

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE İNOVASYON İLİŞKİSİ:
BİR EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Gül KARAHAN

İstanbul, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE İNOVASYON İLİŞKİSİ:
BİR EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Gül KARAHAN

Öğrenci No:

165546806

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Hakan EMANET

İstanbul, 2019

YEMİN METNİ

Sunumunu yaptığım “Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği” başlıklı Yüksek Lisans Tezimin, bilimsel ahlak ve geleneklerle uyumlu olarak yazdığımı, faydalandığım eser türlerinin bütünüyle kaynak olarak gösterdiğimi ve tezimde kullanımı yapıldıkları noktalarda kaynakların işaret edildiğini ve bunu onurumla doğrularım. 23/01/2019

Gül KARAHAN



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

23/01/2019

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 165546806 numaralı **Gül KARAHAN**'ın "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**Örgütsel Öğrenme İle İnovasyon İlişkisi: Bir Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Örneği**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 25.12.2018 tarih ve 2018/51 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (45) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Hakan EMANET
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU
(Gebze Teknik Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Gül KARAHAN
Danışmanı :Dr. Öğr. Üyesi Hakan EMANET
Türü ve Tarihi :Yüksek Lisans, 2019
Alanı : Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Öğrenme, İnovasyon
Anahtar Kelimeler : Öğrenme, Örgütsel öğrenme, İnovasyon

ÖZ

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE İNOVASYON İLİŞKİSİ: BİR EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ ÖRNEĞİ

Bu araştırmanın temel amacı sağlık kurumları için son derece önemli olan örgütsel öğrenme ve inovasyon arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Araştırma kapsamında bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin sağlık çalışanları üzerinde anket uygulanmıştır. Anket kişisel bilgi formu, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ölçeğinden oluşmaktadır. Araştırmada 420 sağlık çalışanına ulaşılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde örgütsel öğrenme ve yenilikçilik arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel öğrenme ve yenilikçilik arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarında örgütsel öğrenmenin yenilikçiliği etkileyen bir değişken olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgütsel öğrenme alt boyutlarından sürekli öğrenme ve paylaşımcı sistemlerin yenilikçilik üzerinde pozitif belirleyici etkisi olduğu sonucuna varılmış, sürekli öğrenme ve paylaşımcı sistemlerin yüksek açıklayıcılık oranında öncül değişken olarak yenilikçiliği etkilediği belirlenmiştir. Yenilikçilik uygulamalarının sürekli öğrenmeden etkilenmediği, paylaşımcı sistemlerden pozitif yönde etkilendiği sonucuna varılmıştır. Yenilikçiliğe eğilimin sürekli öğrenmeden etkilenmediği, paylaşımcı sistemlerden pozitif yönde etkilendiği, paylaşımcı sistemler ile güçlü ilişkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır. Değer odaklılığın sürekli öğrenme ve paylaşımcı sistemlerden pozitif yönde etkilendiği belirlenmiştir. Pazar odaklılığın sürekli öğrenmeden etkilenmediği, paylaşımcı sistemlerden pozitif yönde etkilendiği, paylaşımcı sistemler ile güçlü ilişkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Name and Surname : Gül KARAHAN
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Hakan EMANET
Degree and Date : Master, 2019
Major : Organizational Learning in Health Workers, Innovation
Keywords : Learning, Organizational learning, Innovation,

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL LEARNING AND INNOVATION: AN EDUCATIONAL AND RESEARCH HOSPITAL EXAMPLE

The main purpose of this study is to determine the relationship between organizational learning and innovation which is very important for health institutions. A survey was carried out on health workers of a training and Research Hospital within the scope of the research. The questionnaire consists of a scale of organizational learning and innovation. 420 health workers were found in the survey. The data obtained in the study were analyzed with the statistical package program. The relationship between organizational learning and innovation in data analysis was tested by correlation and regression analysis. The results of the analysis show that there is a relationship between organizational learning and innovation. It has been concluded that organizational learning in health workers is a variable that affects innovation.

It was concluded that continuous learning and sharing systems have a positive determinant effect on innovation, and that continuous learning and sharing systems have a positive determinant effect on innovation as a variable at the rate of high disclosure. It has been concluded that innovation practices are not affected by continuous learning, but are positively affected by sharing systems. It has been concluded that the trend towards innovation is not affected by continuous learning, that it is positively affected by sharing systems, and that it has strong relations with sharing systems. It has been determined that value focus is ethically positive from continuous learning and sharing systems. It has been concluded that market focus is not affected by continuous learning, that it is positively influenced by sharing systems, and that it is strong relations with sharing systems.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

1.1. Öğrenme kavramı ve kapsamı	3
1.2. Öğrenme Seviyeleri	5
1.2.1. Bireysel Öğrenme	6
1.2.2. Takım Halinde Öğrenme	6
1.2.3. Örgütsel Öğrenme.....	7
1.3. Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye Geçiş.....	8
1.4. Örgütsel Öğrenme Tanımı ve Kavramı	8
1.5. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri	11
1.5.1. Tek Etaplı Öğrenme.....	12
1.5.2. Çift Etaplı Öğrenme.....	13
1.5.3. Öğrenmeyi Öğrenme.....	14
1.6. Örgütsel Öğrenme Süreci.....	16
1.6.1. Bilgiyi Kazanma	16
1.6.2. Bilgiyi Yayma.....	17
1.6.3. Bilginin Yorumlanması.....	18
1.6.4. Örgütsel Hafıza (Bellek).....	19
1.7. Örgütsel Öğrenme Modelleri	21
1.7.1. Argyris ve Schön Modeli.....	22
1.7.2. Fiol ve Lyles Modeli.....	25
1.7.3. Senge Modeli	26
1.8. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları	26
1.8.1. Örgütsel Öğrenme Konusunda Davranışsal ve Bilişsel Yaklaşım.....	26
1.8.2. Davranışsal Bakış Açısı	27
1.8.3. Bilişsel Bakış Açısı	28

1.9. Örgütsel Öğrenmenin Oluşumunu Etkileyen Bağlamsal Faktörler	30
1.10. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran ve Zorlaştıran Unsurlar	31

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON

2.1. İnovasyonun Tanımı	34
2.2. İnovasyonun Önemi	36
2.3. İnovasyonun Özellikleri.....	39
2.4. İnovasyon Kültürü (Yenilikçi Kültür)	40
2.5. İnovasyon Türleri.....	42
2.5.1. Ürün/Hizmet İnovasyonu.....	43
2.5.2. Süreç İnovasyonu.....	44
2.5.3. Pazarlama İnovasyonu	45
2.5.4. Örgütsel inovasyon	45
2.6. İnovasyon İle İlgili Kavramlar.....	46
2.6.1. İnovasyon ve Bilgi İlişkisi	46
2.6.2. İnovasyon ve İcat İlişkisi	47
2.6.3. İnovasyon ve AR-GE İlişkisi.....	47
2.6.4. İnovasyon ve Değişim İlişkisi.....	49
2.6.5. İnovasyon ve Öğrenme İlişkisi	49
2.6.6. İnovasyon ve Taklit İlişkisi.....	50
2.6.7. İnovasyon ve Rekabet İlişkisi	50
2.6.8. İnovasyon ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi.....	51
2.7. İnovasyon Çıkarımları	52
2.8. Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE İNOVASYON İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. YÖNTEM	57
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	57
3.1.2. Araştırmanın Modeli.....	57
3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	57
3.1.4. Araştırmanın Yöntemi	58
3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri	58
3.1.6. Evren ve Örneklem	59
3.1.7. Veri Toplama Aracı	59

3.1.8. Verilerin İstatistiksel Analizi	66
3.2. BULGULAR.....	67
3.2.1. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	67
3.2.2. Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkiler	69
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	73
KAYNAKLAR	76
EKLER	89



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Faktör Yapısı	62
Tablo 2. Yenilikçilik Kültürü Ölçeği Faktör Yapısı	64
Tablo 3. Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Bilgileri Dağılımı	67
Tablo 4. Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilik Puanları Arasında Korelasyon Analizi	69
Tablo 5. Örgütsel Öğrenmenin Yenilikçilik Üzerine Etkisini Belirlemek Üzere Yapılan Doğrusal Regresyon Analizi.....	71



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Bir Süreç Olarak Öğrenmenin Aşamaları	4
Şekil 2. Örgütsel Öğrenme Döngüsü	15
Şekil 3. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri.....	30
Şekil 4. İnovasyon Hunisi.....	39
Şekil 5. Araştırmanın Modeli	57
Şekil 6. Araştırma Modeli (Revize Edilmiş)	65



KISALTMALAR LİSTESİ

C.	:	Cilt
Çev.	:	Çeviren
ed.	:	Editör
KHK	:	Kanun Hükmünde Kararname
KMO	:	Kaiser Meyer Olkin
md.	:	Madde
s.	:	Sayfa
S.	:	Sayı
SB	:	Sağlık Bakanlığı
SBE	:	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SGK	:	Sosyal Güvenlik Kurumu
SSK	:	Sosyal Sigortalar Kurumu
T.C.	:	Türkiye Cumhuriyeti
TSK	:	Türk Silahlı Kuvvetleri
WHO	:	Dünya Sağlık Örgütü
YLT	:	Yüksek Lisans Tezi
YYLT	:	Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

İnovasyon Türkçede “yenilik”, “yenilikçilik” ve “yenileme” gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılmıştır. Fakat inovasyon bu sözcüklerle ifade edilemeyecek kadar geniş ve derin bir manaya sahiptir. Kavramların çeşitliliği ve yenilenen kelimeler devam edecektir. Ama bu anlamda kelimelerin içini dolduracak, inovasyonun (yenilikçiliğin) ruhuna uygun çalışmaların devam ettiği de aşikardır. İş mükemmelliği, üretkenlik ve kalite, rekabet dünyanın tepesinde, iş dünyasında; inovasyon ve örgütsel öğrenme, yönetim işlevlerini yerine getirmek için çok önemli bir rol oynamaktadır. Kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde inovasyon ve örgütsel öğrenme çok önemlidir. İnovasyon ve örgütsel öğrenme başarının anahtarı olduğu için, etkili ürünler (mal veya hizmet) üreterek verimliliği artırmakta ve böylece varlığını sürekli iyileştirerek kuruluşun sürekliliğine katkıda bulunmaktadır. Organizasyonlar, çalışanlar motive olduğunda en uygun ürüne ulaşabilir. Etkin yenilik ve örgütsel öğrenime sahip bir çalışan, faaliyet gösterdiği kurumun hedeflerine ulaşmada önemli bir rol oynayacaktır. Yüksek motivasyona sahip olanların en yüksek üretkenlik seviyelerinde olacağı ve dolayısıyla şirket hedeflerine daha fazla yöneleceği açıktır.

Araştırmacıların ilgisini çeken örgütsel öğrenme ve yenilik alanında yazılan makale sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisine dair literatür incelendiğinde, örgütsel öğrenme ile yenilik arasında anlam olan bir bağlantı bulunduğu izlenmektedir (Vakola ve Rezgui 2000, 177). Bu ilişki incelendiğinde örgütsel öğrenmenin, yenilik aşamalarının dikkat edilmesi gereken bir unsuru olduğu ifade edilebilir, çünkü inovasyonun temeli olan yeni fikirlerin ve yaratıcılığın desteğini oluşturan yeni fikirlerin oluşturulmasının temelidir (Meeus, Oerlomans, Hage, 2001, 407). Sağlık çalışanları açısından örgütsel öğrenme ile inovasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, bu tezin temel sorununu oluşturmaktadır. Bu konunun seçiminin nedeni, bir eğitim ve araştırma hastanesinde örgütsel öğrenme ve yenilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırma yöntemi ile ilgili olarak; problem durumuna odaklandıktan sonra, evrenin ve örneklemin amacı ve önemi, varsayımları ve sınırlamalarını dikkate alarak dataların bir araya getirilmesi ve çözümlenmesi gerçekleştirilmiştir.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde; öğrenme kavramı, kapsamı ve örgütsel öğrenmenin kapsamı, örgütsel öğrenmenin süresi, örgütsel öğrenme modelleri, örgütsel öğrenmenin oluşumunu etkileyen bağlamsal faktörler, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran ve karmaşıklaştıran faktörler. Araştırmanın ikinci bölümünde; inovasyonun tanımı, ilgili kavramlar, özellikleri, önemi, amaçları, nedenleri ve yeniliğin etkileri tartışılmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde, uygulama kısmına verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

1.1. Öğrenme kavramı ve kapsamı

Öğrenim, kurum yönlü fikirlerden yapılan uygulamalardan ve deneyimlerinden sağlanan veiller ile birey inanışlarını, kıymetlerini, tutumlarını ve hareketlerini farklılaştırma aşamalarıdır. Genelde fikir adamlarına nazaran öğrenim görme, bilgilenme ve tecrübe neticesi harekette meydana gelen devamlı değişimi ifade etmektedir (Eren 2012, 608).

"Öğrenme" bir süreç olarak ele alındığında; bekleyiş, anlayış, faal olarak depoya alma, anlamı bulunan şifreler kullanma, çok fazla süreli depoya alma, anımsama, genele vurma ve memnun olma seviyesi olmak üzere 8 aşamadan oluştuğuna dikkat çekilmiştir (Neo 1999, 4).

Beklenti, bireyin öğrenme sürecine getirdiği zihni duruma işaret ederken, algılama, uyarıcıdan gelen mesajın anlamlandırılması olarak yorumlanmıştır (Jarvis, Holford ve Griffin 2003, 5).

Aktif depolama ve de anlamsal şifreleme kısa dönem bellekle ilişkilendirilmiştir. Öğrenilmiş materyali (bilişsel beceriler, sözel bilgi) kullanmak için, hatırlamanın şart olduğu ve hemen akabinde hatırlamanın uzun süreli bellekte olan öğrenilmiş materyali bulup çıkararak performansı etkileyecek şekilde kullanma anlamına geldiği bildirilmiştir. Genelleme, öğrenme sürecinin en önemli kısmı sadece öğrenileni kopya etmek değil, aynı zamanda öğrenmeyi benzer durumlara da adapte edebilmek, memnuniyetin de, öğrenenin, öğrenme içeriğini kullanmasının bir sonucu olarak aldığı geribildirim ifade ettiği belirtilmiştir (Neo 1999, 5).

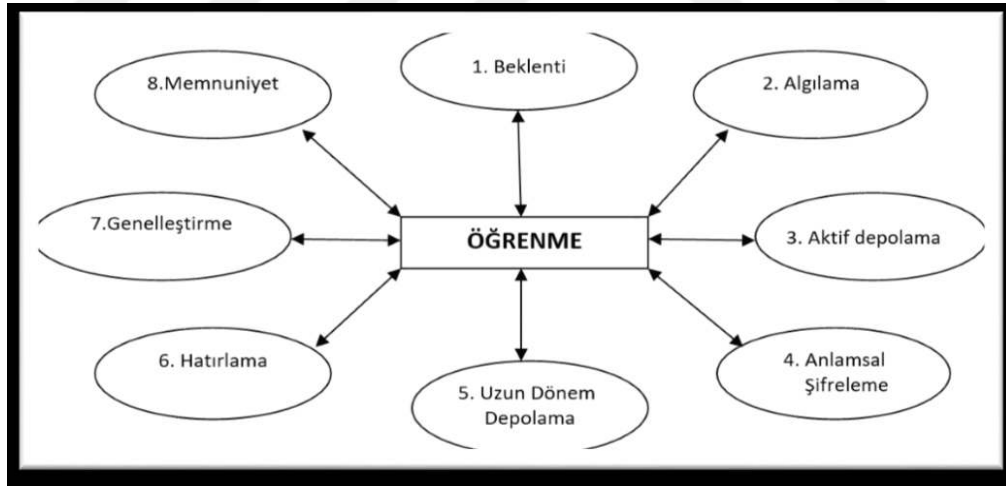
Eğitim ve tecrübe yöntemi ile hareketlerde ortaya çıkan sürekli bir değişmeden ibaret olan öğrenebilme yetisiyle İnsanoğlu, geçmişte yaşadıklarını hatırlayarak, gelecekteki planlarında bu deneyimlerinden yararlanarak ve kendini geliştirerek diğer tüm canlılardan ayrıldığı beyan edilmiştir (Tevrüz, Artan ve Bozkurt 1999, 35).

Bir başka tanıma göre öğrenme, hayat mamülü ve devamlı bulunan iz bırakan hareket farklılaşması şeklinde tanımlanmış ve bu yolla bireylerin bilgi, beceri, tutum ve değerler kazandığı bildirilmiştir (Taşpınar 2012, 9).

Budak (2000), öğrenme durumunu; talep edilen neticelere erişebilmek amacı ile, hareket ve fiillerin farklılaştırılmasına ulaştıran modern bilgi ve duygusal kavrama halini elde etme aşamaları şeklinde, Erçetin (2001), ise teori bağlamı fikirlerden uygulama ve tecrübelerden sağlanan bilgiler ile birey inanışlarını, kıymetlerini ve hareket ve tutumlarını farklı hale getirme aşamalar toplamı şeklinde izah etmiştir.

Senge (2007), öğrenmeyi günlük anlamda kullanılan “bilgi edinme” den ayırarak, öğrenme durumunu, bireyi, şu ana dek yapmadığı bir şeyi yapabilecek duruma ulaştıran hareket ve fikir farklılaşmalarının tümü şeklinde gördüğünü bildirmiştir.

Argyris ve Schön (1978) öğrenme durumunun ancak modern bilgi tipinin farklı bir hareket şeklinde evrilmesi ile ortaya çıkacağı, bir başka deyişle öğrenmenin bir davranışa dönüşmedikçe işlevsel olmayacağı belirtilmiştir (akt, Taşpınar 2012, 9).



Şekil 1. Bir Süreç Olarak Öğrenmenin Aşamaları

Kaynak: Neo (1999).

Certo (2000), öğrenmeyi, eğitim, uygulama, gözlem ve deneyimlerden elde edilen bilgiler sonucunda davranışlarda meydana gelen ve nispeten sürekli olacak değişiklikler olarak, benzer şekilde Rowley’de (2000), öğrenmeyi, eğitim, çalışma ya da deneyimin bir sonucu olarak yeni bir takım bilgi ve becerilerin kazanılması süreci olarak tarif etmişlerdir (Certo 2000, 414; Rowley 2000, 8).

Öğütveren (2000) ise, yaptığı tebliğde öğrenmenin gerçekleşmiş olabilmesi için, aşağıda sıralanan durumlardan bir veya birkaçının gerçekleşmiş olmasının yeterli olacağını öne sürmüştür;

- Kişinin daha önceden bilmediği bir düşünce veya kavramı bilmesi ya da anlaması,
- Bireyin daha önce gerçekleştiremediği hareketleri gerçekleştirebilmesi ya da daha önce elinde bulunmayan kabiliyet ve yetenekleri elde etmesi,
- Bireyin daha önce elinde bulunan farklı bilgi, yetenek, kavram ve hareketleri modern bir görüşle entegre etmesi,
- Bireyin modern veri, birşeyi yapabilme gücü, kavrayış erki ve hareket ortaya koyma şekillerini algılayabilmesi ya /ya da uygulamaya koyabilmesi (Öğütveren 2000, 649).

Verilerin fazla ve süratli olarak üretiminin yapıldığı zamanımız dünya hayatında kişilerin başarı gösterebilmelerinin, hayat süresince sürececek bir öğrenebilme aşamalarında bulunmalarıyla mümkün olabileceği vurgulanmıştır (Polat 2005, 408). Öğrenme kavramı ile ilgili alanyazındaki açıklamaların çoğunda “öğrenmenin” bir yaşantı ürünü olarak davranışlarda kendini göstermesine ve bu değişimin süreklilik arzemesine dikkat çekilmiştir.

1.2. Öğrenme Seviyeleri

Öğrenme bireyler aracılığıyla sağlanmaktadır. Örgütsel anlamda bir öğrenme ancak örgüt üyelerinin katkıları ile gerçekleşebilir (Yazıcı 2001, 76).

Kişisel öğrenebilme gerçekleşmeden organizasyonel öğrenmeden bahsedilemez. Fakat organizasyonel öğrenebilme, “kişilerin öğrenebilme toplamlarıdır” manasını da gelmez (Marsick ve Watkins 2013, 134).

Kişisel öğrenebilme, organizasyonel öğrenebilme açısından zorunlu, ama tek başına kafi gelmemektedir (Argyris ve Schön 1978, 20).

Bu nedenle takım düzeyinde öğrenmeye ihtiyaç duyulur. Bireysel düzeyde başlayan öğrenmenin takım düzeyine ulaşması ve takım düzeyinde oluşan anlayışının

örgütün tamamını etkisi altına alması ile örgütsel öğrenme meydana gelir (Dinçer 2003, 90).

Öğrenme; kişisel öğrenebilme, ekip biçiminde öğrenebilme ve organizasyonel öğrenebilme şeklinde üç düzeyden meydana gelmektedir.

1.2.1. Bireysel Öğrenme

Öğrenme, örgütlerin temel unsuru olan “birey” ile birlikte başlar. Bireyler bulundukları şartlarda tüm vakaları yaşar, izler ve duyumsarlar. Bu nedenle birey organizasyonda veya oluşturduğu gruplar içinde bilgili ya da bilgisiz olarak sürekli bir öğrenim görebilme aşamaları içerisinde ve durum doğal bir öğrenmedir. Öğrenme neticesinde veri, fikir, his ve deneylerinde farklılıklar oluşur (Küçüköğlu 2005, 2).

Bireysel öğrenmede, deneyimler sonucu bilgi yaratılır ve sonrasında anımsanarak yeniden kullanılır (Kolb 1974, 31).

Kişisel öğrenmede, “belli bir noktada ve/veya yinelenen bir vakada ortaya konulan hareket ya da potansiyel davranışlarda meydana gelen değişim” dir (Probst ve Büchel 1997, 17).

Argyris ve Schön (1978); “kişisel öğrenebilme, organizasyonel öğrenebilme açısından zorunlu fakat yetersiz bir durumdur” olarak açıklamışlardır.

Redding (1994)’e göre ise bireysel öğrenmede esas olan örgütün temel yetkinliklerini arttırmak ve gelecekte karşılaşılabilecek olumsuzluklara karşı tüm örgütü hazırlamaktır (Marquardt 2002, 38).

Özetle, bireysel öğrenme, bireyin çevresine ait biriktirmiş olduğu bilgilere, sezgisel ya da bilişsel süreçleri kullanarak ulaşmasıdır. Aynı zamanda bu bilgilerinin anlaşılması, yorumlanması, tecrübe edinilmesi ve ulaştığı sonuçlara göre davranışların ayarlanmasıdır (Koçel 2014, 495).

1.2.2. Takım Halinde Öğrenme

Ekip durumunda öğrenebilme, bireysel düzeyde “öğrenmiş olan” bireyin, öğrendiği verileri grup içinde paylaşması, yorumlanması ve takım olarak ortak bir

anlayışa ulaşılmasıdır (Koçel 2014, 495). Örgütsel öğrenme sürecinde, öğrenilenlerin uygulamaya geçirilebilmesi için takım çalışması şarttır.

Dechant ve Marsick (1993) ekip şeklinde öğrenme durumunu; “ekip unsurlarının bulundukları sistemde ve başkaları açısından verilerin ortaya çıkartıldığı aşamalar”; Waller (1999) “süratli değişim gösteren ortama ve bilhassa tahmin edilemeyen vakaları yanıtlamada, organizasyonun önem verilir bir aracı” şeklinde tanım yapar. Ekipler öğrenim gördükçe, organizasyonda faal bir şekilde öğrenim gördüklerini, organizasyonun unsurları ve başka ekiplerle paylaşım göstererek, öğrenme durumunun organizasyonun tümüne yayılma sağlamasına destek vermektedirler. Ekipler, organizasyonda esas farklılaşma ve yeni hale gelmeye yardımcı olan öğrenme durumunu, kişisel öğrenme düzeyinden organizasyon düzeyine ulaştırırlar (Özgen ve diğerleri 2004, 178).

Örgütler, bilgilerini yenilemek açısından öğrenme durumunu devamlı bir etkinlik durumuna getirmeli ve bireysel öğrenmenin yanında ekip şeklinde de öğrenme göstermelidirler. Takımlar öğrenirken, deneyimlerle geliştirilen beceriler, bireylere ve başka takımlara, örnek olur ve böylece örgütün tümü öğrenmiş olur. Modern örgütlerde, takımlar öğrenmedikçe, örgütlerde öğrenemez bu nedenle takım öğrenmesi olmadan da örgütsel düzeyde öğrenmeden de bahsedilemez (Öneren 2008, 165; Koçel 2014, 497).

Ayrıca takım öğrenmesi çalışanları kendi aralarında ve takımlar arasında karşılıklı dayanışmaya sevk eder ve bu durum sistem yaklaşımını ön plana çıkarır (Calvert ve diğerleri 1994, 41).

1.2.3. Örgütsel Öğrenme

Organizasyonlarda oluşan vakaların esası “öğrenebilme” ye istinat eder. Organizasyon unsurları sürekli şekilde organizasyon ile ilgili fikir ve hislerini farklılaştırdıkları gibi, uygulaması yapılan teori ve sistemler içinde de farklılaşma gerçekleştirirler (Argyris ve Schön 1978, 20).

Öğrenmenin örgütsel düzeyde öğrenebilme olarak tanımlanabilmesi için öğrenilenlerin yapılan işle bağlantılı olması, uygulanmasına izin verilmesi, uygulamaya ortam oluşturulması ve mutlaka bir geri dönüşümünün olması gerekir (Barutçugil 2004, 153).

Örgütsel öğrenme, en genel tanımıyla “örgütlerin öğrenebilme yeteneklerini ve deneyimlerini geliştirme süreci” dir (Aytaç 2000, 75).

1.3. Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye Geçiş

Örgütsel öğrenmeye geçiş sürecinde bireysel öğrenme bu sürecin ilk safhası olarak ifade edilmektedir (Türkay 2007, 2).

Shrivastava (1983) bireysel ve örgütsel öğrenmeyi şu şekilde bir ayrıma tabi tutmuştur: “Örgütsel öğrenme bireysel olmaktan çok örgütsel bir süreçtir. Öğrenen bireyin örgütsel öğrenmenin aracı (agent) olmasına rağmen öğrenme süreci çok daha geniş bir sosyal, politik ve yapısal değişkenler seti tarafından etkilenir. Bu, bireyler etrafındaki bilgi paylaşımını, inançlar ve varsayımları kapsar.” (Akt. Hult ve Ferrell 1997, 155).

Örgütsel öğrenme için bireysel öğrenmenin gerekliliği göz ardı edilemez; fakat bireysel öğrenme tek başına örgütlerin öğrenmesi için yeterli olmamaktadır. Bu durumda örgüte ait süreçler işin içerisine girmekte, bilgilerin korunması ve ihtiyaç duyulan anda yararlanılmak suretiyle saklandıkları yerden çıkarılması gerekmektedir. Öğrenmenin temelde karmaşık bir yapıya sahip olması bu geçiş döneminde bireylerin, grupların ve örgütlerin kendilerinin hangisi ya da hangilerinin geçiş döneminde katkısının daha fazla olduğu net olarak anlaşılamamıştır (Türkay 2007, 3).

1.4. Örgütsel Öğrenme Tanımı ve Kavramı

Örgütsel öğrenme sürecinin mekanizması bireysel öğrenmedir fakat bireysel öğrenme bununla birlikte örgütsel öğrenme sürecinde yetersiz kalabilir. Öğrenme sürecinin istenen yüksek seviyede olması ve örgütsel öğrenme sürecine katkı sağlayabilmesi için bireylerin ihtiyaç duyduğu bilgi havuzuna erişimine ulaşımı olanak dâhilinde olması gereklidir (Argote 2013, 35).

Bu yetersizliğe neden olan diğer bir faktör ise organizasyonların zamanla yapılarının değişmiş olmasıdır. İlk başlarda örgütsel öğrenmenin kavramsal açıklamalarında bireysel öğrenme ile yakın anlamlı olarak kullanıldığı görülmüştür. Bu safhada örgütler küçük yapıdadır ve az sayıda insandan oluşmaktadır. Fakat örgütlerin yapılarının büyümesi, insan unsurunun varlığının artması örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenmeden ayrılmasına neden olmuştur (Kim 1993, 40).

Örgütlerin hacminin büyümesinden önce örgütsel öğrenme bireysel öğrenme ile eş anlamlı düşünülürken, hacimdeki büyüme ile örgütsel öğrenme daha büyük bir paydayı ifade etmektedir. Her ne kadar bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasında bir ayrım zamanla ortaya çıkmış olsa da bu ayrım çok açık değildir. Bununla birlikte yine de örgütsel öğrenme üzerine yapılan araştırmalara dayanarak örgütsel öğrenme sürecinin bireysel bir öğrenme mi yoksa grup düzeyinde bir öğrenme süreci mi olduğu konusunda farklı yaklaşımlar mevcuttur. Senge bireysel öğrenme örgütsel öğrenmenin ilk şartı olduğunu vurgular. Bireysel öğrenme olmaksızın örgütsel öğrenme süreci oluşmaz. Buna rağmen bireysel öğrenmenin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi örgütsel öğrenmeyi garanti edemez (Alas ve Vadi 2006, 159).

Ayrıca Hedberg'e göre bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasında sıkı bir ilişki mevcuttur. Buna göre organizasyonların bir beyni olmamasına rağmen hafızaları ve bilişsel sistemleri bulunmaktadır. Bireysel öğrenme ile organizasyonların çalışanları kendi değer, inanç ve alışkanlıklarını değiştirdikçe organizasyonlar da kendi ideolojileri geliştirirler (Popper2000, 189).

Örgütsel öğrenme ve bireysel öğrenme arasındaki ayrımın taşıdığı belirsizlik durumunun yanında örgütsel öğrenmenin tanımlanması üzerine de değişik fikirler mevcuttur. Örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan araştırmalar, örgütsel öğrenmenin ne olduğunu tanımlamaktan ziyade bu öğrenme sürecinin nasıl işlediği üzerinedir. Örgütsel öğrenme kavramı uzun süredir bilinen bir kavram olsa da düşünürler tarafından tek bir ortak tanımlama getirilememiştir (Ayden 2002, 122).

Fiol ve Lyles'e göre örgütsel öğrenme, örgütlerin kendi çevrelerini yorumlaması ve anlaması yoluyla uygun stratejilerin belirlenebilmesidir. Bu yorumlama örgütün daha iyi bir bilgi birikimine olanak tanıyacak ve örgütsel etkinliği arttıracaktır (Fiol ve Lyles1985, 804).

Örgütsel öğrenme bu açıdan örgütsel değişim için bir gerekliliğe de dönüşmektedir. Levitt'e göre ise örgütsel öğrenmeyi üç klasik gözlem üzerine inşa edilir. Bunlardan ilki, organizasyondaki rutine bağlı davranışlardır. Buna bağlı olarak örgütsel süreçler, sonuçları hesaplamaktan ziyade durumlar için uygun yöntemlerin uygulanmasıdır. İkinci gözlem, organizasyonun işleyişinin geçmişe bağlı oluşudur. Örgütün rutini gelecek beklentisinden daha çok geçmişin yorumlanmasına dayanır.

Örgütler tecrübelerini çıktılarının sonucunda elde edilen geribildirimle ilgili olarak arttırır. Üçüncü gözlem ise görev yönetimi ya da göreve bağlılıktır. Örgütlerin rutin davranışları, onların gözlemledikleri sonuçlar ve bu sonuçlar için sahip oldukları beklentiler arasındaki ilişkiye bağlıdır. Örgütler geçmiş deneyimleri ile elde ettikleri sonuçları örgütün rutini haline dönüştürerek öğrenme sürecini gerçekleştirirler. Bu rutinler genel olarak kurallar, süreçler, gelenekler, stratejiler ve örgütlerin inşa ettikleri ve yönettikleri teknolojilerdir (Levitt ve March 1988, 320).

Argyris ve Schön'e göre ise örgütteki öğrenme sürecini tetikleyen unsur hata tespit üzerine temellidir. Organizasyon içinde ortaya çıkan hataları örgüt çalışanlarının düzenlemeye çalışması durumunda öğrenme meydana gelmektedir. Ortaya çıkan hatalar bireylerin durumları kavrayış şekillerinde değişikliklere yol açar ve bu değişiklik organizasyon içindeki bireylerin davranışlarında değişiklik yapmasına neden olur (Argyris ve Schön 1996, 16.,akt.Ayden 2002, 122).

Örgüt çalışanları günlük iş süreçlerinde ortaya çıkan hatalar sonucunda öğrenmeyi gerçekleştirerek, benzer durumlardan kaçmayı veya başa çıkabilmeyi öğrenecektir. Bu öğrenme süreci örgüt içi rutinleri de etkileyecek ve örgütsel bir öğrenmeye dönüşecektir.Örgütsel öğrenme ile ilgili farklı tanımlamalar mevcut olmasına karşın araştırmaların ortak paydası örgütsel öğrenmenin organizasyonun bilgi birikiminde meydana gelen bir değişim olduğu görüşüdür. Bu değişim, öğrenme süreciyle organizasyonun bu süreç sonucunda elde ettiği bir tecrübe birikimi olarak gerçekleşir. Organizasyonun bilgisini örgütün rutini, prosedürleri ve geri bildirimle dayalı bilgileri oluştur (Argote 2013, 31).

Örgütsel öğrenme süreci ile ilgili yapılan araştırmalar genel olarak üç unsur üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bunlardan ilki hata tespitidir. Örgütler hedeflerine yönelik olarak uyguladığı yöntem ve politikalar sonucunda ortaya çıkan hataları tespit etmesi örgütsel öğrenme sürecini başlatır. Ortaya çıkan bu hataları örgütler daha sonra geniş olarak ele alacağımız öğrenme süreçleri ile düzeltmeye çalışır. Örgütsel öğrenme ile ilgili ikinci unsur ise tecrübedir. Örgütler, eski örgütsel süreçlerin başarılı ya da başarısızlığından elde edilen bilgiler tecrübe birikimini oluşturur. Tecrübe yolu ile örgütsel bilgi elde etmede geri bildirim önemli bir rol oynar. Örgütsel öğrenme sürecinde yapılan araştırmalarda üzerinde durulan diğer unsur ise rutinlerdir. Örgütler

hataların düzeltilmesi ve tecrübelenme ile elde ettiği bilgiyi örgütsel rutinlere dönüştürürler. Örgütsel öğrenme tanımlamasının yapılmasından sonra şu soru sorulabilir: Organizasyonlar neden öğrenmelidir? Örgütsel öğrenmenin amacı örgütün daha verimli çalışması, daha yüksek üretim çıktısı elde edilebilmesi gibi olumlu sonuçlar elde etmek için olabilir. Örgütsel öğrenmenin gerekliliği için yapılan genel açıklamalar ise değişen koşullara adaptasyonun sağlanmasının gerekliliği üzerine odaklanmaktadır. Öğrenmenin gerekliliği için öne sürülen nedenlerden birisi psikologlara göre çevresel değişime uyum sağlamanın en iyi şeklidir ve diğer birçok yaklaşımda da olduğu gibi vurgu adaptasyon ihtiyacı üzerinedir. Öğrenme, genellikle piyasada ve teknolojiye meydana gelen değişiklikler sonucu ortaya çıkan belirsizlikten kurtulma amaçlı olarak görülür. Öğrenme süreci örgütün üretkenliğini, rekabet edebilirliğini ve yeniliklere uyum sağlama kabiliyetini devam ettirebilme ve geliştirme fırsatı sunar. Örgütsel öğrenme süreci ile örgütler teknolojiye uyum sağlayabilir ve diğer alternatif örgütsel yapılarla rekabet edebilir. Teknolojideki ve piyasadaki ortaya çıkan değişimin oluşturduğu belirsizlik ne kadar büyükse bilgiye olan ihtiyaç da aynı ölçüde artmaktadır (Dodgson 1993, 378).

1.5. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri

Örgütsel öğrenme çeşitleri, örgütlerde meydana gelen öğrenme durumlarının ne düzeylerde bulunduğu ile bağlantılıdır. Bilgi ile bağlantılı veya davranışlarda gelişme ve farklılaşma şeklinde isimlendirilebilecek öğrenme halinin fazlalığının, çerçevesinin ne düzeyde bulunduğu, sığ mı ya da kıymet farklılaşmasını ihtiva eden daha derin bir yapı şeklinde mi bulunduğu, organizasyonel öğrenebilme türleri içeriğinde ele alınan boyutlardır (Nayır 2010, 44).

Organizasyonel öğrenebilme; “Organizasyondaki, veri ve kıymet düzenlerinin farklılaşması ve yaygınlaşması, problem çözümü ve faaliyet gerçekleştirilme güçlerinin gelişiminin sağlanması ve çalışan bireylerin müşterek kaynak kapsamının farklılaşması” şeklinde tanım yapılabilir (Yıldırım 2010, 149).

Organizasyonel öğrenebilme rakip olma üstünlüğünü fazlalaştırmak açısından organizasyonel iş yapabilme gücünün gelişim göstermesinde, organizasyonun tümünde bilgi ortaya çıkartılması ve faal şekilde kullanımının yapılması işlevleridir (Panayides 2007, 68).

Bundan dolayı organizasyonda bulunduğu ortamda hareket şeklini farklılaştırma ve kabiliyetlerini ilerletme olanağı elde ederken harici ortamda ise, alıcı gereksinimleri, rekabet ortamında farklılaşma, rekabet edenlerin işlevleri ile ilgili bilgiyi kolay bir şekilde bulma ve paylaşım göstermeimkanı elde eder. (Ussahawanitchakit 2011, 45-46).Örgütsel öğrenibilme çeşitleri konusunda literatürde tam anlamı ile kavramsal birlik yoktur. Bu araştırmada tek etaplı öğrenme, çift etaplı öğrenme ve öğrenmeyi öğrenme ele alınacaktır.

1.5.1. Tek Etaplı Öğrenme

Öğrenmenin en basit şekilde bir aşamalı öğrenibilme, uyumluluk kusurlarının izole edilmesi, çalışanların çevrelerinde oluşan sorunlara tanım getirmeleri, çözümleme strateji türlerinde gelişim sağlamalarını, uygulamaya koymalarını ve eski olmayan veriler kazanmalarını içermektedir (Akgün ve diğ., 2009, 44).

Tek etaplı öğrenme durumunda organizasyon unsurlarıvar olan sorunların ortadan kaldırılmasına hedeflenir, kusurları tespit edip onararak ortamdaki farklılaşmalara tepki gösterirler fakat bulunan siyaset ve stratejilerini değiştirmeden sürdürme eğilimdedirler (Argyris ve Schön 1996, 21).

Tek etaplı öğrenme, organizasyonda o anda bulunan işgörme faaliyetlerini ve niteliğini artırmak açısından yeni verilerin uygulanması biçimidir (Seymen ve Bolat 2002, 88).

Tek etaplı öğrenmede işgörenler hem örgütte meydana gelen hatalara ve hem de dış çevrede meydana gelen değişimlere tepki verirler. Ancak bunu yaparken örgüte ait statükonun korunması yoluna giderken, örgütün yapısına ilişkin herhangi bir farklılaşmada bulunacak davranış değişikliklerine gitmezler (Çam 2002, 52).

Bu bağlamda değerlendirildiğinde tek etaplı öğrenme, örgütte önceden belirlenmiş normlarda gözlenen sapmaları bulmak ve düzeltmek için kullanılabilir. Bu öğrenme türünde bilişsel model çeşitlerinde farklılaşma bulunmadığından, işgörenlere gerçekleştirdikleri çalışmaların nedenlerini algılamayauğraşmaları öğretilmez. Tek etaplı öğrenme sırasında alınan veri mevcut sistem türlerinin ve yapıların korumaya alınması ve gerekiyorsa düzeltilmesi için kullanılmaktadır (Arslantaş 2006, 156).

Başka bir ifade ile bir aşamalı öğrenebilme organizasyonun asıl niteliklerini ve kural türlerinin tümünü bozmadan, hata tespit etme ve düzeltme faaliyetidir. Örgütün mevcut politika ve amaçlarında değişim getirmeyen basit bir hata ayıklama sürecidir. İşgörenleri düşünmeye ve sorgulamaya güdülemez ve sorunların temellerini incelemek yerine çözüm metotları geliştirmek üzerine bir yaklaşım geliştirdiği için literatürde düşük seviyeli öğrenme ya da stratejik olmayan öğrenme gibi terimlerle de ifade edilir (Seymen ve Bolat 2002, 88).

Şekil 1’de gösterildiği gibi tek etaplı öğrenme “İşler doğru bir biçimde mi yapılıyor?” sorusuna cevap aramakta, problem çözme ve karar verme aşamasında karşılaşılan sorunlarla sadece örgütsel eylemler düzeyinde ilgilenir.

1.5.2. Çift Etaplı Öğrenme

İki aşamalı öğrenebilme; genellikle programı yapılamayan iş türleri açısından kullanılmaktadır. Bu çeşit öğrenebilme; organizasyonun bir atisinin bulunmasını sağlayacak çok fazla süreli sonuçlar elde etme açısından gerekli olmaktadır. Öğrenmenin bu türü, var olan iş yapış süreçlerinde yaşanan iyileştirmeler ve sadece ilgili probleme ait çözüm yolları üretmekle kalmaz, örgüt kültürünün, politika ve amaçların hatta örgüt yapısının değişimine yol açılır (Akpınar 2007, 24).

Çift etaplı öğrenme biçimi yalnızca davranışsal adaptasyonlarla sınırlı kalmayan, bilişsel yapılarda da gerçekleşen değişim ile ilgilidir (Yazıcı 2001, 26).

Bu öğrenme türü atıl konumdaki örgütsel norm ve değerleri çözümler, örgüt kültürü, politikaları, amaçları, stratejileri ve gerekiyorsa yapıları üzerinde gerekli değişimlerin gerçekleşmesi için öncü bir rol oynar (Seymen ve Bolat 2002, 88).

Tek etaplı öğrenme düzeyi yüzeysel, kısa vadeli, geçici bir nitelik taşıırken çift etaplı öğrenme süreçleri bireylerde yeni eylem ve davranış değişikliklerine yol açar ve değişimin örgüt geneline yayılımı için gerekli olan ivmelenmeyi başlatmış olur. Bu nedenle sıklıkla yineleyici hareketin neticesi olarak ortaya çıkan alt düzeyli öğrenme türünden daha bilinçli bir aşamalar topluluğudur. Söz konusu öğrenme şekli, organizasyonda inovasyon gerçekleştirmeye ve yeni uygulama çeşitlerine sebep olan öğrenme modelidir (Seymen ve Bolat 2002, 89).

Çift etaplı öğrenmenin amacı, birbirine uymayan kurallara çözüm bulmak, yeni öncelikler belirlemek veya bu kurallarla ilişkili strateji ve tahminleri yeniden yapılandırmak, örgütsel büyüme ve sürekliliği sağlamaktır (Nayır 2010, 45).

İki aşamalı öğrenebilme, yalnızca hareketsel uyum göstermelerle kısıtlılandırılmayan, daha çok biçimde, bilinç düzeyinde de farklılaşma ortaya koyan bir aşamalar topluluğudur. Organizasyonla ve içinde bulunduğu şartlarda arada sırada yalnızca basit uyumlu duruma getirmelerden çoğunu zorunlu tutan farklılaşmalara ihtiyaç hissedilmektedir(Yamen 2010, 87).

Bu gibi hallerde, farklılaşmaz olarak izlenen organizasyon norm çeşitleri ve kıymetleri tekrar gözden geçirilmeli, modern ilk yapılacaklar tespit edilmeli ve modern değerlendirme biçimleri uygulanmalıdır. Çoğunlukla dikte ettiği organizasyonun yumuşak ve sert unsurlarındaki değişime yönlendirme gücü ile çift etaplı öğrenme yüksek seviyeli öğrenme, tekrar biçimlendirici öğrenebilme ya da strateji bulunan öğrenebilme şeklinde de isimlendirilebilir (Seymen ve Bolat 2002, 88).

1.5.3. Öğrenmeyi Öğrenme

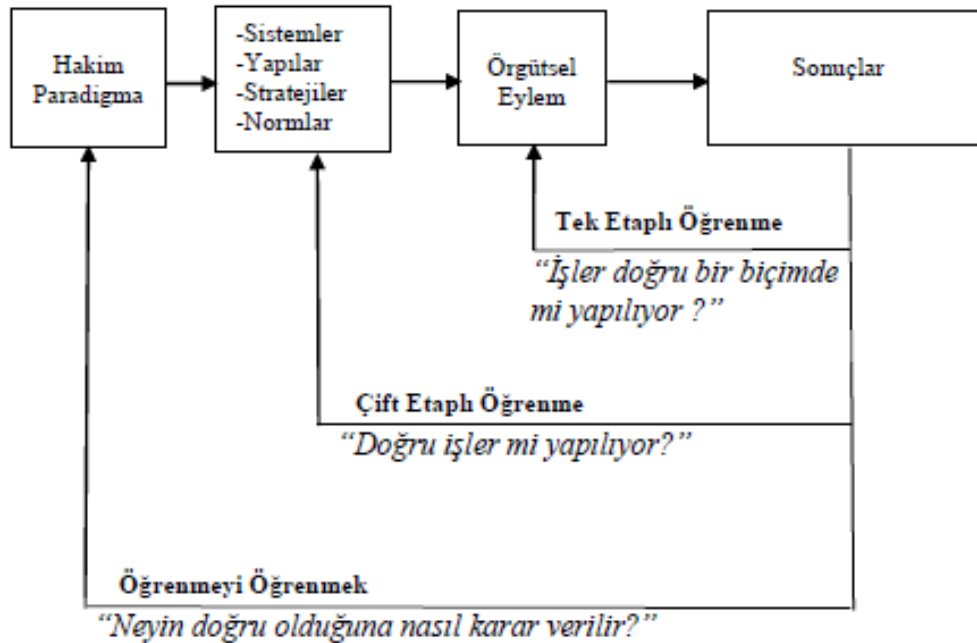
Birden fazla etaplı öğrenebilme biçimi, özetle öğrenebilmeyi öğrenmek şeklinde de tanımlanmaktadır. Bu öğrenebilme düzeyinde kişiler, öğrenme sürecini destekleyen veya engelleyen faktörlere ait farkındalık geliştirmekte ve yeni öğrenme yöntem ve stratejileri geliştirerek uygulamaya geçirmektedir. Aynı zamanda, örgüt üyelerinin kişisel gelişimleri, tatminleri ve gösterdikleri performansları üzerinde de artan düzeyde katkılar yapmaktadır. Öğrenebilmeyi öğrenme aşamasında organizasyon unsurları, öğrenebilme de yaşanan başarısızlık hallaeinhaha evvelki misallerinde fikir fırtınası gerçekleştirir ve öğrenebilme aşamalarında merkezileşerek, öğrenebilme durumunun ne gibi faktörlerin kolay hale getirdiği ya da önlediğini bulmaya çalışırlar. Bu anlamda öğrenmeyi öğrenmek, öğrenme sürecinin en üst noktasını teşkil eder (Yamen 2010, 90).

Böyle bir durumda hedef, yalnızca daha önceden tespit edilmiş öğrenebilme olmayıp, öğrenebilme sürecinin kendisini algılayabilmektir. Bu nedenle çok etaplı öğrenme örgüt kapsamında sürekli öğrenme ihtiyacını gerektirir. Sürekli öğrenen örgütlerde hataların nasıl bulunacağı, ne şekilde düzeltileceği, yapıyı meydana getiren bileşenlerin nasıl sorgulanacağı ve yeniden yapılandırılacağı süreçleri anlaşılır. Bunun

için önceki öğrenmelerin kapsamı, çerçevesi, karşılaşılan başarısızlıklar vb. unsurlar detaylı bir biçimde incelenir (Seymen ve Bolat 2002, 89).

Öğrenmeyi engelleyici ve hızlandırıcı faktörler açık bir biçimde bu öğrenme düzeyi esnasında ortaya konur. Sözkonusu stil öğrenebilme, bilgi ve veri elde etmekten daha çok, yeni düşüncelere karşı daha şeffaf bulunmayı, o andaki vakaları sorular altına almayı, ortaya çıkan halleri değerlendirmeye almayı ve öncesinden dikkate alınmayan model türlerini ve teorileri meydana koymayı zorunlu kılar. Bu öğrenim bir tane ve iki etaplı öğrenme süreçlerinin ne şekilde oluşturulacağını ve oluşturulan bu öğrenme düzeylerinin ne şekilde örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağını gösterir (Yılmaz 2008, 127-129).

Şekil 1’de gösterildiği gibi öğrenmeyi öğrenme, “Neyin doğru olduğuna nasıl karar verilir?” sorusuna bağlam, analiz, anlam çerçevesinin yaratılması, ve örgütsel öğrenmeyi etkileyen hakim paradigmlar düzeyinde, birtane ve ikiçevrili öğrenmelerin ne şekilde oluşturulacağını ve meydana getirilen bu öğrenmenin ortak vizyonyönünde hangi bilişsel süreçlerle yönlendirilebileceğini ortaya koymaya çalışır.



Şekil 2. Örgütsel Öğrenme Döngüsü

Kaynak: Eilertsen, S. & London, K. (2005). Modes of Organizational Learning, <http://www.kollnargroup.com/wp-content/uploads/2009/11/Modes-of-organizational-Learning.pdf>, sayfa 3'ten uyarlanmıştır (Erişim 15.07.2018).

1.6. Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütsel öğrenme süreci, organizasyonun deneyimlerine dayalı performansını koruma ve artırma yeteneğidir. Bu süreç; bilgiyi edinme (yeteneklerin, anlayışların ve ilişkilerin oluşturulması ve geliştirilmesi), bilgiyi yayma (öğrenilen bilgilerin örgütün diğer üyelerine aktarılması), bilginin yorumlanması ve örgütsel hafıza (öğrenmenin entegre edilmesi, yeni durumlara uyumlu hale getirilmesi) olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır (Dibella ve diğ., 1996, 363).

1.6.1. Bilgiyi Kazanma

Bilgiyi kazanma sürecinde bilgi hem iç, hem de dış kaynaklardan elde edilebilir. Şirket içerisinde geliştirilen bilgi ile öğrenme kendiliğinden oluşur. Örneğin kurucu müdürün, eski tecrübelerini göz önünde bulundurarak hareket etmesi gibi. Diğer durumlarda ise işletmeler, yeni eğilimleri öğrenebilmek, oluşan problemleri çözebilmek ve performanslarını rakipler ile karşılaştırabilmek için dış kaynaklardan bilgi edinebilmek için araya girerler. Dış kaynaklardan bilgi temin etmek; başka firmalar ile ortak girişimlerde bulunmak, yeni firmalar ile işbirliği yapmak veya diğer işletmelerden yeni personelin transfer edilmesi şeklinde de gerçekleşebilir (Santos-Vijande ve diğ., 2012, 1080).

Bilgi elde edilmesi, organizasyonel öğrenme biçiminin ve veri idaresinin başlangıç aşamasıdır. Veri elde edilmesi, dahili ve harici araştırmaları, ortamsalfarkılılaşmalarla bağlantılı bilginin gönderilmesini içermektedir. Organizasyonlar, veri edinerek fazlaca bilgiler öğrenebilmektedir. Söz konusu öğrenilenler, başarılı strateji biçimlerinin uygulama yapılmasına, mamül ve teknolojik gelişim sağlanmasına destek vermektedir (Akgün ve Keskin 2003, 9).

Organizasyonun veri zemini, modern teknoloji tipleri veya usuller alınması şeklinde gerçekleşmeyip, o anda kendilerinde bulunan bilgilerin yeniden düzenlenmesi, öncesinden kullanımı yapılan veri merkezlerinin incelenmesi ve teori türleri meydana getirme yöntemiyle de gerçek hale gelir. Bu etap da, mevcut bilgi türlerinin kullanılması ile modern veri elde edilmesi arasında denge sağlanmalıdır (Aydınlı 2005, 88).

Organizasyonlarda enformasyon yaratılması, dışsal verilerin toplanması ve içsel olarak yeni fikirlerin üretilmesi şeklinde iki boyutta ele alınmaktadır. Buna göre, dışsal

verilerin toplanması, birincil kullanıcılar tarafından sürekli olarak müşteriler, tedarikçiler, modern teknoloji türleri ve iktisadi şartlarla ilgili birçok odaktan enformasyon almayı açıklamaktadır. Süreçler ve ürünler anlamında yeni fikirlerin üretilmesi ise örgüt sınırları içerisinde başarıların ve hataların analizi, yeni enformasyon elde etme amacıyla tasarlanmış deneylerin yaratılması, faaliyetler içerisinde kontrol noktaları oluşturarak kendi kendini kontrol eden faaliyetlerin yaratılması yolu ile enformasyon elde etme gibi çabaları kapsamaktadır (Dixon 1999, 97-98).

Veri elde etmek açısından veri sistem türlerinin strateji ile ilgili uygulama biçimleri iki biçimde sağlanır. Hariçten veri sağlanarak içselleştirmek açısından uyumluluk (başka işletmelerle ilgili veri alan pazar şartlarını uygulayan veri sistem biçimleri) ve elde edilen verilerin o anda bulunan verilerin tekrar incelenerek yorum yapılmasından başlayarak modern veriler meydana koyabilmedir. Öğrenebilme, sadece organizasyon haricinden veri sağlanması ile olmamaktadır. Bununla beraber o anda elde bulunan verilerin tekrar düzene alınması daha evvelki veri biçimlerinin ve yaklaşımlarının incelenmesi usulüyle de meydana gelebilir (Töremen 2001, 157).

Örgütsel öğrenmede, bilgi üç farklı kaynaktan elde edilebilir. Birincisinde örgütler, bilgiyi doğrudan uzmandan ya da kaynağından almaktadır. Bu kaynak, işletme içi (süreç iyileştirme gibi) ya da işletme dışından (pazar araştırması gibi) olabilmektedir. İkincisinde ise firmalar, bilgiyi başkalarının tecrübelerinden elde edebilmektedir. Örneğin, diğer rakip firmalar ya da müşteriler ile yapılan resmi olmayan toplantılar, yeni pazar trendlerinin ve gelişmelerin takibi açısından oldukça verimli olmaktadır. Üçüncü kaynak ise, firmanın sahip olduğu örgütsel hafıza mekanizmasıdır. Firmalar daha önceki bilgi ve tecrübelerine dayanarak, karar verebilmektedir (Kohli ve Jaworski 1990, 11).

1.6.2. Bilgiyi Yayma

Enformasyonun bireyler, gruplar ve örgütler arasında paylaşımı yeni bilgilerin yaratılması ve öğrenmenin gerçekleşebilmesi için gereken bir ön koşuldur. Aynı zamanda enformasyon dağıtımı, öğrenmenin etkilerini yerel ölçekten çıkarıp hızlı ve etkili bir şekilde örgüt geneline yayabilmek için de gerçekleştirilmesi gereken bir süreçtir. Eğer bilgi örgütün büyük bir kısmı tarafından alınmışsa, bu bilginin kullanımı ve değerlendirilmesi çok daha kolay olacaktır (Barrett ve diğ., 2004, 4).

Bu süreç, bireyler arasındaki resmi ve resmi olmayan etkileşimler (bölüm toplantıları, gelecekteki ihtiyaçları tartışma ve çapraz eğitim vb.) yoluyla gerçekleşir. Bu aşama değişik merkezlerden sağlanan bilgi ve bilgilerin takasının ve paylaşım yapılmasının yapıldığı aşamaları açıklamaktadır. Bilgi, kanuni ve kanun dışı yöntemlerle dağıtım yapılabilmektedir. Bilgilerin dağıtım yapılması öğrenebilme aşamalarının içerikliliğini etkisi altına almaktadır. Bilginin takası ve paylaşılmasının istenildiği gibi yapılabilmesi organizasyon kültürü yapısının paylaşılmaya uygunluk seviyesi ve paylaşılmayı yardım edici araçların ilerleme düzeyleri ile ilgilidir (Kalkan 2004, 403–406).

Bilginin dağıtımını ve ortaklaşa yorumu açısından önemli olan kavram diyalogdur. Dixon'a göre, diyalog bireyler arasında her bireyin kendi anlam yapısını açığa vurduğu konuşmadır. Bu tür bir konuşma ile bireyler arasında karşılıklı öğrenme gerçekleşebilmektedir. Ancak, sözü edilen türde bir diyalogun aşağıdaki unsurlara sahip olması gerekmektedir (Dixon 1999, 110):

- Diğer bireylere konu ile ilgili tam ve doğru enformasyonu sağlama,
- Diğer bireylerin fikirleri onaylanmasa da yetkinliklerinin onaylanması,
- Diğer bireylerin akıl yürütme yöntemlerini açığa vurmalarına izin verme yani, ne tür verilerden hareketle ne tür sonuçlara ulaştıklarını açıklamalarına izin verme,
- İkna edici veriler ve akılcı çözümler önerildiğinde bunları kabullenebilme,
- Bireyin kendi iddiaları ile diğerlerinin iddialarını test edilebilecek birer hipotez gibi görebilmesi,
- Diğer bireylerin akıl yürütme yöntemlerine ve görüşlerini dayandırdıkları verilere meydan okuyabilme.

1.6.3. Bilginin Yorumlanması

Yorumlama, enformasyonun anlamlandırıldığı süreçtir. Enformasyonun yorumlanması aşamasında, işgörenlerin bölümler arasında dolaşımı, bağlantı rolleri, bütünleştirici rolleri, matriks örgüt yapıları, toplantı ve görev gruplarında yüz yüze etkileşim, enformasyon teknolojilerinden yararlanma ön plana çıkan örgütsel uygulamalar olmaktadır (Slater ve Narver 1995, 65).

Bilginin yorumlanması aşaması, bilginin küresel bir bakış açısı ile analiz edilmesini amaçlamaktadır. Bu nedenle, edinilen bilgi konusunda fikir birliğinin oluşturulması ve bilginin firmaya fayda sağlayacak şekilde kullanılması en önemli önceliktir. Örgüt üyeleri, zihinlerindeki modelleri birbiriyle paylaşmalı ve diğer üyelerle fikir birliği sağlamalıdır. Örgüt üyeleri arasındaki güçlü iletişim, bilginin en hızlı ve en doğru şekilde yorumlanmasını sağlamaktadır (Santos-Vijande ve diğ., 2012, 1080-1081).

Ortamda yayılma gösteren bilginin miktarında bilginin çözüme uğratılması zorunludur. Söz konusu çözüme uğratılma ifadesinden anlatılmak istenilen, bilgi düzeyinin daha fazla yaygınlaşmasıdır. Çözüme uğratılmış bilgiye prensibi bulunan süreçlere uyumlu bilgi denilmektedir. Yalnızca bilgi sağlanması önem taşımamaktadır. Elde edilen verinin faydalı hale gelebilmesi açısından, veriyi elde edenin veriyi algılaması, yorum yapması ve çözüme uğratması zorunludur. Bilginin çözülmesi, bilginin meydana konulmasından sonraki düşünce biçimlerinin tespit edilmesidir. Bu düşünce biçimleri, ya esas kurallar ya da görüntüler şeklinde tasarruf edilir. Çözüme uğratılan ve tasarruf edilen mantık ile ilgili model türlerinin aralarındaki Söz konusu etkileşme, organizasyonun ne şekilde öğrenim göreceği hususunda hassas bir ehemmiyet göstermektedir (Töremen 2001, 59).

Bilginin yorumlanması aşamasında örgüt içinde yayılımı sağlanmış olan bilgi farklı şekilde düşünülür, yorumlanır ve dönüştürülür. Elde edilmiş ve yayılmış olan bilginin yeni bilgilerin oluşturulabilmesine katkı sağlaması ve sinerjik etki yaratabilmesi için, bilgiyi alan tarafından doğru anlaşılması, yorumlanması ve özümsemişi gerekmektedir. Burada kişi, kendisine ulaşan bilgiyi kendi bakış açısı ve zihni modelleri doğrultusunda yorumlayıp bilgi hazinesine aktaracaktır (Aydınlı, 2005: 89).

1.6.4. Örgütsel Hafıza (Bellek)

Örgütün hafızası, daha önceden öğrenilmesi gerçekleştirilmiş bulunan bilgi ve deneyimlerin tekrar üretiminin yapılması aşamasıdır. Söz konusu üretme, çağrı yapan bir araç vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Örgütün hafızası, verilerin biriktirilip işlendiği yer olarak da tanımlanmaktadır. Bellekte değişim yaratabilmek için, bildiklerimizin de hızlı şekilde değiştirilmesi gerekmektedir. Örgütün hafızası, bir organizasyonun tarihi varoluş aşamalarındatasarruf etmiş bulunduğu veriler toplamıdır. Örgütsel bellek; işlem

maliyetlerini azaltan, etkili ve verimli karar verme sürecine katkıda bulunan bilgiyi sağlamakta ve örgütler için gücün temelini oluşturmaktadır. Çok görevli ve çok kullanıcı ortamlarda işbirliğini desteklemektedir (Croasdel 2006, 8-9).

Bellek, bilginin saklanması ve tekrar değerlendirilmesi işlevleri yönlü bir şekilde, kişisel ve organizasyonel seviyede izlenimleri bulundurmasıdır. Gizlenmiş bilginin ilerideki anlayış şekli ve karar alma aşamalarında da etkisi bulunmaktadır, bundan dolayı belleğin her an gelişebilir durumda bulunması örgüt açısından çok çok önem taşımaktadır (Kalkan 2004, 403–406).

Organizasyonun öğrenmesinde etkisi bulunan unsurlardan birisi de bellektir. Bellek, rakamsal şekilde bilgi ve fotoğraflar, bilgi biçiminde de tecrübeler, hatıralar, hassas durumlar, hikaye türleri ve strateji bulunan kavram türleri hususundaki ayrıntılardan meydana gelen, ileride bu şeylerin kullanımının yapılabilmesi açısından stoklandığı yerdir (Töremen 2001, 59).

Kim'e (1993) göre, örgütsel bellek en geniş tanımıyla, bir organizasyonda daha sonra çağrılmak üzere saklanan her şeyi kapsamaktadır. Bireylerin kafasındakiler de dâhil olmak üzere eski faturaların saklandığı dosyalar, mektupların kopyaları, bilgisayarlarda depolanan veriler, en son stratejik planlar bunlara örnektir.

Örgütsel bellek ya da enformasyonu depolama işlevi görmesi açısından örgüt kültürü yaratıcı öğrenmeyi engelleyici bir etken olarak da işlev görebilmektedir. Çünkü organizasyonun, geleneksel olarak büyük yatırımlar yaptığı ve geçmişte başarılı olan yeteneklerinin yerine yeni yeteneklerin elde edilmesi riski ve çabasıdan kaçınmasına neden olabilmektedir. Bu durumda organizasyon öğrendiklerini unutabilmeyi başarmalı ve risk almaları konusunda bireyleri cesaretlendirebilmelidir (Slater ve Narver 1995, 65).

Huber'a göre örgütsel hafıza, iki şekilde oluşmaktadır. Birincisi bilginin alınması ve saklanması sürecidir. Genel operasyon sürecinde yapılan rutin işleri bu sürece dâhil etmek mümkündür. Bilginin her gün tekrarlanması sonucu oluşan bir depolama sürecidir. Diğeri ise bilginin teknoloji kullanılarak saklanmasıdır. Yani bilgisayar temelli örgütsel bellektir. İşletmede kullanılan e-postalar, elektronik ilan

panoları, operasyon sürecinde kullanılan program ve otomasyon sistemlerine buna örnek vermek mümkündür (Huber 1991, 106).

Örgütsel bellek, örgütteki bireylerin hafızalarının bir toplamı değildir. Çünkü örgütsel bellek çok sayıda kişinin karşılıklı etkileşimi ve örgüt dışındaki uzman kişilerin katkısı ile oluşmakta, dolayısıyla bir firmanın olay ve olgulara yönelik bilgilerinin toplamını ifade etmektedir. Örgütsel bellek, politikalar, prosedürler, rutinler ve kuralları kapsayan kolektif anlayışların oluşturduğu bir depodur. Bu depodaki bilgilere ihtiyaç duyulduğu zaman tekrar ulaşılabilmekte ve kullanılabilir (Moorman ve Miner 1998, 698).

Örgütsel bellek, enformasyonun yönetimi, işlerin koordinasyonu, çevresel değişimlere uyum ve örgütsel amaçların belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi ile ilgili çalışmaları destekleyerek örgütsel etkinliği artırabilir (Nevo ve Wand, 2005, 549). Bellek, örgütsel öğrenme sürecinde iki önemli rol oynamaktadır. Birincisi, üretimsel öğrenme süreci, değişim için çok önemli bir kaynak oluşturmaktadır. İkincisi ise, öğrenme sürecinde aranan bilgi türünü ve analiz şeklini etkileyen önemli bir faktördür (Slater ve Narver 1995, 66).

Örgütsel bellek, bildirimsel ve yöntemsel olarak karakterize edilmektedir. Bildirimsel bellek, gerçeklerin ve olayların bilgisini içermektedir. Örneğin, kurumlararası bağlamda, eğer bir firma müşterileri hakkında daha çok bilgi edinmek istiyorsa, bildirimsel belleklerinde müşterinin firması hakkında detaylı bilgi, müşterinin pazar durumu, pazarlama stratejileri, rekabet durumu gibi bilgilere sahip olmalıdır. Yöntemsel bellek ise rutin işlemler, süreçler ve prosedürler hakkındaki bilgiyi içermektedir (Rutin satış emirlerinin takip edilmesi, tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesi, müşteri şikayetlerinin çözülmesi vb. gibi). Her iki tür de işletmeler için çok önemlidir. Bildirimsel bellek, daha geniş bir yelpazedeki sorunların çözümü için genel bilgileri içermektedir. Yöntemsel bellek ise daha spesifik durumların çözümünde kullanılmaktadır (Moorman ve Miner 1998, 708).

1.7. Örgütsel Öğrenme Modelleri

Örgütsel düzeyde öğrenme; örgüt üyelerinin bilişsel kapasiteleri, örgütün bilgiyi ilettiği iletişim kanalları ile örgüt politikalarının üyelerine düşünme ve sorgulama için

özgürlükler tanınması derecelerine bağlı olarak gerçekleşir. Örgütsel öğrenmenin, örgüt içerisinde hangi düzeylerde gerçekleşebileceğini Argyris ve Schön; tek döngüsü olan, çift döngüsü olan ve çok yönlü öğrenebilme, Fiol ve Lyles; yüksek düzey ve düşük düzey öğrenme, Senge ise; uyumlu ve üretici öğrenme sınıflandırmaları ile açıklamışlardır. Çalışmanın bu bölümünde bu üç modelin bakış açısıyla örgütsel öğrenme düzeyleri açıklanacaktır.

1.7.1. Argyris ve Schön Modeli

Örgütsel öğrenme düzeyleri ile ilgili olarak en fazla bilinen ve kabul gören öğrenme modeli, örgütsel öğrenme kavramından ilk bahseden bilim adamlarından biri olan Chris Argyris'in, Donald A. Schön ile birlikte geliştirdiği modeldir. Argyris ve Schön'ün (1978), hataların belirlendikten sonra bunların nasıl düzeltileceği varsayımından hareketle geliştirdikleri modele göre; örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi gerçek sonuçlarla beklenen sonuçlar arasında uyumsuzluk sonucu bu uyumsuzlukların giderilmesi sonucu gerçekleşir. Bu modele göre örgüt içerisinde öğrenme; birçevrimli (single-loop), ikiçevrimli (double-loop) ve çok yönlü (duetero) yani öğrenmeyi öğrenme olmak üzere üç farklı şekilde olur.

1.7.1.1. Tek Döngülü (Single-loop) Öğrenme

Tek döngülü öğrenme, örgüt üyelerinin hataları tespit ettikten sonra örgütün temel değerlerine dokunmadan ve onları sorgulamadan düzeltmesiyle örgütün iç ve dış çevresine tepkide bulunmasıdır. Yapılan eylemin sadece sonuçları değerlendirilir, bireyler örgütün belirlemiş olduğu kurallara göre hareket ederler, örgütün norm ve değerlerini sorgulamaları veya düşünceleri, beklenen bir durum değildir. Ancak bireyler hatanın kaynağını var olan strateji ve varsayımlara dayandırmalı, yeni stratejiler geliştirmeli ve sonuçları örgütün hafızasına kodlayarak örgütün diğer üyelerinin de benzer durumlarda bu bilgileri kullanması için örgüt geneline yaymalıdırlar (Argyris ve Schön 1978, 18-20).

Tek döngülü öğrenme, beklenen ve gerçek sonuçlar arasında bir uyumsuzluk olduğunda örgüt içerisinde davranışları yöneten temel değerlere dokunmadan sorunu tespit edip çözdüğünüz zaman ortaya çıkar (Vera, Crossan ve Apaydın 2011, 167).

Uyum sağlayıcı öğrenme olarak da adlandırılan tek döngülü öğrenme, temel değer, politika ve varsayımları incelemeyen ve sorgulamadan, eylem aşamalarının gözden geçirilmesi sonucu problemlerin çözümüne odaklanır. Çift döngülü öğrenme, stratejileri oluşturan gerçeklik algıları, varsayımlar hedefler ve değerler ile ilgilenirken tek döngülü öğrenme temelde eylem stratejilerinin araştırılmasıyla ilgilenir (Lipshitz, Friedman ve Popper 2007, 121).

Tek döngülü öğrenme düzeyi, bireylerin geçmiş deneyimlerini göz önüne alarak örgütün standartlarında oluşan sapmayı fark etmeleri ve çözmeleri temeline dayanır. Örgütler yaptıkları işlemleri kontrol ederler ve eğer bir hata varsa bunu hemen düzeltme yollarını ararlar, bu sorunun çözümünden edindikleri deneyimleri gelecekte karşılaşılabilecek sorunların çözümünde de kullanırlar.

1.7.1.2. Çift Döngülü (Double-loop) Öğrenme

Üretici öğrenme olarak da adlandırılan çift döngülü öğrenme, meydana gelen bir hatayı düzeltmek için örgütün temel değer, norm ve varsayımlarını sorgulamayı gerektirir. Örgüt norm ve değerlerini sorgulamadan ve değiştirmeden sorunların çözümünün mümkün olmadığı pek çok durum vardır. Çünkü problemleri meydana geldiği düzlemde çözmeye çalışmak aynı hataların tekrarlanma olasılığını her zaman içinde barındırır. Bu durumda normların ve değerlerin değişimine karşı durmak örgütün gelişimine karşı durmak anlamına gelir. Değişim mevcut normlarla olmayacaksa çözüm stratejileri ile normlar arasında bir çelişki meydana gelir, bu sorun ile baş edebilmek için örgütler, tek döngülü öğrenmeden farklı bir yol bulmak zorundadırlar. Karşılaşılan bir problemle ilgili olarak geri bildirimde bulunulduğunda mevcut norm, değer ve inançlar da problem ile ilişkilendirilir ve çözüm aşamasında mevcut olan norm, değer ve inançlar yerine yenileri inşa edilir. Dolayısıyla geri bildirim sonucu oluşan bu ikinci döngü, örgüt felsefesinde zihinsel değişimlerin ortaya çıkmasını tetikler.

Argyris ve Schön(1978), “organizasyonun sorunlarının çözümünde tek döngüsü bulunan tipte öğrenmenin yeterli olmadığı durumlarda, sadece örgüt stratejilerini değil mevcut olan normları ve değerleri de sorgular ve değiştirirler. Onlara göre; örgütsel strateji ve davranışlarla birlikte örgütsel normları yeniden inşa etme süreci çift döngülü öğrenmedir” şeklinde açıklama getirmişlerdir.

Çift döngülü öğrenme, beklentiler ile gerçek sonuçlar arasında bir uyumsuzluk tespit edildiğinde örgütün dayandığı temel değerleri değiştirerek çözüme ulaştığınızda ortaya çıkar (Vera ve diğerleri 2011, 167).

Çift döngülü öğrenme, hata önlemeyi amaç edinen daha yüksek bir öğrenme seviyesine hareket anlamına gelir ve toplam kalite uygulamalarına yol açar (Lipshitz ve diğerleri 2007, 121).

Argyris (1977, 115) örgütlerin çift döngülü öğrenme için sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Güçlü olmalı ve ikilemlerin varlığını kabul etmelidirler.
- Açık davranmalıdırlar.
- Görüşlerini savunmak ve yüzleşmek için üyelerini cesaretlendirmelidirler.
- Belirsizliklere etkili bir şekilde cevap vermelidirler.
- Korkuyu yönetmeli ve insanların korkularının üstesinden gelmeleri için yardımcı olmalıdırlar.

Değişim yapmaktan korkan, hataları birer öğrenme fırsatına dönüştürmekte başarılı olamayan örgütlerin çift döngülü öğrenmeyi gerçekleştirmesi beklenemez. Çift döngülü öğrenmeyi gerçekleştirmek için örgütte karşılaşılan hatalara neden olan kaynakların kökten değiştirilmesi gerekmektedir. Ancak değişim yapmaktan korkmayan, güçlü ve kararlı örgütlerde böyle bir öğrenmenin gerçekleşebileceği su götürmez bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.7.1.3. Çok Yönlü (Duetero) Öğrenme

Çok yönlü öğrenme, örgütlerin kendilerini yeniden nasıl inşa edeceklerini, ar-ge faaliyetleri ile yeni teknolojilerden nasıl faydalanacaklarını öğrendikleri, örgütsel öğrenmeyi gerçekleştiren en üst düzeydir. Bu seviyede örgütler ister tek döngülü ister çift döngülü olsun öğrenmeyi nasıl gerçekleştireceklerini bilirler. Önceki öğrenme biçimlerini derinlemesine düşünür, öğrenme için yeni stratejiler üretir ve bu stratejileri genele yayarak örgütsel öğrenmeyi öğrenirler (Argyris ve Schön 1978, 26-27).

Bu tür bir öğrenme ikinci dereceden öğrenmedir ve tek döngülü veya çift döngülü olabilir (Vera ve diğerleri 2011, 168).

Öğrenmeyi öğrenme olarak da adlandırılan çok yönlü öğrenme, problem çözme becerilerine değil onları tanımlama becerilerine dayanır. Bireyler ve örgütler bu seviyede kendilerini sorgulayarak yeni öğrenme stratejileri geliştirirler. Aynı zamanda öğrenmeyi öğrenen birey ve örgütler tek döngülü ve çift döngülü öğrenmeye hazır bir çevre ve yapı meydana getirmiş olurlar (Akgün ve diğerleri 2009, 84).

Örgüt içerisinde öğrenmeyi hangi şekillerde öğreneceklerini bilen örgütlerde, hataların ortaya çıkmasına sebep olan kaynakların belirlenmesi sonucu bu hataların köklü bir biçimde hangi yöntemlerle çözüleceğini belirlemek daha kolay olacaktır. Öğrenmeyi öğrenen örgütler, hataların çözülmesinde tek döngülü veya çift döngülü öğrenmeyi uygulamaları gerektiği konusunda, bunu öğrenemeyen örgütlere göre çok daha başarılı olurlar. Bundan dolayı hataları çözmenin en önemli basamağı öğrenmeyi öğrenme olarak değerlendirilebilir.

1.7.2. Fiol ve Lyles Modeli

Organizasyonel öğrenme durumunu çok fazla veri ve anlayış yöntemiyle eylemleri geliştirme süreci olarak tanımlayan Fiol ve Lyles'a (1985, 803) göre; örgütsel öğrenme, düşük düzeyli ve yüksek düzeyli öğrenme olmak üzere iki farklı düzeyde gerçekleşir.

1.7.2.1. Düşük Düzeyli Öğrenme

Düşük düzeyli öğrenme, rutin olup temel örgütsel düzenlemeleri içermez. Kuralları belirlenmiş bir örgüt yapısı içerisinde tekrarlar yoluyla ortaya çıkan, acil görevlere odaklanan, sonucunda davranışsal değişiklikler olan kısa vadeli, yüzeysel ve geçici bir öğrenme biçimidir (Fiol and Lyles 1985, 804). Bu öğrenebilme düzeyinde organizasyonun temel değerlerine dokunulmaz, sadece yapılan eylem ve davranışların düzeltilmesine odaklanılır. Bundan dolayı Argyris ve Schön'ün modelindeki tek döngülü öğrenmeye karşılık gelmektedir.

1.7.2.2. Yüksek Düzeyli Öğrenme

Yüksek düzeyli öğrenme; daha karmaşık konularla ilgilenen, belirli eylem ve davranışlardan ziyade örgütün temel normlarında, değerlerinde, referans kalıplarında ve varsayımlarında değişimi içeren, bütün örgütü kapsayan, genel olarak örgütün yüksek seviyelerinde sezgi ve kavrama kapasitesi aracılığıyla ortaya çıkan değişimdir. Bu

öğrenme düzeyinde düşük düzeyde öğrenmeye göre daha fazla bilişsel süreçlerden yararlanır ve örgüt içerisinde daha uzun süreli etkileri vardır (Fiol ve Lyles 1985, 805). Gerçekleştirilen eylemlerden daha çok örgütün temel norm, değer ve varsayımlarında gelişmeye odaklanmasından dolayı Argyris ve Schön'ün modelindeki çift döngülü öğrenmeyle benzerlik göstermektedir.

1.7.3. Senge Modeli

İnsanoğlunun öğrenmek için tasarlandığını ifade eden Senge (2011), öğrenen örgütlerde öğrenmenin, çevrelerinde meydana gelen değişimlere ayak uydurmak anlamına gelen uyumlu öğrenme ve değişimlerle baş etmek için dünyaya farklı bir bakış açısıyla bakmayı gerektiren üretici öğrenme olmak üzere iki düzeyde gerçekleştiğini ifade etmektedir.

1.7.3.1. Uyum Sağlayıcı Öğrenme

Örgüt dışındaki değişimlere uyum anlamına gelen uyumlu öğrenme, sahip olunan mevcut yeteneklerle yeni problemleri çözme anlayışına dayanmaktadır. Ortaya çıkan problemlerin temel varsayımları sorgulanmaz ve problemlerin nedeni bu varsayımlara dayandırılmaz. Senge'ye (1990) göre; öğrenen örgütlerde hâkim olan uyuma vurgu yapmak, öğrenen bir örgüt olmak için sorunları yüzeysel olarak ele alıp çözmek yalnızca birinci seviyedir ve örgütlerin öğrenmesi için yeterli değildir.

1.7.3.2. Üretici Öğrenme

Üretici öğrenme, uyumlu öğrenmenin aksine dünyaya yeni bir bakış açısıyla bakmak anlamına gelir ve olayları kontrol eden sistemi görmeyi gerektirir (Senge 1990). Bu tür bir öğrenme, ortaya çıkan problemlerin temel nedenlerini sorgular, problemleri tanımlar ve çözer. Üretici öğrenme, örgüt çevresinde meydana gelen değişimi örgütün iç dinamikleriyle birleştirerek rekabetçi ortamda örgüte avantaj sağlar.

1.8. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları

1.8.1. Örgütsel Öğrenme Konusunda Davranışsal ve Bilişsel Yaklaşım

Örgütsel öğrenme, içerik olarak incelenerek neyin öğrenildiğini bahse konu yaptığı gibi bir fiil olarak da düşünülerek sürecin kendisine de odaklanılabilmektedir. Örgütsel öğrenme, literatürde “davranışsal” ya da “bilişsel” bir eylem olarak tanım

yapılmaktadır. Garvin (1993: 80), öğrenme için “davranışsal değişimi” zorunlu görürken bazıları ile sadece “düşünüş şekillerinde” (bilişsel) meydana gelecek bir değişimi öğrenme kapsamında değerlendirmektedirler.

Süreçlerin etkin yönetimi, örgütün öğrenmek için ihtiyaç duyduğu kapasiteyi artırmakta ve farklı şartlara göre öğrenme şekillerini uygulayabilmesini sağlamaktadır. Davranışsal örgüt teorisi de süreç yaklaşımını benimsemektedir. Süreç yaklaşımına göre örgütler sınırlı rasyonellikleri nedeni ile enformasyon işleme konusunda sınırlılıklara sahiptirler, bu nedenle öğrenmenin temelini bireylerin bilişsel ve davranışsal yetenekleri oluşturmaktadır. Bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmenin önemli bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda süreç görüşü kapsamında bireysel öğrenme süreçlerinin makro seviyede karşılık bularak örgütsel biliş yarattığı ifade edilmektedir. Süreç yaklaşımı, bireylerin sahip oldukları farklı kişiliklerin bireysel öğrenmeleri de farklılaştırdığını söylemektedir. Bu kişilik özellikleri, örgütsel düzeyde meydana gelen öğrenmeyi de etkilemektedir. Süreç yaklaşımı aynı zamanda, örgütsel öğrenmenin firma içerisindeki sosyal ilişkilerin bir ürünü olduğunu savunmaktadır. Buna göre, bireyler, gruplar ve süreçler arasındaki etkileşimler örgütsel öğrenme sürecinin performansını artırmakta ve öğrenme tarzının belirlemektedir (Bailey ve Clegg 2007, 1093).

1.8.2. Davranışsal Bakış Açısı

Örgütsel düzeyde davranışçılık, organizasyon yapısı ve çevreden kaynaklanan farklılaşmalar arasında bulunan bağlantıları araştırmaktadır. Koç (2009), davranışsal teorinin, genelde organizasyonların günlük ve sistem türlerinin çıkış yerleri ile kendi ve diğer organizasyonların tecrübelerine tepki göstermeleri ile bahse konu günlük işler ve sistemlerde görülen farklılaşmalarla alakadar olduğunu ifade etmektedir. Davranışsal teoride şeffaf bir sistem şeklinde işletme başarısı çevreden kaynaklanan farklılaşmalarla ilişkilidir. Bu çerçevede “örgüt, tecrübelerinden öğrenen uyumlanıcı rasyonel sistem” şeklinde açıklanmaktadır. Bu şekilde, organizasyon sağladığı geri bildirimlere göre “davranışlarını” farklılaştırmaktadır. Bu sebeple; öğrenme organizasyonun sürekliliğini gerçekleştiren uyum sağlayıcı bir aşamalar toplamı şeklinde tanım yapılmaktadır.

March ve Simon (1958, 141; aktaran: Koç 2009, 156)'a göre organizasyonel öğrenme, mekanik bir uyarı verme-tepki aşamalarının neticesi şeklinde bulunan

program uyarlama biçiminde yapılmaktadır. Organizasyonların, tekrar eden hallere ait karar türlerini denediklerini ve karşılığında üst seviyede karışık ve düzen ortaya koyan tepki kümeleri olan performans programlarını illettiklerini iddia etmişlerdir. March ve Simon (1958)'a paralel olarak ve March'ın (1963, aktaran: Koç 2009, 156) da organizasyonel öğrenme şeklinin çevreden kaynaklanan ani değişikliklerce harekete geçirildiğini ifade etmektedir. Sistem yönlü, kontrol edilemeyen ve dışarıdan kaynaklı bir çalışamama durumu veya aniden ortaya çıkan istenmeyen bir durum, uyarlama yapmayı zorunlu kılmaktadır. Organizasyonun belli başlı iç karar verme faktörleri ve yasaları bulunmaktadır. Dışarıdan gelen istenmeyen değişiklikler ve sistem içindeki karar faktörlerinin her unsuru sistemin halini farklılaştırmaktadır. Organizasyonlar çalışamaz hale gelme ve karar faktörlerine göre tepki türlerinden meydana gelen birleşimleri, bellekleri içinde kavrayarak öğrenmektedirler.

Tekrar eden uygulama türlerinin öğrenme olayının önem verilen bir unsuru bulunduğu düşüncesinin diğer incelemelerde de yardım edildiği izlenmektedir (Leroy ve Ramanantsoa 1997, 874). İfade edilen araştırmalarda örgüt ile ilgili davranışın "rutin"lerin bir neticesi bulunduğu açıklanmaktadır. Bu tekrarlananlar, standart hale getirilmiş tepkiler aracılığı ile değişik ve türlü uyarı vericilerin etki düzeylerini düşürmektedirler. Bu manada tekrarlananlar, önceden bir denetlemeye gerek göstermeden ekonomik bir özellik bulundurmaktadır. Tekrar edenler, öğrenme neticesi yeni uyarı yapanlar meydana getiren yeniliklerin neticelerini idare edebilmeyi" sağlamaktadır. Bir başka taraftan, tekrar edenlerin verilecek tepki türlerinin kısıtlanması ihtimalini ortaya çıkarması ve tekdüze uygulamalar "örgütü atalet (inertia)" ile karşı karşıya bırakmaktadır (Leroy ve Ramanantsoa 1997, 874).

1.8.3. Bilişsel Bakış Açısı

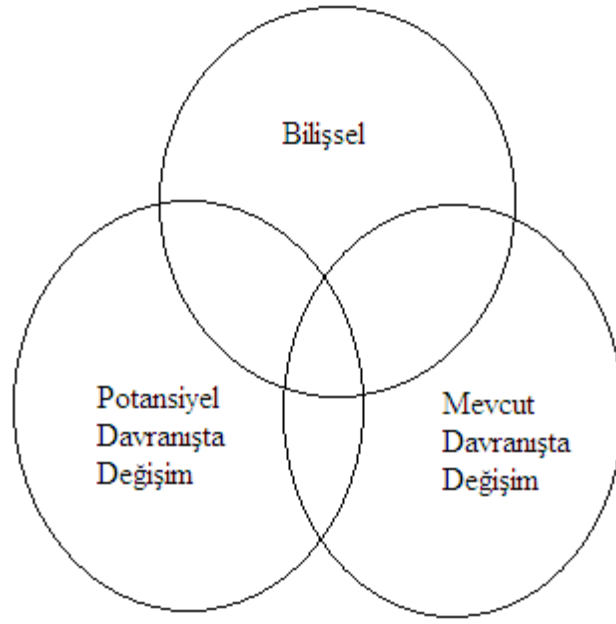
Davranışçılıktan değişik biçimde, "bilişsel bakış açısı", öğrenme hususunun ne derece karışık bulduğuna dikkat edilmesinin gerektiği açıklanmaktadır. Bir başka yönden bilişsel bakış açısı, bilgi seviyesindeki farklılaşma ile kişi ya da organizasyonun davranış türleri arasında bulunan bağlantıyı birbirlerinden farklı şekilde fkr etmektedir. Leroy ve Ramanantsoa (1997, 874) davranışsal ve bilişsel öğrenme biçimleri arasında bulunan değişikliğin aynı anda öğrenme seviyeleri arasında bulunan farklılaşmayı da tespit ettiğini açıklamakta ve bu seviyeleri "yüzeysel" ve "derin" öğrenme şeklinde tanım yapmaktadırlar. Genelde öğrenme olgusunu, beklenti içinde olunan performans

ve mevcut halin uym içinde olmaması hareketlendirmektedir. Bu çerçevede, organizasyonun amacının gerçek duruma dönüşmemesi halinde tecrübe etme aşamaları aracılığı ile modern çözüm biçimleri aranmaktadır. Bu sebeple, organizasyonel öğrenme tespiti yapılan uyum gösterme uğraşı aracılığında organizasyonun normal işlevlerinde doğal şekilde mevcut olan kümülatif bir işlem aşamaları şeklinde tanım yapılmaktadır.

Leroy ve Ramanantsoa (1997) denemeler veya tecrübe yöntemi ile öğrenme durumunun “davranışçı bakış açısına” uyumlu bulunduğunu ifade etmektedirler. Bir başka taraftan, Gerçek öğrenme ise, bilişsel öğrenme aracılığı ile gerçek hale dönüşmektedir. Bilişsel öğrenme yönünden değerlendirilme yapıldığında öğrenme, “aşamalar toplamının kendisi” şeklinde tanım yapılmakta ve ortaya çıkan farklılaşma ise, ürün gibi değerlendirme yapılmaktadır.

Leroy ve Ramanantsoa (1997, 874)'ya göre; bilişsel yönden incelendiğinde davranışlarla bağlantılı farklılıklar, bütünüyle bilişsel farklılıkların bir neticesidir. Bunun dışında, Leroy ve Ramanantsoa (1997, 874) aynı anda öğrenmenin genellikle bilişsel aşamalara istinad etmediği ve davranışın da arada sırada bilişsel yapının farklılaşmasında etki gösterebileceği düşüncelerini değerlendirmeye almaktadırlar.

“Örgütsel öğrenme, örgütlerin geçmişlerinden çıkarımlarda bulunarak bunları davranışlarını yönetecek rutin kurallar haline getirebilmeleri” tanımı Tsang (1997, 76) tarafından “mevcut davranışı belirleme” çerçevesinde değerlendirmeye alınmaktadır. Bir başka açıdan, “örgütsel öğrenme daha iyi bilgi ve anlayışla davranışları geliştirme sürecidir” tanımı ise “potansiyel davranış yaratma” çerçevesinde değerlendirmeye alınmaktadır. Söz konusu yönden bakıldığında Tsang (1997, 77) örgütsel öğrenmeyi; “bilişsel”, “potansiyel davranışta değişim” ve “mevcut davranışta değişim” yönünden incelemektedir. Davranışsal yaklaşım genellikle çevrenin yaptığı etki şekilleri neticesinde öğrenmeyi ifade etmektedir. Davranışsal yönden incelendiğinde organizasyonun çeşitli çevreden kaynaklanan etki biçimleri ile ilerlettiği tepki türleri neticesi meydana getirdiği sistem ve rutinler organizasyonel öğrenme şeklinde kabullenilmektedir. Bir başka açıdan bütünü kapsayan bir incelemede bulunan süreç yaklaşımı ise, davranışsal öğrenmenin belirli bir bilişsel süreç sonucu olduğunu bildirmektedir.



Şekil 3. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

Kaynak: Tsang, E. (1997). Organizational Learning And The Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive And Prescriptive Research. Human Relations, 50(1), s:77

1.9. Örgütsel Öğrenmenin Oluşumunu Etkileyen Bağlamsal Faktörler

Kültür kavramı, organizasyon içinde organizasyona egemen fikirlerde ve kalıplaşmış davranış biçimlerinde kendisini göstermektedir. Uğurlu'ya (2011) göre örgüt kültürü, paylaşımı yapılan kıymetleri, fikirleri ve organizasyonel etkinlikleri etkisi altına alabilen norm türlerinden meydana gelmektedir. Bahse konu norm türleri, organizasyonun karşı karşıya kalabileceği davranışlarla ilgili ve bilgi yönünden ilerleme periyodlarını etkisi altına almaktadır. Bu nedenle; organizasyonlarda bulunan farklılaşmalar ya da öğrenme, organizasyonun normlarında ve organizasyonel inanç şekillerinde tekrar yapılanma ihtiyacı ortaya koymaktadır (Shrivastava 1983, 8; Fiol ve Lyles 1985, 804).

Öğrenme halinde yoğunluk göstermiş bir kültürün egemen bulunduğu organizasyonlarda, katılım göstermek, dengeli olmak, misyon ve uyumlu hale getirme yetisi biçiminde dört faktörün bulunmasının zorunlu bulunduğu ifade edilmiştir (Denison ve Mishra 1995, 204). İştirak etme, uyumluluk, sağlama yetisi, esnek olmak, şeffaf olmak sorumluluğun göstergeleri olup, organizasyonun yaygın hale gelmesinde

etkili durumdadır. Entegre olmak, amaç ve vizyon bileşenlerinin bir arada dengeli olma ve misyon kavramlarının organizasyonel verimli olmada etkin bulunduğu izlenmektedir.

Stratejik yönelim, rastgele bir organizasyonun çalıştığı bir sahada, kendisinde bulunan farklı algı çeşitleri ve teoriler şeklinde açıklanmaktadır (Leskovar-Spacapan ve Bastic 2007, 533).

Organizasyonun stratejik yeri, organizasyonun öğrenme isteğine de yön verebilmektedir. Strateji genelde, amaca erişmek ve hedef türlerine ulaşmak amacıyla gereksinim hissedilen işlevlerin tespit edilmesi manasını taşımaktadır. Bu nedenle strateji, harici dünyanın anlaşılması ve yorumunun yapılması amacıyla bir ortamın meydana getirilmesi neticesi, karar türlerinin verilmesine yardım etmesi açısından öğrenme durumuna etki yapmaktadır (Fiol ve Lyes 1985, 805).

Yapı kavramına temas edilecek ise, organizasyonların yapı türleriyle bağlantılı şekilde incelemeler değerlendirildiği zaman, mekanik-organik organizasyon farklılığının birçok incelemelere katıldığı izlenmektedir. Organik örgüt, informal, esnek, kişilere ve durum gibi faktörlere göre yetkilerin sağlandığı organizasyonları açıklarken; mekanik organizasyon bürokrasinin çok fazla duyumsandığı, katı olan, sınırlı ve kanuni organizasyonları göstermektedir (Uğurlu 2011, 5).

Fiol ve Lyles'e (1985) göre organizasyonel yapı, öğrenme etaplarının belirlenmesinde anahtar görev almaktadır. Çevre unsurunda ise, hem dahili hem de harici çevresinin organizasyonel öğrenme potansiyelini açıklamıştır.

Organizasyonun dışı aktif ve karışık bir nitelik ortaya koyuyorsa öğrenme durumunun kendisini göstermesi zorlaşmaktadır. Öğrenme kavramı farklılıkların bulunduğu ve stabil şartlarda meydana gelmektedir. Organizasyonun işlerlik gösterdiği şartlardaki unsurlarda (alıcı ihtiyaçları, bilimsel gelişmeler, pazar şartları) öğrenebilmeyi olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilmektedir (Uğurlu 2011, 6).

1.10. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran ve Zorlaştıran Unsurlar

Konuyla bağlantılı literatür incelemesi neticesinde örgüt ile bağlantılı öğrenme biçiminin birden fazla unsurdan (kişisel, çevre ile ilgili ve örgüt ile bağlantılı) etki

altında kalmaktadır. Fiol ve Lyles (1985) örgüt ile ilişkili öğrenme biçimini etkileyen unsurları; öğrenme merkezli kültür, esnek olmaya müsaade eden strateji, inovasyon ve modern algıların gelişim göstermesine müsaade eden örgüt ile bağlantılı yapı ve çevre şeklinde ifade etmişlerdir.

Dodgson (1993) sosyal öğrenme kuramında, bireylerin sadece kendiliklerinden veya dış çevreden idare edilmediğini, bireylerin gösterdikleri hareketlerin kişisel ve dış çevreyle bağlantılı faktörlerin sürekli şekilde etkileşim içinde bulunması nedeniyle meydana geldiğini açıklamıştır.

Buna nazaran, örgütsel öğrenme organizasyonun kişi veya grup düzeyinde öğrenmesi ile örgütün yapısına uyumlu şekilde kodlaması yapılarak aynı zamanda kurumsal duruma getirildiği bir aşamalar toplamıdır (De Weerd-Nederhof vd., 2002, 320).

Örgütsel öğrenmenin sözkonusu nedenlerden dolayı kompleks bir yapısalılığı bulunmaktadır. Bu karmaşık yapısalılığının düzeyi, organizasyonun rastgele bir azasından, farklı özelliklerle donanmış azalara doğru gidildikçe fazlalaşmaktadır. Örgüt ise ilgili öğrenmenin ya da örgütün bütün olarak öğrenebilmesinin başarılı olmasına etki yapan çeşitli unsurlar mevcuttur. Bu unsurlar kolaylık sağlayıcı ve önleyici unsurlar biçiminde sınıflandırılmıştır. Çeşitli incelemelerde kolaylık sağlayıcı ve önleyici unsurlar beraber incelenirken (Schein 1999, 163; Sambrook ve Stewart 2000, 209; Sambrook 2002, 522; Coetzer ve Perry 2008, 648), başkalarında ise ya kolay hale getirici unsurlar (Chiva-Gómez 2003, 99; Chou 2003, 273; Skule 2004, 8; Ellinger 2005, 389) veya sadece önleyici unsurlar (Lohman 2000, 83) araştırılmıştır..

Öğrenme durumuna etkisi bulunan unsurlar; örgütün bütünü ile ilgili ((kültür, yapı, üst yönetim yardımı, işin örgütlenmesi, iş yükü ve yönetim kabiliyeti), işlevsel (insan kaynakları, zaman, bütçe, uzmanlık düzeyi, görev açıklığı ve yeni girişimler) ve kişisel unsurlar (öğrenme ile bağlantılı motivasyon ve yükümlülük, zaman ve kabiliyet) şeklinde üç farklı kategorize etmede incelenmiştir.

Örgütün bütün olarak öğrenmesine kolaylık sağlayan unsurlar diğer bir literatürde şu biçimde açıklanmıştır (Nevis ve diğ., 1995, 73-85): Farklılaşmayı takip etme, performansta açıklık, değerlendirme, tecrübeye bağlı düşünceler, şeffaflık

atmosferi, devamlı eğitim, işlevlerin çeşitliliği ve değişik olmaları, tüm seviyelerde işgörenler yönünden gelişimleri sağlanan modern düşünceler ve usuller, gelişim sağlayıcı liderlik, sistematik bakış yönü.

Uyum göstermeyen organizasyon biçimi, yeteri düzeyde olmayan organizasyon biçimi ya da gücü olmayan yönetim, kalitesi az enformasyon/bilgi elde etme ve transfer aşamaları, öğrenmeyekolaylık sağlayan plan ve proje eksiklikleri, işgörelere kabiliyet sağlanması hedefine yönelik az kaynak ayrılması, öğrenmenin ölçülmesi noksanlığı, öğrenmeye özendirilmede ödöl sağlama şeklinde vasıtalarından faydalanılmamasını gibi unsurlarda öğrenmeyi önleyecek faktörler ya da durumlar şeklinde ifade edilmektedir (Gilgeous 1997, 327).



İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON

2.1. İnovasyonun Tanımı

İçinde bulunduğumuz zamanda, global pazar şartlarında uluslar süratli ve devam ettirilebilir bir ekonomik gelişme veya gelişme açısından pazardaki şartları kendi taraflarına çevirme yöntemlerini bulmak durumundadırlar. Bu sebeple ulusların yeniliğe, AR-GE'ye ve teknoloji ile ilgili üretime çok ehemmiyet vermesi ve bu durum açısından zorunlu farklılaşmayı süratle gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Yenilik anlamında kullanılan, İnovasyon kelimesi aslı çıkış yeri Latince kökenli bulunup, “farklı ve yeni bir şey gerçekleştirmek” manasına gelir. Böylelikle inovasyon; sosyal ve kültürel yönetimle ilgili süreçlerin farklı bir tezahürde kullanılmasıdır. İnovasyon reel anlamda da ülkenin hem ekonomik büyümesinde hem de gelişmesinde etkin rol oynar. İnovasyon kavramı bilinenin aksine piyasaya sürülen ürün veya hizmetin üretiminde veya pazarlamasında yeni sistemin kullanılmasıdır. Bu tezahürde düşünüldüğünde inovasyon girişimcilik modelinin temel yapı taşlarından birisidir. Yani İnovasyonun öngörülebilmesi için her şeyden önce girişimcinin yeni sermaye, kaynak ve teknoloji koyarak hizmet veya ürün kalitesini ve konforunu yükseltmesi gerekir (Drucker 2002, 2).

İnovasyonu ortaya çıkaran kavramlardan biriside iktisadi anlamda neyi ifade ettiğidir. İktisat madem ki tükenebilir kaynakların en iyi bir şekilde yönetimi ve kullanılması ise, var olacak yeni teknolojinin inovasyonun bu anlamda nasıl ifade olunacağıdır. İnovasyon ve inovasyon sürecinin sahip olduğu temel özellikleri şu şekilde özetlemek mümkündür

- İnovasyon geriye dönememe özelliğine sahiptir. İnovasyonun maliyet ve daha büyük performans avantajı sağlaması nedeniyle, piyasaya yeni bir ürün çıktığında, eski ürün piyasada yeniden görülmez.
- İnovasyonun birikmiş yapısı bulunmaktadır. Gelişimi sağlanan bir yenilik evvelki yenilik türleri ya da bilim ile ilgili temellerde kurulumu

yapıldığı gibi diğer yenilik türlerinin gelişim sağlamalarına da esas meydana getirir.

- Yenilik süreci ve inovasyon doğası gereği riskli bir yapıya sahiptir. Bu surete değişikliklerin, tesadüflerin, belirsizliklerin ve şansın önemli bir payı vardır.

Bu sebeple inovasyona sadece yenilenme diyemeyiz. Salt bu kelimenin arkasına sığınarak inovasyonu anlatamayız ya da içselleştiremeyiz. OECD Oslo El Kitabında inovasyon; “yeni bir şey, işletmede olan uygulama biçimlerinde, çalışılan yerin örgütlenmesinde ya da harici bağlantılarında modern ya da önem verilir seviyede rehabilite edilmiş bir mamül/hizmet sunumu ya da iş aşamaları, farklı bir satış usulü veya yani bir organizasyonel usulün gerçekleştirilmesi” biçiminde tanım yapılmaktadır (OECD 2006, 2).

İnovasyon kavramı gerek iş aşamalarını gerekse de devamlılığı anlatmaktadır. Pazarda yeriniz var ise, devamlılıktan da bahsedebilirsiniz. Hedefe ulaşılabilir ilk adım atılmış; Pazar yaratılmış, tüketicilere ulaşılmıştır. İnovasyon başlı başına evrensel anlamda bakılarak yenilikçilik olarak düşünülmeyp bir buluş olarak da görülmemelidir. Bu konu ileri ki bölümlerde daha çok irdelenecek ama kısaca bahsetmek gerekirse; İnovasyonu buluştan ayıran en önemli nokta ise, buluş bir icattır ancak inovasyon onu her anlamda geliştirmek, yenilemek ve pazara sunmaktır. Çok ünlü bir marka olan singer bu duruma çok önemli bir örnek olacaktır. Yaratıcı fikirlerin katma değere dönüştüğü inovasyon sürecinin sürdürülebilir ekonomik büyüme, rekabet üstünlüğü sağlama, istihdam yaratma, yeni endüstrilerin oluşumu, girişimciliğin, sosyal refahın, yaşam standartlarının ve verimliliğin artması gibi konularda etkisi ve önemi olduğu tartışılmaktadır. Ekonomik ekosistem içerisinde endüstri devriminden bu yana gerçekleştirilen inovasyonların yol açtığı köklü değişimler büyümenin temel bileşeni olmuştur (Goffin ve Mitchell 2005, 5).

İnovasyon makro düzeyde değerlendirildiğinde ulusal ekonomik gelişmenin ve uluslararası ticaretin en önemli faktörlerinden biri olduğu görülmektedir. Mikro düzeyde ise işletmelerin teknolojik bilgilerin dışında her türlü yeni bilgiyi kullanma kapasitelerinin artmasında önemli rol oynamaktadır (Oslo 2005, 2).

Tüm bu yazılanlar ışığında iktisadi inovasyonu; yeni bir şeyler düşünmek, yeniden düşünmek, farklı düşünmek, üretime yönelik düşünmek, pazara yönelik düşünmek ve kar etmeye yönelik düşünmek olarak tanımlamak mümkündür.

2.2. İnovasyonun Önemi

İnovasyon kavramı, çağımızda çoğu pazarda ve piyasada sürdürülebilir rekabetin sağlanması için en etkin yöntemlerden birisi şeklinde kabul görmektedir. Çoğu organizasyon satışlarının üçte birini son altı yıl içerisinde tasarlamış olduğu ürün ya da hizmetlerden sağladığı gözlenmektedir. İnovasyon kavramı çağımızda uluslararası ve bununla beraber ulusal iktisadi piyasalar ayrıca firmalar için çok önemli bir etkileşim ve harekete geçirme gücüdür. Gün geçtikçe globalleşmenin hızla artmasıyla beraber çoğu işletme için mevcut var olan piyasalar fazlalaşmış ve ekonomik alanları da genişlemiştir. İşte tam da bu noktada daha çok rekabet ortamının mevcut olduğu durumda açığa çıkmasını sağlamaktadır. Hızla yayılan globalleşme rekabet etme gücünü fazlaştırmaktadır. Örnek verecek olursak teknoloji sektöründe faaliyet gösteren Sony işletmesi, değişik tasarım, renk, müzik boyutu, maliyet ve diğer katma değerli fonksiyonlarda 76'dan fazla müzik çalar türü piyasaya sürmüştür. İşte bu tarz inovatif ürünler Sony firmasına hem rekabet avantajı hem de maliyet avantajı sağlamaktadır. Bu durum da firmayı pazarda öne çıkarmaktadır. İnovasyon kavramı ve süreci sayesinde işletmeler bu gibi avantajlara sahip olmaktadır (Oden 1997, 8):

- Etkin pazar bölümlemesi ve sınıflandırması,
- Katma değeri yüksek ve tüketicilere daha çok fayda sunacak ürün veya hizmetlerin üretilmesi,
- Daha etkin ve az maliyetli üretim ile dağıtım süreçlerinin tasarlanıp tüketicilere sunulması,
- Yeni pazarlara ulaşılması,
- Bilgi ve iletişim teknolojisinin daha fazla kullanılması yoluyla verimlilik artışı sağlanması,
- İktisadi kalkınmayı sağlamak,
- Sosyal refah seviyesini arttırmayı sağlar.

Sonuç olarak inovasyon kavramı hem ulusal işletmeler hem de uluslararası organizasyonlar için çok önemlidir. İnovasyon kavramının hem sosyal toplum için hem

de organizasyonlar adına sunduğu pozitif durumlar mevcuttur. Bu durumlar her iki grup için de çok önemlidir. Bunlar şu biçimde açıklanabilir (Oden 1997, 9);

İşletme tarafına sunduğu neticeler:

- Pazarda üstün duruma getirme,
- Giderlerde azalmayı gerçekleştirme,
- Verimlilikte artış,
- Pazarda bulunduğu alanı arttırma,
- Geliri fazlalaştırma,
- Üretime alınmamış maddelerin kullanıma alınışlarında etkinlik,
- Niteliğin fazlalaştırılması,
- Bilginin iktisadi bir kıymete çevrilmesi,
- Farklı rekabet ortamları meydana getirme,
- Mamül bandının ve karma yapısının yaygınlaştırılması,
- Alıcı doyumunun en fazlaya getirilmesi,
- Farklı rekabet ortamlarına giriş sırasında kolaylık verme,
- Üretim sırasında, tedarikte ve pazarlama sırasında elastikiyet sağlamaktadır.

Toplumsal ve iktisadi açıdan sunduğu neticeler:

- Refah düzeyinde yükselme,
- Toplumsal yaşam şartlarının ilerlemesi,
- İktisadi kalkınmanın oluşturulması,
- Yeni iş imkânlarının kurulması,
- Kaynak kullanımında verimlilik sağlanması,
- Mevcut olmayan hammaddelerin bulunması,
- İhracat seviyelerinin yükseltilmesi,
- Marka ve patent haklarının artışı,
- Genel ve yerel büyümeye katkı,
- Girişimcilik faaliyetlerinin çoğaltılması,
- Dış çevreye dönük bağlılığın minimize edilmesi vb. gibi olumlu neticeler sunulmaktadır.

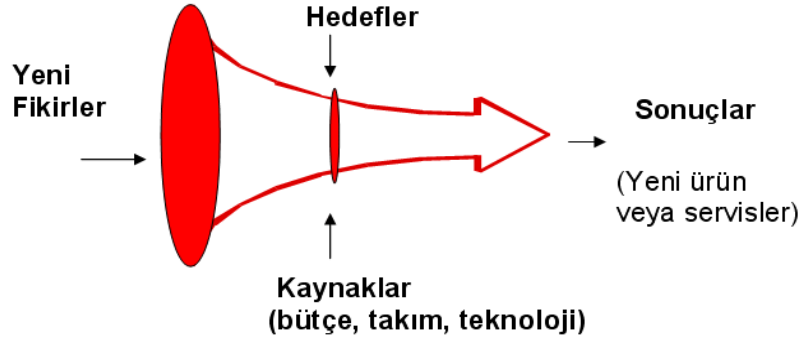
Organizasyonlarda inovasyon altyapısının ve kültürünün sağlanması ile birlikte organizasyonların inovatif bir sisteme dönüştürülmesi adına elde edilmesi gerekli olan fonksiyonları ve yöntemleri aşağıdaki şekilde açıklamak ve önemlerini vurgulamak mümkündür (Oden 1997, 5):

- İleriyi düşünen, strateji bulunan ve kültür bağlantılı lider olma,
- Yeni ve başarılı durumu vurgulamak,
- Kuvvetli alıcı merkeziliği,
- Toplam kalite yönetimi ehemmiyeti,
- Organizasyon yapısının etkin olması,
- Güven ortamının sağlanmasıyla beraber grup çalışmasının ve faydalarının ortaya konulması,
- Yetki paylaşımı ve merkeziyetçi yönetim,
- İnsan kaynakları ve seçimine gereken değerin verilmesi ile örgütsel verimliliğin artırılması,
- Hayat boyu öğrenme, anlama, değişim, farklılaşma ilerleme ve kontrol gibi süreçlerin gelişimi,
- Etkin bilgi teknolojileri,
- Zaman ve süreç yönetimine gereken değerin verilmesi sonucu örgütsel performansın artması,
- Piyasa ve ürün genişlemesi gibi durumlardır.

Etkili ve verimli bir inovasyon süreci seçilmiş prensipler ve bu prensiplere bağlı işleme alma süreçlerini barındırmaktadır. Çoğu inovatif görüş verimli bir yeni ürün veya hizmet şekline gelmeyebilir. Çoğu araştırma verimli yeni ürün veya hizmetin fikirler zinciri içerisinde yalnızca bir tanesinin başarılı bir şekilde açığa çıktığını ortaya koymaktadır. İşte sözü geçen bu durumda Şekil 1’de gösterildiği şekliyle inovasyon hunisi diye bilinmektedir.

Birincil olarak mevcut olan ham veriler ve görüşler sistematik bir şekilde daha küçük boyutlu projelere çevrilmekte ve bunun ardından geriye kalan fikirler sistemden çıkmaktadır. Sistematik bir şekilde uygun olan ve proje aşamasına geçebilecek alt projelerde ilerleme sürecine geçirilmekte ve bu kısımda da bazı değerlendirmeler neticesinde yalnız bazı projelerin lansmanının yapılması sürecine gidilmektedir. Burada

son olarak yalnız bir proje getiri sağlaması adına ticarileşme aşamasına gelerek organizasyona katkı sağlamaktadır.



Şekil 4. İnovasyon Hunisi

Kaynak: Schilling (2013).

2.3. İnovasyonun Özellikleri

İnovasyon, tüm ulusların yaşam kalitesini ve refah düzeyini artır(cak)n en önemli araçtır. İnovasyon özelliklerini 10 maddede açıklayacak olursak (Uzkurt 2008, 19):

- “Yenilik genişleyen nitelik taşımaktadır: Yeniliğin genişlemeci niteliği yenilik türlerinin sosyal hayata faydası ve iktisadi ilave kıymetini fazlalaştırmaktır”
- “Yenilik rahatlık seviyesini fazlalaştıran bir araçtır: Yenilik sosyal yaşamın talep ve gereksinimlerini giderirken eski durumundan fazlaca refahlı bir sistemsel yapıya geçiş yapılması hedefi ile gerçekleştirilmekte olmasından, rahatlık seviyesinin artış göstermesine destek vermektedir.”
- “Yenilik bir iş aşamaları toplamıdır ve devamlıdır: Yenilik birbiri ile ilintili etaplardan meydana gelen aşamalar toplamıdır. Alıcı seçimlerindeki süratli farklılaşma pazar şartlarında bulunmanın ağırlaşması ve benzerini üretme aşamalarının sayıca azalması yeniliği devamlı gerçekleştirmeyi zorunlu hale getirmektedir.
- “Yenilik kendisinden faydalananlarda farklılaşma oluşturan bir vasıtaadır: Yenilik alıcıların gereksinimlerinin çok yukarı seviyelerde giderilmelerini gerçekleştiren ve rutin ihtiyaçlarında farklılaşmaya neden

olan, çalışma biçimleri ve düşünüş şekillerini farklılaştıran bir aşamalar toplamıdır.”

- “Yenilik etkisi fazla olan pazarda bulunma vasıtasıdır: Yenilik şahıs ve devlet işletmeleri ve devlet ekonomik yapısı seviyesinde pazarda bulunma üstünlüğü sağlamaktadır.”
- “Yenilik iktisadi ve toplumsal yarar veren bir kıymettir: Yenilik keşfin ilerisinde toplumsal yarar veren ve keşfin ticari hale getirilmesidir.”
- “Yenilik işlevlerin tümleşmesinin neticesidir: Yenilik firmaların tüm kısımlarını ve bütün işgörenlerini ihtiva eden tümleşik bir eylemdir.”
- “Yenilik dış dünyaya karşı uyumluluğu gerçekleştirir: Yenilik aracılığıyla dış dünyaya uyum gösterme, alıcılara, pazarda bulunan diğer işletmelere, tedarik yapıcılara ve vasıta görevi görenlere uymayı kolay hale getirmektedir.”
- “Yenilik yardım aldığı kültürden meydana gelmektedir: Farklılaşma ve dinamik olmaya destek veren kültür ile ilgili yapısalılıkta yenilik ve yeni bir şey ortaya koyucu düşünceye yardım edilmekte, motivasyonu sağlamakta ve yenilik hususunda daha yararlı bulunmaktadırlar.”
- “Yenilik yeni bir şeyler ortaya koyarak sorun çözümü aşamalar toplamıdır: Sorun çözümlemede etkinlik göstermek yeniliğe götüren yönetime ulaştırmaktır.”

2.4. İnovasyon Kültürü (Yenilikçi Kültür)

Örgüt kültürü, inançların, değerlerin, düşüncelerin ve duyguların ortak algının tüm alanlarına benimsenmesi, paylaşılması ve birleştirilmesidir. Örgüt kültürü işletmelerin varlığını ve işletmelerin varlığını anlamlı kılan, tüm üyelerin varlığını tüm üyelerin varlığını hissettiren, çalışanları aynı çatı altında birleştiren bir felsefedir. Örgütlerde yeniliğe açık bir örgüt kültürü oluşturmak, bilgi ve bilgi paylaşımına dayalı bir yapılanmayı gerektirir. Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı kültürü, örgütsel düzeydeki herkese ulaşmak, organize etmek, dönüştürmek ve erişilebilir kılmaktır. Bilgi paylaşımı kültürü, yapısal ve insan kaynaklarının ve sistematik kompozisyonun uyumlaştırılmasını gerektirir(Lin, 2007).

Örgütsel kültürü şekillendiren değerler sistemi, yenilikçi düşüncüyü beslemede ve geliştirici bazında ortaya koymada önemli bir role sahiptir. (Paukert vd., 2001). Yenilikçi bir örgüt kültürü yaratmada atılması gereken en önemli adımlardan biri bilgi paylaşımını teşvik etmektir. Bilginin sırrı, artı değer yaratılmasıdır. Yöneticinin asli sorumluluğu; Bir bilgi kültürü oluşturmak, bilgi yönetimi altyapısını oluşturmak ve ekonomik faydalar sağlamak olarak görülmelidir (Davenport ve Prusak, 2001). Bu çerçevede, örgütsel amaçlarla uyumlu olarak gizlenmiş ve yapılandırılmış bilgilerin açıklanmasının yanı sıra açık bilgilerin kullanımı da önem kazanmaktadır. Örtük bilgi kişisel deneyim yoluyla elde edilir ve bilimsel uzmanlığı, işletme hakkında bilgiyi, piyasa tahminlerini, ticari görüşü ve teknolojik uzmanlığı içerir (Hansen, 2001). Gizli bilgilerin açıklanması, yenilikçi düşüncüyü destekleyerek mümkündür. Bu, çalışanları yeni şeyler denemeye teşvik ederek sağlanacaktır. Böylece, kuruluşların bilgisinden yeni fikirler üretmek daha kolay olacaktır.

İnovasyon kültürü ve inovasyon şirketlere aşağıdaki alanlarda da fayda sağlar (Drucker, 2002: 21);

- İnovasyon çalışanların becerilerini geliştirir.
- Onlara yeni ve yaratıcı bir şeyin parçası olmak gibi benzersiz bir heyecan yaratma yeteneği verir.
- İnovasyon, kuruluşlara yüksek performanslı organizasyonlara dönüşme ve çevreyi yeniden kurma konusunda önemli yetenekler getirir,
- İnovasyonu, bilgiyi öğrenmeyi ve paylaşmayı teşvik eder,
- Yenilikçi organizasyonlar, büyüme, gelişme ve profesyonel çeşitlilik için çalışanlara özgürlük verir;
- İnovasyon, kuruluşları dinamik bir yapı kazanmaya teşvik eder.
- İnovasyon, kaçınılmaz başarısızlığa karşı deneyim, hız, işbirliği ve hoşgörüyü teşvik eder.

- Çalışanların yenilikle uğraşıyor olması ve sürece dahil olmaları onlara dinamizm kazandırır.

İnovasyon, sürekli olarak farklı şeyler denemeyi gerektirdiği için işletmelere atalet, durgunluk ve statik yapı açısından avantajlar sağlamaktadır.

2.5. İnovasyon Türleri

Oslo Kılavuzu'nda temel olarak dört farklı inovasyon türü tanımlanmaktadır. Bu gruplandırma sırasıyla mamül yeniliği, iş aşamaları yeniliği, satış yeniliği ve örgütsel yeniliktir. İnovasyon kavramına dair tanımlar açısından en temel doküman olarak da değerlendirilebilecek Oslo Kılavuzu'nda farklı inovasyon türlerine dair yapılan tanımlamalar aşağıdaki gibidir (Oslo Kılavuzu 2005, 52-54)

- Mamül yeniliği halen bulunan nitelikleri ya da tahmin edilen kullanım biçimlerine nazaran yeni veya önemi yüksek rehabilite edilmiş bir ürün ya da hizmetin meydana çıkartılmasıdır
- İş aşamaları toplamında yenileşme yeni ya da önemi bulunur seviyede rehabilite edilmiş bir üretme ya da teslim etme usulünün yapılmasıdır. İş aşaması yenileşmeleri, birim üründe üretme veya tesimatında giderleri düşürmek, niteliği yükseltmek ya da modern veya rehabilite edilmiş ürünleri üretmek ya da teslimi şeklinde tahmin edilebilir.
- Pazarlamada yenileşme ürünlerin tasarlanması ya da ambalajı, ürünün konumunun belirlenmesi, ürünün tanıtımının yapılması ya da fiyat belirlenmesi önemi olan farklılaşmaları içeren modern bir pazarlama usulüdür.
- Organizasyonel yenileşme işletmenin ticaretle ilgili uygulama türlerinde, işyerinin örgütlenmesinde ya da harici bağlantılarında modern bir organizasyonleyöntemin uygulanmasıdır.

Balzat (2002)'a göre yarattıkları etkiler açısından 3 farklı tür inovasyondan bahsedilebilmektedir. Bunlar ürün ya da üretim süreçlerinde yapılan küçük geliştirme faaliyetlerini içeren, örgütlerin rekabet içerisindeki konumlarını güçlendiren artımsal inovasyon, yenilik yaratıcısının yeteneklerini zorlayarak teknolojik anlamda moda yaratan ya da modayı değiştiren, endüstrilerde ya da örgüt yapılarında büyük değişiklikler meydana getiren radikal inovasyon ve başka inovasyon aktivitelerini

tetikleyen dönüşümcü inovasyondur. Kategorisel anlamda ise üretimi yapılan ve sunulan hizmetin yeniliği, iş aşamaları yeniliği, pazarlanma yeniliği ve organizasyon yenilik olmak üzere yine 4 farklı inovasyon kategorisinden bahsedilebilmektedir. Bu inovasyon türlerine dair Oslo Kılavuzunun dışında literatürde yer alan bazı açıklamalar şöyle sıralanabilmektedir:

2.5.1. Ürün/Hizmet İnovasyonu

Mamül veya hizmetin sunum inovasyonunun temelinde yaratılan modern bir ürün / hizmet veya ciddi seviyede iyileştirmeye uğramış tüketilebilir bir unsur yer almaktadır. Bu inovasyon türünün kapsamında diğerlerinden farklı ya da daha önce bulunmayan bir mamülün gelişiminin sağlanması, hali hazırda mevcut bulunan bir mamülde bir farklılık, değişim ya da yenilik geliştirilmesine dair süreçler yer almaktadır. Bunun yanı sıra ürün/hizmet inovasyonunu var olan özellikleri, tahmin edilen ya da öngörüle kullanım şekillerine kıyasla ciddi seviyede iyileştirilmiş bir ürün ya da hizmetin yaratılması olarak da açıklamak olasıdır (Can 2009, 60).

Bu açıdan bakıldığında ürün/hizmet inovasyonunun ilgili ürün ya da hizmetlere dair kullanılan malzeme, bileşenler, performans, tanıtım ya da pazarlama gibi unsurlar üzerinde gerçekleşen kritik değişimleri ve iyileştirmeleri içermektedir (Akgöz 2014, 3).

İşletme açısından ise işletme çevresi ya da faaliyet gösterilen ülkenin koşullarına kıyasla daha ileri seviyede teknolojinin kullanımı ile üretilmiş, çoğunlukla farklı bir gereksinime odaklanmış, rakiplerini ikame edebilecek ve bir yandan da tüketicinin beğenisini kazanmış ürün ya da hizmetler inovatif ya da yeni ürün olarak nitelendirilebilmektedir. Bu anlamda yeni ürün hiç üretilmemiş, ilk kez üretilen tamamıyla yeni bir ürünü işaret edebildiği gibi iyileştirilmiş mevcut ürün için de kullanılabilen bir adlandırmadır (Sabuncu 2014, 105).

Carvolha ve Costa (2011) yeni ürüne dair önemli özellikleri şöyle sıralamaktadır:

- Bir ürüne ait teknik detaylarda küçük çaplı değişimlere giderek o ürüne dair yeni bir kullanım alanının yaratılması
- Mevcut ürünler üzerinde yapılan büyük ölçekli iyileştirmeler

- Hizmetlere dair yeniliklerin sağlanma şekilleri üzerinde yapılan önemli değişiklikler
- Ürün tasarımında yapılan yenilikler

Yeni ürün kavramı işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlar açısından ise şu şekilde sınıflandırılabilir (Oslo Kılavuzu 2014, 12):

- İşletmeler açısından yeni ürün denilince işletmenin farklı amaçlara yönelik olarak var olan bir ürünü üretilip satma kararı alması kastedilebilmektedir.
- Pazar açısından yeni ürün ise herhangi bir pazarda var olan bir ürünün hiç bilinmediği yeni pazara ilk kez sunulması anlamına gelmektedir. Bu durumda ise işletmeler için en önemli nokta ilgili pazara dair bilgilerin etkin ve isabetli bir şekilde elde edilerek değerlendirilmesidir.
- Hiçbir pazarda var olmayan yeni yaratılmış bir ürün ise ilk kez üretilen, daha önce kimse tarafından üretilmemiş, hiçbir pazarda daha önce sunumu yapılmamış bir üründür.

2.5.2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonunun kapsamında üretilen ürünün birim üretim maliyetleri, teslimat maliyetleri gibi unsurların minimum seviyeye çekilmesi, kalitenin yükseltilmesi ya da ürünler üzerinde önemli iyileştirmeler gerçekleştirmek üzere ortaya konan inovasyon faaliyetleri yer almaktadır (Carvolha ve Costa 2011, 30).

Süreç girdileri işleyip çıktıya çeviren ve bu unsurların çevreye aktarılmasını sağlayan bir sistemdir. Süreç inovasyonu kavramı ise girdinin çıktıya dönüştürüldüğü etkinlikler grubunun yeni bir yapıya kavuşturulması ile ilgilidir. Bir başka bakış açısıyla süreç inovasyonunun işletmelerin ellerindeki ürünlerin daha yüksek kalite ile, daha düşük maliyet seviyelerinde ve daha hızlı şekilde üretimlerini sağlayabilecek teknolojik, ekipman, araç ve bilgileri kullanmaları şeklinde tanımlanması da mümkündür. Bu anlamda süreç inovasyonu ürünü dair daha önce olmayan veya büyük ölçüde rehabilite edilmiş bir üretime ya da teslimat uygulamasının ortaya konması olarak da nitelenebilir (Akgöz 2014, 4).

Ürünlerin yapılışı ya da hizmetlerin sunumuna dair yapılan değişimler de süreç inovasyonu olarak adlandırılabilir. Süreç inovasyonu kalite ve maliyet gibi

unsurlar dışında kolay takip edilemeyen bir kavramdır. Bu nedenle özellikle bilgi sistemlerinin kullanımının süreç inovasyonu faaliyetlerine entegre edilmesi büyük önem taşımaktadır (Bayındır 2007, 244).

Tüm bu özellikleri ile süreç inovasyonu işletmeleri sürekli olarak değişiklik yapmaya yeni bilgi ve veriler toplamaya iten dinamik, devamlılık ve süreklilik içeren bir yapıdır (Sabuncu 2014, 108).

2.5.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu işletmelerin satışlarını arttırmaya yönelik olarak, müşteri gereksinimlerini daha etkin bir şekilde karşılamalarını, yeni pazarlar yaratmayı ya da ürünlerin Pazar konumlandırmasının yeniden yapılmasını amaçlayan faaliyetler bütünüdür (Carvolha ve Costa 2011, 31).

Ürünlerin tasarımlarında, ambalajlarında, ürün yerleştirme yöntemlerinde, promosyon aktivitelerinde ya da ürünün fiyatlandırma stratejilerinde gerçekleştirilen değişiklikleri içeren yeni pazarlama yöntemleri pazarlama inovasyonunun kapsamına girmektedir (Akgöz 2014, 4).

Pazarlama inovasyonunu kaynakları arasında işletme çalışanları, müşteriler, diğer işletme paydaşları, çeşitli kurumlar, üniversiteler gibi unsurlardan elde edilen her çeşit bilgi yer alabilmektedir (Tüfekçi 2014, 170).

Pazarlama inovasyonunu temel odak noktaları arasında işletmenin hedef pazarına dair pazarlama karmasının geliştirilmesi, yeni pazarlara yönelik hizmet kalitesinin yükseltilmesi gibi konular bulunmaktadır. Bu bakış açısıyla pazarlama inovasyonunun temel hedeflerinin daha iyi potansiyel pazarların bulunmasının yanı sıra hedef pazarlara daha iyi hizmetin sunulması olduğu söylenebilir (Zerenler vd., 2007, 656).

2.5.4. Örgütsel inovasyon

Örgütsel inovasyon diğer inovasyon türleri olan ürün, hizmet ve süreç inovasyonları ile beraber yönetsel faaliyetlerde yapılan yenilikleri kapsayan hatta tüm bu yeniliklerle etkileşim içerisinde birikimli olarak ilerleyen bir inovasyon türüdür. Örgütsel inovasyon işletmelerin ticari faaliyetlerinde, işletmenin örgütsel yapısında ya

da örgütün dış çevre ile ilişkilerinde yeni örgütsel yöntemlerin uygulanma sürecidir (Aktürk 2014, 5).

Teknolojik özellikli inovasyonlar olarak da nitelendirilebilecek ürün, hizmet ya da süreç inovasyonlarının genel olarak işletmelerin temel faaliyetleri ile direkt olarak ilişkili olmasından dolayı bu kavramların içeriğine işletmenin operasyonel yapılarındaki değişiklikler girmektedir. Örgütsel inovasyonda ise işletmenin temel faaliyetleri ile dolaylı bir ilişki içerisinde olan yönetsel yapı ya da sistemlerinde gerçekleştirilen değişiklik ve yenilikler söz konusudur. Örgütsel inovasyonlar sayesinde işletmelerin yönetim aşamalarının başarı ile yerine getirilmesi, kaynakların etkin kullanımına yönelik bir örgüt yapısının yaratılması, yönetime dair kullanılan bilgi ve becerilerin yenilenmesi, geliştirilmesi, işletme içi ödüllendirme sistemlerinin yenilenmesi gibi detaylara yönelik olumlu gelişmelerin sağlanması mümkün olabilmektedir (Atalay vd., 2013, 229).

2.6. İnovasyon İle İlgili Kavramlar

2.6.1. İnovasyon ve Bilgi İlişkisi

Yenilik durumunun esasını veriler oluşturur, verilerin temelini de yenilik oluşturur. Sözkonu bakımdan verilerin kullanımın ve akışını üretim sürecine dâhil ederek örgütsel eylemler şekillendirilebilir. Yenilikçilik için bilginin üretimi, olmazsa olmazdır. “Yenilikelde edilebilmesi ya da gelişiminin sağlanabilmesi açısından, bir organizasyonda bilgi düzeyinin yükseltilmesi ve bilginin yayılması ve kullanımın sağlanmasıdır ” (Demirel ve Seçkin 2008).

Teknoloji, Bireylerin üretim esnasında fayda sağlamak amacıyla başvurduğu bilgi şeklinde tanımlanabilir. “Teknik gelişme, tek olarak gerçekleştirilen mamülün yapısalılığına giren bir vasıta değildir. Mamül üretimi miktarında artış yapan, niteliğini fazlalaştıran, özetle birey gereksinimlerinin optimum şekilde sağlanmasına destek veren bilgi topluluğu şeklindedir” (Eren 2003).

İnovasyonla bağlantılı düşünüldüğünde öncelikle ortaya çıkan kavram türlerinden teki de teknoloji kavramıdır. Teknik gelişim, yenilik ortaya koyarak bilgisi elde bulunmayanı meydana çıkarmak, bilinen şeyleri ise geliştirip modern tasarlama ve aşamalarda kullanım göstermekle bağlantılıdır (Acaray 2007, 1).

İnovasyon ve teknoloji karşılaştırması açısından gerçekleştirilen şu açıklama türleri göze batmaktadır: “Teknoloji; bulunmayan modern veri, kültür, usul ve aşamaların bulunması veya ortaya çıkartılması biçiminde kendisini gösterirken, yenilik; bulunan teknolojinin farklılaştırılarak gelişim sağlaması, dahası bulunan çift teknoloji türünün birleştirilerek bir sentezinin yapılması şeklinde de olabilmektedir... ” (İmamoğlu 2002, 40).

İnovasyon aşamasında en önem verilen aşama, bilimi ve teknik gelişimi araç yaparak iktisadi veya toplumsal yarara dönüştürme faaliyetidir. İnovasyon, verilerin mamüllere, mamül durumuna getirme aşamalarına, hizmet ve sistem türlerine dönüştürülmesi ile kazanılır.

2.6.2. İnovasyon ve İcat İlişkisi

İcat yapma, bulunan bir şeyi yok ederek benzer şeyi başka bir usulle gerçekleştirmektir. İcat yapmak yenilikçilik ile yakın şekilde bağlantılı bir kavram türüdür. İcatlar, yeniliklerin esasında vardır. Yeni keşfedilmiş bir şeyin yeniliğe dönüştürülmesi, teorileştirilmesi ve verimlilik artışının sağlanması ile olanaklı bulunmaktadır. İcat ve motive olma tamamlayıcı kavram tipleridir, bu durumla beraber birbirlerinden ayrılma göstermektedirler. İnovasyondan söz edilmesi için keşfedilen şeyin uygulamaya alınabilirliği zorunludur. İcatlar biryere bağlı olmayan bireyler tarafından gerçekleştirilebileceği gibi, organize uğraşların neticesinde de meydana gelmesi bahse konudur. İcat uğraşlarında, malzeme, iş aşamaları ya da bulunan mamülün başka sahalarda kullanımının sağlanması yönlü çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Belli başlı keşifler ilk keşfedildiğinde kullanılabileceği kesin bulunmayabilir ve bu sebepler ticarileşmesi zorlaşabilir. Fakat zamanla keşiflerin başka şeylerle etkileşimi ile uygulanabilmesi gerçekleşirse, o vakit bir yeniliğe dönüşmesi bahse konu duruma gelmektedir (Ozan 2009, 24-25).

2.6.3. İnovasyon ve AR-GE İlişkisi

“Bir başka açıklama ile AR-GE bilimin ve teknoloji seviyesinin gelişmesini gerçekleştirecek modern verileri almak ya da bulunan bilgilerle modern malzeme, mamül ve vasıtalar üretimi yapmak, yazılımın üretilmesi olacak şekilde modern sistem, iş aşamaları meydana getirmek ya da bulunanlarında gelişim sağlamak amacı ile

gerçekleşen sistemli çalışmalar olarak tanım yapılmaktadır.” (Zerenler, Türker ve Şahin 2007, 656).

“Araştırma ve geliştirme, modern veriler sağlamak veya halen bulunan verileri meydana koymak hedefiyle gerçekleşen ve verinin sistemli şekilde elde edilmesini, incelenmesini ve yorum yapılmasını zorunlu bir işlemdir.” (Acaray 2007, 32).

AR-GE çalışmalarının inovasyondaki gösterdiği etki çok fazla çalışmada vurgu yapılmaktadır. Bu çalışmalarda, AR-GE giderlerinin, yenilik işlevlerinin tespit edicisi bulunduğu neticesine ulaşılmaktadır. AR-GE başta teknoloji ile ilgili yenilik olacak şekilde birden fazla yenilik açısından zorunlu başlıca unsurlardan teki şeklinde izlenmektedir (Sungur 2009, 2).

AR-GE, giderlerde düşüşü gerçekleştirme veya standart türlerinde ilerleme elde etme şeklinde amaç türleri ile modern teknoloji türlerinin gelişiminin sağlanması, modern mamüllerin geliştirilmesi yönlü işlevler ve mevcut mamüllerde iyileştirme yönlü işlevler şeklinde hususları içermektedir. İnovasyon AR-GE çalışmalarının bir sonucu şeklinde kendini göstermektedir. AR-GE çalışmaları şahıs şirketleri, üniversite türleri, devlet işyerleri ve devletlerarası kurum türleri açısından gerçekleştirilmektedir. Bu düşüncenin AR-GE çalışmalarıyla değerlendirmeye alınması neticesinde meydana gelen bir yenilik kendisini göstermekte ve bu patentin alınması ile sürmektedir. İnovasyonun girdisi bilimsel ve teknolojik veriler gerçekleştirirken, AR-GE işlevleri ile yenilik geliştirmektedir. AR-GE açısından gerçekleşecek bulunan yatırım türleri, çok fazla önem taşımaktadır. Bu durumla beraber, iktisadi bir yarara dönüştürülemeyen AR-GE işlevleri yatırım olayından daha fazla özellikli giderler durumundadır (Onağ 2009,7).

Zamanımızın firmalarında yapılan inovasyon işlemleri ifade edildiğinde AR-GE işlemleri öne gelmektedir. AR-GE işlemleri inovasyon aşamalarında önemi olan bir görev yapmaktadır. Ancak bu odaktan davranarak inovasyon işlevlerinin bütünü AR-GE işlemleri neticesinde meydana gelen bir aşama şeklinde değerlendirme yapmak doğru bulunmamaktadır. İnovasyon işlevlerinin birden fazlası nitelikli çalışanlarla, başka firmalarla ve devlet işletmeleriyle gerçekleşen müşterek işlemler neticesi meydana çıkmaktadır. İnovasyon şemsiyevari bir kavram olup AR-GE işlevlerini de içermektedir (Sungur 2009, 3).

Fakat girişim yapan yenileşme bulunmuyorsa başka bir ifade ile AR-GE durumunu gerçekleştirenlerin girişim yapma özelliği bulunmuyorsa kıymet ortaya çıkartılamaz. Bundan dolayı, birden fazla değişik işlev sahalarında yönetilen yenilikçilik işlemleri yalnızca teknolojik yenileşme olmayıp, örgütsel yenileşmeyi ve pazarlama inovasyonunda içerir (Zerenler, Türker ve Şahin 2007, 662).

2.6.4. İnovasyon ve Değişim İlişkisi

Değişim yaşamın tümünde bulunduğu üzere organizasyonel şartlarda da kendisini göstermektedir. Şirketler, modern mamül, hizmetler veya iş aşamaları geliştirirken, müşteri gereksinim ve beklenti içinde olduklarına istinat eden değişimler yaşamaktadırlar. Değişimler plan yapılmış veya plan yapılmamış şeklinde gerçekleşebilmektedir ve bir koşul ya da iş aşamalarının bir başka şart ya da iş amasına dönüşmesi şeklinde kendisini göstermektedir. Plan yapılmış değişim, işletmenin rakipleri, rekabet ortamı, müşteri, tedarikçiler vb. faktörler karşısında biçimini modern hallere uygun hale getirecek şekilde değiştirmesi ya da uyum göstermesidir. Örgüt ile ilgili değişimde yaratıcı olma, inovasyon, gelişim ve ilerleme şeklinde faktörler bulundurmaktadır. İnovasyonla organizasyonlarda değişimi birlikte taşımaktadır. Bu duruma nazaran her değişim bir yenilik durumun da bulunmayabilir. Dış koşullar sebebiyle zorunlu şekilde kendisini gösteren değişimler birer yenilik durumunda bulunmamaktadır. Zira yenilik organizasyonun bütün aşamalarında olması ve çalışanlarca kabullenilmesi zorunludur (Ozan 2009, 19-20).

2.6.5. İnovasyon ve Öğrenme İlişkisi

İnovasyon aşamalarında bulunma öğrenbilme kavramı; psikolog, sosyolog, eğitimci yönünden incelenmekte ve çok yaygın bir disiplin biçimini ihtiva etmektedir. Öğrenme durumunun tanımlaması hususunda inceleme yapanlar senelerdir tartışma yapmaktadırlar. Zamanımızın dünyası içinde birden fazla hususta bulunduğu üzere, öğrenbilme kavramı hususunda da birden fazla tanım gerçekleştirilmektedir. Bu durumun yanında incelemede öğrenbilme kavramı genişliğinden dolayı üzerinde çok araştırma yapılmamakta, sadece genelliği bulunan bir çerçeve çizilmesi hedefiyle öğrenbilmenin tanımı ve çeşitlerinde söz edilebilmekte, sonrasında da öğrenbilmenin inovasyonlar ve teknik gelişmeler ile bağlantısı meydana çıkarılmaktadır (Sungur 2009, 76).

Öğrenim yapma; “kişilerin kendilerinin tecrübelerini, akılları ve inanç türlerine ilişkili biçimde, bilgiye yapı sağlama aşamaları şeklinde de tanım yapılmaktadır (Kılıç 2004, 308).

Öğrenebilmekle yenilik arasında az mesafeli bir ilişki vardır. Dahası yenilik, esasta öğrenim gösterme aşamalarının bir neticesidir. Öğrenim gösterme aşamalarında sağlanan bilgi türleri aracılığı ile, devam eden kısımlarda söz edilecek bulunan bilgilerin toplanması kendini göstermekte ve meydana gelen modern bilgi deposunda artışı sağlayarak, yeniliklerin kendisini göstermesine neden olmaktadır (Sungur 2009, 76).

2.6.6. İnovasyon ve Taklit İlişkisi

Bir şeyin benzeri, bir numuneye benzer olmaya veya benzetilmesine uğraşma, benzer duruma getirilerek yapılmış bir şey şeklinde izah edilmektedir. İnovasyon ile bir şeye benzetme arasında bulunan ilişki araştırıldığında, yeniliği elde eden bir işletmenin başkaları yönünden benzerinin yapılmasının bahis konusu bulunduğu bilgisi mevcuttur. Taklit yapan işletmeler öncelikle bir yeniliği geliştiren işletmelerin maddi ve süre ile bağlantılı giderlerine katlanma durumu bulunmamaktadır ya da bu giderleri çok fazla düşürmektedirler. Benzer hali oluşturulan mamül, ilk önce üretimini yapan yönünden tecrübe edildiğinden bazı risk türlerine bahse konu ilk üretim yapan işletme katlanmaktadır. Taklit eden işletmeler ise, söz konusu tecrübe tehlikesine katlanmaz ve buna bağlı olarak üzerlerine yüklendikleri risk çok fazla düşüktür (Ozan 2009, 26).

2.6.7. İnovasyon ve Rekabet İlişkisi

Devletlerarası pazar ortamının çıkış yeri şeklinde teknoloji ile ilgili yenilik türleri ortaya konulmaktadır. İşletmelerin yenilik gerçekleştirme ve modern mamüller geliştirme uluslara da pazarda rakip olma kuvveti vermektedir. İnovasyonlara istinat eden pazar sistemi “yenilik yapan pazar” olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin yenilik yapıcı pazar kuvvetlerini tespit eden faktörler arasında bilimsel ve teknolojik bilinç, AR-GE açısından ayrımı yapılan kaynağın ne kadar olduğu ve etkili kullanabilme, AR-GE işlevlerinin üretme ve pazarlayabilme şeklinde işlevlerle uyumlu olması şeklinde hususlar bahsedilmektedir. Yenilik yapan pazar seviyesinde AR-GE açısından üst seviyede yatırım çeşitleri gerçekleştirmek bilimsel ve teknolojik tasarruf yapmak zorunludur. Bunlarla birlikte, AR-GE ile sağlanan neticelerin nitelikli ve manalı

mamüllere dönüştürülmesi, kabiliyetli idarecilerin yetiştirilmesi, ölçek ekonomisinden faydalanma, çalışanlara özen gösterme, değişen rekabet şartları çerçevesinde yatırım çeşitleri gerçekleştirme, bütün dünyaya hitap eden markayı geliştirme düşüncesinde merkezileşme ve satış hitamı hizmet sunumu şeklinde hususlarda ortaya konulacak itina, işletmelerin yenilik yapıcı pazar kuvvetini fazlaştıracaktır (Narin 1999, 40).

2.6.8. İnovasyon ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi

Toplam Kalite Yönetimi, dahili ve harici alıcı beklendişlerinin aşarak geçilmesini esas prensip şeklinde kabul eden, çalışanlara bilgi verilip yetki verilmesini ve ekip olarak çalışma ile bütün iş aşamalarının devamlı rehabilitasyonunu ihtiva eden bir idarecilik yaklaşımıdır. Bu niteliği de onu başka idarecilik yaklaşımlarından farklı hale getirmektedir. TKY, bütün aşamaların, mamüllerin ve hizmet sunumlarının tamamen oluşacak katılım ile gelişim sağlanmasını, alıcı doyumunun fazlaştırılması ve alıcı sadakatının ortaya çıkartılması hedefiyle işletme içinde elde edilen neticelerin devamlı rehabilitasyonuna istinad eden, alıcı beklendişlerini bütün şeylerden daha önemli gören ve alıcının istediği niteliği, bütün işlemlerin gerçekleştirilmesi esnasında mamül ve hizmet sunumu içeriğinde meydana getirilen modern bir idare stilidir (Sungur 2009, 90).

Toplam kalite yönetimi'nin (TKY) inovasyon ile pozitif ve negatif bağlantılar kurduğu açıklanmaktadır. TKY' nin inovasyonla kurduğu pozitif bağlantılar incelendiğinde, öncelikle müşteri merkezlilik kavramı ile yenilikçilik arasında bulunan bağlantı kendisini göstermektedir. Müşteri merkezlilik, müşterilerin beklenti içinde olduklarını idrak etme olmasından beklenti içinde olunanlara uyumlu modern mamüllerin üretilmesini sağlamaktır. Bir başka kavram durumunda bulunan devamlı iyileştirme, örgüt ve yönetim hususunda yaratıcı olmaya ve değişime yönlendirmektedir. Organizasyonel yenilikçiliğin başarısında tespit edici bulunan başka faktörler, yekı verme, katılma ve ekip çalışması şeklinde izah edilmektedir (Prajogo ve Sohal, aktaran Aytunç 2009, 13).

TKY'nin yenilikçilikle arasında bulunan negatif yönlü bağlantılar incelendiğinde; TKY sayesinde modern mamül üretimi gerçekleştirmekten daha fazla elde bulunan mamüle gelişim sağlanması amaçlandığından, sınırlı yenilik çeşitlerinden söz edilebilir. Modern mamül yatırımı zorunlu kıldığından işletmeler bu durumdan

çekinmektedirler. TKY kapsamında olanlardan fazlalaşan iyileşme, çalışanlarda bunalıma neden olduğunda, istemeden hedef çeşitlerine yönelim gösterme ve neticede modern bulunmayan çözümlerlerin üretilmesi bahse konu hale gelmektedir. Rekabet edenlere ulaşılabilecek iyileştirmeler gerçekleştirilirken rakiplerine fark atacak iyileştirmelerin gerçekleştirilmemesi negatif hususlar arasındadır. Nitelik, müşteri gereksinimlerini giderebilme yeteneği bulunduğundan müşterilerin taleplerine az süreli merkezileşme ve kısıtlı gelişim sağlamalar şeklinde negatif yaklaşımlar bulunabilmektedir. Elde bulunan müşterilere merkezileşme, bu müşterilerin gerçekleştirilecek yenilik türlerini beğenmemeleri durumunda yeniliği kısıtlamaktadır. İnovasyon riski zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle şirketler yenilik türlerinden çekinerek, izleyici ve taklit edici duruma düşebilmektedir. TKY çeşitli standartları bulundurmaktadır. Bu durum inovasyona sınır getirmektedir. TKY öğrenim görmeyi iki yönlü teşvik etmektedir. Bu durum yenilikçi olmayı engellemektedir. TKY gider etkinliği durumuna merkezileşme durumunda bulunduğundan, yenilikçiliğe girme önlenmektedir (Aytunç 2009, 13-18).

2.7. İnovasyon Çıkarımları

İnovasyon kavramına ait uygulamalar kısmen organizasyon içerisinde direnç oluşmasına sebep olduğu gözlenmektedir. Bu gibi ortamlarda genellikle inovasyonla organizasyonu birbirine çekmek için uyum sağlama çabaları yapılması gerekir. Bunun tam tersi durumda bu gibi vaziyetlerde en donanımlı çalışanların genellikle kaybedilebildiği gözlenmektedir. İş görenler değer oluşturan bir yapı vaziyetine dönüştürülerek fark oluşturmada avantaj yakalayabilirler. Herhangi bir makine ya da malzeme işlevsel bakımdan en kaliteli ve en iyi bilen kişinin yani kullanıcısının olduğunu gözden çıkarmamak gerekir. İnovasyon kavramı hem ülkeler hem de organizasyonlar için küresel anlamda rekabet etme avantajı sağlaması bakımından çok önemli bir yere sahiptir. Genellikle ürün yeniliklerinde ve uygulamalarında işletmelerin gerçekleştirdikleri araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle sahip olunan rekabet gücü neticesinde oluşturulan sinerji ve güç bütün ülke adına önemli bir itici kuvvet durumuna gelmektedir. Bu durumda inovatif süreçlerin önemini vurgulamaktadır. Çağımız müşterilerinin daima inovatif süreçleri ve uygulamaları talep etmeleri rekabet durumunun vazgeçilmez bir adımıdır. Bir başka yönden bakıldığında tüketici tatmini ve sadakatının oluşturulması organizasyonların geleceği noktasında son derece önemli ve

varlığının önemi çok önemli olan bir süreçtir. Pazarda müşteri memnuniyeti ve sadakati oluşturmak adına hizmet kalitesinin ilerletilmesi için alternatiflerden bir yöntem de inovasyon odaklı olmaktır. Hizmetlerin somut olmama, değişebilirlik, birleşik olma ve dayanıklı olmama şeklindeki genel fonksiyonları hizmet türlerine doğru inovasyon çalışmalarını ve araştırmalarını engellediğinden dolayı teknolojik altyapıların ve gelişmelerin haricinde inovasyon faaliyetlerinin göz ardı edilmesi kanısı tamamen ortadan kalkmıştır. Ürün ve hizmet firmaları artık oluşturdukları hizmetlerde İnovasyon odaklı kalabilmenin yöntemlerini organizasyonel çabalarının ve gayretlerinin bir yapısı şeklinde kurgulamaktadırlar (Elçi 2007, 28). Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki hizmet üreten ve sunan firmaların rekabet üstünlüğü sağlamak, marka algısını olumlu yönde geliştirmek, tüketici memnuniyeti ve sadakatini arttırmak adına inovasyon ve inovatif odaklı uygulamalara yeterli değeri vermeleri ve bu noktada daha kapsamlı çalışmalar ve araştırmalar gerçekleştirmeleri gerektiğinden söz edilebilir.

2.8. Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi

Öğrenme seviyesi yüksek düzeyde olan işletmelerin inovasyon seviyelerinin de başka işletmelere kıyasla daha yüksek olduğu varılan bu neticeye dayanarak görülmektedir. Bu yüzden belirleyici ve yönlendirici unsurun değişim olarak karşımıza çıktığı değişimin çağımızın ekonomilerinde işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmelerinin bağlı olduğu en önemli etkenlerin arasında öğrenme ve inovasyon bağlamındaki seviyeleri yer almaktadır. Örgütsel devamlılık ve gelişim gerçekleştirilmesi bağlamında, değişken olarak karşımıza çıkan inovasyon ve öğrenmenin beraber değerlendirme altına alınmalıdır. Örgütlerin yeni düşünceler oluşturmalarını, geliştirmelerini, bu bağlamdaki becerilerini arttırmalarını sağlayan öğrenmedir. Bu beceriler doğrultusunda işletmenin rakiplerine karşı üstünlük göstermesini sağlayacak şey ise inovasyondur. Yani inovasyonun en değer taşıyan öncüllerinden birisi örgütsel öğrenmedir. Bununla beraber inovasyona dönüştürülmesi sağlanamayan öğrenme işletmenin rakiplerine karşı yükselişe geçmesini sağlayamamaktadır (Er-ming ve Han, 2008).

Örgütlerin sahip olduğu bilgi ve deneyime yenilerini eklemesi örgütsel öğrenme olarak ifade edilmektedir. Örgütsel öğrenme, işletmelerin yapabileceği hata seviyesini azaltmaktadır. Bunun yanı sıra çevrede gerçekleşen değişimlere adapte olmasını sağlayıp, yenilik yapabilme becerisini yükselterek rekabet bağlamında üstünlük

sağlamasında yardımcı olmaktadır. Çağımız şartları açısından örgütsel öğrenme, işletmeler için bir seçim değil gereksinim olarak görülmektedir. Örgütsel öğrenmenin eksik olduğu işletmelerde, değişim içersinde olan dünyada, canlı haldeki rekabet şartları altında sürekliliğini sağlayamama ihtimali bulunmaktadır (Morales, Barrionuevo ve Gutierrez, 2012, s. 1041).

İşletme yenilikçiliği kavramlaştırılırken iki değişik perspektif oluşmuştur. İşletmelerce yaratılan yenilik oranı davranışsal bir değişken olarak birinci perspektifi oluşturmaktadır. İşletmenin değişim bağlamında duyduğu isteklilik ise ikinci perspektifi oluşturmaktadır (Eren vd., 2010, s. 3106).

Rekabet ortamında bulunan firmalar ürün ve teknoloji bağlamındaki yeniliklere adapte olabilmek için var olan bilgisine yenilerini eklemeli ve eklediği bilgileri çalışanlarına devamlı bir biçimde aktarmalıdır. Bilgi ve yetenekle sağlanmış iç etmenler firmalardaki ürün ve süreç yenilikçiliğini olumlu yönde etkileyerek artışını sağlamaktadır. Firmalardaki yenilikçiliğin gerçekleştirilmesi açısından bireylerin bilgileri toplaması ve topladığı bilgileri diğer bireylere aktarması gerekli görülmektedir (Jimenez ve Valle, 2011, s. 410). Yeniliklerin kolay bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için firmalar yeni bilgiyi toplarken ve önceden var olan bilgileri uygulamaya geçirirken değişik yollar denemelidir (Avcı, 2009, s. 127). Bu durum gerçekleştirildiği takdirde aktarılan bilgiler, yeni bir biçimde genel anlayış doğrultusunda firmadaki herkes tarafından edinilebilmektedir. Kısacası örgütsel öğrenme İlerlemeyi, değişimi ve başarıyı sağlayan örgütsel öğrenme yoluyla, yenilik başarımının da özü oluşturulmuş olmaktadır (Jimenez ve Valle, 2011, s. 410).

Belirli bir amacı olan ve plan dâhilinde oluşturulmuş bir etkinlik neticesinde sahip olunanı nicel yahut nitel bir biçimde anlatan kavram genel manada performansın tanımını oluşturmaktadır (Şimşek ve Nursoy, 2002). Organizasyonel amaçları ulaşılması bağlamında satış ve pazar paylarındaki yükselme ve istikrarın beraberinde işletmenin genel anlamdaki stratejik hedeflerindeki başarı ise işletme performansı olarak adlandırılmaktadır (Hult vd., 2004, s. 430- 431). İşletme performansı, firmaların var olan halini, var olan kaynak ve düzen bağlamında ele alarak bilgilendirirken bunun yanı sıra, firmanın var olan şartlardaki potansiyel kuvvetinden faydalanma seviyesini de gözler önüne sermektedir (Tarım, 2004, s. 234). İşletme performansını ölçmek,

firmalarda var olan gelişimin yalnızca seyredilmesini engelleyerek gerçekleşen ilerlemeye yanıt verebilme, sebeplerini araştırma gibi durumlara dair canlı bir rol edinmesini sağlamaktadır (Mawer, 2003, s. 260).

Sürekli değişim ve yenilik gösteren günümüz dünyasında, yenilik ortaya koyamayan ve mevcut yenilikleri takip edemeyen örgütlerin hem iç, hem de dış paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayarak hedeflerini gerçekleştirebileceğinden söz etmek mümkün değildir. Öte yandan yenilik yönelimli bir örgüt oluşturmak, yeniliğe uygun örgüt kültürü, bürokratik olmayan ve organik bir örgüt yapısı, etkili liderlik, etkili geri dönütler gibi bir dizi unsur ile mümkün olacaktır. Örgütlerin yenilikçi olmalarını ve yenilikleri etkili bir şekilde yönetmelerini sağlayacak bir diğer unsur ise örgütlerin sahip oldukları örgütsel öğrenme becerileri ve öğrenen örgüt olma düzeyleridir. Yenilik ve sürekli gelişim, örgütün yaratıcılık ve öğrenme becerilerine dayanmaktadır (Göl ve Bülbül, 2012). Çünkü günümüz dünyasında yenilik, teknoloji, müşteri ve toplum ihtiyaçlarındaki hızlı gelişim ortamında daha karmaşık bir hal almıştır (Cavusgil, Calantone ve Zhao, 2003). DuPlessis (2007)'e göre bu karmaşıklığın bir başka sebebi de örgütlerin, yenilik için ihtiyaç duydukları bilgidir: günümüzde örgütlerin yenilik için elde edebilecekleri bilgi, çok büyük miktardadır. Çok fazla bilginin olduğu böyle bir ortamda örgütlerin, yenilikçi fikirlerin oluşmasını sağlamak, fikirleri yeniliğe dönüştürmek ve yenilik sürecini etkili bir biçimde yönetmek için gereksinim duyacağı bilgiyi seçerek örgüte kazandırması veya kendi bilgisini yaratması gerekmektedir. Bu noktada örgütlerde yenilik açısından, bilgi yönetimi ve dolayısıyla örgütsel öğrenme büyük bir önem kazanmaktadır. Çünkü örgütsel öğrenme, yeniliği geliştirecek olan bilginin oluşturulmasını, edinilmesini, dağıtılmasını, ve bu bilgiden faydalanılmasını sağlamaktadır (Valle vd. 2011). Nitekim Murat ve Baki (2011) de örgütlerdeki örgütsel öğrenme kapasitesinin, süreç yenilikleri üzerinde büyük bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Öğrenmenin bir ürünü olan örgütsel hafıza, çalışanlar için ortak bir akıl oluşturmakta ve böylece yeniliklere kaynaklık etmektedir. Diğer bir deyişle örgütsel öğrenme sonucunda elde edilmiş ve örgütsel hafızaya dâhil edilmiş bilgi ile örgütün sahip olduğu ortak zihinsel modeller, örgütte yenilik fikirlerinin ortaya çıkmasına ve yaratıcılığın gelişmesine kaynaklık etmektedir. Nitekim garcia, ruiz ve llorens (2007) örgütsel öğrenmenin yaratıcılığı destekleyerek, yeni bilgi ve fikirlere ilham kaynağı

olarak, bu fikirlerin uygulanabilirliğini arttırarak ve örgütsel zekâyı geliştirerek yeniliğin temellerini oluşturduğunu vurgulamıştır. Therin (2002) de öğrenmenin yeni bilginin bütünleştirilmesi veya var olan bilgilerin eşleştirilmesi ile gerçekleşerek yeni bilgi elde ettiğini ve böylelikle yeniliği sağladığını belirtmektedir. Mccharen, song ve martens (2011) ise eğitim örgütlerinde uzun vadeli, yenilikçi eğitim reformlarının gerçekleştirilmesinde sürekli ve işbirliğine dayalı örgütsel öğrenmenin hayati bir rol oynadığına vurgu yapmıştır. Lemon ve sahota (2004) ise örgütlerdeki öğrenme kültürünün, formal ve informal olarak çevresini taradığını; böylece çeşitli bilgi ve öngörülere ulaşarak örgütün çevresine uyumunu sağlayacak yeniliklere imkân tanıdığını belirtmiştir.

Koç ve Ceylan (2007) da yeni fikir ve önerilerin, yenilik için bir başlangıç noktası niteliği taşıdığına vurgu yapmıştır. Örgütsel hafızadan yola çıkılarak geliştirilen ve bir yeniliğe dönüştürülen yenilikçi fikirlerden elde edilecek geri dönüt ise, örgütün tekrar bir öğrenme sürecine girmesini sağlayacaktır. Buradan hareketle örgütlerde öğrenme ve yeniliğin, karşılıklı olarak birbirlerini destekleyen ve birbirlerine kaynaklık eden iki olgu olduğunu ileri sürmek yanlış olmayacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE İNOVASYON İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

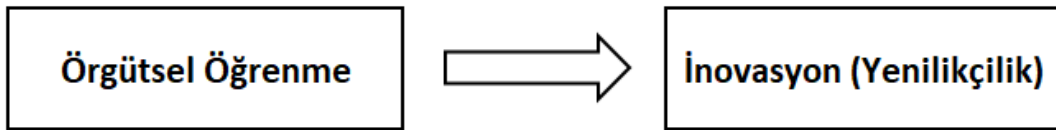
3.1. YÖNTEM

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Buarştırmanın amacı eğitim ve araştırma hastanesi çalışanlarında örgütsel öğrenme ve yenilikçilik düzeyini ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Belirtilen amaçdoğrultusunda hazırlanan bu çalışma, örgütler için önemli olan örgütsel öğrenme ve inovasyonun organizasyonları etkilemesi ve sağlık çalışanlarının bu ilişkinin farkında olmaları ve onları ileriye çevirme noktasında aydınlatma açısından çokyönlü olmaları önemlidir. Araştırmada örgütselöğrenme ile yenilikçilik arasında öncül ve sonuç ilişkilerini belirlemek hedeflenmiştir.

3.1.2. Araştırmanın Modeli

Bu inceleme betimleyici inceleme model tipiyle yapılmıştır. Betimleyici inceleme, bir sorunla bağlantılı halleri, geçmişteki ya da halen bulunan vakaları, kavram türleri, bağlantıları izah etmeye uğraşan birinceleme modelidir(Büyüköztürk2015,2). Araştırmanın şematik modeli aşağıda verilemektedir.



Şekil 5. Araştırmanın Modeli

3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada karşılaşılan zorluklar ve sınırlılıklar aşağıda verilmektedir.

- Bu araştırmanın yapılması Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde 01.02.2018 - 30.04.2018 tarihleri arasında kısıtlıdır.

- Hastanede sınırlandırılmış incelemeye müsaade edilmesi incelemenin evren sayısını küçültebilmektedir.
- Hastanede çalışan sağlık çalışanlarından bazılarının ücretsiz izin nedeniyle, bir kısmının da verilerin toplanması planlanan tarih aralıklarında hasta olmaları, doğum gibi halleri nedeniyle erişilmesi olanaksız olmuştur. Bu durumlar da inceleme evrenini küçültmüştür.
- İncelenen değişkenler, uygulaması yapılan anket durumunun güvenilir olma ölçeğiyle kısıtlıdır.
- Ayrıca çalışan bireylerin bir bölümünün bu çalışmanın yapılmasına katılım sağlamak istememeleri de örneklemin küçülüm göstermesine neden olmaktadır.

3.1.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu tez incelemesinde nicel araştırma yöntemleri ile uygulama yapılmıştır. Sayısal inceleme tipi nesnel ve vakaları somutlaştırarak izlenebilir, ölçüm yapılabilir ve rakamsal şekilde sağlanabilir bir biçimde meydana çıkan bir inceleme model tipidir. (Özdamar1999,6).Çalışmamızda sayısal inceleme model tipinde bulunan betimleyici inceleme model tipi uygulama şeklidir.

3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Sağlık çalışanlarında örgütsel öğrenme ve inovasyon arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın temel hipotezi aşağıda sunulmuştur.

Temel Hipotez: Örgüt ile bağlantılı öğrenim ve yenileşme arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır

Yukarıda amaç, ana hipotezler doğrultusunda bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

Sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme durumları nedir?

Sağlık çalışanlarının inovasyon seviyeleri nedir?

Sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenim ile inovasyon düzeylerinde istatistiksel olarak anlamı bulunan bir bağlantı var mıdır?

3.1.6. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi' nin tüm sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. Resmi kayıtlara göre ilgili hastanede Hekim 622, Hemşire 482, Ebe 121, Sağlık Memuru 184, Diğer sağlık personeli 257 olmak üzere toplam fiilen çalışan sayısı 1666'dır. Kota örnekleme içerisinde (bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi tüm çalışanları) basit tesadüfi örnekleme yapılmıştır. Örneklem büyüklüğünü saptamak için kullanılan formül aşağıdadır(Özdamar,2003:116).

$$n = \frac{Z^2 \pi (1 - \pi) N}{Z^2 \pi (1 - \pi) + (p - \pi)^2 (N - 1)}$$

Z: Güven düzeyine göre %95 için: 1,96

π : Evren içindeki ilgilendiğimiz özellikteki birimlerin oranıdır. Bu rakam 0,50 olarak alınmaktadır.

p- π : Göz yumulabilir yanılğı payıdır.

N:1666

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,50(1-0,50) * 1666}{(1,96)^2 * 0,50(1-0,50) + (0,05)^2 * (1666-1)}$$
$$n = \frac{3,8416 * 0,50(0,5) * 1666}{3,8416 * 0,25 + 0,0025 * 1665}$$

$$n = 1600,02/5,12 = 312$$

Yukarıdaki formülde p ve q 0,5 olarak, kabul edilebilir örnekleme hatası (d) ise %5 olarak alınmıştır. Neticelerin %95 itimat aralığı içinde (t=3,8416) ve d=0,05 örneklem kusuru kapsayabileceği kabullenilmiştir. Buna göre asgari örneklem büyüklüğü 312 kişi olarak hesaplanmıştır. Araştırma 01.02.2018-30. Nisan 2018 tarihleri arasında yapılmıştır. Örneklemin dağılımı Hekim 232, Hemşire 139, Ebe 9, Sağlık Memuru 20, Diğer sağlık personeli 40 olmak üzere toplam 440 sağlık sektörü çalışanıdır. Sonuç olarak; araştırmanın örneklem hesabı sonucu 1666 evren sayısı üzerinden örneklem sayısı 312 sağlık çalışanı olarak bulunmuş olup, ancak çalışmaya 420 sağlık çalışanı katılmıştır.

3.1.7. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak "Bireysel bilgi formu", hastanede örgütsel öğrenmeyi ölçen 21 sorudan oluşan "örgütsel öğrenme ölçeği" ve "yenilik kültürü

ölçeği" inovasyonu ölçen 45 maddeden yararlanılmıştır. Verilerin toplanmasında araç anket tekniğidir. Tezi hazırlayan araştırmacı tarafından kişisel bilgi formu oluşturulmuştur. Bu form oluşturulmaktayken, Eğitim ve Araştırma Hastanesi personelinin ihtiyaç duyduğu bilgiler ve önceki çalışmalar dikkate alınmıştır. Bilgi formunda aylık gelir, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, yaş, bölüm, mesleki ve öğrenim dönemi ile ilgili sosyo-demografik bilgiler yer almaktadır.

Bu anket uygulanmasında, katılımcılarla anket soruları ile ilgili görüşerek ve ankette yer alan soruları etkilemeden sadece bilimsel bir çalışmada kullanılacaklarını söylemeleri istenmiştir. Anketler, etik kurul onayından ve il sağlık müdürlüğünün onayından sonra 01.02.2018 - 30.04.2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel Öğrenme ölçeği Watkins ve Marsick (1997, 543) tarafından geliştirilmiş, orjinal form 7 alt ölçek ve 21 ifadeden oluşmaktadır. İfadelerin karşılığı olan yanıtlar “kesin olarak katılmıyorum” (1) ile “kesin olarak katılıyorum” (7) aralığında değişim göstermektedir. Ölçek 3 değişik nitelik bulundurmaktadır. İlk nitelik öğrenim gösteren organizasyon şeklini şeffaf şekilde tanım yapar. İkinci nitelik, tüm öğrenim görme seviyelerini (kişisel, ekip ve organizasyonel) içerir. Üçüncü olan nitelik, yalnızca öğrenim gören organizasyonun ölçeklerine tanım getirmekle kalmayıp aynı anda birbirleri ile bulunan bağlantılarını gösterir (Birdthistle 2006, 167). Bu çalışmada ölçeğin güvenirlik ve geçerlik çalışması tekrar yapılmıştır.

Örgütsel öğrenme ölçeğinin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.955>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda örgütsel öğrenme ölçeğindeki soruların (toplam açıklanan varyansı %65,780 olan) 2 faktör altında toplanmıştır. Yenilikçilik kültürü(inovasyon) ölçeğindeki soruların dört faktör altında toplandığı görülmüş ve yenilikçilik uygulamaları alt başlığındaki 11,12,13,14,15 soruların; değer odaklılık alt başlığında 27.sorunun; yenilikçilik potansiyeli alt başlığında 32, 33,34,35,36,37,38. soruların; Pazar odaklılık alt başlığında 38 ve 45. Soruların çıkarılmasının gerektiği

görülmüştür. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre örgütsel öğrenme ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.



Tablo 1. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Faktör Yapısı

FAKTÖRÜN ADI	SORU İFADESİ	FAKTÖR AĞIRLIK-LARI	FAKTÖRÜN AÇIKLA-YICILIĞI (%)	GÜVENİ-LİRLİK (Cronbah's Alpha)
SÜREKLİ ÖĞRENME	Çalışanlar öğrenmek için birbirlerine yardım ederler.	,805	23,670	0,913
	Çalışanlara öğrenmelerini desteklemek için zaman ayrılır.	,777		
	Çalışanlar öğrenmeleri için teşvik edilirler.	740		
	Çalışanlar birbirlerini açık ve dürüst değerlendirirler.	803		
	Çalışanlar görüşlerini ifade ederken, diğerlerinin de ne düşündüğünü sorarlar.	717		
	Çalışanlar birbirlerinin güvenini kazanmak için zaman harcarlar.	712		
PAYLAŞIMCI SİSTEMLER	Bölümler, gerektiğinde hedeflerini değiştirmekte özgürdürler.	606	42,110	0,962
	Bölümler, topladığı yeni bilgilerle amaçlarını gözden geçirir.	607		
	Bölümler, yöneticilerin bölümlerin önerilerini uygulayacağına emindirler.	,717		
	Kurumum, sistematik olarak performansımızı ölçer.	,640		
	Kurumum, bilgilerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.	,707		
	Kurumum, eğitime harcanan kaynak ve zamanın sonuçlarını ölçer.	,715		
	Kurumum, çalışanların yetki kullanmasını teşvik eder.	,750		
	Kurumum, çalışanlarına kullandıkları malzemeler üzerinde denetim yetkisi verir.	,614		
	Kurumum, çalışanların yenilikleri denemesini destekler	,788		
	Kurumum, çalışanların global düşünmesini teşvik eder.	,772		
	Kurumum, ortak çıkarlar için toplumla birlikte çalışır.	,758		
	Kurumum, sorun çözerken çalışanların önerilerini söylemesini teşvik eder.	,779		
	Kurumumda, liderler yönettikleri çalışanlara danışmanlık yaparlar.	,784		
	Kurumumda, liderler öğrenmek için sürekli olarak fırsat ararlar.	,780		
	Kurumumda, liderler faaliyetlerin işletmenin değerleriyle tutarlı olmasını sağlar.	,797		
	Kurumum, çalışanların global düşünmesini teşvik eder.	,810		
Toplam Açıklayıcılık			65,780	
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği				0,955
Barlett Küresellik Testi			Ki Kare	8146,615
			sd	231
			p değeri	0,000

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

Araştırmada yenilik yapma kültürünün seviyesini ölçme amacıyla Dobni(2008a: 546-549) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin orjinal formunda yenilik yapma uygulama biçimleri, yenilikçi olmaya temayül, değer merkezlilik, yenilik yapma kapasite durumu ve kuvvetlendirme, rekabet merkezlilik olmak üzere 5 alt ölçek ve 45 ifadeden oluşmaktadır. İfadelere 1=Kesin olarak katılmıyorum, 2= Katılma yapmıyorum, 3= Ne Katılım gösteriyorum Ne de katılım göstermiyorum, 4= Katılma gösteriyorum, 5= Kesinlikle Katılım gösteriyorum şeklinde yanıt verilmektedir. Bu araştırmada ölçeğin güvenirlik ve geçerlik çalışması tekrar yapılmıştır.

Yenilikçilik kültürü ölçeğinin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.951>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %65,361 olan 4 faktör altında toplanmıştır. Araştırmada 14 madde faktör yükü düşük ($<0,4$) ve eş yükleme olduğundan araştırmadan çıkartılmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre yenilikçilik kültürü ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

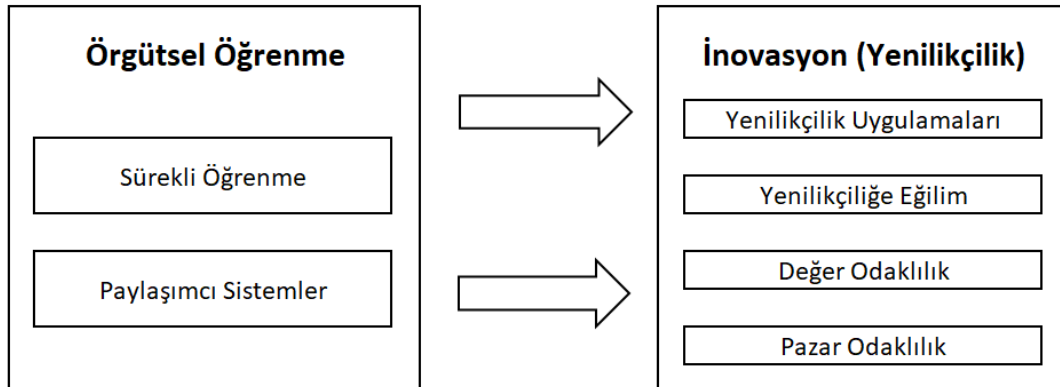
Tablo 2. Yenilikçilik Kültürü Ölçeği Faktör Yapısı

FAKTÖRÜN ADI	SORU İFADESİ	FAKTÖR AĞIRLIK-LARI	FAKTÖR AÇIKLA-YICILIĞI (%)	GÜVENİLİRLİK (Cronbah's Alpha)
YENİLİK-ÇİLİK UYGULA-MALARI	Önümüzdeki yıllarda süreçlerimizde (teşhis-tedavi metotları vb.) mevcut iş modellerimizi destekleyecek şekilde değişikliğe gidebiliriz.	,452	17,790	0,898
	Yenilikçi çizgimizin sonucu olarak girişimciliği destekleyecek yeni kaynaklar ya da mevcut kaynakların farklı yönlendirilmesine yönelik önerilerde bulunuruz.	,507		
	Yenilikçilik ile ilgili geniş bir tabana sahibiz.	,647		
	Yenilikçilik yapımızı ölçülebilir kaynaklarla (insan ve finansal) destekleriz.	,631		
	Kurumsal amaçlarımıza daha az hizmet eden süreçleri söndürmek yerine yeni hizmetler inşa etmek için hazırlıkliyiz.	,716		
	Yeni sağlık hizmeti önerilerini kayıt altına alan iyi bir sisteme sahibiz	,667		
	Fikirlerimiz kolayca hizmete dönüştürülebilir.	,761		
	Ne kadar başarılı olacağı net olmasa da yeni hizmetleri başlatmak bize ters gelmez.	,686		
	Yönetim gelişime yönelik uygulamalar yolundaki engelleri kaldırmada dirençleri kırmada çalışanlara yardımcı olur.	,723		
	Kurumda fırsatların beklenildiği gibi çıkmayacağı ve hataların da yapılabileceği yönünde bir anlayış hakimdir.	,593		
	Performans yönetimi bilgileri insanları kontrol etmekten çok gelişimsel faaliyetler için kullanılır	,574		
YENİLİK-ÇİLİĞE EĞİLİM	Yenilikçilik kurumsal kültürümüzde vardır, sadece bir sözden ibaret değildir.	,771	20,619	0,960
	Çalışmalarımız, stratejik (Uzun dönemli başarıyı hedef alan) anlayış temelinde şekillendirilir	,808		
	Üst yönetimimiz tüm kurumda etkili yenilikçilik mesajları vermektedir.	,797		
	Projeler, girişimler ve takımlarla desteklenmiş bir yenilikçilik vizyonuna sahibiz.	,796		
	Yönetim işlerin yapılışı ile ilgili farklı fikirler elde etmişse düşüncelerini bu yönde yönlendirebilir.	,685		
	Kurumumuzda açık şekilde ortaya konmuş yenilikçilik hedefleri vardır	,771		
	Yenilikçilik kurumum için temel değerlerden biridir.	,758		
	Hizmet kalitemizi yükseltmek amacı ile stratejik girişimlerimiz süreklilik gösterir.	,768		
DEĞER ODAK-LILIK	Değerlerimizi belirlerken, hastalarımızı sürece dahil ederiz.	,564	12,579	0,886
	Bir değer oluşturma girişiminde değer zincirinin diğer elemanları (distribütör, tedarikçi, satıcılar vb.) ile de etkileşim	,641		

	İçindeyiz.			
	Sunduğum sağlık hizmetinin her aşaması ile ilgili bir yenilikçilik ve yeni fikir arayışı içindeyim.	,740		
	Değer katacak kararları verirken ihtiyaç duyduğumuz bilgileri elde etmeye çalışırım.	,820		
	Hangi süreç ya da hizmetin mükemmel olması gerektiğini bilirim.	,784		
	Hastalara sunduğum hizmete değer katacak uygun davranışları sergilerken kendimi rahat hissedirim.	,630		
PAZAR ODAK-LILIK	Kurumumla ilgili hayati önem taşıyan konular hakkında bilgim vardır.	,642	14,379	0,918
	Hastanemizin gelecekte başarı sağlayabileceği faaliyet alanları (ya da pazar segmenti) hakkında bilgimiz vardır.	,747		
	Diğer hastanelerin hangi müşteriyi (hastayı) hedeflediğini biliriz	,821		
	Diğer hastanelerin hangi hastayı hedeflediğini biliriz	,815		
	Rekabet ettiğimiz çevreyi anlamaya zaman ayırırız.	,815		
	Bilgi üretiminin stratejik olduğunu düşünüyorum.	,648		
Toplam Açıklayıcılık			65,361	
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği				0,951
Barlett Küresellik Testi			Ki Kare	10464,095
			sd	465
			p değeri	0,000

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

Sağlık çalışanları algılarına göre veri toplama araçlarına uygulanan güvenirlik ve geçerlilik çalışması sonrasında araştırma modeli revize edilerek aşağıda verilmiştir.



Şekil 6. Araştırma Modeli (Revize Edilmiş)

3.1.8. Verilerin İstatistiksel Analizi

Çalışmada toplanan verilerin analizi yapılırken anket sonuçlarından sağlanan dataların istatistikî çözümleri SPSS 23.0 paketlenmiş program tipinin kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Öncelikle demografik değişkenler gruplandırılmıştır. Verilerin analizinde 0.05 anlamlılık düzeyi esas alınmış olup açıklanan tüm analizler amacına uygun olarak yorumlanmıştır. Veriler analiz edilirken ölçeklendirilmiş tüm sorular için ve Temel Boyutlar için Güvenilirlik Analizi yapılmıştır. Boyutlar için Cronbach Alpha (α) test istatistiği uygulanmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

3.2. BULGULAR

Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanlarında örgütsel öğrenme ve İnovasyon arasında ilişki ortaya koymayı hedef alan bu araştırmada, elde edilen veriler anket yöntemi ile istatistik analizler yapılarak elde edilmiştir. Anket,İlgili kurumdan alınan etik kurul ve il sağlık müdürlüğünden alınan onaydan sonra sağlık çalışanları üzerine yapılarak gerçekleştirilmiştir.

3.2.1. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

Ankete katılanların Sosyo-demografik bilgilerine bu kısımda yer verilmiştir

Tablo 3. Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Bilgileri Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	128	30,5
	Kadın	292	69,5
Yaş	25 Ve Altı	69	16,4
	26-39	246	58,6
	40 Ve üstü	105	25,0
Medeni Durum	Evli	234	55,7
	Bekar	166	39,5
	Dul Boşanmış	20	4,8
Eğitim Durumu	Lise Ve Altı	32	7,6
	Ön Lisans	44	10,5
	Lisans	197	46,9
	Lisansüstü	147	35,0
Aylık Gelir	0-2000 TL	24	5,7
	2001tl-3000 TL	54	12,9
	3001 TL- 4000 TL	187	44,5
	4001 TL Ve üzeri	155	36,9
Çalışılan Bölüm	Dahiliye Tıp	144	34,3
	Cerrahi Tıp	128	30,5
	Temel Tıp	148	35,2
Meslek	Hekim	177	42,1
	Hemşire	152	36,2
	Sağlık Memuru	25	6,0
	Diğer Sağlık Personeli	66	15,7
Çalışma Süresi	10 Yıl Ve Altı	192	45,7
	11-10 Yıl	156	37,1
	21 Ve üzeri Yıl	72	17,1

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 128'i (%30,5) Erkek, 292'si (%69,5) Kadın olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar yaş değişkenine göre 69'u (%16,4) 25 ve altı, 246'sı (%58,6) 26-39, 105'i (%25,0) 40 ve üstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar medeni durum değişkenine göre 234'ü (%55,7) Evli, 166'sı (%39,5) Bekar, 20'si (%4,8) Dul Boşanmış olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar eğitim durumu değişkenine göre 32'si (%7,6) Lise ve altı, 44'ü (%10,5) Ön Lisans, 197'si (%46,9) Lisans, 147'si (%35,0) Lisansüstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar aylık gelir değişkenine göre 24'ü (%5,7) 0-2000 TL, 54'ü (%12,9) 2001tl-3000 TL, 187'si (%44,5) 3001 TL- 4000 TL, 155'i (%36,9) 4001 TL ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar çalışılan bölüm değişkenine göre 144'ü (%34,3) Dahiliye Tıp, 128'i (%30,5) Cerrahi Tıp, 148'i (%35,2) Temel Tıp olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar meslek değişkenine göre 177'si (%42,1) Hekim, 152'si (%36,2) Hemşire, 25'i (%6,0) Sağlık Memuru, 66'sı (%15,7) Diğer Sağlık Personeli olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar çalışma süresi değişkenine göre 192'si (%45,7) 10 yıl ve altı, 156'sı (%37,1) 11-10 yıl, 72'si (%17,1) 21 ve üzeri yıl olarak dağılmaktadır.

3.2.2. Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkiler

Tablo 4. Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilik Puanları Arasında Korelasyon Analizi

		Sürekli Öğrenme	Paylaşımçı Sistemler	Örgütsel Öğrenme Genel	Yenilikçilik Uygulamaları	Yenilikçiliğe Eğilim	Değer Odaklılık	Pazar Odaklılık	Yenilikçilik Genel
Sürekli Öğrenme	r	1,000							
Paylaşımçı Sistemler	r	0,745**	1,000						
Örgütsel Öğrenme Genel	r	0,861**	0,980**	1,000					
Yenilikçilik Uygulamaları	r	0,502**	0,619**	0,619**	1,000				
Yenilikçiliğe Eğilim	r	0,511**	0,681**	0,669**	0,693**	1,000			
Değer Odaklılık	r	0,511**	0,534**	0,557**	0,522**	0,628**	1,000		
Pazar Odaklılık	r	0,533**	0,658**	0,658**	0,543**	0,617**	0,626**	1,000	
Yenilikçilik Genel	r	0,607**	0,746**	0,746**	0,863**	0,898**	0,782**	0,795**	1,000

*<0,05; **<0,01

Sürekli öğrenme, paylaşımçı sistemler, örgütsel öğrenme genel, yenilikçilik uygulamaları, yenilikçiliğe eğilim, değer odaklılık, pazar odaklılık, yenilikçilik genel, arasında korelasyon analizleri incelendiğinde;

- Paylaşımçı sistemler ile sürekli öğrenme arasında $r=0.745$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Örgütsel öğrenme genel ile sürekli öğrenme arasında $r=0.861$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Örgütsel öğrenme genel ile paylaşımçı sistemler arasında $r=0.98$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Yenilikçilik uygulamaları ile sürekli öğrenme arasında $r=0.502$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Yenilikçilik uygulamaları ile paylaşımçı sistemler arasında $r=0.619$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Yenilikçilik uygulamaları ile örgütsel öğrenme genel arasında $r=0.619$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Yenilikçiliğe eğilim ile sürekli öğrenme arasında $r=0.511$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Yenilikçiliğe eğilim ile paylaşımçı sistemler arasında $r=0.681$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Yenilikçiliğe eğilim ile örgütsel öğrenme genel arasında $r=0.669$ pozitif ($p=0,000<0.05$),

- Yenilikçiliğe eğilim ile yenilikçilik uygulamaları arasında $r=0.693$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Değer odaklılık ile sürekli öğrenme arasında $r=0.511$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Değer odaklılık ile paylaşımcı sistemler arasında $r=0.534$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Değer odaklılık ile örgütsel öğrenme genel arasında $r=0.557$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Değer odaklılık ile yenilikçilik uygulamaları arasında $r=0.522$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Değer odaklılık ile yenilikçiliğe eğilim arasında $r=0.628$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Pazar odaklılık ile sürekli öğrenme arasında $r=0.533$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Pazar odaklılık ile paylaşımcı sistemler arasında $r=0.658$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Pazar odaklılık ile örgütsel öğrenme genel arasında $r=0.658$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Pazar odaklılık ile yenilikçilik uygulamaları arasında $r=0.543$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Pazar odaklılık ile yenilikçiliğe eğilim arasında $r=0.617$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Pazar odaklılık ile değer odaklılık arasında $r=0.626$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Yenilikçilik genel ile sürekli öğrenme arasında $r=0.607$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Yenilikçilik genel ile paylaşımcı sistemler arasında $r=0.746$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Yenilikçilik genel ile örgütsel öğrenme genel arasında $r=0.746$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Yenilikçilik genel ile yenilikçilik uygulamaları arasında $r=0.863$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Yenilikçilik genel ile yenilikçiliğe eğilim arasında $r=0.898$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Yenilikçilik genel ile değer odaklılık arasında $r=0.782$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Yenilikçilik genel ile pazar odaklılık arasında $r=0.795$ pozitif ($p=0,000<0.05$) ilişki bulunmuştur.

Tablo 5. Örgütsel Öğrenmenin Yenilikçilik Üzerine Etkisini Belirlemek Üzere Yapılan Doğrusal Regresyon Analizi

Modeller	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayılar					Model Özeti		
			B	SH	Standart β	t	p	Adj. R ²	F	p
Model I	Yenilikçilik Genel	Sabit	1,288	0,104	-	12,356	0,000	0,560	264,592	0,000
		Sürekli Öğrenme	0,095	0,040	0,115	2,370	0,018			
		Paylaşımçı Sistemler	0,567	0,042	0,660	-0,08	0,000			
Model II	Yenilikçilik Uygulamaları	Sabit	1,414	0,130	-	13,598	0,000	0,384	131,752	0,000
		Sürekli Öğrenme	0,081	0,050	0,093	10,874	0,107			
		Paylaşımçı Sistemler	0,498	0,052	0,550	1,617	0,000			
Model III	Yenilikçiliğe Eğilim	Sabit	0,794	0,160	-	9,579	0,000	0,462	180,658	0,000
		Sürekli Öğrenme	0,010	0,062	0,008	4,953	0,877			
		Paylaşımçı Sistemler	0,805	0,064	0,675	0,155	0,000			
Model IV	Değer Odaklılık	Sabit	1,851	0,144	-	12,574	0,000	0,311	98,494	0,000
		Sürekli Öğrenme	0,233	0,056	0,254	4,179	0,000			
		Paylaşımçı Sistemler	0,328	0,058	0,345	5,682	0,000			
Model V	Pazar Odaklılık	Sabit	1,154	0,144	-	8,010	0,000	0,435	162,067	0,000
		Sürekli Öğrenme	0,098	0,056	0,098	1,767	0,078			
		Paylaşımçı Sistemler	0,613	0,058	0,586	10,645	0,000			

Sürekli öğrenme, paylaşımçı sistemler ile yenilikçilik genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=264,592$; $p=0,000<0.05$). Yenilikçilik genel düzeyindeki toplam değişim %56 oranında sürekli öğrenme, paylaşımçı sistemler tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,560$). Sürekli öğrenme yenilikçilik genel düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,115$). Paylaşımçı sistemler yenilikçilik genel düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,660$).

Sürekli öğrenme, paylaşımçı sistemler ile yenilikçilik uygulamaları arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=131,752$; $p=0,000<0.05$). Yenilikçilik uygulamaları düzeyindeki toplam değişim %38.4 oranında sürekli öğrenme, paylaşımçı sistemler tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,384$). Sürekli öğrenme yenilikçilik uygulamaları düzeyini etkilememektedir ($p=0.107>0.05$). Paylaşımçı sistemler yenilikçilik uygulamaları düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,550$).

Sürekli öğrenme, paylaşımçı sistemler ile yenilikçiliğe eğilim arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=180,658$; $p=0,000<0.05$). Yenilikçiliğe eğilim düzeyindeki toplam değişim %46.2

oranında sürekli öğrenme, paylaşımcı sistemler tarafından açıklanmaktadır($R^2=0,462$). Sürekli öğrenme yenilikçiliğe eğilim düzeyini etkilememektedir ($p=0.877>0.05$). Paylaşımcı sistemler yenilikçiliğe eğilim düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,675$).

Sürekli öğrenme, paylaşımcı sistemler ile değer odaklılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=98,494$; $p=0,000<0.05$). Değer odaklılık düzeyindeki toplam değişim %31,1 oranında sürekli öğrenme, paylaşımcı sistemler tarafından açıklanmaktadır($R^2=0,311$). Sürekli öğrenme değer odaklılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,254$). Paylaşımcı sistemler değer odaklılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,345$).

Sürekli öğrenme, paylaşımcı sistemler ile pazar odaklılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=162,067$; $p=0,000<0.05$). Pazar odaklılık düzeyindeki toplam değişim %43.5 oranında sürekli öğrenme, paylaşımcı sistemler tarafından açıklanmaktadır($R^2=0,435$). Sürekli öğrenme pazar odaklılık düzeyini etkilememektedir ($p=0.078>0.05$). Paylaşımcı sistemler pazar odaklılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,586$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılan sağlık çalışanları yenilikçilik uygulamalarına öneriler getirerek destek verdikleri, yapılacak yenilikler için potansiyel değerler oldukları, sektörlerinin paydaşları hakkında elde edecekleri bilgileri ne şekilde kullanabileceklerini bilmeleri yenilikçilik noktasında sağlık çalışanlarının çok büyük destek grubu olduğu, sağlık çalışanlarının genelinin yenilikçilik kültürü ölçeğini daha iyi algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Bunun yanında araştırma yapılan hastanedeki örgütsel öğrenme bilincinin yerleşmiş olduğu, çalışanların öğrenme konusunda birbirlerine destek vermelerinin üst düzey bir düşünce şeklinde düşünüldüğü, sağlık yöneticilerinin ya da liderlerinin kurum faaliyet ve işletme değerleri uyumunu sağladıkları anlaşılmaktadır.

İnovasyon (Yenilikçilik) ile örgütsel öğrenme arasında ilişkinin pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu çerçevede yenilikçilik kültürü düzeyi yükseldikçe örgütsel öğrenmenin de seviyesinin yükseleceği sonucu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel öğrenme alt boyutlarından sürekli öğrenme ve paylaşımcı sistemlerin yenilikçilik üzerinde pozitif belirleyici etkisi olduğu sonucuna varılmış, sürekli öğrenme ve paylaşımcı sistemlerin yüksek açıklayıcılık oranında öncül değişken olarak yenilikçiliği etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre örgütsel öğrenmenin ilerlemeyi, değişimi ve başarıyı sağlayan örgütsel öğrenme yoluyla, yenilik başarımının özünü oluşturduğu söylenebilir.

Yenilikçilik uygulamalarının sürekli öğrenmeden etkilenmediği, paylaşımcı sistemlerden pozitif yönde etkilendiği sonucuna varılmıştır. Paylaşımcı sistemler yenilikçilik uygulamalarını attıran yönde açıklayıcı değişken olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre işbirliğine dayalı örgütsel öğrenmenin hayati bir rol oynadığı ve yenilikler üzerinde büyük bir etkisi olduğu söylenebilir. Örgütsel öğrenme, yeniliği geliştirecek olan bilginin oluşturulmasını, edinilmesini, dağıtılmasını, ve bu bilgiden faydalanılmasını sağlamaktadır.

Yenilikçiliğe eğilimin sürekli öğrenmeden etkilenmediği, paylaşımcı sistemlerden pozitif yönde etkilendiği, paylaşımcı sistemler ile güçlü ilişkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır. Yenilik ve sürekli gelişime yönelik tutum ve davranışların, örgütün yaratıcılık ve öğrenme becerilerine dayalı paylaşımcı sistemlerden etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Değer odaklılığın sürekli öğrenme ve paylaşımcı sistemlerden pozitif yönde etkilendiği belirlenmiştir. Çalışanların içerisinde bulunduğu sürekli öğrenme ortamları ve bilginin paylaşılması, dağıtılması ile desteklenen iletişim ortamı katma değer üretmeye yönelik güdülerini arttırmaktadır.

Pazar odaklılığın sürekli öğrenmeden etkilenmediği, paylaşımcı sistemlerden pozitif yönde etkilendiği, paylaşımcı sistemler ile güçlü ilişkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır. Örgüt içerisinde oluşan enformasyonun pazara daha fazla odaklanmayı sağladığı ve yeni rekabet avantajlarına zemin hazırladığı düşünülmektedir.

Öneriler

Bu bölümde araştırmada elde edilen sonuçlara göre uygulayıcılar ve araştırmacılar için önerilerde bulunulmuştur.

Uygulayıcılar için öneriler

- Yenilikçilik kültürü ya da inovasyonun örgütsel öğrenme ile ilişkisi düşünüldüğünde, sağlık çalışanlarının yenilikçilik kültürü ve örgütsel öğrenme algılarından daha etkin şekilde yararlanmalarını sağlamak gerekir. Bu amaçla İl Sağlık Müdürlükleri güdümüyle farkındalık programları geliştirilmelidir.
- Daha fazla yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, çalışma süreleri ve çalıştıkları bölümlere göre yenilikçilik kültürü düşüncelerinin benzerlik taşıdığı düşünüldüğünde, mesleğe yeni başlayan ve yaşça daha genç olan deneyimsiz sağlık çalışanlarının yenilikçilik kültürü ve örgütsel öğrenme ile ilgili problemlerle başa çıkabilmelerinde mentorluk uygulamaları işlevsel şekilde kullanılmalıdır.

Araştırmacılar için öneriler

- Yenilikçilik kültürü ve örgütsel öğrenme seviyelerinin örgüt bağlamındaki katkısının yanında bireysel olarak kişilere sağlayacağı katkılar araştırılabilir.
- Sağlık çalışanlarının yenilikçilik kültürü ve örgütsel öğrenme seviyelerinin problem çözme becerilerine etkisini ortaya koyacak araştırmalar yapılabilir.
- Mevcut literatürün Türk örgüt kültürü düşünülerek daha da genişletilmesi için kuramsal araştırmaların yapılması önemlidir.



KAYNAKLAR

- Acaray, A., Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Akgün, A. E., Keskin H. ve Günsel A., Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler, Eflatun Yayınevi, Ankara, 2009.
- Akgün, A. ve Keskin, H., Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi Süreci. Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 5, 1, 2003,2-3.
- Akpınar, A. T., Örgütsel Öğrenme ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Alas, R. ve Maaja V., The Impact of Organizational Culture on Organizational Learning At Six Estonian Hospitals, International Journal Of Strategic Change Management, 1, 2006, 155-170.
- Argote, L., Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge, Springer Science-Business Media, New York, 2013.
- Argyris, C. ve Schön, D. A., Organizational Learning II: Theory, Method and Practice, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1996.
- Argyris, C. ve Schön, D. A., Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley, Massachusetts, 1978.
- Argyris, C., Double Loop Learning in Organizations. Harvard Business Review, September-October, 1977, 115-124.
- Arslandaş, C. C., Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8,3, 2006,153-170.

- Avcı, U., (2009), “Öğrenme Yönelimliliğın Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 5 (10) 121-138.
- Ayden, C. ve Düşükcan, M., Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğın Rolü, Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Dergisi, 4, 2002, 121-39.
- Aydınlı, H., Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları. Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, 2005 / 1, ISSN 1302-1761.
- Aytaç, T., Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar: Okul Merkezli Yönetim. Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000.
- Aytunç, E., Kalite Yönelimli İşletmelerde Yenilikçilik ve Örgütsel Öğrenmenin İşletme Performansı Etkisinde Pazar Dalgalanması ve Rekabet Yoğunluğının Rolü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Bailey, J. R. ve Clegg, S., International Encyclopedia of Organization Studies. SAGE.London, 2007.
- Barrett, M.,Cappleman, S. ve Shoib, G., Learning in Knowledge Communities:Managing Technology and Context. European Management Journal, 22, 1, 2004,4-5.
- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Kariyer Yayınları.İstanbul, 2004.
- Budak, G., Öğrenen örgütlerde stratejik planlama ve stratejik örgütlenme. Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,15,1,2000,1-11.
- Calvert, G.,Mobley, S. ve Marshall, L., Grasping the Learning Organization. Training and Development. ElsevierNetherland. 48,6, 1994,38-43.
- Cavusgil, S. T., Calantone, R. J. ve Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation cabability. Journal of Business & Industrial Marketing, 18(1), 6-21.
- Certo, C. S., Modern management. Eighth Edition, PrenticeHall, New Jersey, 2000.

- Chiva-Gómez, R., The facilitating factors for organizational learning: Bringing ideas from complex adaptive systems. *Knowledge and Process Management*, 10, 2, 2003, 99-114. DOI: 10.1002/kpm.168.
- Chou, S. W., Computers systems to facilitating organizational learning: IT and organizational context. *Expert Systems with Applications*, 24,3,2003,273-280. doi: 10.1016/S0957-4174(02)00155-0.
- Coetzer, A. ve Perry, M., Factors influencing employee learning in small businesses. *Education Training*, 50, 8/9,2008,648-660. doi: 10.1108/00400910810917037
- Croasdel, D., Its Role in Organizational Memory and Learning, *Learning Organizations. Information System Management* 8-11
<https://doi.org/10.1201/1078/43194.18.1.20010101/31260.2>
- Çam, S., Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Davenport, T.H. ve Prusak, L. (2001). İş dünyasında bilgi yönetimi: kuruluşlar ellerindeki bilgiyi nasıl yönetirler? G. Günay (çev.). İstanbul: Rota Yayın Yapım.
- De Weerd-Nederhof, P. C. Pacitti, B. J., Silva Gomes, J. F., & Pearson, A.W., Tools for the improvement of organizational learning processes in innovation. *Journal of Workplace Learning*, 14,8, 2002,320-331. doi:10.1108/13665620210449164
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z., Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17,1, 2008,2-3.
- Denison, D. R. ve Mishra, A. K., Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6, 2, 1995,204-223.
- DiBella, A., Nevis, E., Gould, J., Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, 33,1, 1996,361-379.
- Dinçer, Ö. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 2003.

- Dixon, N. Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively. Gower Publishing Limited, England, 1999.
- Dodgson, M., Organizational Learning: A Review of Some Literatures, Organization Studies, 14,3, 1993, 375-394.
- Drucker, P. F. (2002). ‘‘The Discipline of Innovation’’, Harvard Business Review.
- Drucker, P. F., The Discipline of Innovation, Harvard Business Review, 2002, <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation> erişim tarihi: 15.07.2018
- DuPlessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. Journal of Knowledge Management, 11(4), 20-29.
- Eeming X. and Han Z., (2008), ‘‘Organizational Learning and Innovation: Research Based on Different Ownership Identity’’, 15th International Conference on Management Science & Engineering, Institute of Electrical and Electronics Engineers, California, s. 921–926
- Eilertsen, S. & London, K., Modes of Organizational Learning, 2005, <http://www.kollnergroupp.com/wp-content/uploads/2009/11/Modes-of-organizational-Learning.pdf>, Erişim 15.07.2018.
- Elçi, Ş., Herkesin İnovasyon Yapması Kaçınılmaz, Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (BTSO) Bursa Ekonomi Dergisi, 1, 227, 2007, 38-39.
- Ellinger, A. D., Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: The case of Reinventing Itself Company, Human Resource Development Quarterly, 16, 3, 2005, 389-415. doi: 10.1002/hrdq.1145
- Erçetin, Ş., Örgütsel zeka, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- Eren, E., Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi., 13. Basım, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012.
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, 6. Basım, Beta Yayın, İstanbul, 2003.

- Eren, M.Ş., Yücel, R. ve Eren, S.S. (2010), “Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk Pazar Dinamizmi Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Journal of Yasar University, 18 (5), 3102-3116
- Fiol, M. ve Marjorie A. L., Organizational Learning, the Academy of Management Review, 10, 4, 1985, 803-813.
- Garcia, V. J., Ruiz, A. ve Llorens, F. J. (2007). Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. Technology Analysis & Strategic Management, 19, 527-558.
- Garvin, D. A., Building a Learning Organization. Harvard Business Review, 71, 4, 1993, 78-91.
- Gilgeous, V., Operations and the management of change. University of Nothingam, Pitman Publishing, London, 1997.
- Goffin&Mitchell,, Innovation Management-Strategy and Implementation Using The Pentathlon Framework, Mcmillan, 2005.
- Göl, E. ve Bülbül, T. (2012). _lköğretim okulu yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliliklerine ilişkin öğretmen algıları. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8(2), 97-109.
- Gümüşlüoğlu, L. İnovasyon ve Liderlik, Savunma Sanayi Gündemi, Sayı: 3, Ankara, Ekim 2009.
- Hansen, M. T., Nohria N. ve Tierney, T. (2001). Bilgi Yönetimi Stratejiniz Ne?. Örgütsel Öğrenme, Çev. Nurettin Elhüseyni, MESS Yayın No: 366, İstanbul.
- Haşit, G., İşletme Başarısında Yönetmel Yaraticılığın Rolü, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Kütahya, 8, 1, 2003, 2-3.

- Hsiu-Fen Lin, (2007) "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study", International Journal of Manpower, Vol. 28 Issue: 3/4, pp.315-332, <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Huber, G., Organizational learning: the contributing processes and the literatures. Organization Sciences, 1991, 88–115.
- Hult, G. Tomas M., Ketchen, J. D. ve Nichols, L. E., An Examination of Cultural Competitiveness and Order Fulfillment Cycle Time within Supply Chains. Academy of Management Journal. 45, 3, 2002, 577-586.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. ve Knight, G.A. (2004), “Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance”, Industrial Marketing Management, 33: 429- 438
- İmamoğlu, İ. K., Örgütsel öğrenme yeteneğinin yenilik ve firma performansı üzerine etkisi. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2012.
- İmamoğlu, S. Z., Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Yenilik Çabaları ve KOBİ’lerde Ürün Yeniliği Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, 2002.
- Jarvis, P., Holford, J. and Griffin, C., The Theory and Practice of Learning, 2nd Edition, Routledge, London, 2003.
- Jimenez, D.J. and Valle, R.S., (2011), “Innovation, Organizational Learning, and Performance”, Journal of Business Research, 64, 408- 417
- Kalkan, V., Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zekâ ve Bilgi Üretimi. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2004.
- Kılıç, E., Durumlu Öğrenme Kuramının Eğitimdeki Yeri ve Önemi, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 24, 3, 2004, 2-3.

- Kim, H. D., The Link Between Individual and Organizational Learning, Sloan Management Review, 1,2, 1993, 37-50.
- Koç, T. ve Ceylan, C. (2007). Factors impacting innovative capacity in large-scale companies. Technovation, 27(3), 105-115.
- Koç, U., Örgütsel Öğrenme: Tanımı Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar Ve Davranışsal Yaklaşım. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11, 1, 2009,151-165.
- Koçel, T. İşletme Yöneticiliği. (15. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.İstanbul, 2014.
- Kohli, A.,Jaworski, B., Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. Journal of Marketing, 1990, 54, 1-18.
- Kolb D. A., Management And The Learning Process, Organizational Psychology: A Book of Reading. Prentice-Hall, Inc.New Jersey, 1974.
- Küçükoglu, A., Örgütsel Öğrenme ve Öğrenmenin Engelleri. Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı: 2005, http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/166/index3-kucukoglu.htm. (15.07.2018).
- Lemon, M. ve Sahota, P. S. (2004). Organizational culture as knowledge repository for increased innovative capacity. Technovation, 24, 483-498.
- Leroy, F.,&Ramanantsoa, B., The Cognitive and Behavioural Dimensions of Organizational Learning in a Merger: an Empirical Study. Journal of Management Studies, 34, 6, 1997, 871-894.
- Leskovaar - Spacapan, G.,&Bastic, M., Differences in organizations' innovation capability in transition economy: Internal aspect of the organizations' strategic orientation. Technovation, 27, 9, 2007,533-546.
- Levitt, B. ve James G. M. Organizational Learning, Annual Review of Sociology, 4, 1, 1988,319-340.

- Lipshitz, R., Friedman, V. J. ve Popper, M., Demystifying Organizational Learning (1.baskı). Sage Publications, Inc. California, 2007.
- Lohman, M. C., Environmental inhibitors to informal learning in the workplace: A case study of public school teachers. *Adult Education Quarterly*, 50, 2, 2000, 83-101. doi: 10.1177/07417130022086928
- March, J. G., & Simon, H. A., *Organizations*. Blackwell, Cambridge, MA, 1958.
- Marquardt, M. J., *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. Davies Black Publishing Inc. Palo Alto CA, 2002.
- Marsick, V. J., The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Introduction to the Special Issue Examining DLOQ Use Over a Decade. *Advances in Developing Human Resources Journal*. 15, 2, 2013, 127-132.
- Mawer, D., (2003), *Enlivening Analysis Through Performance: Practising Set Theory*, Ed. B. J. Music, Cambridge University Press, 20 (3) 260.
- McCharen, B., Song, J. ve Martens, J. (2011). School innovation: the mutual impacts of organizational learning and creativity. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(6), 676-694.
- Moorman, C., Miner, A., Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, 23, 1, 1998, 698-723.
- Morales, V.J.G., Barrionuevo, M.M. and Gutiérrez, L.G., (2012), "Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation", *Journal of Business Research*, 65, 1040- 1050
- Murat, İ. ve Baki, B. (2011). Antecedents and performance impacts of product versus process innovation: empirical evidence from SMEs located in the Turkish science and technology parks. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 172- 206.
- Narin, P. Rekabet Üstünlüğünün Kaynağı Olarak Teknolojik Yenilikler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.

- Nayır, S., Kurum Kültürü İle Örgütsel Öğrenme Süreçleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Neo, R. A., İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi. Canan Çetin (çev.). 1. Baskı, Beta Basım Yayım.İstanbul, 1999.
- Nevis, E., C., DiBellaAnthony J. &Gould, Janet M., Understandingorganizations as learningsystems. Sloan Management Review, 36, 2, 1995, 73-85.
- OECD ve Avrupa Birliği, Oslo kılavuz yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler. 2005, www.tubitak.gov.tr erişim tarihi:13.07.2018
- OECD, FrascatiKlavuzu Çev: Tübitak, Ankara: Tübitak Yayınları. 2005, www.tubitak.gov.tr erişim tarihi:13.07.2018
- OECD, Oslo Kılavuzu, TÜBİTAK, Ankara: TÜBİTAK Yayınları. 2006, www.tubitak.gov.tr erişim tarihi:13.07.2018.
- OECD, Oslo Klavuzu Çev: Tübitak, Ankara: Tübitak Yayınları. 2005, www.tubitak.gov.tr erişim tarihi:13.07.2018
- Onağ, A. O., Örgütsel Kültür ile Yenilikçilik Odaklı Örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Ozan, Ö., İşletmelerde Yenilik Yapma ve Yönetme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Öğütveren, Ö., Öğrenen Örgütlerde sürekli iyileştirme modeli: işletme eğitimi üzerine bir uygulama. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Kayseri, Erciyes Üniversitesi 2000.
- Öneren, M., İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi. 4, 7, 2008, 163-178.
- Özdamar, K.,Paket programlar ile istatistiksel veri analizi, 2.bs., Kaan Kitabevi, Eskişehir, 1999.

- Özgen, H., Kılıç, K. C. ve Karademir, B., Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi. 13, 2, 2004,175-188.
- Panayides, P. M., The Impact of Organizational Learning on Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness and Performance, Industrial Marketing Management, 36, 1, 2007, 68-80.
- Paukert, M., Niederée, C., Muscogiuri, C., Bouquet, P. ve Hemmje, M. (2001), Knowledge in the Innovation Process: An Empirical Study for Validating the Innovation Knowledge Life Cycle, European Commission, IST-2001-38422.
- Polat, C., Üniversite öğrencilerinin bilgi okuryazarlığı becerilerindeki zorlanma düzeyleri üzerine bir araştırma. Türk Kütüphaneciliği, 4, 19, 2005,408-409.
- Popper, M. ve Lipshitz, R.,Organizational Learning: Mechanism, Culture and Feasibility, Management Learning, 31, 2, 2000,181-196.
- Prajogo, D. I.,Sohal, A.S., The relationship between TQM practices, quality performance and innovation performance: an empirical examination. International Journal of Quality & Reliability Management Review, 20, 8, 2003, 901-918.
- Probst, G. J. B. ve Büchel, B. S. T.,Organizational Learning: The Competitive Advantage Of The Future. PrenticeHall.London, 1997.
- Sambrook, S., Factors influencing learning in work: A comparison of two research projects (European-and United Kingdom-based). European Educational Research Journal,1, 3, 2002, 522-537. doi: 10.2304/eeerj.2002.1.3.8.
- Sambrook, S.,&Stewart, J., Factors influencing learning in European learning oriented organisations: Issues for management. Journal of European Industrial Training,24, 2/3/4, 2000,209-219. doi:10.1108/03090590010321179
- Santos - Vijande, M. L.,JoséÁngel, L.-S., JuanAntonio, T., How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy and performance. Journal of Business Research, 2012, 1079–1089.

- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez-Jimenez, D. ve Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997-1015.
- Schein, E. H., Empowerment, coercive persuasion and organizational learning: Do they connect? *The Learning Organization*, 6, 4, 1999, 163-172. doi.org/10.1108/09696479910280622
- Senge, P. M., Beşinci Disiplin (Çev. İldeniz, A.; Doğukan, A.). (Eserin aslının yayın tarihi 1990). İstanbul, 2011.
- Senge, P. M., Beşinci disiplin. 9. Baskı, (Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Yayınları. İstanbul, 2007.
- Senge, P. M., The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*. 1990, C.32, S.1, ss.7-23.
- Seymen, A. & Bolat., Örgütsel Öğrenme, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2002.
- Shrivastava, P., A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20, 1, 1983, 7-28. doi:10.1111/j.1467-6486.1983.tb00195.x
- Simon, Herbert A., Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations. Free Press. New York, 1997.
- Skule, S., Learning conditions at work: A framework to understand and assess informal learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 8, 1, 2004, 8-20. doi: 10.1111/j.1360-3736.2004.00192.x
- Slater, S., Narver, J. (1995). Marketing Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 63-74.
- Sungur, O. Antalya'da Faaliyet Gösteren İhracatçı İşletmelerin AR-GE, Teknoloji Geliştirme ve İnovasyon Faaliyetleri, Uluslararası Davraz Kongresi Küresel Diyalog, Süleyman Demirel Üniversitesi, Eylül, Isparta, 2009, 24-27.
- Şimşek, M. ve Nursoy, M. (2002), Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, Hayat Yayınları, No.128, İstanbul.

- Tarım, M., (2004), “Sağlık Sektöründe Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli”. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2 (7), 233- 248
- Taşpınar, M. Öğretim ilke ve yöntemleri. 5. Baskı, Bizim Repro Bas Matbaa. Ankara, 2012.
- Tevrüz, S., Artan, İ. ve Bozkurt, T., Davranışlarımızdan seçimler (örgütsel yaklaşım). 1. Baskı, Beta Basım Yayım. İstanbul, 1999.
- Therin, F. (2002). Organizational learning and innovation in high tech small firms. Proceedings of 36th Hawaii International Conference on System Sciences (6-9 Ocak). Hawaii: IEEE Computer Society.
- Töremen, F., Öğrenen Okul. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara, 2001.
- Trott, P., Innovation Management and New Product Development. PrenticeHall, 2005.
- Tsang, E. (1997). Organizational Learning And The Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive And Prescriptive Research. Human Relations, 50, 1, 77, Türk Dil Kurumu Sözlüğü, <http://tdkterim.gov.tr/>, 13.07.2018.
- Türkay, O., Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler ve Pazarlama Performansına Etkileri Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Uğurlu, Y. Ö., Örgütsel öğrenme yeteneğinin ürün yeniliği performansına etkisi: Üretim işletmelerinde bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Ussahawanitchakit, P., Moderating Effects of Environment on The Strategic Leadership, Organizational Learning, Innovation, and Performance Relationships, Journal of International Business and Economics, 11, 2, 2011, 45- 55.
- Vera, D., Crossan, M. ve Apaydın, M., A Framework for Integrating Organizational Learning, Knowledge, Capabilities, and Absorptive Capacity, In Mark Easterby-Smith and Marjorie A. Lyles (Editörler). Handbook of Organizational Learning

and Knowledge Management (2.baskı). John Wiley&Sons Ltd.,Chichester, West Sussex, United Kingdom, 2011.

Yamen, M., Örgütsel Değişim ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

Yazıcı, S., Öğrenen organizasyonlar. Alfa Basım Yayım.İstanbul, 2001.

Yeloğlu, H., O. Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmalar, Ege Akademik Bakış, 7,1, 2007, 1-2.

Yıldırım, E. Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zeka: Teori ve Bir Uygulama, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 1, 2, 2010,145-170.

Yılmaz, M., Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Zerenler, M., Türker N., ve Şahin, E., Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1,17, 2007,659-660.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Dr. Öğr. Üyesi Hakan EMANET'in danışmanlığında planladığım bu çalışma sağlık çalışanlarının “Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisinin Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde İncelenmesi” konusunda görüşlerinin belirlenmesi amacıyla planlanmıştır. Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak uygun bulduğunuz ifadeyi işaretlemeniz istenmektedir. Madde atlamamanız, boş bırakmamanız araştırma verilerinin sağlıklı değerlendirilmesi açısından önemlidir. Araştırma verileri sadece yüksek lisans proje çalışması için kullanılacak olup kurum ve kişi bilgileri saklı tutulacaktır.

Araştırmamıza katılımınız ve verdiğiniz özenli yanıtlar için teşekkür ederim.

Gül KARAHAN
Beykent Üniversitesi
Sağlık Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

1.Cinsiyetiniz

☐Erkek

☐Kadın

2. Yaşınız

☐25 ve Altı

☐26-39

☐40 ve Üstü

3. Medeni durumunuz:

☐Evli

☐Bekâr

☐Dul/Boşanmış

4. Eğitim durumunuz:

☐Ortaokul

☐Lise

☐Ön Lisans

☐Lisans

☐Lisansüstü

5. Aylık geliriniz

☐0-2000 TL

☐2001 TL-3000 TL

☐3001TL-4000 TL

☐4001 TL ve Üzeri

6. Bölüm

☐Dâhili Tıp

☐Cerrahi Tıp

☐Temel Tıp

7. Meslek☐ Hekim☐ Diğer Sağlık Personeli☐ Hemşire☐ İdari/Teknik☐ Sağlık Memuru☐ Yardımcı**8. Çalışma Süresi**☐ 10 Yıl ve Altı☐ 11-20 Yıl☐ 21 Ve Üzeri Yıl

YENİLİKÇİLİK KÜLTÜRÜ		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum, Ne katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı size en uygun seçeneği (X) işaretlemek suretiyle belirtiniz.						
	Yenilikçilik Uygulamaları					
1	Önümüzdeki yıllarda süreçlerimizde (teşhis-tedavi metotları vb.) mevcut iş modellerimizi destekleyecek şekilde değişikliğe gidebiliriz.					
2	Yenilikçi çizgimizin sonucu olarak girişimciliği destekleyecek yeni kaynaklar ya da mevcut kaynakların farklı yönlendirilmesine yönelik önerilerde bulunuruz.					
3	Yenilikçilik ile ilgili geniş bir tabana sahibiz.					
4	Yenilikçilik yapımızı ölçülebilir kaynaklarla (insan ve finansal) destekleriz.					
5	Kurumsal amaçlarımıza daha az hizmet eden süreçleri söndürmek yerine yeni hizmetler inşa etmek için hazırlıklıyız.					
6	Yeni sağlık hizmeti önerilerini kayıt altına alan iyi bir sisteme sahibiz					
7	Fikirlerimiz kolayca hizmete dönüştürülebilir.					
8	Ne kadar başarılı olacağı net olmasa da yeni hizmetleri başlatmak bize ters gelmez.					
9	Yönetim gelişime yönelik uygulamalar yolundaki engelleri kaldırmada dirençleri kırmada çalışanlara yardımcı olur.					
10	Kurumda fırsatların beklenildiği gibi çıkmayacağı ve hataların da yapılabileceği yönünde bir anlayış hakimdir.					
11	Rekabetçi reaksiyonlara bağlı olarak ürün ve hizmetlerde hızlı değişim yapabiliriz.					
12	Fikirlerimizi uygulamaya geçirmede hızlıyız.					
13	Hastanemizden beklentilerin üstünde ya da altında hizmet alındığını anlayabiliriz.					
14	Rekabeti destekleyici süreç ve işlemler gerektiğinde hızlı bir biçimde şekillendirilebilir.					

15	Yenilikçilik girişimlerimizi ölçecek ölçüm metodlarına sahibiz.					
16	Performans yönetimi bilgileri insanları kontrol etmekten çok gelişimsel faaliyetler için kullanılır					
	Yenilikçiliğe Eğilim					
17	Yenilikçilik kurumsal kültürümüzde vardır, sadece bir sözden ibaret değildir.					
18	Çalışmalarımız, stratejik (Uzun dönemli başarıyı hedef alan) anlayış temelinde şekillendirilir					
19	Üst yönetimimiz tüm kurumda etkili yenilikçilik mesajları vermektedir.					
20	Projeler, girişimler ve takımlarla desteklenmiş bir yenilikçilik vizyonuna sahibiz.					
21	Yönetim işlerin yapılışı ile ilgili farklı fikirler elde etmişse düşüncelerini bu yönde yönlendirebilir.					
22	Kurumumuzda açık şekilde ortaya konmuş yenilikçilik hedefleri vardır					
23	Yenilikçilik kurumum için temel değerlerden biridir.					
24	Hizmet kalitemizi yükseltmek amacı ile stratejik girişimlerimiz süreklilik gösterir.					
	Değer Odaklılık					
25	Değerlerimizi belirlerken, hastalarımızı sürece dahil ederiz.					
26	Bir değer oluşturma girişiminde değer zincirinin diğer elemanları (distribütör, tedarikçi, satıcılar vb.) ile de etkileşim içindeyiz.					
27	Hastalar ve çalışanlara yönelik süreçlere nelerin değer katacağı konusunda fikir birliği vardır.					
28	Sunduğum sağlık hizmetinin her aşaması ile ilgili bir yenilikçilik ve yeni fikir arayışı içindeyim.					
29	Değer katacak kararları verirken ihtiyaç duyduğumuz bilgileri elde etmeye çalışırım.					
30	Hangi süreç ya da hizmetin mükemmel olması gerektiğini bilirim.					
31	Hastalara sunduğum hizmete değer katacak uygun davranışları sergilerken kendimi rahat hissederim.					
	Yenilikçilik Potansiyeli					
32	Yenilikçi bir birey olduğumu düşünürüm.					
33	Çalışanlar tarafından günlük faaliyetlerde yenilikçiliğin temel değerler içine konması başarı oranını yükseltebilir.					
34	Belirsizlik benim için risk değil, fırsattır.					

35	Kurumum benim yenilikçiliğimi (yaratıcılığımı) kendi yararına kullanır.					
36	Kurumda yenilik yapma kapasitemizi geliştirmek için bize fırsat verilir.					
37	Fırsat verilirse bir şeyleri daha farklı yapmak için çaba gösteririm.					
	Pazar Odaklılık					
38	Hastalar, rekabetçiler ve kurumda çalışanları etkileyecek bir bilgi edindiğimde bu bilgiyi nasıl kullanacağımı biliyorum					
39	Kurumumla ilgili hayati önem taşıyan konular hakkında bilgim vardır.					
40	Hastanemizin gelecekte başarı sağlayabileceği faaliyet alanları (ya da pazar segmenti) hakkında bilgimiz vardır.					
41	Diğer hastanelerin hangi müşteriyi (hastayı) hedeflediğini biliriz					
42	Diğer hastanelerin hangi hastayı hedeflediğini biliriz					
43	Rekabet ettiğimiz çevreyi anlamaya zaman ayırırız.					
44	Bilgi üretiminin stratejik olduğunu düşünüyorum.					
45	Ürettiğimiz bilgiler bize sağlık sektöründe farklı bir avantaj sağlamaktadır.					

	ÖRGÜTSEL ÖĞRENME Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı size en uygun seçeneği (X) işaretleme suretiyle belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum, Ne katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Çalışanlar öğrenmek için birbirlerine yardım ederler.					
2	Çalışanlara öğrenmelerini desteklemek için zaman ayrılır.					
3	Çalışanlar öğrenmeleri için teşvik edilirler.					
4	Çalışanlar birbirlerini açık ve dürüst değerlendirirler.					
5	Çalışanlar görüşlerini ifade ederken, diğerlerinin de ne düşündüğünü sorarlar.					
6	Çalışanlar birbirlerinin güvenini kazanmak için zaman harcarlar.					
7	Bölümler, gerektiğinde hedeflerini değiştirmekte özgürdürler.					
8	Bölümler, topladığı yeni bilgilerle amaçlarını gözden geçirir.					
9	Bölümler, yöneticilerin bölümlerin önerilerini uygulayacağına emindirler.					
10	Kurumum, sistematik olarak performansımızı ölçer.					
11	Kurumum, bilgilerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.					
12	Kurumum, eğitime harcanan kaynak ve zamanın sonuçlarını ölçer.					
13	Kurumum, çalışanların yetki kullanmasını teşvik eder.					
14	Kurumum, çalışanlarına kullandıkları malzemeler üzerinde denetim yetkisi verir.					
15	Kurumum, çalışanların yenilikleri denemesini destekler					
16	Kurumum, çalışanların global düşünmesini teşvik eder.					
17	Kurumum, ortak çıkarlar için toplumla birlikte çalışır.					
18	Kurumum, sorun çözerken çalışanların önerilerini söylemesini teşvik eder.					
19	Kurumumda, liderler yönettikleri çalışanlara danışmanlık yaparlar.					
20	Kurumumda, liderler öğrenmek için sürekli olarak fırsat ararlar.					
21	Kurumumda, liderler faaliyetlerin işletmenin değerleriyle tutarlı olmasını sağlar.					
22	Kurumum, çalışanların global düşünmesini teşvik eder.					

ÖZGEÇMİŞ

1974 yılında Elazığ'da doğdum. İlkokulu İzmir Beydağ Atatürk İlköğretim Okulu'nda, Ortaokulu Bingöl Lisesi Orta kısımda bitirdim. Liseyi Elazığ Mehmet Akif Ersoy Lisesinde tamamladım. 1996 yılında Fırat üniversitesi Tıp Fakültesi'ni 2.likle bitirdim. Aynı yıl Fırat Üniversitesi Tıp Fakültesi Kadın Hastalıkları ve Doğum ana bilim dalında ihtisas yapma hakkı kazanarak 2001 yılında tamamladım. Bu tarihten sonra Kovancılar Devlet Hastanesi, ElazığSarahatun Doğumevi, Muş Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesi, Karabük Yenice DevletHastanesi, İstanbul Kanuni Sultan Süleyman EAH, İstanbul Haydarpaşa EAH kadın hastalıkları ve doğum uzmanı olarak çalıştım. Kovancılar Devlet Hastanesi, ElazığSarahatun Doğumevi'nde ek olarak yöneticilik görevim oldu. Daha sonra Lütfi Kırdar EAH Başhekim Yardımcısı olarak çalıştım. Halen Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Kadın Hastalıkları ve Doğum Uzmanı olarak çalışmaktayım. Yabancı dilim İngilizce olup iyi düzeydedir. Evli ve 3çocuk annesiyim.

Gül KARAHAN