türk Patent Enstitüsü 2007 yılı patent tescil sayılarına göre ilk 5 ülke

açık fark ile Almanya(1.179), daha sonra ABD(691), Fransa(391), İtalya(384) ve İsviçre(349)'dir. Türkiye kökenli patent tescil sayısı ise 318'dir.

Çizelge 2.1: Patent tescillerinin yıllara göre dağılımı (1995-2007) (Türk Patent Enstitüsü)

Yıl	Yerli	% Artış Oranı	Yabancı	% Artış Oranı	Toplam
1995	58	-	705	-	763
1996	47	-19%	554	-21%	601
1997	7	-85%	443	-20%	450
1998	31	343%	743	68%	774
1999	28	-10%	1097	48%	1125
2000	23	-18%	1113	1%	1136
2001	58	152%	2051	84%	2109
2002	73	26%	1711	-17%	1784
2003	93	27%	1087	-36%	1180
2004	68	-27%	1868	72%	1936
2005	95	40%	3077	65%	3172
2006	122	28%	4183	36%	4305
2007	318	161%	4472	7%	4790

2.4.1.4 Eğitim

Ülkemizdeki eğitim seviyesi arttıkça, yenilikçilik ve inovasyon faaliyetleri o derece artacaktır. Çocuğun kişisel gelişimin büyük bölümünün özellikle okul öncesinde olduğu dikkate alınırse yaratıcı ve özgüvenli bireyler yetiştirebilmek için bu çağdaki eğitime verilen önemin artırılması gerekliliği görülmektedir.

Türkiye’de 1997-98 yılından itibaren zorunlu eğitim 8 yıla çıkarılmış olup ilköğretim ve ortaokul birleştirilerek “ilköğretim” adını almıştır. Lise ve dengi okullarda “ortaöğretim” olarak adlandırılmaktadır. 2007-08 öğretim yılında ortaöğretim seviyesinde net okullaşma oranı %58,6’ da kalmıştır. Yükseköğretim düzeyinde ise 1994-95 öğretim yılında %8,1 olan net okullaşma oranı 2006-07 öğretim yılında %20,14’ e yükselmiştir.

Özellikle okul öncesi eğitim oranı 2005-2006 öğretim yılında %19,9 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran AB ülkelerinde 1998 yılında; Hollanda %99, Almanya %81, Danimarka %80, İsveç %63, Yunanistan %56 olarak gerçekleşmiştir.

2.5 İnovasyon Yönetimi

Her ne kadar inovasyonda başarı için evrensel bir formül bulunmasa da, başarıya giden yolda minimum şartları sağlamak gerekmektedir. Bunun için inovasyonun ne olduğunu ve nasıl yönetilmesi gerektiğini çok iyi anlamak gerekir. İnovasyon, tek aşamalı bir faaliyet değil; aksine, tüm organizasyonu, fırsatları yakalayacak ve pazar payını artıracak şekilde iç ve dış faktörlerle etkileyen sürekli faaliyettir. Bu nedenle inovasyonu teşvik eden ve yöneten bir sistem kuran firmalar ürün ve hizmetlerini daha üstün özelliklerde geliştirme, üretme ve pazarlama şansına sahiptir.

İnovasyonun anahtar kelimeleri "değişiklik" ve "yenilik" olduğuna göre, bu noktada en önemli sorun değişimi yönetebilmektir. İnovasyonu başarıyla yöneten firmalar liderlik ve risk alma özelliğine sahiptir. Firmada çalışan herkese en yüksek düzeyde sorumluluk verilir: Tüm düzeylerdeki çalışanlar büyük sorumluluklarla yeni roller üstlenir; birbirleriyle sınırlı ilişkileri olan gruplar yerine işbirliği için biraraya gelmiş ekipler oluşur; daha verimli ve daha etkin bir ortam yaratılır (BTSSO, 2007).

2.6 İnovasyonda Başarı

İnovasyonda başarı sağlamak için, inovasyonun ne olduğu ve nasıl yönetilmesi gerektiği iyi bilinmelidir. İnovasyon, bir firmadaki farklı faaliyetleri kapsayan ve sürekliliği olan bir süreçtir. İnovasyonda başarılı olabilmek için tüm süreçleri, inovasyonu odak alarak yönetmek gerekmektedir.

İnovasyondaki başarı iki faktöre bağlıdır;

1. Teknik kaynaklar (insan, ekipman, bilgi, para, vb.)

2. Şirketin bunları yönetme becerisi.

Bu iki faktörü başarıyla biraraya getirmek için hem stratejik hem de organizasyonel becerilere sahip olunmalı veya bu beceriler edinilmeli, geliştirilmelidir. Firmanın uzun vadeli bir bakış açısı, pazar eğilimlerini belirleme ve tahmin etme yeteneği,

teknolojik ve ekonomik bilgileri toplama, işleme ve özümseme yeteneği varsa o firma stratejik becerilere sahip demektir. Organizasyonel becerilere sahip olup olunmadığı; riskleri belirleme ve yönetme yeteneği, operasyonel birimler arasındaki işbirliklerinin düzeyi, araştırma kurumları, üniversiteler, danışmanlık firmaları, müşteriler ve tedarikçiler ile oluşturulan işbirlikleri ve insan kaynaklarına yapılan yatırımların düzeyi ve kalitesi sorgulanarak anlaşılabilir (BTSO, 2007).

2.7 Firmalarda İnovasyon Örnekleri

Vestel’de inovasyon, çalışanların yetkilendirilmeleri ve güçlü kılınmalarını gerektiren bir kültür üzerinde gelişmektedir. Şirket yöneticilerinin deyimiyle, “inovasyon kültürü” kurumun içine gömülü durumdadır. Yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımda şirket çalışanlarına büyük önem veren Vestel, bu nedenle “öneri sistemi”ni başarıyla uygulamaktadır. Piyasaya sunulan çok sayıda yenilikte, çalışanlardan gelen önerilerin de payı vardır. İnovasyon stratejisini kurum içine gömmek ve mühendisler çalıştırmak önemlidir. Fakat sonuç daha önemlidir. Şirket yönetiminin bu konudaki değerlendirmesi: “Vestel son 10 yıldır sürekli bir şekilde büyümektedir. Operasyonel gelirlerimizin tamamının son beş yıldaki ürünlerde ve değer zincirinin üretim ötesindeki tasarım, noktasal teslimat, regülasyon ve lisans patent yönetimi gibi hizmetlerden geldiğini rahatlıkla söyleyebiliriz.” (Ateş, 2007).

Çalışanların yaratıcı fikirlerinden yararlanmak, tüm dünya şirketleri gibi Ülker Şirketleri Topluluğu’nun da başvurduğu bir yöntemdir. Yenilikçi işletme kültürünün geliştirilmesinde katılımcılığın payı yadsınamamaktadır (Ateş, 2007).

Ateş (2007), Turkcell’in inovasyon stratejisinin önemli unsurlarından birinin de “dinlemek” olduğunu belirtmiştir. Cenk Bayrakdar bu konuda şunları anlatıyor: “Turkcell ailesinde insanlar birbirlerini dinler, fikirlerine saygı duyar ve geliştirmek için de birbirine destek sağlar. Bunu daha somut bir hale getirmek için DİYET platformuna geliştirdik. Turkcell çalışanları DİYET (Düzeltici Faaliyet, İyileştirici faaliyet, Yaratıcılık, Etkinlik, Takım çalışması) uygulamasıyla fikirlerini, önerilerini ve yenilikçi çözümlerini paylaşma imkânı buluyorlar. DİYET süreçleri iyileştirmeye yönelik önerileri, yaratıcı fikirleri kurum içinde ya da dışında yaptığımız çalışmalar sonrasında ortaya çıkan iyileştirme fırsatlarıyla ilgili bilgileri ve takım çalışmalarımızda elde edilen deneyimleri bir araya getiriyor. Bu altyapı, tüm

Çalışanların ulaşabildikleri ve yeni ürün –servis fikirlerini içeren taleplerini de iletebildikleri bir ortam.”

Ünlü danışmanlık şirketi Booz Hamilton’ın başkan yardımcısı Gary Neilson, Cat üzerine yaptığı bir araştırmanın sonucunu değerlendirirken şu yorumu yapıyordu: “CAT bugün karar alma, bilgi, motivasyon ve yapı bileşenlerinin bir bütünü yaratmak üzere en iyi şekilde bir araya geldiği bir DNA’ya sahip. Çalışanları şirketine amacının ne olduğunu çok iyi biliyorlar. Hedefe ulaşmak için motive ediliyorlar. Ve planladıklarını hayata geçirmek için gereken her türlü yetkiye sahipler. Bu sayede şirket, faaliyet gösterdiği pazarlarda hızlı ve kararlı hareket edebiliyor. İçinde bulunduğu pazarda liderliğe oynuyor” (Ateş, 2007).

2.8 İnovasyonun Firma için Önemi

Günümüzün hiper-rekabetçi iş ortamında kalıcı olmak ve sürdürülebilir karlı büyümeyi sağlayabilmek inovasyondan geçmektedir. Eskiden rekabet avantajı sağlamak için yeterli olan kalite/maliyet avantajları bugün sadece geçici rahatlamalar sağlayabilmektedir. Ürünlerin ve hizmetlerin giderek birbirlerine benzediği, hızla metalaştığı günümüz pazarlarında, önemli olan farklılık yaratmaktır. Ancak hiçbir ürün veya hizmet kalıcı değildir. Dolayısıyla, daha da önemli olan, sürekli inovasyon yapabilme ve farklılığı her seferinde kendini aşarak yaratabilme, yani inovasyon yeteneğine kavuşabilmektir (BTSO, 2007).

Başarılı bir inovasyon sürecinin, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, yeni piyasalara ivme-hareketlilik kazandırması ve girişimler için büyüme imkanları yaratmasıyla değer kattığı görülmektedir. Diğer yandan inovasyon ile ne tip kazanımların elde edildiği araştırıldığında, inovasyon uygulamaları ile daha yüksek düzeyde verimliliğe, daha düşük düzeyde maliyetlere ve artan kar ve istihdam kapasitelerine ulaşılabilirdiği görülmektedir. İnovasyonun benimsenmesi ve yaygınlaşması bir toplumun bilgi birikimini artırmakta, böylece piyasaların gelişimini desteklemekte, uzun vadede refah artışını ve daha yüksek yaşam standartlarını sağlamaktadır.

On yılı aşkın bir süredir inovasyon ve inovasyon politikaları konusunda çalışan ve “İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı” isimli kitabın yazarı Şirin Elçi (2009)

inovasyonun önemini şöyle özetlemiştir:

İnovasyon, en geniş anlamıyla bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle de teknik, ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanır. Firmalar için inovasyon, verimliliği ve karlılığı artırdığından, yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından çok önemli bir rekabet aracıdır. Verimli, karlı ve rekabet gücü yüksek firmaların faaliyet gösterdiği ekonomiler kalkınır, gelişir ve küresel ölçekte rekabet avantajı kazanır. Dolayısıyla, ülkeler için inovasyon, istihdam artışını, sürdürülebilir büyümeyi, toplumsal refahı ve yaşam kalitesini artırmak anlamına gelmektedir. İnovasyon ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır.

Şirin Elçi'ye (2009) göre günümüzde rekabet avantajının belirleyicisi yalnızca maliyetler değildir. Rekabet avantajı olgusunun içine;

- Pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı,
- Ürün ömürlerindeki kısaltmalar,
- Ürün ve hizmet kalitesi,
- Tasarım,
- Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi,
- Müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi,
- Yeni yönetim ve organizasyon modelleri

gibi pek çok faktör de girmektedir ve maliyetlerden çok daha önemli konumda yer almaktadırlar.

Maliyet avantajının yanında tüm bu etkenler de inovasyon yapmayı gerektirir. Sektörü ve büyüklüğü ne olursa olsun tüm firmaların inovasyon yapması kaçınılmazdır. Örneğin bir tekstil firması yıkandığında buruşmayan bir kumaş geliştirebilir, bir restoran bilgisayar kontrollü sipariş ve faturalama sistemine geçebilir, bir seyahat acentesi çevrimiçi (online) rezervasyon ve bilgi servisi ile müşterilerine hizmet vermeye başlayabilir.

- Bir ürünün teslim süresini kısaltmak veya bir hizmetin sunuş kalitesini artırmak için kalite standartları uygulamaya başlamak,
- Tam zamanında üretim tekniklerini kullanarak üretim sistemini yeniden yapılandırmak,
- Bir ürünün ambalajını daha kolay açılır kapanır hale getirmek

birer inovasyondur.

İnovasyon yapan işletmeler, yarattıkları farklılıklardan dolayı, alıcılar tarafından rakip konumdaki diğer firmalara tercih edilirler (BTSO, 2007).

Ateş'e (2007) göre, her zaman dikkat çekildiği gibi, inovasyonu sadece üst yönetime, CEO ya bırakmak anlamlı değildir. Bir şirket kültürüne dönüştürmek, çalışanların desteğini almak gerekmektedir.

Bilgi ekonomisine dönüşüm sürecinde teknolojik gelişmelerin ve rekabetin yoğun olduğu bu yeni düzende “inovasyon” kavramının anlaşılması ve inovasyon kültürünün oluşturulması için gerekli çalışmaların yapılması, gelişmiş ülkelerle aradaki mesafenin kapanamayacak ölçüde açılmaması için oldukça önemlidir. İnovasyonun temel göstergelerinden Ar-Ge, patent ve eğitim faaliyetleri ile ilgili yapılan değerlendirmelerde Türkiye'nin son yıllarda gelişme göstermesine karşın gelişmiş ülkeleri geriden izlediği görülmektedir (Kavak, 2009).

Ateş'e (2007) göre; insan kaynakları inovatif şirketlerin kalbi gibidir. Çalışanları eğitmek, liderler yetiştirmek ve iyi bir ödüllendirme sistemi kurmak için geç kalınmamalıdır. İşleyen bir öneri sistemi mutlaka hayata geçirilmelidir. Ancak sistemin işlediğini çalışanlara gösterecek, sonuçlarını ortaya koyacak bir iletişim modülü de kurulmalıdır.

Her şeyin hızla değiştiği, teknolojinin hızla ilerlediği yeni dünya düzeninde gelişmiş ülkeler arasında yer alabilmenin yolu bilgiden geçmektedir. Bilgi üretebilmek ve bilgiyi değere dönüştürebilmek inovasyon ile mümkündür. Bu nedenle inovasyon kavramını iyi algılamak ve her adımı bu bilinçle atmak gerekmektedir. Bu amaçla, GSYİH'dan Ar-Ge'ye daha çok pay ayrılması, araştırmacı sayısının arttırılması, Ar-Ge faaliyetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesi için gerekli alt yapının ve denetimlerin sağlanması, eğitim sisteminin ezbercilikten ziyade farklı düşünebilmeyi

özendirecek, yaratıcılığı geliştirecek bir yapıya kavuşturulması, bireylerin ve kurumların patent konusunda daha çok bilinçlendirilmesi ve tüm bu çabaların boşa gitmemesi için yaratıcı beyinlerin yurtdışına göç etmesine engel olarak onlardan faydalanabilme hususunda gerekli ortamın sağlanması öncelikli olmalıdır (Kavak, 2009).

İnovasyon, şirket performansında hızla hayati bir faktör olmakta ve rekabetçi çevrenin artmasıyla bir kurtuluş olarak görülmektedir. Yeni ürünlerin pazara başarılı girişleri çoğu organizasyonun hayat enerjisi olmaktadır.

Günümüzdeki kurumların yüz yüze kaldığı diğer kritik faktörlerden bazıları şöyledir (Marquardt, 1996);

- Sadece hayatta kalmak için değil, başarı için tekrar örgütlenme ve yeniden yapılanma gereklidir.
- 21. Yüzyılda, öğrencileri iş hayatı için yeterince hazırlayamayan okullar yüzünden, artan yetenek kısıtlamaları
- Her iki ila 3 yılda bilginin katlanması
- Dünyanın en güçlü şirketlerinden global rekabet
- Yeni ve gelişmiş teknolojilerin karşı konulamaz hamleleri
- Örgütlerin değişime adapte olması için sarmal oluşturan ihtiyaçlar

3. MODEL

Önceki bölümlerde organizasyonel öğrenme ve inovasyon kavramları açıklanmış ve literatürde bu konularla ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Bu çalışmanın temel araştırma konusu ise organizasyonel öğrenme faktörlerinden öğrenme sorumluluğu, paylaşılan vizyon ve açık fikirliliğin ürün inovasyon performansı üzerine etkilerini araştırmaktır.

Organizasyonel öğrenme birçok şekilde tanımlanmıştır, fakat tanımların çoğunun merkezindeki düşünce, organizasyonel öğrenmenin organizasyon üyeleri tarafından gerçekleştirilen kolektif öğrenme olduğudur. Gary Yukl'ın (2009) düşüncesine göre, organizasyonel öğrenmede meydana gelen başarısızlıklar, keşfetme, yayılım ve yeni bilginin uygulanmasındaki bazı temel süreçlerdeki zayıflıkları içerebilir.

Bilgi, öğrenme sürecinin bir çıktısı ve inovasyon sürecinin bir girdisidir. Aslında, organizasyonel öğrenme ve inovasyon, bir organizasyon içindeki yaratıcı fikirlerin başarılı uygulaması olarak inovasyonun tanımı ile örtüşmektedir. Önceki araştırmalar, organizasyonel öğrenmenin ürün ve süreç inovasyon performansını etkilediğini göstermektedir. McKee, ürün yeniliğini bir örgütsel öğrenme süreci olarak düşünmekte ve organizasyonu öğrenmeye doğru yönlendirmenin inovasyon verimliliği ve etkinliğini teşvik ettiğini iddia etmektedir. Wheelwright and Clark (1992) öğrenmenin yeni ürün geliştirme projelerinde belirleyici bir rol oynadığını düşünmektedir. Çünkü öğrenme yeni ürünlerin, müşteri talep belirsizliği, teknolojik gelişmeler ve rekabetçi ortam gibi değişen çevre faktörlerine adapte olmasına izin vermektedir (Alegre ve Chiva, 2007).

Bilgi tabanlı bir ekonomide, organizasyonel öğrenme ve inovasyon, bir üreticinin sahip olması gereken ve üstün organizasyonel performansa ulaşmak için kullanmaya ihtiyacı olduğu en kritik manevi değerlerdir (Yeung ve diğ., 2007). Yeung ve diğ. (2007), organizasyonlara, organizasyonel öğrenmeyi, şirketin bütün olarak yeteneklerini geliştirmek adına, kısa dönemli maliyetler ve verimliliğe odaklanmak yerine, uzun dönemli verimlilik ve inovatiflik için kullanmalarını önermektedir.

Organizasyonel öğrenme ve bilgi yaratma, inovasyonda çok önemli rol oynamaktadır. Organizasyonel öğrenme odaklı firmalar bu yüzden göze çarpan bir inovasyon performansına sahip olmaktadır (Alegre ve Chiva, 2007).

Öğrenen organizasyon değişim adaptasyonunu ve inovasyonu, dolayısıyla organizasyonel büyüme ve değişimi kolaylaştırmak için çalışır (Kontoghiorghes ve diğ., 2005).

Maria Elmquist (2007): “Bilgi yönetimi ve öğrenme yeni ürün geliştirmedeki kritik bir başarı faktörüdür. İnovasyon süreci, her biri bir öncekinden daha çok bilgiyi temel almış başarıları adımlar serisi olarak görülebilir. Organizasyonel öğrenme ,bu nedenle inovatif olmayı amaçlayan firmalar için kritik bir kabiliyettir.”

Kok ve Biemans’a (2009) göre; piyasaya yönelik inovasyon, organizasyonel idrak ve davranışı birleştiren bir organizasyonel öğrenme yeteneğidir.

Bir öğrenen organizasyon bütün üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran ve sürekli olarak kendisini değiştiren organizasyondur. Öğrenme süreklilik, üretkenlik ve inovatifliği belirsiz teknolojik ve piyasa koşullarında iyileştiren ve koruyan maksatlı araştırma olarak tanımlanır (Hyland ve diğ., 2001).

Modern yönetimin babası olarak düşünülen Peter Drucker, inovasyonun deha yerine çalışma sonucu olduğunu söylemiştir. İnovasyon bilgi, yaratıcılık ve odaklanma gerektirir. Çoğu inovasyon, inovasyon fırsatlarının kararlı araştırması sonucu oluşmuştur. Drucker inovasyoncuların araştırması, sorması ve dinlemesi gerektiğini vurgulamaktadır (SHRM, 2008).

Bütün olarak firma performansı yerine inovasyon performansını inceleyerek, örgütsel öğrenme ve inovasyon sahasına ait olmayan diğer firma etkilerinden kaçınmış olmaktadır. Yine de, inovasyon performansının tüm firma performansı ile yakından bağlantılı olduğu bilinmelidir. Bu yüzden inovasyon performansının rekabetçi avantajla pozitif ilişkili olduğunu kabul etmek çok mantıklı olacaktır (Alegre ve Chiva, 2008)

İyileştirilmiş kalite, inovasyonlar, işi daha iyi anlama ve artan değişim yönetimi kabiliyeti, öğrenen organizasyonun ilerideki önemli çıktılarından (Hübner, 2002).

Organizasyonel öğrenme, öğrenme oryantasyonu ölçüsü (LOS) ile ölçülmüştür. LOS, ABD de çeşitli endüstrilerdeki üst yönetim konusunda çalışmaları bulunan Baker ve Sinkula (1999) tarafından geliştirilmiştir. LOS da 3 yapı bulunmaktadır (Chan ve diğ., 2003);

1.Öğrenme sorumluluğu

2.Paylaşılan vizyon

3.Açık fikirlilik

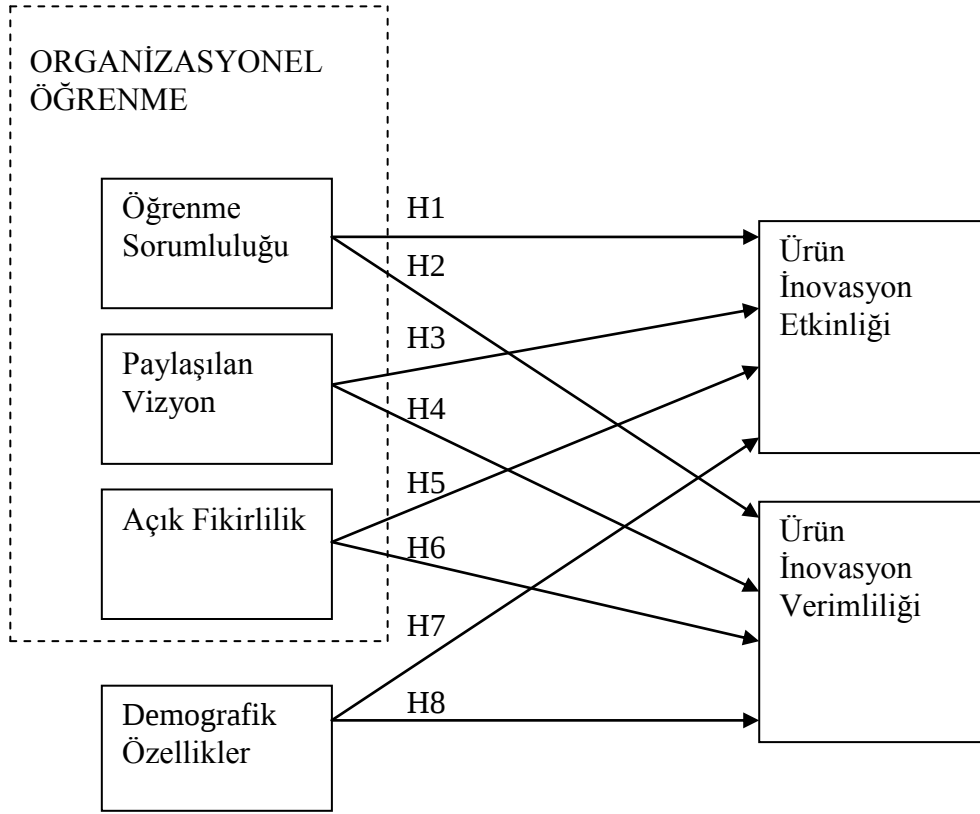
Öğrenme Sorumluluğu, bir organizasyon içindeki bireylerin öğrenme kapasitesini ifade eder. Organizasyonun tüm seviyelerinde öğrenmeyi yakalayan organizasyonlar öğrenme sorumluluğuna sahip bireylerden oluşmaktadır.

Paylaşılan vizyon ise bireysel vizyonu paylaşılan vizyona dönüştürme disiplindir. Tüm organizasyon tarafından paylaşılan vizyon, çalışanların firmaya ait olma duygusunu yaratır ve amaçların sürekliliğini sağlar.

Organizasyonel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için önemli unsurlardan biri de açık fikirliliktir. Organizasyondaki bireyler düşüncelerini rahatça ifade edebildiği bir ortama sahip ise o organizasyonda yenilikçilik, gelişim ve değişim artmaktadır.

Ürün inovasyon derecesini ölçmek adına ise ürün inovasyon etkinliği ve ürün inovasyonu verimliliği ele alınmıştır. Ürün inovasyon etkinliği, inovasyonun başarısının derecesini ifade etmektedir. Ürün inovasyon verimliliği ise inovasyonun başarı derecesini elde etmek için harcanan eforu temsil etmektedir.

Araştırma modeli Şekil 3.1 de görülmektedir.



Şekil 3.1: Organizasyonel öğrenmenin ürün inovasyonu üzerine etkileri modeli

3.1 Hipotezler

3.1.1 Öğrenme sorumluluğu

Organizasyon içerisinde varolan öğrenme sorumluluğu günümüzde önemi gittikçe artan organizasyonel başarı faktörlerindendir. Öğrenme sorumluluğunun önemini kavrayan yöneticiler, çalışanları paylaşmaya, bilgisini artırmaya ve takım tartışmalarında fikirlerini ortaya koymaları için cesaretlendirmede önemli rol oynarlar. Bu strateji Senge tarafından 1992 yılında ortaya atılmıştır. Senge, takımların organizasyonlardaki önemli öğrenen bloklar olduklarını söylemiştir. Takımlar öğrenmediği sürece, organizasyon öğrenememektedir (Chan ve diğ., 2003).

Senge “Gelecekte gerçek bir şekilde üstün olacak organizasyonlar, insanların bağlılığını nasıl yakalayacağını keşfeden ve organizasyonun tüm seviyelerinde öğrenmeyi yakalayan organizasyonlar olacaklardır. Bu yüzden öğrenme kapasitesi

geniş anlamda başarılı organizasyonun kalite işareti olarak tanımlanır (Chan ve diğ., 2003).

Öğrenme kapasitesi bir organizasyonun etkinliğinin ve yenilenme potansiyelinin anahtar bir göstergesi olarak düşünülebilir (Alegre ve Chiva, 2008). Akgün ve diğ. (2007) göre, öğrenme kapasitesi organizasyonel öğrenme sürecini, yeni ürünler geliştirmek ve firma performansını geliştirmek için değişken ve etkin yapan bir yetenektir.

Çalışmamızın ilk 2 hipotezi organizasyonel öğrenme faktörlerinden öğrenme sorumluluğunun ürün inovasyon etkinliği ve verimliliği üzerine etkileri hakkında oluşturulmuştur.

H1: Organizasyon içindeki öğrenme sorumluluğu arttıkça ürün inovasyon etkinliği de artmaktadır.

H2: Organizasyon içindeki öğrenme sorumluluğu arttıkça ürün inovasyon verimliliği de artmaktadır.

3.1.2 Paylaşılan vizyon

Çalışmamızdaki ikinci değişken “Paylaşılan Vizyon” faktörüdür. Peter Senge (2000)’in organizasyonel öğrenmeyi başarmak için önerdiği beş disiplin daha önceki bölümlerde anlatılmıştı. Bu beş disiplinden biri de paylaşılan vizyondur.

Peter Senge’e (2000) göre; “Ortak bir vizyon olmadan doğru dürüst bir öğrenme ancak kriz durumlarında söz konusu olur ve kriz bitince öğrenme süreci de biter. Organizasyon bir makine değil, canlı bir organizmadır. Bir insan gibi, kolektif bir kimlik duygusu ve temel bir amacı vardır. Bu, benlik bilgisinin örgütsel eşdeğeridir; işletmenin neyi savunduğu, nereye gitmekte olduğu, nasıl bir dünyada yaşamak istediği ve en önemlisi, o dünyayı nasıl hayata geçireceği konusunda ortak bir anlayışı ifade eder. Paylaşılan vizyon, bireysel vizyonu paylaşılan vizyona dönüştürme disiplindir.”

Çalışma kapsamında organizasyonel öğrenme faktörlerinden paylaşılan vizyonun ürün inovasyon etkinliği ve verimliliği üzerine etkilerini inceledik. Bu doğrultuda 3 ve 4. hipotezimiz aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

H3: Çalışanlar organizasyon vizyonuna kendilerini ne kadar çok ortak hissederlerse ürün inovasyon etkinliği o derece artmaktadır.

H4: Çalışanlar organizasyon vizyonuna kendilerini ne kadar çok ortak hissederlerse ürün inovasyon verimliliği o derece artmaktadır.

3.1.3 Açık fikirlilik

Organizasyonel öğrenme göstergelerinden biri de organizasyon içindeki “Açık Fikirlilik” unsurunun varlığıdır. Günümüzde şirketler başarıyı yakalayabilmek için organizasyon içinde Açık Fikirlilik kültürünü yaymaya çalışmaktadırlar. Açık fikirlilik kültürünün uygulanabildiği örgütlerde çalışanlar kendilerini rahatça ifade edebilmekte, fikirlerinden dolayı sorgulanmamakta, böylece yeni fikirler, yaratıcı düşünceler organizasyonun gelişimine katkıda bulunmaktadır.

Çalışma kapsamında organizasyonel öğrenme faktörlerinden açık fikirliliğin ürün inovasyon etkinliği ve verimliliği üzerine etkileri incelenmiştir. Bu doğrultuda 5 ve 6. hipotezimiz aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

H5: Organizasyon içinde açık fikirlilik arttıkça, ürün inovasyon etkinliği de artmaktadır.

H6: Organizasyon içinde açık fikirlilik arttıkça, ürün inovasyon verimliliği de artmaktadır.

3.1.4 Demografik bilgiler

Çalışma kapsamında firmalarda çalışanların bazı demografik özelliklerinin de ürün inovasyonu üzerine etkileri araştırılmıştır. Yaş, cinsiyet ve tecrübenin ürün inovasyon etkinliği ve ürün inovasyon verimliliği üzerine etkileri aşağıdaki iki hipotez yoluyla incelenmiştir.

H7: Yaş, Cinsiyet ve Tecrübe unsurları ürün inovasyon etkinliğini etkilemektedir.

H8: Yaş, Cinsiyet ve Tecrübe unsurları ürün inovasyon verimliliğini etkilemektedir.

4. METODOLOJİ

Bu çalışma kapsamında anket yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle organizasyonel öğrenmenin ürün inovasyonu üzerine etkileri konusunda dünya literatüründe yapılan çalışmalardan yararlanarak soru seti hazırlanmıştır. Organizasyonel öğrenmeyi temsil eden faktörler olarak “öğrenme sorumluluğu”, “paylaşılan vizyon” ve “açık fikirlilik” temaları belirlenmiştir. Organizasyonel öğrenme faktörlerinden öğrenme sorumluluğu, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik konularını ölçmek için ankette kullanılan sorular Chan ve diğerlerinin (2003) “Takım öğrenme davranışlarıyla takım performansı arasındaki bağlantıların incelenmesi” adlı çalışmasından faydalanılarak hazırlanmıştır.

Ürün inovasyon derecesini ölçmek adına ise ürün inovasyon etkinliği ve ürün inovasyonu verimliliği ele alınmıştır. Ürün inovasyon etkinliği ve verimliliğini ölçmek için kullanılan sorular Alegre ve Chiva’nın (2008) “Organizasyonel öğrenme yeteneğinin ürün inovasyon performansı üzerine etkilerinin değerlendirilmesi: Deneysel bir çalışma” adlı araştırmalarından yararlanılarak hazırlanmıştır. Değişkenlere ait sorular ve kaynakları Çizelge 4.1’de özetlenmektedir.

Tüm bu sorular bir ankette toplanarak organizasyonel öğrenme faktörlerinin bir organizasyondaki sonuçları ve aynı organizasyondaki ürün inovasyonu etkinliği ve verimliliğinin ölçülmesi hedeflenmiştir.

Modele ait verilerin toplanması için EK A’ da yer alan anket formu kullanılmıştır. Anket 2 ana bölümden oluşmaktadır. 1. Bölümde anketi cevaplayanların özelliklerini ortaya koymak amacıyla hazırlanan demografik sorular yer almaktadır. Bu bölümde kişinin yaşı, cinsiyeti, mesleği, hangi sektörde çalıştığı, tam zamanlı çalışma süresi, bu sektördeki çalışma süresi ve şirketteki pozisyonu araştırılmaktadır.

Çizelge 4.1: Değişkenlere ait anket soruları ve kaynakları

Değişken	Kaynak	Soru
Öğrenme Sorumluluğu (6)	Chan ve diğ. (2003)	1. Yöneticiler temel olarak, iş birimlerimizin öğrenme yeteneğinin, rekabetçi avantajımızın anahtarı olduğunu düşünürler. 2. İş birimimizin temel değerlerinden olan “öğrenmek” gelişmenin anahtarıdır. 3. Bulduğum organizasyondaki algı, çalışan öğrenmesinin masraf değil bir yatırım olduğudur. 4. Benim bulduğum organizasyonda öğrenme, organizasyonun hayatta kalmasını garantiye almak için gerekli bir anahtar olarak görülür. 5. Bizim kültürümüz çalışan öğrenmesini yüksek öncelikli yapmamaktadır. 6. Bu işletmedeki ortaklaşa akıl; “öğrenmeden vazgeçtiğimiz an, geleceğimizi tehlikeye atmış oluruz”.
Paylaşılan Vizyon (6)	Chan ve diğ. (2003)	7. Kim olduğumuz ve bir iş birimi olarak nereye doğru gittiğimiz hakkında iyi ifade edilmiş bir anlayış bulunmaktadır. 8. İş birimimizin vizyonu hakkında tüm seviyelerde, fonksiyonlarda ve bölümlerde tam bir mutabakat vardır. 9. Tüm çalışanlar bu iş biriminin hedefleri konusunda hem fikirdir. 10. Çalışanlar, iş biriminin gideceği yönü belirlerken kendilerini ortak olarak görürler. 11. Üst yönetim, iş biriminin vizyonunu alt kademelerle paylaşmak gerektiğine inanıyor. 12. Tüm iş birimi için iyi tanımlanmış bir vizyona sahip değiliz.
Açık Fikirlilik (6)	Chan ve diğ. (2003)	13. Yaptığımız işin yöntemiyle ilgili ortak paylaşılan varsayımlar konusunda düşüncelerimizi aktarmaktan korkmayız. 14. Bu iş birimindeki yöneticiler “dünya görüşlerinin” sorgulanmasını istemiyorlar. 15. Bizim iş birimiz açık fikirliliğe yüksek değer vermektedir. 16. Yöneticiler çalışanları “kutunun dışındakileri düşünmeye” teşvik etmektedirler. 17. “Sürekli yenilik”e önem verme bizim kurumsal kültürümüzün bir parçası değildir. 18. Orijinal fikirler, bizim organizasyonumuzda yüksek değere sahiptir.
Ürün İnovasyon Etkinliği (7)	Alegre ve Chiva (2008)	19. Üretimi bitirilen ürünlerin yerine yeni ürün çıkarılması 20. Ana ürün alanından yeni ürünlere kadar ürün çeşitliliğinin genişliği 21. Ana ürün alanının dışında ürün çeşitliliğinin genişliği 22. Çevre dostu ürünlerin geliştirilmesi 23. Pazar payının artırılması 24. Yurtdışında yeni pazarlar açma 25. Yerli yeni hedef gruplar açma
Ürün İnovasyon Verimliliği (4)	Alegre ve Chiva (2008)	26. İnovasyon projesi geliştirmek için ortalama süre 27. İnovasyon projeleri üzerinde ortalama çalışma saati 28. Her bir inovasyon projesi için ortalama maliyet 29. İnnovasyon proje etkinliği ile ilgili genel memnuniyetin derecesi

Anketin 2. Ana bölümü 2 alt bölümden oluşmaktadır. 1. Alt bölümde anketi cevaplayan kişinin çalıştığı şirkette organizasyonel öğrenmenin ne seviyede gerçekleştiğini araştırmaya yönelik sorular bulunmaktadır. Toplam 18 sorudan oluşan bu bölümde, ilk 6 soru şirketteki çalışanların “öğrenme sorumluluğu”nu araştırmaya yönelik sorulardır. Sonraki 6 soru o firmada “paylaşılan vizyon” kültürünün olup olmadığını incelemektedir. 1. Alt bölümdeki son 6 soru ise, firmada “açık fikirlilik” anlayışının ne derecede uygulandığını ölçer. Organizasyonel öğrenmenin ölçümlenmesine kullanılacak bu bölümdeki soruların cevapları için 7’li likert ölçeği kullanılmıştır.

1: “Kesinlikle katılmıyorum.”

4. “Kararsızım”

7: “Kesinlikle katılıyorum.”

İkinci alt bölümde anketi cevaplayan kişinin çalıştığı firmadaki ürün inovasyon etkinliği ve verimliliğini ölçme amaçlı sorular bulunmaktadır. Toplam 11 sorudan oluşan bu bölümde ilk 7 soru ürün inovasyon etkinliğine yönelik, son 4 soru ise ürün inovasyon verimliliğine yönelik hazırlanmıştır. Ürün inovasyon etkinliği ve verimliliğinin ölçüldüğü bu bölümde cevaplayanlardan soruları şirketlerini rakipleriyle karşılaştırarak cevaplandırmaları istenmiştir. Bu bölümde de yine 7’li likert ölçeği kullanılmıştır.

1: “Rakiplere göre çok daha kötü bir performans”

4. “Rakiplerle aynı performans”

7: “Rakiplere göre çok daha iyi performans”

Çalışma kapsamında, anket farklı sektörlerde çalışan ve farklı mesleklere sahip, uzman, yönetici ve teknisyen unvanlarındaki çalışanlara uygulanmıştır. 2009 Kasım, Aralık ve 2010 Ocak aylarında uygulanan anket, farklı firmalara web yoluyla iletilmiştir. Toplamda 150 farklı firma anketi doldurarak çalışmaya destek vermiştir. Her firmadan sadece 1 kişiden anket verisi alınmıştır.

Anketi cevaplayan 150 kişiden 64'ü kadın, 86'sı erkektir. Erkek oranı %57,3, bayan oranı %42,7' dir. En küçük yaşa sahip kişi 23 yaşındayken, en büyük yaşa sahip kişi 74 yaşındadır. Ankete katılanlardan en az tecrübeye sahip olan kişinin tam zamanlı çalışma süresi 5 ay iken, en tecrübeli çalışanın tam zamanlı çalışma süresi 600 ay, yani yaklaşık 50 yıldır. Anket grubunun ortalama iş tecrübesi 90,67 ay ile yaklaşık 7,5 yıldır. Tam zamanlı çalışma süresinin yanında, anketi cevaplayanlara mevcutta çalıştıkları firmada ne kadar süredir çalıştıkları da sorulmuştur. Gelen yanıtlara göre, en kısa süre 1 ay iken, en uzun süre 320 ay ile yaklaşık 27 yıldır. Grup ortalaması ise 46 ay ile yaklaşık 4 yıldır. Bu sonuca baktığımızda anketi cevaplayan çalışanların ortalama olarak mevcut firmalarında çok uzun süredir çalışmadıkları gözlenmiştir. Anketi cevaplayanların yaş ortalamasının 31 olduğu düşünülürse, bu sonuç günümüz şartlarında normal gözükmemektedir. Çünkü, araştırmalar gösteriyor ki genç nesil iş değiştirmeye daha yatkın olmaktadır.

Çalışma kapsamında, anketin farklı sektörlerde çalışan ve farklı meslek tanımlarına sahip, uzman, yönetici ve teknisyen unvanlarındaki çalışanlara uygulandığından bahsetmiştik. Anketi cevaplayan 150 kişiden 83'ü uzman/mühendis, 46'sı orta düzey yönetici, 20'si üst düzey yönetici, 1'i teknik personeldir. Uzman/mühendis pozisyonundaki kişiler %55 ile en yüksek katılıma sahip kişiler olmuşlardır. Ardından %30 ile orta düzey yöneticiler gelmektedir. Anketi cevaplayanların yaş ortalamasının yaklaşık 31 olması da bu sonucu destekleyici bir unsurdur.

Anket farklı sektörlerden birçok firmaya gönderilmiştir. Anketi cevaplayanlar içinde Bilişim Teknolojileri en yüksek orana sahip olmuştur. 150 kişiden 56'sı Bilişim Teknolojileri sektöründe çalışmaktadır. 2.sırada ise 22 kişi ve %14 oranla Bankacılık ve Finans sektörü yer almaktadır.

Anketin demografik bilgiler kısmında anketi cevaplayanların meslekleri de sorulmuştur. Sonuçlara baktığımızda 150 kişi içerisinde toplam 97 kişi çeşitli mühendislik dallarından mezun olmuştur.

Anketi yanıtlayan çalışanların demografik bilgileri Çizelge 4.2 de özetlenmektedir.

Çizelge 4.2: Anketi cevaplayanların demografik özellikleri

Demografik Özellikler		
Yaş		
Maksimum: 74	Minimum: 23	Ortalama: 30,55
Cinsiyet % (Sıklık)		
	Kadın	% 42,7 (64)
	Erkek	% 57,3 (86)
Pozisyon % (Sıklık)		
	Uzman/Mühendis	% 55,33 (83)
	Orta Düzey Yönetici	% 30,67 (46)
	Üst Düzey Yönetici	% 13,33 (20)
	Teknik Personel	% 0,67 (1)
Sektör % (Sıklık)		
	Bilgi Teknolojileri	% 37,3 (56)
	Bankacılık ve Finans	% 14,7 (22)
	Telekomünikasyon	% 6 (9)
	Sağlık	% 4 (6)
	Kimya	% 4 (6)
	Otomotiv	% 3,33 (5)
	Tekstil	% 3,33 (5)
	Enerji	% 2,7 (4)
	Gıda	% 2,7 (4)
	Paketleme	% 2,7 (4)
	Dağıtım	% 2,7 (4)
	Diğer	% 16,7 (25)
Meslek % (Sıklık)		
	Mühendis	% 64,7 (97)
	Yönetici	% 9,3 (14)
	Satış Uzmanı	% 8,7 (13)
	İşletme	% 3,3 (5)
	Bankacı	% 2,7 (4)
	Pazarlama Uzmanı	% 1,3 (2)
	Endüstriyel Ürün	% 1,3 (2)
	Tasarımcısı	
	Ekonometrist	% 1,3 (2)
	Diğer	% 7,3 (11)
Tam Zamanlı Çalışma Süresi (Ay)		
Maksimum: 600	Minimum: 5	Ortalama: 90,67
Şuanki İşyerinde Çalışma Süresi (Ay)		
Maksimum: 320	Minimum: 1	Ortalama: 46,31

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

5.1 Güvenilirlik Analizi

Öncelikle değişkenler SPSS programı yardımıyla Cronbach Alfa güvenilirlik analizinden geçirilmiştir. Cronbach Alfa değerleri, ortalama ve standart sapmalar Çizelge 5.1 de özetlenmektedir.

Güvenilirlik testi uygulanan “Öğrenme Sorumluluğu” bölümündeki 6 sorudan 5. sorunun güvenilirliği düşürdüğü tespit edilmiştir. 1, 2, 3, 4 ve 6. sorular ele alındığında “Öğrenme Sorumluluğu” bölümünün güvenilirlik 0,610’dan 0,772’ye çıkmıştır. 5. soru anketteki ters kodlanan sorulardan olduğu için, cevaplayanlar tarafından yanlış cevaplanmış olma ihtimali bulunmaktadır. Bu nedenle de güvenilirliği düşük çıkmış olduğu düşünülebilir.

Bir diğer alt kısım olan “Paylaşılan Vizyon” bölümünün güvenilirliğine bakıldığında, güvenilirlik derecesi 0,839 olarak gözlemlenmiştir. Yüksek güvenilirliğe sahip olduğundan dolayı bu bölümdeki tüm sorular analize katılmıştır.

Organizasyonel öğrenmenin son kısmı olan “Açık Fikirlilik” bölümünde de ilk kısımda olduğu gibi ters kodlanan 2. Soru çıktığında güvenilirlik oranı 0,714’e çıkmıştır. Burada da 1, 3, 4, 5 ve 6. sorular analize alınmıştır.

Ürün inovasyon etkinliği ve verimliliği değişkenlerinin Cronbach Alfa değerleri sırasıyla 0,815 ve 0,905 çıkmıştır. Bu bölümler yüksek güvenilirliğe sahiptir ve tüm sorular analize katılmıştır.

Çizelge 5.1: Tanımlayıcı istatistikler ve Cronbach Alfa değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach’s α
Öğrenme Sorumluluğu (5)	5,6280	0,90755	0,772
Paylaşılan Vizyon (6)	4,9667	1,07788	0,839
Açık fikirlilik (5)	5,4173	0,95817	0,714
Ürün İnovasyon Etkinliği (7)	5,2000	0,97426	0,815
Ürün İnovasyon Verimliliği (4)	4,9100	1,14776	0,905

5.2 Ürün İnovasyon Etkinliği Üzerine Regresyon Analizi

Ürün inovasyon etkinliği üzerinde önemli etkilere sahip olan faktörleri belirlemek için adımsal regresyon analizi yapılmıştır. Ürün inovasyon etkinliği belirlenen faktörlerin bir yüzdesi olarak ölçülmüştür. Sonuçlar Çizelge 5.2’de görülmektedir.

Çizelgedeki R^2 değerleri, bağımsız değişkenin etki eden değişkenler tarafından ne kadarının açıklanabileceğini göstermektedir. Regresyon analizine göre öğrenme sorumluluğu ve demografik özelliklerin ürün inovasyon etkinliği üzerine önemli bir etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Analizde, açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon değişkenlerinin etkisi ile $R^2=0,307$ olan bir regresyon fonksiyonu elde edilmiştir. Açık fikirlilik faktörü, regresyon analizinde ürün inovasyon etkinliğine en fazla etkisi olan değişken olarak ortaya çıkmıştır. Nispeten düşük olan R^2 değeri, ürün inovasyon etkinliğinin bir kısmının bu iki faktör ile açıklanabileceğini göstermektedir. İleriki çalışmalarla ürün inovasyon etkinliğini oluşturan diğer faktörler araştırılıp ortaya çıkarılabilir.

Çizelgedeki Beta değeri değişkenin bir birim değişmesi durumunda bağımlı değişken olan ürün inovasyon etkinliğinin kaç birim değişeceğini göstermektedir. Beta değerlerine baktığımızda, açık fikirlilik değişkeninin 0,332 katsayısı ile, paylaşılan vizyon değişkeninin 0,280 katsayısı ile ürün inovasyon etkinliğini etkilediği görülmektedir.

Çizelge 5.2: Ürün inovasyon etkinliği üzerine regresyon

	Kareler Toplamı	Df	Karelerin Ortalaması	F	Prob>F	
Regresyon	44,731	2	22,366	34,000	0,000	
Kalıntı	96,697	147	0,658			
Toplam	141,429	149				
Parametre tahminleri	Beta	Std Hata	Kısmi R^2	Model R^2	F	Prob>F
Kesen	2,060	0,394				
Açık fikirlilik	0,322	0,087	0,250	0,250	50,794	0,000
Paylaşılan vizyon	0,280	0,078	0,057	0,307	13,066	0,000

Regresyon analizinde çıkan sonuçlara göre Açık Fikirlilik ve Paylaşılan Vizyon Ürün inovasyon etkinliğini etkilemekte iken, Öğrenme Sorumluluğu ve demografik

değişkenlerin herhangi bir etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Buna göre hipotezlerden Hipotez 3 ve 5 doğrulanırken, 1 ve 7 doğrulanamamıştır.

5.3 Ürün İnovasyon Verimliliği Üzerine Regresyon Analizi

Ürün inovasyon verimliliği üzerinde önemli etkileri olan faktörleri belirlemek için aynı şekilde adımsal regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Çizelge 5.3’de görülmektedir.

Regresyon analizi sonucuna göre öğrenme sorumluluğu ve demografik özelliklerin ürün inovasyon verimliliği üzerine önemli bir etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Bir önceki analizde olduğu gibi, yine açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon değişkenlerinin etkileri olduğu görülmektedir. Analizde, açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon değişkenlerinin etkisi ile $R^2=0,233$ olan bir regresyon fonksiyonu elde edilmiştir. Açık fikirlilik faktörü , regresyon analizinde ürün inovasyon verimliliğine en fazla etkisi olan değişken olarak ortaya çıkmıştır. Düşük R^2 değeri, ürün inovasyon verimliliğinin az bir kısmının bu iki faktör ile açıklanabileceğini göstermektedir.

Beta değerlerine baktığımızda ise, açık fikirlilik değişkeninin 0,412 katsayısı ile, paylaşılan vizyon değişkeninin 0,216 katsayısı ile ürün inovasyon verimliliğini etkilediği görülmektedir.

Çizelge 5.3: Ürün inovasyon verimliliği üzerine regresyon

	Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Prob>F	
Regresyon	47,785	2	23,893	23,651	0,000	
Kalıntı	148,500	147	1,010			
Toplam	196,285	149				
Parametre tahminleri	Beta	Std Hata	Kısmi R^2	Model R^2	F	Prob>F
Kesen	1,610	0,488				
Açık fikirlilik	0,412	0,108	0,212	0,212	41,156	0,000
Paylaşılan vizyon	0,216	0,096	0,021	0,233	5,027	0,026

Bu sonuçlara göre Açık Fikirlilik ve Paylaşılan Vizyon Ürün inovasyon verimliliğini etkilemekte iken, Öğrenme Sorumluluğu ve demografik bilgilerin herhangi bir etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Buna göre hipotezlerden Hipotez 4 ve 6 doğrulanırken, 2 ve 8 doğrulanamamıştır.

Bengt ve Nielsen'a (2007) göre inovasyon süreci, dâhil olanların inovasyon sürecinde rekabetçiliklerini artırdıkları interaktif öğrenmenin bir süreci olarak ifade edilebilir. Başarılı ürün inovasyonları, firma kendisini öğrenmeyi destekleyecek şekilde organize ettiğinde artmaktadır.

Hyland ve diğ. (2001) göre, öğrenme elde edildiği ve mevcut inovasyon süreçlerinde uygulandığı zaman, inovasyon süreçlerinin iyileştirmesi için fırsatlar varolur.

6. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Öğrenme sorumluluğu, açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon değerlerinin ürün inovasyon etkinliği ve verimliliği üzerine etkilerinin araştırıldığı bu çalışma kapsamında, 150 farklı şirkette 150 çalışana anket uygulanmıştır. Faktörlerin analizi için kavramsal bir model oluşturulmuştur. Analizlerin ardından çıkan en önemli sonuç açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon kavramlarının hem ürün inovasyon etkinliği hem de ürün inovasyon verimliliğine etkilerinin olduğunun doğrulanmasıdır. Ürün inovasyon etkinliği ve verimliliğine, açık fikirlilik kavramının, paylaşılan vizyon kavramına göre nispeten daha fazla etkisi bulunmuştur.

Çalışma kapsamında, ürün inovasyon performansının organizasyonel öğrenme kavramlarından açık fikirlilik ve paylaşılan vizyonun bir fonksiyonu olduğu görüşü desteklenerek literatüre bir katkı yapılmıştır. Bu sonuç hem çalışanlar hem de akademisyenler için çok önem taşımaktadır. Chan'a (2003) göre organizasyonel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörler sonraki inovasyon ve strateji araştırmalarına da katkı yapabilmektedir.

Alegre ve Chiva (2008), inovasyonun bir organizasyondaki başarılı bir şekilde uygulanmış yaratıcı fikirlerden oluştuğunu ve organizasyonel öğrenme ile yakından ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. İnovasyon, problemleri çözmede yeni yollar bulmayı hedefleyen bir bireysel ve toplu öğrenim süreci olarak tasavvur edilir. Sonuç olarak, inovasyon şirketin yeni bilgilerin geliştirilmesi dağıtılması ve kullanılmasına yönelik öğrenme yeteneklerine bağlı görünmektedir (Alegre ve Chiva, 2008).

Chan ve Diğ. 2003 yılında yaptıkları çalışmada “Takımlar genellikle, organizasyonun iş planlarının hedefleri ve amaçlarını başarmak için eğitilir. Organizasyonel öğrenme en çok öğrenme sorumluluğu, paylaşılan vizyon ve açık fikirliliğe bağlıdır. Bilgi ekonomisinde rekabetçi olabilmek adına bilgi paylaşımı vurgusundaki artış ile, iş dünyası gerekleriyle uyumlu olmak için daha fazla grup paylaşmaya ve öğrenme sorumluluğunu artırmaya isteklidir” ifadesini kullanmıştır.

Chan ve diğ. (2003)'nin düşüncesiyle paralel olarak, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik faktörlerinin ürün inovasyonu üzerine etkisi bu çalışma sonuçlarıyla doğrulanmışken, analiz sonuçlarına göre öğrenme sorumluluğu faktörünün ürün inovasyonu üzerine bir etkisi olmadığı sonucu çıkmıştır. Elbetteki, öğrenme sorumluluğu faktörünün etkisi sadece bu örnekleme yapılan çalışmayla tam olarak belirlenemez. Etkisi olmadığı ihtimalinin yanında, uygulanan örneklem grubu için bu sonucun geçerli olduğu da düşünülebilir. İleriki çalışmalarda sadece öğrenme sorumluluğu faktörü daha detaylı incelenerek tam ve doğru sonuçlara ulaşılabilir.

Bugünün rekabetçi çevresinin değişiminin bir sonucu olarak, inovasyon şirket performansı ve hayatta kalmasında çok kritik bir faktördür. İnovasyon organizasyonel öğrenmeyle çok yakından ilgilidir. Aslında inovasyon problemleri çözmede yeni yollar bulmayı hedefleyen bireysel ve ortak öğrenme süreci olarak düşünülebilir. Sonuç olarak inovasyonun yeni bilgi geliştirilirken, dağıtılırken ve kullanılırken firmanın öğrenme kapasitesine bağlı olduğu gözlemlenmektedir. Araştırmacılar, organizasyonel öğrenme kapasitesinin ürün inovasyon performansını geliştirdiğine dair kanıtlar bulmuşlardır (SHRM, 2008).

Lancioni ve Chandran (2009)'a göre “Bilgi tabanlı ekonomilerde, inovasyon rekabetçi avantajın önemli bir kaynağı haline gelir. Öğrenme ve sindirme kapasitesi, endüstriyel firmaların inovasyon performansını pozitif yönde etkilemektedir ve firmanın rekabetçi avantajı üzerinde pozitif etkileri bulunmaktadır.”

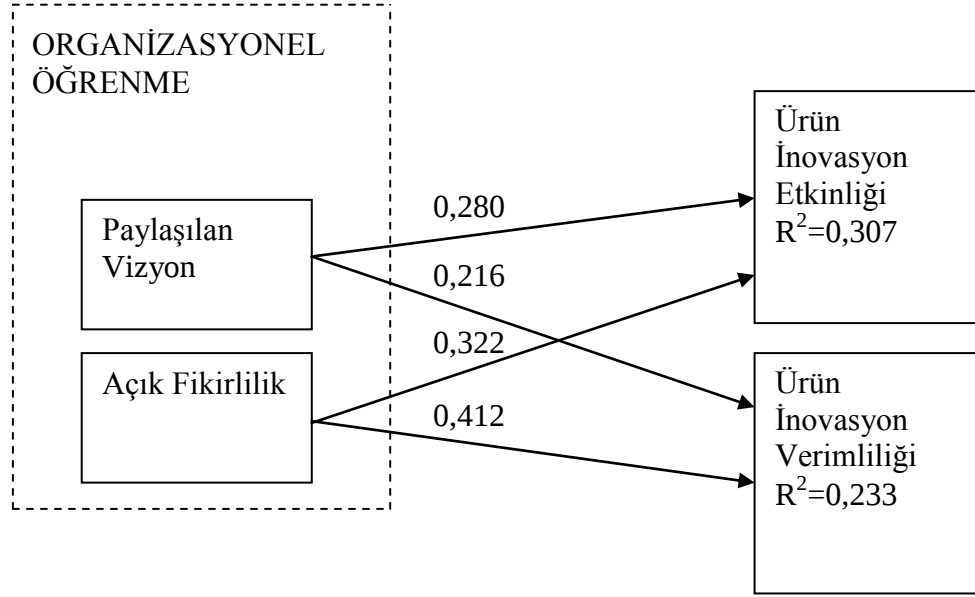
Bu çalışma organizasyonel öğrenme faktörlerinden paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik ve en temel öğrenme çıktısı olan inovasyon arasında pozitif bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları Şekil 6.1 deki modelde özetlenmektedir.

6.1 Yönetimsel Çıkarımlar

Çalışma kapsamında çıkan sonuçlara göre, yöneticiler için bir çok öneri geliştirilebilir. Firmalarındaki veya organizasyonlarındaki ürün inovasyon performansını artırmak isteyen yöneticiler organizasyonel öğrenmeyi gruplarında etkin kılmayı başarmalıdır.

Öncelikle organizasyon içinde açık fikirlilik kültürü yaygınlaştırılmalıdır. Yöneticiliklerini yaptıkları çalışanların fikirlerini ve düşüncelerini çekinmeden

söyleyebilmesini sağlayabilmeli ve onların yenilikçi fikirlerinden yararlanabilmelidirler. Açık fikirliliğin yaygın olduğu örgütlerde hem iyileşme hem değişim ve yenilenme konularında büyük mesafeler katedilmektedir.



Şekil 6.1: Organizasyonel öğrenmenin ürün inovasyonu üzerine etkileri modelinin regresyon sonucu

Bir diğer önemli konu ise, yönetimin vizyonu çalışanlarla ortak olarak belirlemesi ve vizyona katkılarını açık bir şekilde belirtmesi gerekliliğidir. Organizasyon üyeleri kendilerini şirket vizyonuna ortak hissettiklerinde, o vizyona ulaşmak için gerekli tüm inovasyonları uygulamaya geçirecek ve onları verimli bir şekilde kullanacaklardır.

Serrat (2009), öğrenen organizasyonların, bağımsız ve öz değerlendirmenin çıktılarını kullanılabilir kılan, ortodoks düşüncüyü sorgulamada kullanılan, yaratıcılık ve inovasyonu tetikleyen sistemlere sahip olduğunu belirtmiştir.

İnovasyon yönetimi ve bilgi yönetimi arasında açık bir ayrım yoktur. Adaptif öğrenmeyi destekleyen organizasyonel özellikler, aynı zamanda inovasyonu teşvik eder. Bu özellikleri elde etmek hem ‘bilgi yöneticileri’ hem de ‘inovasyon yöneticileri için önemli bir konudur (Bengt ve Nielsen, 2007). Goedhuys (2007)’un ifadesine göre; lokal firmalardaki ürün inovasyonunun, içsel öğrenmenin bir sonucu olarak meydana geldiği düşünülmektedir.

Eğer bir firma inovatif olmak üzereyse, yönetim, şeffaf bir öğrenme oryantasyonunu temsil eden örgütsel nitelikler tasarlamalıdır. Özellikle, karar vermede sorumluluğun dağıtılması, hata toleransı ve sosyal ilişkiler gibi bazı kültürel faktörlerin, organizasyonel öğrenme sonucu ortaya çıkan inovasyon ve bilgiyi etkilediği ortaya çıkmıştır. (Alegre ve Chiva, 2008).

Organizasyonel öğrenme kavramı akademisyenler ve çalışanların ilgisini çekmektedir. Senge'e göre, organizasyonel öğrenmeye birçok üst yöneticinin ilgi göstermesinin 3 ana nedeni bulunmaktadır (Chan ve diğ., 2003).

- 1.Organizasyonlarının değişime adapte olabilmelerini istemektedirler,
- 2.Stratejik planlama ve yönetimi geliştirmek için olan diğer çabalar başarısız olduğunda, çaresizce organizasyonel öğrenmeye dönmektedirler,
- 3.Organizasyonlarını rahatsız eden paradigma körlüğünü azaltmak veya yok etmek istemektedirler.

Saban ve diğerleri (2000) organizasyonel öğrenmeyi inovasyondan yeni ürün geliştirmeye doğru kritik bir bileşen olduğunu açık bir şekilde doğrulamaktadır ve bir firmanın inovatif davranışını iyileştirmeden önce yönetimin mevcut organizasyonel öğrenmesini analiz etmesini önermektedirler (Weerd-Nederhof ve diğ., 2002).

İnovasyon, pozitif bir kafa yapısıyla başlayıp, hızlı ve prototiplerle somut bir şekilde ilerleyen ve geribildirimler, deneyim ve nitelikli bir yönetim ile sonuçlar getiren bir öğrenme sürecinin sonucudur (SHRM, 2008).

6.2 Gelecek Çalışmalar için Öneriler

Ürün inovasyon etkinliği ve verimliliğine, organizasyonel öğrenme faktörlerinden açık fikirlilik ve paylaşılan vizyonun etkilerinin doğrulandığı bu çalışmada önemli sonuçlar elde edilmekle beraber, çalışmanın kısıtları da bulunmaktadır. Öncelikle çalışma kapsamında elde edilen sonuçlara göre ürün inovasyon etkinliğinin % 0,307'si ve ürün inovasyon verimliliğinin % 0,233'ü açıklanabilmektedir. Ürün inovasyon performansını etkileyen diğer açıklanamayan değişkenleri ortaya çıkarmak adına daha farklı faktörler içeren çalışmalar ileride gerçekleştirilebilir.

Bir diğerk önemli kısıt ise, çalışma kapsamında sınırlı bir örnekleme ulaşılmış olmasıdır. Ayrıca anket uygulanan çalışanlar sadece Türkiye'deki firmalardan seçilmiştir. İleriki çalışmalarda daha fazla sayıda örnekleme ulaşarak veya farklı ülkelerde anketi uygulayarak daha genel sonuçlara ulaşılabilir. Daha farklı örneklem ve sorular ile yapılacak ayrı bir çalışmada belki de öğrenme sorumluluğu ve demografik özelliklerin ürün inovasyon performansına etki dereceleri daha net bir şekilde ortaya çıkarılabilir.

Çalışma kapsamında önemli bir konu ise anketi cevaplayan 150 çalışandan 56'sının bilgi teknolojileri sektöründe çalışıyor olmasıdır. Bu konu analiz sonuçları önemli derecede etkimiş olabilir. İleriki çalışmalarda bilgi teknolojileri hariç tutulup, geri kalan 94 anketin analiz sonuçları ile daha farklı sonuçlar elde edilebilir. Diğer sektörler için yapılan analiz sonucunda belki de öğrenme sorumluluğu ve demografik bilgilerin ürün inovasyon performansına etkileri ortaya çıkabilecektir.

Calantone ve diğerleri (2002), bir firmanın öğrenme yönelimini, rekabetçi avantajı geliştiren, yaratıcılık ve bilgiyi kullanma gibi örgütsel aktiviteler olarak tanımlamıştır. Çalışmalarında öğrenme eğiliminin önemini vurgulamışlar ve bunu inovasyonla ilişkilendirmişlerdir. Yine de, bu yönde daha çok deneysel araştırmaların yapılmasının zorunluluğunu vurgulamışlardır (Alegre ve Chiva, 2008).

KAYNAKLAR

- Akgün, A. E., Keskin, H., Bynreb, J. C. ve Arena, S.,** 2007. Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance, Science and Technology Studies, Gebze Institute of Technology, Türkiye, Lubin School of Business, Pace University, USA, Technovation 27 501–513.
- Akyos, Müfit,** Firma Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) ve Bilgi Yönetimi.
- Alegre, J. ve Chiva R.,** 2008. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test, Technovation 28; 315-326.
- Alegre, J. ve Chiva R.,** 2007. Gaining From Organizational Learning Capability, Tools for the improvement of organizational learning processes in innovation, MIT Sloan Management Review, Inteligence, Fall, sf. 10.
- Ateş, Mehmet Rauf,** 2007. İnovasyon Hayat Kurtarır, Doğan Kitapçılık A.Ş., İstanbul.
- Barutçugil, İsmet,** 2002. Eğitimcinin Eğitimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BTSO (Bursa Ticaret ve Sanayi Odası),** 2007. İnovasyon Nedir, Şirketler Ne Getirir?, BTSO Etüd ve Ar-Ge.
- Calantone, R.J., Cavusgil, T., Zhao, Y.,** 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. Industrail Marketing Management 31, 515-524.
- Chan, C. C. A., Lim, L. ve Keasberry, S. V.,** 2003. Examining the linkages between team learning behaviors and team performance, The Learning Organization; 10; 4; 228-236.
- Eisenhardt, K. M. ve Galunic, D. C.,** 2001. “Birlikte Evrim”, Örgütsel Öğrenme, (Çev. N. Elhüseyni), MESS Yayınları, İstanbul.
- Elçi, Şirin,** 2009. Rekabet ve Kalkınma için İnovasyon, http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi.
- Elmqvist, M.,** 2007. Vehicles for Innovation and Learning: The Case of a Neglected Concept Car Project, Knowledge and Process Management, Volume 14; Number 1 pp 1–14; Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/kpm.272, Technovation.
- Eren, Erol,** 1984. Yönetim Psikolojisi, İstanbul İşletme İktisadi Enstitüsü İstanbul Üniv, İstanbul.
- European Commission,** 1995. Green Paper on Innovation.
- Garvin, David A.,** 1994. Building A Learning Organization, Business Credit; 96, 1; Abi Inform Global, s.19.

- Goedhuys, M.**, 2007. Learning, product innovation, and firm heterogeneity in developing countries: Evidence from Tanzania, *Industrial and Corporate Change*, Volume 16, Number 2, pp. 269–292.
- Huber, G. P.**, 1991. “Organizational learning: the contributing processes and the literatures”, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, s. 88-115.
- Hübner, S.**, 2002. Building A Learning Organization, UNIcert IV.
- Hyland, P.W., Gieskes, J.F.B., Sloan, T.R.**, 2001. Occupational clusters as determinants of organisational learning in the product innovation process, *Journal of Workplace Learning*; 13, 5/6; *Abi Inform Global*, s. 198.
- Karaöz, M., Albeni, M.**, 2004. Türkiye’de Teknoloji Çabalarına İlişkin Bir Değerlendirme: Türkiye’de Patent Aktivitesi, III. Bilgi Teknolojileri Kongresi, Bilgitek, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, s.4.
- Kavak, Çiğdem**, 2009. Bilgi Ekonomisinde İnovasyon Kavramı Ve Temel Göstergeleri, Dicle Üniv, Ekonomi Bölümü.
- Kırım, Arman**, 1998. Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayınları, İstanbul.
- Koç, Umut**, 2008. Örgütsel Öğrenme:Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar Ve Davranışsal Yaklaşım.
- Koçel, Tamer**, 1993. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kok, R. A. W. ve Biemans, W. G.**, 2009. Creating a market-oriented product innovation process: A contingency approach, *Technovation* 29; 517–526.
- Kontoghiorghes, C., Awbrey, S. M., Feurig, P.L.**, 2005. Examining the Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 16, no. 2, Wiley Periodicals, Inc.
- Küçüköğlü, A.**, 2005. Milli Eğitim üç aylık eğitim ve sosyal bilimler dergisi, yıl 33, sayı 166, Bingöl.
- Lancioni, R.A. ve Chandran R.**, 2009. Managing knowledge in industrial markets: New dimensions and challenges, *Industrial Marketing Management* 38; 148–151.
- Lundvall, A. Bengt ve Nielsen, P.**, 2007. Knowledge management and innovation performance, *International Journal of Manpower*, Vol. 28 No. 3/4, s. 207-223, Emerald Group Publishing Limited.
- Marquardt, M. J.**, 1996. Building the learning organization, McGrawhill, New York, Usa.
- Öneren, Melahat**, 2008. İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, s. 163-178.
- Pedler, M. ve Aspinwall K.**, 1990. Perfect PLC, The purpose and practice of organizational learning, McGrawhill Book Company, England.
- Peker, Ömer**, 1993. Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE, Ankara.

- Saban, K. Lanasa, J. Lackman, C. ve Pease, G. , 2000.** “ Organizational learning: a critical component to new product development”, Journal of Product & Brand Management, Vol. 2, s. 99 -117.
- Senge, Peter M., Ekim, 2000.** Beşinci Disiplin, (Çev. İlideniz Ayşegül ve Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Serrat, O., 2009.** Building a Learning Organization, Knowledge Solutions; 46.
- SHRM (Society for Human Resources Management), 2008.** Linking Learning to Strategy: How Leaders Make Learning Matter, SHRM Briefly Stated.
- Tapscott D., 1998.** Dijital Ekonomi, (Çeviren:Ece Koç), KoçSistem Yayınları, 1. Baskı, s.40-65.
- Tosun, Kemal, 1992.** İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları, Ankara.
- Weerd-Nederhof, P.C., Pacitti, B.J., Gomes, J.F.S., Pearson, A. W., 2002.** Tools for the improvement of organizational learning processes in innovation, Journal of Workplace Learning; 14, 7/8; Abi Inform Global, s.320.
- Wheelwright, S.C. ve Clark, K.B., 1992.** Revolutionizing Product Development – Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality. The Free Press. New York.
- Yeung, A.C.L., Lai K. ve Yee R.W.Y., 2007.** Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: a qualitative investigation, Department of Logistics, The Hong Kong Polytechnic University, Hung Hom, Kowloon, Hong Kong, International Journal of Production Research, Vol. 45, No. 11, 2459–2477
- Yukl, G. ve Albany, U., 2009.** Leading organizational learning: Reflections on theory and research, State University of New York, United States, The Leadership Quarterly 20; 49–53.

EKLER

EK A : Anket

EK A- ANKET FORMU

I. Demografik özellikler (Lütfen ilgili kutucukları doldurunuz)

Cinsiyet: Bayan ☐
Erkek ☐

Yaş: _____

Meslek: _____

Çalıştığınız Sektör:

Bilgi Teknolojileri ☐

Demir –Çelik ☐

Servis ☐

Gıda ☐

Paketleme ☐

Tekstil ☐

Cam ☐

Dağıtım ☐

Otomotiv ☐

Kimya ☐

Metal Eşya ☐

İnşaat ☐

Telekomünikasyon ☐

Makine İmalat ☐

Kağıt ve Kağıt Ürünleri ☐

Sağlık ☐

Elektronik ☐

Ulaşım ☐

Bankacılık ve Finans ☐

Diğer ☐

(Lütfen belirtiniz):

Tam zamanlı çalışma süreniz : _____ yıl _____ ay

Şu anda çalıştığınız şirkette ne kadar süredir çalışmaktasınız?
_____ yıl _____ ay

Pozisyon Üst düzey yönetici ☐
Orta düzey yönetici ☐
Uzman / Mühendis ☐
Teknik personel ☐
Diğer(lütfen belirtiniz) : _____

**II. Aşağıdaki cümlelere katılım derecenizi belirtiniz
(1: Kesinlikle katılmıyorum,.....,7: Kesinlikle katılıyorum)**

	1 Kesinlikle katılmıyorum	2	3	4 Kararsızım	5	6	7 Kesinlikle katılıyorum
1.Yöneticiler temel olarak, iş birimlerimizin öğrenme yeteneğinin, rekabetçi avantajımızın anahtarı olduğunu düşünürler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.İş birimimizin temel değerlerinden olan “öğrenmek” gelişmenin anahtarıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.Bulunduğum organizasyondaki algı, çalışan öğrenmesinin masraf değil bir yatırım olduğudur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.Benim bulunduğum organizasyonda öğrenme, organizasyonun hayatta kalmasını garantiye almak için gerekli bir anahtar olarak görülür.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.Bizim kültürümüz çalışan öğrenmesini yüksek öncelikli yapmamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.Bu işletmedeki ortaklaşa akıl; “öğrenmeden vazgeçtiğimiz an, geleceğimizi tehlikeye atmış oluruz”.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7.Kim olduğumuz ve bir iş birimi olarak nereye doğru gittiğimiz hakkında iyi ifade edilmiş bir anlayış bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.İş birimimizin vizyonu hakkında tüm seviyelerde, fonksiyonlarda ve bölümlerde tam bir mutabakat vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.Tüm çalışanlar bu iş biriminin hedefleri konusunda hem fikirdir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10.Çalışanlar, iş biriminin gideceği yönü belirlerken kendilerini ortak olarak görürler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11.Üst yönetim, iş biriminin vizyonunu alt kademelerle paylaşmak gerektiğine inanıyor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12.Tüm iş birimi için iyi tanımlanmış bir vizyona sahip değiliz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	1 Kesinlikle katılmıyorum	2	3	4 Kararsızım	5	6	7 Kesinlikle katılıyorum
13.Yaptığımız işin yöntemiyle ilgili ortak paylaşılan varsayımlar konusunda düşüncelerimizi aktarmaktan korkmuyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14.Bu iş birimindeki yöneticiler “dünya görüşlerinin” sorgulanmasını istemiyorlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15.Bizim iş birimimiz açık fikirliliğe yüksek değer vermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16.Yöneticiler çalışanları “kutunun dışındakileri düşünmeye” teşvik etmektedirler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17.“Sürekli yenilik”e önem verme bizim kurumsal kültürümüzün bir parçası değildir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18.Örijinal fikirler, bizim organizasyonumuzda yüksek değere sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Lütfen bundan sonraki soruları aşağıdaki maddeler bazında şirketinizi rakipleriyle karşılaştırarak cevaplandırınız. (1: rakiplere göre çok daha kötü bir performansı, 7: çok daha iyi performansı temsil etmektedir.)

	1Rakiplere göre çok daha kötü performans	2	3	4Rakiplerle aynı performans	5	6	7Rakiplere göre çok daha iyi performans
19.Üretimi bitirilen ürünlerin yerine yeni ürün çıkarılması	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20.Ana ürün alanından yeni ürünlere kadar ürün çeşitliliğinin genişliği	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21.Ana ürün alanının dışında ürün çeşitliliğinin genişliği	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22.Çevre dostu ürünlerin geliştirilmesi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23.Pazar payının artırılması	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24.Yurtdışında yeni pazarlar açma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25.Yerli yeni hedef gruplar açma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26.Inovasyon projesi geliştirmek için ortalama süre	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27.Inovasyon projeleri üzerinde ortalama çalışma saati	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28.Her bir inovasyon projesi için ortalama maliyet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29.Innovasyon proje etkinliği ile ilgili genel memnuniyetin derecesi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Anket çalışmamızın sonuçlarınız sizinle paylaşmamızı ister misiniz? ☐ Evet ☐ Hayır

Evet ise: e-mail : _____

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyad: Ezgi Güzelsoy

Doğum Yeri ve Tarihi: YOZGAT 04/07/1984

Lisans: İ.T.Ü. İşletme Mühendisliği

E-posta: aksuezgi@yahoo.com.tr