



**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ İLE İNOVASYON EĞİLİMİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ARAŞTIRMA**

Mustafa GİRGIN

Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Malatya, 2015

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ İLE İNOVASYON EĞİLİMİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ARAŞTIRMA

Mustafa GİRGIN

Prof. Dr. Mehmet TIKICI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Malatya, 2015

KABUL VE ONAY SAYFASI

Mustafa GİRGIN tarafından hazırlanan “Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ile İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişki: Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma 28.04.2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Mehmet TİKİCİ

(Başkan)

Yrd.Doç.Dr.Muhammet DÜŞÜKCAN

(Üye)

Yrd.Doç.Dr. Bahadır YÜZBAŞI

(Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Prof.Dr. Mehmet TIKICI'nin danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ile İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişki: Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların, hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Mustafa GİRGIN

ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜRLER

Bu çalışmanın hazırlanması esnasında yardımlarını esirgemeyen, daima yol gösteren, her zaman iletişime hazır olan değerli hocam Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ'ye ve eğitim sürecinde emeği geçen Doç.Dr. Ali Aksoy, Doç.Dr. Bünyamin AKDEMİR, Doç.Dr. Lütfiye ÖZDEMİR, Doç.Dr. Mehmet DENİZ ve Yrd.Doç.Dr. Bahadır YÜZBAŞI hocalarıma,

Bu zamana kadar yapmış olduğum bütün çalışmalarında manevi desteği ve yardımlarıyla her zaman yanımda olan eşim Deniz GİRGİN ve oğlum Doruk Efe GİRGİN'e, beni bugünlere getiren annem Birsen GİRGİN ve babam Kenan GİRGİN'e ve tez çalışmamda bana sürekli destek olan Davut DEMİRCİ'ye teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Mustafa GİRGİN

2015

MALATYA

ÖZET

GİRGİN, Mustafa. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ile İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişki: Bir Araştırma, Malatya, 2015.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel öğrenme kapasitesi ile inovasyon eğilimi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın örneklemini Diyarbakır ilindeki kamu hastanelerinde çalışan 335 personelden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenme kapasitesi ile ilgili kavramsal çerçeveye, ikinci bölümde inovasyon ile ilgili kavramsal çerçeveye ve üçüncü bölümde ise bu iki kavram arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere uygulama kısmına yer verilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak demografik özellikler, örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği ve inovasyon ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Toplanan veriler istatistiksel analiz yöntemiyle değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonuçlarında, örgütsel öğrenme kapasitesi ile inovasyon eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel öğrenme, örgütsel öğrenme kapasitesi ve inovasyon.

ABSTRACT

GIRGIN, Mustafa. The Relationship Between Organizational Learning Capability and Innovation Tendency: A Research, Malatya, 2015.

The purpose of this study is to examine the relationship between organizational learning capability and innovation tendency. 335 employees at public hospital in Diyarbakır were included in the research sample. In the first part of the study, the conceptual framework related to the organizational learning and organizational learning capability, in the second section, the conceptual framework related to innovation and in the third section application part was presented so as to determine the relationship between these two concepts. As data collection method, a survey consisting of such three sections as demographic characteristics, organizational learning capability scale and innovation scale was utilized. The collected data were evaluated by statistical analysis method. According to the results of the analysis, a significant positive correlation was found between organizational learning capability and innovation tendency.

Keywords: Organizational learning, organizational learning capability and innovation.

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	İ
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ İLE İNOVASYON EĞİLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ARAŞTIRMA

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.ÖĞRENME KAVRAMININ TANIMI VE ÇEŞİTLERİ.....	5
1.1.1. Öğrenme Kavramının Tanımı	5
1.1.2. Öğrenme Çeşitleri	7
1.2.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME.....	12
1.2.1. Örgütsel Öğrenmenin Tanımı.....	12
1.2.2. Örgütsel Öğrenmenin Çeşitleri.....	14
a. Tek Etaplı (Tek Yönlü) Örgütsel Öğrenme	14
b. Çift Etaplı (Çift Yönlü) Örgütsel Öğrenme.....	16
c. Öğrenmeyi Öğrenme	18
1.3.ÖRGÜTLERİN ÖĞRENME BİÇİMLERİ	20

1.3.1. Geçmişten ve Hatalardan Öğrenmek.....	20
1.3.2. Müşterilerden Öğrenmek.....	21
1.3.3. Başkalarından Öğrenmek (Benchmarking-Kıyaslama)	21
1.3.4. Birlikte Öğrenmeyi Öğrenmek.....	22
1.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖRGÜTSEL ETKİNLİKLER İÇİN GEREKLİLİĞİ.	22
1.5.ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ GELİŞTİREN FAKTÖRLER.....	24
1.6.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DEĞERLERİ.....	26
1.6.1. Öğrenmeye Adanmışlık.....	26
1.6.2. Açık Fikirlilik.....	27
1.6.3. Paylaşılan Vizyon.....	27
1.6.4. Örgüt İçinde Bilgi Paylaşımı.....	28
1.7.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ	28
1.7.1. Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Boyutları	30
1.7.1.1. Deneyim	30
1.7.1.2. Risk Alma.....	30
1.7.1.3. Dış Çevreyle Etkileşim.....	31
1.7.1.4. Diyalog	31
1.7.1.5. Katılımcı Karar Alma.....	32

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.İNOVASYON KAVRAMININ TANIMI	33
2.2.İNOVASYON İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	35
2.3.İNOVASYON TÜRLERİ	39
2.3.1. Ürün İnovasyonu	40

2.3.2. Süreç İnovasyonu	41
2.3.3. Hizmet İnovasyonu	42
2.3.4. Organizasyonel İnovasyon	43
2.3.5. Pazarlama İnovasyonu.....	44
2.4.İNOVASYON KAYNAKLARI.....	45
2.5.İNOVASYON SÜRECİ	46
2.6.İNOVASYON STRATEJİLERİ	49
2.7.İNOVASYON YÖNETİMİ	52
2.8.İNOVASYONUN TEMEL ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ.....	53
2.9.İŞLETMELERDE İNOVASYONUN GEREKLİLİĞİ	55
2.10.İNOVASYON VE REKABET GÜCÜ İLİŞKİSİ	56
2.11.İNOVASYONDA BAŞARI İÇİN GEREKENLER	58
2.12.SAĞLIK SEKTÖRÜNDE (TIPTA) İNOVASYON	60
2.13.ÖRGÜTSELÖĞRENME VE İNOVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DİYARBAKIR İLİNDEKİ KAMU HASTANELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1.ALANIN TANITIMI.....	66
3.2.METODOLOJİ	67
3.2.1. Ana Kütle ve Örneklem.....	67
3.2.2. Veri Toplama Tekniği	68
3.2.3. Veri Değerleme Teknikleri.....	68
3.2.3.1. Güvenirlilik Analizi.....	68
3.2.3.2. Frekans Analizi	70
3.2.3.3. Korelasyon.....	71
3.2.3.4. Ki-Kare Testi.....	71

3.2.4. Çalışmanın Amacı, Problem Cümlesi, Hipotezi	72
3.3.DEMOGRAFİK NİTELİKLERLE İLGİLİ SORULARIN FREKANS ANALİZİ.....	72
3.3.1. Çalışanların Cinsiyeti	72
3.3.2. Çalışanların Yaşı	73
3.3.3. Çalışanların Eğitim Düzeyi	73
3.3.4. Çalışanların Görevleri	74
3.3.5. Çalışanların Kurumlarındaki Hizmet Süresi	74
3.3.6. Çalışanların Kurumlarındaki Yönetim Görevi.....	75
3.4.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE İLGİLİ SORULARIN FREKANS ANALİZİ ..	75
3.5.İNOVASYON BÖLÜMÜ GEÇİŞ SORULARI İLE İLGİLİ SORULARIN FREKANS ANALİZİ	77
3.6.İNOVASYON İLE İLGİLİ SORULARIN FREKANS ANALİZİ	78
3.7.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE İLGİLİ SORULARIN FAKTÖR ANALİZİ	81
3.8.İNOVASYON İLE İLGİLİ SORULARIN FAKTÖR ANALİZİ	84
3.9.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE Kİ-KARE SONUÇLARI.....	86
3.10.KORELASYON ANALİZİ VE SONUÇLARI.....	96
SONUÇ VE ÖNERİLER	98
KAYNAKÇA	103
EKLER.....	113

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Bireysel Öğrenme ile Kollektif Öğrenme Arasındaki İlişki	10
Şekil 2. Tek Etaplı Öğrenme	14
Şekil 3. Çift Etaplı Öğrenme	15
Şekil 4. Çift Etaplı (Keşfedici) ve Tek Etaplı (Sömürücü) Öğrenme Süreci	16
Şekil 5. Öğrenmeyi Öğrenme.....	17
Şekil 6. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Alt Boyutları.....	31
Şekil 7. Yaratıcılık ve Ekonomik Performans.....	35
Şekil 8. İnovasyon Alanı	39
Şekil 9. İnovasyon Süreci.....	46
Şekil 10. İnovasyonun Getirdiği Avantajlar.....	53
Şekil 11. Örgütsel Öğrenme Bölümünün Faktör Analizi Sonuçları	85
Şekil 12. Araştırmanın Hipotezleri.	88

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Öğrenme Düzeyleri ve Özellikleri	11
Tablo 2. İnovasyon Türleri	38
Tablo 3. Güvenirlilik İstatistiği	72
Tablo 4. Çalışanların Cinsiyeti	75
Tablo 5. Çalışanların Yaşı	75
Tablo 6. Çalışanların Eğitim Düzeyi	76
Tablo 7. Çalışanların Görevleri	76
Tablo 8. Çalışanların Kurumlarındaki Hizmet süreleri	77
Tablo 9. Çalışanların Kurumlarındaki Yönetim Görevi	78
Tablo 10. Çalışanların Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Sorularına Verdikleri Cevapların Frekans Analiz Tablosu.....	79
Tablo 11. Çalışanların İnovasyonun Önemine Bakışı	80
Tablo 12. Çalışanların İnovasyonun Gerekliliğine Bakışı.....	81
Tablo 13. Çalışanların İnovasyon Sorularına Verdikleri Cevapların Frekans Analiz Tablosu	82
Tablo 14. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Bölümünün Faktör Analizi.....	84
Tablo 15. İnovasyon Bölümü İle İlgili Soruların Faktör Analizi	87
Tablo 16. Katılımcı karar alma ve iletişim alt boyutunun, süreç inovasyonu alt boyutu ile ilişkisi.	89
Tablo 17. Katılımcı karar alma ve iletişim alt boyutunun, ürün ve hizmet inovasyonu alt boyutu ile ilişkisi	90
Tablo 18. Katılımcı karar alma ve iletişim alt boyutunun, inovasyon kültürü alt boyutu ile ilişkisi.	91
Tablo 19. Deneyim ve risk alma alt boyutunun, süreç inovasyonu alt boyutu ile ilişkisi	92
Tablo 20. Deneyim ve risk alma alt boyutunun, ürün ve hizmet inovasyonu alt boyutu ile ilişkisi.	93

Tablo 21. Deneyim ve risk alma alt boyutunun, inovasyon kültürü alt boyutu ile ilişkisi	94
Tablo 22. Dış çevreyle etkileşim alt boyutunun,süreç inovasyonu alt boyutu ile ilişkisi	95
Tablo 23. Dış çevreyle etkileşim alt boyutunun, ürün ve hizmet inovasyonu alt boyutu ile ilişkisi.	96
Tablo 24. Dış çevreyle etkileşim alt boyutunun, inovasyon kültürü alt boyutu ile ilişkisi	97
Tablo 25. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi alt boyutları ile İnovasyon alt boyutları arasındaki ilişkinin Korelasyon Analizi	98

GİRİŞ

Küreselleşmenin ve rekabetin etkisiyle bilgi, ürün ve hizmet üretiminde etkin olarak kullanılmaktadır. Bir örgütte iç ve dış çevreden elde edilen bilgi örgütün ortak değeridir ve paylaşılması gereklidir. Paylaşılan bilgi, örgütü başarıya ulaştıracak bireysel ve örgütsel sinerjiyi ortaya çıkarmakta, bilginin örgütün ortak malı veya değeri olduğu düşüncesini çalışanlarda doğurmaktadır.

Bilgi toplumunun bir gereği olarak toplum üyeleri öğrenmeyi öğrenmek durumundadır. Bilgi toplumunda, bilgi, enformasyon, veri, bilgi yönetimi gibi konular sıkça tartışılan konular arasındadır. Bilginin verimli bir şekilde örgüt amaçları doğrultusunda kullanılması ve uygulanmasında teknolojik süreçler ve değişime uyum çok önemlidir. Hızla değişmek, bilginin kendi doğasından kaynaklanan bir gerçektir. Değişim ve öğrenme bilgi toplumunun bir özelliğidir. Bu gerçeğe bağlı olarak örgütsel öğrenme, son yıllarda örgütsel gelişme yazınında önemli konular arasına girmiştir. Bilgi toplumu olmanın getirdiği bu önem artışının alt nedenleri arasında hızla değişen çevresel faktörler, yenilikçilik gereksinimi ve insan kaynağına ilişkin nedenler yer almaktadır (Aydoğan, Orhan vd. 2011: 192).

Her şeyin çok hızlı değiştiği günümüzde hıza ayak uydurmak çok güçleşmiştir. Değişime uyum sağlayamayan örgütler, küçülme ya da dağılma riskiyle karşı karşıyadırlar. Bugün öğrenme, örgütler için rekabet edebilme konusunda tek olmasa da, var olan birkaç üstünlükten biridir. Dahası, hızlı değişimlerin olduğu bir dünyada değişimi yakalamak için en sağlıklı çözümlerden biri de öğrenmedir. Bu açıklama doğrultusunda öğrenmeyi vazgeçilmez örgütsel bir davranış olarak benimseyen, öğrenerek kendini yenileyen, değişimler karşısında esnek bir tutum sergileyerek güncel olmayı başaran örgütler, amaçlarına daha kolay ulaşmakta, uygulamak istedikleri etkinlikleri daha çabuk hayata geçirebilmektedirler (Çam, 2002: 57).

Artan rekabet ortamında diğer önemli bir etmende inovasyondur. İnovasyon en geniş anlamıyla, bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanır. Bu nedenle de teknik, ekonomik ve sosyal süreçler bütünüdür. İnovasyon, değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültürün ürünüdür (Elçi, 2006: 2).

Pazara her an yeni bir ürünün sunulduğu günümüz dünyasında işletmeler hayatta kalabilmek için minimum maliyetten çok daha fazlasını yapmak zorundadır. Artık beklenti ucuz maldan ziyade farklı ve özgün mal ve hizmet sunumudur. Bu noktada yeni ürün veya hizmet ihtiyacı doğar. Değişime ayak uydurabilen ve kendini yenileyen işletmeler sürekli bir yenilik arayışına girmekte ve buldukları yenilikleri pazarlanabilir kılarak inovasyon faaliyeti icra etmektedir.

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. Örgütsel öğrenme, örgütlerde yeni fikirlerin ve yaratıcılık yeteneğinin gelişimine yol açmaktadır. 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 (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012:27-28).

Bu araştırmada, örgütlerin başarısı ve sürdürülebilirliklerinde önemi rol oynayan örgütsel öğrenme (örgütsel öğrenme kapasitesi) ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişki Diyarbakır ilinde bulunan Kamu hastanelerinde görev yapan çalışanlar üzerinden araştırılmaktadır.

Bu doğrultuda araştırma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm “Örgütsel Öğrenme” başlığında olup, bu bölümde öncelikle öğrenme kavramına yer verilmiş, daha sonra örgütsel öğrenmenin tanımı yapılarak konu genişletilmiştir. Örgütsel öğrenmenin çeşitleri, örgütlerin öğrenme biçimleri, örgütsel öğrenmenin örgütsel etkinlikler için gerekliliği, örgütsel öğrenmeyi geliştiren faktörler, örgütsel öğrenme değerleri ve örgütsel öğrenme kapasitesi konularına değinilerek birinci bölüm sonlandırılmaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümü “inovasyon” başlığı altındadır. Bu bölümde inovasyon kavramı, yenilikle arasındaki farklar, inovasyon ile ilgili kavramlar, inovasyon çeşitleri, inovasyon kaynakları, inovasyon süreci, inovasyon stratejileri, inovasyon yönetimi, inovasyonun temel özellikleri, işletmeler için gerekliliği ve inovasyon rekabet gücü ilişkisi gibi konulara değinilmiştir. Daha sonra alan çalışmasına temel olması bakımından tıpta inovasyon konusu işlenmiş, burada birkaç inovasyon örneği verilmiştir. Son olarak örgütsel öğrenme ile inovasyon ilişkisi ile ilgili yapılan önceki çalışmalara göz atılarak bölüm sona erdirilmiştir.

Araştırmanın üçüncü ve son bölümünü ise araştırma bölümüdür. Bu bölümde uygulama sahası olarak Diyarbakır ilinde bulunan kamu hastanelerindeki çalışanlar ele alınmıştır.

Sağlık sektörü her dakika inovatif ürünle yenilenen bir sektördür. Genel olarak bakıldığında inovasyon çalışmalarında ve bu doğrultuda gelişen ürünlerin pazarlamasında öncü sektörlerin başında gelmektedir. Sağlık çalışanlarının inovasyon eğilimi ve bu doğrultuda inovatif ürünlerin kullanımının en alt seviyedeki personele kadar öğretimi sağlık alanında hayati bir husustur. Çünkü herhangi bir sektörde başarısızlığın sonucu gelir kaybına neden olurken, sağlık sektöründeki başarısızlığın sonucu insan hayatına neden olur.

Günümüzde her ne kadar hekim merkezli paternalistik yaklaşımdan, hasta ve özerklik merkezli etik yaklaşımlara doğru bir paradigma kayması yaşansa da, bilgi asimetrisinin en yoğun şekilde yaşandığı hizmetlerin belki de en önemlisi sağlık

hizmetleridir. Bilgi, teknoloji ve emek yoğun bu hizmetleri yürüten sağlık çalışanlarının öğrenmeye, değişime ve yeniliklere açık kimseler olması başarı için kaçınılmazdır (Aydoğan, Orhan vd. 2011: 193).

Sağlık alanında doktorundan hasta bakıcısına kadar öğrenmeye ihtiyaç vardır. Doktor hastasına en iyi tedaviyi verse de onun uygulayıcısı olan hemşire bunu doğru yapamıyorsa verilen tedavinin sonucu olumsuz olur. Ya da hastayı MR'a götüren hastabakıcıya MR cihazının manyetik özelliği nedeniyle mıknatıs etkisi yapabileceği, dolayısıyla hastayı serum askısı ile MR'a götürmemesi ğretilmezse faciayla noktalanabilecek kazalar meydana gelebilir. Bu nedenle inovif ürünlerin kullanılması ve bunların her kademedede bilmesi gerektiği kadar öğretilmesi insan hayatı için çok önemlidir.

Çalışmanın temel amacı hastanelerde örgütsel öğrenme kapasitesi ve inovasyon eğiliminin belirlenmesi ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin ortaya konmasıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.ÖĞRENME KAVRAMININ TANIMI VE ÇEŞİTLERİ

1.1.1.Öğrenme Kavramının Tanımı

Canlı varlıkları cansız varlıklardan ayıran temel unsur öğrenmedir. Öğrenme olmadan ne konuşabilir ne de ihtiyaçlarımızı giderebiliriz. Nitekim hayvanlar içinde aynı şey geçerlidir. En büyük avcılardan biri olan aslan doğada yaşamayı öğrenemez ise kendisi de bir av olmaktan kurtulamayacaktır. Öğrenme birçok boyutu olan bir fenomendir. Değişik davranışlar içerdiğinden bütün öğrenme çeşitlerini kapsayacak bir tanım yapılamamıştır. Benim çalışmamda temel olarak aldığım öğrenme tanımı ise, eğitim ve deneyim yoluyla davranışta meydana gelen devamlı bir değişimdir.

Öğrenme, tekrarlar ve yaşantılar sonucu davranışlarda meydana gelen oldukça kalıcı değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2000: 142). Öğrenme, bilgi, beceri, tutum, davranış ve güvenin bir bileşkesidir. Bireylerin bu bileşkeyi anlamlı bir şekilde benimsemesi ve davranışlarında olumlu bir değişimin ortaya çıkmasına öğrenme denilmektedir (James ve Edden, 2001: 89). Öğrenmenin sonuçlanmasında eğer bireylerin davranışlarında olumlu yönde bir değişim gerçekleşmemişse öğrenme süreci amacına ulaşamamıştır demektir.

Ekonomiler, küreselleşen bir piyasa yapısında rekabetçi yapılarını sürdürebilmeleri konusunda oldukça önem arz eden öğrenme ve bilgi süreçlerinin hâkim olduğu bir döneme girmektedirler. Bununla birlikte, inovasyon yeteneği de, ekonomik başarının önemli bir yönünü oluşturması nedeniyle, az gelişmiş ekonomilerin gelişmiş ekonomileri yakalaması sürecinde önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Öğrenme sürecinde yeni bilgiler üretilir ve bu bilgi yeni inovatif fikirleri geliştirmek için kullanılır. Bilgi aynı zamanda her ekonominin

önemli bir kaynağıdır. Öğrenen ekonomi konsepti; teknoloji, beceriler, tercihler ve kurumlardaki değişim sürecini açıklama ve anlamaya yönelik bir odak noktası ile teorik bir ekonomi perspektifi geliştirir. Bir öğrenen ekonomi; bireylerin, firmaların, bölgelerin ve ulusal ekonomilerin performansı için önemli olan öğrenme yeteneğini içeren ekonomidir. Bu bağlamda öğrenme, sadece enformasyona erişim değil, aynı zamanda, yeni bilgi, yetkinlik ve beceri inşası ile ilgilidir. Gelişmekte olan ülkelerin öğrenen ekonomiden oldukça fazla etkilendikleri ve kendi kalkınma aşamalarında öğrenme ve yetkinlik inşasına ihtiyaç duydukları öne sürülmektedir (Işık, 2012; 177).

Ekonomide öğrenmenin rolünü daha iyi anlamak için öncelikle farklı bilgi türlerini birbirinden ayırt etmek gerekir. Bu konuda literatüre; know-how, know-who, know-what ve know-why olarak geçen bilgi türleri arasında bir ayırım yaparak bilginin sınıflandırılmasında fayda vardır.

Know-How: Bir işi gerçekleştirebilme yeteneği ve hedeflenen çıktılara ulaşabilmek için kaynakları organize etme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Know-how birikimi, bizzat bir işi yaparken edinilen deneyimlerle sağlanmaktadır.

Know-Why: Doğa kanunları gibi prensiplere dair açıklayıcı bilimsel bilgi olarak tanımlanan know-why, temelde insanoğlunun doğayı ve toplumu anlama çabasının bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bilgi türünün üretilmesinde çalışarak öğrenme süreci önemli bir rol oynamaktadır. Çalışarak öğrenme; teknolojik bir sistemin işleminin altında yatan teori ve prensipleri anlayabilmek için geliştirilen kontrollü deneyleri ve simülasyonları içerir.

Know-What: Temelde kullanarak öğrenme yolu ile oluşturulan bir bilgi türüdür. Know-what, üreticiler ve kullanıcılar arasındaki etkileşim sonucu oluşturulduğundan bu bilgi üretici ya da tüketicilerin herhangi biri yerine; satıcı ve alıcılar arasındaki ilişkide ortaya çıkmaktadır.

Know-Who: Kimin neyi bildiği (who knows what) ve kimin neyin nasıl yapıldığını bildiğine (who knows how to do what), enformasyonun nerede

bulunabileceğine ve organizasyon dâhilindeki belirli sosyal ilişkilere dair sosyal bilgi türü olarak tanımlanmaktadır (Akgün ve diğerleri, 2009: 25-27).

Yöneticilerin sağlıklı ve güçlü bir organizasyona sahip olmak için “sürekli öğrenen organizasyonlar kurmaları gerekir. Rekabette avantajı yakalayabilmek için kurumların içsel olarak kendi çalışanlarına yönelmeleri gerekmektedir. Eğer rekabetçi avantaj yakalanmak isteniyorsa, insanlar ve organizasyonlar sürekli öğrenmelidir (Tikici, Aksoy ve Deniz, 2005: 273).

1.1.2.Öğrenme Çeşitleri

Bu kadar sık adından söz edilen ve kendisine önem atfedilen öğrenmeye literatürde çok fazla yer verilmiş olup çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Öğrenme; Koşullanma Yoluyla Öğrenme, Model Alarak Öğrenme ve Bilişsel Öğrenme olarak sınıflandırılabilir.

Koşullanma Yoluyla Öğrenmede organizmanın doğal uyarıcıya verdiği tepkiyi yapay uyarıcıya da vermesi durumuna (Pavlov’un deneyi) Klasik Koşullanma, olumlu ya da olumsuz pekiştireç (ödül-ceza) kullanılarak davranışın yönlendirilmesine ise Edimsel Koşullanma denir.

Bazı şeyleri öğrenirken çevremizdeki diğer insanları kendimize örnek alır ve taklit ederiz. Bu yolla öğrenmeye Model Alarak Öğrenme denir. Annesini örnek alan bir kız çocuğunun bebeğini giydirmesi, onun saçlarını taraması model olarak öğrenmeye örnektir.

Bilişsel öğrenme en karmaşık ve en üst düzeydeki öğrenmedir. Biliş insanın dünyayı tanıma, anlama ve öğrenmeye yönelik gösterdiği tüm zihinsel etkinlikleridir. Bilişsel öğrenmede dıştan alınan uyarıcılar algılanır, önceki bilgilerle karşılaştırılır ve yeni bilgiler oluşturulur. Öğrenmelerin çoğu bilişsel öğrenmedir.

Bu sınıflandırmanın haricinde öğrenme genel olarak üç başlık altında toplanabilir: Bireysel Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme. Bu kısımda bireysel ve takım halinde öğrenme açıklanacak, örgütsel öğrenme ayrı bir başlık altında incelenecektir.

Bireysel Öğrenme: Öğrenme dinamik bir kavramdır, yani örgütün sürekli değişen doğasını ifade eder. Öğrenme, örgüt içinde örgütün yapışmasını oluşturan "birey"de başlar. Öğrenme bireylerin gelişim süreci için nasıl önemli bir yere sahip ise, örgütler için de aynı derecede önemlidir. Çünkü değişim, örgüt içinde bireyde başlar ve ancak bireysel değişim sayesinde örgütsel bir değişim oluşturulabilir (Dinçer, 1994: 90).

Bireysel öğrenme, bireysel yeteneklerin, anlayışların, bilginin, tutum ve değerlerin; kişisel çalışma, gözlem ve deneyler sonucu değişimidir. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gereklidir. Çünkü örgütler, ancak öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenebilirler. Bireysel öğrenme, örgütün sürekli gelişmesi için bir ortam yaratır, örgütü geleceğin belirsizliklerine karşı hazırlar. Bu nedenle, her bireyin öğrenmek için göstereceği katkı, öğrenen organizasyon olabilmek için gereklidir (Yazıcı, 2001: 76).

Kişisel düzeyde öğrenme, bir insanın çevresindeki bilgilere ulaşmasını, bu bilgileri algılamasını, anlamlandırmasını ve yorumlamasını, bunlarla tecrübe edinmesini ve ulaştığı sonuçlara göre davranışlarını düzenlemesini ifade etmektedir (Koçel, 2003: 343). Bireyin öğrenme sürecinde şu aşamalar yer almaktadır (Sefer ve Ünal, 1999: 123).

1. Bir konunun öğrenilebilmesi için, bireyin o konuyu öğrenmesine yetecek kişilik özelliklerine sahip olması gereklidir. Bu durum bireyin öğrenmeye hazır bulunuşluğudur.
2. Bireyin öğrenmeye ulaşacağı amacı benimseyerek, öğrenmeye istekli, hevesli, ilgili olması bireyin güdülendiğini gösterir.

3. Bireyin benimsediği amaca ulaşması için gereken bilgi beceri ve tutumu kazanması gerekir. Amaca ulaştıracak eylemlere girişir.
4. Eylemlerin sonucunda elde edilen başarının kendi ölçü ve değer duygularına göre sonunu değerlendirir.
5. Bireyin eylemleri sonucu kazandığı bilgi beceri ve tutumların gerektiğinde kullanması ve belleğinde saklaması beklenir, öğrenilenleri unutmanın önlenmesi gerekir.
6. Bir konuda öğrenilenlerin, başka bir konunun öğrenilmesine yardım etmesi umulur. Başka alanlara nasıl geçiş yapacağının ortaya çıkarılması gerekir.

Birey toplumun en küçük yapı taşıdır. Bu bağlamda öğrenme bireyle başlar. Örgütler sadece bireyler aracılığıyla öğrenir dolayısıyla örgütsel öğrenmenin öncülü bireysel öğrenmedir. Bireysel öğrenme örgütsel öğrenmeyi garanti etmez (birey ile örgüt aynı amaca yöneldiğinde örgütsel öğrenme olur) , ancak bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme gerçekleşmez.

Takım Halinde Öğrenme: Ortak bir amaç için birlikte çalışan, çeşitli değer, görüş ve duygulan paylaşan topluluk, bir grubu veya takımı meydana getirir. Grupların en önemli özelliklerinden biri oluşturdukları sinerji ile birlikte ortaya çıkan dinamizmdir. Gruplar, bireyle örgüt arasındaki geçişi sağlayan önemli bir göreve sahiptir. Gruplar veya takımlar, kendi içlerinde ve örgüt içinde diğer gruplarla deneyimlerini paylaştıkça, yeni bilgiler ortaya çıkar. Grupların kendi içlerinde ve aralarında oluşturdukları dinamik özellikler sayesinde bilgi paylaşımı ve öğrenme ortamı gelişerek, örgüt bütününde öğrenmenin gerçekleşmesi sağlanabilecektir (Yazıcı, 2001: 3).

Takım öğrenmesi kişisel ve örgütsel öğrenme arasındaki birleşim noktasıdır. Öğrenmenin, bireysel, grup ya da örgüt seviyesinde gerçekleşebilmesi için her iki tür problemlerin de çözülmüş olması gerekir. Huber (1991)'den aktaran Töremen (2011: 392), 4 farklı öğrenme eylemini birbirinden ayırmaktadır:

- **Bilginin kazanımı:** Problem ve fırsatları tanımlamak için içsel ve dışsal çevrenin (diğer grupların uyguladığı ve taklit edilebilmesi muhtemel stratejiler gibi) nispeten pasif olarak taranması ve daha fazla bilgi istenildiğinde, aktif olarak çevrelerin içerisine girilmesi olmak üzere birbirini tamamlayan iki süreçten oluşur.
- **Bilginin dağıtılması:** Farklı kaynaklardan gelen bilgilerin takım üyesi ya da başka bir ajan tarafından yayılması ile yeni bilgi ve anlayışlara ulaşılmasıdır.
- **Bilginin yorumlanması:** Dağıtılan bilginin, takımın geneli tarafından anlaşılacak şekilde, takım seviyesinde yapılan diyalog ile yorumlanmasıdır.
- **Bilginin depolanması ve yeniden gözden geçirilmesi:** Takımın gelecekte kullanımını için bilgiyi depolaması ve depolanan bilginin işletilmesidir. Bu süreçler bir arada “takım hafızası” olarak adlandırılan unsuru oluşturur.

Yukarıdaki ayırmada, takım öğrenmesinin sonucu, takımın potansiyel davranışlarındaki değişim olarak ifade edilmiştir. Daha çok takım öğrenmesinin, takım için daha büyük miktarlarda öğrenme ve deneyimlerine yol açması ve takımın birikiminde daha büyük değişimler olması umut edilmektedir.

Öğrenme süreci bireyde başlayan sonra sırasıyla takım ve örgüt haline dönüşebilen bir süreçtir. Öğrenme örgüt düzeyinde olduğunda örgütün değişen çevre şartlarına daha rahat uyum sağladığını ve kendini devamlı geliştirerek rakiplerine kıyasla avantajlı konuma geldiğini görmek güç değildir. Aşağıdaki tabloda her bir öğrenme süreci açıklanmış ve bu süreçlerin birey, takım ve örgüt açısından sağladığı faydalar göz önüne sunulmuştur.

Bireysel Düzeyde Öğrenme	Takım Düzeyinde Öğrenme	Örgütsel düzeyde Öğrenme
Bireylerin sorumluluk alabilmeleri için öğrenme ve gelişimlerini sürdürmek	Toplam fayda için takım veya çalışma grubu üyelerinin her birinin yeteneklerinden yararlanmak	Örgütün değişen çevre şartlarına uyumu için tutarlı ve esnek bir planlama süreci oluşturmak
Bireylerin kişisel öğrenme planları çerçevesinde kendi işleri için gerekli olan öğrenme ihtiyaçlarını gidermek	Ortak bir paylaşım veya yaklaşım için öğrenme sıklığını geliştirmek	Tüm işletme taraflarını (iç ve dış) dinlemek için gerekli düzenin kurularak en iyi uygulamalardan yararlanmak
Kişisel öğrenme biçimlerine göre öğrenme fırsatlarını değerlendirmek	Takım üyelerinin her birinin bireysel öğrenme amaçlarını geliştirmek	Örgüt içi bilgi akışını düzenlemek ve disipline etmek
Bireysel becerilerin kazanılması için fikir alışverişinde bulunmak	Öğrenme paylaşımı ve ortak çıkarların oluşturulmasında karşı grupları cesaretlendirmek	Fırsatları değerlendirmek ve iyi bir finansal gelir elde etmek için stratejik ortaklığı geliştirmek
Öğrenme sürecinde diğer bireylerden yararlanmak	Takımların veya çalışma gruplarının öğrenmede diğer takımlara yardımcı olması	Bilgi akışı ve öğrenmeyi önemseyici yapının oluşturulması

Tablo 1. Öğrenme Düzeyleri ve Özellikleri (Demirel, 2008: 4).

Tablodan da anlaşılacağı üzere örgütsel öğrenme örgüt yaşantısı ve sürekliliği için hayati öneme sahiptir. Bireyle başlayan öğrenme örgüt seviyesine ulaştığında örgütsel öğrenme gerçekleşir ve bunun sonucunda başarı gelir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi ise esnek ve öğrenmeye açık bir örgüt yapısıyla olur.

1.2.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

1.2.1.Örgütsel Öğrenmenin Tanımı

Örgütsel öğrenmenin örgütlerde değişimi ve yeniliği sağlayacak önemli unsurlardan biri olduğu ve örgütün performansını olumlu etkilediği günümüz araştırmacıları ve uygulamacıları tarafından yaygın olarak kabul görmektedir. Bu nedenle örgütsel öğrenme yoğun bir ilgi görerek günümüz iş ve örgüt yaşamında popüler bir konuma ulaşmıştır. Bu görüşe ve örgütsel öğrenmenin bu popülaritesine karşın, bu kavramın tanımlanması ve örgütsel öğrenmeyle neyin kastedildiği hususunda uzmanlar arasında bir fikir birliği yoktur. “Örgütsel öğrenmeye ilişkin bu tartışmalar, bu kavramın örgütsel ve bireysel davranış değişikliği yaratma amacını içerdiğini; dolayısıyla bu değişikliğin hem bireysel, hem de örgütsel boyutu kapsayan bir süreç olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır” (Yılmaz, 2011: 321). Bu nedenle literatürde örgütsel öğrenme kavramına yönelik pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan birkaçı aşağıda belirtilmiştir.

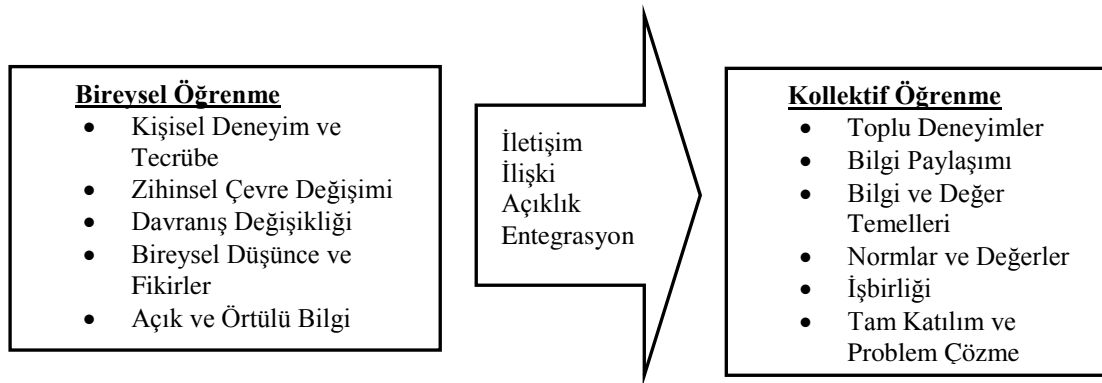
Örgütsel öğrenme, bilgi ve anlayış yoluyla örgütsel hareketlerin daha iyi geliştirilmesi sürecidir (Fiol ve Lyles, 1985: 803). Örgütsel öğrenme, örgüt çalışanlarının sürekli memnun olacağı şekilde, örgütün devamlı olarak değişimini ve gelişimini öngören bir yönetim anlayışıyla birey, grup ve sistem düzeyinde öğrenme işlemlerinin bilinçli kullanımınıdır (Dixon, 1999: 6). Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki bilgi ve değer sistemlerinin genişlemesi ve değişimi; sorun çözme kabiliyeti ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların ortak referans çerçevesinin değişimidir (Probst ve Büchel, 1997: 19).

Bir örgütte öğrenme çoğunlukla kültür, teknoloji, iç ve dış çevre, strateji, politika, yönetim anlayışı gibi çeşitli faktörlerin etkisiyle gerçekleşmektedir. Dinamik ve değişime açık bir ortamda, örgütlerin iç ve dış çevrelerine uyum sağlamaları ve doğru yanıt verebilmeleri sürekli ve bilinçli bir öğrenmeyi gerekli kılar. Örgütlerin canlı bir organizma gibi tepki verdiği düşünüldüğünde, çevrelerinde meydana gelen olaylara olumlu karşılık verebilmeleri; ancak değişimlere karşı açık ve esnek olmalarına ve sürekli öğrenmenin önemini kabul etmelerine bağlıdır.

“Geleceğin rekabet ortamında gerçekten diğerlerinin önüne geçecek örgütler, kişilerin bir örgütün tüm seviyelerine öğrenme yükümlülük ve kapasitesini nasıl değerlendirebileceğini keşfedenler olacaktır” (Senge, 2004: 12).

Örgütsel öğrenme, örgüt ve çalışanlarının amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli enformasyonun tanımlanması, elde edilmesi ve bunların işletme süreçlerinde uygulanmasıdır (Barutçugil, 2002: 154). Örgütsel öğrenme, bilginin ve algılama yetisinin geliştirilmesi yoluyla iş süreçlerini iyileştirmektir. Örgütsel öğrenme, hataları saptama ve düzeltme sürecidir. Örgütsel öğrenme, geçmişten çıkarılan sonuçlarla, davranışı yönlendirmektir (Garvin, 1999: 79).

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi, örgüt içinde bireysel öğrenme düzeylerinden kolektif öğrenme düzeyine geçişi sağlayacak ilişkinin kurulmasını gerektirmektedir. Bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi aşağıdaki şekildeki gibi gösterebiliriz (Düren, 2000: 137-138):



Şekil 1. Bireysel Öğrenme ile Kollektif Öğrenme Arasındaki İlişki

Günümüz örgüt yaşamında belirlenen amaçlara ulaşabilmek, yapılması gerekli diğer uygulamalarla birlikte sürekli ve etkin bir öğrenmeyi de gerektirmektedir; çünkü çok hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde, örgütlerin ayakta kalarak etkinliklerini sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri ancak, kendilerini sürekli bir değişim, gelişim ve yenilik hareketi içinde tutmalarıyla mümkündür. Bunu gerçekleştirmenin en önemli yollarından biri de örgütsel

öğrenmedir. Nitekim, sürekli ilerleme ve gelişim, örgütün ve çalışanların kendilerini öğrenmeye adanmalarını gerektirmektedir (Garvin, 1993: 78).

1.2.2.Örgütsel Öğrenmenin Çeşitleri

Öğrenme; bireylerin ve bütün canlıların yaşamlarında olduğu gibi, örgütlerin yaşamlarında, sahip oldukları bilgi birikimlerinde ve davranışlarında da bir değişim meydana getirir. Bu değişim, bilgi birikimlerini ve davranış tarzlarını değişik boyutlarda etkilemektedir. Bu nedenle öğrenme süreci değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bunlardan en çok bilineni ise şu sınıflandırmadır: (Tikici, Aksoy ve Deniz, 2005: 277)

- Tek etaplı(Tek yönlü) öğrenme
- Çift etaplı(Çift yönlü) öğrenme
- Öğrenmeyi öğrenme

a.Tek Etaplı Öğrenme (Single-Loop Learning)

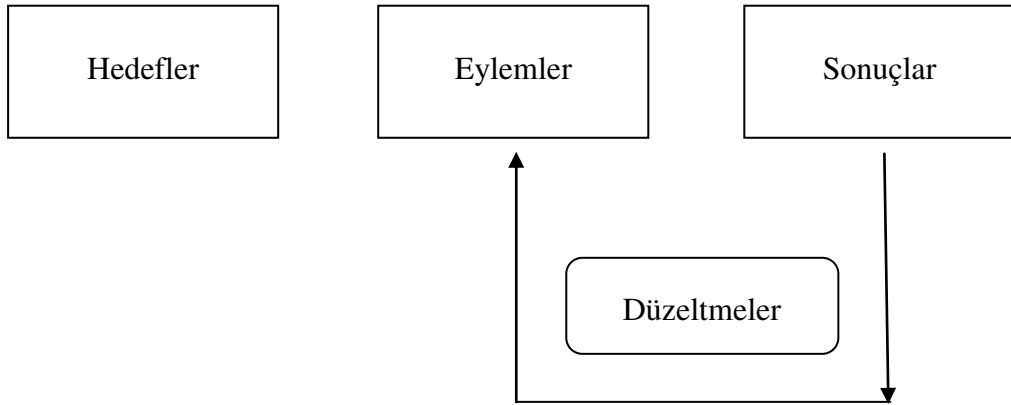
Agris ve Schön'ün yaklaşımına göre; tek etaplı öğrenmede, örgüt üyeleri, örgüt dışında meydana gelen değişim ve gelişmeler karşısında örgüt içinde oluşan hataları ve olumsuzlukları tespit edip söz konusu değişim doğrultusunda hatalar düzeltilir veya giderilir. Bu öğrenme düzeyi herhangi bir sorgulamayı ve düşünce geliştirmeyi teşvik etmez. Tek etaplı öğrenme yaklaşımında örgüt üyeleri hataları ve olumsuzlukları bulup düzelterek çevredeki değişimlere tepkide bulunurlar fakat mevcut örgüt kültürü normlarını korurular. Bu öğrenme yaklaşımı mevcut sorunların çözümüne odaklanır. Sorunları üreten davranışlar veya anlayışlar incelenmez (Agris ve Schön, 1996: 21,22).

Yeni davranışsal becerilerin-yeteneklerin mevcut anlayışlar çerçevesinde kazanılması olarak ele alındığından Sömürücü Örgütsel Öğrenme (March,1991),

Eylemsel Örgütsel Öğrenme (Coopey,1996) ya da Uyum Sağlayıcı Örgütsel Öğrenme şeklinde de adlandırılır (Liaoa, Feib, Liu, 2008: 185).

Örgüt üyeleri, iç ve dış çevreleriyle etkileşimde bulunurken yeni bilgiler kazanırlar. Alınan bilgi miktarı düşük olabilir, bunun sonucu olarak gerçekleşen değişim miktarı da az olacaktır. Ancak örgütler, kullandıkları teorilerin yanlış olduğunu ve bunların hatalara yol açtıklarını anladıklarında, değişimin gerekliliği ortaya çıkar. Bu durumda örgüt, davranışlarında bir değişim meydana getirerek hataları düzeltmeye çalışır, yani davranış değişiklikleri ile bir adaptasyon (uyum) sağlayarak hatalarını düzeltmeye çalışır. Bu nedenle bu tür öğrenmeye uyum sağlayıcı öğrenme (adaptive learning), yani örgütün çevresine uyum sağlayarak gerçekleştirdiği öğrenme de denilmektedir (Tikici, Aksoy ve Deniz, 2005: 278).

Tek etaplı öğrenme çözüm odaklı olması sebebiyle sorunun kaynağını araştırmayı gerektirmez. Oluşan sorunlara verilen tepkilerle sorun çözülür ve sonuca ulaşılır.



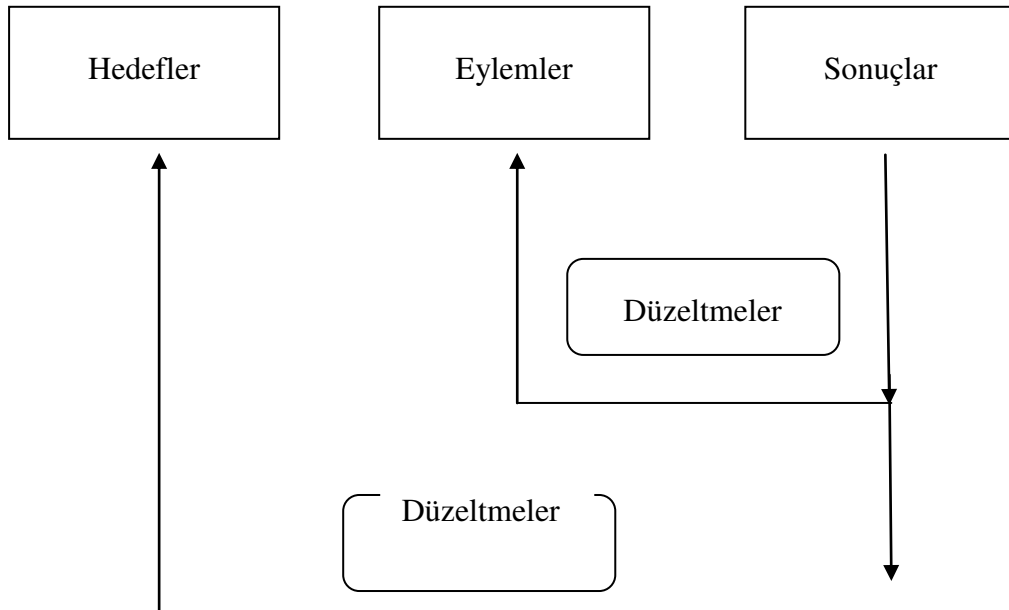
Şekil 2. Tek Etaplı Öğrenme (Doğan, 2010: 15).

b.Çift Etaplı Öğrenme (Double-Loop Learning)

Çift etaplı öğrenme yaklaşımında ise; hatalar ve olumsuzluklar tespit edilir, düzeltilir ve oluşumuna yol açan örgütsel normlar politikalar ve amaçlar da değiştirilir. Çift etaplı öğrenme yaklaşımında örgüt üyeleri mevcut süreçleri izlemekle kalmaz, örgütün kültürünü, amaçlarını, strateji ve örgüt yapısını da değiştirmeyi amaçlar (Ayden; 2001;13). Çift etaplı öğrenme örgütle ilgili ortaya çıkan hata veya olumsuzlukları ortadan kaldırmakla kalmaz ayrıca soruna neden olan ilişkili nedensel faktörleri de inceler.

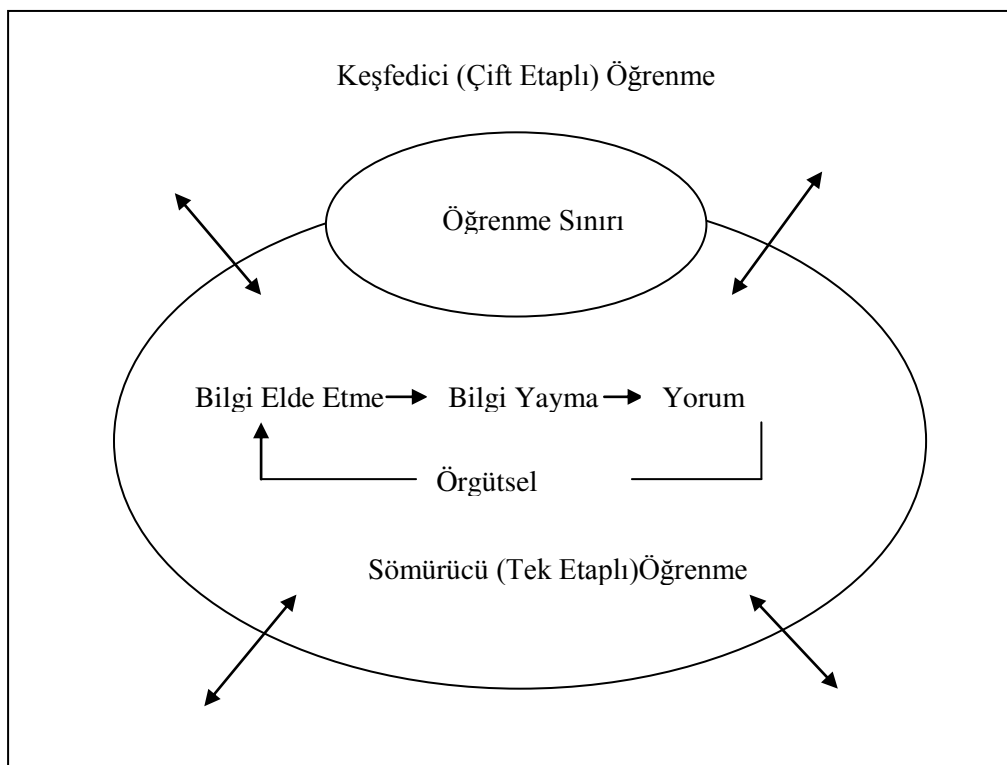
Bu öğrenme tipi, örgütün bilgi tabanını, uzmanlıklarını ve rutinleşmiş normlarını değiştirmekle ilgilidir. Böylece problemi çözenler, sadece ortaya çıkan problemi çözmekle kalmaz, aynı zamanda bunu doğuran faktörleri de detaylı inceler (Çam, 2002: 53).

Aşağıdaki şekilde çift etaplı öğrenmenin nasıl gerçekleştiği gösterilmektedir. Buna göre hedef-sonuç eşleşmesi sonucunda eylemlerden öte hedeflerde de düzeltmeler göze çarpmaktadır.



Şekil 3. Çift Etaplı Öğrenme (Doğan, 2010: 16).

Çift etaplı öğrenme keşif, çeşitlilik, etkililik, esneklik ve inovasyonla ilgili olduğundan Keşfedici Örgütsel Öğrenme (March,1991) ve Stratejik Örgütsel Öğrenme (Coopey,1996) anlamlarına da gelir. Farklı tip örgütler farklı öğrenme türlerine yatkındır (Liao, Feib, Liu, 2008: 185). Uzun süreli bir gelişmede ve büyümede, örgütsel öğrenme hem tek etaplı hem de çift etaplı öğrenmeyi bünyesinde barındırabilir ve bu durum örgütün gelişimine ve büyümesine sürekli katkı sağlar.



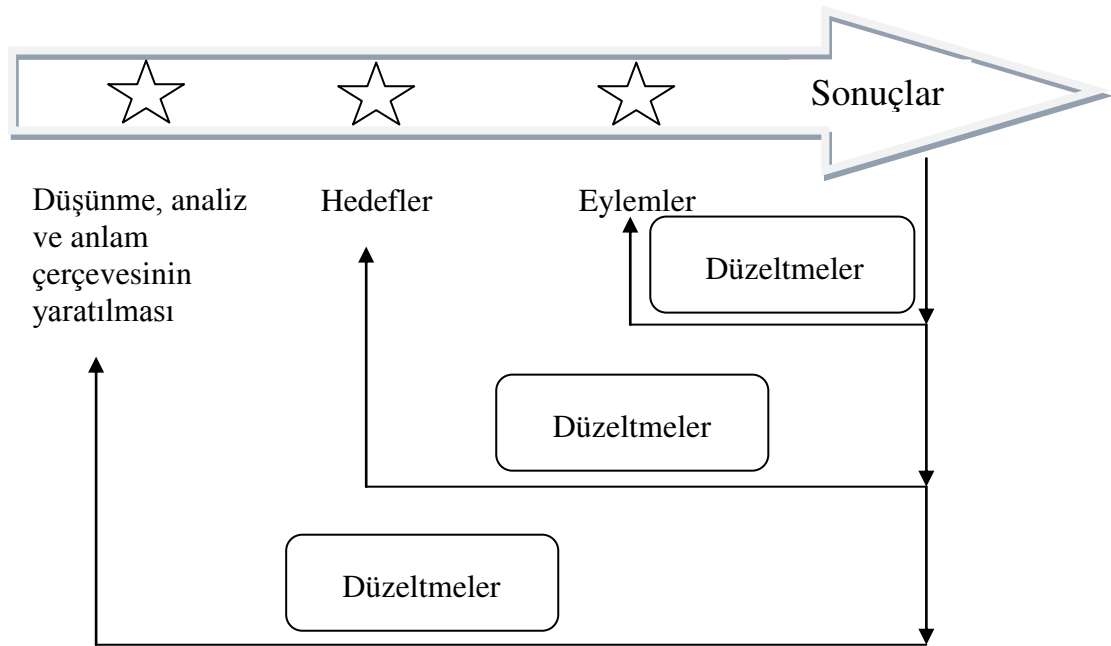
Şekil 4. Çift etaplı (keşfedici) ve tek etaplı (sömürücü) öğrenme süreci (Huber, 1991) (Akt. Gürel, 2011:8).

Huber tarafından açıklanan ve Gürel'in aktardığı öğrenme süreci incelendiğinde Keşfedici öğrenmenin (çift etaplı öğrenme) sömürücü öğrenmeyi (tek etaplı öğrenme) içinde barındırdığı bir yapı görülür. Buradan çıkan sonuç ise değişik öğrenme süreçlerini içinde barındıran örgüt tipleri olabilir. Ancak gelişme ve büyüme isteniyorsa örgüt; sadece sonuç odaklı sömürücü öğrenme tipini değil,

gelişmeyi tetikleyen, yeniliği arayan ve sorunun kökenini araştırıp bulan keşfedici öğrenme tipine de sahip olmalı ve bunun için gerekli ortamı oluşturmalıdır.

c.Öğrenmeyi Öğrenme

Öğrenmeyi öğrenmenin temeli, örgütün öğrenme yeteneğini geliştirmektir. Yeni örgütlerin, tek etaplı ve çift etaplı öğrenmeyi nasıl gerçekleştirdiklerini veya öğrenmeyi nasıl öğrendiklerini anlamalarına yönelik, daha derin algılamayı gerektiren bir süreçtir. Çift etaplı öğrenme ve öğrenmeyi öğrenme, örgütün niçin ve nasıl değiştirileceği ile ilgilenirken; tek etaplı öğrenme ise değişimi, altında yatan gerçekleri ve düşünceleri sorgulamadan kabul etmektedir. Öğrenmeyi öğrenmede örgüt üyeleri, öğrenmenin veya öğrenme başarısızlıklarının önceki örnekleri üzerinde düşünür ve onları sorgular. Öğrenme süreci üzerinde odaklanarak, öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığı veya engellediğini keşfederler. Yeni öğrenme stratejileri üretirler. Öğrenmeyi öğrenmek, öğrenme sürecinin en üst noktasını oluşturur (Tikici, Aksoy ve Deniz, 2005: 279-280).



Şekil 5. Öğrenmeyi Öğrenme (Doğan, 2010: 17).

Örgütsel öğrenme felsefesi, işletmelerin hedeflerine ulaşmak için, sürekli öğrenerek kendini yenilemesi ve değiştirmesini gerektirir. İşletme kendini yenilemeyi sürekli kılacak alt yapıyı oluştururken, çok yönlü bir değişimi öngörmelidir. Bu değişimin ana hatları şunlardır (Düren, 2000: 135-136):

- İşletme 'akıllı bir organizasyon' haline gelmeyi hedeflemelidir. Bunun için de, geleceğini öngörmek amacı ile rakiplerinden daha çabuk öğrenmeyi ve bu içinde gönüllülük esası üzerine kurulu kültürel değişimi gerçekleştirmeyi öğrenmelidir.
- Kıyaslama, müşteri sesine kulak verilmesi, teknolojik ve stratejik gelişmeler karşısında uyanık olmak gibi yöntemlerle meraklı bir işletme haline gelinmelidir.
- Yöneticilerin, işletmenin işleyişi ile ilgili olarak sistem yaklaşımının temeli olan bütüncül bakış açısını kazanmaları ve bunu geliştirme stratejilerine entegre etmeleri gerekmektedir.
- İşletme kendi know-how ve deneyimlerini biriktirmeli ve işletme içinde herkes bu birikimden yararlanabilmelidir.
- İnsan kaynaklarını geliştirme stratejisi, her türlü iş politikasının merkezine yerleştirilmelidir.
- Ekipler halinde öğrenmeyi destekleyecek çalışma şekilleri geliştirilmelidir.
- Çalışanların inisiyatif alarak, zekâlarını geliştirerek ve işlerinde kendilerini rahat hissetmeleri sağlanarak, onların kendi potansiyellerini öğrenmeleri ve geliştirmelerine olanak tanınmalıdır.
- Eksikliklerini telafi etmek ve bilgi hazinesini geliştirmek için, başka örgütlerle ilişkilerini geliştirmelidir.
- Kendi öğrenen organizasyon kültürünü, müşterilerine, tedarikçilerine ve işbirliği yaptığı diğer örgütlere de yaygınlaştırmalıdır.

Bu ilkelerden çıkarılması gereken sonuç, çalışanların yaşlanabile, işletmelerin sürekli genç kalabilme yetenekleri olduğu, bunun ise ancak bireysel öğrenme kalıplarından çıkarak, örgütsel öğrenme alt yapısının oluşturulması ve birlikte öğrenme felsefesinin kalıcı bir kültür haline getirilmesi ile mümkün olduğudur.

1.3.ÖRGÜTLERİN ÖĞRENME BİÇİMLERİ

Bütün örgütler kuruluşları, amaçları, çalışanları, örgüt içi etkinlikleri vs. gibi birçok etkenden dolayı birbirinden farklıdır. Bu farklılık onların öğrenme biçimlerini de etkiler dolayısıyla örgütler birbirinden farklı şekilde öğrenirler. Bir örgütte örgütsel öğrenme gerçekleşirken, aslında o örgüt bünyesinde bulunan bütün paydaşların katkısı olmaktadır. Örgütsel öğrenme sürecine katkıda bulunan ve işletmenin pazarda liderliği ele geçirebilmesi için kullanabileceği bu faktörleri dört başlıkta incelemek mümkündür.

- Geçmişten ve hatalardan öğrenmek,
- Müşterilerden öğrenmek,
- Başkalarından öğrenmek (kıyaslama-benchmarking)
- Birlikte öğrenmeyi öğrenmek.

1.3.1.Geçmişten ve Hatalardan Öğrenmek

Şirketler, başarılarını ve hatalarını gözden geçirmeli, sistematik olarak değerlendirmeli ve alınan dersleri çalışanlara açık bir şekilde ulaştıracak şekilde kaydetmelidir. Yüz elliden fazla yeni ürün üzerinde yapılan bir çalışma, hatalardan öğrenilenlerin daha sonraki başarılarında temel faktör olduğunu göstermiştir. Geçmiş deneyimlerden öğrenme, çalışanların olumlu bir motivasyon havası içinde kendilerini değiştirebilmek için çaba sarf etmelerini ve bu çabaya inanmalarını sağlar (Pınar, 2006: 33).

Geçmişten ve hatalardan ders almak, benzer hataların tekrar edilmemesi açısından önemlidir. İdeal olan ilk seferde doğruyu yapmak ve hataya düşmemektir. Ancak insanın olduğu her ortamda hatanın olması kaçınılmazdır. Önemli olan yapılan hatalardan ders çıkarmak ve tekrarlamamaktır.

1.3.2.Müşterilerden Öğrenmek

Müşterilerle yapılan görüşmeler öğrenmeyi ve hataları bulmayı kolaylaştırmaktadır. Ayrıca müşteriler ürün hakkında güncel bilgiler verebilir, rakip ürünlerle kıyaslama yapabilir ve değişim konusunda parlak bilgiler verebilirler. Bu öğrenme yolunun açılması için, müşterilerin bilgilerini iletmede görülen tıkanmalar engellenmeli, yöneticiler usta birer dinleyici olmalıdır (Öneren, 2008: 172).

Müşterilerle olan ilişkiler, kurumlara eksikliklerini giderme fırsatı ve yeni öğrenme olanakları sunmaktadır. Çünkü müşteriler de kendi yaptıkları işin uzmanıdır. Değişen talep ve uygulamalar hakkında geri besleme sağlayarak, öğrenme fırsatlarında potansiyel bir güç oluştururlar (Garvin, 1993:86).

Müşterilerden öğrenme hem ucuz hem de taleple doğrudan ilişkili olduğundan işletmelere rekabet üstünlüğü sağlar. İşletmeler bu öğrenme biçimine önem vermeli, müşteriler ile iletişim kanallarını açık tutmalı ve geribildirimler almalıdır.

1.3.3.Başkalarından Öğrenmek (Kıyaslama-Benchmarking)

Bütün öğrenmeler sadece örgütlerin kendi içinde yapılan analizlerden elde edilmemekte, aynı zamanda dış çevrede meydana gelen gelişmelerden de kaynaklanabilmektedir. Bu konuda, faaliyette bulunulan sektörün en iyisi ile kıyaslama (benchmarking) anlayışı tavsiye edilmektedir. Çünkü en iyi kar, uygulaması yapılmış çalışmalardan elde edilmektedir (Öneren, 2008: 172).

Kıyaslama yöntemi ile öğrenen işletmeler, en iyi uygulamaları inceleme fırsatı bulup, diğer işletmelerden bu yolla öğrenme fırsatını elde ederler. Böylece verimlilik artışı ve teknolojik sıçrama sayesinde avantajı yakalamış olurlar. Ancak sadece iyi uygulamaların bulunması ve analiz edilmesi yeterli değildir. Bu uygulamaların analizi sonucunda elde edilen bilgilerin, fırsat ve zayıflıklarının da ortaya konulması ve tekrar değerlendirilmesi gerekmektedir. Sistematik analiz ve değerlendirmeler sonucu, bu uygulamaların işletmeye uyumunun sağlanması veya uyarlanması gereklidir. Dolayısıyla kıyaslama, sürekli bir araştırma, öğrenme ve uygulama sürecini oluşturmaktadır (Yazıcı, 2001: 122).

1.3.4.Birlikte Öğrenmeyi Öğrenmek

İnsanlar birlikte, karşılıklı etkileşim sonucu gerçekleşen paylaşım yoluyla daha kolay öğrenirler. Bu birliktelik inanlar üzerinde sinerjik bir etki yaratarak daha kolay ve daha fazla miktarda bir öğrenme meydana getirir. Birlikte öğrenme, işletmenin bir bölümünde çalışanlar arasında meydana gelebileceği gibi, değişik işletme fonksiyonlarını yerine getiren bölümler ve hatta işletmeler arasında da gerçekleşebilir. Birlikte öğrenme aynı zamanda tepe yöneticilerin ve her kademedeki çalışanların birlikte, etkin bir şekilde çalışmasını ve bilginin işletme içinde daha çabuk ve etkin bir biçimde yapılmasını kolaylaştırır, hataların tekrarlanmasını önler (Tikici, Aksoy ve Deniz, 2005: 282).

Birlikte öğrenen örgütler amaçlarına ulaşmada daha fazla motive olur. Öğrendikçe oluşan olumlu hava daha büyük bir sinerji yaratır ve sonuca ulaşmada etkili olur.

1.4.ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖRGÜTSEL ETKİNLİKLER İÇİN GEREKLİLİĞİ

Her şeyin çok hızlı değiştiği günümüzde hıza ayak uydurmak çok güçleşmiştir. Değişime uyum sağlayamayan örgütler, küçülme ya da dağılma riskiyle karşı karşıyadırlar. Bugün öğrenme, örgütler için rekabet edebilme konusunda tek

olmasa da, var olan birkaç üstünlükten biridir. Dahası, hızlı değişimlerin olduğu bir dünyada değişimi yakalamak için en sağlıklı çözümlerden biri de öğrenmedir. Bu açıklama doğrultusunda öğrenmeyi vazgeçilmez örgütsel bir davranış olarak benimseyen, öğrenerek kendini yenileyen, değişimler karşısında esnek bir tutum sergileyerek güncel olmayı başaran örgütler, amaçlarına daha kolay ulaşmakta, uygulamak istedikleri etkinlikleri daha çabuk hayata geçirebilmektedirler (Çam, 2002: 57).

Bilim adamlarının örgütsel öğrenme kavramı üzerine yapılan çalışmalara neden bu kadar rağbet ettikleri ve örgütlerin öğrenmeye neden bu kadar ilgi gösterdiklerine ilişkin olarak Dodgson (Akt. Yılmaz, 2011: 323) aşağıdaki nedenleri göstermiştir:

- Örgütsel öğrenme, değişime karşılık verebilmek ve daha uyumlu sistemler ve yapılar geliştirebilmek için, özellikle büyük örgütlerin ilgi duyduğu bir uygulama konumuna ulaşmıştır.
- Hızlı teknolojik değişimin örgütler üzerindeki etkisi örgütsel öğrenmeye olan ilgiyi arttırmıştır.
- Öğrenme kavramının geniş bir analitik (çözümsel) değere sahip olması örgütsel öğrenmeye duyulan ilginin bir diğer nedenidir. Nitekim farklı akademik disiplinlerin örgütsel öğrenme üzerine yaptıkları çalışmalar da bunu göstermektedir.

Ortaya çıkabilecek yeni koşullara karşı hazırlıklı olmak ve sürekli gelişmeyi sağlamak için kişilerin ve örgütlerin öğrenmeye ve yeniliklere açık olmaları gerekmektedir. Rekabetin yoğun ve şartların dinamik, değişken ve ağır olduğu bir çevrede örgütler için bu kaçınılmazdır. Örgütler için geleneksel çalışma kültüründen örgütsel öğrenmeye geçmek çok çabuk ve kolay başarılacak bir şey değildir. Bunu başarabilmek, kendini değişime adanmayı, takım çalışmasını özendirici ödüllendirme

politikasının olmasını ve en iyi uygulamaların paylaşılmasını gerektirir (Yılmaz, 2011: 324).

Örgütsel öğrenme değişim ve gelişimin kaçınılmaz olduğu bilgi çağının vazgeçilmez kavramıdır. Örgütler, sürekli öğrenme ile rekabet ortamının çok yoğun olduğu günümüzde devamlılıklarını sürdürebilir. Bu nedenle örgütler ve onların iş dünyasındaki etkinliklerinde temel yapı taşı örgütsel öğrenmedir.

1.5.ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ GELİŞTİREN FAKTÖRLER

Örgütlerde oluşan değişim ve gelişmelerin tamamına yakını öğrenmeye dayanır. Örgüt üyeleri, örgüt hakkındaki duygu ve düşüncelerini değiştirdikleri gibi uygulanan sistem ya da prosedürlerde de değişiklik yaparlar. Örgüt üyeleri örgüt hatalarını bulup düzelterek iç ve dış çevredeki değişikliklere cevap verebildikleri zaman örgütsel öğrenmeden bahsedilebilir.

Örgüt yaşantısı için tartışmasız bir şekilde önemli olan örgütsel öğrenmenin gelişmesini ve kalıcılığını sağlayan faktörleri şöyle sıralamak mümkündür: (Tikici, Aksoy ve Deniz, 2005: 282)

- Paylaşılan bir vizyon yaratılması: Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların kolayca uyumlaştırılmalarını sağlar. Birlikte, ortak düşüncelerin paylaşılması ile ortaya konan bir vizyon, tüm çalışanlar tarafından kolayca benimsenir.
- Öğrenmeye olanak sağlayacak bir örgüt kültürü yaratılması: Öğrenmenin oluşabilmesi için öğrenmeye istekli, iletişim kanalları açık ve gelişmeyi amaç edinmiş bir örgüt kültürü olması gerekir.
- Esneklik sağlayacak stratejilerin belirlenmesi: stratejilerin esnek bir biçimde oluşturulması, öğrenme sonucunda meydana gelen değişimlerin süratle uygulamaya konmasını sağlar.

- Çevresel faktörlere önem verilmesi: Dinamik çevre şartları, öğrenen organizasyonlar için bir yarışma veya kendini rakipleriyle ölçme fırsatı yaratarak yeni öğrenme olanakları ortaya çıkarır.
- Yaratıcılığa ve farklı bakış açılarına önem veren bir organizasyon yapısının sağlanması,
- Örgütsel öğrenmeyi destekleyecek teknolojilerin kullanılması: Bilgisayar ve enformasyon teknolojileri öğrenmede önemli katkılar sağlamaktadır. Bu teknolojiler ile bilginin paylaşımı kolaylaşmıştır.
- Örgüt hafızasının ve örgütün unutma yeteneğinin göz önünde bulundurulması: Örgüt hafızasının temel işlevi, örgüt içinde çalışanların yaşadıkları tecrübelerin, elde ettikleri sonuçların veya öğrendiklerinin; örgüt kültürünün; çalışma biçimlerinin, daha sonra kullanılmak üzere diğer çalışanlara aktarılması veya zaman içinde unutulup gitmesinin önlenmesidir.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için üç tür yapılanma gereklidir. Töremen'e (2001:60) göre bunlar:

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

Kısacası örgütlerde öğrenmenin gerçekleşmesi için uygun sistemin kurulması, yetkilendirme yapılması ve örgüt ile çevresi arasında bağlantı kurulması temel etkenlerdir. Tüm bunlar yapıldığında örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi

kolaylaşacak ve etkin bir öğrenme ile örgüt bulunduğu noktadan çok daha ileri seviyelere taşınacaktır.

1.6.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DEĞERLERİ

Örgütsel öğrenme ile ilgili değerler Calantone ve diğerleri (2002) tarafından daha önceki çalışmalar temel alınarak yeniden uyarlanmıştır. Calantone ve diğerleri. (2002; 516-517) göre örgütsel öğrenme dört bileşen içeren, rekabet avantajı için bilgiyi kullanmaya ve yaratmaya yönelik organizasyon ötesi bir faaliyettir. Bu dört bileşen şöyle isimlendirilmiştir:

- Öğrenmeye adanmışlık
- Paylaşılan vizyon
- Açık fikirlilik
- Örgüt içinde bilgi paylaşımı

Bu bileşenler aynı zamanda örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörler olarak da görülebilir. Örgütsel öğrenme sürecinde bu dört faktörün kullanılması öğrenme sürecini hızlandıracak ve örgütsel bütünlüğün sağlanmasına yardımcı olacaktır.

1.6.1.Öğrenmeye Adanmışlık

Örgütün öğrenmeye verdiği önem derecesi örgütün öğrenme seviyesini de etkilemektedir. Öğrenmeye bağlı örgüt rekabet ortamında hayatta kalabilmek için sürekli öğrenmenin önemli bir yatırım olduğunu düşünür. Öğrenme yükümlülüğünü bünyesinde barındıran kuruluşlar yaptıkları ve yapacakları faaliyetlerin sebep ve sonuçlarını bilmek ve anlamak isterler. Kısa dönemli öğrenme yatırımları uzun dönemde örgüte kazanç sağlayacaktır. Öğrenme bağlılığı olan işletmelerde çalışan idareciler, çalışanlarından zamanlarını mevcut iş alanları dışındaki bilgiyi takip ederek harcamalarını beklerler. Bir örgüt bilgi gelişimi için çalışanlarını

cesaretlendirmeli ve motive etmelidir aksi takdirde çalışanlar öğrenme aktivitesini takip etme hususunda odaklanmayacaklardır (Calantone vd., 2002, s.516).

Örgüt öğrenmeye verdiği önem ile bir bakıma vizyonunu ortaya koymaktadır. Vizyon sahibi gelişmeyi ve ilerlemeyi amaçlayan örgütler öğrenme süreci üzerinde dururlar. Çünkü öğrenme ile hataların azalması ve inovatif çalışmaların artması gibi konular gelişir. Çalışanlar öğrendikleri sürece kendilerini işin bir parçası olarak görür. Bu da örgütsel bağlamda gelişmeye yardımcı olur.

1.6.2. Paylaşılan Vizyon

Paylaşılan vizyon örgüt çerçevesinde öğrenmeye odaklanma olarak ifade edilir. Paylaşılmış bir vizyonu olmayan örgütün üyeleri tarafından sağlanan eğitimin yeterli ve sağlam olmayacağı üzerinde durulur. Başka bir deyişle öğrenmeye motive edilmelerinde ne öğrenmeleri gerektiğini anlamaları zorlaşmaktadır. Öğrenmeye yönelik açık bir yönetim, muhtemelen örgütsel performansı ya da ana bir kabiliyeti şekillendirir. Örgütlerde genel yaşanan problem çoğu yaratıcı düşüncenin genel bir yönetim eksikliği nedeniyle asla uygulanamamasıdır. Dahiyane düşünceler örgütteki bazı çıkarlar sebebiyle etkinleştirildiğinde başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu sebepten ötürü pozitif öğrenme havası, yeni bilgi uygulandığında örgütsel bir odaklanma gerekmektedir. Paylaşılmış vizyon farklı departmanların ortak noktalarını düzenler ve öğrenme kalitesini sağlar (Çemberci, 2006: 44).

1.6.3. Açık Fikirlilik

Açık fikirlilik açık olma ve tecrübe etmiş olmak olarak adlandırılmaktadır. Bu kavram yeni fikirlerin, içte ve dışta yeni bakış açılarının kabul edilmesi, bireysel bilginin sürekli yenilenmesi, genişletilmesi ve geliştirilmesidir. Aynı zamanda açık fikirlilik, var olan veya gelecekte oluşacak problemleri çözmeye yenilikçi ve esnek çözümlerin araştırılmasını, farklı yöntemlerin ve prosedürlerin olası kullanımını tercih etmektir (Gürel, 2011:9).

1.6.4.Örgüt İçinde Bilgi Paylaşımı

Örgütlerde bilgi kaynaklarının var olmasından ziyade bilginin paylaşılması daha önemlidir. Bilgi paylaşıldıkça değer kazanır. Bilgi, deneyim, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerine yeni bir çerçeve sağlamak için deneyim ve enformasyonun bütünleştirilmesi, anlamlı bir hale getirilmesi sürecidir. Enformasyon ise değerlerle gelen verilerdir. Bilginin bütününden bir parçadır, fakat tümü değildir. Bilgi paylaşımı hem iletişimle hem de enformasyonun dağılımı ile ilgilidir. Çünkü bilgi karmaşık ve bağlantılı bir özellik arz eder. Bilgi bir organizasyon içinde uygun şartlar sağlandıkça serbestçe taşınabilir. Bilgi paylaşımı, en az iki taraf arasında bir ilişkiyi ima etmektedir. Bir taraf bilgiye sahipken diğer tarafta bu bilgiyi elde edendir (Yeniçeri, Demirel, 2007:222).

1.7. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ

Günümüzde öğrenme yapı ve kapasitesini geliştirip, hızlı gelişmelere ve yeniliklere ayak uydurabilmek, başarılı örgütlerin temel özelliklerindedir. Sıradan örgütler ile başarılı örgütlerin sahip oldukları öğrenme hız ve kapasitesidir (Çalık, 2003:115).

Örgütsel öğrenme mevcut kapasite veya yeni kapasite geliştirilerek arttırılabilir. Yeni kapasite geliştirmek için kültürde değişim gerektirmekteyken, mevcut kapasitenin geliştirilmesinde mevcut kültürün geliştirilmesi gerekmektedir. Öğrenme kapasitesi her ikisi ile de güçlendirilebilmektedir (Dibella, Nevis and Gould, 1996:367).

Örgütsel öğrenme kapasitesi kavramı, örgütsel öğrenme ya da öğrenme için örgütsel eğilimi kolaylaştıran faktörler olarak görülebilir. Örgütsel öğrenme kapasitesi örgütsel ve yönetsel olarak, örgütün öğrenmesine izin veren ya da örgütsel öğrenme sürecini kolaylaştıran faktörler olarak tanımlanabilir (Chiva, Alegre and Lapiedra, 2007:226).

Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörlerin önemi, öğrenen örgüt olmak için kuralcı modeller geliştiren öğrenen örgüt literatüründe özetlenmiştir. Öğrenen örgüt olmak aynı zamanda örgütsel öğrenme kapasitesinin de artmasına izin vermek anlamına gelir. Sonuç olarak, örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutlarını ya da örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörleri belirlemek için bu literatüre bakmak gerekmektedir. Bu doğrultuda araştırmacılar tarafından örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları incelenmiş ve özetlenmiştir. Örneğin Hult ve Ferrell (1997)'de Senge'nin 5 (beş) disipline odaklanmış ve örgütsel öğrenme kapasitesini takım oryantasyonu, sistem oryantasyonu, öğrenme oryantasyonu ve hafıza oryantasyonu olarak 4 (dört) boyut altında toplamışlardır (Chiva, Alegre and Lapiedra, 2007:226).

Bununla beraber örgütsel öğrenme literatüründe öğrenmenin varlığını kolaylaştıran faktörler de boyut olarak önerilmiştir. Chiva (2004)'de örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörlere yaptığı incelemede hem örgütsel öğrenme hem de öğrenen örgüt literatüründeki yazarları dikkatle incelemiştir. Ardından kapsamlı bir yaklaşımla iki literatür analiz edilerek sentezlenmiş ve gruplamalar oluşturularak örgütsel öğrenme için basitleştirilmiş temel boyutlar oluşturulmuştur. Yeni oluşturulan bu 5 (beş) boyut şu şekildedir: deneyim, risk alma, dış çevreyle etkileşim, diyalog ve katılımcı karar alma (Chiva, Alegre and Lapiedra, 2007:226).

Beş boyut belirlenirken deneyimde, yeni fikirleri desteklemek, sürekli eğitim ya da öğrenmeyi ve gelişmeyi arzulayan çalışanlar gibi faktörler dahil edilmiştir. Diyalogda, iletişim, farklılık, takım çalışması ve işbirliği dikkate alınmıştır. Katılımcı karar almada yetkilendirme, esnek örgüt yapısı ve örgütsel bilgi dahil edilmiştir. Birkaç faktör üstü kapalı olarak 5 (beş) boyutta da incelenmiştir. Bunlar: öğrenmeye bağlılık, liderlik ya da öğrenmeyle ilgili temel maddelerdir (Chiva, Alegre and Lapiedra, 2007:226).

1.7.1. Örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları

Chiva ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmayı amaçlayan ölçekte örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları beş kategoride sınıflanmıştır. Bu boyutlar: deneyim (experimentation), risk alma (risk taking), dış çevreyle etkileşim (interaction with the external environment), diyalog(dialog) ve katılımcı karar alma (participative decision making) (Chiva, Alegre and Lapiedra, 2007:226-228, Chiva and Alegre, 2008:317, Chiva and Alegre, 2009:325-328) . Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

1.7.1.1.Deneyim: Deneyim yeni fikirlerin kabul edilme ya da sempatik olarak karşılama derecesi olarak tanımlanır. Deneyim boyutu örgütsel öğrenme literatüründe en çok desteklenen boyuttur. Deneyim yeni fikirlerin denenmesini, işlerin nasıl yürüdüğünü ve iş süreçlerinde değişimin nasıl gerçekleştiğini merak etmeyi gerektirir. Problemlere, kullanılabilir farklı yöntem ve prosedürlere dayanan inovatif çözümler araştırmayı içerir.

1.7.1.2.Risk alma: Risk almak; belirsizliklere, karışıklıklara ve hatalara karşı hoşgörülü yaklaşmak olarak anlaşılır. Risk almayı üstlenen ve yanlışlıkları kabul eden bir çevrenin oluşturulması örgütsel öğrenmenin kolaylaştırılmasına yardımcı olur. Risk almak, hataların ve başarısızlıkların meydana gelebileceğinin mümkün olduğu gerçeğini kabul etmeyi gerektirir.

Etkin bir örgütsel öğrenme süreci için başarısızlık temel gerekliliktir. Sonuçta başarının ve başarısızlığın avantajları ve dezavantajları incelenir. Örgüt kısa vadede istikrar ve performansı desteklemeyi amaçlar ve sonrasında başarı tavsiye edilirse, o örgütte çalışanlar olağan durumun devam etmesi eğilimine teşvik edilir. Bunun yanında hatalara hoşgörü ile yaklaşmanın faydası olarak, problemlerin daha iyi tanınması ve yorumlanmasının kolaylaşması, çalışanlar tarafından çözüm yollarının aranması ve örgütsel tepkideki çeşitlilik gibi hususlar ortaya çıkar. Örgütsel öğrenmenin araştırılmaya başladığından beri birçok yazar örgütlerin öğrenmesi için risk almanın ve hataları kabul etmenin önemine vurgu yapmıştır.

1.7.1.3.Dış çevreyle etkileşim: Bu boyut dış çevre ile ilişki alanı olarak tanımlanır. Örgütün dış çevresi, örgütün doğrudan kontrol edebildiği alanın dışında kalan alan olarak tanımlanır. Rakipler, ekonomik, sosyal, finansal ve yasal çevre gibi endüstriyel etmenler örgütün dış çevresini oluşturmaktadır.

Örgütsel öğrenmede çevresel özellikler önemli bir rol oynar ve çevresel özelliklerin örgütsel öğrenmedeki etkileri birçok araştırmacı tarafından çalışılmış bir konudur. Örgüt değişen çevresiyle aynı anda gelişmeye çalıştığında çevreyle olan ilişkiler ve bağlantılar çok önemlidir. Çevre örgütsel öğrenmenin ilham kaynağıdır. Değişken çevreler daha büyük ihtiyaçları ve öğrenme arzusunu meydana getirir. Günümüzde araştırmacılar çevreyi gözlemlemenin, dışa açılmanın ve çevreyle etkileşimin önemine vurgu yapmaktadır.

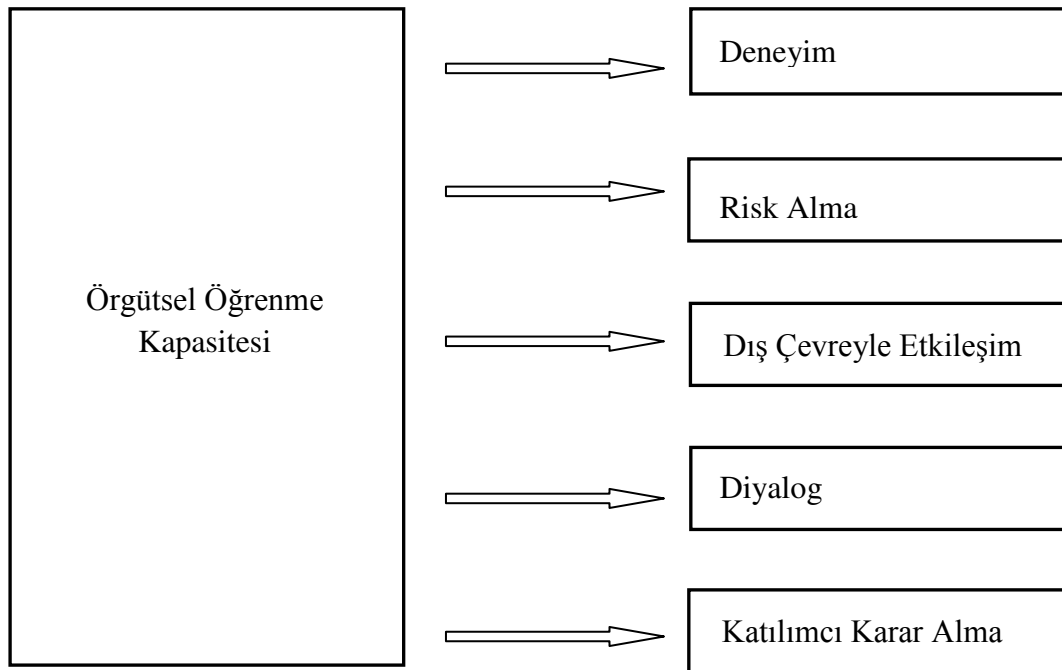
1.7.1.4.Diyalog: Sosyal bakış açısındaki yazarlar örgütsel öğrenme için diyalog ve iletişimin önemine vurgu yaparlar. Diyalog kesin kabul edilen şeylerin ve iş süreçlerinin kolektif bir şekilde sorgulanarak günlük tecrübeler uyarlanması olarak tanımlanır. Diyalog ortak algıyı oluşturmak için basit bir süreç gibi görünse de kelimelerin altındaki gizli anlamları ortaya çıkararak doğru bir iletişimin kurulması sağlar.

Sosyal bir yapı olarak örgütsel öğrenme vizyonu, bireyler arasındaki ilişkiden başlayan ortak algının gelişmesi anlamına gelir. Öğrenme bireyler arasındaki günlük iletişimin bir fonksiyonudur. İnsanları başka alanlarda başka gruplarla bir araya getirmek öğrenmeyi arttırır. Çok fonksiyonlu takımlarda takım çalışması ve grup olarak problem çözme konuları vurgulanır. Takım çalışmasında bilgi paylaşılabilir ve takım üyeleri arasında geliştirilebilir.

Diyalog örgütsel öğrenmeyi teşvik eder çünkü baskılamaktan ziyade çoğunluğun algısından meydana gelir. Problem çözmek ya da bir arada çalışmak için toplanmış farklı görüşe sahip kişiler ya da gruplar diyalog toplumunu oluşturur.

1.7.1.5.Katılımcı karar alma: Katılımcı karar almada çalışanların karar alma sürecine olan etki seviyesine değinilmektedir. Örgütler artan çalışan katılımı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın motivasyonel etkilerinden faydalanmak için katılımcı karar alma yöntemini uygular.

Katılımcı karar alma bilgiye daha iyi erişim sağlar ve alınan kararların kalitesini geliştirir. Katılımcı karar almada bilginin açığa vurulması bir gerekliliktir. Böyle bir durumda astların verimli katılım için haberdar oldukları varsayılır.



Şekil 6. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Alt Boyutları.

Kaynak: Chiva, Alegre ve Lapiedra, “Measuring Organisational Learning Capability among the Workforce”, *International Journal of Manpower*, 2007:227; Chiva ve Alegre, “Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: an Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry”, *British Journal of Management*, 2009:326).

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İNOVASYON KAVRAMININ TANIMI

Toplumsal, kültürel ve idari alanlardaki yeni yöntemlerin kullanılması anlamına geldiği bilinen İngilizce ‘innovation’ sözcüğünün karşılığı olarak Türkçe’ de ‘yenilik/yenilikçilik’ kavramı kullanılmaktadır. Ancak yenilik ve benzeri kavramlar, inovasyon ile ifade edilmeye çalışılanı tam anlamıyla ifade etmemektedir. Çünkü inovasyon kavramının özünde, **“yeni olarak tanımlanan şeylerin toplumsal ve ekonomik değişime dolayısıyla da faydaya dönüştürülmesi”** yatmaktadır. Türkçe olarak ifade edilen yenilik kavramı içerisinde de bu vurgunun çok fazla belirgin olmadığı görülmektedir (Uzkurt, 2008: 17). Bu nedenle, "inovasyon" un teknik bir sözcük olarak kabul edilip, tıpkı "teknoloji" sözcüğünde olduğu gibi dilimize oturtulmasında yarar vardır.

‘Yenilikçilik’ bir akım gibi algılanırken ‘yenileşim’ yalnızca bir süreci tanımlamaktadır. İnovasyon ise, hem sonuçta ortaya çıkan ürün, hizmet, süreç veya iş modeline verilen addır, hem de bu fark yaratan yenilikleri ortaya çıkarma sürecinin adıdır. Öte yandan inovasyonun ruhunda olan,

- Özgünlük ve ayırt edicilik,
- Yaratıcı bir sürecin sonucu olma,
- Tüketici veya toplum tarafından değerli bulunan cazip bir çözüm yaratma,
- Gerçek ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratma,
- Pazar ve rekabet üzerinde etkili olma,

gibi özellikler yalnızca ‘yenilik’ kavramıyla ifade edilememektedir. Bir şeyin yeni olması, birakın özgün, yaratıcı, ayırt edici ve faydalı olmayı, daha iyi olduğu anlamına bile gelmeyebilir. Görüldüğü üzere, ‘yenilik’, ‘yenilenme’ ve ‘yenileşim’

inovasyonla ifade edilmeye çalışılan durumun dışında başka çağrışımlara da yol açtığından, ayrıca ‘inovasyon’ un teknik bir sözcük olarak kabul edilmesi ve Türkçe ’ye bu şekilde yerleşmesi gerekliliğinden (Yavuz, 2010: 4) bu çalışmada inovasyon kavramı kullanılacaktır. İnovasyonun sözlük anlamı, “rakipler üzerinde avantaj sağlamak veya yenilikçi olmak için tasarımda, üretimde veya ürün pazarlamada yeni yaklaşımlar geliştirmek” olarak tanımlanmaktadır (Dictionary of Business, 2002: 266).

İnovasyon, ilk defa ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter tarafından “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımlandı. Schumpeter, 1911’de yazdığı ve 1934 yılında İngilizce’ye çevrilen kitabında, inovasyonu, müşterilerin henüz bilmediği bir ürünün veya var olan bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sürülmesi; yeni bir üretim yönteminin uygulanmaya başlanması; yeni bir pazarın açılması; hammaddelerin veya yarı mamüllerin tedariği konusunda yeni bir kaynağın bulunması; bir sanayinin yeni organizasyona sahip olması olarak tanımlar. Ünlü ekonomist ayrıca, girişimcilerin inovasyoncu rolleriyle pazarda dengeyi bozduklarını ve ekonomide sürekli dinamizm yarattıklarını vurgular (Elçi, 2012: 22).

‘İnovasyon’, kavram olarak, hem bir süreci (yenilemeyi/yenilenmeyi) hem de bir sonucu (‘yenilik’ i) anlatır. Avrupa Birliği Komisyonuna göre, inovasyon, süreç olarak, “bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi” ifade eder. Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, “pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti” de anlatır (TÜSİAD, 2003: 23).

Ulusal Bilim Kurulu tarafından 2001 yılında yapılan bir seminerde ortaya konulan tanıma göre, “İnovasyon, bilginin ürünlere, süreçlere (üretim yöntemlerine), sistemlere ve hizmetlere dönüştürülmesidir. Bu dönüşümde rol oynayan anahtar unsurlar bilgi, yetenekli bir iş gücü ve altyapıdır (TÜSİAD, 2003: 24).

İnovasyonun en geniş anlamıyla, bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanır. Bu nedenle de teknik, ekonomik ve sosyal süreçler bütünüdür. Değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültürün ürünüdür (Elçi, 2006: 2). Peter Drucker inovasyonu büyüme ve kalkınmayı sağlamak için yeni bir kapasite meydana getiren kaynakları kullanıma sunan eylemler dizisinin başarılı bir çıktısı olarak nitelendirmektedir (Drucker, 1985: 30).

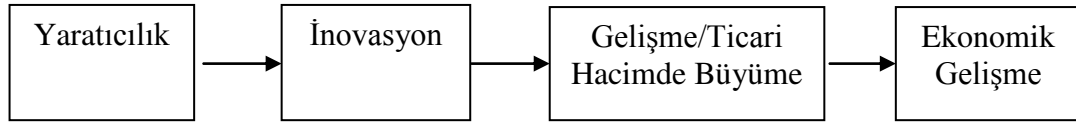
2.2. İNOVASYON İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

İnovasyonun tek bir tanımının olmayışı ve geniş bir yelpazeyi kapsamaması dolayısıyla; inovasyon kavramı bazı kavramlarla karıştırılabilmekte hatta bu kavramlar inovasyon yerine de kullanılabilir. İnovasyon (yenilik) yerine kullanılan bu kavramlardan öne çıkanlar yaratıcılık (creativity), icat (invent), girişimcilik ve değişim yönetimidir.

1. Yaratıcılık: İnovasyon bir süreçtir, yaratıcılık ise bu süreci mümkün kılan beceri ve doğal yetenekler kümesidir. Yaratıcılık, yenilik gerektiren (esas olarak zihinsel) bir etkinliktir; inovasyon ise yaratıcılığın biçimsel ve dışsal sonucudur (Akt. MEMDUHOĞLU, 2010: 32). Yaratıcı düşünce sonunda muhakkak bir yenilik vardır ancak her yenilik inovasyon olarak kabul göremez.

Yaratıcılık yeni fikirlerin oluşturulması ile ilgiliyken, inovasyon bu yeni fikirleri paraya dönüştürme süreciyle ilgilidir. Yaratıcılık, inovasyon için bir başlangıç noktasıdır. Çoğu durumda yaratıcılık, bir bilim adamının veya yarı bitmiş bir tuvalle uğraşan bir sanatçının hayalinde ortaya çıkan bir süreçtir (Durna, 2002: 8). Yaratıcı bir düşünce ile ortaya çıkan bir yenilik ekonomik bir geri dönüşüm sağlayabiliyorsa ancak o zaman inovasyon olur.

Genel anlamda inovasyonun öncülü olarak görülen yaratıcılık, ekonomik gelişme ile sonlanan sürecin başlangıcıdır.



Şekil 7. Yaratıcılık ve Ekonomik Performans (Çiçek, 2011: 51).

İnovasyon süreci fikir üretilmesi ya da problemin tanınması aşaması ile başlar ki bu yerde yaratıcılık ortaya çıkmaktadır (Çiçek, 2011: 51). Yaratıcılık inovasyon için olmazsa olmaz bir kavramdır. Ancak unutulmamalıdır ki yaratıcılık inovasyon değil onun sadece başlangıcıdır.

2. İcat: İnovasyon, az çok ileri teknoloji gerektiren yeni ürünler yaratma sürecine karşılık kullanılabilir. Bu anlamı ile inovasyon icatla karıştırılabilir. Ancak icadın piyasaya sürülmesi halinde bir yenilik haline gelebileceği söylenerek, bu ikisi arasında ayırım yapmak mümkün olabilir (Memduhoğlu, 2010: 32).

Bununla ilgili en iyi örnek dikiş makinesi örneğidir. Dikiş makinesini bulan Elias Howe adında birisidir. Ancak bu makineyi insanlık yararına en iyi şekilde kullanılmasını sağlayan, ona göre tasarlayıp üreten İsiac Merritt Singer olmuştur. İcadı kullanılabilir hale getiren, geliştiren ve üreten Singer, soyadını marka olarak kullanmış ve bütün dünyada tanınmıştır.

İnovasyon süreci basitçe fikir oluşturma, problem çözme ve uygulamadan oluşan birbirine geçmiş üç safhadan meydana gelir. Bunu, yeniliğin yayılması takip eder. İlk iki safha genellikle Ar-Ge düzeyinde gerçekleşir ve icatla sonuçlanır. İcadın uygulamaya konulması yeniliği meydana getirir ve yenilik işletme dışında ekonomik bir etkiye sahipse yayılma gerçekleşir (Güleş, 2004, 126). Yayılmanın gerçekleşmesiyle birlikte inovasyon gerçekleşmiş olur. İnovasyonun temel mantığı ekonomik faydadır.

3. Girişimcilik: Girişimcilik en dar tanımla, yaratıcı insan faaliyeti olup, bir örgüt kurma ve bu örgütü faaliyete geçirme sürecidir. Girişimciliğin ana unsuru, risk

alma, proaktif davranma ve yenilik yapmaktır (İrmiş ve Özdemir, 2011: 139). Drucker inovasyonu, yararlanma düzeyini attırmak için kaynaklarda yeni kapasiteler yaratma faaliyeti biçiminde tanımlamaktadır. Başka bir deyişle, inovasyon aslında yeni kaynaklar yaratma sürecidir. Mevcut kaynakların zenginlik yaratma potansiyelini arttıran çalışmalar inovasyonu oluşturmaktadır. Bu bağlamda, inovasyon, girişimciliğin en belirgin ve en önemli aracı durumundadır (Akt. Memduhoğlu, 2010: 33). Çünkü girişimci her zaman elindeki kaynaklardan yeni potansiyeller yaratma ve daha fazla ekonomik kazanç elde etmeyi düşünür.

Ekonomi gurularından Schumpeter'in (1934) girişimcilik tanımındaki ana öge de yeniliktir. Ona göre, girişimci sadece yenilik yapıyorsa girişimcidir. Ayrıca Schumpeter; girişimcilerin, ekonomik büyümenin de itici gücü olan inovasyonların aracı olduğuna da inanmaktadır. Çünkü yenilik ancak onu ekonomik gelişme haline getirecek ve fayda sağlayacak girişimciler sayesinde yayılacak ve inovasyon şeklini alacaktır. Girişimci daima yeniyi arar. Çünkü insanoğlu hep gelişmeyi tercih ettiğinden alacağı her ürün ya da hizmetin de o günün koşullarında yeni ve kaliteli olmasını ister. Dolayısıyla yeniyi bulup ekonomiye katan girişimciler yaptıkları inovasyonla piyasada söz sahibi olurlar.

4. Değişim: Şüphesiz örgütsel anlamda bütün yenilikler değişimdir. Fakat bütün değişimler yenilik değildir. Değişim örgütün yapı, süreç, girdi veya çıktısındaki herhangi bir değişiklik ile ilgiliyken, yenilik örgütün benimsediği yeni olan değişikliklerle ilgilidir (Durna, 2002: 9-10).

Planlı bir değişimi amaçlayan örgütsel değişim, organizasyonların, yeni rakipler, teknolojik değişimler ve liderlik tarzlarındaki gibi örgütsel kaynaklarını etkileyen bazı önemli değişimler karşısında yeniden yapılanma için gerekli hazırlıkların yapılması şeklinde değerlendirilebilir (İnançoğlu, 2002: 147). Örgüt rakipleriyle rekabetinde ayakta kalabilmek adına daima değişim ve gelişim içerisinde olmalıdır.

Değişim olgusunun olduğu her örgütte karşılaşılan en büyük sorun değişime dirençtir. Yeni, insanları neyle karşılaşacaklarını bilmedikleri için korkutur. O nedenle yeniliklerin yapılacağı örgütte öncelikle çalışanlara yenilikler en iyi şekilde anlatılmalı ve sürece en kısa sürede adapte olmaları sağlanmalıdır.

5. Teknoloji: İnovasyon ile ilgili diğer bir kavram teknolojidir. OECD'nin çalışmalarına göre teknoloji, mamul ve hizmetlerin üretimine, iyileştirilmesine ya da kullanımına doğrudan uygulanabilen bilimsel ve ampirik bilgiyi içerir. Teknolojik yenilik ise pazara yeni ürün ve süreçlerin ilk kez sunulmasını ya da mevcut ürün ve süreçlerdeki önemli değişiklikleri ifade eder. Diğer bir tanıma göre teknoloji, üretim/dağıtım sistemleri ve ürünleri/hizmetleri geliştirmede kullanılabilen teorik ve uygulamalı bilgi, beceri ve ara yüzlerdir. Teknoloji; insanlarda, malzemelerde, bilişsel ve fiziksel süreçlerde, fabrika, donanım ve araçlarda bulunabilir ve anahtar unsurları(teknik bilgiye dayalı ticari sırlar gibi) gizli olabilir. Üretim bağlamında teknoloji ise bir ürünü üretmek için ihtiyaç duyulan bilgi ya da teknik bilgi (know-how) olarak tanımlanabilir (Güleş, 2004: 127).

Teknoloji ile yenilik, aslında birbirleriyle fonksiyonel bakımdan bağlı iki kavram olup, bazı yönleriyle birbirlerinden ayrılırlar. Öncelikle, yaratılan her teknoloji ekonomik değildir ve pahalı olduğu için de kolayca uygulama olanağı vermez. Halbuki yenilik kavramı içinde bir teknolojinin ekonomik olarak uygulanabilme olanakları vardır. Yani teknoloji ekonomiklik niteliğini kazandığı ve uygulamaya aktarıldığı zaman yeniliğe dönüşmektedir (Eren, 1982: 13). Ekonomiklik teknolojinin en önemli unsurudur. Örneğin yaklaşık 7-8 yıl önce su ya da elektrikle çalışan araba bulunduğu sisteminin pahalı olması ve uzun menzile yayılamaması gibi nedenlerle bu teknoloji inovasyona dönüşmemiştir. Ancak yapılan çalışmalar ve geliştirmelerle hibrit araç tasarımları yapılmış, ekonomiklik ve menzil sorunu çözülerek piyasaya hibrit araçlar sürülmüştür. Günümüzde de git gide artan satış rakamlarına ulaşan hibrit araçlar bir inovasyon örneğidir.

2.3. İNOVASYON TÜRLERİ

Her inovasyon türünün maliyeti ve yapısal ihtiyaçları firma için farklılıklar göstermektedir. Firma avantajlı olduğu yönde inovasyon yapmalı ve diğer inovasyon türlerini de ihmal etmemelidir. İnovasyon, içerdiği farklılığın, yeniliğin ve değişkenliğin büyüklüğüne göre çeşitlere ayrılmaktadır.

Literatürde yer edinmiş birçok inovasyon türü vardır. Oslo klavuzuna göre dört tür inovasyon ayrımı yapılmaktadır. Bunlar Tablo 2.2.'de de örneklerle açıklandığı gibi; ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyonlardır.

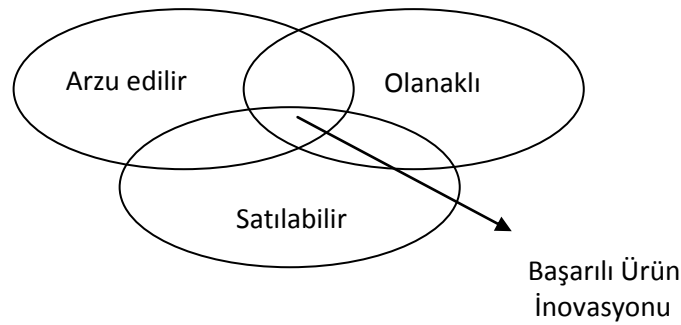
<u>İNOVASYON TİPİ</u>	<u>ÖRNEK</u>
Ürün İnovasyonu	Yeni veya geliştirilmiş ürünler (cep telefonu, internet özellikli cep telefonu)
Süreç İnovasyonu	Yeni bir üretim yöntemi (yeni cam üretimi)
Organizasyonel İnovasyon	Yeni bir iç haberleşme sistemi (intranet), yeni bir maliyetlendirme sistemi
Pazarlama İnovasyonu	Yeni satış teknikleri, yeni finansal yöntemler (risk sermayesi)

Tablo 2. İnovasyon Türleri (TUBİTAK 2006,s.36).

Ayrıca son zamanlarda sıklıkla kullanılan ve hizmet anlayışının gelişmesine katkı sağlayan hizmet inovasyonu da vardır. Çalışmamda Oslo klavuzunda yer alan inovasyon şekline ek olarak hizmet inovasyonuna da yer verilecektir.

3.1. Ürün İnovasyonu

Farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi; ya da var olan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu ürünün pazara sunulması ‘ürün inovasyonu’ olarak adlandırılır (Elçi, 2006: 3).



Şekil 8. İnovasyon Alanı (Bayus 2008: 117 Akt.Yavuz, 2010: 39).

Başarılı bir ürün inovasyonu müşteri için arzu edilebilir, yapımı açısından olanaklı ve pazar payı olan yani satılabilir olmalıdır. Bu üç unsur saç ayağı gibidir. Eğer aynı anda bu unsurlar sağlanamıyorsa başarılı bir ürün inovasyonundan söz etmek mümkün değildir.

Bayus (2008: 117), müşteri ihtiyaçlarını anlamının, yeni ürün geliştirme sürecinde çok önemli ve aynı zamanda meydana okuyucu bir çaba olduğunu vurgulamıştır. Buradan hareketle özellikle pazarın sürekli analizi ile geri bildirimlerin nesnel olarak değerlendirilmesi, ürün inovasyonları açısından yaşamsal önem taşımaktadır. Çünkü müşteri beklentileri veya var olan bir ürüne ilişkin müşterilerden gelen şikayet veya talepler, yeni ürünlerin geliştirilmesi ile var olan ürünlerin başkalaştırılması noktasında temel faktörlerdir.

Tıp alanında ürün yeniliğine en iyi örnek lazer tedavileridir. Lazer ışığı, aktive olmuş doğal gazların, elementlerin, moleküllerin ve çeşitli kristallerin etkileşimi ile yüksek yoğunlukta, paralel hareket eden, aynı dalga boyundaki

elektromanyetik radyasyondan oluşan ışıktır. Lazer ışını tıpta ilk kez 1962 yılında dermatolog Goldman tarafından kullanılmıştır (Yaltırık). O tarihten günümüze kadar gelişim göstermiş ve hali hazırda sektörün neredeyse en çok kullandığı enstrüman haline almıştır. Lazer ile; miyop, astigmat, katarakt gibi göz hastalıklarının tedavileri, epilasyon uygulamaları, cilt yenileme, çeşitli mikro cerrahi uygulamaları vs. yapılmaktadır. Ağrısız olması ve iyileşme hızı sayesinde tercih sebebi haline almaktadır.

Pazara yeni bir ürün sunan bir işletme uzun bir süre rekabetle karşılaşmaz. Çünkü rakipler ürünü fark edinceye ve taklit edinceye kadar pazarda tek başındır. Bu süreçte işletme, hem yeni ürüne yaptığı masrafları çıkarır, hem de önemli miktarda kar elde eder. İşletmeleri yenilikçi olmaya özendiren en önemli güdü bu büyük karlardır. Bir süre sonra rakiplerin pazara girmesi kaçınılmazdır. Yenilikçi bir işletme için pazara yeni bir ürün sunma faaliyetin bittiği anlamını taşımaz. Tam tersine bu durum, diğer yeni bir ürün için çalışmalara başlamanın ilk aşamasını oluşturur. Nitekim yenilikçilik örgüt içinde bitmeyen bir süreçtir (Durna, 2002: 67).

Bu konudaki en iyi örnek Dünya Göz Hastanesi'dir. Lazer uygulamalarını göz alanında kullanarak uzmanlaşmayı tercih etmiş, yeni cihazlar ile önce Türkiye daha sonra ise dünya pazarına yayılmıştır. Göz alanındaki uygulamaların hep öncüsü konumuna gelmiş ve bu alanda neredeyse rekabet edilemez bir üstünlük sağlamıştır.

3.2. Süreç İnovasyonu

Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş üretim yöntemi veya dağıtım metodu uygulamaktır. Bu üretim veya dağıtım tekniğinde, teknik ekipmanda veya yazılımda ki değişiklikleri içerebilir. Süreç inovasyonu birim üretim maliyetlerini ya da dağıtım maliyetlerini azaltmayı hedefler.

Başka bir ifadeyle süreç inovasyonu, farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya var olan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesidir (Çeliktaş, 2008: 19). Burada dikkat edilmesi gereken konu sadece yeni

ile değil aynı zamanda var olan yöntemlerin iyileştirilmesiyle de süreç inovasyonu sağlanabilir.

Süreç inovasyonunun en klasik örneği, Toyota tarafından 1950’lerde geliştirilen “tam zamanında üretim (just in time)” sistemidir. Bu sistem sayesinde sadece ihtiyaç duyulan ürünler ve parçalar, ihtiyaç duyuldukları anda ve miktarda üretilir. Bu sistem, stok miktarını minimumda tutarken verimliliği artırır ve değişikliklere hızla cevap verme esnekliği sağlar.

3.3. Hizmet İnovasyonu

İngiltere’de yenileşim konusunda hizmet sektörüne yönelik yaptığı çalışmalarıyla tanınan Cranfield Araştırma Merkezi uzmanlarından Dr. Adegoke Oke hizmet sektöründe yenilik uygulayabilmenin endüstri sektörüne göre daha zor olduğunu çalışmalarıyla ortaya koymaya çalışmıştır. Oke, hizmet işletmelerinde yenilik kavramını aşağıdaki tanımlamaları yaparak belirlemeye çalışmıştır (Oke, 2004: 36).

- Pazarın öngördüğü ve müşterinin ihtiyaçlarına göre yeni ürün ve hizmet geliştirebilme ve aynı zamanda çalışanların bu ihtiyaçları geliştirirken kendi yeteneklerini kullanarak yeni yollar geliştirebilmesi.
- Yaratıcılığı ortaya çıkararak, müşterilerin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda iç ve dış çevrenin gözlemlenerek yeni tasarımların yapılabilmesi.
- Hizmet yöntemlerinin iyileştirilmesi.

Hizmet sektöründe inovasyon imalat sektöründen farklıdır. Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki yenilik ve farklılık, hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılması hizmet inovasyonunu doğurur. Bu tür inovasyonlar, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların teknolojik ve organizasyonel yeteneklerinin yanı sıra insan kaynakları

becerilerini de arttırmalarını ve şartlara uygun olarak yeniden yapılanmalarını gerektirir (Elçi, 2006: 7).

Türkiye'nin ilk çevirim içi (online) yemek sipariş sitesi olan "yemeksepeti.com" da bir hizmet inovasyonudur. Sitede siparişler tamamen etkileşimli bir ortamda gerçekleşir. Bilişim teknolojilerinin bütün imkanları ile desteklenerek hata payını sıfıra yaklaştıran yemeksepeti.com'da verilen bir siparişin en kısa zamanda ve en doğru şekilde kullanıcıya ulaştırılması hedeflenir (Elçi, 2006:8). Burada söz konusu olan şey sipariş edilen ürünün doğru zamanda, doğru yerde ve doğru şekilde olmasıdır. Bu da hizmet kalitesini arttırmayı ve müşteri memnuniyetini getirir.

İşletmede yenilikleri başarı ile uygulayabilmek, işletmenin sunduğu hizmetin kalitesine büyük ölçüde bağlıdır. İşletme kullanıcıyı dinlediği ve hizmet kalite ve güvenilirliğine önem verdiği sürece yeniliklerde başarılı olacaktır (Morden,1989: 5). Hizmet yeniliği rekabet ortamının çok önemli bir parçasıdır. Bununla birlikte hizmet yeniliği belirli faydalara ulaşmak için daha yüksek bir maliyet gerektirir. Yüksek hizmet kalitesine ulaşan firmalar aynı zamanda sektörlerinde hakim olanlardır. Yapılan araştırmalar hizmet üzerinde en fazla vurgulamayı yapan işletmelerin sektör ortalamasından çok daha hızlı geliştiklerini göstermektedir. Yani iyi hizmet çok daha fazla kazanç anlamına gelmektedir (Durna, 2002: 104-105).

Günümüz dünyasında tüketici ve işletme potansiyeline baktığımızda hizmet sektörünün çok büyük bir pastadan faydalandığı ve neredeyse dünya üzerindeki her bireye hitap ettiğini görürüz. Bu durumda hizmet kalitesinin artması işletme için oluşabilecek rekabet üstünlüğü kazanma şansını doğurur. Böylelikle işletme daha fazla kazanç ve sürdürülebilirlik ile yoluna daha etkin bir şekilde devam eder.

3.4. Organizasyonel İnovasyon

Yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ya da var olan yöntemlerin firma şartlarına uyarlanarak kullanılmasıdır. Organizasyonel inovasyona

bir örnek, 1990'lerden itibaren öncelikle Toyota ve Komatsu gibi Japon firmalarında uygulanmaya başlanan, daha sonra diğer ülkelerde de yaygınlaşan “sürekli iyileştirme” (kaizen) yaklaşımıdır. Buna göre, işçilerde dahil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yorarlar. Kaizen sayesinde Toyota, 50 yılı aşkın bir süredir dünyanın en düşük maliyetli ve en yüksek kaliteli otomobil üreticisidir (Elçi, 2006, 10-11).

3.5. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlamanın ilk altın kuralı, lider olabileceğiniz bir kategori yaratmaktır. Pazarlama inovasyonundan, ürün tasarımında veya paketinde, ürün yerleştirmede, ürün promosyonunda ya da fiyatlamada önemli değişikliklerle pazarlamaya yeni ve farklı bir yön verilmesini anlamak gerekir (Altun, 2007: 71).

Bahçıvan Gıda'nın dilimli beyaz peyniri bir inovasyon örneği. Normalde kalıp halinde satılan beyaz peynir dilimler halinde kesilerek hazırlanmış. Ambalajı da içinin görülmesine olanak sağlayacak ve içinden dilimler alındıktan sonra kapatılarak tekrar kullanılacak şekilde tasarlanmıştır. Pratikliği açısından diğer markaların kalıp halinde satılan peynirlerine göre tercih edilme, dolayısıyla üretici firmanın Pazar payını artırma potansiyeline sahip (Elçi, 2006: 13).

İnovasyon yoluyla fark yaratmak isteyen işletmelerin salt ürün ve hizmetleri inovatif yollarla üretmeleri değil, aynı zamanda bunları pazara nasıl sundukları da önemli bir husustur. Çünkü oldukça inovatif görünen ve bu haliyle pazarda ciddi bir talep aralığı yakalayacağı değerlendirilen ürün veya hizmetlerin sunulma, konumlandırılma, tutundurma ve satış sonrası destek hizmetleri açısından yetersiz olması, olası müşterilerin satın alma kararlarını olumsuz olarak etkileyebilecektir.

2.4. İNOVASYON KAYNAKLARI

Ünlü yönetim bilimci Drucker (2002: 3) inovasyon kaynaklarını iki grupta toplanmaktadır.

A.Birinci Grup Kaynaklar

1. Beklenmeyen gelişmeler: Beklenmeyen bir başarı, başarısızlık ya da bir dış olay, benzersiz bir olanağın göstergesi olabilir.

2. Uyuşmazlıklar: Gerçek ile olması beklenen şey arasındaki çelişki, yenilikçi bir fırsat yaratabilir.

3. Süreç ihtiyaçları: Bir süreçte etrafındaki kişilerce düzeltilmemiş zayıf bir halka göze batıyorsa, bu durum kişi ya da şirket için zayıf halkayı düzeltmek için bir fırsat yaratır.

4. Endüstri ve pazar değişimleri: Bir endüstrinin ya da marketin tabanı değişim geçiriyorsa, ürün, hizmet ve iş yaklaşımı için bir inovasyonu fırsatı doğar.

B.İkinci Grup Kaynaklar

1. Demografik değişimler: Nüfustaki, yaş yapısındaki, tertipteki, işsizlikteki ve eğitim ve gelir seviyelerindeki değişime bağlı olarak bir inovasyon fırsatı doğabilir.

2. Algılamadaki değişiklikler: Belirli bir toplumun genel görüşleri, tutumları ve inançları değiştiğinde, inovasyon fırsatları çıkabilir.

3. Yeni bilgi: Bilimsel ya da bilimsel olmayan bilgideki gelişmeler yeni ürünler ve yeni piyasalar yaratabilir. Bir araştırmaya göre, insanlar yeni bilgileri takip edebilmek için her üç yılda bir üniversite eğitimi görmek zorundalar. Bu araştırma bilginin takibinin önemini gösteriyor.

Bu kaynaklar sahip oldukları risk, tehlike ve karmaşıklık bakımından birbirlerinden farklı olsalar da, birbirleriyle çakışır ve inovasyon potansiyeli aynı

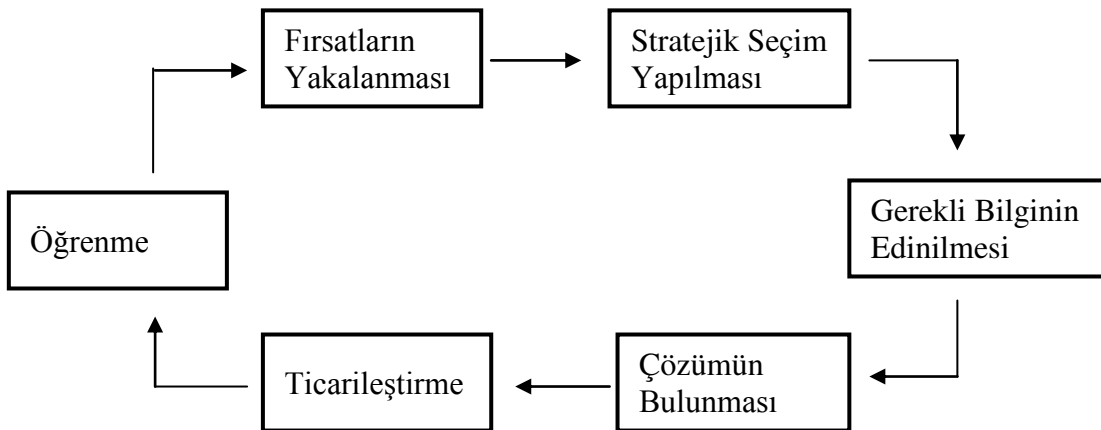
anda bu alanlardan birkaçında bulunabilir. Fakat hep birlikte ele alındığında, bütün inovasyon fırsatlarının büyük çoğunluğunun kaynağı bunlardır.

İnovasyonu bireyler, üniversiteler, firmalar, özel kar amacı gütmeyen kuruluşlar veya kamu kuruluşları ortaya çıkarabilir. Yeniliğin önemli bir kaynağı da bu kaynaklar arasındaki bağlardır (Ayhan, 2011: 84).

2.5. İNOVASYON SÜRECİ

İnovasyon bir problem çözme faaliyeti bakış açısıyla bir icadın ticarileştirilmesi sürecidir. Bu anlamda inovasyon, fikirleri somutlaştırabilecek ve pazarlanabilecek biçime dönüştürme süreci olarak tanımlanmakta ve bir çıktı ya da inovatif performans olarak düşünülmektedir (Akın ve Reyhanoğlu, 2014: 26).

İnovasyon, sürekliliği olan her aşamasında geri beslemelerin olduğu bir süreçtir. İnovasyon döngüsü olarak adlandırılan bu süreç, Şekil 9'da gösterilen adımlardan oluşur.



Şekil 9. İnovasyon Süreci (www.tamsat.org).

Fırsatların Yakalanması: Olası inovasyon fikirleri, çeşitli ihtiyaçlardan doğabilecek veya mevcut tekniğe yenilik getirme ihtiyacı veya yeni bir düzenlemeye uyma zorunluluğu ya da rakiplerinizin yaptığı çalışmalardan kaynaklanıyor olabilir.

Rekabet gücünü kaybetmek istemeyen bir şirketin bu tür verileri sürekli tarıyor ve değerlendiriyor olması gerekmektedir.

Stratejik seçimin yapılması: Veriler tarandıktan sonraki adım stratejik olarak en önemli olan, en büyük rekabet avantajını sunan veriyi belirlemek ve onun için kaynak ayırmaktır.

Gerekli bilginin edinilmesi: Hangi veriye yanıt verileceği belirlendikten sonra, sıra, belirlenen veri doğrultusunda yazılı veya yazısız bilgilerin toplanıp bu bilgilerin en verimli uygulamayı sağlayacak şekilde birleştirilmesidir.

Çözümün geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi: Bilgi kaynakları bir araya getirilip geliştirme işleminin nasıl yapılacağını belirledikten sonra ürün, hizmet veya süreç ortaya çıkana kadar araştırma ve geliştirme çalışmaları sürdürülür. Sürekli taranan veriler yardımıyla hizmetin pazarlanması veya sürecin ticari kullanımı ile ilgili en önemli kriterler belirlenip uygulamaya geçirilir.

Öğrenme: Bu aşama, kendisine ulaşılan kadar geçilen aşamalarla ilgili kazanılan olumlu ya da olumsuz tecrübeler ışığında sürecin eksikliklerinin belirlenmesi, düzeltme ve değişikliklerinin yapılması suretiyle, inovasyon sürecinin mihenk taşı olan ‘süreklilik’ kriterinin oluşmasına olanak sağlayan aşamadır.

Inovasyon süreci bazı kaynaklarda üç temel aşamada da gösterilebilir. Bunlar, fikir üretimi, fikirlerin gerçekleştirilmesi ve fikirlerin ticarileştirilmesidir. Fikir üretimi aşamasında örgüt, iç ve dış çevre faktörleri üzerinde gerçekleştirilecek araştırmalarda inovasyon için yeni fikirler toplar ve seçer. Bu fikirler, mevcut teknolojik imkanların itmesi ya da pazarda oluşan talebin çekmesi ile şekillenebilir.

İkinci aşamada fikirlerin geliştirilmesi ve hedef pazardaki potansiyel ekonomik başarının değerlendirilmesi yapılır. Bu aşamada farklı bilgi parçalarının bir araya getirilmesi söz konusudur. Teknolojik fizibilite, talep, rekabetçilerin davranışı ve yasal yükümlülüklerden kaynaklanan belirsizlik yerini elde edilen

bilgiye bırakmaktadır. Teknolojik ve pazar araştırması inovasyonun teknolojik olarak mümkün olup olmadığı, mümkünse özelliklerinin neler olduğu bu aşamada netleşir.

Ticarileştirme kavramı yeni bir ürün, hizmet ya da üretim\hizmet metodunun müşteriye sunulması olarak tanımlanır. İnovasyon sürecinin bu son aşaması, yeniliğin üretimi, hedef pazara tanıtımı ve sunumu ile ilgilidir. Bu aşamada inovasyon çalışmasının ticari bir forma kavuşturulması söz konusudur (Aksay ve Orhan, 2013:13-14).

İnovasyonun başlangıcı nedir? Fırsatların oluşması ya da stratejik seçimin yapılması mıdır? Yoksa her şeyin temeli olan bilgi midir? İnovasyon yeni bilgi, düşünce ya da fikirle başlamaktadır. Bundan dolayı mümkün olduğunca çok bilginin (fikrin, düşüncenin) üretilmesi, öğrenilmesi ve kullanılmasına gereksinim vardır. Organizasyonların tüm kaynaklarıyla yeni bilgiler çoğaltması ve bilgileri paylaşması-yayması ne kadar fazla olursa inovasyon için o kadar uygun ortam yaratılmış olur (Yalçınkaya, 2010: 385). İnovasyon sürecinin kilit faaliyeti firma için yeni olan bilginin üretilmesi ve edinilmesidir. Bu bilgi üç yoldan edinilebilir:

1. Firma, kendisi ya da rekabet öncesinde başka firmalarla ya da üniversiteyle ortak araştırma ve deneysel geliştirme yaparak (veya örneğin bir üniversiteye ya da bir kamu araştırma merkezine yaptırarak) gereksindiği, kendisi için yeni olan bilgiyi üretebilir(ya da ürettirebilir).
2. Bilgiyi –teknolojiyi- bilgi olarak alabilir (patent, patente bağlanmamış buluş, lisans, know-how, ticari marka, tasarım biçiminde).
3. Bilgiyi –teknolojiyi- makine donanımına (süreç makinalarına) içerilmiş olarak alabilir(firma makinaya bağlı sabit sermaye yatırımını yenileyerek kendisi için yeni olan bir ürünün üretimine geçebilir ya da kullandığı üretim yöntemini yenileyebilir) (TÜSİAD, 2003: 28).

Firma bilgiyi ilk yoldan edinirse rekabet üstünlüğü sağlar ve pazarda ilk olmanın avantajını uzun süre korur. Ancak ilk yoldan değil de diğer iki yoldan bilgiyi edinirse rekabete geriden başlar.

2.6. İNOVASYON STRATEJİLERİ

İnovasyon stratejisi yeni bir ürün veya hizmet ile ilgili finansal amaç ve büyüme alanlarından oluşur; yeni ürün veya hizmetlerin stratejik misyonunu tanımlayan stratejik roller ve yeni ürün veya hizmet fikirlerinin geçmesi gereken filtreler serisi sağlayan kriterler bütünü. Yol haritası inovasyonu harekete geçirmek için geniş rehberlik sunsa da, strateji inovasyon için ortaya konan eforla ilgili daha detay bilgi sağlar. Bu etki de göz önüne alındığında aslında inovasyon stratejisi hem bir inovasyon planlama dokümanı hem de insanların başlamadan önce inovasyonu neden yaptıklarını düşündüren bir rehberdir (Ayhan,2011: 82).

İnovasyon stratejisi bir kurumun toplam kurumsal stratejisinin bir parçasıdır ki kurumun inovasyona hangi alanlarda ve hangi zaman diliminde ihtiyaç duyduğu bu stratejiler arasındaki ilişkiyi belirler. Bir kurum içindeki stratejiyi 3 ana alanda sınıflandırmak mümkündür (Ayhan,2011: 83);

Stratejik Analiz: Bir kurum içindeki yetkinlik, varlıklar ve kabiliyetlerin, kurumun faaliyet gösterdiği ortamın(rekabet de dahil olmak üzere) ve kurumun amaçları ve beklentilerinin analizi.

Stratejik Seçim: Kurumun kendi aktiviteleri ile ilgili seçimleri. Stratejik seçim faaliyet gösterilen iş alanı, Pazar, rekabet durumu ve kurumun çeşitli birimleri ile ilgili vurguyu içerir.

Stratejik Uygulama: Tüm kaynakların, örgütsel ve yönetsel süreçlerin bir araya getirilmesidir.

İnovasyon, işletme problemlerine çözüm getirmeyi amaçlar. Edip ÖRÜCÜ ve arkadaşlarına (2011: 62) göre inovasyonun stratejik 3 temel amacı vardır.

- 1. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi:** İşletmeler genelde birden fazla ürün veya hizmet üretirler. Ürün ve hizmetlerin çeşitliliği birden fazla pazarda rekabet etme zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Özellikle yüksek

teknolojiye sahip işletmelerin bulunduğu piyasalarda mamul-hayat eğrisinin kısalığı yüzünden yenilik ve değişim kaçınılmaz hale gelmektedir. Bir işletme rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek için sürekli olarak kendini yenilemek zorundadır.

2. **İşletmenin pazarda lider konuma gelmesi:** Tüketicinin ne istediğini, neye ihtiyaç duyduğunu tam olarak bilen ve piyasaya bu gereksinimi karşılayacak yenilikler sunan firma, liderlik koltuğuna oturur. Lider olabilmek için teknolojideki/ pazardaki büyük yenilikleri bizzat gerçekleştirmek gerekmektedir. İşletme bu sayede piyasayı kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirip rekabet koşullarını tek başına belirleme imkanı bulabilmektedir. “Oyunu en iyi oynayan kişi, oyunun kurallarını koyandır”.
3. **Kârın arttırılması:** Kârlılık, işletmenin başarısını gösteren önemli unsurlardan biridir. Yenilik projelerinin belirli bir mali külfeti vardır. Bu projeler başta kârlılığı azaltır gibi gözükmesine rağmen, zamanla karlılığı arttırıcı bir etkisi olmaktadır. Yenilikler başarıya ulaşırsa maliyetleri düşürür, üretim sürecini kısaltır, performansı ve verimliliği yükseltir. Bütün bu olumlu gelişmeler işletmenin karlılığını arttıracaktır. Bu konularda önemli olan sabırlı davranmaktır çünkü yenilik çalışmalarında hemen sonuç almak neredeyse imkânsızdır. Uzun vadede işletmeye büyük faydalar sağlayacak olan yenilikler, hem dolaylı hem de doğrudan olarak kârın artmasına ciddi katkılarda bulunacaktır.

İşletme doğru stratejik kararlar verebilirse; piyasada lider konuma gelebilecek, karında önemli bir ölçüde artış olacak ve nihayetinde sürdürülebilirliğini devam ettirerek varlığını koruyacaktır. Bu nedenledir ki; işletmeler verecekleri her kararda bir sonraki adımı düşünmeli, ona göre karar vermeli ve bu kararı uygulamalıdır. İşletmelerin stratejik inovasyonlar ile büyüyebileceği ve piyasanın hakimi konumuna gelebileceği unutulmamalı ve inovasyon çalışmaları bu doğrultuda yapılmalıdır.

İnovasyon stratejileri; inovasyon kavramında olduğu gibi farklı yazarlar tarafından farklı sınıflandırmalar yapılarak incelenmektedir. En çok bilinen tiyolojilerden biri, Freeman tarafından geliştirilen, işletmenin yeni teknolojik alanlara

giriş zamanlaması ve hızını esas alan inovasyon stratejileri; saldırgan, savunmacı, taklitçi, bağımlı, geleneksel, fırsatçı stratejilerdir (Güleş ve Bülbül, 2004: 179).

Saldırgan Strateji: Saldırgan strateji, yeni bir ürünü veya yeni bir üretim sürecini rakip firmalardan daha önce geliştirip pazara sunarak teknik alanda ve pazarda önderliği ele geçirme amacını taşır. Bu strateji, firmanın dünya çapında bilim ve teknoloji sistemi ile özel ilişki içinde bulunması ve güçlü bir araştırma geliştirmeye dayanmasını, sağladığı yeni teknik olanak ve üstünlüklerden hızla yararlanmayı bilmesini gerektirir. Saldırgan stratejiyi benimseyen firmaların yüksek getiri beklentisinin yanı sıra yüksek risk ihtimalleri de söz konusudur (Örücü ve ark. 2011: 63).

Savunmacı Strateji: Savunmacı stratejiyi benimseyen işletmelerin tıpkı saldırgan stratejiyi benimseyen işletmeler gibi Ar-Ge faaliyetleri mevcuttur. Fakat Ar-Ge faaliyetleri; lideri izleyen, sorunları çözmeye yönelik ve uygulamalara dönük çalışmalardır. Pazarda ilk olan işletmelerin ürünlerinin incelenerek yeni çalışmalarla eksikliklerinin giderilerek ya da farklılaştırılarak üretim çalışmalarına yönelik uygulamaların yapıldığı bu Ar-Ge faaliyetleri daha az maliyete ve riske sahiptir (Ülgen ve Mirze: 2007: 297-298).

Taklitçi Strateji: Taklitçi işletmeler, yenilikçi firmayı izleyen ve düşük iş gücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleriyle çalışmayı yeğleyen, Ar-Ge'ye fazla kaynak ayırmayan işletmelerdir. İnovasyon faaliyetlerine kaynak ayırmaktan çok lider işletmenin ürünlerinden lisans vb. yollarla yararlanmayı esas alan bir stratejidir. Bu stratejinin uygulanmasında maliyet üstünlüğünün elde bulundurulması önemlidir (Güleş ve Bülbül, 2004: 177).

Bağımlı Strateji: Bağımlı strateji, işletmeler için büyüme ya da küçülme stratejisi olarak rekabet avantajı sağlayabilecek şekilde kullanılacak bir stratejidir. Tam bağımlı stratejiyi uygulayan işletmeler teknolojik ve yenilik açısından tamamen güçlü işletmenin departmanı şeklinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Örneğin; bir güçlü işletme yapısına ve pazar payına sahip bir tekstil firması, kendine bağımlı olarak başka bir işletmenin boya tesislerini kullanabilir. Ya

da kendi pazarının dışında farklı bir pazara yayılabilme konusunda başka bir işletmenin dağıtım tesislerini kullanabilir (Ülgen ve Mirze, 2007: 297-298).

Geleneksel Strateji: Bilimsel çalışmalardan ziyade mesleki yeteneklere dayanan bir stratejidir. Pazarın değişim talebi olmaması ya da rekabetin değişime zorlamaması halinde değişikliğe gidilmez. Yapılan değişiklikler ise teknolojiden ziyade moda anlamındaki tasarım değişiklikleridir. Bununla birlikte bu tür işletmeler geleneksel yetenekleri (zanaat becerileri) sayesinde yüksek taleplerle karşılaşabilirler. Fakat teknolojik inovasyonların yüksek olduğu ve teknoloji bağımlı endüstrilerde yaşamaları oldukça zordur. Diğer işletmelerin yaptıkları inovasyonların etkisiyle endüstrilerinde zamanla dışlanırlar (Güleş ve Bülbül, 2004: 177-178).

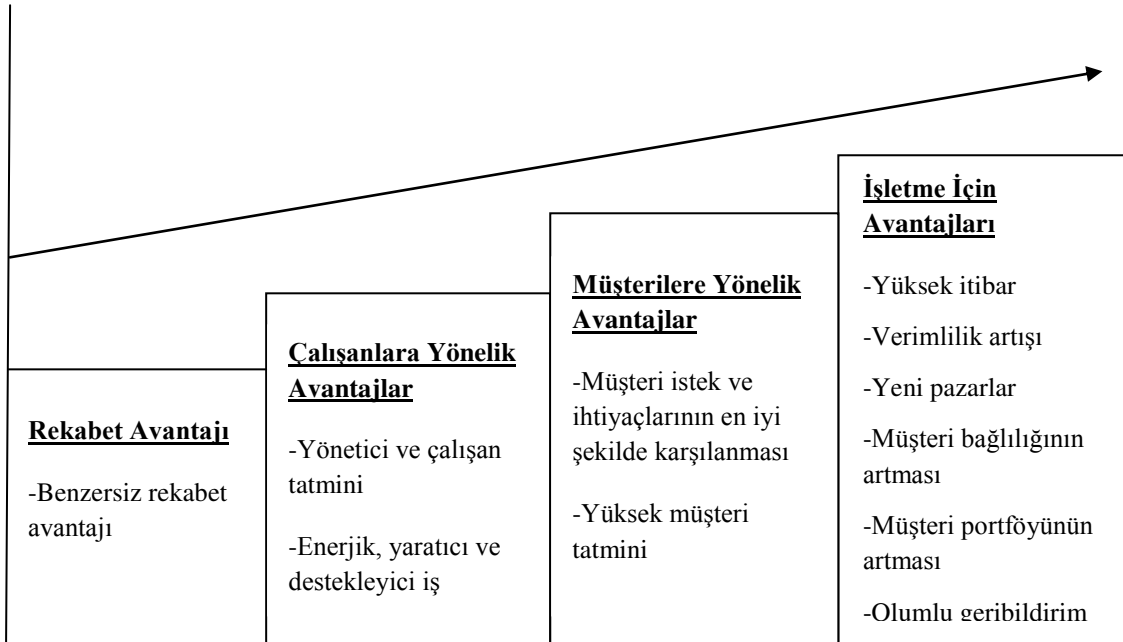
Fırsatları İzleme Stratejisi: Bu stratejiyi izleyenler genelde yenilikçi firmalardır. Ar-Ge çalışmalarına önem verirler. Ölçek ekonomisi sağlayacak bir üretim kapasitesine sahiptirler ve gerek ölçek ekonomisinin sağladığı optimum maliyet, gerekse yenilikçi olmaları dolayısıyla üretmiş oldukları yenilikçi ürünleri pazara sunmada uygun zamanı ve karşısındaki lider firmanın zayıf noktalarını ve boşluklarını değerlendirmeye çalışırlar (Deniz, 2012: 156).

2.7. İNOVASYON YÖNETİMİ

İnovasyonun başarıyla yönetimi, sürekli bir öğrenme süreci ile gerçekleşir. Öğrenme sürecini hızlandırmak ve etkin hale getirebilmek için:

- Deneyim paylaşımı ve başarıların yanında başarısızlıkların da firma içinde tartışılması için mekanizmalar oluşturulmalı,
- İnovasyon yönetimi için geliştirilmiş araç ve teknikler öğrenilip uygulanmalı,
- Basit denemelerle inovasyon yönetiminde farklı yaklaşımlar geliştirilmeli,
- Düzenli olarak firmanın inovasyon yönetim performansı izlenip değerlendirilmeli,
- Bu değerlendirmenin sonuçlarına göre uygulamalar iyileştirilmelidir (Elçi, 2006: 161-162).

Başarılı bir inovasyon yönetimi için ise şirketlerde inovasyon gücünün değerlendirilmesi gerekmektedir. İnovasyonun sağlayabileceği rekabet avantajı, çalışanlara ve müşterilere yönelik avantajlar ve işletme için sağlayacağı faydalar göz önüne alınmalıdır. Bu avantajlar Şekil 10'da gösterildiği şekilde sıralanabilmektedir.



Şekil 10. İnovasyonun Getirdiği Avantajlar.

Kaynak: Davis , Scott M. ; Kristin Moe ; “Bringing Innovation To Life” ,Journal Of Consumer Marketing, Vol. 14, No. 5, 1997, p. 338.)

Sonuçta işletmelerde firmanın teknolojisi, müşteriler, tedarikçiler, finansal kaynaklar, çalışanlar, iş ilişkileri, iletişim ağları, organizasyon yapıları inovasyonu destekleyecek ve teşvik edecek şekilde yönetilmelidir.

2.8. İNOVASYONUN TEMEL ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ

Günümüz ekonomi dünyasının en önemli rekabet unsuru haline almış olan inovasyonun daha iyi anlaşılması için inovasyonun temel özelliklerini bilmek gerekir. Bunlar Kılınç (2011: 9-11) tarafından şöyle maddelendirilmiştir:

- İnovasyon yaşam kalitesini ve refah düzeyini artıran, ekonomik ve sosyal fayda yaratan bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

- Rekabetin en önemli araçlarından birisi inovasyondur.
- İnovasyon firmalar ve bireyler için bir problem çözme sürecidir.
- İnovasyon çevreye adapte olmanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracıdır.
- İnovasyon fonksiyonlar arası bütünleşmenin bir ürünüdür.
- İnovasyon, inovasyon faaliyetlerinin sonucu üzerindeki belirsizlikle bağlantılıdır.
- İnovasyon, yeni bir bilgiden yararlanmayı veya mevcut bir bilginin yeni kullanımını ya da bunların bir birleşimini içerir.
- İnovasyon, firma ürünlerinin talep eğrisini (örneğin, ürün kalitesini artırma, yeni ürünler sunma, yeni pazarlar veya müşteri grupları açma) veya firmanın maliyet eğrisini (örneğin, birim üretim, satın alma, dağıtım veya işlem maliyetini düşürme) kaydırmak veya firmanın inovasyon yapma kapasitesini artırmak suretiyle rekabetçi bir avantaj yakalamak yoluyla bir firmanın performansının iyileştirilmesini amaçlar.
- İnovasyon sadece yeni teknoloji değildir.
- İnovasyon bir seferlik bir olay değildir.
- İnovasyon sadece yaratıcı eğitim değildir. Her ne kadar yaratıcı düşünce yetenekleri önemli olsa da, organizasyona katma değer sağlayan yeni fikirleri üreten stratejik yetenekler ve bu yeni fikirlerin uygulanması noktasında kazanç sağlamaya yarayan dönüşümsel beceriler de oldukça önemlidir.

Bir ülkede refah ve yaşam standardı, rekabet gücü artarsa yükselir; rekabet gücü için ise üretkenliğin artırılması gerekir. Üretkenliği artıran en önemli araç inovasyondur. Bu nedenle, inovasyon ülkeler için ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır. Ancak bu sayede, ülkenin ve toplumun kaynaklarının ürün ve hizmete dönüştürülmesi ve bu ürün ve hizmetlerden ekonomik ve toplumsal değer yaratılması mümkün olur. İnovasyonla toplum, aynı kaynaktan çok daha büyük getiriler elde eder. Dolayısıyla, inovasyon sadece ekonomik değil, toplumsal bir sistemdir. İnovasyon toplum ve ekonomiye yönelik olumlu sonuçları doğurur. İnovasyonun oluşturduğu olumlu sonuçları şöyle sıralamak mümkündür;

- Toplumsal refah artışı,
- Yaşam standartlarının artması,
- Sürdürülebilir ekonomik büyümenin sağlanması,
- İstihdam artışı,
- Kaynakların etkin ve verimli kullanılması,
- Yeni hammadde kaynaklarının ortaya çıkarılması,
- İhracat artışı sağlama,
- Patent sayılarında artma,
- Bölgesel kalkınmaya katkı sağlama,
- Enerji kaynaklarının etkin kullanımı,
- Girişimciliğin artması,
- Dışa bağımlılığın azalmasıdır.

İnovasyonun bu etkilerinden yararlanabilmek ve bu etkileri maksimize edebilmek için öncelikle birey, toplum, kurum ve kuruluşlar açısından belirli düzeyde bir farkındalığa sahip olunması, inovasyonun öneminin kavranması, gerekli mekanizmaların kurularak bu mekanizmalar arasındaki iletişim ve etkileşimin sağlanması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için birçok ülke öncelikle bir ulusal yenilik sistemi kurarak bu sistemi küresel yenilik sistemiyle güçlü bağları olan bir entegrasyona dönüştürmeye çalışmaktadır. Ulusal inovasyon sistemlerinin etkinliğinin yüksek olması ve katma değeri yüksek inovatif faaliyetlere zemin hazırlaması ise devletin, bu sistem içerisinde üsteleneceği role ve belirlenecek ulusal inovasyon stratejisine bağlı olarak değişecektir (Uzkurt,2010: 39).

2.9. İŞLETMELERDE İNOVASYONUN GEREKLİLİĞİ

Her tür ticari işletmenin amacı gerekli girdilerin maliyetinden daha değerli mal ve hizmetler üreterek değer yaratmaktır. Ama zamanla, kar marjlarını korumak bir yana, kar etmek bile zorlaşır. Başarı, Stratejinizi taklit ederek müşterilerinizi kazanmaya çalışan rakiplerin ortaya çıkmasına neden olur. Tedarikçiler fiyatları artırırken, önemli müşteriler indirim talep eder. İkame mal ve hizmetler sizin ürettiklerinizi kenara iter. Yasalardaki değişmeler, sistemin uygulamalarını alt üst

eder. Bu zorluklar hesaba katıldığında şirketler nasıl ayakta kalıp, kar etmeye devam edebilirler? Ekonomi teorisi, bu sorunun cevabına üç alternatif yol önerir. Konum avantajı yaratarak bunu korumak, üstün nitelikli kaynaklar yaratıp bunları geliştirmek ve inovasyona başvurmak (Ateş, 2007: 16).

Şirketler inovasyon yoluyla çok önemli değerler yaratabilir. İnovasyon, henüz karşılanmamış bir piyasa ihtiyacına cevap veren ve kullanılacak gerekli kaynakların maliyetinden daha fazla değer yaratan yeni bir kaynak bileşimi olarak tanımlanır. Josef Schumpeter beş inovasyon kaynağı tarif eder. Bunlar: Yeni ürün ya da hizmetler, yeni üretim araçları, yeni pazarlar, yeni kaynaklar ve yeni sektörlerin açılması (Ateş, 2007: 19).

Hiç şüphe yok ki 21. Yüzyıl inovasyonu gerekli kılıyor. Bunu başaramayanlar bu asrın köleleri, hamalları ve hizmetçileri olmaya mahkûm. Şöyle de diyebiliriz: “Akli ile para kazanamayan, bedeni ile kazanmak zorunda!” Ama bu bile cepte değil: bedenini ortaya koyan beş milyar kadar bir nüfus var; oradaki rekabet daha acımasız değil. İnovasyona yönelmek elbette bilgi, zekâ ve yaratıcılık gerektiriyor. Ama yürek de istiyor; risk almak, denenmemişi denemek, kolayca da vazgeçmemek şart. Kavrakoğluna (2006: 171) göre başarının bir tek formülü var: Hayal et, odaklan, vazgeçme, inat et!

2.10. İNOVASYON VE REKABET GÜCÜ İLİŞKİSİ

ABD Rekabet Gücü Konseyi’ne göre, rekabet gücünü belirleyen faktörler zaman içinde değişime uğramıştır. Kalite ve düşük üretim maliyetleri 1990’larda önemli bir rekabet gücü belirleyicisi olarak kabul edilirken, günümüzde bu unsurların rekabet gücü üzerindeki etkisi azalmıştır. Aynı Enstitüye göre, günümüzün gelişmiş ekonomilerinde yüksek işgücü maliyetleri, piyasalara diğer firmalarla eşit şekilde giriş olanakları ve standart üretim yöntemlerini kullanarak standart ürünlerin üretilmesi yoluyla rekabet gücünün sürdürülmesi mümkün görülmemektedir. Bunun yerine, günümüzde rekabet gücü, yenilik yeterliliğine sahip olunması ve bu

yeterliliğe bağı olarak geliştirilen mal ve hizmetlerin rakiplerden önce piyasaya sürülmesi ile elde edilecektir (Atik, 2005: 11).

İnovasyon faaliyetinin ülkelerin rekabet gücü üzerindeki etkisini analiz etme, bu faaliyetinin çeşitli göstergelerle ölçülmesini zorunlu kılmıştır. Literatürde inovasyon faaliyetinin rekabet gücü üzerindeki etkisi genellikle Ar-Ge harcamaları ele alınarak incelenmiştir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler üzerine yapılan çalışmalar, bu ülkelerin rekabet gücü yüksek ürünleri ihraç etmelerinde Ar-ge faaliyetlerinin önemli olduğunu gözler önüne ermiştir (Atik, 2005: 12). Rekabette inovasyonun iki kilit rolü vardır. Bunlar:

1. **Rekabet üstünlüğünün korunması:** inovasyon, rekabet üstünlüğünün uzun dönemli olmasını sağlamada işletmeye bir güvence vermektedir. İşletmeye, pazarda rakiplerine yetişmeye çalışan tepkisel bir oyuncu olmak yerine edinsel bir oyun oynama olanağı sunmaktadır. Bu anlamda rekabet üstünlüğünü koruma rolü, rakiplerin önüne geçmeyi ve onlara karşı konumunu korumayı sağlayan stratejik bir yaklaşımı ifade etmektedir. İnovasyon, işletmede büyümeyi hızlandıracak, kar marjlarını arttıracak ve rekabet üstünlüğünü destekleyecek temel yetkinliklerin oluşturulmasını sağlayan stratejik bir araç olmaktadır.
2. **Hissedar, çalışan ve müşteri tatmini:** inovasyon işletme içindeki kilit unsurların tatmin düzeyini arttırmada araçlar sağlar. Bu sayede iç unsurlardan elde edilecek yararlılığı en yüksek seviyeye çıkarır.

Yukarıdaki açıklamalardan işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmede kullandıkları stratejilerin başarılmasında ve üstünlüğün devamlılığında inovasyonun önemli bir kaynak olduğunu göstermektedir (Güleş, 2004: 157). Almanya dünyanın ihracat lideri ve yıllık ihracatı 1 trilyon dolardan fazla. Ancak Almanya işçiliğın en pahalı olduğu ülke. Vergiler Avrupa'nın hatta dünyanın en üst seviyelerinde. Çevre ile ilgili yaptırımlar; iş güvenliği ve işçi sağlığı koşulları ileri düzeyde. Ama buna rağmen Almanya ihracatta şampiyon. Demek ki rekabet gücü maliyetle ilgili bir şey değil.

Benzer şeyleri Japonya, Hollanda, İsveç ve Singapur için de söyleyebiliriz. Bu ülkelerde de her şey pahalı, ama yüksek rekabet gücüne sahipler. Çünkü rekabet üstünlüğü ucuz emeğe değil, beyin gücüne ve yaratıcılığa bağlı. Rakiplerden daha üstün niteliklere sahip, yeni, farklı, ilginç dayanıklı, kullanışlı ürün ve hizmetleri sunabilenler para kazanabiliyor, bunu başaramayanlar ise ağlaşıyor, bir süre sonra dükkanı kapatıyor...(Kavrakoğlu, 2006: 166)

2.11. İNOVASYONDA BAŞARI İÇİN GEREKENLER

Bir firmada inovasyon faaliyetlerinin başarısı, inovasyon stratejisinin firmanın kurumsal stratejisi ile bütünleşmiş olmasına bağlıdır. İnovasyon stratejisi hazırlanırken daima pazarın ve müşterilerinizin talep ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurulmalıdır. Elçi (2012:33)'ye göre başarılı bir inovasyon için:

- İnovasyonun her şeyden önce kültürel bir konu olduğunu kabul etmek,
- Risk alma konusunda cesaret sahibi olmak,
- Yaratıcılığı en üst düzeyde kullanmak ve bunu destekleyen bir ortam oluşturmak,
- Başarıyı ödüllendirirken başarısızlığı hoş görmek,
- Müşterinin en önemli inovasyon kaynağı olduğunu asla unutmamak,
- Doğru, açık ve etkin bir iletişim ortamı oluşturmak,
- İşbirliğine açık olmak ve bunun için geniş bir ağa sahip olmak,
- İnovasyon için ölçülebilir hedefler koymak ve performansı izleyip değerlendirmek,
- Bilgiyi yönetmek, olmazsa olmaz kurallardır.

Başarılı inovasyon için öncelikli olarak değişime açık bir vizyona sahip olmak, işbirliği yapmak, yeni yöntemler üretmek, doğru lider tipini seçmek gerekmektedir. Diğer bir ifade ile örgüt yapısı yeniden organize edilmeli ve yenilikçi bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır. Bu tip bir örgüt yapısında bireylerin sorumluluk üstlenmeleri sağlanmalı, bireyler arası etkin iletişim sağlanabilmeli, hızlı ve katılımcı

karar verme ön planda olmalıdır. İşletmelerde inovasyon faaliyetlerinin başarısı için inovasyon stratejilerini içeren faaliyetlerin uygulanması ve tüm örgütte kabul görmesi esastır.

İnovasyonda gerekli ortamın oluşturulması ve teşvik edilmesinde liderler önemli bir rol oynar. Firmaların yenilikçi davranışlarını analiz ettiğimizde, CEO'nun ya da sahibinin özellikleri ve liderlik tarzları inovasyonu teşvik etmek için gereklidir. İşbirlikçi ve katılımcı liderlik tarzının inovasyonu çok daha fazla teşvik ettiğine dair geniş bir fikir birliği vardır (Morales, Llorens-Montes and Verdu'-Jover, 2007: 561).

Ayrıca inovasyonun başarılı olabilmesi için öncelikle inovasyon kavramı çok iyi özümsemeli ve yapılacak işler iyi bir planlama dahilinde yapılmalıdır. İnovasyonda istenilen sonuca ulaşabilmek için şunlar asla unutulmamalıdır: (Elçi, 2012: 32-33)

- İnovasyon, tesadüfen gerçekleştirilen, büyük ve parlak fikirlerin ve fırsatların nadiren yakalanıp uygulamaya konduğu bir eylem değildir. Bilinçli ve sistemli atılan adımlarla gerçekleşen, stratejik bir bakış açısıyla yürütülen bir süreçtir.
- İnovasyon, sadece yeninin ve yeniliğin peşinde olmak değildir. Var olanı daha iyi hale getirmek; geliştirmek ve farklılaştırmak da inovasyondur.
- İnovasyonla icat (buluş) aynı şey değildir. İcat, yenilik boyutu olan bir fikrin ürün veya sürece dönüştürülmesidir. İcat, başarıyla ticarileştirilmediği sürece toplumsal ve ekonomik fayda yaratamaz; dolayısıyla inovasyon olarak adlandırılmaz. Her ne kadar inovasyonda icatların sonuçlarından yararlanmak mümkün olsa da inovasyon, icat olmadan da gerçekleşebilir. Dolayısıyla, icat, inovasyonun ilk aşaması olarak görülmemelidir.
- İnovasyon, Ar-Ge ile de bir tutulmamalıdır. İcat gibi, Ar-Ge de inovasyona girdi oluşturabilir; ancak inovasyon, Ar-Ge faaliyeti olmaksızın da yapılabilir. Ar-Ge paranın bilgiye dönüştürülmesi; inovasyon bilginin paraya dönüştürülmesidir.

- İnovasyon şirketin diğer faaliyetlerinden bağımsız bir eylem olarak görülmemelidir. Aksine, tüm faaliyetler ve süreçler inovasyonla iç içe yürütülmelidir. Yapılan her iş gelişmeye, iyileştirmeye, değer yaratacak şekilde farklılaşmaya açık olmalıdır. İnovasyonu, kurum kültürü haline getirmiş ve süreçleriyle bütünleştirmiş işletmeler, inovasyon performansı yüksek olan işletmelerdir.
- İnovasyon, bir şirketin daha yüksek kâr marjı kazanmasına neden olsa da bunun ne kadar süreceğini tahmin etmek olanaksızdır. Günümüzde gelişen teknolojinin, değişen müşteri isteklerinin, bilgiye ve teknolojiye kolaylıkla erişen rakiplerin inovasyonu taklit etme becerilerinin hızları düşünüldüğünde, inovasyonun işletmeler açısından sürekli bir faaliyet halinde yürütülmesi kaçınılmaz bir hal almaktadır.
- İnovasyonda başarı için şirketlerin, inovasyon faaliyetini tamamlayıcı stratejilere ve yetkinliklere ihtiyacı vardır. Sahip olunan insan kaynaklarının yeni becerilerle donatılması ve yetişmiş insan gücünün işletme bünyesinde tutulmasının sağlanmasına yönelik stratejiler; inovasyon konusunda rakipler de dahil olmak üzere dış paydaşlarla işbirliği yapma becerisi ve stratejileri; işletmenin faaliyetlerini ilgilendiren alanlarda, işletmenin bulunduğu bölgede, ve yurtiçinde ve dışında geliştirilen yeni teknolojilerin ve üretilen bilginin sürekli olarak takibi ve ihtiyaç duyulanların firma tarafından benimsenmesi gibi konular, bu tür yetkinlik ve stratejilere birer örnektir.

2.12. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE (TIPTA) İNOVASYON

Tıpta inovasyon “hastaları tedavi edebilmek için yeni ve daha iyi tedavilerin bulunması ve uygulamasıdır” şeklinde tanımlanabilir. İnovasyon sadece yeni ilaç veya yeni tanı yöntemleri bulmak olarak kabul edilmemelidir. Tıpta inovasyon: (Akalin, 2009)

1. Hasta merkezli sağlık sunumu (en önemli olan konu, amaç, verilen sağlık hizmeti kalitesini iyileştirme, daha iyi klinik sonuçlara ulaşma, daha güvenilir ve verimli sağlık hizmeti sunma),
2. Bilimsel yeni buluşlar (amaç, yeni ve gerekli ilaç, aşı, cerrahi uygulama, tanı yöntemi, medical araç, informasyon teknolojisi, v.b. bulmak),
3. Tıp eğitiminde yeni ve daha iyi uygulamalar (amaç, en iyi adayları bularak geleceğin liderlerini hazırlamak),
4. Toplum ve sağlık politikalarında yeni reformlar (amaç güvenilir ve etkileyici liderlerin önderliğinde toplumun sağlık kalitesini iyileştirmek) başlıkları altında toplanabilir.

Gelişmiş ölkelerde sağlık sektörü en büyük hizmet sektörlerinden birisidir. AB-15 ölkelerinde sağlık sektörü mal ve hizmetlerinin değeri GSYİH'nın %7 sini oluşturmakta, toplam istihdamın %10'u sağlık sektörü faaliyetleriyle yaratılmaktadır. 2000-2006 yılları arasında sağlık sektöründe yaklaşık 2.3 milyon iş imkanı yaratılmıştır. Hızla Büyüyen sağlık sektörü yenilikçi teknolojilerin en büyük kaynağı ve kullanıcısıdır (TÜSİAD, 2011: 51).

Yenilikçi faaliyetler yeni ürünler (ilaç, tıbbi cihaz ve teknoloji) ile yeni üretim ve hizmet süreçleri (e-sağlık) yaratır. Yenilikçi sağlık ürünleriyle etkili, erken teşhis ve tedavi sağlanarak ileride ortaya çıkabilecek daha maliyetli tedavilerin önüne geçilmiş olunur. Sağlık sektöründe yüksek teknoloji kullanımı ile nitelikli işgücünün birbirini tamamlaması suretiyle daha kaliteli ve etkin hizmet verilebilir. Yeni tedavilerin kullanımı, ilaç ve tıbbi teknoloji cihazları önemli bir ara girdidir ve bu sektördeki teknolojik ilerlemeler sayesinde sağlık hizmeti performansı artar. Tıbbi ve mali bilginin paylaşımı ve takibiyle uygulamaya konan e-sağlık hizmetleri, hem hizmet sunumunda kaliteyi, güvenilirliği ve verimliliği artıracak, hem de sağlık hizmetleri finansmanında daha etkin kararlar verilmesine imkan tanıyacaktır. İnovasyon her iki alanda da sağlık hizmetine ulaşılabilirliği ve verimliliği artıracaktır (TÜSİAD, 2011:51).

Sağlık malzemelerinde, ilaçta ve tedavi yöntemlerinde yapılan her yenilik insanoğlunun yaşam kalitesini artırmaya yönelik bir çabanın sonucu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle sağlık, yenilik ve ar-ge faaliyetlerinin en önemli olduğu alanların başında gelir. Sağlık teknolojisi, gerçekleştirilen ar-ge faaliyetleriyle sürekli ve hızlı bir şekilde gelişim göstermektedir (Ayhan, 2011: 99). ABD'nin önde gelen sağlık merkezlerinden Cleveland Clinic'de "İnovasyon Zirvesi" toplanmış ve zirve sırasında Cleveland Clinic uzmanlarınca seçilen, 2013 yılında ses getirmesi beklenen inovasyonlar açıklanmıştır. Bunların tümü yeni buluşlar olmasa da hepsi hastaların sorunlarına yeni uygulamalarla çözüm getirmeyi vaat eden inovasyonlardır. Birçok öneri arasından seçilenlerden bir kaçını şöyle sıralamak mümkündür: (Tuzcu, 2013)

1.Sağlıklı kişiye para ödülü: Diyabet, şişmanlık, kalp damar hastalıkları ve kanser, hem kişisel hem de toplumsal sağlığın baş düşmanı olan hastalıklardır. Giderek yaygınlaşan, en zengin ülke ekonomilerinin bile belini büken bu dört kronik hastalığın oluşması ve ilerlemesi kişisel yaşam tarzıyla yakından ilgilidir. Toplumda sağlıklı yaşamayı teşvik etmek için ABD meclisi bir yasa çıkardı. Hasta olsun olmasın herkesin yıllık muayenelerden geçmesine, vücut kütle indeksi, diyabet göstergeleri, kan basıncı, kolesterol düzeyi, aşılama durumu ve sigara içiciliğinin değerlendirilmesine olanak sağlayacak kaynak sağlandı. 3 yıl takip edilen kişilerde iyiye gidiş olursa kişi başına 400 dolara kadar ödül verilmesini öneren yasanın, ABD'nin büyük sağlık sorunlarının çözümüne katkıda bulunabileceği düşünülüyor. Tıbbi bir cihaz veya yeni bir ilaç değil ama önemli bir inovasyon olduğu inkâr edilemez.

2.Meme Kanseri için yeni yöntem: Meme kanseri, kadınlarda deri kanserlerinden sonra en sık rastlanan habis urdur. Erken teşhis edilirse hasta şifaya kavuşturulabilir. Bu amaçla kullanılan mamografi erken tanıyı kolaylaştırır da, bazı durumlarda kesin tanı koymaya yeterli olmaz. Uzmanlar, özellikle meme dokusu yoğun olan kadınlarda çözünürlüğü daha yüksek bir görüntüleme yöntemine ihtiyaç olduğunu söylüyorlar. Meme tomosentezi denilen yöntem bu ihtiyaca cevap veriyor. Bir tür bilgisayarlı tomografi gibi memenin 3 boyutlu resmi çekilerek kanser daha çok küçükken saptanabiliyor ve teşhis daha güvenli oluyor. Uzmanlar henüz standart

mamografinin yerini almamış olan bu yöntemi kullanarak düzenlenecek tedavi protokollerinin hayat kurtardığı kanıtlandıktan sonra yaygın olarak benimseneceğini düşünüyorlar.

3.Kişiye özel stent: Aort damarı kalpten çıkıp karın ortasına kadar giden vücudun ana atar damarıdır. Kalp dahil tüm organlara kan götüren aort damarı balon gibi genişlemesine anevrizma denir. Karın bölgesindeki aort anevrizmaları son yıllarda ameliyat yerine stentle tedavi ediliyor. Ama balonlaşma böbreklere veya bağırsaklara giden damarlara çok yakınsa var olan stentler işe yaramıyor, kişiye özel stent ısmarlamak gerekiyor. Bunun da yapılması bazen aylar alabiliyor. Modüler bir yapıya sahip, başka bir deyişle ayarlanabilir bölümleri olan bu yeni bir stent türünün bu ihtiyaca cevap vereceği düşünülüyor. Yan dalları sayesinde hem terzinin diktiği gibi kişiye özel olan hem de konfeksiyon gibi seri olarak üretilebilen bir stent şu sırada birçok merkezde deniyor. Modüler stentin, vaat edilen yararları kanıtlanır ve ciddi olumsuz etkileri olmadığı gösterilirse birçok hastaya yararlı olacaktır.

Buradan da anlaşılıyor ki sağlık sektöründe her geçen gün hasta sağlığı için yeni bir takım cihaz ya da yöntem bulunmakta, sağlıklı nesiller yetiştirmenin ana kaynağı olarak inovasyon kullanılmaktadır. İnovasyon her alanda ve işletme için çok önemlidir. Ancak tıpta inovasyonun konusu insan sağlığı olduğundan bir kat daha önemlidir.

2.13. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE İNOVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ

Literatürde örgütsel öğrenme ve inovasyon ile ilgili birçok çalışma yapılmış olup bu iki kavram arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı yazarlar ve görüşleri şöyledir:

Öğrenme, inovasyon süreçlerinde kullanılan önemli ve gerekli bir girdi olarak değerlendirilmektedir. Piyasa için yeni ve daha verimli bir üretim yönteminin bulunması ve yeni ve daha cazip ürünlerin keşfedilmesi, piyasaların rekabet güçlerinin artırılmasını sağlar. Üretim süreci ile bağlantılı olarak ve kullanıcılar ile

bir etkileşim sonucu ortaya çıkan öğrenme, ürün ve süreç inovasyonunda başarıyı beraberinde getirir. Öğrenme; problem çözmek için gerekli olan know-how sürecini şekillendirmenin yanı sıra, söz konusu problemleri tespit etme, tanımlama ve çözmeye hususunda da kullanılmaktadır. Önceki deneyimlerden ders alma yeteneği ve bu deneyimleri problem çözme konusunda kullanma süreci de önemlidir. Öğrenme, değişiklikler üretir ve inovasyonu teşvik eder. İnovatif aktörlerin neden olduğu değişim, diğer kurumlara daha fazla değişim gerçekleştirme konusunda baskı yapmaktadır. Bir rakip daha verimli bir süreç getirdiği ya da daha cazip bir ürün ürettiğinde, değişim için baskılar artar. Tüketiciler de yeni ürünle karşılaştıkları zaman davranışlarını değiştirmek zorunda kalırlar. Değişim aynı zamanda öğrenmeyi içerir. Bu bağlamda öğrenme kendini besleyen bir süreçtir (Ernst ve Lundvall, 1997: 28-32).

Örgütsel öğrenme, yaratıcılığı destekler, örgütün yeni düşünceler geliştirmesine, anlama potansiyelini artırmasına ve bunları uygulamasına, örgütsel zekanın gelişimine katkı sağlar. Yeni ürünlerin, hizmetlerin, teknolojilerin ve pazarların kurulmasında ve ani gelişen durumlara karşı örgütün hazırlıklı olmasına katkı sağlar. Örgütsel öğrenme pazar odaklı olmalı fakat mutlaka örgütsel inovasyonu etkilemelidir (Ramos, Morales and Sanchez, 2012: 339).

Örgütsel öğrenmenin performansı artırmada genellikle doğrudan ve pozitif bir etkisi söz konusudur. Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin temel hedefi, firmanın satışlarını artırmak, daha fazla destek sağlamak ve yaratmak, müşteri sayısını artırmak ve bunu sürdürmektir. Buna ek olarak, firma daha çabuk bir şekilde öğrenebilir ve stratejik kabiliyetlerini arttırarak rakipleri arasında rekabet avantajı sağlayan sürdürülebilir bir pozisyon elde edebilir ve istatistiklerini geliştirebilir. Bu tutumlar, davranışlar ve öğrenme stratejileri firmalara uzun süreli yüksek performans göstermede öncelik edecektir. Örgütsel bilgi yaratım süreci, inovatif faaliyetlerin temel taşıdır. Bu süreç bilginin kendisini değil, inovasyonu güçlendirir (Morales, Llorens-Montes and Verdu'-Jover, 2007: 550-551).

İnovasyon değişime ve mevcut bilgiden faydalanmaya ihtiyaç duyar. Çalışanların bilgi ve tecrübeyi paylaşmalarını gerektirir. Çalışanlar örgütle bilgi paylaşımında olduğunda ve paylaşılan bu bilgi yeni ve ortak anlayışlar ürettiğinde inovasyon oluşur. Kısacası, örgütsel öğrenme yeni bilginin edinilmesine, dönüştürülmesine, kullanılmasına ve gelişmeye imkan sağladığından örgütsel inovasyon artar (Daniel Jiménez, Raquel Sanz-Valle, 2011: 410).

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. Örgütsel öğrenme, örgütlerde yeni fikirlerin ve yaratıcılık yeteneğinin gelişimine yol açmaktadır. 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 (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012:27-28).

Daha birçok yazar tarafından desteklenen görüşe göre inovasyon ile örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Öğrenme; inovasyon sürecinde tüm aşamalardaki başarı ve başarısızlıkların değerlendirilmesine, gerekli bilgilerin üretilmesine ve bunların inovasyon sürecini daha iyi yönetmede kullanılmasına imkan sağlar Öğrenme süreci yaratıcılıkla desteklenir ve inovasyon için gerekli ortam oluşturulursa inovasyon gerçekleşir. Her şeyin temeli olan bilgiyi öğrenmek ve onu dönüştürerek inovasyon haline getirmek günümüz işletmelerinin rekabet gücünü ve sürdürülebilirliğini belirleyen yegane olgudur. Bu maksatla çalışmamızın uygulama bölümünde örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran etmenler ile inovasyon arasındaki ilişki test edilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DİYARBAKIR İLİNDEKİ KAMU HASTANELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ALANIN TANITIMI

Kamu hastanesi, devlet tarafından inşa edilmiş veya ettirilmiş, tüm masrafları devlet tarafından karşılanan, işletmesi devlet tarafından yapılan ve kâr amacı olmayan hastanelerdir. Hastanelerde hastaların yatarak tedavi gördükleri yerlere klinik denir. Hastanelerin yataklı kısımları dışında, ayakta yapılan muayenelerle uğraşan şubeleri ise poliklinik diye anılır. Burada hemen her çeşit hastalığın muayenesi yapılır. Hastanın yatması gerekiyorsa, hastalığın cinsine göre, bir kliniğe gönderilir.

Hastanenin önemli bir vazifesi de acil vakalara bakmak ve gerekli müdahale ve tedavileri süratle yapmaktır. Bunun için hastanelerde doktor, hemşire, sağlık personeli gece-gündüz devamlı nöbet tutar. (<http://hastane.nedir.com/>) Kamu hastaneleri genel sağlık hizmeti sunumunun belkemiğini oluşturmasına rağmen artan nüfus ile birlikte hastane ihtiyacı giderek artmıştır. Bu sebeple 24 Ocak 1980 yılında, ekonomik politikalarının bir gereği olarak, sağlık hizmetlerinin bir devlet görevi olduğu düşüncesinden vazgeçilmiştir. Kamu kaynaklarından sağlığa ayrılan paylar giderek azaltılırken, özelleştirme teşvik edilmiştir. 1982 Anayasasında Cumhuriyet tarihinde ilk defa sağlık alanında özel sektörden söz edilmiştir. 1983 Hükümet Programında sağlık alanındaki en önemli hedef olarak, özel sağlık kuruluşlarının teşvik edilmesi ve sağlık alanında genel olarak rekabetin sağlanması gösterilmiştir (Ateş ve diğerleri, 2002: 17).

Türkiye’de yaklaşık **130 bin** doktor görev yaparken, Sağlık bakanlığında görevli doktor sayısı **75 bini** bulmaktadır. Bu doktorların 33 bin 812’si uzman, 32 bin 607’si pratisyen ve 8 bin 500’ü asistan olarak görev yapıyor. Türkiye’de bir doktora ortalama 590 hasta düşüyor (<http://www.sabah.com.tr/Saglik/2014/03/13/turkiyede->

bir-doktora-590-kisi-dusuyor). Türkiye'de **124 bin 982** hemşire ve **51 bin 905** ebe görev yapıyor. 176 bin 887 hemşire ve ebe, 136 bin 258'i Sağlık Bakanlığında, 18 bin 193'ü üniversite hastanelerinde ve 22 bin 436'sı da özel sektörde çalışıyor. (<http://www.medimagazin.com.tr/ana-sayfa/guncel/tr-turkiyede-598-kisiye-bir-hemsire-dusuyor-1-11-51461.html>)

Türkiye'nin 2011'deki yıllık sağlık harcaması olan 42 milyar dolar, gayrisafi yurt içi hasılanın (GSYİH) %6,2'sine karşılık gelirken, 2015'te toplam sağlık harcamasının 80 milyar dolara ulaşması bekleniyor. Ayrıca Türkiye'deki hastanelerin %72,5'i devlete ait olmasına rağmen, bu rakam düşürülerek sağlık sektöründeki özel kuruluşların desteklenmesi sağlanıyor (<http://www.hospitalbuild-turkey.com/en/Turkish/home/>).

3.2. METODOLOJİ

3.2.1. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini Diyarbakır ilinde faaliyet gösteren kamu hastanelerinde çalışan yaklaşık 4 bin civarındaki personel oluşturmaktadır. Araştırmada bu ana kütlede basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen örneklem üzerinde çalışılmış ve 335 kişinin cevapları değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmada şu sıralanan nedenlerden dolayı örnekleme başvurulmuştur:

1. Ana kütlede tüm birimlerini incelemenin maliyeti, örnekleme maliyetinden çok daha fazla olup karşılanması neredeyse olanaksız durumdur.
2. Ana kütle örnekleme için kaçınılmaz kılacak kadar geniş olup, devamlılık arz etmektedir.
3. Ana kütlede hata yapma olasılığını artıracak boyuttur.

Örnekleme yöntemleri arasında en basit olan “basit tesadüfi örnekleme” tekniği kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminde ilk olarak ana kütle tanımlanmış ve bu ana kütlede oluşturulan birimleri barındıran kamu hastanelerinin listesine ulaşılmıştır. Daha sonra Diyarbakır ilinde bulunan kamu hastanelerinde çalışan

personelerle toplam 550 anket dağıtılmış, cevaplamayanlar ve kısmen cevaplayanlar elendiğinde 335 form değerlendirmeye alınmıştır.

3.2.2. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veriler birinci dereceden veri toplamada çok kullanılan ve bilgilerin örnekleme giren kişilere yazılı soru sormak yoluyla sağlandığı bir yöntem olan “Anket Yöntemiyle” toplanmıştır. Anketler eğitilmiş anketörler aracılığıyla ve yüz yüze yapılan görüşmelerle derlenmiştir. Örnekleme dâhil olanlara anket uygulanmadan önce pilot uygulama yapılmış ve böylece anketin yüzeysel geçerliliği de sağlanmıştır.

Anket formunda toplam 39 soru bulunmaktadır. Bunlardan ilk 6 soru demografik nitelikler; 14 soru örgütsel öğrenme kapasitesi, 2 soru inovasyonun gerekliliği ve önemi, 17 soru ise inovasyon ile ilgilidir. Örgütsel öğrenme kapasitesine ilişkin soruların oluşturulmasında; Ricardo Chiva ve Joaquin Alegree'nin (2008: 319) “Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test” ve Enver Aydoğan, Fatih Orhan ve diğerlerinin (2011: 201) “Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği” isimli makalelerden faydalanılmıştır.

Inovasyon bölümüne ilişkin sorularda ise Miha Skerlavaj, Ji Hoon Song ve Youngmin Lee'nin (2010: 6400) “Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean Firms” başlıklı makalesi ile Bade Tuğçe Bozfakıoğlu'nun (2009: 201) “Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Örgütsel Yenilik İlişkileri ve Türk İşletmelerinde Bir Araştırma konulu yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır.

3.2.3. Veri Değerleme Teknikleri

3.2.3.1. Güvenirlik Analizi: Bir olgunun yapısal ve fonksiyonel özelliklerini ortaya koymak için ölçme işleminin gerçekçi bir biçimde yapılması gerekir. Anketle bir

konu araştırılırken cevap aranan sorunu tam olarak ölçecek sayıda soru sorulmalı, her bir sorunun seçenekli hale getirilen bilgiyi ölçmeye uygun detayda olmalı, nihayet denek sayısı da ölçmeyi anlamlı kılacak sayıda olmalıdır. Özellikle davranış bilimlerinde yapılan araştırmalarda bu anlamda ölçmenin yeterli güvenilir olup olmadığı bir ön analiz olarak araştırılmaktadır. Bu amaçla geliştirilen bir takım istatistiksel araçlar mevcuttur. Bir anket incelenen olgunun gerçek durumunu ortaya çıkarmak için birbiriyle tutarlı, ilişkili ve yeterli sayıda soru (madde) içermelidir. Uygulanan bir anket iki özelliği yerine getirmelidir. Geçerlilik ve güvenilirlik (Alpar, 2003: 375).

Güvenirlik, bir ölçme aracında bütün soruların birbiriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini (homojenlik) ortaya koyan bir kavramdır. Ölçme araçlarının güvenilirliğini değerlendirmek için geliştirilmiş yöntemlerle Güvenirlik Analizi yapılırken, her bir soru için de Soru Analizi yapılır. Güvenirlik analizinde güvenilirlik katsayıları hesaplanmaktadır. Bu amaçla pek çok yöntem geliştirilmiş olmakla birlikte sıklıkla kullanılan bir yöntem Cronbach Alfa katsayısıdır. Cronbach Alfa katsayısının istatistik temelleri tutarlı ve tüm soruları dikkate alarak hesaplandığından genel güvenilirlik yapısını en iyi yansıtan katsayıdır (Özdamar, 2002: 662-663). Bununla birlikte bu katsayının zayıf yönleri de vardır.

Cronbach Alfa katsayısı ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Katsayı 0 ile 1 arasında değişir. Sorular standartlaştırılmış ise katsayı, soruların ortalama korelasyonuna veya kovaryansına dayanarak da hesaplanabilir. Sorular arasında negatif korelasyon varsa Alfa katsayısı da negatif çıkar. Ölçeğin toplanabilirlik varsayımı ihlal edildiği için güvenilirlik analizi bozulmuş olur. Alfa katsayısı şu şekilde değerlendirilir. 0-0.4 güvenir değil, 0.4-0.6 düşük güvenilirlik, 0.6-0.8 oldukça güvenilir, 0.8-1.0 yüksek güvenilirlik (Alpar, 2003: 382).

Güvenirlik analizinde şu hususlara dikkat etmek gerekir:

1. Anketlerde demografik ve sosyo-ekonomik sorular dışında yeterli sayıda birbiri ile ilişkili soru ($k > 20$) olmalıdır.

2.Anketler rastsal olarak seçilmiş yeterli sayıda ($n>50$) deneklere uygulanmalıdır.

3.Ankette yer alan sorulara verilen cevaplar toplanabilir olmalı. Yani bütün sorular aynı yönde şıklar içermeli, ya her soruda şıklar olumsuzdan olumluya, ya da olumludan olumsuza doğru sıralanmalıdır.

Araştırmanın anket formuna ilişkin yapılan güvenilirlik analizinin sonucunda Crombach Alfa katsayısı Tablo-3’de verildiği şekildedir. Dolayısıyla anket çalışmasında yüksek güvenilirlik tespit edilmiştir.

Tablo-3: Güvenirlik İstatistiği

Cronbach Alfa	Standartlaştırılmış Maddelere (Sorulara) Dayalı Cronbach Alfa	Madde (Soru) Sayısı
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	0,894	14
İnovasyon	0,910	17

3.2.3.2.Frekans Analizi: Verilerin anlaşılabilirliği için bunların frekans dağılım tablosu veya çapraz tablolar biçiminde gösterilmesi gerekir. Frekans tablosu veri setinde yer alan benzer değerlerin sınıflandırılarak tablo halinde her bir değer için tekrar sayılarının verilmesinden ibarettir. Bunun için veriler küçükten büyüğe doğru sıralanır. Belirli aralıklarla sınıflanır veya gruplanır. Her sınıfa veya gruba düşen gözlem sayısı o sınıfın veya grubun frekansını oluşturur. Her sınıf veya grup için değişken değeri ile frekanslarının oluşturduğu tablo frekans tablosu veya serisi adını alır (Özdamar, 2002: 253). Değişkenin her değeri ayrı bir sınıf olarak değerlendirilirse sınıflanmış seri, değişkenin değişim aralığı gruplara bölünerek her gruba düşen frekanslar sayılıyorsa gruplanmış seri ortaya çıkar.

Toplam frekansın $n > 30$ olması arzu edilir. Frekans tablosundan sınıfların ya da grupların genel dağılım ve yayılım biçimi sezgilenmeye çalışılır. Seçilen grup genişliği ile serinin alt ve üst sınır değerleri arasındaki fark frekans dağılımının şeklini etkileyecektir. Nicel verilerde sınıf sayısı 5-16 arasında uygun olurken nitel verilerde her şık (kategori) bir sınıf oluşturmaktadır.

3.2.3.3. Korelasyon: Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki yada daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini gösteren katsayıya “korelasyon katsayısı” denir ve “r” ile gösterilir. Korelasyon katsayısına bakılacak olan değişken gruplar ikiden fazla olsalar dahi ikili olarak ele alınırlar ve bu ikili değişkenlerin etkileşimi, katsayı yardımıyla yön ve kuvvet olarak tayin edilirler. Pearson Korelasyon Katsayısı, iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesinin ölçümünde kullanılır. İki değişken arasında anlamlı bir ilişki var mıdır sorusunun cevabı aranır. Veriler normal dağılıma uygunsa Pearson Korelasyon Katsayısı normal dağılım göstermiyorsa Spearman Sıra Korelasyonu hesaplanır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Etkileşimin olmadığı durumda $r=0$, tam ve kuvvetli bir etkileşimin varlığında $r = 1$, ters yönlü ve tam bir etkileşimin varlığında $r = -1$ değerini alır. (<http://www.doguc.com/H3.htm>)

3.2.3.4. Ki-Kare Testi: Ki-kare testinde, niteliksel olarak belirtilen veriler kullanılır. Ayrıca, ölçümle belirtilen sürekli değişkenler de belli bir dereceden az veya çok olarak nitelendirilerek ki-kare testi uygulanabilir. Veriler, oranlar veya yüzdeler olarak ifade edilmişse testin uygulanması mümkün değildir.

Ki-kare testi, serbestlik derecesi (sd) ile karakterize edilir. Dağılımın ortalaması sd 'ye ve varyansı ise sd 'nin iki katına eşittir. Ki-kare değerleri, sıfır ile artı sonsuz arasında değerler alır. Dağılım; küçük sd 'lerinde basık olmasına rağmen sd arttıkça normal dağılıma yaklaşır. Ki-kare dağılımı, sürekli bir dağılımdır.

Ki-kare dağılımı, genellikle iki bağımsız niteliksel kriteri test etmek için kullanılır. Sıfır hipotezi (H0), iki kriterin bağımsız olduğunu; araştırma hipotezi(HA) ise, iki kriterin arasında ilişki olduğunu ifade eder (Güngör ve Bulut, 2008: 84).

3.2.4. Çalışmanın Amacı, Problem Cümlesi, Hipotezi

Çalışmanın amacı Diyarbakır ilindeki kamu hastanelerinde örgütsel öğrenme kapasitesini ve inovasyon eğilimini tespit etmek; örgütsel öğrenme kapasitesi ile inovasyon eğilimi arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemektir.

Çalışmanın problem cümlesi; “Diyarbakır ilindeki kamu hastanelerinde Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ile İnovasyon Eğilimi Arasında Bir İlişki Bulunmakta mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Bu problem cümlesine bağlı olarak temel araştırma hipotezimiz; “Diyarbakır ilindeki kamu hastanelerinde Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ile İnovasyon Eğilimi Arasında Bir İlişki Bulunmaktadır” şeklinde tasarlanmıştır.

3.3. DEMOGRAFİK NİTELİKLERLE İLGİLİ SORULARIN FREKANS ANALİZİ

3.3.1.Çalışanların Cinsiyeti: Anketi cevaplayanların “Cinsiyetini” gösteren dağılım Tablo-4’deki gibidir.

Tablo-4: Çalışanların Cinsiyeti

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	120	35,8
Kadın	215	64,2
Toplam	335	100

Tablodan görüldüğü gibi çalışanların %64,2 gibi büyük bir çoğunluğu bayanlardan oluşmaktadır. Bayan çalışanların fazla olmasının nedeni hemşire popülasyonundan kaynaklanmaktadır. Erkek çalışanların oranı ise %35,8’dir.

3.3.2.Çalışanların Yaşı: Anketi cevaplayanların “Yaşını” gösteren dağılım Tablo-5’deki gibidir.

Tablo-5:Çalışanların Yaşı

Yaş	Sayı	Yüzde
20 ve altı	59	17,6
21 - 30	104	31,1
31 - 40	114	34,0
41 - 50	47	14,0
51 ve üstü	11	3,3
Toplam	335	100

Tablodan görüldüğü gibi çalışanların büyük çoğunluğu (%34) “31-40” yaş grubunda, %31,1 gibi önemli bir oranı da “21-30” yaş grubundadır. Bu dağılımdan anlaşılacağı gibi araştırma kapsamındaki Diyarbakır ilindeki kamu hastanelerinde çalışanların çoğunluğunu genç yaş grubundakiler oluşturmaktadır. Ayrıca çalışanların %17,6’sı “20 yaş ve altı” grubunda, %14’ü “41-50” yaş grubunda ve %3,3 gibi küçük bir kısmı ise “51 yaş ve üstü” grubunda yer almaktadır.

3.3.3.Çalışanların Eğitim Düzeyi: Anketi cevaplayanların “Eğitim Düzeyini” gösteren dağılım Tablo-6’daki gibidir.

Tablo-6: Çalışanların Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Sayı	Yüzde
İlköğretim	8	2,4
Lise ve Dengi Okul	94	28,1
Ön Lisans	57	17,0
Lisans	108	32,2
Lisans Üstü	68	20,3
Toplam	335	100

Tablodan görüldüğü gibi çalışanların %32,2'si lisans mezunudur. Ön Lisans mezunlarının oranı %17 ve Lisans Üstü mezunlarının oranı da %20,3'tür. Bu dağılıma göre araştırma kapsamındaki kamu hastanelerinde çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Buna ek olarak %2,4 gibi küçük bir kısmı ilköğretim, %28,1'i ise lise ve dengi okul mezunudur.

3.3.4.Çalışanların Görevleri: Anketi cevaplayanların “Görevleri” açısından ortaya çıkan dağılım Tablo-7’deki gibidir.

Tablo-7: Çalışanların Görevleri

Görev	Sayı	Yüzde
Hekim/Dış Tabibi	54	16,1
Hemşire/Ebe	181	54
İdari Personel	34	10,1
Teknik Personel	28	8,4
Yardımcı Personel	21	6,3
Diğer	17	5,1
Toplam	335	100

Tablodan görüleceği gibi anketi cevaplayanların büyük bir çoğunluğunu (%54) “Hemşire/Ebe” grubu oluşturmaktadır. Ayrıca %16,1 ile Hekim/Dış Tabibi grubu da önemli bir yere sahiptir. Ayrıca %10,1 idari personel, %8,4 teknik personel, %6,3 yardımcı personel ve %5,1 ise diğerleri oluşturmaktadır. Araştırmanın hastane kapsamında yapılması dolayısıyla doktor ve hemşire/ebe grubunun fazla olması normaldir.

3.3.5.Çalışanların Kurumlarındaki Hizmet Süresi: Anketi cevaplayanların “Kurumlarındaki Hizmet Süresini” gösteren dağılım Tablo-8’deki gibidir

Tablo-8: Çalışanların Kurumlarındaki Hizmet süreleri

Hizmet Süresi	Sayı	Yüzde
0-5	123	36,7
6-10	60	17,9
11-15	58	17,3

16–20	55	16,4
21 ve üstü	39	11,7
Toplam	335	100

Tablodan görüleceği gibi anketi cevaplayanların %36,7 gibi büyük bir çoğunluğu kurumlarında 0–5 yıl arasında bir tecrübeye sahiptirler. 5 yıldan az tecrübeye sahip olanların fazla olmasının nedeninin ilk atamayla gelen hemşire sayısı ile alakalı olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca 6-10 yıl arasında tecrübeye sahip olanların oranı %17,9, 11-15 yıl arasında tecrübeye sahip olanların oranı %17,3, 16-20 yıl arasında tecrübeye sahip olanların oranı %16,4 ve 21 yıl ve üstü tecrübeye sahip olanların oranı ise %11,7 olarak saptanmıştır.

3.3.6.Çalışanların Kurumlarındaki Yönetim Görevi: Anketi cevaplayanların “Kurumlarındaki Yönetim Görevi ” durumunu gösteren dağılım Tablo–9’daki gibidir.

Tablo–9: Çalışanların Kurumlarındaki Yönetim Görevi

Yönetim Görevi	Sayı	Yüzde
Var	49	14,6
Yok	286	85,4
Toplam	335	100

Tablodan görüleceği gibi anketi cevaplayanların %85,4 gibi çok büyük bir çoğunluğunun kurumlarında yönetici görevi yoktur. %14,6 gibi küçük bir kısmının ise yönetici görevi vardır.

3.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ İLE İLGİLİ SORULARIN FREKANS ANALİZİ

Anketi cevaplayanların “Örgütsel Öğrenme Kapasitesi” ile ilgili cevaplarını gösteren dağılım Tablo–10’daki gibidir.

Tablo-10: Çalışanların Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Sorularına Verdikleri Cevapların Frekans Analiz Tablosu

Sorular	1		2		3		4		5		Ort.
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1- Kurumumuzda insanlar yeni fikirlerini açıklamada destek ve cesaret alırlar.	95	28,4	93	27,8	67	20,0	54	16,1	26	7,8	2.47
2- Girişimler çoğunlukla olumlu geribildirimler alır, bunun sonucunda insanlar yeni fikirler üretmede cesaretlenirler.	55	16,4	113	33,7	92	27,5	49	14,6	24	7,2	2.62
3- Kurumumuza insanlar risk alma konusunda yöreklendirilir.	71	21,2	130	38,8	88	26,3	31	9,3	14	4,2	2.36
4- İnsanlar bilinmeyen konular üzerinde çalışmayı göze alabilirler.	58	17,3	118	35,2	95	28,4	41	12,2	14	4,2	2.49
5- Kurum dışında gelişen olaylarla ilgili (yapılan iş ile ilgili) bilgi edinmek ve raporlamak tüm çalışanların işinin bir parçasıdır.	49	14,6	93	27,8	85	25,4	81	24,2	23	6,9	2.80
6- Kurum dışından bilgi edinme toplama ve paylaşmaya yönelik sistem ve prosedürler mevcuttur.	50	14,9	84	25,1	96	28,7	78	23,3	22	6,6	2.81
7- İnsanlar diğer hastaneler, hastalar, bilimsel kurumlar (kongre. sempozyum dahil), üniversiteler ve tedarikçiler ile etkileşim için teşvik edilir.	49	14,6	93	27,8	84	25,1	81	24,2	23	6,9	2.80
8- Kurumumuzda insanlar sosyal iletişime teşvik edilir.	59	17,6	95	28,4	78	23,3	79	23,6	23	6,9	2.73
9- Benim bölümümde (klinik, laboratuvar, servis vb.) açık ve rahat iletişim kanalları mevcuttur.	46	13,7	63	18,8	58	17,3	119	35,5	42	12,5	3.15
10- Yöneticiler insanlar arası iletişimin kuvvetlenmesi için çaba sarf ederler.	63	18,8	57	17,0	92	27,5	86	25,7	29	8,7	2.88
11- Çapraz-fonksiyonel takım çalışması (diğer birimlerle aynı hasta için bilgi paylaşma vb.) olağan bir uygulamadır.	41	12,2	68	20,3	98	28,3	98	28,3	25	7,5	2.99
12- Yöneticiler önemli karar verme süreçlerinin içine çalışanları da katarlar.	83	24,8	88	26,3	84	25,1	60	17,9	16	4,8	2.51
13- Hizmet politikaları önemli ölçüde çalışanların bakış açısı ile şekillenir.	78	23,3	99	29,6	77	23,0	59	17,6	21	6,3	2.54
14- İnsanlar alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu hissederler.	73	21,8	107	31,9	79	23,6	50	14,9	24	7,2	2.53

Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği frekans dağılımları incelendiğinde örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeğini oluşturan sorulardan 9’uncu soruya (Benim bölümümde açık ve rahat iletişim kanalları mevcuttur) çalışanların % 35,5’i “katılıyorum” ve % 12,5’i “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişler ve en fazla katılım gösterilen sorunun 9’uncu soru olduğu belirlenmiştir. Hastalığın teşhisinde diğer bölümlerle ortak çalışma, doktor-hemşire dayanışması vs. bu soruya olan yüksek katılımın açıklanmasını sağlamaktadır. En fazla katılım gösterilen diğer sorular 11 ve 10’uncu sorulardır.

Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeğini oluşturan sorulardan 3’üncü soruya (Kurumumuzda insanlar risk alma konusunda yüreklendirilir) çalışanların % 38,8’i “katılmıyorum” ve % 21,2’si “kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerini işaretlemişler ve en az katılım gösterilen sorunun 3’üncü soru olduğu belirlenmiştir. Hasta hayatının önemi ve risk almanın insan hayatına mal olacağı değerlendirildiğinden 3’üncü soruya az katılımın nedeni anlaşılmaktadır. En az katılımın gösterildiği diğer sorular 1 ve 4’üncü sorulardır.

Anket cevapları incelendiğinde genel olarak olumsuz bir yaklaşım olduğu görülmektedir. Burada her ne kadar grup çalışması, seminerler, bölüm toplantıları vs. yapılsa da personelin olumsuz yaklaşması bir paradoks gibi gözükmemektedir. Yapılan incelemede personelin olaya duygusal yaklaştığı değerlendirilmektedir. Yapılan bölüm toplantılarına iştirak edilmiş, personelin rahat bir şekilde kendini ifade ettiği ve yönetimin gerekli notları aldığı gözlemlenmiştir.

3.5. İNOVASYON BÖLÜMÜ GEÇİŞ SORULARI İLE İLGİLİ SORULARIN FREKANS ANALİZİ

Anketi cevaplayanların “Hastane faaliyetlerinin yürütülmesinde sizce inovasyon önemli midir” sorusu ile ilgili cevaplarını gösteren dağılım Tablo-11’deki gibidir.

Tablo-11: Çalışanların İnovasyonun Önemine Bakışı

Hastane faaliyetlerinin yürütülmesinde sizce inovasyon önemlidir	Sayı	Yüzde
Evet	303	90,4
Hayır	32	9,6
Toplam	335	100

Anketi cevaplayanların %90,4 gibi çok büyük bir bölümü inovasyonun önemli olduğu hususunda cevap vermiştir. %9,6 gibi küçük bir kısmı ise hastane faaliyetlerinin yürütülmesinde inovasyonun önemli olmadığı yönünde cevap vermiştir. Anketi cevaplayanların “Hastanede sizce inovasyon gerekli midir?” sorusu ile ilgili cevaplarını gösteren dağılım Tablo-12’deki gibidir.

Tablo-12: Çalışanların İnovasyonun Gerekliliğine Bakışı

Hastanede sizce inovasyon gereklidir	Sayı	Yüzde
Evet	296	88,4
Hayır	39	11,6
Toplam	335	100

Anketi cevaplayanların %88,4 gibi çok büyük bir kısmı inovasyonun gerekli olduğu hususunda cevap vermiştir. %11,6 gibi küçük bir kısmı ise hastanede inovasyonun gerekli olmadığı yönünde cevap vermiştir.

3.6. İNOVASYON İLE İLGİLİ SORULARIN FREKANS ANALİZİ

Anketi cevaplayanların “İnovasyon” ile ilgili cevaplarını gösteren dağılım Tablo-13’deki gibidir.

Tablo-13: Çalışanların İnovasyon Sorularına Verdikleri Cevapların Frekans Analiz Tablosu

Sorular	1		2		3		4		5		Ort.
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1-Yeni ürün(tıbbi cihaz) ve hizmet tanıtımında, hastanemiz çoğunlukla ilk sırada yer alır.	79	23,6	103	30,7	100	29,9	40	11,9	11	3,3	2.40
2- Yeni ürün(tıbbi cihaz) ve hizmetlerimiz hastanemizi diğer hastanelere karşı üstün kılar.	50	14,9	108	32,2	84	25,1	63	18,8	27	8,1	2.72
3- Hastanemiz geçen 5(beş) yıl içerisinde diğer hastanelere kıyasla daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.	50	14,9	93	27,8	98	29,3	69	20,6	22	6,6	2.75
4- Hastanemiz hasta ihtiyaçlarını karşılayacak yeni ürün ve hizmetleri hızlıca geliştirebilmektedir.	51	15,2	107	31,9	84	25,1	76	22,7	15	4,5	2.69
5- Hastanemiz teknolojik yeniliklere hızlıca adapte olabilmektedir.	58	17,3	97	29,0	100	29,9	62	18,5	14	4,2	2.62
6- Hastanemiz, hasta istekleri doğrultusunda özel ürünler(lazer epilasyon, lazerle cilt lekeleri tedavisi veya göz tedavisi...) temin edebilecek esnekliğe sahiptir.	108	32,2	98	29,3	63	18,8	46	13,7	19	5,7	2.31
7- Hastanemizde, hastaların tavsiye ve şikayetleri derhal değerlendirilir.	39	11,6	46	13,7	77	23,0	94	28,1	77	23,0	3.37
8- Pazarlama inovasyonu konularında (yeni pazarlara giriş,yeni hizmet sunumu, yeni fiyatlandırma metodları, vs.) hastanemiz rakiplerinden her zaman öndedir.	59	17,6	89	26,6	118	35,2	45	13,4	20	6,0	2.63
9- Hastanemizde yeniliği teşvik eden motivasyon unsurları kullanılır.	60	17,9	100	29,9	87	26,0	72	21,5	11	3,3	2.61
10- Hastanemiz, yeni hizmet sunumu geliştirmek için farklı departmanlardaki çalışanlardan oluşan gruplar kurmuştur (beyin fırtınası).	70	20,9	97	29,0	90	26,9	60	17,9	18	5,4	2.57
11- Yöneticilerimiz, tüm çalışanların görevlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmelerine yönelik olarak yeni liderlik yaklaşımları benimsemiştir.	63	18,8	87	26,0	108	32,2	56	16,7	19	5,7	2.64
12- Hastanemiz, çalışanlarının ne kadar başarılı olduklarını daha iyi bir bakış açısı ile görebilmesini sağlayacak yeni bir performans değerlendirme yöntemi benimsemiştir.	70	20,9	98	20,3	95	28,4	52	15,5	18	5,4	2.54
13- İnovasyon(yenilik) teklifleri hastanemiz içerisinde her zaman hoş karşılanır.	40	11,9	76	22,7	116	34,6	75	22,4	26	7,8	2.91
14- Yönetim aktif bir şekilde yenilikçi fikirler arar.	54	16,1	91	27,2	101	30,1	66	19,7	18	5,4	2.68
15- İnovasyonun(yeniliğin) olumlu olduğu düşünülür ve desteklenir.	25	7,5	61	18,2	115	34,3	85	25,4	47	14	3.25
16- Kişiler başarısız olan yeni fikirlerinden dolayı cezalandırılmaz.	37	11,0	68	20,3	101	30,1	97	29,0	32	9,6	3.05
17- Yöneticiler, yenilikçi fikir ve denemeleri ön plana çıkararak destekler.	58	17,3	82	24,5	114	34,0	50	14,9	31	9,3	2.74

İnovasyon ölçeği frekans dağılımları incelendiğinde inovasyon ölçeğini oluşturan sorulardan 7'nci soruya (Hastanemizde, hastaların tavsiye ve şikayetleri derhal değerlendirilir) çalışanların %28,1'i "katılıyorum" ve %23'ü "kesinlikle katılıyorum" seçeneklerini işaretlemişler ve en fazla katılım gösterilen sorunun 7'nci soru olduğu belirlenmiştir. Ayrıca 16 ve 13'üncü sorularda en fazla katılım gösterilen sorular olarak göze çarpmaktadır.

İnovasyon ölçeğini oluşturan sorulardan 6'ncı soruya (Hastanemiz, müşteri istekleri doğrultusunda özel ürünler temin edebilecek esnekliğe sahiptir) çalışanların % 29,3'ü "katılmıyorum" ve % 32,2'si "kesinlikle katılmıyorum" seçeneklerini işaretlemişler ve en az katılım gösterilen sorunun 6'ncı soru olduğu belirlenmiştir. Ayrıca 1 ve 12'nci sorularda en az katılım gösterilen diğer sorulardır.

Ankete verilen cevaplar incelendiğinde yine genel olarak olumsuz bir tablo gözler önüne serilmektedir. Hastaneler inovatif ürünlerin en sık olarak kullanıldığı yerlerdir. Diyarbakır ilinde bulunan kamu hastanelerinde de en son teknoloji cihaz ve aletler hastaların tedavisinde kullanılmaktadır. Yine girilen toplantılarda çalışanların rahat bir şekilde fikirlerini yöneticilere ilettiği gözlemlenmiştir. Dilek şikayet kutuları, hasta hakları birimi ve kalite departmanları ile birlikte hep daha iyi ve daha yeniyeye ulaşmanın yolu aranmaktadır. Ayrıca inovasyon bölümü öncesinde yapılan anket soruları ile inovasyon bölümü soruları çelişmektedir. Çalışanlar büyük bir çoğunlukla hastanelerde inovasyonu gerekli ve önemli görmüşken, inovasyon bölümünde bu kadar olumsuz sonuç çıkması özellikle yöneticiler tarafından irdelenmesi gereken bir konudur. Burada bölgesel durum nedeniyle aşırı hassasiyet ve duygusallık ön plana alınarak cevaplamalar olabileceği değerlendirilmektedir.

3.7. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ İLE İLGİLİ SORULARIN FAKTÖR ANALİZİ

Örgütsel öğrenme kapasitesi ile ilgili 14 adet soru olmakla birlikte Ricardo Chiva ve Joaquin Alegree bu soruları; deneyim, risk alma, dış çevreyle etkileşim, iletişim ve katılımcı karar alma olarak 5 boyut altında toplamışlardır. Ancak bu boyutların doğruluğunun analizi ve yapılan ankete verilen cevapların kaç boyut altında toplandığı sonucuna ulaşabilmek için faktör analizine ihtiyaç vardır.

Faktör Analizi için, verilerin analizine uygunluğu Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett'in Küresellik testiyle incelenmiştir. Elde edilen değerlere göre (Kaiser Meyer Olkin =0,892, Bartlett'in Küresellik Testi= 1680,641, df = 91, p= ,000) verilerin faktör analizi için uygun olduğu belirlenmiştir. Faktör analizinde, yaygın kullanılan tekniklerden biri olan temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Analizden elde edilen faktörler için “bağımsızlık, yorumlamada açıklık ve anlamlılık” sağlamak için yaygın bir dik döndürme tekniği olan Varimaxtan yararlanılmıştır (Büyüköztürk, 2007: 126). Faktörlerin oluşturulmasında şu ölçütler dikkate alınmıştır:

- 1) Faktör yük değerlerinin 0.30 ya da daha yüksek olması (Büyüköztürk, 2007);
- 2) Maddelerin birden fazla faktörde yüksek yük değeri almaları durumunda her iki yük değeri arasındaki farkın en az “0.10” olması (Büyüköztürk, 2007; Çeçen, 2006);
- 3) Her bir faktöre yüklenen maddelerin anlam ve içerik açısından birbirleriyle tutarlı olması (Çeçen, 2006; 105);
- 4) Her bir faktörün özdeğerinin en az 1 olması (Büyüköztürk, 2007; Çeçen, 2006).

Tablo-14: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Bölümünün Faktör Analizi

Maddeler	Faktör I	Faktör II	Faktör III
İLETİŞİM VE KATILIMCI KARAR ALMA			
12.Yöneticiler önemli karar verme süreçlerinin içine çalışanları da katarlar.	,809		
13.Hizmet politikaları önemli ölçüde çalışanların bakış açısı ile şekillenir.	,787		
10.Yöneticiler insanlar arası iletişimin kuvvetlenmesi için çaba sarf ederler.	,784		
14.İnsanlar alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu hissederler.	,755		
9.Benim bölümümde(klinik, laboratuvar, servis vb.) açık ve rahat iletişim kanalları mevcuttur.	,665		
11.Çapraz fonksiyonel takım çalışması (diğer birimlerle aynı hasta için bilgi paylaşma vb.) olağan bir uygulamadır.	,635		
8.Kurumumuzda insanlar sosyal iletişime teşvik edilir.	,626		
DENEYİM VE RİSK ALMA			
4.İnsanlar bilinmeyen konular üzerinde çalışmayı göze alabilirler.		,720	
2.Girişimler çoğunlukla olumlu geribildirimler alır, bunun sonucunda insanlar yeni fikirler üretmede cesaretlenirler.		,699	
3.Kurumumuzda insanlar risk alma konusunda cesaretlendirilirler.		,681	
1.Kurumumuzda insanlar yeni fikirlerini açıklamada destek ve cesaret alırlar.		,599	
DIŞ ÇEVREYLE ETKİLEŞİM			
6. Kurum dışından bilgi edinme toplama ve paylaşmaya yönelik sistem ve prosedürler mevcuttur.			,744
5.Kurum dışında gelişen olaylarla ilgili (yapılan iş ile ilgili) bilgi edinmek ve raporlamak tüm çalışanların işinin bir parçasıdır.			,572
7.İnsanlar diğer hastaneler, hastalar, bilimsel kurumlar (kongre, sempozyum dahil), üniversiteler ve tedarikçiler ile etkileşim için teşvik edilir.			,559
KMO = ,892 Bartlett'in Küresellik Testi = 1680,641, p = ,000 Varyans açıklama oranı (%) = 59,190 (Toplam) Cronbach Alfa	,856	,786	,667

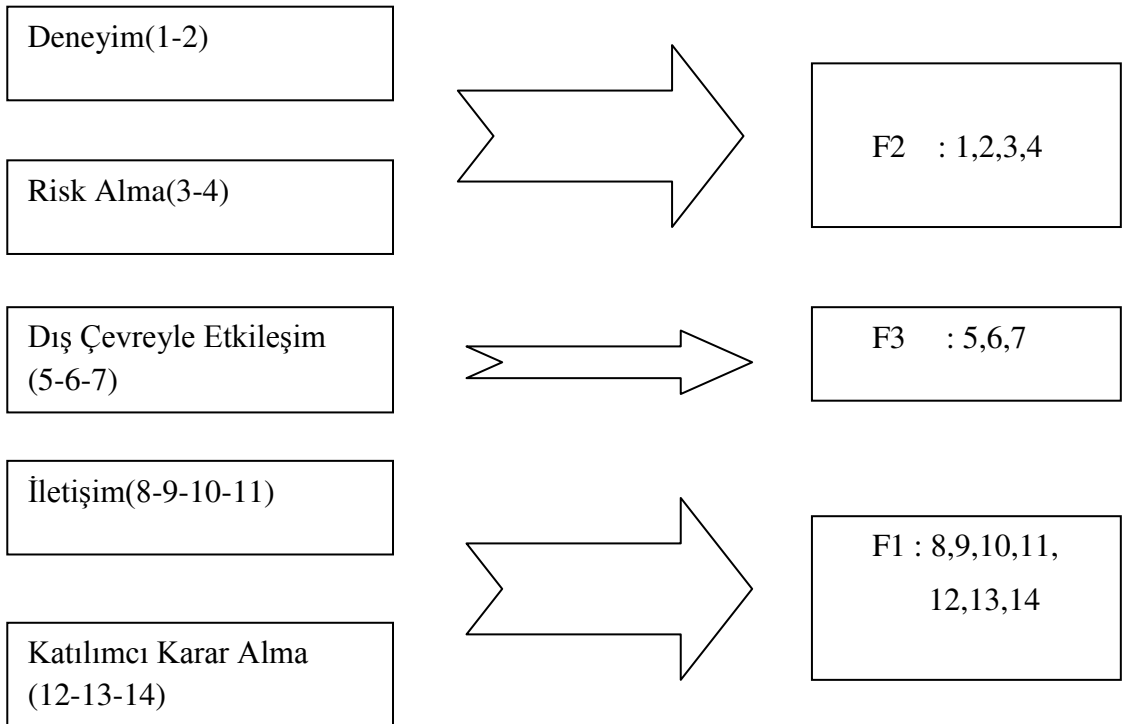
Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin toplam 14 maddeden oluşan üç faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Maddelerin faktörlere dağılımı içerik analizine tabi tutulmuş ve faktörler isimlendirilmiştir:

F1 (İletişim ve Katılımcı Karar Alma) : 8,9,10,11,12,13,14

F2 (Deneyim ve Risk Alma) : 1,2,3,4

F3 (Dış Çevreyle Etkileşim) : 5,6,7

Bu durumda oluşan yeni tabloda beş boyut olarak yapılan anket, verilen cevaplar neticesinde üç boyuta indirgenmiştir. Soruların analizine bakıldığında deneyim ve risk alma boyutları bir boyut, iletişim ve katılımcı karar alma bir boyut ve son olarak dış çevre ile etkileşim bir boyut olarak algılanmıştır.



Şekil-11: Örgütsel Öğrenme Bölümünün Faktör Analizi Sonuçları.

Araştırma kapsamında yeni oluşan faktör analizi sonucuna göre örgütsel öğrenme kapasitesi üç boyut olarak ele alınacaktır.

3.8. İNOVASYON İLE İLGİLİ SORULARIN FAKTÖR ANALİZİ

İnovasyon ile ilgili 17 adet soru olmakla birlikte Miha Skerlavaj, Ji Hoon Song ve Youngmin Lee bu soruları; ürün ve hizmet inovasyonu, süreç(yönetimsel) inovasyonu ve inovasyon kültürü olarak 3 boyut altında toplamışlardır. Yapılan ankete verilen cevapların kaç boyut altında toplandığı sonucuna ulaşabilmek için faktör analizi yapılmıştır.

Faktör Analizi için, verilerin analizine uygunluğu Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett'in Küresellik testiyle incelenmiştir. Elde edilen değerlere göre (Kaiser Meyer Olkin =0,928, Bartlett'in Küresellik Testi= 2472,694, df = 136, p= ,000) verilerin faktör analizi için uygun olduğu belirlenmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin toplam 17 maddeden oluşan üç faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Maddelerin faktörlere dağılımı içerik analizine tabi tutulmuş ve faktörler isimlendirilmiştir:

F1 [Süreç (Yönetimsel) İnovasyonu]: 8,9,10,11,12

F2 (Ürün ve Hizmet İnovasyonu) : 1,2,3,4,5,6,7

F3 (İnovasyon kültürü) : 13,14,15,16,17

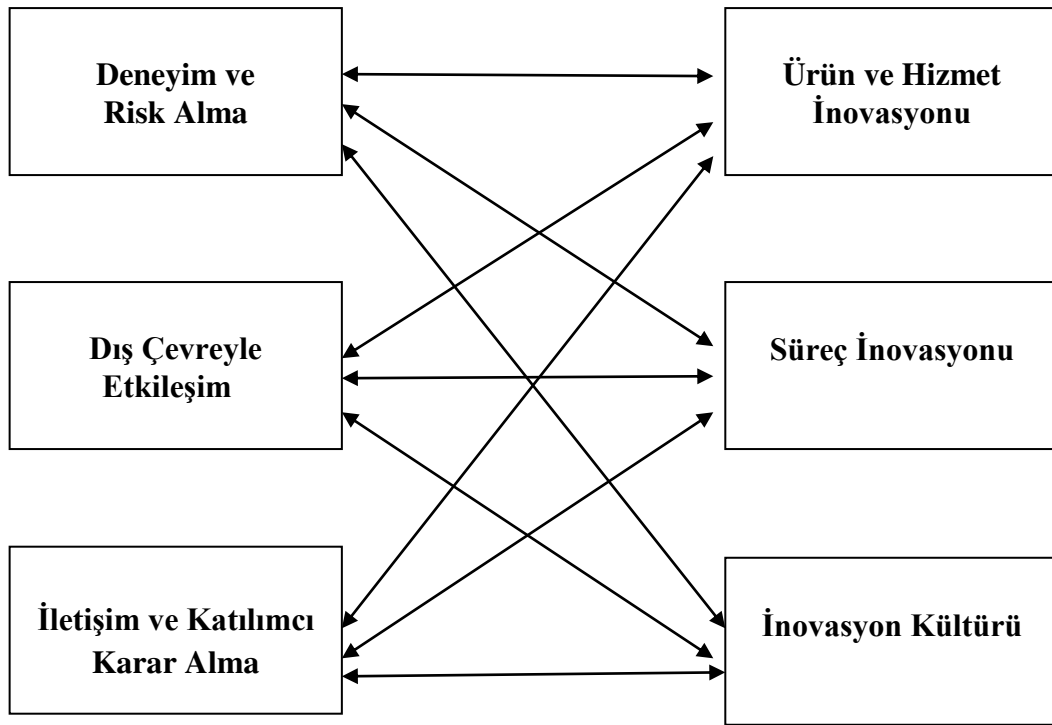
Bu durumda kullanılan anket ile cevap verenler arasında oluşan yeni tabloda 7.(yedinci) soru; süreç (yönetimsel) inovasyonu alt boyutunda iken ürün ve hizmet inovasyonu alt boyutuna geçmiştir.

Tablo-15: İnovasyon Bölümü İle İlgili Soruların Faktör Analizi

Maddeler	Faktör I	Faktör II	Faktör III
SÜREÇ (YÖNETİMSEL) İNOVASYON			
12.Hastanemiz, çalışanlarının ne kadar başarılı olduklarını daha iyi bir bakış açısı ile görebilmesini sağlayacak yeni bir performans değerlendirme yöntemi benimsemiştir.	,785		
11.Yöneticilerimiz, tüm çalışanların görevlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmelerine yönelik olarak yeni liderlik yaklaşımları benimsemiştir.	,781		
10.Hastanemiz, yeni hizmet sunumu geliştirmek için farklı departmanlardaki çalışanlardan oluşan gruplar kurmuştur (beyin fırtınası).	,725		
9.Hastanemizde yeniliği teşvik eden motivasyon unsurları kullanılır.	,681		
8.Pazarlama inovasyonu konularında (yeni pazarlara giriş, yeni hizmet sunumu, yeni fiyatlandırma metodları, vb.) hastanemiz rakiplerinden her zaman öndedir.	,546		
ÜRÜN VE HİZMET İNOVASYONU			
2.Yeni ürün (tıbbi cihaz) ve hizmetlerimiz hastanemizi diğer hastanelere karşı üstün kılar.		,790	
3.Hastanemiz geçen 5(beş) yıl içerisinde diğer hastanelere kıyasla daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.		,743	
1.Yeni ürün (tıbbi cihaz) ve hizmet tanıtımında, hastanemiz çoğunlukla ilk sırada yer alır.		,648	
4.Hastanemiz hasta ihtiyaçlarını karşılayacak yeni ürün ve hizmetleri hızlıca geliştirebilmektedir.		,609	
5.Hastanemiz teknolojik yeniliklere hızlıca adapte olabilmektedir.		,570	
6.Hastanemiz, hasta istekleri doğrultusunda özel ürünler (lazerle cilt tedavisi veya göz tedavileri vb.) temin edebilecek esnekliğe sahiptir.		,564	
7.Hastanemizde, hastaların tavsiye ve şikayetleri derhal değerlendirilir.		,555	
İNOVASYON KÜLTÜRÜ			
16.Kişiler başarısız olan yeni fikirlerinden dolayı cezalandırılmaz.			,798
17.Yöneticiler, yenilikçi fikir ve denemeleri ön plana çıkararak desteklerler.			,665
13.İnovasyon (yenilik) teklifleri hastanemiz içerisinde her zaman hoş karşılanır.			,584
15.İnovasyonun (yeniliğin) olumlu olduğu düşünülür ve desteklenir.			,564
14.Yönetim aktif bir şekilde yenilikçi fikirler arar.			,519
KMO = ,928 Bartlett'in Küresellik Testi = 2472,694, p = ,000 Varyans açıklama oranı (%) = 57,799 (Toplam) Cronbach Alfa	,868	,836	,687

3.9. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE Kİ-KARE TESTİ SONUÇLARI

Temel araştırma hipotezimiz; “Çalışanların Algılamalarına Göre Diyarbakır ilindeki kamu hastanelerinde Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ile İnovasyon Arasında Bir İlişki Yoktur” şeklinde tasarlanmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan alt boyutlar ve hipotezler aşağıdaki şekilde açıklandığı gibidir.



Şekil-12: Araştırmanın hipotezleri.

Araştırma kapsamında; her bir alt boyutun diğer alt boyutlarla olan ilişkisi araştırılacak ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılacaktır. Bu bağlamda anket cevaplarının yorumlanmasında istatistiksel olarak en çok kullanılan teknik olan Ki-Kare analizi uygulanmış olup sonuçlar aşağıdaki gibidir.

H01: Örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutlarından katılımcı karar alma ve iletişim boyutunun inovasyonun alt boyutlarından süreç inovasyonu ile ilişkisi yoktur.

Tablo-16: Katılımcı karar alma ve iletişim alt boyutunun, süreç inovasyonu alt boyutu ile ilişkisi.

			İnovasyon alt boyutlarından süreç inovasyonu hakkındaki katılım düzeyi			Toplam
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	
Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından katılımcı karar alma ve iletişim hakkındaki katılım düzeyi	Katılmıyorum	Sayı	96	23	6	125
		% satır içinde	76,8%	18,4%	4,8%	100,0%
	Kararsızım	Sayı	46	73	18	137
		% satır içinde	33,6%	53,3%	13,1%	100,0%
	Katılıyorum	Sayı	14	32	27	73
		% satır içinde	19,2%	43,8%	37,0%	100,0%
Toplam	Sayı	156	128	51	335	
	% satır içinde	46,6%	38,2%	15,2%	100,0%	

Tablo-16'da örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından katılımcı karar alma ve iletişim sorularının cevaplarıyla, inovasyon alt boyutlarından süreç inovasyonu sorularının cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $\chi^2(4) = 94,873$, ($p < ,05$).

Bu sonuca göre H01 hipotezi reddedilir. Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından katılımcı karar alma ve iletişim hakkındaki katılım düzeyi sorusuna katılanların %37'si inovasyon alt boyutlarından süreç inovasyonu hakkındaki katılım düzeyine katılıyorum cevabı vermiştir.

H02: Örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutlarından katılımcı karar alma ve iletişim boyutunun inovasyonun alt boyutlarından ürün ve hizmet inovasyonu ile ilişkisi yoktur.

Tablo-17: Katılımcı karar alma ve iletişim alt boyutunun, ürün ve hizmet inovasyonu alt boyutu ile ilişkisi.

			İnovasyon alt boyutlarından ürün ve hizmet inovasyonu hakkındaki katılım düzeyi			Toplam
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	
Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından katılımcı karar alma ve iletişim hakkındaki katılım düzeyi	Katılmıyorum	Sayı	79	38	8	125
		% satır içinde	63,2%	30,4%	6,4%	100,0%
	Kararsızım	Sayı	43	69	25	137
		% satır içinde	31,4 %	50,4%	18,2%	100,0%
	Katılıyorum	Sayı	16	30	27	73
		% satır içinde	21,9%	41,1%	37,0%	100,0%
Toplam	Sayı	138	137	60	335	
	% satır içinde	41,2%	40,9%	17,6%	100,0%	

Tablo-17’de örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından katılımcı karar alma ve iletişim sorularının cevaplarıyla, inovasyon alt boyutlarından ürün ve hizmet inovasyonu sorularının cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $\chi^2(4) = 54,937$, ($p < ,05$).

Bu sonuca göre H02 hipotezi reddedilir. Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından katılımcı karar alma ve iletişim hakkındaki katılım düzeyi sorusuna katılanların %37’si inovasyon alt boyutlarından ürün ve hizmet inovasyonu hakkındaki katılım düzeyine katılıyorum cevabı vermiştir.

H03: Örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutlarından katılımcı karar alma ve iletişim boyutunun inovasyonun alt boyutlarından inovasyon kültürü ile ilişkisi yoktur.

Tablo-18: Katılımcı karar alma ve iletişim alt boyutunun, inovasyon kültürü alt boyutu ile ilişkisi.

			İnovasyon alt boyutlarından inovasyon kültürü hakkındaki katılım düzeyi			Toplam
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	
Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından katılımcı karar alma ve iletişim hakkındaki katılım düzeyi	Katılmıyorum	Sayı	68	51	6	125
		% satır içinde	54,4%	40,8%	4,8%	100,0%
	Kararsızım	Sayı	25	90	22	137
	% satır içinde	18,2 %	65,7%	16,1%	100,0%	
	Katılıyorum	Sayı	6	35	32	73
	% satır içinde	8,2%	47,9%	43,8%	100,0%	
Toplam	Sayı	99	176	60	335	
	% satır içinde	29,6%	52,5%	17,9%	100,0%	

Tablo-18’de örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından katılımcı karar alma ve iletişim sorularının cevaplarıyla, inovasyon alt boyutlarından inovasyon kültürü sorularının cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $\chi^2(4) = 91,018$, ($p < ,05$).

Bu sonuca göre H03 hipotezi reddedilir. Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından katılımcı karar alma ve iletişim hakkındaki katılım düzeyi sorusuna katılanların %43,8’i inovasyon alt boyutlarından inovasyon kültürü hakkındaki katılım düzeyine katılıyorum cevabı vermiştir. Katılımcı karar alma ve iletişim alt boyutu ile en fazla ilişki inovasyon kültürü alt boyutu arasındadır.

H04: Örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutlarından deneyim ve risk alma boyutunun inovasyonun alt boyutlarından süreç inovasyonu ile ilişkisi yoktur.

Tablo–19: Deneyim ve risk alma alt boyutunun, süreç inovasyonu alt boyutu ile ilişkisi.

		İnovasyon alt boyutlarından süreç inovasyonu hakkındaki katılım düzeyi			Toplam
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	
Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından deneyim ve risk almahakkındaki katılım düzeyi	Katılmıyorum	Sayı 98 64,1%	43 28,1%	12 7,8%	153 100,0%
	Kararsızım	Sayı 44 34,6%	62 48,8%	21 16,5%	127 100,0%
	Katılıyorum	Sayı 14 25,5%	23 41,8%	18 32,7%	55 100,0%
Toplam	Sayı % satır içinde	156 46,6%	128 38,2%	51 15,2%	335 100,0%

Tablo 19’da örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından deneyim ve risk alma sorularının cevaplarıyla, inovasyon alt boyutlarından süreç inovasyonu sorularının cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $\chi^2(4) = 43,890$, ($p < ,05$).

Bu sonuca göre H04 hipotezi reddedilir. Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından deneyim ve risk alma hakkındaki katılım düzeyi sorusuna katılanların %32,7’si inovasyon alt boyutlarından süreç inovasyonu hakkındaki katılım düzeyine katılıyorum cevabı vermiştir.

H05: Örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutlarından deneyim ve risk alma boyutunun inovasyonun alt boyutlarından ürün ve hizmet inovasyonu ile ilişkisi yoktur.

Tablo–20: Deneyim ve risk alma alt boyutunun, ürün ve hizmet inovasyonu alt boyutu ile ilişkisi.

		İnovasyon alt boyutlarından ürün ve hizmet inovasyonu hakkındaki katılım düzeyi			Toplam
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	
Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından deneyim ve risk alma hakkındaki katılım düzeyi	Katılmıyorum	Sayı 92 60,1%	47 30,7%	14 9,2%	153 100,0%
	Kararsızım	Sayı 34 26,8%	66 52,0%	27 21,3%	127 100,0%
	Katılıyorum	Sayı 12 21,8%	24 43,6%	19 34,5%	55 100,0%
Toplam	Sayı % satır içinde	138 41,2 %	137 40,9%	60 17,9%	335 100,0%

Tablo-20’de örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından deneyim ve risk alma sorularının cevaplarıyla, inovasyon alt boyutlarından ürün ve hizmet inovasyonu sorularının cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $\chi^2(4) = 48,376$, ($p < ,05$).

Bu sonuca göre H05 hipotezi reddedilir. Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından deneyim ve risk alma hakkındaki katılım düzeyi sorusuna katılanların %34,5’i inovasyon alt boyutlarından ürün ve hizmet inovasyonu hakkındaki katılım düzeyine katılıyorum cevabı vermiştir.

H06: Örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutlarından deneyim ve risk alma boyutunun inovasyonun alt boyutlarından inovasyon kültürü ile ilişkisi yoktur.

Tablo–21: Deneyim ve risk alma alt boyutunun, inovasyon kültürü alt boyutu ile ilişkisi.

			İnovasyon alt boyutlarından inovasyon kültürü hakkındaki katılım düzeyi			Toplam
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	
Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından deneyim ve risk alma hakkındaki katılım düzeyi	Katılmıyorum	Sayı	65	73	15	153
		% satır içinde	42,5%	47,7%	9,8%	100,0%
	Kararsızım	Sayı	27	81	19	127
		% satır içinde	21,3%	63,8%	15,0%	100,0%
	Katılıyorum	Sayı	7	22	26	55
		% satır içinde	12,7%	40,0%	47,3%	100,0%
Toplam	Sayı	99	176	60	335	
	% satır içinde	29,6%	52,5%	17,9%	100,0%	

Tablo 21’de örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından deneyim ve risk alma sorularının cevaplarıyla, inovasyon alt boyutlarından inovasyon kültürü sorularının cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $\chi^2(4) = 54,965$, ($p < ,05$).

Bu sonuca göre H06 hipotezi reddedilir. Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından deneyim ve risk alma hakkındaki katılım düzeyi sorusuna katılanların %47,3’ü inovasyon alt boyutlarından inovasyon kültürü hakkındaki katılım düzeyine katılıyorum cevabı vermiştir. Deneyim ve risk alma alt boyutu ile en fazla ilişki inovasyon kültürü alt boyutu arasındadır.

H07: Örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutlarından dış çevreyle etkileşim boyutunun inovasyonun alt boyutlarından süreç inovasyonu ile ilişkisi yoktur.

Tablo-22: Dış çevreyle etkileşim alt boyutunun, süreç inovasyonu alt boyutu ile ilişkisi.

			İnovasyon alt boyutlarından süreç inovasyonu hakkındaki katılım düzeyi			Toplam
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	
Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından dış çevreyle etkileşim hakkındaki katılım düzeyi	Katılmıyorum	Sayı	79	34	8	121
		% satır içinde	65,3%	28,1%	6,6%	100,0%
	Kararsızım	Sayı	58	58	15	131
		% satır içinde	44,3%	44,3%	11,5%	100,0%
	Katılıyorum	Sayı	19	36	28	83
		% satır içinde	22,9%	43,4%	33,7%	100,0%
Toplam	Sayı	156	128	51	335	
	% satır içinde	46,6%	38,2%	15,2%	100,0%	

Tablo-22’de örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından dış çevreyle etkileşim sorularının cevaplarıyla, inovasyon alt boyutlarından süreç inovasyonu sorularının cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $\chi^2(4) = 50,126$, ($p < ,05$).

Bu sonuca göre H07 hipotezi reddedilir. Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından dış çevreyle etkileşim hakkındaki katılım düzeyi sorusuna katılanların %33,7’si inovasyon alt boyutlarından süreç inovasyonu hakkındaki katılım düzeyine katılıyorum cevabı vermiştir.

H08: Örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutlarından dış çevreyle etkileşim boyutunun inovasyonun alt boyutlarından ürün ve hizmet inovasyonu ile ilişkisi yoktur.

Tablo–23: Dış çevreyle etkileşim alt boyutunun, ürün ve hizmet inovasyonu alt boyutu ile ilişkisi.

		İnovasyon alt boyutlarından ürün ve hizmet inovasyonu hakkındaki katılım düzeyi			Toplam	
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum		
Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından dış çevreyle etkileşim hakkındaki katılım düzeyi	Katılmıyorum	Sayı	69	41	11	121
		% satır içinde	57,0%	33,9%	9,1%	100,0%
	Kararsızım	Sayı	46	64	21	131
		% satır içinde	35,1%	48,9%	16,0%	100,0%
	Katılıyorum	Sayı	23	32	28	83
		% satır içinde	27,7%	38,6%	33,7%	100,0%
Toplam		Sayı	138	137	60	335
		% satır içinde	41,2%	40,9%	17,9%	100,0%

Tablo-23’de örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından dış çevreyle etkileşim sorularının cevaplarıyla, inovasyon alt boyutlarından ürün ve hizmet inovasyonu sorularının cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $\chi^2(4) = 32,913$, ($p < ,05$).

Bu sonuca göre H08 hipotezi reddedilir. Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından dış çevreyle etkileşim hakkındaki katılım düzeyi sorusuna katılanların %33,7’si inovasyon alt boyutlarından ürün ve hizmet inovasyonu hakkındaki katılım düzeyine katılıyorum cevabı vermiştir.

H09: Örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutlarından dış çevreyle etkileşim boyutunun inovasyonun alt boyutlarından inovasyon kültürü ile ilişkisi yoktur.

Tablo–24: Dış çevreyle etkileşim alt boyutunun, inovasyon kültürü alt boyutu ile ilişkisi.

			İnovasyon alt boyutlarından inovasyon kültürü hakkındaki katılım düzeyi			Toplam
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	
Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından dış çevreyle etkileşim hakkındaki katılım düzeyi	Katılmıyorum	Sayı	55	56	10	121
		% satır içinde	45,5%	46,3%	8,3%	100,0%
	Kararsızım	Sayı	32	82	17	131
		% satır içinde	24,4%	62,6%	13,0%	100,0%
	Katılıyorum	Sayı	12	38	33	83
		% satır içinde	14,5%	45,8%	39,8%	100,0%
Toplam		Sayı	99	176	60	335
		% satır içinde	29,6%	52,5%	17,9%	100,0%

Tablo-24’de örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından dış çevreyle etkileşim sorularının cevaplarıyla, inovasyon alt boyutlarından inovasyon kültürü sorularının cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $\chi^2(4) = 52,250$, ($p < ,05$).

Bu sonuca göre H09 hipotezi reddedilir. Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarından dış çevreyle etkileşim hakkındaki katılım düzeyi sorusuna katılanların %39,8’i inovasyon alt boyutlarından inovasyon kültürü hakkındaki katılım düzeyine katılıyorum cevabı vermiştir. Dış çevreyle etkileşim alt boyutu ile en fazla ilişki inovasyon kültürü alt boyutu arasındadır.

3.10. KORELASYON ANALİZİ VE SONUÇLARI

Ki-Kare testi ile yapmış olduğumuz ilişki testini güçlendirmek ve doğruluğunu tespit etmek amacıyla diğer bir ilişki analiz yöntemi olan korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo–25: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi alt boyutları ile İnovasyon alt boyutları arasındaki ilişkinin Korelasyon Analizi.

			İnovasyon alt boyutları		
			Süreç İnovasyonu	Ürün ve Hizmet İnovasyonu	İnovasyon Kültürü
Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutları	İletişim ve Katılımcı Karar Alma	Pearson Korelasyonu Sig.(2-tailed) N	,477 0,000 335	,378 0,000 335	,478 0,000 335
	Deneyim ve Risk Alma	Pearson Korelasyonu Sig.(2-tailed) N	,336 0,000 335	,346 0,000 335	,346 0,000 335
	Dış Çevreyle Etkileşim	Pearson Korelasyonu Sig.(2-tailed) N	,365 0,000 335	,286 0,000 335	,351 0,000 335

Tablo-25’den anlaşılacağı üzere, iletişim ve katılımcı karar alma alt boyutu ile süreç inovasyonu alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, orta düzeyde pozitif yönde bir korelasyon bulunmuştur ($r=0,477$; $p=0,000<0,05$). İletişim ve katılımcı karar alma alt boyutu ile ürün ve hizmet alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, orta düzeyde pozitif yönde daha zayıf bir korelasyon bulunmuştur ($r=0,378$; $p=0,000<0,05$). İletişim ve katılımcı karar alma alt boyutu ile inovasyon kültürü alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, orta düzeyde pozitif yönde daha kuvvetli bir korelasyon bulunmuştur ($r=0,478$; $p=0,000<0,05$).

Deneyim ve risk alma alt boyutu ile süreç inovasyonu alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, orta düzeyde pozitif yönde bir korelasyon bulunmuştur ($r=0,336$; $p=0,000<0,05$). Deneyim ve risk alma

alt boyutu ile ürün ve hizmet inovasyonu alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, orta düzeyde pozitif yönde daha kuvvetli bir korelasyon ($r=0,346$; $p=0,000<0,05$). Deneyim ve risk alma alt boyutu ile inovasyon kültürü alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, orta düzeyde pozitif yönde bir korelasyon bulunmuştur ($r=0,346$; $p=0,000<0,05$).

Dış çevreyle etkileşim alt boyutu ile süreç inovasyonu alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, orta düzeyde pozitif yönde bir korelasyon bulunmuştur ($r=0,365$; $p=0,000<0,05$). Dış çevreyle etkileşim alt boyutu ile ürün ve hizmet inovasyonu alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, düşük düzeyde pozitif yönde daha zayıf bir korelasyon bulunmuştur ($r=0,286$; $p=0,000<0,05$). Dış çevreyle etkileşim alt boyutu ile ürün ve hizmet inovasyonu alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, orta düzeyde pozitif yönde bir korelasyon bulunmuştur ($r=0,351$; $p=0,000<0,05$).

Tüm veriler ışığında genel anlamda örgütsel öğrenme kapasitesi ile inovasyon arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Bununla birlikte **iletişim ve katılımcı karar alma** alt boyutu ile **inovasyon kültürü** alt boyutu %47,8 ile en kuvvetli ilişkinin olduğu alt boyutlar olarak göze çarpmaktadır. En zayıf ilişki düzeyi ise %28,6 ile **dış çevreyle etkileşim** alt boyutu ile **ürün ve hizmet inovasyonu** alt boyutu olarak tespit edilmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma Diyarbakır ilinde faaliyet gösteren kamu hastanelerinde çalışan personelin örgütsel öğrenme kapasitesi ile inovasyon davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 335 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları sırasıyla demografik özellikler, örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeklerini oluşturan soruların frekans dağılımları ve aritmetik ortalaması, inovasyon bölümü öncesi iki adet geçiş sorusu, inovasyon bölümü ölçeği ve aritmetik ortalaması, örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutları ile inovasyon alt boyutları arasındaki ilişkinin tespiti için ki-kare testi ve korelasyon analizinden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik bulguları değerlendirildiğinde; % 64,5 oranında kadın çalışanının bulunması hastanelerin bayan çalışanlar tarafından tercih edilen bir kamu sektörü olduğunu göstermektedir. Çalışanların % 31,1'i 21-30 ve % 34'ü 31-40 yaş aralığındadır. Bu durum Diyarbakır ilindeki kamu hastanelerinde çalışan personelin genellikle genç yaştaki personelden oluştuğunu göstermektedir. Yapılan incelemede genellikle ilk atama ya da eş durumuyla gelen personelin yoğunluğu göze çarpmaktadır. Nitekim çalışanların %36,7'si kurumlarındaki ilk 5 yılında, %17,9'u ise 6-10 yıl arasında olan personeldir.

Çalışanların eğitim düzeyleri farklı kurumlar dikkate alındığında oldukça yüksektir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde % 69,5 ile yüksekokul, üniversite ve lisansüstü mezunu çalışanlar en büyük orana sahiptirler. Eğitim seviyesinin yüksek olması sağlık sektörünün temel çalışanları olan doktor ve hemşire grubunun üniversite mezunu olma zorunluluğundan kaynaklanmaktadır. Nitekim anketi cevaplayanların %54'ü hemşire/ebe grubu, %16,1'i ise doktor grubundan oluşmaktadır. Çalışanların hastane faaliyetlerinde yönetim görevi olup olmadığı sorusunun cevabında ise %14,6 gibi büyük bir bölümün yönetim görevi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre ortalama her 7 kişiden biri hastanede yönetim görevi almıştır. Bölüm şefliği, sorumlu hemşirelik, başhemşire, başhekim vs.

Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği frekans dağılımları incelendiğinde örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeğini oluşturan sorulardan 9'uncu soruya (Benim bölümümde açık ve rahat iletişim kanalları mevcuttur) çalışanların % 35,5'i "katılıyorum" ve % 12,5'i "kesinlikle katılıyorum" seçeneklerini işaretlemişler ve en fazla katılım gösterilen sorunun 9'uncu soru olduğu belirlenmiştir. Hastalığın teşhisinde diğer bölümlerle ortak çalışma, doktor-hemşire dayanışması vs. bu soruya olan yüksek katılımın açıklanmasını sağlamaktadır. Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeğini oluşturan sorulardan 3'üncü soruya (Kurumumuzda insanlar risk alma konusunda yüreklendirilir) çalışanların % 38,8'i "katılmıyorum" ve % 21,2'si "kesinlikle katılmıyorum" seçeneklerini işaretlemişler ve en az katılım gösterilen sorunun 3'üncü soru olduğu belirlenmiştir. Hasta hayatının önemi ve risk almanın insan hayatına mal olacağı değerlendirildiğinden 3'üncü soruya az katılımın nedeni anlaşılmaktadır.

İnovasyon bölümü öncesi çalışanlara "hastane faaliyetlerinin yürütülmesinde inovasyon önemli midir?" sorusu sorulmuş ve karşılığında % 90,4 gibi çok büyük bir oranda evet cevabı alınmıştır. Aynı şekilde "hastanede sizce inovasyon gerekli midir?" sorusu da % 88,4 gibi büyük bir oranda evet cevabı alınmıştır. Bu sorularla çalışanların inovasyona olan bakış açısı değerlendirilmeye çalışılmış ve çalışanların inovasyona verdiği önem ortaya koyulmuştur.

İnovasyon ölçeği frekans dağılımları incelendiğinde inovasyon ölçeğini oluşturan sorulardan 7'inci soruya (Hastanemizde, hastaların tavsiye ve şikayetleri derhal değerlendirilir) çalışanların % 28,1'i "katılıyorum" ve % 23'ü "kesinlikle katılıyorum" seçeneklerini işaretlemişler ve en fazla katılım gösterilen sorunun 7'inci soru olduğu belirlenmiştir. Sağlık sektöründe çalışanların tamamı insan odaklı çalışmaktadır. Sayın Başhekim'inde dediği gibi "Hasta her zaman haklıdır. Çünkü hasta olduğu için alıngan ve şefkate muhtaçtır." Bu nedenle hastaların tavsiye ve şikayetleri hastaneler için en önemli geri bildirim aracıdır. İnovasyon ölçeğini oluşturan sorulardan 6'ncı soruya (Hastanemiz, müşteri istekleri doğrultusunda özel ürünler temin edebilecek esnekliğe sahiptir) çalışanların % 29,3'ü "katılmıyorum" ve % 32,2'si "kesinlikle katılmıyorum" seçeneklerini işaretlemişler ve en az katılım

gösterilen sorunun 6'ncı soru olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın kamu hastanelerini kapsamaması bu durumu açıklamaktadır. Kamu hastanelerinin yegane amacı güzelleştirmek değil, insan sağlığını en kısa sürede tekrar kazandırmaktır.

Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeğinin alt boyutlarına ait ortalamalara bakıldığında dış çevreyle etkileşimin 2.80, iletişim ve katılımcı karar almanın 2.76 ve deneyim ve risk almanın ise 2.48 olduğu görülmektedir. İnovasyonun ölçeğinin alt boyutlarına ait ortalamalara bakıldığında ise; inovasyon kültürü 2.83, ürün ve hizmet inovasyonu 2,69 ve süreç (yönetimsel) inovasyonu 2.59 olduğu görülmektedir.

Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeğine faktör analizi uygulanmış ve beş alt boyutu olan ölçek araştırmamızda üç alt boyut altında toplanmıştır. İnovasyon ölçeğinin faktör analizi sonucunda ise 7'nci soru; süreç (yönetimsel) inovasyonu alt boyutunda iken ürün ve hizmet inovasyonu alt boyutuna geçmiştir. Örgütsel öğrenme kapasitesi ile inovasyon arasındaki ilişki ve yönü ki-kare testi ve korelasyon analizi ile ölçülmüş ve analiz sonucunda örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutları ile inovasyon alt boyutları arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeğine verilen cevaplar incelendiğinde genel olarak olumsuz cevaplar verildiği görülmektedir. Hastanelerde; seminerler, toplantılar, bilgilendirme süreçleri vs. olması, her türlü sosyal iletişim bulunması, kurum dışı bilgi edinme kapsamında çalışanların kongre ve sempozyumlara gönderilmesi gibi faaliyetler olmasına rağmen olumsuz cevaplar verilmesi manidardır. Yönetici kademesinde bulunanların çözmesi gereken sorunlardan biri budur.

İnovasyon bölümü öncesinde çalışanlara sorulan inovasyon gerekli midir ve inovasyon önemli midir sorularına verilen cevaplar son derece yüksektir. Ancak inovasyon bölümünde verilen cevaplarda ise yine olumsuz cevaplar çoğunluktadır. Burada bir çelişki olduğu açıktır. Diyarbakır ilinde bulunan kamu hastanelerinde her türlü inovatif teknolojik ürün bulunmaktadır. En son cihaz ve aletlerle en iyi hizmet

verilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca süreç olarak da daima inovatif faaliyetler yapılmaktadır (internetten üzerinden kayıt, laboratuvar sonucu sorgulama, film sonucunun aynı anda doktorun ekranında görülmesi vs.). Bununla birlikte inovasyon kültürü için gerekli her türlü ortam hastanelerde mevcuttur. Tüm bunlara rağmen inovasyon ile ilgili sorulara olumsuz cevaplar verilmesi yine yöneticilerin çözmesi gereken konulardan biridir. Sorulara genelde olumsuz cevap verilmesinin kaynağı olarak aşırı iş yükü ve bölgesel sorunlar gösterilebilir.

Elde edilen gözlemler neticesinde hastane çalışanlarının moral motivasyonun düşük olduğu bu gibi nedenlerle araştırmaya verilen cevapların genel olarak olumsuz olduğu söylenebilir. Yeni düzenlemelerle geliştirilen ve daha iyi bir sağlık sunumu için oluşturulan Hasta Hakları Bölümü ile dilek şikayet kutuları personeli olumsuz etkilemektedir. Aşırı iş yükünün yanında oluşturulan bu mekanizmaların sadece şikayet amaçlı kullanılması ve sonucunda ilgililer hakkında soruşturmalar açılması personeli zor durumda bırakmaktadır.

Hastane çatısı altında bir araya gelen çalışanların farklı kültürlerden olması ve kültürel doku ile uyuşmaması neticesinde yaşanan sorunlar da diğer bir problem sahasını teşkil etmektedir. Çeşitli iletişim sorunları, nöbet adaletsizlikleri vs. karşılaşılan sorunlar olarak göze çarpmaktadır. Yöneticilerin ortak kurum kültürü oluşturarak bu problemi çözebileceği ve çalışan motivasyonunu arttırabileceği değerlendirilmektedir.

Yapılan literatür taraması ve incelenen tez ve makalelerden yola çıkarak örgütsel öğrenme kapasitesinin inovasyon eğilimi ile ilişkili olduğu söylenebilmektedir. Yaptığımız araştırma da bu sonuç ile tutarlıdır. Bu tez çalışmasında elde edilen bulgular örgütlerin; inovasyon faaliyetlerinde başarılı olabilmesi için öğrenme kapasitelerini arttırmaları gerektiğini ortaya koymuştur. Elde edilen veriler ve ulaşılan sonuçlar gösteriyor ki; küreselleşen ve her gün rekabetin arttığı bir ortamda sağlık kurumları personelin verimliliğini arttırmak için olumsuz etki yapan tüm faktörlere her türlü önlemi almak zorundadır.

Bu bağlamda, çalışanlarından hata payının sıfır olması beklenen bir ortamda, çok ağır şartlar altında, hasta, hasta olduğu için hassas ve beklentisi çok büyük bir kitleyle muhatap oldukları ve bu nedenle çeşitli sorunlarla karşılaşabilecekleri gerçeği unutulmamalıdır. Günümüzde sağlık hizmeti veren kurumlar, tıbbi teknoloji ve fiziksel imkanlar için sarf ettikleri gayret ve ekonomik kaynaklara ilave olarak çalıştırdıkları insan gücüne, hasta-sağlık personeli iletişimine ve örgütsel öğrenme kapasitesine işlerlik kazandırmak zorundadırlar. Yapılacak her türlü eğitim ve düzenlemelerle daha iyi bir sağlık hizmeti sunumu verilerek, hizmetten yararlanan kişiler ve ailelerinin memnuniyeti sağlanmalıdır.

Sağlık hizmeti verilmesinde inovasyon kavramı her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Daha iyi, daha kaliteli ve daha hızlı hizmet için inovasyon şarttır. Teknolojik gelişmeler ve her türlü inovatif ürününün hasta ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde hastanelerde olması, hastaya hem psikolojik olarak hem de objektif olarak en iyi hizmeti aldığı hissini verecektir. Araştırmamızda sağlık kuruluşlarında inovasyonun önemi ve gerekliliği çok yüksek çıkmasına rağmen inovasyonu gerekli kılan bazı etmenlerin kısmen daha düşük olması bir paradoks gibi görülebilir. Ancak unutulmamalıdır ki; inovasyon için gerekli faktörlerden biri olan risk alma, insan hayatının önemi ve hata payının sıfır olduğu sağlık kuruluşlarında kaçınılması gereken bir davranış biçimidir.

Bu konuda çalışacak akademisyenlerin hastanelerde çalışan motivasyonu ile inovasyon eğilimi arasındaki ilişkiyi araştırmaları önerilir. Ek olarak hastane çalışanlarının ne gibi inovasyon çalışmalarını kendi kurumları görmek istedikleri ve örgütsel öğrenme kapasitesinin hangi aktiviteler ile arttırılabileceğinin araştırılması önerilir.

Özet olarak; hastanelerde örgütsel öğrenme kapasitesinin ve inovasyon davranışlarının belirlenerek bu iki kavram arasındaki ilişkinin ortaya konulmasına yönelik yapılan bu çalışmanın, diğer araştırmalara ışık tutacağı, benzer çalışmaların çok merkezli olarak daha fazla katılımcı ile yapılması ve analizi ile daha etkin sonuçların ortaya çıkabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

AKGÜN, Ali Ekber, H.KESKİN ve A.GÜNSEL (2009), *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*, Ankara: Eflatun Yayınevi.

AKIN, Özden ve REYHANOĞLU, Metin (2014), “İşletme Büyüklükleri Bağlamında Türkiye'nin İnovasyon Portresi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, Cilt:16, Sayı:1, s.23-51.

AKSAY, Kadir ve ORHAN, Fatih, (2013), “Hastanelerde İnovasyon Sürecinin Risk Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi: Bir Model Önerisi”, *Dicle Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3, s.10-23.

ALPAR, Reha (2003), *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1*, Ankara: Nobel Yayınevi.

ARGYRİS Chris, D.A. SCHÖN (1996), *Organizational Learning II: theory, method and practice*, USA, New York: Addison-Wesley.

ATEŞ, Mehmet Rauf (2007), *İnovasyon Hayat Kurtarır*, İstanbul: Doğan Kitapçılık.

ATEŞ, Metin ve Diğerleri (2002), *Türkiye'deki Özel Hastanelerin Değerlendirilmesi*, 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyum Kitabı, Editör: Erol Göktürk, Adnan Şahin, Yaşar Odacıoğlu, Eskişehir: T.C.Osman Gazi Üniversitesi Yayınları.

ATİK, Hayriye (2005), *Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü*, Ankara: Detay Yayıncılık.

AYDEN, Cem (2001), *Öğrenen Organizasyonlar: Türkiye'de Çok Uluslu Şirketlerle Yapılan İş Ortaklıklarında Bir Uygulama*, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.

AYDOĞAN, Enver, F.ORHAN vd. (2011), “Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği”, *C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:12, Sayı:2, s.191-213.

www.researchgate.net Erişim Tarihi:15.10.2013

AYHAN, Emine (2011), *Sağlık Hizmetleri Pazarlamasında İnovasyonun Önemi Malatya’da Faaliyet Gösteren Hastanelerde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi. Gaziantep.

BARUTÇUGİL, İsmet (2002), *Bilgi Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.

CALANTONE, Roger J., S.T. ÇAVUŞGİL and Y. ZHAO (2002), “Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, p. 515-524.

CHIVA, Ricardo, J.ALEGRE and R.LAPIEDRA (2007), “Measuring Organisational Learning Capability among the Workforce”, *International Journal of Manpower*, Vol. 28, No. 3/4, p. 224-242.

CHIVA, Ricardo and J.ALEGRE (2008), “Assesing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test”, *Technovation*, Vol.28, p. 315–326.

CHIVA, Ricardo and J.ALEGRE (2009), “Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: an Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry”, *British Journal of Management*, Vol.20, p. 323–340.

ÇALIK, Temel (2003), “Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları”. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s.115-130.

ÇAM, Salim (2002), *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, İstanbul: Papatya Yayınevi.

ÇELİKTAŞ, Hasan (2008), *İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

ÇEMBERCİ, Murat (2006), *Örgütsel Öğrenmenin AR-GE Takımlarının Performansına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇİÇEK, Işık (2011), “Teknoloji Geliştirmede Yaratıcılığı Yönetmek”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt.3, No.1.

DAVİS, Scott M. and K.MOE (1997), “Bringing Innovation To Life”, *Journal Of Consumer Marketing*, Vol:14, No:5, p. 338-361.

DENİZ, Mehmet (2012), “Kobi’lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Yıl:11, Sayı:22, s.141-176.

DEMİREL, Yavuz (2008), “Örgütsel Öğrenme Kültürü ve İş Tatmininin Öğrenme Motivasyonu Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Ampirik Bir Çalışma”, *Akademik Bakış*, Sayı 14, s.81-97.

DIBELLA, Anthony J., E.C.NEVIS ve J.M.GOULD (1996), “Understanding Organizational Learning Capability”, *Journal Of Management Studies*, Vol:33, No:3, p.361-379.

Dictionary of Business (2002). 3.rd, New York: Oxford University Pres.

DIXON, Nancy M. (1999), *Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*, GBR, London: Gower Publishing Limited.

DİNÇER, Ömer (1994), *Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlık Eğitimi*, İstanbul: Eramat Yayınevi.

DURNA, Ufuk (2002), *Yenilik Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınevi.

DODGSON, Mark (1993), Organizational Learning: A Review of Some Literatures, *Organization Studies*, Vol.14, No.3, 375-394.

DOĞAN, Kader (2010), *Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.

DRUCKER, Peter F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper Row Publishers.

DRUCKER, P.F., (2002), *The Discipline of Innovation*, Harvard Business Review.

DÜREN, Zeynep (2000), *2000'li Yıllarda Yönetim*, İstanbul: ALFA Basım Yayım Dağıtım.

ELÇİ, Şirin (2006), *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Ankara: Türkiye Bilişim Derneği Yayınları.

ELÇİ, Şirin (2012), “İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı. Yenilik – Yenileşim - İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk”, *EGİAD*, s.20-62.

EREN, Erol (1982), *İşletmelerde Yenilik Politikası (Kuram ve Uygulamada Yenilik)*, İstanbul:Formül Matbaası.

ERNST, Dieter ve B.A.Lundvall (1997). Information Technology In The Learning Economy: Challenges For Developing Countries, *DRUID Working Paper*, Erişim Tarihi: 15.08.2014 <http://www3.druid.dk/wp/19970012.pdf>

FIOL,C.Marlena, M.A.LYLES (1985), “Organizational Learning”, *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, p.803-813.

GARVİN, David A. (1993), “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, Vol:71, No:4, p.78-91.

GARVİN, David A. (1999), *Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak.Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler:Bilgi Yönetimi*, (çev. G. Bulut), İstanbul: BZD Yayın İletişim.

GÜLEŞ, Hasan Kürşat, H.BÜLBÜL (2004), *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

GÜNEY, Salih (2000), *Davranış Bilimleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

GÜNGÖR, Mehmet ve Y. BULUT (2008), “Ki-Kare Testi Üzerine”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, s:84-89.

GÜREL, Gözde (2011), *Örgütsel Öğrenme, Dönüşümcü Liderlik, Pazar Yönlendirmesi ve Örgütsel İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ, İstanbul.

İŞIK, Nihat, E.C.KILINÇ (2012), “İnovasyon Sistemi Yaklaşımı ve İnovasyon’un Coğrafyası: Türkiye Örneği”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt: VII, Sayı: I, s.169-198.

İNANÇOĞLU, Evren (2002), *Çalışma Değerlerinin Örgütsel Değişime Dirence Etkisi*, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, s.146-160.

İRMİŞ, Ayşe ve L.ÖZDEMİR (2011), “Girişimcilik ve Yenilik İlişkisi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, s.139-161.

<http://ybd.comu.edu.tr>. Erişim Tarihi: 13.02.2014

JAMES, Judi, M.EDEN (2001), *Uzun Saplı Gelincik*, (çev. A.B Dicleli), İstanbul: BZD Yayın İletişim.

JİMENEZ, Daniel Jiménez, R.S.VALLE (2011), “Innovation, organizational learning, and performance”, *Journal of Business Research*, Vol:64, p:408–417. p.410

KAVRAKOĞLU, İbrahim (2006), *İnovasyon: Yönetim Devriminin Rehberi*, İstanbul: Alteo Yayıncılık.

KILINÇ, Efe Can (2011), *İnovasyon ve Ulusal Kalkınma: AB Ülkeleri ve Türkiye Üzerine Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman.

KOÇEL, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.

LİAOA, Shu-hsien, Wu-C.FEİB, C-T. LİU (2008), “Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation”, *Science Direct Technovation* Vol.28, p.183–195.

MORALES, Victor Jesus Garcia, F.J.L.MONTES and A.J.V.JOVER (2007), “Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs” *Science Direct Technovation*, Vol:27, p.547–568.

MORDEN, Tony (1989), “Innovation:People and Implementation”, *Management Decision*, Vol. 27, No:3.

Erişim Tarihi: 12.4.2014 <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs>

OECD ve EUROSTAT (2006), *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Yorumlanması İçin İlkeler*, Çeviri: TUBİTAK.

OKE, Adegoke (2004). Barriers to Innovation Management in Service Companies. *Journal of Change Management*, Vol:4, Issue:1, p:31-44.

ÖNEREN, Melahat (2008), “İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı:7, 163-178.

ÖRÜCÜ, Edip, R.KILIÇ, A.SAVAŞ (2011), “KOBİ’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt.1, No.12, s.58-73.

ÖZDAMAR, Kazım (2002), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi–1, SPSS-MINITAB*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.

ÖZDAMAR, Kazım (2002), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi–2,(Çok Değişkenli Analizler)*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.

ÖZDEVECİ, Mahmut, D.M.BİÇKES (2012), “Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:39, s.19-45.

PINAR, İbrahim (2006), “Değişim Yönetimi Anlayışı Olarak Öğrenen Organizasyonlar”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:7, Sayı:25, 29-42.

PROBST, Gilbert, S.T.BUCHEL (1997), *Organizational Learning The Competitive Advantage of The Future*, GBR, London: Prentice Hall.

RAMOS, Maria Teresa Bolivar, V.J.G.MORALES and E.G.SANCHEZ (2012), “Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance” , *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol:29, p.331-357.

SCHUMPETER, A. Joseph (1934), *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Harvard University Press.

SENGE, Peter (2004), *Beşinci Disiplin*, (çev. A.İldeniz ve A.Doğukan), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

TİKİCİ, Mehmet, A.AKSOY, M.DENİZ ve diğerleri (2005), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Ankara: Nobel Yayınları.

TÖREMEN, Fatih (2002), *Öğrenen Okul*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

TÖREMEN, Fatih, D.PEKİNCE (2011), “Örgütsel Öğrenmede Grup Dinamizmi: Öğrenen Takımlar”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt: 8, Sayı: 15, s. 389 – 406.

TÜSİAD (2003), *Ulusal İnovasyon Sistemi: Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri*, İstanbul: TÜSİAD.

TUSİAD, (2011), *Türkiye'nin Avrupa Birliğine Üyelik Sürecinde Sağlıkta İnovasyon*, İstanbul: Sis Matbaacılık.

UZKURT, Cevahir (2008), *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

UZKURT, Cevahir (2010), *İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?*, Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayın Organı.

ÜLGEN, Hayri, S.K.MİRZE (2007), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Arıkan Basım.

ÜNAL, Semra ve S.ADA (1999). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yayınları.

YAVUZ, Çağla (2010), *İşletmelerde İnovasyon(Yenilikçilik) Stratejileri ve Örgütsel Performans İlişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemiyle İncelenmesine Dönük Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

YALÇINKAYA, Yalçın (2010), “Bilginin Farkındalık ve Farklılığında Organizasyonların Gelecek Alanı: İnovasyon”, *Türk Kütüphaneciliği*, Cilt.3, No.24, s.373-403.

YAZICI, Selim (2001), *Öğrenen Organizasyonlar*, İstanbul: ALFA Yayın Dağıtım.

YENİÇERİ, Özcan, Y.DEMİREL (2007), ”Örgüt içi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:12, s.221-234.

YILMAZ, Malik (2011), “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım”, *A.Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, Sayı:46, s. 313-332.

[http://www.saglik-ekonomisi.com/sed/index.php/online-makaleler/166-enfeksiyon-hastaliklar-ve-inovasyon\(Akalin,2009\)](http://www.saglik-ekonomisi.com/sed/index.php/online-makaleler/166-enfeksiyon-hastaliklar-ve-inovasyon(Akalin,2009)) Erişim Tarihi 27 Aralık 2013

<http://gundem.milliyet.com.tr/tip-dunyasinda-ses-getirecek-yenilikler/gundem/gundemyazardetay/28.01.2013/1661148/default.htm>(Tuzcu,2013)
Erişim Tarihi 27 Aralık 2013

<http://www.istanbul.edu.tr/dishekimligi/dersnotlari/lazer.pdf> Mehmet Yaltırık Erişim Tarihi 27 Aralık 2013

<http://www.tamsat.org.tr/bilim/2011/02/27/inovasyon-nedir/> Erişim tarihi 15 Aralık 2013

<http://www.doguc.com/H3.htm> Erişim Tarihi 14 Nisan 2014

<http://hastane.nedir.com/> Erişim Tarihi 15 Ocak 2014

<http://www.sabah.com.tr/Saglik/2014/03/13/turkiyede-bir-doktora-590-kisi-dusuyor>
Erişim Tarihi 15 Ocak 2014

<http://www.medimagazin.com.tr/ana-sayfa/guncel/tr-turkiyede-598-kisiye-bir-hemsire-dusuyor-1-11-51461.html> Erişim Tarihi 15 Ocak 2014

<http://www.hospitalbuild-turkey.com/en/Turkish/home/> Erişim Tarihi 15 Ocak 2014

EK – ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

İnovasyon, ekonomik toplumsal fayda yaratmak için ürünlerde, hizmetlerde, organizasyonda ve ürünlerin/hizmetlerin sunumunda/pazarlamasında değişiklik/yenilik yapma sürecidir.

Örgütsel Öğrenme ile İnovasyon arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik hazırlamış olduğumuz bu anketi doldurmak şüphesiz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak elde edilecek veriler istatistiksel amaçla bilimsel bir çalışmada kullanılacak olup, araştırmamıza ışık tutacaktır. Toplanan veriler kesinlikle gizli tutularak akademik amaçlı kullanılacaktır. Değerli katkılarınızı bekler çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla;

Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ
Mustafa GİRĞİN

Demografik Faktörler**1) Yaşınız?**

20 yaş ve altı 21-30 yaş 31-40 yaş 41-50 yaş 51 yaş ve üstü

2) Cinsiyetiniz

Erkek Kadın

3) Mesleğiniz?

Hekim/Dış Tabibi Hemşire/Ebe/Sağlık Memuru İdari Personel
 Teknik Personel Yardımcı Personel Diğer(Odiyolog, fizyoterapist...)

4) Meslekteki Görev Süreniz?

5 yıl ve altı 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20yıl 21 yıl ve üzeri

5) Eğitim Durumunuz?

İlköğretim Lise ve Dengi Okul Ön Lisans Lisans Lisans Üstü

6) Hastanede yönetim göreviniz var mı?

Evet Hayır

BÖLÜM 1

Aşağıda verilen örgütsel öğrenmenin alt boyutlarından olan **deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, iletişim ve katılımcı karar alma** hakkındaki her bir ifadeye katılım düzeyinizi belirtiniz.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Aşağıda verilen örgütsel öğrenmenin alt boyutlarından olan deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, iletişim ve katılımcı karar alma hakkındaki her bir ifadeye katılım düzeyinizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Kurumumuzda insanlar yeni fikirlerini açıklamada destek ve cesaret alırlar.	1	2	3	4	5
2- Girişimler çoğunlukla olumlu geribildirimler alır, bunun sonucunda insanlar yeni fikirler üretmede cesaretlenirler.	1	2	3	4	5
3- Kurumumuza insanlar risk alma konusunda yüreklendirilir.	1	2	3	4	5
4- İnsanlar bilinmeyen konular üzerinde çalışmayı göze alabilirler.	1	2	3	4	5
5- Kurum dışında gelişen olaylarla ilgili (yapılan iş ile ilgili) bilgi edinmek ve raporlamak tüm çalışanların işinin bir parçasıdır.	1	2	3	4	5
6- Kurum dışından bilgi edinme toplama ve paylaşmaya yönelik sistem ve prosedürler mevcuttur.	1	2	3	4	5
7- İnsanlar diğer hastaneler, hastalar, bilimsel kurumlar (kongre. sempozyum dahil), üniversiteler ve tedarikçiler ile etkileşim için teşvik edilir.	1	2	3	4	5
8- Kurumumuzda insanlar sosyal iletişime teşvik edilir.	1	2	3	4	5
9- Benim bölümümde (klinik, laboratuvar, servis vb.) açık ve rahat iletişim kanalları mevcuttur.	1	2	3	4	5
10- Yöneticiler insanlar arası iletişimin kuvvetlenmesi için çaba sarf ederler.	1	2	3	4	5
11- Çapraz-fonksiyonel takım çalışması (diğer birimlerle aynı hasta için bilgi paylaşma vb.) olağan bir uygulamadır.	1	2	3	4	5
12- Yöneticiler önemli karar verme süreçlerinin içine çalışanları da katarlar.	1	2	3	4	5
13- Hizmet politikaları önemli ölçüde çalışanların bakış açısı ile şekillenir.	1	2	3	4	5
14- İnsanlar alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu hissederler.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 2

1. Hastane faaliyetlerinin yürütülmesinde sizce inovasyon önemli midir?

Evet () Hayır ()

2. Hastanede sizce inovasyon gerekli midir?

Evet () Hayır ()

3. Aşağıdaki cümlelerin biriminiz için geçerliliğini, verilen derecelendirme ölçütlerini göz önünde bulundurarak belirtiniz.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Aşağıdaki cümlelerin biriminiz için geçerliliğini, verilen derecelendirme ölçütlerini göz önünde bulundurarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Yeni ürün(tıbbi cihaz) ve hizmet tanıtımında, hastanemiz çoğunlukla ilk sırada yer alır.	1	2	3	4	5
2- Yeni ürün(tıbbi cihaz) ve hizmetlerimiz hastanemizi diğer hastanelere karşı üstün kılar.	1	2	3	4	5
3- Hastanemiz geçen 5(beş) yıl içerisinde diğer hastanelere kıyasla daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.	1	2	3	4	5
4- Hastanemiz hasta ihtiyaçlarını karşılayacak yeni ürün ve hizmetleri hızlıca geliştirebilmektedir	1	2	3	4	5
5- Hastanemiz teknolojik yeniliklere hızlıca adapte olabilmektedir.	1	2	3	4	5
6- Hastanemiz, hasta istekleri doğrultusunda özel ürünler(lazer epilasyon, lazerle cilt lekeleri tedavisi veya göz tedavisi...) temin edebilecek esnekliğe sahiptir.	1	2	3	4	5
7- Hastanemizde, hastaların tavsiye ve şikayetleri derhal değerlendirilir.	1	2	3	4	5
8- Pazarlama inovasyonu konularında (yeni pazarlara giriş,yeni hizmet sunumu, yeni fiyatlandırma metodları, vs.) hastanemiz rakiplerinden her zaman öndedir.	1	2	3	4	5
9- Hastanemizde yeniliği teşvik eden motivasyon unsurları kullanılır.	1	2	3	4	5
10- Hastanemiz, yeni hizmet sunumu geliştirmek için farklı departmanlardaki çalışanlardan oluşan gruplar kurmuştur (beyin fırtınası).	1	2	3	4	5
11- Yöneticilerimiz, tüm çalışanların görevlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmelerine yönelik olarak yeni liderlik yaklaşımları benimsemiştir.	1	2	3	4	5
12- Hastanemiz, çalışanlarının ne kadar başarılı olduklarını daha iyi bir bakış açısı ile görebilmesini sağlayacak yeni bir performans değerlendirme yöntemi benimsemiştir.	1	2	3	4	5
13- İnovasyon(yenilik) teklifleri hastanemiz içerisinde her zaman hoş karşılanır.	1	2	3	4	5
14- Yönetim aktif bir şekilde yenilikçi fikirler arar.	1	2	3	4	5
15- İnovasyonun(yeniliğin) olumlu olduğu düşünülür ve desteklenir.	1	2	3	4	5
16- Kişiler başarısız olan yeni fikirlerinden dolayı cezalandırılmaz.	1	2	3	4	5
17- Yöneticiler, yenilikçi fikir ve denemeleri ön plana çıkararak destekler.	1	2	3	4	5

Ankete katılımınız için teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.