

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE İNOVASYON İLİŞKİSİ: BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA¹

Mahmut ÖZDEVECİOĞLU*

Durdu Mehmet BİÇKES**

ÖZ

Bu çalışma, örgütsel öğrenme ve inovasyon arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla çalışmanın teorik kısmında öncelikle örgütsel öğrenme ve inovasyon kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişki üzerinde durulmuş, sonrasında ise değişkenler odağında yapılan çeşitli araştırmaların bulguları aktarılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında ise örgütsel öğrenme ile inovasyon arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından 2009 yılı üretimden satış rakamları baz alınarak belirlenen Türkiye'nin en büyük 500 ve en büyük ikinci 500 sanayi kuruluşu örnekleminde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Alan araştırmasından elde edilen bulgular örgütsel öğrenme ile inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kavramlar: Örgütsel öğrenme, İnovasyon, Büyük Ölçekli İşletmeler.

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL LEARNING AND INNOVATION: A STUDY AT THE LARGE-SIZED BUSINESSES

ABSTRACT

This research has been done to examine the relationship between organizational learning and innovation. Firstly, the theoretical part of research focuses on the concepts of organizational learning and innovation and relationships between these concepts. Then, findings of different studies performed within the framework of variables are shown. In the practice part, the research conducted by Istanbul Chamber of Industry in 2009 and considering production sales figures are implemented in the largest five hundred and the second five hundred industrial establishments of Turkey so as to determine the relationship between organizational learning and innovation. Findings obtained from field study indicates significant and positive relationships between organizational learning and innovation.

Keywords: Organizational Learning, Innovation, Large-Sized Businesses.

¹ Bu çalışma, Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU danışmanlığında, Durdu Mehmet BİÇKES tarafından hazırlanan "Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

* Prof. Dr., Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü.

** Yard. Doç. Dr., Nevşehir Üniversitesi MYO.

Makalenin kabul tarihi: Aralık 2011.

GİRİŞ

Değişimin temel belirleyici duruma geldiği çevresel ortamlarda, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve üst düzey bir performans sergileyebilmeleri her şeyden önce çevresel değişimleri algılayabilmelerine ve bir bütün olarak çevresel değişikliklere uygun yenilikler geliştirebilmelerine bağlıdır. Değişim ve gelişimin kesintisiz bir süreç olduğu gerçeği dikkate alındığında; bu değişim ve gelişimleri içselleştirme sürecinde örgütsel öğrenmenin ve değişim ve gelişimlere uyumun sağlanması aşamasında ise inovasyonun işletmeler açısından yaşamsal öneme sahip oldukları görülmektedir. Buradan hareketle firma varlığının sürdürülebilmesi ve gelişiminin sağlanabilmesi noktasında, örgütsel öğrenme ve inovasyonun birlikte ele alınması gereken kavramlar olduğu söylenebilir.

Çevresel değişimler nedeniyle ilgili kavramların örgütler açısından taşıdığı yaşamsal öneme paralel olarak, son dönemde bilim dünyasında da kavramlar üzerine yapılan çalışma sayısında ciddi bir artış olduğu gözlenmektedir. Yabancı yazın incelendiğinde, örgütsel öğrenme ile inovasyon arasındaki ilişkiyi irdeleyen çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Buna karşın, Türkçe literatürde ilgili kavramlar arasındaki ilişkiyi ele alan bilimsel araştırmalar oldukça sınırlı düzeyde kalmaktadır. Ayrıca mevcut çalışmalarda, inovasyon ya bir bütün olarak ya da yönetsel inovasyon ve teknik inovasyon şeklinde ele alınmaktadır. Bu çalışmada ise inovasyon, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, strateji inovasyonu ve pazar inovasyonu şeklinde dört grupta incelenmektedir. Bu nokta, çalışmaya mevcut araştırmalardan farklı kılmaktadır.

Bu çalışmada, örgütsel öğrenme ile inovasyon arasındaki ilişki İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından 2009 yılı üretimden satış rakamları baz alınarak belirlenen Türkiye'nin en büyük 500 ve en büyük ikinci 500 sanayi kuruluşu örnekleminde gerçekleştirilecek uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulmaktadır. Bu anlamda çalışmanın literatürdeki eksikliğe bir nebze de olsa katkıda bulunacağı ve bu açıdan **önem** arz ettiği söylenebilir. Ayrıca araştırma sonuçları, firma varlığının sürdürülebilmesi ve gelişiminin sağlanabilmesi noktasında örgütsel öğrenme ve inovasyonun rolünü gözler önüne sermekte ve bu anlamda işletme yöneticilerine konunun yaşamsallığını hatırlatmaktadır. Araştırma sonuçlarının uygulayıcılara dönük olarak ortaya koyacağı bu yol haritası, çalışmaya farklı bir özgünlük katmaktadır.

Bu değerlendirmeler ışığında çalışmanın **temel amacı**; örgütsel öğrenme ile inovasyon arasındaki ilişkiyi irdelemek ve bu ilişkiyi bir alan araştırması ile analiz etmektir. Bu temel amaç çerçevesinde, çalışma kapsamında örgütsel öğrenme ve inovasyon kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişki teorik çerçevede açıklanmaktadır. Ayrıca çalışmayla; örgütsel devamlılığı ve gelişimi sağlamada birinci derece de sorumlu olan yöneticilere, bu konu üzerinde doğrudan etkileri bulunan örgütsel öğrenme ve inovasyonun oluşturulması ve geliştirilmesi süreçlerinde yol gösterici bir takım ipuçları sunulması da amaçlanmaktadır.

Çerçevesi çizilen bu amaçlar doğrultusunda, çalışma üç temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, örgütsel öğrenme ve inovasyon kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişki teorik çerçevede ele alınmaktadır. İkinci bölümde, araştırmanın metodolojisi hakkında açıklayıcı bilgi verilmektedir. Üçüncü bölümde ise örgütsel öğrenme ile inovasyon arasındaki ilişki uygulamalı bir çalışma ile irdelenmekte ve elde edilen bulgulara ilişkin sonuçlar aktarılmaktadır.

I. TEORİK ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle örgütsel öğrenme ve inovasyon kavramları üzerinde durulmaktadır. Sonrasında ise bu kavramlar arasındaki ilişki, araştırmacılar tarafından geliştirilen model çerçevesinde ele alınmış ve konu özelinde yapılan önceki çalışmaların bulguları aktarılmaktadır.

A. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

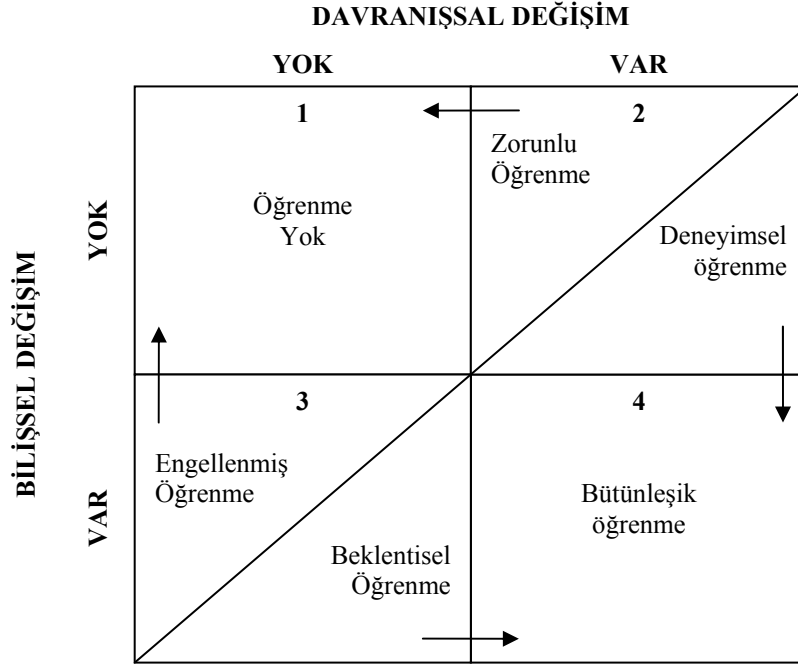
Bir örgüt genelindeki tüm karar ve davranışları etkileyen çevresel değişim ve belirsizlikler, örgütler için çevresel adaptasyonu dinamik bir süreç haline dönüştürmüştür (Miles vd., 1978: 547) ve ekonomik yapıyı sil baştan yeniden şekillendirmiştir. Eski ekonomide hayat, öğrenme ve çalışma şeklinde iki bölüme ayrılabilirdi. Yeni ekonomi, bilgi ve inovasyon üzerine kurulu bir ekonomi olduğundan dolayı, günümüzde öğrenme günlük hayatın vazgeçilmez bir parçası olmuş ve bu gelişmeler, bireylere ve örgütlere etkin olabilmeleri için öğrenme sorumluluğu ve zorunluluğu yüklemiştir (Tapscott, 1998: 182-183; Khandekar, Sharma, 2006: 683). Bu zorunluluk, örgütleri hayatta kalabilmek için değişmeye ve yeni yollar öğrenmeye yönlendirmiştir. Bu anlamda örgütsel öğrenme; çevresel değişimlerle başa çıkarak, örgütsel varlığın devam ettirilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması noktasında vazgeçilmez bir değere sahiptir (Klimecki, Lassleben, 1999: 2). Öğrenme, çevresel değişimlerin izlenmesi kadar içsel ilişkilerin yönlendirilmesi sürecini de kapsamaktadır (Schein, 2004: 395). Bu çerçevede özellikle bilginin ön planda olduğu örgütlerde çalışanlar, öğrenme ve gelişme için teşvik edilmeli, sürekli öğrenmeyi sağlayacak kültürel ve yapısal ortamlar oluşturulmalıdır (Atak, Atik, 2007: 64). Örgütsel değişim kapasitesinin önemli bir bileşeni olan öğrenme (Taylor, 2008: 125), sürekli bir değişim ve dönüşümü ifade etmektedir. Bu değişim ve dönüşümler zaman içerisinde meydana gelmekte ve örgütün çevresel adaptasyon yeteneğine temel teşkil etmektedir.

Örgütsel öğrenme literatüründe, *davranışta* ya da *örgütsel performansta* bir değişim söz konusu olduğunda öğrenmenin gerçekleşmiş olduğuna dair hakim bir görüş bulunmasına (Smith, Tosey, 1999: 73) karşın, *bilişsel* anlamda bir değişim söz konusu olduğunda da öğrenmenin gerçekleşmiş olduğunu ifade eden görüşlere de rastlanmaktadır (Yeo, 2002: 109). Örneğin; Friedlander, öğrenme sonucu ortaya çıkan değişimin davranışsal bir değişim olması şeklinde bir zorunluluğun bulunmadığını, öğrenmenin yeni ve anlamlı içgörüler ve far-

kırdalıklar edinme ile de sonuçlanabileceğini ileri sürmektedir (Özdemir, 2006: 10). Bu anlamda öğrenme çeşitli kaynaklarda “çalışma ve/veya deneyimler yolu ile *bilgi, anlayış ve yeterlilik (ustalık) kazanma süreci*” olarak tanımlamaktadır (Allee, 1997: 50; Himberg vd., 2003: 104; Bassi, Polifroni, 2005: 105).

Benzer şekilde Crossan ve diğerleri (1995: 351) de, öğrenmeyi bilişsel ve davranışsal boyutlarda değişime neden olan bir olgu olarak ele almaktadırlar. Yazarlar bilişsel ve davranışsal öğrenme arasındaki ilişkiyi ise şekil 1’deki gibi göstermektedirler.

Şekil 1. Örgütsel Öğrenmede Biliş, Davranış Çerçevesi



Kaynak: Crossan vd., 1995: 351.

Şekil 1 incelendiğinde, öğrenmenin bilişsel ve davranışsal olmak üzere iki farklı boyutta gerçekleşebileceği görülmektedir. **1 nolu kutucuk** bilişsel ve davranışsal anlamda herhangi bir değişimin gerçekleşmediği durumu göstermektedir. Bu durumda öğrenmeden bahsetmek mümkün değildir. **2 nolu kutucuk** iki farklı durum taşımaktadır. Davranışsal anlamda bir değişimin olduğu, ancak bu davranışsal değişimin bilişsel bir farklılaşmaya yönelmediği ilk durumda zorunlu öğrenmeden bahsedilmektedir. Bu öğrenme şeklinde öğrenme durumunda olan birim, öğrenme eylemini içselleştirememektedir. Davranışsal anlamda bir değişimin olduğu ve bu değişimin bilişsel anlamda bir değişime yöneldiği ikinci

durumda ise deneyimsel öğrenmeden bahsedilmektedir. Bu öğrenme şeklinde öğrenme durumunda olan birim, öncelikle davranışsal boyutta farklılığa neden olan öğrenme eylemini takip eden süreçte bilişsel olarak içselleştirmektedir. **3 nolu kutucukta** da iki farklı durum söz konusudur. İlk durumda bilişsel boyutta meydana gelen değişim davranışsal farklılaşmaya temel oluşturamamaktadır. Bu durumda engellenmiş öğrenme söz konusudur. İkinci durumda ise, bilişsel boyutta meydana gelen değişim davranışsal değişime zemin oluşturmaktadır. Bu durumda beklentisel öğrenmeden bahsedilmektedir. **4 nolu kutucukta ise**, hem bilişsel hem de davranışsal boyutta değişim söz konusudur. En etkili öğrenmenin ortaya çıktığı bu duruma, bütünleşik öğrenme adı verilmektedir. Bu açıklamalar ışığında, öğrenmeden beklenen çıktının elde edilebilmesi için öğrenmenin, hem bilişsel hem de davranışsal boyutları kapsaması yani bütünleşik öğrenmenin gerçekleşmiş olması gerektiği söylenebilir.

Garvin (1993: 90), biliş ve davranış olgularını dikkate alarak örgütsel öğrenmeyi; kavrayıştan davranış değişikliğine ve performans artışına uzanan bir süreç olarak tanımlamış ve örgütsel öğrenmenin üst üste binen **üç adımda** izlenmesi gerektiğini vurgulamıştır. **Adımlardan ilki** kavramaya ilişkindir. Bu aşamada örgüt çalışanları yeni fikirlere, bilgilerini genişletmeye ve farklı şekillerde düşünmeye yönlendirilirler. **İkinci adım** davranışlarla ilgilidir. Bu aşamada çalışanlar ilk aşamada geliştirilen yeni fikirleri benimsemeye başlar ve davranışlarını değiştirirler. **Üçüncü adım** ise, davranış değişiklikleri sonucunda yüksek kalite ve diğer elle tutulur kazanımlar gibi, ölçülebilir artışlara yön veren yüksek performans elde edilmesini içerir.

Bu açıklamalar çerçevesinde örgütsel öğrenme, firmanın yeni bilgi ve anlayışlar edinme süreci olarak değerlendirilebilir (Slater, Narver, 1995: 63; Tippins, Sohi, 2003: 749). Ancak sürecin içeriğinde nelerin bulunduğu ve örgütün öğrenmesinden tam olarak ne anlaşılması gerektiği konularında literatürde derin ayrıntılar bulunmaktadır (Robey vd., 2000: 130). Örgütsel öğrenme kavramının tanımlanması üzerine yazındaki bu tartışmalar çerçevesinde yapılan belli başlı tanımlardan bazıları aşağıda aktarılmıştır.

Örgütsel öğrenme; örgüt üyelerinin hataları bulma ve düzeltme yoluyla iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlama sürecidir (Koçoğlu vd., 2011: 74).

Örgütsel öğrenme; organizasyonların zamanında, doğru ve tutarlı bilgi elde etmesi ve daha iyi düşünmesiyle, örgütsel davranışların değiştirilmesi veya mevcut davranışların iyileştirilmesi sürecidir (Garvin, 1993: 80).

Örgütsel öğrenme; örgütlerin kendi faaliyetleri ve kültürleri çerçevesinde bilgi ve rutinleri inşa etme, tamamlama ve örgütlenme yoluyla, çalışanlarının kişisel becerilerini daha iyi kullanmalarını sağlayarak, örgütsel performansı geliştirme ve bu gelişmeye adapte olma sürecidir (Dodgson, 1993: 377).

Örgütsel öğrenme üzerine yapılmış ve bazı örnekleri yukarıda sıralanmış olunan tanımlar üç kategoride sınıflandırılabilir (Zhong vd., 2004: 576): Bu

kategoriilerden birincisi, öğrenme sürecinde birer ajan gibi işlev üstlenen bireylere odaklanan **uyumlayıcı öğrenme** perspektifidir. İkincisi, bilgi ve kavrayış düzeyini iyileştirerek örgütsel değişime odaklanan, **bilgi temelli gelişim ve deneyimlerin kurumsallaşması** perspektifidir. Üçüncüsü ise performans kriterleri, normlar ve operasyonel politikalarla ilgili paylaşılan zihinsel modellerin değişimine odaklanan **paylaşım** perspektifidir.

Bu çalışmada, yukarıdaki üç perspektif bütünleştirilerek örgütsel öğrenme için örgüt çalışanlarının temel rolü üstlendiği öğrenme-inovasyon-performans ilişkisine dayanan bir tanımlama yapılacaktır. Bu yaklaşıma göre örgütsel öğrenme, örgüt çalışanlarının bir bütün olarak örgüt adına iç ve dış çevredeki değişimleri yönlendirebilmek ya da bu değişimlere uyum sağlayabilmek adına gereken farklılaşmaları ortaya koyabilecek potansiyellerle donanmaları olarak tanımlanabilir. Tanımda vurgulanan örgütsel öğrenme süreci çalışanları, uygulanmakta olan örgütsel kuram ve eylemlerdeki hataları düzeltmek suretiyle algılarındaki organizasyon anlayışını değiştirmeye ve beklentilerle çıktılarını benzeştirmek için faaliyetleri yeniden yapılandırmaya yönlendirecektir.

B. İNOVASYON VE İNOVASYON TÜRLERİ

İnovasyon, köken olarak Latince “innovatus”tan türeyen ve toplumsal, kültürel ve yönetsel alanlarda yeni yöntemlerin kullanılması anlamına gelen bir kavramdır. İngilizce “innovation” sözcüğünün karşılığı olarak Türkçe literatürde “inovasyon” kavramı yanında, “yenilik ve yenileşim” kavramlarının da kullanıldığı görülmektedir. Ancak yenilik kavramı, “innovation” ile ifade edilmeye çalışılan anlamı tam olarak karşılayamamaktadır. Çünkü “innovation” kavramının özünde yeni olarak tanımlanan unsurların toplumsal ve ekonomik değişime ve dolayısıyla da faydaya dönüştürülmesi yatmaktadır. Türkçe olarak ifade edilen yenilik kavramı içerisinde ise bu vurgunun çok belirgin olmadığı görülmektedir (Uzkurt, 2008: 17). Bu nedenle “innovation” sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak kullanılacak kavram konusunda henüz genel kabul görmüş bir yaklaşımın olmadığı, bazen inovasyon bazen de yenilik ve yenileşim kavramlarının kullanıldığı görülmektedir.

“Innovation” sözcüğünün Türkçe literatürde “inovasyon” şeklinde kullanılması gerektiği yönünde görüş bildiren Eraslan ve diğerleri (2008: 9-10) ilgili sözcüğün teknik bir sözcük olarak kabul edilip, tıpkı *motivasyon* sözcüğü gibi dilimize yerleşmesi gerektiğini savunmaktadırlar. İnovasyon denilince, bilim ve teknoloji kullanılarak ekonomik ve toplumsal yararlar yaratacak çıktılara ulaşılması ifade edilmektedir. Bu bağlamda, inovasyon kendi başına ayrı bir etkinlik olmayıp, bilim ve teknoloji etkinliğinin tüm süreçlerini kapsamaktadır. İnovasyon sözcüğü ile anlatılmak istenen, bilim ve teknoloji etkinliğinde bir fikir kuram, eylem ve sonuç bakımından bir yarara ve nihayet bu yararın pazarlanabilir bir çıktıya dönüştürülmesidir. Dolayısıyla, inovasyon basit anlamda bir yenilenme olayı olmayıp, yenilenmenin kuramsal aşamasından başlayarak yeni-

lik ürününü (buluşu) içine alan ve pazarlanabilir olma özelliğini de gerektiren bir süreçtir. Bu açıklamalar ışığında bu çalışmada, İngilizce ‘innovation’ kavramının Türkçe karşılığı olarak ‘inovasyon’ sözcüğü kullanılacaktır.

Birçok disiplinin çalışma alanı içerisinde bulunan inovasyon kavramı farklı perspektiflere göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir (Damanpour, Schneider, 2006: 216). Dolayısıyla kavramın tanımlanması noktasında literatürde oluşmuş bir konsensüsten bahsetmek mümkün değildir (Bolton, 1993: 58; Armbruster vd., 2008: 645). İnovasyonun tanımlanması noktasındaki bu belirsizliğe vurgu yapan Flynn ve diğerleri (2003: 418) kavramı, fırsatları yeni fikirlere dönüştürme ve bu yeni fikirlerden kullanımı yaygın pratiklere ulaşma süreci şeklinde tanımlamışlardır.

İnovasyon konusunda çalışmalar yapan bilim adamlarından bir kısmı, **inovasyonu bir süreç olarak** değerlendirmiş ve konuyu inovasyonun nasıl ortaya çıktığı, nasıl geliştiği ve örgütsel faaliyetlerin rutin bir parçası haline nasıl dönüştürülebildiği perspektifinden incelenmişlerdir. Diğer bir kısmı ise **inovasyonu bir sonuç olarak** değerlendirmiş ve konuyu hangi (kavramsal, yapısal) şartlar altında inovasyonun ortaya çıkabileceği açısından irdelemişlerdir (Damanpour, Gopalakrishnan, 1998: 2). Avrupa Birliği Komisyonu’na göre inovasyon, süreç olarak bir fikri pazarlanabilir bir ürüne, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim veya dağıtım yöntemine dönüştürmeyi ifade eder (Atik, 2005: 5). Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, “pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti”de anlatır (Göker, 2000: 5). Bu tanımlarda iki nokta dikkati çekmektedir. Bunlardan birincisi, inovasyon sürecinin yeni bir fikirle başlıyor olması, ikincisi ise bu fikrin pazarlanabilir bir unsura dönüşmesi gerektiğidir.

Bu çalışmada inovasyon kavramı, süreç ve sonuç perspektifini kapsayacak şekilde, içsel olarak geliştirilmiş ya da dış kaynaklardan elde edilmiş yeni bir fikirle başlayan (Damanpour, 1991: 556) yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürünlerin, üretim metotlarının ve organizasyonel yöntemlerin geliştirilmesi ya da yeni pazarlara girilmesi ve yeni tedarik kaynaklarının bulunması ile devam eden (Ellonen vd., 2008: 163) ve tüm bunların ticarileştirilmesine kadar uzanan süreç (Guidice vd., 2009: 149) şeklinde tanımlanmaktadır. Tanım dikkatlice incelendiğinde bir örgüt açısından inovasyonun, tedarikten üretime, satıştan satış sonrası hizmetlere kadar bütün örgütsel alanları kapsadığı görülmektedir.

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere inovasyon, yeni fikirlerin başarılı bir şekilde kullanılmasına ve değerlendirilmesine dayanmaktadır (Amabile vd., 1996: 1155; Alegre vd., 2006: 334; Pla-Barber, Alegre, 2007: 276). Diğer bir ifadeyle inovasyondan bahsedebilmek için ‘yenilik’ ve ‘kullanım’ koşullarının varlığı gerekmektedir. Yenilikten kasıt, icat, bilimsel bir keşif veya yeni bir üretim ya da yönetim tekniğinin geliştirilmesidir. Kullanımla anlatılmak istenen ise yenilikle ortaya konulan unsurların ticari başarısıdır.

Yukarıda da vurgulandığı gibi bütün örgütsel alanları kapsayan inovasyonlar, temel anlamda *yönetimsel inovasyon* ve *teknik inovasyon* olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Yönetimsel inovasyonlar, idari süreçler, örgütsel yapı ve insan kaynakları ile ilgili inovasyonlardır. Teknik inovasyonlar ise ürün, hizmet ve bunları üretecek teknolojiye yönelik olan inovasyonlardır (Damanpour, Evan, 1984: 393; Kimberly, Evanisko, 1981: 691). Chuang (2005: 302) yönetimsel inovasyonları, *personel inovasyonu*, *pazar inovasyonu* ve *örgütsel yapı ve iklim inovasyonu* şeklinde üç alt grupta; teknik inovasyonları ise *ürün inovasyonu* ve *süreç inovasyonu* şeklinde iki alt grupta incelemektedir.

Bu çalışmada inovasyon türleri, Vila ve Kuster (2007: 20) tarafından yapılan, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, strateji inovasyonu ve pazar inovasyonu şeklindeki sınıflandırmaya bağlı kalınarak ele alınmaktadır. *Ürün inovasyonu*, tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünlerin geliştirilmesi ve sunumunu kapsamaktadır (Damanpour, 1996: 698). *Süreç inovasyonu*, var olan ürünleri daha kaliteli, daha hızlı ve daha düşük maliyetle üretmeyi sağlayacak uygulamaların geliştirilmesi ya da bir endüstri, organizasyon veya departman için yeni olan ve girdileri çıktılara dönüştürmede kullanılan teknolojiye araç, cihaz ve bilgiler olarak tanımlanmaktadır (Oke vd., 2007: 738). *Strateji inovasyonu*, rekabete dayanan bir ekonomik yapıda işletmelerin sürekli olarak çevre ile karşılıklı etkileşimini ve çevresel adaptasyonunu hedefleyerek, çevresel değişimleri kontrol altında tutmayı amaçlayan yönetimsel bir araçtır (Tanyeri, Fırat, 2005: 270). *Pazar inovasyonu*, bir ürünün tasarımında, ambalajlanmasında, konumlandırılmasında, tutundurulmasında ve fiyatlandırılmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır (Love, Lattimore, 2009: 155).

C. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME - İNOVASYON İLİŞKİSİ

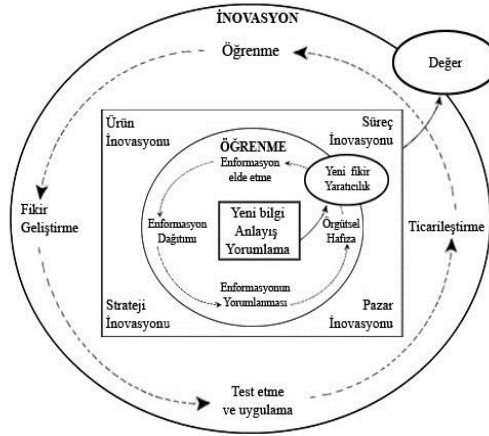
Konuyla ilgili yazın incelendiğinde birçok çalışmada, inovasyonun öncülerinden birisinin örgütsel öğrenme olduğu vurgulanmaktadır (Vakola, Rezgü, 2000: 177; Nielsen, Nielsen, 2009: 1050; Lee vd., 2010: 293). Buradan hareketle, inovasyonun temelini oluşturan yeni fikirlerin oluşumuna zemin hazırlaması (Chen vd., 2009: 488) ve yaratıcılığı desteklemesi nedeniyle örgütsel öğrenmenin, inovasyon sürecinin kritik bir bileşeni olduğu söylenebilir (Meeus vd., 2001: 407).

Örgütsel öğrenmenin inovasyon yaratma sürecindeki kritik rolü, *“bilgi yönetimine destek sağlama”* ve *“yaratıcılık yeteneğini geliştirme”* şeklinde iki başlık altında toplanabilir (Avcı, 2009: 127). İnovasyonların temelinde, bireysel, grupsal, örgütsel ve/veya endüstriyel düzeyde öğrenme ile oluşturulan yeni bilgiler yatmaktadır (Luecke, 2008: 37). Buradan hareketle inovasyon yeteneği, örgütlerdeki varolan bilgi ile oluşturulacak olan yeni bilgiler arasında gerçekleştirilecek kombinasyonların bir sonucu olarak tanımlanabilir (Morden, 2007: 418). İnovasyon düzeyi (artımsal, radikal ve yıkıcı) ise yeni bilginin yüksek ya

da düşük düzeyde yaratımı ve/veya kullanımı ile ilgilidir (Therin, 2002). Dolayısıyla bir inovasyonun düzeyi, o inovasyonda gömülü bulunan yeni bilginin alanını yansıtır. Örgütsel öğrenme, yeni bilgi ve fikirlerin gelişimini sağlama yanında, bu bilgi ve fikirlerin uygulanma yeteneği olan yaratıcılığı geliştirerek (Garcia-Morales vd., 2011, 158) yeni inovasyonlar için zemin oluşturmaktadır. Düşünceleri orijinal biçimde bir araya getirme ya da mevcut olan düşünceler arasında o güne kadar bilinmeyen veya beklenmeyen bileşimleri yapma yeteneği (Eren, Gündüz, 2002: 66) olarak tanımlanabilecek olan yaratıcılık, inovasyon için itici bir güçtür. Dolayısıyla örgütlerin öğrenme yeteneklerinin, inovasyon oluşturmaları üzerinde önemli bir etkisinin ve rolünün olduğu söylenebilir (Weewardena vd., 2006: 39). Bu çerçevede, Hurley ve Hult (1998: 45) bireysel öğrenmenin davranışlarda meydana gelen değişimler şeklinde gözlemlenmesinden yola çıkarak, örgütsel öğrenmenin de inovasyon yaratma ile gözlenebileceğini belirtmişlerdir.

Örgütsel öğrenme ile inovasyon arasındaki ilişkilere yönelik olarak yapılan bu açıklamalar şekil 2'deki model üzerinde gösterilmiştir.

Şekil 2. Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon Arasındaki İlişki Modeli



Kaynak: Model, araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir.

Şekil 2'de görüldüğü gibi, örgütsel öğrenme süreci enformasyon elde etme olarak ifade edilen bireysel öğrenme ile başlamaktadır. Bireysel öğrenme yoluyla elde edilen enformasyonlar, gruplarla paylaşılmakta ve enformasyonlara yönelik çeşitli yorumlar geliştirilerek grup anlayışının oluşması sağlanmaktadır. Grup düzeyinde oluşan anlayışın örgütün tamamına yayılması ve örgütün veri tabanına işlenmesi sonucunda örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir. Yukarıda da vurgulandığı gibi örgütsel öğrenme, örgütlerde yeni fikirlerin ve yaratıcılık yeteneğinin gelişimine yol açmaktadır. Modelde de resmedildiği üzere, öğrenme

ve öğrenmenin sonuçlarından birisi olan yeni fikirler, inovasyon sürecinin ilk iki aşamasını oluşturmaktadır. Buradan hareketle, örgütsel öğrenme ile inovasyonun bazı alanlarda iç içe geçmiş süreçler olduğu söylenebilir. Geliştirilen yeni fikirler, yaratıcılık yeteneği yoluyla test etme ve uygulama aşaması sonucunda çeşitli buluşlara (yeniliklere) dönüştürülmektedir. Nihayet yeniliklerin ticarileştirilmesi ile inovasyonlar yaratılmaktadır.

II. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın evren ve örnekleme hakkında bilgi verilmekte ve alan araştırmasında kullanılacak olan ölçekler aktarılmaktadır.

A. YAZIN TARAMASI VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Şekil 2’de görülen modelden ve yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel öğrenme ile inovasyon arasında güçlü bir ilişki söz konusudur. Bu pozitif yönlü ilişki yapılan birçok uygulamalı araştırma sonucu ile de ortaya konulmuştur. Bu araştırmalardan bazılarının bulguları aşağıda özetlenmiştir. Aktarılan çalışmalarda da görüldüğü üzere, yazın taraması sonucu ulaşılabilen araştırmalarda inovasyon türlerinin genellikle yönetsel ve teknik inovasyon başlıkları şeklinde ele alındığı anlaşılmaktadır. Bu çalışmada ise inovasyon türleri ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, strateji inovasyonu ve pazar inovasyonu şeklinde ele alınmıştır.

Örgütsel öğrenme ve inovasyon arasındaki ilişkiyi İran’ın Tahran şehrinde bulunan 82 küçük ölçekli işletme örnekleminde analiz eden Eshlaghy ve Maatofi (2011: 118), örgütsel öğrenmenin boyutlarını öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik şeklinde ele almışlardır. Araştırmacılar, örgütsel öğrenmenin bu üç boyutu ile inovasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

Liao ve Wu (2010: 1099) Tayvan’da üretim ve finans sektörlerinde faaliyet gösteren firmalar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada; örgütsel öğrenme ile ürün inovasyonu, süreç inovasyonu ve pazar inovasyonu arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Ma’atooft ve Tajeddini (2010), İran’ın Tahran şehrinde bulunan 82 küçük ölçekli işletme örnekleminde yaptıkları incelemede; örgütsel öğrenmenin boyutları olan öğrenmeye olan bağlılık, açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon ile inovasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir korelasyon bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Rhee ve diğerleri (2010), Güney Kore’de teknoloji alanında faaliyet gösteren 333 küçük işletme üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında; örgütsel öğrenmenin inovasyon üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Er-ming ve Han (2008), sermaye sahipliğini dikkate alarak, Çin’de farklı alanlarda faaliyet gösteren 85’i kamu ve 81’i özel sektör işletmesi olmak üzere toplam 166 büyük ölçekli firma üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında; örgütsel öğrenmenin boyutlarını öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik olarak ele almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre kamu işletmeleri açısından paylaşılan vizyon ve açık fikirliliğin, özel işletmeler açısından ise sadece paylaşılan vizyonun inovasyon üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Liao ve diğerleri (2008: 190), Tayvan’da kamu ve özel sektör organizasyonları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında; öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik ile yönetsel inovasyon ve teknik inovasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Papatya ve diğerleri (2008), İstanbul’da kurulu bulunan ve çeşitli ülkelere ihracat yapmakta olan bir tekstil firmasının 120 çalışanı üzerinde uyguladıkları çalışmalarında; paylaşılan vizyon ile inovasyon arasında çok güçlü, pozitif ve anlamlı, işlevler arası çapraz eşgüdümleme, öğrenmeye bağlılık, takım halinde öğrenme ve örgütsel hafıza ile inovasyon arasında nispeten güçlü, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

Akgün ve diğerleri (2007: 507), Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler örneğinde yürüttükleri çalışmada; örgütsel öğrenme ile ürün inovasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

Weerawardena ve diğerleri (2006: 42), Avustralya’da tarım, madencilik, elektronik, kimya ve hizmet gibi çeşitli sektörlerde iş yapan 252 firma üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada; örgütsel öğrenmenin boyutlarını pazar odaklı öğrenme, içsel odaklı öğrenme ve ilişki odaklı öğrenme şeklinde sıralamışlardır. Araştırmacılar yaptıkları analizler neticesinde pazar odaklı öğrenme, içsel odaklı öğrenme ve ilişki odaklı öğrenme düzeyleri yükseldikçe firmaların inovasyon düzeylerinin de yükseldiği sonucuna ulaşmışlardır.

Yukarıda aktarılan araştırma sonuçları doğrultusunda araştırmanın hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir.

- H₁:** Örgütsel öğrenme ile ürün inovasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₂:** Örgütsel öğrenme ile süreç inovasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₃:** Örgütsel öğrenme ile strateji inovasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₄:** Örgütsel öğrenme ile pazar inovasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

B. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma evrenini, imalat sanayinde faaliyet gösteren ve İstanbul Sanayi Odası (ISO) tarafından 2009 yılı üretimden satış rakamları baz alınarak belirlenen Türkiye'nin en büyük 500 ve en büyük ikinci 500 sanayi kuruluşu oluşturmaktadır. Anketin uygulanmasında, hakkında bilgi edinilmek istenen topluluğu oluşturan bütün birimlerin gözlenmesi (Serper, Aytaç, 2000: 1) şeklinde tanımlanan "tam sayım yöntemi" esas alınmıştır. En büyük 500 listesinde yer alan 23 (ISO, 2010a: 155) ve en büyük ikinci 500 listesinde yer alan 25 (ISO, 2010b: 133) firma ticari unvanlarının açıklanmasına izin vermemişlerdir. Dolayısıyla araştırmanın örneklem çerçevesi 952 firmadan oluşmaktadır. Örneklem çerçevesinde yer alan firmaların iletişim bilgileri ISO veri tabanından sağlanmıştır.

Örneklem çerçevesini oluşturan 952 firmaya 20 Aralık 2010 tarihinde anket formu ön bilgilendirme yazısı ile e-posta yoluyla ulaştırılmıştır. Anket uygulama süreci 11 Mart 2011 tarihine kadar devam etmiştir. Bu süreç içerisinde örneklem çerçevesinde yer alan firmalara anket formunu cevaplandırmaları için hatırlatma e-postaları gönderilmiş ve telefon aracılığı ile ulaşılmıştır. Uygulama süreci sonucunda 202 adet anket formu dönüşü sağlanmıştır. Anket formlarından 5 tanesi çeşitli nedenlerle değerlendirmeye dahil edilmemiştir. Değerlendirilen anket sayısı 197 ve geri dönüş oranı %20.69'dur. E-posta aracılığıyla yapılan benzer çalışmalar dikkate alındığında geri dönüş oranının %10 ile %26 arasında değiştiği görülmektedir (Akıncı vd., 2004: 224; Güleş, Bülbül, 2003: 48; Lai vd., in Press; Mazzarol, Reboud, 2005: 488). Literatürdeki bu oranlar dikkate alındığında, ulaşılan geri dönüş oranının yeterli olduğu söylenebilir.

C. ANKET FORMUNUN HAZIRLANMASI

Örgütsel öğrenme ile inovasyon arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak hazırlanan anket formu iki temel bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde, işletmelerin öğrenme ve inovasyon düzeylerini belirlemeye yönelik ölçekler yer almaktadır. İkinci bölümde ise cevaplayıcılara ve işletmelere ait bir takım özellikleri tespit amaçlı sorular bulunmaktadır.

Örgütsel öğrenme düzeyini ölçmek amacıyla, Calantone ve diğerleri (2002: 520) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeği; öğrenmeye olan bağlılık (4 ifade), paylaşılan vizyon (4 ifade), açık fikirlilik (4 ifade) ve örgüt içi bilgi paylaşımı (5 ifade) olmak üzere dört boyut ve 17 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılardan her bir ifadeye katılım düzeylerini beş noktalı likert tipi ölçek (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) üzerinde belirtmeleri istenmiştir.

Örgütler tarafından gerçekleştirilen inovasyon düzeyini ölçmek amacıyla, Vila ve Kuster (2007: 26-27) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. İlgili ölçek; ürün inovasyonu (5 ifade), strateji inovasyonu (5 ifade), süreç ino-

vasyonu (11 ifade) ve pazar inovasyonu (3 ifade) şeklinde dört boyut ve 24 ifadeden meydana gelmektedir. Katılımcılardan her bir ifadeye katılım düzeylerini beş noktalı likert tipi ölçek (1= Çok Kötü, 2= Kötü, 3= Ne İyi Ne Kötü, 4= İyi, 5= Çok İyi) üzerinde belirtmeleri istenmiştir.

D. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu çalışmada, örgütsel öğrenme ve inovasyon arasındaki ilişki, İstanbul Sanayi Odası (ISO) tarafından belirlenen Türkiye'nin en büyük 500 ve en büyük ikinci 500 sanayi kuruluşu örneğinde incelenmektedir. Araştırmanın büyük ölçekli işletmeler ve sanayi sektörü örneğinde gerçekleştirilmesi ve yöneticilerin kişisel algılamalarına dayanması gibi nedenlerden dolayı bir takım sınırlılıklar taşıdığı söylenebilir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının ve bu sonuçlara bağlı olarak ortaya konulacak olan yorumların değerlendirilmesi sürecinde bahsedilen bu durumun dikkate alınması gerekmektedir. Bu kısıt yanında araştırmanın diğer sınırlılıkları şu başlıklar altında sıralanabilir:

- Araştırmanın sanayi sektöründe faaliyet göstermekte olan büyük ölçekli işletmelerle sınırlandırılmış olması,
- Yöneticilerin bir kısmının çeşitli nedenlerden dolayı soruları içtenlikle cevaplamamış olmaları olasılığı,
- Cevapların kişisel algılara dayanıyor olması,
- Gerçek durumla kişisel algılar arasında farklılık bulunabilme olasılığı.

III. BULGULAR

Bulgular başlığını taşıyan bu bölümde, anketi cevaplayan katılımcılara ve araştırmaya katılan işletmelere ilişkin özellikler ile değişkenler arasındaki korelasyon ve regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

A. KATILIMCILARA İLİŞKİN ÖZELLİKLER

Katılımcılara ilişkin demografik özellikler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Özellikler

Özellikler	n	%	Özellikler	n	%
<u>Cinsiyet</u>			<u>Sektördeki Denevim</u>		
Erkek	155	78,7	<u>Süresi</u>		
Kadın	42	21,3	5 yıl ve daha az	38	19,5
<u>Yaş Aralığı</u>			6-10 yıl arası	45	23,1
25 yaş ve altı	3	1,5	11-15 yıl arası	46	23,6
26-35 yaş arası	86	43,9	16-20 yıl arası	27	13,8
36-45 yaş arası	59	30,1	21 yıl ve daha fazla	39	20,0
46-55 yaş arası	40	20,4	<u>İşletmedeki Konum</u>		
56 yaş ve üzeri	8	4,1	Sahip	1	0,5
<u>Eğitim Düzeyi</u>			Sahip ve Yönetici	2	1,0
İlköğretim	1	0,5	Yönetim Kurulu Başkanı	2	1,0
Lise	13	6,7	Genel Müdür	9	4,6
Önlisans	10	5,1	Genel Müdür Yardımcısı	15	7,6
Lisans	134	68,7	Departman Yöneticisi	89	45,2
Lisansüstü	37	19,0	Departman Şefi	35	17,8
			Diğer	44	22,3

Tablo 1 incelendiğinde; katılımcıların %78,7’sinin erkek, %21,3’ünün kadın olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayanların yarıya yakını (%43,9) 26-35 yaş aralığında yer almakta, bu oranı %30,1 ile 36-45 yaş aralığında yer alan dilim izlemektedir. Cevaplayıcıların %92,8’lik bölümü (%5,1 önlisans, %68,7 lisans, %19,0 lisansüstü) yüksek öğretim derecesine sahiptir. Katılımcıların %57,4’lük dilimi (%23,6’sı 11-15 yıl, %13,8’i 16-20 yıl, %20,0’i 21 yıl ve daha fazla) 11 yıl ve üzeri sektörel deneyime sahipken, %23,1’i 6-10 yıl arası ve %19,5’i 5 yıl ve daha az sektörel deneyime sahip bulunmaktadır. Anketi cevaplayan kişilerin işletmedeki konumlarına bakıldığında en büyük oranın %45,2 ile departman yöneticilerine ait olduğu görülmektedir. Bu oranı %22,3 ile diğer başlığı altında toplanan konumlar ve %17,8 ile departman şefleri takip etmektedir.

B. İŞLETMELERE İLİŞKİN ÖZELLİKLER

Araştırmaya katılan işletmelere ilişkin özellikler Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Anketi Cevaplayan İşletmelere İlişkin Özellikler

Özellikler	n	%	Özellikler	n	%
Faaliyet Süresi			Yönetici Profili		
5 yıl ve daha az	6	3,1	İşletme Sahipleri	22	11,2
6-10 yıl arası	9	4,6	Profesyonel Yöneticiler	53	26,9
11-15 yıl arası	27	13,8	Sahip ve Profesyoneller	117	59,4
16-20 yıl arası	25	12,8	Diğer	5	2,5
21 yıl ve daha fazla	129	65,8	Toplam Bütçe İçindeki		
Pazar Boyutu			Ar-Ge Payı		
Yerel/Bölgesel	11	5,6	Ar-Ge yapılmamakta	20	10,9
Ulusal	32	16,2	%3 ve daha az	72	39,3
Uluslararası	118	59,9	%4-%6 arası	57	31,1
Global	36	18,3	%7-%9 arası	16	8,7
Sermaye Sahipliği			%10 ve daha fazla	18	9,8
Özel	166	84,3	Rekabet Stratejisi		
Kamu	5	2,5	Maliyet Liderliği	58	32,2
Karma	7	3,6	Farklılaştırma	57	31,7
Yabancı	19	9,6	Odaklanma	17	9,4
Personel Sayısı			Birleşik	48	26,7
49 kişi ve daha az	8	4,1	Stratejik Yönelim		
50-149 kişi arası	15	7,7	Savunmacı	11	5,9
150-249 kişi arası	25	12,8	Öncü	134	71,3
250-349 kişi arası	23	11,7	Analizci	32	17,0
350 kişi ve daha fazla	125	63,8	Tepkici	11	5,9

Anketi cevaplayan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun (%65,8) 21 yıl ve üzeri **faaliyet süresine** sahip olduğu tablo 2’deki verilerden anlaşılmaktadır. İşletmelerin %59,9’u uluslararası **pazar**larda faaliyet gösterirken, %18,3’ü global ölçekte faaliyetlerine devam etmektedir. Buna karşın %16,2’si ulusal ve %5,6’sı ise yerel/bölgesel pazar ölçeğinde faaliyet gösteren işletmelerdir. Anketi cevaplayan işletmelerin büyük bir çoğunluğu (%84,3) özel **sektör** işletmesi iken, kamuya ait işletmelerin oranı %2,5’te kalmaktadır. İşletmelerin %63,8’i 350 kişi ve üzerinde **istihdam** yaratırken, 49 kişi ve daha az istihdam sağlayan işletmelerin oranının %4,1 olduğu görülmektedir. İşletmelerin **yönetici profiline** bakıldığında %59,4’ünün sahip ve profesyonel yöneticiler tarafından birlikte yönetildikleri anlaşılmaktadır. Yönetici profili başlığında yer alan ve %2,5’lik orana sahip bulunan diğer seçeneği kamuya ait işletmeler tarafından tercih edilmiştir. **Toplam bütçeden ar-ge’ye ayrılan paya** bakıldığında en yüksek oranın %39,3 ile %3 ve daha az seçeneğinde toplandığı ve bu oranı %31,1 ile %4-%6 arasındaki seçeneğin takip ettiği görülmektedir. Bu başlık altındaki en çarpıcı bulgu ise 20 işletmenin (%10,9) ar-ge faaliyeti yapmıyor olmasıdır. İşlet-

meler uyguladıkları *rekabet stratejisi* açısından incelendiğinde %32,2'sinin maliyet liderliği, %31,7'sinin farklılaştırma, %26,7'sinin birleşik ve %9,4'ünün ise odaklanma stratejisini benimsediği görülmektedir. *Stratejik yönelim* açısından ise işletmelerin büyük bir bölümü (%71,3) kendilerini öncü olarak tanımlarken, %17,0'ı analizci olarak tanımlamıştır. Savunmacı ve tepkici yönelime sahip olduklarını ifade eden işletmelerin oranı ise %5,9 ile eşit olarak gerçekleşmiştir. Kendilerini savunmacı ve tepkici olarak tanımlayan işletmelerin büyük bir bölümünün aynı zamanda ar-ge faaliyeti yapmayan işletmeler olduğu düşünülebilir.

C. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ KORELASYON VE REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

Tablo 3'de örgütsel öğrenme, inovasyon ve inovasyon türlerine (ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, strateji inovasyonu, pazar inovasyonu) ait, ortalama ve standart sapma değerleri, ayrıca değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve ölçeklerin güvenilirlik düzeylerine ilişkin cronbach alpha katsayıları yer almaktadır.

Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları ve Cronbach Alpha Değerleri

	Art. Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6
1. Örgütsel Öğrenme	4,06	,574	(0,93)					
2. Ürün İnovasyonu	4,32	,453	,427**	(0,79)				
3. Süreç İnovasyonu	4,10	,544	,658**	,609**	(0,91)			
4. Strateji İnovasyonu	4,01	,596	,631**	,613**	,856**	(0,79)		
5. Pazar İnovasyonu	4,07	,563	,543**	,565**	,680**	,780**	(0,80)	
6. İnovasyon (Toplam)	4,12	,473	,652**	,775**	,910**	,935**	,871**	(0,95)

** p < 0,01

Tablo 3'deki bulgulara göre, örgütsel öğrenme ile ürün inovasyonu ($r = ,427$, $p < 0,01$), süreç inovasyonu ($r = ,658$, $p < 0,01$), strateji inovasyonu ($r = ,631$, $p < 0,01$) ve pazar inovasyonu ($r = ,543$, $p < 0,01$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel öğrenme ile toplam inovasyon arasında da ($r = ,652$, $p < 0,01$) anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu bağlamda, işletmelerin öğrenme düzeyi arttıkça inovasyon düzeylerinin de artacağı ifade edilebilir. Bu sonuçlara göre H_1 , H_2 , H_3 ve H_4 kabul edilmiştir.

Örgütsel öğrenmenin inovasyon türleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları ise Tablo 4'te özetlenmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Öğrenme Açısından İnovasyon Türlerine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişkenler	R	R ²	F	Beta	Std. Hata	t	Anlamlılık
Ürün İnovasyonu	0,427	0,183	43,556	0,427	0,051	6,600	0,000
Süreç İnovasyonu	0,658	0,434	149,277	0,658	0,051	12,218	0,000
Strateji İnovasyonu	0,631	0,398	128,930	0,631	0,058	11,355	0,000
Pazar İnovasyonu	0,543	0,295	81,402	0,543	0,059	9,022	0,000
İnovasyon (Toplam)	0,652	0,425	143,956	0,652	0,045	11,998	0,000

p < 0,05; Bağımsız değişken: Örgütsel öğrenme

Tablo 4 incelendiğinde, örgütsel öğrenmenin inovasyon türlerini ve toplam inovasyonu etkilediği görülmektedir (p < 0,05). Tablo 4'e göre, örgütsel öğrenme ile **ürün inovasyonu** arasında orta düzeyde bir ilişki söz konusudur (R = 0,427). Ayrıca belirlilik katsayısı R² = 0,183 olarak hesaplanmış olup, buradan hareketle örgütsel öğrenmenin, ürün inovasyonundaki değişimin %18,3'ünü açıkladığı söylenebilir. Beta katsayısının (0,427) pozitif değer alması ilişkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Bunun yanında, örgütsel öğrenme ile **süreç inovasyonu** arasında orta düzeyde bir ilişki vardır (R = 0,658). Ayrıca belirlilik katsayısı R² = 0,434 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayı, süreç inovasyonundaki değişimin %43,4'ünün örgütsel öğrenmeden kaynaklandığını şeklinde yorumlanabilir. Beta katsayısının (0,658) pozitif değer alması ilişkinin pozitif yönlü olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, örgütsel öğrenme ile **strateji inovasyonu** arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır (R = 0,631). R² = 0,398 şeklinde değer alan belirlilik katsayısı, süreç inovasyonundaki değişimin %39,8'inin örgütsel öğrenme kaynaklı olduğunu işaret etmektedir. Beta katsayısının (0,631) pozitif değer alması ilişkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Ek olarak, örgütsel öğrenme ile **pazar inovasyonu** arasında orta düzeyde bir ilişki vardır (R = 0,543). Ayrıca belirlilik katsayısı R² = 0,295 olarak hesaplanmış olup, bu katsayı örgütsel öğrenmenin süreç inovasyonundaki değişimin %29,5'ini açıkladığı şeklinde yorumlanabilir. Beta katsayısının (0,543) pozitif değer alması ilişkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Son olarak, örgütsel öğrenme ile **toplam inovasyon** arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir (R = 0,652). Ayrıca belirlilik katsayısı R² = 0,425'tir. Dolayısıyla, süreç inovasyonundaki bir birimlik değişimin %42,5'lik kısmının örgütsel öğrenme yoluyla gerçekleştirildiği belirtilebilir. Beta katsayısının (0,652) pozitif değer alması ilişkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Ekonomik ve sosyal yapı içerisinde yer alan bütün örgütler belirli bazı amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Ancak her bir örgütün amaçlarına ulaşabilme düzeyi diğerlerinden farklı olabilmektedir. Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilme düzeyi üzerinde çevre, yönetim, strateji, esneklik, insan kaynakları yönetimi, örgüt kültürü, örgüt yapısı, işgücü yapısı, örgütsel kaynaklar, örgütsel öğrenme, bilgi, inovasyon, müşteri ilişkileri vb. gibi çok sayıda değişken belirleyici olabilmektedir. Ancak bu değişkenler içerisinde, **örgütsel öğrenme ve inovasyon** örgütlerin hızla değişmekte olan çevrelerine uyum sağlamada kullandıkları dinamik yetenekler olmaları (Garcia-Morales vd., 2006: 22), ayrıca örgütsel öğrenmenin diğer değişkenleri şekillendirebilme (Fiol, Lyles, 1985: 803) ve inovasyonun ise örgüte yeni olan ürünler, süreçler, yapılar ve politikalar sunabilme potansiyeline sahip olmaları (Read, 2000: 96) nedeniyle özellikli bir önem arz etmektedirler.

Bu çerçevede çalışma; örgütsel öğrenme ve inovasyon değişkenleri üzerine odaklanmıştır. Çalışmanın temel amacı; örgütsel öğrenme ile inovasyon arasındaki ilişkiyi irdelemek ve bu ilişkiyi bir alan araştırması ile analiz etmektir.

Alan araştırması sonucunda, örgütsel öğrenme ile inovasyon ve bu çalışmada inovasyon türleri olarak ele alınan ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, strateji inovasyonu ve pazar inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgular, Eshlaghy ve Maatofi (2011), Maatofi ve Tajeddini (2010), Rhee ve diğerleri (2010), Liao ve diğerleri (2008), Papatya ve diğerleri (2008), Akgün ve diğerleri (2007) ve Weerawerdena ve diğerleri (2006) gibi çok sayıdaki çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Ayrıca araştırma bulguları; örgütsel öğrenmenin, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, strateji inovasyonu ve pazar inovasyonu şeklinde sıralanan inovasyon türleri ve bir bütün olarak inovasyon üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ulaşılan bu sonuçlar, Er-ming ve Han (2008), Rhee ve diğerleri (2010), Liao ve Wu (2010) ve Weerawerdena ve diğerleri (2006) gibi araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir.

Ulaşılan bu sonuçlar; öğrenme düzeyi yüksek olan firmaların inovasyon düzeylerinin de diğer firmalara nazaran daha yüksek olacağını göstermektedir. Dolayısıyla, değişimin belirleyici ve yönlendirici bir güç haline geldiği günümüz ekonomilerinde firmaların varlıklarını sürdürebilmelerinin ve gelişebilmelerinin, geniş ölçüde örgütsel öğrenme ve inovasyon düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir. Örgütsel varlığın devamı ve örgütsel gelişimin sağlanması noktasında, öğrenme ve inovasyon birlikte ele alınması gereken değişkenlerdir. Öğrenme, örgütün yeni fikirler geliştirme ve yaratıcılık yeteneğini artırmakta; inovasyon ise bu yetenekler yoluyla işletmeye rekabet avantajı sağlayacak olan değerler kazandırmaktadır. Buradan hareketle, örgütsel öğrenmenin inovasyo-

nun en önemli öncüllerinden birisi olduğu ve ayrıca, inovasyona dönüştürülemeyen öğrenmenin firmaya rekabet avantajı sağlayamayacağı söylenebilir.

Araştırma sonuçları çerçevesinde, çalışmanın *uygulayıcılara* yönelik önerilerini aşağıdaki başlıklar altında toplamak olasıdır:

- Örgütsel öğrenme temelinde bireysel öğrenme olan bir süreçtir. Bireysel öğrenme olmaksızın örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi mümkün değildir. Yöneticilerin insan kaynağı seçim sürecinde konusunda uzman, öğrenmeye açık, ekip çalışmasına yatkın, araştırmacı ve paylaşımcı yapıya sahip bireyleri tercih etmeleri gerekmektedir.
- Örgütlerin çevresel değişimleri içselleştirmeleri ve bu değişimlere uyum sağlayabilmeleri örgüt olarak öğrenebilmelerine bağlıdır. Bireysel öğrenme, kendiliğinden örgütsel öğrenmeye dönüşmemektedir. Örgütlerin bireyler gibi fizyolojik anlamda bir beyinleri olmadığı için örgütler adına öğrenme eylemini gerçekleştirenler bireylerdir. Ancak bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme aynı şey değildir. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için bir ön koşuldur. Örgütsel yapı içerisinde bireysel öğrenmenin, önce grup düzeyinde öğrenmeye sonrasında ise örgütsel öğrenmeye dönüşebilmesi için gereken yapı ve sistemler oluşturulmalıdır.
- Günümüzde bilgi, önemli ve güçlü bir rekabet aracıdır. İşletmeler, mümkünse değişimleri yaratabilmek, değilse değişimleri takip edebilmek ve değişimlere uyum sağlayabilmek adına çalışanlarının eğitimine ve öğrenmesine gereken önemi vermelidirler.
- Örgütler müşterilerine değerler sunarak varlıklarını sürekli kılmaya çalışan sistemlerdir. Bir anlamda inovasyon, örgütsel öğrenme aracılığıyla edinilen yeni bilgilerin müşteriler açısından değer ifade eden çıktılara dönüştürülmesi sürecidir. Yöneticiler temelinde bilginin yattığı yeni fikirlerden inovasyonlar yaratabilmek için gereken koşulları sağlamalıdır.
- Başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemi yeniden düzenlenmelidir. Bu sistemde, yeni fikir geliştirme ve bilgi dağılımına katkıda bulunma gibi hususlar dikkate alınmalıdır. Özellikle bilginin paylaşımında ve yorumlanmasında önemli işlevler üstlenen gruplar üzerinde durulmalıdır.
- Rekabet ortamında başarılı olabilmek rakiplerden bir adım önde bulunmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla örgütsel gelişim, örgütün geçmişe nazaran bugün ileri de bulunması ile değil, rakiplerine göre önde bulunması ile sağlanabilir. Firmanın rakiplerinden daha hızlı öğrenmesi ve inovasyonları daha önce pazara sunması yaşamsal bir zorunluluktur.
- Bir çalışan olarak birey, zamanla içinde bulunduğu örgütsel kültürün değerleri ile özdeşleşir. Bireysel bilginin paylaşılarak çoğalmasını ve örgütsel bilgiye dönüşmesini sağlamak, ekip çalışmasını özendirmek,

yeni fikirlerin oluşumuna zemin hazırlamak gibi nedenlerle yaratıcı, yenilikçi ve özgürlükçü bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

- Örgütsel öğrenmenin bir ürünü ve inovasyonlar için önemli bir kaynak olan örgütsel hafıza çalışanların ortak aklıdır. Sahip olunan bilgi örgüt geneli ile bir takım ruhu anlayışı içerisinde paylaşılmadıkça inovasyonların oluşturulması imkansızdır. Bu çerçevede gerek örgütsel öğrenmenin ve gerekse inovasyonların geliştirilmesi açısından yaratıcı, yenilikçi, sürekli öğrenmeyi ilke edinmiş ve takım çalışmasına yatkın insan kaynaklarının varlığı çok önemlidir.
- Önleyici bir strateji belirlenmelidir. Firmanın stratejik yönelimi mevcut durumu korumaktansa fırsatları ve güçlü yanları ön plana çıkaran çevresel analizlere dayanmalı ve stratejik planlar yenilikçi ve proaktif büyüme hedeflerine yönelmelidir.
- İnsan kaynaklarının gelişimi ve ar-ge faaliyetleri için yeterli kaynak tahsisi sağlanmalıdır. Yeni fikirler ve projeler geliştirme potansiyeli bulunan çalışanlara gerekli zaman, mekan, finansman ve diğer olanakları sağlamak, kaynakların dağılımında öncelikli bir sıraya yükselmelidir.

Bu araştırmanın taşıdığı sınırlılıkları ortadan kaldırabilmek, öğrenme-inovasyon ilişkisinde bir bütün olarak ekonomiye ya da sektörlere yönelik yorumlar yapabilmek ve daha geniş bir bakış açısı ortaya koyabilmek için **araştırmacılara** yönelik olarak şu öneriler sıralanabilir:

- Bu çalışmada ele alınmayan örgütsel öğrenmeye ve inovasyona ait öncüller ve sonuçlar ile bu değişkenler arasındaki ilişkileri ele alan çeşitli araştırmalar yapılabilir.
- Örgütsel öğrenme ve inovasyon arasındaki ilişki farklı kültürlerde, farklı sektörlerde ve farklı büyüklükteki işletmeler üzerinde karşılaştırmalı olarak analiz edilebilir.
- Çalışmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkiler üzerine kalitatif araştırmalar gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- AKGÜN, Ali E.; Halit KESKİN; John C. BYRNE and Selim AREN; (2007), “Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance”, **Technovation**, (27), pp. 501–513.
- AKINCI, Serkan; Şafak AKSOY and Eda ATILGAN; (2004), “Adoption of Internet Banking Among Sophisticated Consumer Segment in an Advanced Developing Country”, **The International Journal of Bank Marketing**, 22(3), pp. 212–232.
- ALEGRE, Joaquin; Rafael LAPIEDRA and Ricardo CHIVA; (2006), “A Measurement Scale for Product Innovation Performance”, **European Journal of Innovation Management**, 9(4), pp. 333–346.
- ALLEE, Verna; (1997), **The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence**, Boston: Butterworth-Heinemann.
- AMABILE, Teresa M.; Regina CONTI; Heather COON; Jeffrey LAZENBY ve Michael HERRON; (1996), “Assessing the Work Environment for Creativity”, **The Academy of Management Journal**, 39(5), pp. 1154–1184.
- ARMBRUSTER, Heidi; Andrea BIKFALVI; Steffen KINKEL ve Gunter LAY; (2008), “Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation in Large-Scale Surveys”, **Technovation**, (28), pp. 644–657.
- ATAK, Metin ve İlhan ATİK; (2007), “Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, 3(1), ss. 63–70.
- ATİK, Hayriye; (2005), **Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü**, İstanbul: Detay Yayıncılık.
- AVCI, Umut; (2009), “Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 5(10), ss. 121–138.
- BASSI, Sherry ve E. Carol POLIFRONI; (2005), “Learning Communities: The Link to Recruitment and Retention”, **Journal of Nurses in Staff Development**, 21(3), pp. 103–109.
- BOLTON, Michele Kremen; (1993), “Organizational Innovation and Substandard Performance: When Is Necessity the Mother of Innovation?”, **Organization Science**, 4(1), pp. 57–75.
- CALANTONE, Roger J.; S. Tamer CAVUSGIL ve Yuhsan ZHAO; (2002), “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance”, **Industrial Marketing Management**, (31), pp. 515–524.

- CHEN, Jiang; Zhi-Cheng LIU ve Neng-Quan WU; (2009), “Relationships Between Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination”, **International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering**, IEEE Computer Society, 26–27 December, Xi’an, China, pp. 488–492.
- CHUANG, Li-Min; (2005), “An Empirical Study of the Construction of Measuring Model for Organizational Innovation in Taiwanese High-Tech Enterprises”, **Journal of American Academy of Business**, 6(1), pp. 299–304.
- CROSSAN, Mary M.; Henry W. LANE; Roderick E. WHITE and Lisa DJURFELDT; (1995), “Organizational Learning: Dimensions for a Theory”, **The International Journal of Organizational Analysis**, 3(4), pp. 337–360.
- DAMANPOUR, Fariborz and William M. EVAN; (1984), “Organizational Innovation and Performance: The Problem of “Organizational Lag””, **Administrative Science Quarterly**, 29(3), pp. 392–409.
- DAMANPOUR, Fariborz; (1991), “Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators”, **The Academy of Management Journal**, 34(3), pp. 555–590.
- DAMANPOUR, Fariborz; (1996), “Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models”, **Management Science**, 42(5), pp. 693–716.
- DAMANPOUR, Fariborz and Shanthi GOPALAKRISHNAN; (1998), “Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change”, **Journal Eng. Technol. Management**, (15), pp. 1–24.
- DAMANPOUR, Fariborz and Marguerite SCHNEIDER; (2006), “Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers”, **British Journal of Management**, (17), pp. 215–236.
- DODGSON, Mark; (1993), “Organizational Learning: A Review of Some Literatures”, **Organization Studies**, 14(3), pp. 375–394.
- ELLONEN, Riikka; Kirsimarja BLOMQVIST and Kaisu PUUMALAINEN; (2008), “The Role of Trust in Organisational Innovativeness”, **European Journal of Innovation Management**, 11(2), pp. 160–181.
- ERASLAN, Hakkı; Melih BULU ve İsmail BAKAN; (2008), “Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 5(3), ss. 1–35.

- EREN, Erol ve Hülya GÜNDÜZ; (2002), “İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, (5), ss. 65–84.
- ER-MING, Xu and Zhang HAN; (2008), “Organizational Learning and Innovation: Research Based on Different Ownership Identity”, **15th International Conference on Management Science & Engineering**, Institute of Electrical and Electronics Engineers, 10–12 September, California, pp. 921–926.
- ESHLAGHY, Abbas Toloie and Alireza MAATOFI; (2011), “Learning Orientation, Innovation and Performance: Evidence from Small-Sized Business Firms in Iran”, **European Journal of Social Science**, 19(1), pp. 114–122.
- FIOL, C. Marlene and Marjoria A. LYLES; (1985), “Organizational Learning”, **The Academy of Management Review**, 10(4), pp. 803–813.
- FLYNN, M.; L. DOOLEY; D. O’SULLIVAN ve K. CORMICAN; (2003), “Idea Management for Organisational Innovation”, **International Journal of Innovation Management**, 7(4), pp. 417–442.
- GARCIA-MORALES, Victor J.; Fernando MATIAS-RECHE ve Antonio J. VERDU-JOVER; (2006), “Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship”, **Industrial Management + Data Systems**, 106(1/2), pp. 21–42.
- GARCIA-MORALES, Victor J.; Fernando MATIAS-RECHE and Antonio J. VERDU-JOVER; (2011), “Influence of Internal Communication on Technological Proactivity, Organizational Learning, and Organizational Innovation in the Pharmaceutical Sector”, **Journal of Communication**, (61), pp. 150–177.
- GARVIN, David A.; (1993), “Building a Learning Organization”, **Harvard Business Review**, (July-August), pp. 78–91.
- GÖKER, Aykut; (2000), “Prodüktivite, İnovasyon Yeteneği ve Teknoloji”, **MPM Rekabet Gücü, Teknoloji ve Verimlilik Toplantısı**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, 25 Ekim.
- GUIDICE, Rebecca M.; Joyce Thompson HEAMES and Sheng WANG; (2009), “The Indirect Relationship Between Organizational-Level Knowledge Worker Turnover and Innovation: An Integrated Application of Related Literature”, **The Learning Organization**, 16(2), pp. 143–167.
- GÜLEŞ, Hasan Kürşat ve Hasan BÜLBÜL; (2003), “İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama”, **Journal of Faculty of Business**, 4(1), ss. 40–63.

- HIMBERG, Cathrine; Gayle E. HUTCHINSON and John M. ROUSSELL; (2003), **Teaching Secondary Physical Education: Preparing Adolescent to be Active for Live**, Champaing: Human Kinetics.
- HURLEY, Robert F.; and G. Tomas M. HULT; (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", **The Journal of Marketing**, 62(3), pp. 42–54.
- ISO; (2010a), "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2009", **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, (533), ss. 96–125.
- ISO; (2010b), "Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2009", **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, (534), ss. 76–105.
- KHANDEKAR, Aradhana and Anuradha SHARMA; (2006), "Organizational Learning and Performance", **Education + Training**, 48(8/9), pp. 682–692.
- KIMBERLY, John R. and Michael J. EVANISKO; (1981), "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations", **The Academy of Management Journal**, 24(4), pp. 689–713.
- KLIMECKI, Ruediger and Hermann LASSLEBEN; (1999), "What Causes Organizations To Learn?", **3rd International Conference on Organizational Learning**, Lancaster University, 6–8 June, Lancaster.
- KOÇOĞLU, İpek; Salih Zeki İMAMOĞLU ve Hüseyin İNCE; (2011), "The Relationship Between Organizational Learning and Firm Performance: The Mediating Roles of Innovation and TQM", **Journal of Global Strategic Management**, (9), pp. 72–88.
- LAI, Kim Piew; Robert Jeyakumar NAHTAN; Khong Sin TAN and Boon Bun CHAN; (in Press), "Effect of Innovation to the Success of Female Entrepreneurs", **Journal of Innovation Management in Small and Medium Enterprises**.
- LEE, Sungjoo; Gwangman PARK; Byungun YOON and Jinwoo PARK; (2010), "Open Innovation in SMEs-An Intermediated Network Model", **Research Policy**, (39), pp. 290–300.
- LIAO, Shu-Hsien; Wu-Chen FEI ve Chih-Tang LIU; (2008), "Relationship Between Knowledge Inertia; Organizational Learning and Organization Innovation", **Technovation**, (28), pp. 183–195.
- LIAO, Shu-Hsien and Chi-Chuan WU; (2010), "System Perspective of Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Innovation", **Expert Systems with Applications**, (37), pp. 1096–1103.
- LOVE, Patrick and Ralph LATTIMORE; (2009), **International Trade: Free, Fair and Open?**, OECD.

- LUECKE, Richard; (2008), **İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık**, Çev.: Turan PARLAK, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- MAATOFI, Ali Reza and Kayhan TAJEDDINI; (2010), “The Effect of Entrepreneurship Orientation on Learning Orientation and Innovation: A Study of Small-Sized Business Firms in Iran”, **International Journal of Trade, Economics and Finance**, 1(3), pp. 254–260.
- MAZZAROL, Tim and Sophie REBOUD; (2005), “Customers as Predictors of Rent Returns to Innovation in Small Firms – An Exploratory Study”, **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, 5(5/6), pp. 483–494.
- MEEUS, Marius T. H.; Leon A. G. OERLOMANS and Jerald HAGE; (2001), “Sectoral Patterns of Interactive Learning: An Empirical Exploration of a Case in a Dutch Region”, **Technology Analysis & Strategic Management**, 13(3), pp. 407–431.
- MILES, Raymond E.; Charles C. SNOW; Alan D. MEYER and Henry J. COLEMAN; (1978), “Organizational Strategy, Structure, and Process”, **The Academy of Management Review**, 3(3), pp. 546–562.
- MORDEN, Tony; (2007), **Principles of Strategic Management**, Burlington: Ashgate Publishing.
- NIELSEN, Bo Bernhard and Sabina NIELSEN; (2009), “Learning and Innovation in International Strategic Alliances: An Empirical Test of the Role of Trust and Tacitness”, **Journal of Management Studies**, 46(6), pp. 1031–1056.
- OKE, Adegoke; Gerard BURKE and Andrew MYERS; (2007), “Innovation Types and Performance in Growing UK SMEs”, **International Journal of Operations & Production Management**, 27(7), pp. 735–753.
- ÖZDEMİR, Bahattin; (2006), “Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- PAPATYA, Nurhan; Gürcan PAPATYA ve A. Buğra HAMŞİOĞLU; (2008), “Yenilik, Pazar Yönlülük ve Örgütsel Öğrenmenin İşletme Performansına Etkisi: Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletmede Araştırılması”, **7. Anadolu İşletmecilik Kongresi**, Hitit Üniversitesi, 8–10 Mayıs, Çorum, ss. 463–476.
- PLA-BARBER, Jose and Joaquin ALEGRE; (2007), “Analysing the Link Between Export Intensity, Innovation and Firm Size in a Science-Based Industry”, **International Business Review**, (16), pp. 275–293.

- READ, Anthony; (2000), "Determinants of Successful Organisational Innovation: A Review of Current Research", **Journal of Management Practice**, 3(1), pp. 95–119.
- RHEE, Jaehoon; Taekyung PARK and Do Hyung LEE; (2010), "Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation", **Technovation**, (30), pp. 65–75.
- ROBEY, Daniel; Marie-Claude BOUDREAU and Gregory M. ROSE; (2000), "Information Technology and Organizational Learning: A Review and Assessment of Research", **Accounting Management and Information Technologies**, 10(2), pp. 125–155.
- SCHEIN, Edgar H.; (2004), **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass.
- SERPER, Özer ve Mustafa AYTAÇ; (2000), **Örnekleme**, İkinci Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- SLATER, Stanley F. and John C. NARVER; (1995), "Market Orientation and the Learning Organization", **Journal of Marketing**, 59(3), pp. 63–74.
- SMITH, Peter A. C. and Paul TOSEY; (1999), "Assessing the Learning Organization: Part 1 -Theoretical Foundations", **The Learning Organization**, 6(2), pp. 70–75.
- TANYERİ, Mustafa ve Aytakin FIRAT; (2005), "Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7(3), ss. 268–279.
- TAPSCOTT, Don; (1998), **Dijital Ekonomi**, Çev.:Ece KOÇ, İstanbul: Koç Sistem Yayınları.
- TAYLOR, Heather Getha; (2008), "Learning Indicators and Collaborative Capacity: Applying Action Learning Principles to the U.S. Department of Homeland Security", **Public Administration Quarterly**, 32(2), pp. 125–147.
- THERIN, François; (2002), "Organizational Learning and Innovation in High-Tech Small Firms", **Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences**, IEEE Computer Society, 6–9 January, Hawaii.
- TIPPINS, Michael J. and Ravipreet S. SOHI; (2003), "It Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning A Missing Link?", **Strategic Management Journal**, (24), pp. 745–761.
- UZKURT, Cevahir; (2008), **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, İstanbul: Beta Basım Yayım.

- VAKOLA, Maria and Yacine REZGUI; (2000), “Organisatinal Learning and Innovation in the Construction Industry”, **The Learning Organization**, 7(4), pp. 174–183.
- VILA, Natalia and Ines KUSTER; (2007), “The Importance of Innovation in International Textile Firms”, **European Journal of Marketing**, 41(1/2), pp. 17–36.
- WEERAWARDENA, Jay; Aron O’CASS and Craig JULIAN; (2006), “Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance”, **Journal of Business Research**, (59), pp. 37–45.
- YEO, Roland; (2002), “Learning within Organisations: Linking the Theoretical and Emprical Perspectives”, **Journal of Workplace Learning**, 14(3), pp. 109–122.
- ZHONG, Lee; Allan COLLINS and Jean EGMON; (2004), “Organizational Learning In the Globalization Process”, **Sixth International Conference of the Learning Sciences**, University of California, 22–26 June, Los Angeles, pp. 576–581.