

 <http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.1812>

Citation: Küçükaptan, M. (2020). İşletmelerde örgütsel öğrenmenin inovasyona etkileri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(51), 700-714.

Doktora Öğr. Mustafa KÜÇÜKKAPTAN

İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İstanbul / TÜRKİYE,  0000-0003-2072-8886

İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN İNOVASYONA ETKİLERİ

ÖZET

Bu çalışma, inovasyon ve örgütsel öğrenmenin arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bu amaçla çalışmaların teorik kısımlarında öncelikle inovasyon ve örgütsel öğrenmenin kavramları ve bunlar arasındaki ilişkiler üzerinde durularak sonrasında değişkenlerin odağında yapılmış çeşitli araştırmalardaki bulgular aktarılmıştır.

Öğrenme; bilginin paylaşımını, bilginin kullanımını, bilgiyi edinmeyi ve yeni başarıları kapsamaktadır. Örgütsel öğrenme, işletmedeki üyeler tarafından sağlanan öğrenmenin öğrenilmesi biçiminde de tanımlanabilir. Örgütsel öğrenme hususunda liderler, işletmedeki üyelerin seçtiği, sahip olduğu ve geliştirdiği becerilerin artması için öğretmenler, liderler ve öğrenenler biçiminde bir ortam hazırlayabilir. Öğrenen işletme ve örgütsel öğrenmek farklı iki mefhum olmakla beraber örgütsel öğrenmeler, öğrenen işletmelerin sadece bir boyutu veya ögesi konumunda bulunmaktadır. Öğrenen işletmeler, örgütsel öğrenmenin geliştirilmesi konusunda yardımda bulunan işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Aydınlı, 2005: 82).

Öğrenme yeteneği yani alışkanlığı insanlara geçmişte yaşadıkları anılarını, geleceğe yönelik öngörülerini ve düşüncelerini anımsatmaktadır. İşletmelerin, bir varlık olduğu düşünüldüğünde öğrenme, bulunduğu çevrelere daha çok uyum sağlamaları için çaba harcayan işletmelerin, varlığını sürdürmesinin en açık şartını oluşturmaktadır. İşletmeler, belli bir hedefi gerçekleştirmek için toplanan şahıslardan oluşmaktadır. Çalışanların öğrenme kalitesi ve düzeyi, işletmenin başarı düzeyine de doğrudan etki etmektedir. İşletmedeki çalışanların öğrenme süreci, örgütsel öğrenmenin garantisinde bulunmamaktadır. Bireysel öğrenmeler gerçekleşmeden, örgütsel öğrenmenin meydana gelmesi mümkün değildir (Kerber ve Buono, 2005: 23). Değerlendirmeler ışığında çalışmaların temel gayesi; inovasyon ile örgütsel öğrenmenin arasındaki ilişkileri irdeleyerek bu ilişkileri bir alan araştırmasıyla çözümlenektir. Çalışmalar; temel amaçlar çerçevesinde, çalışmaların kapsamında inovasyon kavramları ile örgütsel öğrenmeyi ve bu kavramların arasındaki ilişkileri teorik doğrultuda açıklamaktadır. Ayrıca çalışmalarla örgütsel gelişim ve devamlılığı sağlamakta birinci dereceden sorumlu olan yöneticiye, bu konular üstünde doğrudan etkisi bulunan inovasyonun ve örgütsel öğrenmenin geliştirilmesi ve oluşturulması süreçlerinde bazı ipuçları sunmak da amaçlanmaktadır (Özdevecioğlu ve Bıçkes, 2012: 36-37).

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Öğrenme, İnovasyon.

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL LEARNING ON INNOVATION IN BUSINESS

ABSTRACT

This study is carried out to examine the relationship between innovation and organizational learning. For this purpose, in the theoretical parts of the studies, firstly, the concepts of innovation and organizational learning and the relationships between them were emphasized, and then the findings in various researches focused on the variables were conveyed.

Learning; it includes sharing information, use of information, acquiring information and new achievements. Organizational learning can also be defined in the form of learning to learn provided by members of the business. Leaders in organizational learning can prepare an environment in the form of teachers, leaders and learners to increase the skills that the members in the business select, possess and develop. learning to learn and organizational learning are two different concepts, but organizational learning is only one dimension or element of learning businesses. Learning enterprises are defined as those that help to improve organizational learning (Aydınlı, 2005: 82).

Learning ability, the habit, reminds people of their memories, their predictions and thoughts about the past. When businesses are considered to be an asset, learning is the clearest condition for businesses that strive to adapt more to their environments. Businesses consist of individuals who gather to meet a certain goal. The learning quality and level of the employees also directly affect the success level of the business. The learning process of employees in the business is not guaranteed by organizational learning. Organizational learning is not possible without individual learning (Kerber ve Buono, 2005: 23).

In the light of the evaluations, the main purpose of the studies is; To analyze the relations between innovation and organizational learning and to evaluate these relations with field research. Studies; Within the framework of the main objectives, innovation explains the concepts of organizational learning with the concepts and the relationships between these concepts in a theoretical way. It is also aimed to present some tips to the manager who is responsible for the first degree in ensuring organizational development and continuity through the works in the development and creation of innovation and organizational learning, which have a direct impact on these issues (Özdevecioğlu ve Bıçkes, 2012: 36-37).

Key Words: Organizational Learning, Innovation.

1. GİRİŞ

Yoğun rekabet şartlarında, işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları için izlemeleri ve yapmaları gereken aşamalar bulunmaktadır. Öğrenen işletme olunması da bu süreçlerden birini oluşturmaktadır. Örgütsel öğrenme süreçleri, işletmelerin değişimleri bakımından vazgeçilmez unsurlar olmaktadır. Öğrenmeyen işletmeler davranışlarında, düşüncelerinde ve iş yapma biçimlenenlerinde farklılık yapmayan işletmeler olarak ifade edilmektedir. Öğrenmeyen işletmeler gittikçe birçok iç ve dış dinamiklerini yitirip rekabetin olumsuz etkisi altında kalabilmektedir. Öğrenen işletmelerin ise örgütsel şekilde değişimlerden haberleri olmaktadır. Değişime uyum sağlamak için yollar aramaktadırlar (Öncül, 1999: 13).

İşletmenin; öğrenme sürecini en iyi biçimde yönetmesi, varlığını devam ettirmesi açısından yetersiz olmaktadır. Öğrenmenin, çalışan kişiler tarafından benimsenmesi ve örgütsel nitelik taşıması gerekmektedir. İşletmelerin bazıları kazancının farkına varıp öncelikle öğrenmeye teşvik edip bu konularda pratik yollara başvurmaktadır. Öğrenmeleri, bilinçli olarak merkezlerine almayan işletmeler yalnızca tecrübelerinden faydalandıklarından dolayı verimlilik hususunda bir hayli zayıf kalmaktadır. Bu sebeplerden dolayı öğrenmenin, iş yaşantısının ayrılmaz bir parçası olduğunun düşünülmesi gerekmektedir (Kahveci, 2008: 7).

Öğrenme, iş ortamının dışında ve içinde çalışanların yaşadıkları tecrübelerle yapacakları ekip çalışmalarının işletme seviyesine yayılmasının sonucu oluşmaktadır. Öğrenmeler, tecrübelerin becerilere, tutumlara, davranışlara ve bilgilere dönüştürülmesi olarak da düşünülebilir. İşletmeler, çevreyle olan uyum ve değişimlerini sürekli şekilde sürdürmek için; son zamanlarda hem işletme içinde hem de diğer işletmelerle olan iş birliğini sağlama eğilimlerini devam ettirmektedirler. Sayıları gün geçtikçe hızla artmakta olan çevresel değişimler işletmeleri, değişim yaratma ve uyum sağlayabilme becerilerini daha çok geliştirmeleri için zorlamaktadır. Çevresel değişime uyum sağlanabilmesi için, işletmelerin öğrenme becerisini bireysel seviyelerden çıkartarak, işletme seviyesine yayacak bir yaklaşım geliştirmeleri gerekmektedir (Öncül, 1999: 13-14).

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Örgütsel öğrenme stratejisi ve uygulaması, öğrenen işletme kavramları, işletmelerde önemli olmaktadır. Örgütsel değişimleri devam ettirmenin ve sağlamanın yollarından biri de devamlı bir örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesidir. Hızlı değişimin yaşandığı dönemde, çalışanlar ve işletmeler bakımından meydana gelen değişime uyum sağlaması ve değişimin takibe alınması oldukça güç olmaktadır. İşletmeler ve çalışanlar açısından değişimi ve yeniliği yakalamanın, ona ayak uydurabilmenin ve değişimler yönünden yeniden yapılanma olasılığının en iyi yollarından birisi de, etkili şekilde öğrenme becerilerinin kazanılması ve örgütsel öğrenmenin stratejik ve sürekli bir hale getirilmesidir. İşletmelerin, öğrenen işletme konumuna getirilmesine ve örgütsel öğrenmenin de etkili işletme kültürü şekline getirilmesin çalışılmaktadır (Arıkan, 1999: 23).

İşletmeler öğrenirken farklı yöntemleri kullanmaktadır. Bununla beraber teknikler işletmelerden işletmelere göre farklılık göstermektedir. Her işletme öğrenme konusunda aynı düzeyde istekli ve yetenekli olmamaktadır. İşletmelerden bazıları öğrenmeye yatkınken, bazılarıysa her çeşit yenilik ve değişimi var olan durumlarına karşı tehdit olarak algılamakla beraber öğrenmeye karşı direnç göstermektedirler. İşletmelerin çevreyle ilgili yeniliklere ve değişimlere ayak uydurması ve öğrenme becerisini geliştirmesi için uygun işletme kültürlerine ihtiyaçları olmaktadır (Arıkan, 1999: 23-24). Bu kısımda, öğrenme kavramı, örgütsel öğrenme kavramı, örgütsel öğrenmenin önemi ve örgütsel öğrenmenin boyutları izah edilecektir.

2.1. Öğrenme Kavramı

Öğrenme, belirtilen sonuca ulaşılması için davranış ve eylemlerin değiştirilerek sezgisel yeteneğin ve yeni bilginin kazanılması biçiminde ifade edilebilir. Karar almayla alakalı zihinsel modellerin değiştirilmesine olanak sağlayan öğrenmeler, teknoloji ve bilgi devri olarak bilinen günümüz şartlarında, işletmenin başarılı olması için yeni seçenekler sunmaktadır. Şahıslarda olduğu gibi işletmelerde de öğrenme yeteneği olmaktadır. İşletmeler de aynı şahıslar gibi bilgiyi üretmek, yeni bilgilerin uygulanması için davranış biçimlerini değiştirmek ve bilgiyi transfer etmek gibi yeteneklere sahip olmaktadır. Yeni hizmetler, ürün ve bilgi edinme yeteneklerine sahip olan işletmeler iç ve dış

çevrelerinde yeni ilişki kurup yüksek amaçlara ulaşmaya ve daha iyi bir dünya için hizmet etmeye çalışan gruplardan oluşmaktadır (Aydın, 2005: 83).

Uzun süreçte örgütsel öğrenme, bilgi oluşumlarını destekleyerek bilginin tutulmasını ve sürekli dönüşümü sağlayan sistemleri kullanmayı sağlamaktadır. Öğrenmeler, organizmadaki işlevsellikten ve deneyimlerden kaynaklı değişiklikler olarak tanımlanmakla beraber mekanik açıdan ya da davranıştan kaynaklanan değişiklikler olarak da tanımlanmaktadır. Tanımların ikisinde de eksiklikler bulunmaktadır. Öğrenme, sadece diğer tanımlamalarda olan sorunları çözmez aynı anda bilişsel öğrenme ile ilgili araştırmalar için de önemli avantajlar sağlamaktadır (Lopez, Peón & Ordás, 2005: 229).

2.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı

Örgütsel öğrenmeler, işletmelerde performansların daha başarılı olmasına neden olan kaynakların ve yeteneklerin geliştirilmesini amaçlayan bilginin edinilmesi, tamamlanması, oluşturulması için geçen dinamik süreçler şeklinde ifade edilebilir. Örgütsel öğrenmedeki bu tanımlama, önemli üç varsayımı içermektedir. Bunlar aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Aydın, 2005: 86);

1. Örgütsel öğrenmeler sadece bilgi edinme ve oluşturmayla ilgili değildir. Örgütsel öğrenmeler aynı anda yeni kaynak ve kapasiteleri geliştirmek için işletmelerin rutin ve faaliyetlerine uyum sağlamalarını ortaya çıkarmaktadır.
2. Örgütsel öğrenme, sadece yeni düşünmenin biçimi olmamakla beraber, aynı zamanda davranışsal değişimler anlamına da gelmektedir. Ayrıca öğrenme, işletmelerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin hepsi aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu da işletmelerin tüm düzeyinin öğrenmeye katıldığı anlamını taşımaktadır.
3. Organizasyonel öğrenmeleri geliştirme, performansların iyileştirilmesine yönelik yapılan bilinçli politikalarla etkileşime girildiği müddetçe, performansların iyileştirilmesine odaklanılan süreçler olmaktadır.

2.3. Örgütsel Öğrenmenin Önemi

Öğrenimini en iyi biçimde gerçekleştiren işletme, kendi deneyim ve projelerini daha fazla biçimlendirerek yeni keşiflerde bulunmaktadır. Öğrenimlerini tamamlayan işletmeler devamlı olarak çevresini tarayan, kendini kontrol edebilen ve uyaran işletmelerden oluşmaktadır. Bilgi yönetimi sürecinin verimli olarak gerçekleşmesi ve bilgi yönetimindeki altyapının yeterli seviyeye çıkmasıyla birlikte işletmeler, deneyim ve bilgilerini daha sağlıklı biçimde anlayarak, öğrenmeye dair yeteneklerini geliştirmektedirler (Gülseçen, 2015: 148).

Örgütsel ve bireysel öğrenmelerin birleşme noktasını ortaya çıkaran takım öğrenmeleri, işletme üyelerinin istedikleri hedefe ulaşmaları için takımların kapasitesinin artırılması ve düzenlenmesi üstüne inşa edilmektedir. Öğrenimlerini tamamlayan takım; kendisini tasarlayan, kapasitesini sürekli geliştiren, öğrenebilen, yenilikçi, paylaşımcı, yansıtıcı ve koordineli davranışlarıyla ön plana çıkmakta olan dinamik yapıdan oluşmaktadır. Sağlıklı öğrenme iklimlerinin oluşması için takımdaki üyelerin öğrenmek için hazır olmaları gerekmektedir. Son dönemlerde örgütsel öğrenmeler sürekli değişip hareketlilik göstermektedir (Töremen ve Pekince, 2011: 389).

Örgütsel öğrenmeler; işletmelerin önemini koruyarak rekabet etmelerini sağlamaktadır. Ayrıca bilgilerin hızlıca artmasının takip edilmesini zorlaştırdığı düşünüldüğünde, bilgilere kolay ulaşılmasına ve bilgilerin iş süreçlerine dâhil edilmelerine katkı sağlayacağı kabul edilmektedir. Örgütsel öğrenme ve değişim, birbirini karşılıklı besledikleri müddetçe işletmelerde gelişme ve uyumun sağlanması için bireysel bilgidен daha fazlası gerekli olmaktadır. Üyelerden her birinin kendisini öğrenme kaynağı olarak gördüğü işletmelerde; etkileşimlerin ve deneyimlerin stratejik bakımdan desteklenmesiyle gruplar meydana getirilmektedir. Bu gruplar bireylere tek başlarına iken gerçekleştirdikleri faaliyetlerin daha çoğunu yapma imkânı sunmaktadır. Grupların taşıdığı pozitif karakterleri ve eyleme yönelik birtakım nitelikleri bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 423).

2.4. Örgütsel Öğrenmenin Boyutları

Bu kısımda, örgütsel inovasyon, öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve finansal performans izah edilecektir.

2.4.1. Örgütsel İnovasyon

Örgütsel inovasyon ile teknolojik inovasyon birbirlerinden aktif olarak etkilenmektedirler. İşletmelerin dışında meydana gelen yenilikler, işletmeler için örnek oluşturmaktadır. Yeni yapıların işletmenin içerisinde var olması, işletme kültürü ve işleyişini değişme zorunluluğu ve baskısıyla karşı karşıya bırakmaktadır. İnovasyon, bilgi çağında en önemli kavram olmaktadır. İlk meydana çıktığı dönemlerde sadece teknolojik yeniliklerle oluştuğu belirtilmektedir. Devamlı değişmekte olan iklimde rekabet bakımından zorlanan ufak işletmelerin geliştirme ve araştırma faaliyetlerine kaynak ve zaman ayırmaktadır. Yeni sesler getirmekte yetersiz kalacağına habercisi olmaktadır (Doğan, 2013: 4).

İnovasyonun yalnızca teknolojik yeniliği kapsadığının söylenilmesi son derece eksik bir tanım olur. Örgütsel inovasyon, finans edilmesi bakımından kolay, çalışanlar için ayrılan kaynaklar açısından zorlamayan ve teknolojik ilerlemeleri yakından izleyemeyenler için çok uygun stratejiler olarak belirtilmektedir. Pek çok etkisi olduğu gözlenmekle beraber tesiri, işletmelerin kurumsal yapısıyla ilgili olmaktadır. Örgütsel inovasyonlar, dirençsiz yapıya sahip olmaktadır. Teknolojik inovasyon biçimi kadar sürekliliği de olmayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Sürekli dikkat ve hassasiyetle geliştirmek gerekmektedir. İşletmelerin devamlılığı için çok önemli bir kavram olan örgütsel inovasyonlar, müşterileri odağına alan yaklaşımın yönetimdeki durumu ve pazarın yapısını da göz önünde bulundurmaktadır. Zaman kaybetmeden hızlı kararlar almak işletme, yönetim ve müşteri üçlüsüne odaklanılması, ciddi öğrenmeleri de yanında getirmektedir (Biçkes ve Özdevecioğlu, 2016: 9).

2.4.2. Öğrenmeye Olan Bağlılık

Öğrenmeye olan bağlılık, işletmelerin öğrenmeye verdikleri değer teşviği ve seviyesi, öğrenme ortamlarının teşvik edilmesiyle doğru orantıda bulunmaktadır. Öğrenme hedefine yönelen işletmeler öğrenmeyi; yaşamda uzun süreli kalmak için ya da mevcut durumlarını sürdürecektir yatırımlar olarak görmektedirler. İşletmeler öğrenmelere ne derece değer verirlerse, öğrenmelerin hayata geçirilmesi de o derece mümkündür. İşletmelerin öğrenmeye bağlılığının stratejik yönelimleriyle yakından ilişkisi bulunmaktadır. Bilginin gelişmesini teşvik edemeyen işletmeler çalışanlarının öğrenme hissini devam ettirmeleri noktasında motivasyon sağlamaktadır. İşletmeler, etraflarındaki hızlı değişimlerle başa çıkma ve rekabet avantajlarını artırmak adına devamlı yeni bilgi üretmek ve gelişmek durumunda olmaktadır. İşletmelerdeki öğrenme ihtiyaçları ve yetenekleri değişimlere uyum sağlamaları için gerekli olmaktadır (Doğan, 2013: 1).

Öğrenen işletmelerin başlıca felsefeleri; devamlı öğrenme ve gelişim anlayışlarına dayanmaktadır. Değişen çevre şartlarına uyum sağlamak işletmelerin öğrenme kabiliyetlerini başarılı ve diri tutmakta önemli bir faktör olmaktadır. Yeni bilgileri aktarmak ve yaratmak yeteneği bulunan işletmeler öğrenmeye dayanan işletme türü olarak ifade edilmektedir. Öğrenmeyi teşvik eden ve destekleyen işletme kültürlerine gereksinim duyulmaktadır. Öğrenmenin olması için bilinçli çabaların yanı sıra her çeşit deneyimlerden faydalanılması fikri bulunmaktadır. Öğrenen işletmelerde, yöneticilerin ilk görevleri ve yönetim uygulamasının temel hedefi öğrenme fikirlerini geliştirecek çevreyi yaratmak ve sürdürmektir. Yönetimler, denemelere teşvik sağlamak, açık iletişim ortamları oluşturmak, diyalog kurulmasını sağlamak ve çalışanların deneyimini arttırmak için çabalamaktadırlar. Yönetimler bu maddeleri başardıklarında öğrenmeye bağlılıklar artmaya başlamaktadır (Telli, Parmaksız ve Türk, 2010: 58).

2.4.3. Paylaşılan Vizyon

Vizyon, işletmelerin gelecekte ulaşacakları ve çalışanların da paylaştıkları ileriye yönelik görüşler olarak ifade edilmektedir. Vizyon, çalışanın işletmenin geleceğiyle ilgilenilmesini sağlayan, yol gösteren, bağlayıcılık niteliği olan planlama ve motivasyon aracıdır. Kalite kültürü de işletmelerin uzun zaman bir vizyona odaklanıp sahip olması olarak nitelendirilmektedir. Paylaşılan vizyonsa yalnızca işletmenin, yöneticilerden değil bütün işletme çalışanı tarafından oluşturulması ve benimsenmesidir. İşletmeler rekabetlere dayalı ortamlarda uzun süreli hedeflerini belirleyip ayakta kalmak için savaş vermektedir. Stratejik yönetim çalışmaları içinde liderler yönetici rolleri üstlenmektedir. Çalışana düşen görevse açık olarak belirtilmelidir. Vizyona ulaşmaya çalışan çalışanlar sorumluluk duygusuna sahip olmaktadır. Vizyon, paylaşımlar içinde olduğu sürece başarıyı meydana getirmektedir. İşletmeler vizyonunu paylaşarak hedeflerinin ve faaliyetlerinin, motivasyonuna ve koordinasyonuna katkıda bulunup büyümektedir (Çetin, 2009: 96).

2.4.4. Açık Fikirlilik

İşletmelerde açık fikirlilik, düşünceye önem verilmesi, fikrin paylaşılması ve önemli görünen fikirleri değerlendirmek gibi ifadeleri içermektedir. Açık fikirlilik ifadesi, mevcut olanları sorgulamak, iyi hale getirmek, dönüştürmek ve yeni görüşlere duyarlı olmakla ilgilidir. Açık fikirliliğin egemen olduğu işletmelerde, uygulamalar, yerleşik değerler ve varsayım iyileştirilmekte, sorgulanmakta ve değiştirilmektedir. İşletmeleri rutinlik ve katılıktan soyutlayan, esneklik ve değişim sağlayan uygulamaya öğrenmeye yönelik olmaktadır (Naktiyok ve İşcan, 2014: 850).

Açık görüş ortamları, bireysel manada yaratıcılığın üstünde etkili bir öge olmaktadır. Açık fikir ortamlarına sahip işletmelerdeki, çalışanlar değişik yollar deneyimlemektedir. Bu deneyimlerin süreci ise yenilik olasılıklarını artırmaktadır. Öğrenme yönelimlerinin diğer bir bağlantısı yaratıcılık yeteneklerine zemin hazırlayıcı yapıda olmasıdır. Yaratıcılıkta dışavurum ve yaratıcılık yenilik faaliyetinin temellerini de meydana getirmektedir. Çalışanların fikrinin geliştiği, ifadelendirildiği işletmelerin temelini öğrenme eğilimleri oluşturmaktadır. Öğrenmeye yönelen işletmelerde açık görüşlülüğe çokça önem verilmektedir (Avcı, 2009: 127).

2.4.5. Finansal Performans

Örgütsel etkinliklerin bir yansıması olarak finansal performans kavramı temel stratejik amaçları başarmakla beraber, satışın büyümesi, pazar payları ve kârlılığıyla ilişkili olan örgütsel amaçlarının da başarılı olma düzeyi olarak tanımlanmaktadır. İşlevsel biçimde performans, kişi ve görevle ilgili olmaktadır. Görevlerin gerekliliği bakımından önceden belirlenilen ölçüleri karşılayarak görevleri yerine getirme ve belirlenilen amaçları gerçekleştirme derecesi olmaktadır (Kanıgür ve Özdevecioğlu, 2009: 61).

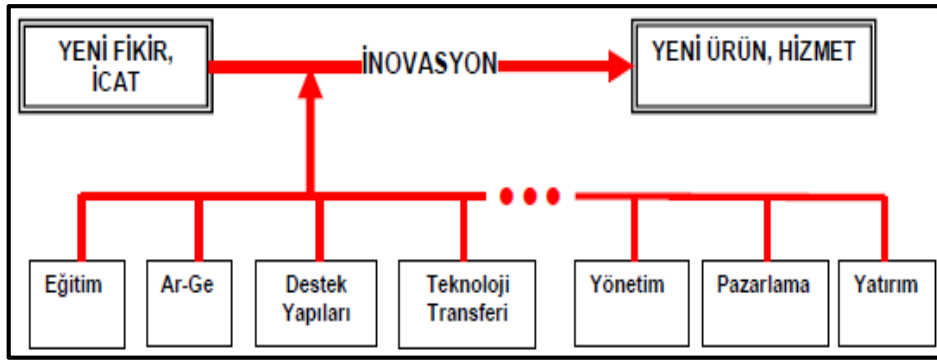
Performans kavramı, sürecin içindeki aktivitelerin hangi düzeyde ve nasıl gerçekleştirildiği ya da spesifik amaçların başarılması neticesinde ulaşılan çıktının etkinlik seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Finansal performanslar, genel anlamda planlanmış ve amaçlı etkinlikler sonucu elde edilenleri nicel şekilde belirleyebilen bir kavram, işletmelerin amaçlarını başarabilmesinin göstergesi olmaktadır. Finansal performansa sistem perspektifiyle yaklaşmış ve kavram; organizasyonların dönüşüm, çıktı, geri bildirim ve girdiden oluşmuş sistematik süreçlerle ilgilenme yetenekleri olarak tanımlanmıştır (Ho, 2008: 1234).

3. İNOVASYON

İnovasyon, yenilikçi fikirlerin değerli sonuçlara dönüştürülmesi süreci şeklinde tanımlanmaktadır. Yenilik süreçlerinin birçok yönetim kuramı ve yönetim yaklaşımıyla ilişkisi bulunmaktadır. Yönetim kuramlarında yenilik; yaratıcılık, tasarım, girişimcilik ve icat konuları ile değerlendirilmektedir. İnovasyon bu kavramlarla yakından ilişkilendirilmekte, fakat kavramlar ile aynı bağlamlarda işlenmemesi gerekmektedir (Karaata, 2012: 16). Bu kısımda, inovasyon kavramı, taklit kavramı, teknoloji kavramı, girişimcilik kavramı, inovasyonun önemi, inovasyonun özellikleri ve inovasyon boyutları izah edilecektir.

3.1. İnovasyon Kavramı

İş ile ilgili fikirlerin başarısının arkasındaki yaratıcı güç, inovasyon olarak tanımlanmaktadır. İş dünyasında pazarlama, her şey şeklinde ifade edilmektedir. Ürün satışında başarı sağlamak için, yeni iş fırsatları yaratmak ve inovatif fikirlere sahip olmak gerekmektedir. İnovasyon, çalışanın veya işletmenin, ürünlerin tasarımını, üretimini, satışını ve satış sonrası izlemesi şeklinde de tanımlanmaktadır. Ticari kazanç, inovatif ürünlerin yaratılma süreçlerinin tamamlanmasında kritik bir noktadır. İnovasyon, kimi zaman, kapsadığı anlamları karşılayamadığında onun yerine "yenilik" kullanılmakta, fakat kapsam olarak yeterli olmamaktadır. Yeni olan her şeyin inovasyon olmadığını anlamak, inovasyonun anlaşılmasında en önemli adımdır. İnovasyon, sosyal ve ekonomik katma değerlere dönüştürülen veya dönüşen yenilikleri ifade etmektedir. İnovasyonun gerçekleştirildiği işletmelerde ekonomik açıdan geri dönüşler sağlanıyor ise, ekonomik anlamda değer yaratılıyor demektir (Örücü, Kılıç ve Savaş, 2011: 58-59).



Şekil-1 İnovasyon Süreci (Hamel ve Bren, 2007: 72).

Inovasyon, devamlı bir yeniliği ifade etmektedir. Yeni olan fikirlerin devamlı dahil oldukları havuzdan, değer yaratabilecek fikirlerin seçilerek bunlardan yeni hizmet, tasarım ve ürünlerin üretilmesi, üretilenlerin satış, pazarlama veya hizmete dönüştürülmesine kadar olan tüm süreçler, inovasyonun aşamalarını meydana getirmektedir. Inovasyon süreçleri, çeşitli literatürlerde farklı başlıklarda tanıtılsa da, özetle, inovasyon süreçleri yeni fikirler üretmek ile başlamaktadır. Ardından; AR-GE, teknoloji transferleri, eğitim, pazarlama, destek yapıları, yönetim ve yatırımla etkileşmektedir. Devamında, ürünlerin pazara sürülmesi ile ticari kazanç sağlanmaktadır. Sözü geçen aşamalar, yukarıdaki şekilde gösterilmiştir (Hamel ve Bren, 2007: 72).

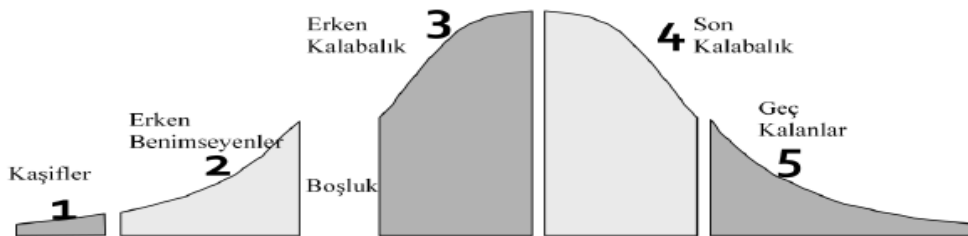
Pek çok tanımlı olan inovasyon, yenilik süreçlerini ve bu süreçlerin sonucundaki yeniliği ifade etmektedir. Inovasyon, problemleri çözebilmek ve her şartta iyileşerek yeniliği sağlayabilmek için kullanılmaktadır. İşletmeler, inovasyon aracılığıyla, devamlılıklarının temelindeki yaratıcılığı, yeniliği ve bilgiyi, rakiplerden üstün olmak için kullanmaktadır (Demirci vd., 2012: 8).

3.2. Taklit Kavramı

Taklit, belirli bir nesne ile olan benzerlik veya benzetmek için çalışarak yapılan şey, imitasyon olarak tanımlanmaktadır. Ticarî açıdan taklit; ihtiyaç ve istekleri karşılayabilen bir nesnenin imitasyonunun, tüketicinin orijinali ile arasında olan farkı anlayamayacağı şekilde üretilmesidir. Taklit ürünlerde temel alınan, ürünün dış görünüşüdür. Taklit ürünler, nesnelerin ya da somut varlıkların bilinçli bir şekilde ve insan eli ile oluşturulan benzerleri şeklinde tanımlanmaktadır (Cordell, Wongtada & Kieschnick, 1996: 44).

Taklit ürünler, dış görünüşüyle orijinal ürünlere benzetilen ürünler, yani sahte ürünler şeklinde adlandırılmaktadır. Büyük olan işletmelerin 'alt yüklenicisi' konumundaki küçük işletmeler, müşterilerin talepleri doğrultusunda hakiki ürünlerin imitasyonlarını yapmaya çalışmaktadır. İşletmelere başarıyı getiren ise, az maliyet ile kaliteli işler yapabilme becerileridir. Taklit ürünler nedeniyle, orijinal olan ürünlerin sahipleri, AR-GE faaliyetlerine yatırım yapmamaya başlamışlardır. Taklitçilik, zamanla inovasyonu da engelleyerek işletmeleri olumsuz etkilemektedir (Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği [MÜSİAD], 2012: 57).

3.3. Teknoloji Kavramı



Şekil-2. Teknoloji Benimseme Yaşam Döngüsü (Ertekin, 2014: 16).

Teknolojiyi içselleştirme ve öğrenme, adapte olabilme süreci şeklinde ifade edilmektedir. Alınan teknolojilerin, önce işletmelerde kullanılarak çalışanlarca benimsenmesi gerekmektedir. Teknoloji, yeni ile eskinin farkı olduğu için içselleştirilmesi çalışanları zorlamaktadır. İnovasyon teorisyeni olan Everett Rogers, "Teknoloji Benimseme Yaşam Döngüsü"nü beş bölüme ayırmıştır. Bölümlerin isimleri aşağıda verilmiştir (Ertekin, 2014: 16);

1. Yenilikçi teknolojinin meraklıları
2. Erken benimseyebilen azınlık
3. Erken benimseyebilen çoğunluk
4. Geç benimseyebilen çoğunluk
5. En son benimseyenler

3.4. Girişimcilik Kavramı

Bilgi çağındaki toplumlarda, eski zamanlardan gelen kurallar, kavramlar ve tanımlar değişmekte, bilgi ile bağlantılı iş yapma teknikleri de gelişmektedir. Dönüşüm ve değişimler, girişimcilik kavramına da etki etmektedir. Giderek artan rekabet ortamlarında, işletmelerin varlıklarını koruması, toplumların ekonomik açıdan gelişmişlik düzeyleri ile bağlantılıdır. Medeniyetin gelişmesi ile sanayinin yerini bilgi almış, girişimcilik değer kazanmıştır. Girişimcilikten etkilenerek yeni fikirler oluşturan işletmeler, girişimcilik ile imalat sektörünü birleştirerek yeni üretimler elde etmektedir. Üretim ile beraber gelen ekonomik kalkınma ve istihdam gibi etkilerin, toplumların refah seviyelerini yükselttiği görülmektedir. Bilgi toplumlarındaki girişimciler, yalnızca deneyim ve bilgilerle toplumun ihtiyaçlarını belirleyip o ihtiyaçların üretimini sağlayan bir anlayışta değildir. Teknolojideki ilerleme, insan haklarına verilen önemin artması, kurumsal ve kişisel algıları farklılaştırmaktadır. Algıdaki bu yeni değişim, girişimcilik kavramının daha modern hale gelmesini sağlamıştır (Ercan ve Gökdeniz, 2009: 59-60).

3.5. İnovasyonun Önemi

İnovasyon, işletmelerin rekabet edebilmesi, devamlılıklarını sağlaması ve kar oluşturması açısından büyük önem taşımaktadır. Yalnızca işletmelerde değil, devletlerde de uluslararası devamlılığın sağlanması bakımından oldukça önemlidir. İnovasyonun önemine ilişkin uluslararası ve ulusal çalışmalar yapılarak bireyler ve işletmeler inovasyona yönlendirilmeye çalışılmaktadır. Dünyada kimi ürünlerle benzer özelliklerde olan pek çok ürün oluşturularak piyasaya sürülmektedir. Bu durum, az maliyet ile ürün üretilmesini sağlasa da rekabet edebilmek için yetersiz olmaktadır. Aynı özelliklerde olan pek çok ürünün üretimi, kar oranlarında düşüş yaşanmasına sebep olmaktadır (Karaata, 2012: 25-26).

İnovasyonun özelliklerinden en önemlisi, yenilik kavramıdır. Yeni çıkarılan ürün ise "inovatif sonuç" olarak adlandırılmaktadır. İnovasyonda yeniliğin ölçüsü, yeniliğe karar verecek bireyler ile alakalı olmaktadır. Yeniliklerin oluşması için gereken koşulları hazırlayan kişiler, yapılan işlerin yenilik olduğuna karar veren bireyler olmaktadır. Bu kişilerin yenilik olduğuna karar verdikleri fikirler, formülleri ve programları kapsamaktadır. Taklit edilen bir ürün, farklı bölgelerde yenilik şeklinde kabul edildiği takdirde, inovasyon kapsamında değerlendirilebilir (Yılmaz, 2015: 5).

3.6. İnovasyonun Özellikleri

İnovasyonun mantığı; ürün, organizasyonel, süreç ve pazarlama inovasyonu gibi rekabet yollarıyla işletmelerin hareketliliklerini, canlılıklarını ve performanslarını artırmaktadır. İşletmelerin pazar beklentilerini karşılamak, katma değerleri artan ürün ve hizmet üretebilmek, işletmelerin rekabette güçlü olmalarını sağlamak da inovasyon kavramının doğmasına zemin hazırlamıştır. Farklı ve yeni fikirleri, pazarlanabilen ürünlere dönüştürmek, inovasyonun bir özelliği olarak görülmektedir. İnovasyonun yeni iş fırsatlarını yaratması da işletmeler açısından önemli bir noktadır. Üretilen ürünlerle ilgili; ürün ve süreç arasında olan farklılıklar oldukça fazla olmaktadır. Hizmetler ile ilgili ise; hizmetlerin üretilmesi, teslim edilmesi ve tüketilmesi aynı zamanda gerçekleştiği için ürün ve süreç arasında olan farklılıklar az olmaktadır. İnovasyon, tüketicilere verilmiş olan hizmetlerin dönüştürülmüş ya da yeni yönlerini ele alıyorsa buna "ürün inovasyonu" denilmektedir. İnovasyonun hizmet verebilmek için kullanılan dönüştürülmüş veya yeni becerileri, donanımları ve yöntemleri kapsamı ise "süreç inovasyonu" nu oluşturmaktadır (Kalay ve Kızıldere, 2015: 55).

3.7. İnovasyon Boyutları

İnovasyon, yaratıcı düşüncelerin pazarda satılabilen ve değer yaratabilen ürünlere dönüştürülme süreçleri olarak tanımlanmakta; yalnızca icat olarak değil, işlerin veya fikirlerin kapılarını açmak şeklinde görülmektedir. Hizmet ve ürünlerin ayrımlarında; ürünlere ilişkin ürün-çıktı dönüşümleri ve iş akışları daha yalın bir gözle görülebilirken, hizmetlerde süreçlerin eş zamanlı olması, aradaki farkların

ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Süreç ve ürün inovasyonu arasında olan önemli farklar şunlardır (Gümüş, Dayal, Gülhihal ve Bilim, 2014: 44-45);

1. İnovasyon, hizmetlerin sunumundaki farklılıkları, geliştirilen fikirleri veya yeni tarzları, kabiliyet ve teknolojileri, iyileştirilen teknikleri veya becerileri içeriyor ise "süreç inovasyonu",
2. İnovasyon, tüketicilere sunulan hizmetlerin iyileştirilmiş veya yeni niteliklerini içeriyorsa "ürün inovasyonu"dur.

Bu kısımda, süreç, yönetim, pazarlama, ürün ve sosyal inovasyon izah edilecektir.

3.7.1. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu; ürünlerin pazarlama aşamalarında veya ekipmanlarda yapılmış olan değişiklikler ile oluşan, teknolojik açıdan yeni üretim tekniklerinin kullanılması ile oluşmaktadır. Geliştirilen veya yeni ürünler ortaya koyabilmek için oluşturulmuş üretim metodu olarak tanımlanmaktadır. Süreçteki yenilikler, hammaddenin üretime girip ürün şeklinde çıkması arasındaki süreçte ortaya çıkmaktadır (Özgür ve Kanber, 2011: 61).

3.7.2. Yönetim İnovasyonu

İşletmelerin yıkıcı ve baş döndürücü rekabet ortamlarında, devamlı kar edebilen ve büyüyen yapıları için önemli bir argüman da "yönetim inovasyonu" olarak tanımlanmaktadır. Devamlı yeni fikirler arayan, yenilikleri maddi değerler haline getirebilen ve inovasyonu kültür haline getiren işletmeler; verimlilikte, sürdürülebilir büyümede ve karlılıkta rakiplerini geride bırakmaktadır. Yönetim inovasyonu için öncelikle tutkulu ve cesaretli olmak gerekmektedir. Çünkü inovasyonun iş haline getirilmesi, cesaretli ve azimli olmayı gerektirmektedir. Yönetim inovasyonu ile amaçlanan durumlar şunlardır (Hamel ve Bren, 2007: 72);

1. Çalışanların, işlerinde her gün kabiliyetlerini kullanabilecekleri yönetim tarzlarını oluşturabilmek ve bu şekilde herkesin elinden gelenin en iyisini sunduğu bir işletme haline gelmek,
2. Yaratıcı düşünmeye engel olan yönetsel kısıtlamaları ortadan kaldırmak, yeni yaklaşımların ortaya çıkmasını sağlayacak yeni yönetsel kurallar getirmek,
3. Etkin ve sıra dışı yönetim uygulamalarına sahip işletmelerin deneyimlerinden faydalanmak,
4. İnovasyona odaklanan çalışanların katılımlarını da kapsayan, sistemli inovasyon yaklaşımlarına sahip işletmeler yaratmak.

3.7.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu; işletmelerin satış hacimlerini yükseltmek, karlılıklarını artırmak, tüketici odaklı davranışları geliştirmek, tüketicileri yeni olan pazarlardan haberdar edebilmek için, ürünlerin ambalajlarında, tasarımlarında, fiyatlandırılmasında veya konumlandırılmasında farklı tasarımlar kullanılması veya mevcut ürünlerin geliştirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Pazarlama inovasyonu; "farkına varma", "geliştirme" ve "dağıtım" olmak üzere üç adımdan oluşmaktadır. Farkına varma adımı hedeflenen müşterileri iyi tanımak, sorun ve ihtiyaçları fark etmek ve öneriler geliştirmek gerekmektedir. Geliştirme adımı, sorunların çözümlenmesini içermektedir. Dağıtım adımı ise süreklilik konusuyla ilgili olmaktadır. Ürünleri yeniden tasarlamak, paketlemek, ambalajlamak, ürün promosyonu, ürün fiyatı gibi adımlarda gerçekleştirilen farklılıklar, pazar inovasyonunun kapsamına girmektedir. Pazarda var olan bir ürünün paketi değiştirilerek pazara tekrar sunulması veya mobilya mağazaları tarafından satılan ürünlerin özel hazırlanan örnek odalar içinde teşhir edilerek satılmaları, pazar inovasyonu şeklinde kabul görmektedir (Paksoy, 2017: 69).

3.7.4. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu, tamamı ile niteliksel veya yeni olarak farklılaştırılan mamullerin müşterilere sunulması şeklinde tanımlanmaktadır. Ürün inovasyonu; bazı teknik malzemelerde, yazılımda, tüketici dostu olma konusunda veya ürünlerin diğer özelliklerinde olan değişim, ilerleme ve farklılıkları kapsamaktadır. Bir üründen birbiri ile benzerlik gösteren birçok ürün meydana getirilerek piyasaya sunulmaktadır. Geçmiş dönemlerde sadece düşük maliyetli üretim önemliyken, rekabet edebilmek için artık bu durum yetersiz kalmaktadır. Rakipler ile baş etmek ve kar etmek için inovasyonun öneminin

işletmelerce kavranması gerekmektedir. İnovasyon, işletmelerde olduğu gibi devletlerin de uluslararası birlikliliklerinde önemseydiği bir konu olmaktadır (Savaş, 2015: 2327).

Uluslararası ve ulusal çalışmalar yapılarak, işletmelerin ve bireylerin inovasyona teşvik edildiği görülmektedir. Yaratıcı zekaların sonucu olan ürün inovasyonu, yeni ve farklılaştırılan mamullerin son şekline getirilip müşterilere sunulması şeklinde ifade edilmektedir. Bir işletme tarafından gerçekleştirilen hizmet ve ürün inovasyonu başarı sağlamış ise, sektörde bulunan rakipleri karşılık verene dek, o işletme sektörde tek isim şeklinde bilinmekte ve bu şekilde önemli bir kar elde etmektedir. İşletmelerin amacı, başarı kesin olmadığında bile hizmet ve ürün inovasyonu yaratmaktır. İşletmelerdeki pek çok kaynak, hizmet ve ürün inovasyonunu gerçekleştirmek için hazırlanmaktadır. İşletme yönetimlerinin ürün üretim aşamalarını yakından takip etmesi gerekmektedir. Pazarın yapısını, müşteri taleplerini ve rakiplerin hareketlerini izleyebilen işletmelerin, olağanüstü durumlarda alınabilecek önlemleri oluşturabilmeleri mümkün olmaktadır (Elçi, 2007: 5).

3.7.5. Sosyal İnovasyon

Sosyal inovasyon, toplumların davranış ve düşüncelere hazırlanması şeklinde tanımlanmaktadır. Sosyal ihtiyaçlara daha iyi cevaplar vermekle birlikte, toplumun becerilerini de geliştirerek ekonomik, çevresel ve sosyal kaynakların daha fazla verim alınacak şekilde kullanılmasını sağlayan çözümler olarak da tanımlanabilir. Toplumlar, değişimlere alışarak bilinçlenmektedir. Sosyal inovasyon, toplumların demokratik bakış açıları kazanmalarını, hak ve özgürlük mücadelelerini benimsemelerini sağlamaktadır. Oluşturulan bu güç ve birlik ile toplumlar, kendilerini yeniden yaratmaktadır (Koç, 2010: 211).

3.8. Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon Arasındaki Etkisi

Bu kısımda, örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisi, inovasyonun örgütsel performansı üzerine etkileri, örgütsel öğrenme ve işletme performansı ilişkisi, örgütsel öğrenmenin finansal performans ve inovasyona etkisi, rekabet üstünlüğünün sağlanmasında inovasyonun etkisi izah edilecektir.

3.8.1. Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi

Öğrenme, süreçlerdeki başarının ve başarısızlığın incelenmesine, gereken bilgilerin üretimine ve inovasyon süreçlerinin daha doğru yönetilmesine katkı sağlamaktadır. Öğrenmenin tüm aşamalarda etkisi bulunduğundan, inovasyonun sürekliliği, işletmelerde rekabet üstünlüğünün devamı açısından büyük önem taşımaktadır. Farklı birçok tanımı olan inovasyonun, teknoloji yönüyle ilgili tanımlarında öğrenme boyutuna değinilmemektedir. Çalışanların yeni teknoloji ve yöntemleri sadece uyarlamasından ziyade, bunlardan faydalanmak için öğrenmeleri veya anlamaları gerekmektedir (Karaata, 2012: 35).

Öğrenme düzeylerinin yüksek olduğu işletmelerde, inovasyon seviyesi de, farklı işletmelere nazaran daha yüksek olmaktadır. Yeni işlerde başarıyı yakalamak için yeni yöntemlerin kullanımının bilinmesi, işletme yapısının değişmesi veya yeni yeteneklerin olması gerekmektedir. Değişimlerin belirleyici ve yönlendirici bir unsur olduğu son dönemdeki ekonomilerde, işletmelerin varlıklarını korumaları, örgütsel öğrenme ve inovasyon düzeylerine bağlıdır. İşletmelerin sürekliliği ve işletme gelişiminin gerçekleşmesi hususunda, öğrenme ile inovasyonun birlikte ele alınması gerekmektedir. Öğrenme, işletmelerde yeni fikirlerin oluşmasını ve yaratıcılık becerilerinin artmasını sağlamakta, inovatif becerilerle işletmelerin rekabette üstünlük kurmasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel öğrenme ise, inovasyonun tamamlanmasını sağlamaktadır (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012: 36-37).

3.8.2. İnovasyonun Örgütsel Performans Üzerine Etkileri

İşletmelerin inovatif faaliyetlerden faydalanmaları için, inovasyon performansı ölçümlerini ve önceden gerçekleştirdikleri inovasyon faaliyet sonuçlarını göstermeleri gerekmektedir. İşletmelere ait inovasyon performanslarının göstergeleri, inovatif açıdan durumlarının anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu göstergeler, inovasyon faaliyetlerine etki eden durumları ve işletme performansını artırmak için yapılması gerekenleri belirtmektedir. İşletmelerde inovasyon kültürlerinin oluşturulması, yöneticilerin sorumluluğundadır. Kültürel değişim; değerlerin, inançların ve davranışların değişimiyle alakalı olmakta, bireylerin düşünce yapılarının değiştirilmesini gerektirmektedir (Taşgıt ve Torun, 2016: 131).

Gerçekleşmesi oldukça önemli olan kültürel değişim için belli bir zaman gerekmektedir. Bu zamanın kısalığı veya uzunluğu, yöneticilerin inovasyonu benimseme seviyelerine, gereken motivasyon veya farkındalık ortamlarını oluşturmalarına bağlıdır. Çalışanlara inovasyonun amacını ve inovasyon

sonucunda elde edilen kazanımları anlatmak, değişimi hızlandırmaktadır. İnovasyon kültürü olan işletmelerde güven, büyük önem taşımaktadır. Yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimin doğru olması, güvenli bir ortamın oluşmasına katkı sağlamaktadır. Güven anlamında ilk adımın yöneticiler tarafından atılması gerekmektedir. Çalışanlar anlaşıldıklarını bildiklerinde, işletmeyle ilgili bilgileri zamanında öğrendiklerinde, işletmeye karşı güven ve bağlılıkları artmaktadır (Konukbay, 2016: 53).

3.8.3. Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı İlişkisi

İşletmelerin performansı; işletmelerin düzeni, işletmelerdeki mevcut kaynaklar ve durumlar hakkında bilgi vermekle birlikte, işletmelerin mevcut şartlardaki potansiyel güçlerinden yararlanma düzeylerini de göstermektedir. İşletme performansı; verimlilik, maliyet etkinlikleri, örgütsel etkinlikler, karlılık gibi çeşitli göstergeler ile ölçülmektedir. Performans ölçümleri, işletmelerin mevcut gelişmeler karşısında seyirci kalmayıp, gelişmelere cevap verme ve nedenlerini araştırma konularında aktif rol oynamalarına imkan sağlamaktadır. Örgütsel öğrenme, işletmelerdeki çalışanların tecrübelerinden doğan anlayışlarının, yeteneklere ve davranışlara olan etkisidir (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011: 409).

İşletmeler örgütsel öğrenme sayesinde, rekabette avantaj sağlamanın temellerini oluşturmakta ve performanslarını artırmaktadır. Örgütsel öğrenme, çalışanların, işletmelerde tecrübeler ile oluşan bilgileri bilinçli şekilde geliştirerek birbirlerine aktarmaları süreci olarak ifade edilmektedir. Bilgilerin işlenmesiyle oluşan yetenekler, performansların artışı ve devamlılığını sağlamaktadır. Örgütsel öğrenme, işletmedeki bilgi aktarımlarını ve paylaşımlarını kolaylaştırmakta, taklit edilemeyen yetenekleri gün yüzüne çıkarmakta ve işletmenin rekabette üstünlük kurmasını sağlayarak performansını artırmaktadır. Genel anlamıyla performans kavramı, planlanmış ve amaçlı etkinliklerin neticesinde elde edilenleri nitel veya nicel şekilde ifade edebilmektir. İşletme performansları ise işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesiyle ilgili pazar paylarında ve satışlarda olan karlılık ile büyümenin yanı sıra, işletmenin genel stratejik hedeflerinde başarı sağlanması şeklinde tanımlanmaktadır (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo ve Gutiérrez-Gutiérrez, 2012: 1041).

3.8.4. Örgütsel Öğrenmenin Finansal Performans ve İnovasyona Etkisi

İşletmelerin performans düzeylerinde üstünlük yakalaması için, inovasyon ve örgütsel öğrenme kritik bir önem taşımaktadır. Sosyal ve ekonomik yapılar içinde bulunan tüm işletmeler, belirli birtakım hedefleri gerçekleştirebilmek için kurulmaktadır. Ancak işletmelerin amaçlarına ulaşma yolları, farklı bir ifadeyle performans düzeyleri, birbirlerinden farklı olmaktadır. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirme düzeyleri, dolayısıyla performansları üzerinde; yönetim, esneklik, çevre, örgütsel kültür, işletme kaynakları, bilgi, müşteri ile ilişkiler, inovasyon, örgütsel öğrenme gibi birçok değişkenin etkisi bulunmaktadır. İnovasyon ve örgütsel öğrenme, işletmelerin hızlı değişen çevreleriyle uyumlu olabilmeleri için kullanmış oldukları dinamik yeteneklerdir. Örgütsel öğrenme, diğer değişkenlerin şekillenmesinde etkili olduğundan; inovasyon ise, işletmelere yeni süreçler, politikalar, yapılar ve ürünler sunma potansiyeline sahip olduğundan, işletmeler için büyük önem tanımaktadır. Örgütsel öğrenme, işletmelerin finansal performanslarına etki etmekte ve bu etkinin içinde inovasyon, aracı olarak kullanılmaktadır (Topsakal ve Yüzbaşıoğlu, 2017: 568).

İşletme performansları üzerinde inovasyon itici bir güç olmakta, inovasyon uygulamaları kullanan işletmelerin performanslarında iyileşme olduğu belirtilmektedir. Ancak işletmelerin uyguladığı yeniliklerin mali getirileri, uzun vadede gerçekleşmektedir. İnovasyon, işletmelerde öncelikle bir değişim yaratmaktadır. Özellikle, organizasyonel açıdan yapılan ilk değişimler, işletmelerin üretim faaliyetlerinin maliyetini, verimliliğini, esnekliğini ve kalitesini etkilemektedir. İşletmelerin "finansal-inovasyon" ya da "inovasyon-finansal" çevrimi temelinde olan kazanımları, uzun zaman aralıklarına yayılmaktadır. Yenilikçilik eğilimi, işletmelerin niteliksel performansları aracılığıyla niceliksel performanslarını artırmaktadır. Gerçekleştirilen inovasyonlarla ilgili, öncelikle; çalışan memnuniyeti, inovasyon kalitesi, müşterilerin nezdinde değerler yaratılması gibi konular, finansal performanslar açısından önem taşımaktadır (Mazzanti, Paolo ve Ermanno, 2006: 139).

Finansal performansla inovasyonun arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, konuya farklı bakış açıları ile yaklaşmaktadır. Araştırmacılar, işletmedeki inovasyon sayısının karlılık durumuna olumlu olarak etki ettiğini belirtmektedir. Bununla birlikte, inovatif bir işletmenin, konjonktürel düşüşün yaşandığı dönemlerden, inovatif olmayan bir işletmeye göre daha az etkilendiği de belirtilmektedir. Artırımsal inovasyonu benimsemek, farklı bir ifadeyle inovasyon yönelimli olmak, işletmenin satışlarını artırıp karlılığa olumlu yönde etki etmektedir. Finansal performansla inovasyon arasında, yakın olmayan

fakat güçlü bir ilişki bulunmaktadır. İnovasyona ilişkin girişimler, finansal performansların riske edilmesine yol açmaktadır. İş dünyasından bazı örneklere bakıldığında; inovasyonları gerçekleştirmek için oldukça yüksek miktarda finansal olanaklar kullanılmaktadır. Böylece, başarılı inovasyonlar geliştirebilme, tutundurabilme ve uzun ürün yaşamını sağlayabilmenin, üstesinden kolaylıkla gelinecek bir iş olmadığı, işletmelerce anlaşılmaktadır (Bhaskaran, 2006: 74).

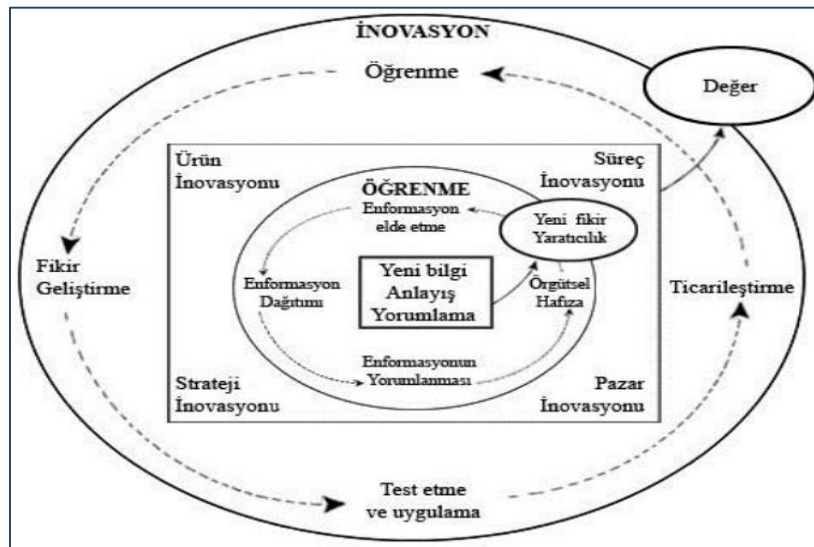
3.8.5. Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında İnovasyonun Etkisi

İşletmeler bakımından, mücadelenin zorlaştığı ortamlarda rekabette üstünlük sağlamanın önemli bir şartı, sürekli olarak yeni hizmet ve ürünleri piyasaya sunabilmektir. İşletmelerde AR-GE çalışmaları için daha fazla bütçe ayrılması ya da bütçenin gereken seviyelerde olması gerekmektedir. İşletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamaları için teknolojileri öğrenmeleri, taklitten faydalanmaları ve yenilikçi politikaları uygulamaları; karlılığı artırmak ve ülkenin ekonomisine katkı sağlamak açısından önemli yöntemler arasında görülmektedir (Mukoyama, 2003: 380).

4. SONUÇ

Sosyal ve ekonomik yapılar içerisinde yer almakta olan bütün işletmeler, belirlenen bazı amaçları gerçekleştirebilmek için kurulmaktadır. İşletmelerin, performans düzeyleri, birbirinden farklı olabilmektedir. Bir işletmenin performans düzeyleri üzerinde; müşteri ilişkileri, çevre, inovasyon, yönetim, bilgi, strateji, örgütsel öğrenme, esneklik, örgütsel kaynaklar, insan kaynakları yönetimi, işletme yapısı, örgüt kültürü vb. gibi çok sayıda değişkenin belirleyici olabileceği belirtilmektedir. Örgütsel öğrenme ve inovasyon; işletmelerin, değişmekte olan çevrelerine uyum sağlayabilmek için kullandıkları dinamik yetenekler olarak belirtilmiştir. Çünkü; örgütsel öğrenmenin, diğer değişkenleri şekillendirebilme özelliği, inovasyonun ise; işletmelere, yeni politikalar, ürünler, yapılar ve süreçler sunma özelliği bulunmaktadır.

Bilgi teknolojilerinin, örgütsel öğrenme üzerindeki etkileri değerlendirilirken, önemli bazı faktörler göz ardı edilmemelidir. Açık bilgileri paylaşırken, veri depolarının etkili olduğu; kapalı bilgilerin paylaşımında ise, iletişim teknolojilerinin etkili olduğu görülmektedir. Ancak bu teknolojilerin, örgütsel öğrenme üzerindeki etkileri zamanla, bilginin artması ve teknolojinin değişmesi ile değişebilmektedir. Bu nedenler ile, bilgi teknolojilerinin desteklediği öğrenme mekanizmalarının, örgütsel öğrenme mekanizmaları üzerindeki etkilerinin anlaşılması gerekmektedir. Bir çok işletme, örgütsel öğrenmeyi destekleyebilmek için, çeşitli bilgi teknolojileri kullanmaktadır. Çünkü, örgütsel öğrenme üzerinde farklı etkilerinin bulunduğu belirtilmektedir.



Şekil-2. Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon Arasındaki İlişki Modeli

Kaynak: (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012: 27).

Şekil 3'te görüldüğü gibi inovasyon süreci öğrenme ile başlamakta ve birbirleri ile bir uyum içerisinde devam etmektedir. Geliştirilen yeni fikirler, yaratıcılık yetenekleri ile birleşerek test etme ve uygulama aşamasına gelmektedir. Uygulamaların ticarileşmesi, yani buluşa dönüşmesi ile de inovasyon süreçleri başlamaktadır.

5. ÖNERİ

Öğrenmenin, davranışa yansıdığı zaman anlam kazandığı bilinmektedir. Örgütsel öğrenmelerin anlam kazanabilmesi için inovasyona dönüştürülmesi gerekmektedir. Çünkü, inovasyonun temel kaynağı yeni bilgi olarak ifade edilmektedir. İnovasyonlar, sürdürülebilir rekabet avantajları sağladığında ve sektör geleceğini şekillendirdiğinde, radikal ve yıkıcı inovasyonlar olmaktadır. Her yeni fikir, ticari değeri olan inovasyonlara dönüşmemektedir. Ancak yeni fikir olmadan inovasyon oluşturmakta mümkün olmamaktadır. Örgütsel düzeylerdeki iyileşmelerin, sektör ortalamalarının altında kalması, rekabet üstünlüğü bakımından anlam ifade etmemektedir. Performans, çok sayıda unsurun bir araya gelmesi ile birlikte ortaya çıkmakta olan bir sonuçtur ve bu unsurların karşılıklı etkileşimler içerisinde oldukları unutulmamalıdır. Bu unsurların herhangi birinde aksaklık yaşanması, bütün işleyişlerin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Yöneticiler; ar-ge çalışmalarının desteklendiği ve yeni fikirlerin özendirildiği, örgütsel yapılar ve örgütsel kültürler oluşturmalıdırlar.

Değişimlerin temel belirleyiciler olduğu iş dünyasında, işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için, öğrenme potansiyellerinin de sürekli gelişmesi gerekmektedir. Örgütsel işleyişin belirleyici gücü ise; insan kaynağı olmaktadır. Bu da; örgütsel öğrenmenin temelinde, bireysel öğrenmenin olduğunu ve bu olmaksızın örgütsel öğrenmenin mümkün olmadığını göstermektedir. Ancak bireysel öğrenmeler de, kendiliğinden örgütsel öğrenmelere dönüşmemektedir. İşletmelerin fizyolojik anlamda bir beyni olmadığı için, işletme adına öğrenme işlevini bireyler gerçekleştirmektedir. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmenin ön koşuludur. İşletmeler, müşterilerine değer sunarak varlıklarını sürdürmeye çalışırlar. Gelişen rekabet ortamlarında başarılı olabilmek için işletmelerin, rekabette üstünlük sağlamaları gerekmektedir. Bilgi de işletmeler için en önemli rekabet aracı olmaktadır. İnovasyon da bir yerde, örgütsel öğrenme ile elde edilen yeni bilgilerin, müşteri bakımından değer ifade eden çıktılara dönüştürüldüğü süreç olmaktadır. Örgütsel gelişim ile işletme, geçmişine göre gelişme göstermekte değil; rakiplerine göre gelişme göstermektedir. Örgütsel öğrenmenin inovasyona dönüştürülebilmesi için;

- ❖ Yeni bilginin yaratılabilmesi için, işletme çatısı altında; hayal gücü yönetimi, düşünce kulüpleri ve tartışma platformları oluşturulmalıdır,
- ❖ Çalışanın yeni fikirler üretmesini engelleyecek, motivasyon düşürücü durumlardan kaçınılmalıdır,
- ❖ Ödüllendirme ve kariyer sistemleri; yaratıcılık ve değişime açık olma, bireysel öğrenme, yeni fikirler geliştirme, örgütsel öğrenmeye katkıda bulunma gibi kriterler ile şekillendirilmelidir,
- ❖ Ar-Ge, öğrenme ve kalite gibi faaliyetler işletme geneline yayılmalıdır,
- ❖ Örgütsel değerlendirmeler işletme ölçeklerinde değil, pazar ve sektör ölçeklerinde yapılmalıdır.
- ❖ Bütünsel bir bakış açısı için, öğrenme potansiyeli oluşturulmalı ve harekete geçilmelidir,
- ❖ Yöneticiler; çalışanların öğrenebilmesi için; örgütsel yapıyı oluşturmalı, örgüt kültürünü şekillendirmeli, gereken eğitim programlarını planlamalı, uygulamalı ve örnek teşkil etmelidir,
- ❖ Personel seçimi yapılırken belirleyici gücün insan kaynağı olduğu dikkate alınarak seçilmelidir,
- ❖ Paylaşımçı, konularında uzman, araştırmacı, öğrenmeye açık ve ekip çalışmasına yatkın kişiler tercih edilmelidir,
- ❖ Bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüşebilmesi için gerekli olan sistem ve yapılar oluşturulmalıdır,
- ❖ İşletme, değişim yaratabilmek ya da değişimleri takip edebilmek ve uyum sağlayabilmek için, çalışan personelin eğitime önem vermelidir,
- ❖ Yöneticiler, yeni fikirlerin oluşması ve inovasyona dönüşebilmesi için gerekli koşulları sağlamalıdır,
- ❖ Başarıları değerlendirme ve ödül sistemi yeniden düzenlenmelidir,
- ❖ Sistemlerde, yeni fikirler geliştirme ve bilgi dağılımlarına katkılarda bulunma gibi hususlar dikkate alınmalıdır,
- ❖ İşletmeler, rakiplerinden daha hızlı öğrenmeli ve inovasyonları daha önce pazara sunmalıdır.

- ❖ Örgütsel öğrenme sürecine, tüm işletme çalışanları dahil olmalıdır,
- ❖ Bireysel öğrenmenin, kolektif öğrenmeye dönüşmesi desteklenmelidir,
- ❖ Örgütsel öğrenme süreci, dinamik bir süreç olduğu için, sürekli değişimler esas alınmalıdır,
- ❖ Örgütsel öğrenmenin, faaliyet sonuçlarına bağlı olarak, değişik seviye ve hızlarda meydana gelebileceği göz önünde bulundurulmalıdır,
- ❖ Örgütsel öğrenmenin, her zaman doğru ve iyi sonuçlar çıkartmadığı durumlar unutulmamalıdır,
- ❖ Örgütsel öğrenme ile elde edilen bilgilerin ve kazanılan deneyimlerin ileride de kullanabilmek için, örgüt hafızasında saklı tutulmalıdır.

KAYNAKÇA

- ARIKAN, S. (1999). Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi. *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 17-34.
- AVCI, U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğın Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 121-138.
- AYDINLI, H. İ. (2005). Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 82-98.
- BHASKARAN, S. (2006). Incremental İnnovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated İndustry Environment. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 64-80.
- BİÇKES, D. M. ve ÖZDEVECİOĞLU, M. (2016). İşletmelerde Örgütsel Öğrenmenin Finansal Performans Üzerindeki Etkisi ve İnovasyonun Aracılık Rolü. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 8-28.
- CORDELL, V. V., WONGTADA, N. & KIESCHNICK, R. L. (1996). Counterfeit Purchase Intentions: Role of Lawfulness Attitudes and Product Traits as Determinants. *Journal of Business Research*, (35), 41-53.
- ÇETİN, S. (2009). Vizyon Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 95-103.
- DEMİRCİ, A. E., UZKURT, C., IŞIK, N., ALUFTEKİN, N., GÖKTEPE, H. ve AKDEVE, E. (2012). *Yenilik Yönetimi*. (Editör: Cevahir Uzkurt ve Ahmet Emre Demirci). TC Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın, 2602, 1-174.
- DOĞAN, E. (2013). The Role of Organizational Culture in Creating the Learning Organizations. *Social Sciences Research Journal*, 2(4), 1-12.
- ELÇİ, Ş. (2007). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara: Technopolis Group. 7. Baskı, Acar Matbaacılık, İstanbul Matbaacılık, İstanbul.
- ERCAN, S. ve GÖKDENİZ, İ. (2009). Girişimciliğın Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, (49), 59-82.
- ERTEKİN, Ö. (2014). *Teknoloji Yönetimi Tanımlar, İhtiyaç, Yöntem*. HDM Danışmanlık Mühendislik Bilişim, 1-19.
- GARCÍA-MORALES, V. J., JİMÉNEZ-BARRİONUEVO, M. M. & GUTİÉRREZ-GUTİÉRREZ, L. (2012). Transformational Leadership İnnuence on Organizational Performance Through Organizational Learning and İnnovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- GÜLSEÇEN, S. (2015). *Bilgi Yönetimi: Bilgi Türeticileri, Büyük Veri, İnovasyon, Kurumsal Zekâ*. İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim.
- GÜMÜŞ, S., DAYAL, M., GÜLHİHAL, H. ve BİLİM, G. (2014). *İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri*. 1. Baskı, İstanbul: Eğitim İletişim Yayınları.
- HAMEL, G. & BREN, B. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press, 72-84.

- HO, L. A. (2008). What Affects Organizational Performance? The Linking of Learning and Knowledge Management. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1234-1254.
- JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D. & SANZ-VALLE, R. (2011). Innovation, Organizational Learning, and Performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- KAHVECİ, E. (2008). Strateji, Stratejik Yönetim ve Stratejik Yönetim Modeli. *Verimlilik Dergisi*, (4), 7-30.
- KALAY, F. ve KIZILDERE, C. (2015). Türk İşletmelerinin İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*, 5(13), 36-63.
- KANIGÜR, S. ve ÖZDEVECİOĞLU, M. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi*, (16), 53-82.
- KARAATA, E. S.(2012). İnovasyonun Ölçümünde Yeni Arayışlar. *TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu*, İstanbul, 2-19.
- KERBER, K. & BUONO, A. F. (2005). Rethinking Organizational Change: Reframing the Challenge of Change Management. *Organizational Development Journal*, 23(3), 23-38
- KOÇ, O. (2010). Toplumsal Sorunlarla Mücadelede Bir Kaldıraç Olarak Sosyal İnovasyon ve Sosyal Girişimcilik Açısından Önemi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2), 205-212.
- KONUKBAY, A. (2016). Ankara'da Savunma Teknolojilerinde Faaliyet Gösteren Kobilerin Açık Yenilik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi. *Gazi Mühendislik Bilimleri Dergisi (GMBD)*, 2(1), 53-75.
- LOPEZ, S. P., PEÓN, J. M. M. & ORDÁS, C. J. V. (2005). "Organizational Learning as a Determining Factor in Business Competitiveness. *The Learning Organization*, 12(3), 227-245.
- MAZZANTI, M. PAOLO, P. & ERMANNIO, T. (2006). Organizational Innovations, Human Resources and Firm Performance -The Emilia-Romagna Food Sector. *The Journal of Socio-Economics*, (35), 123-141.
- MUKOYAMA, T. (2003). Innovation, Imitation and Growth With Cumulative Technology. *Journal of Monetary Economics*, (50), 361-380.
- MÜSTAKİL SANAYİCİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ [MÜSİAD], (2012). Küresel Rekabet İçin AR-GE ve İnovasyon. *Araştırma Raporları: 76*, İstanbul, 1-184.
- NAKTİYOK, S. ve İŞCAN, Ö. F. (2014). Açık Görüşlülük ve Vizyon Paylaşımını Destekleyen Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgüte Olan Duygusal ve Normatif Bağlılıklarındaki Rolü. *International Journal of Human Sciences*, 11(1), 846-860.
- ÖNCÜL, M. S. (1999). *Örgütsel Öğrenme*. Verimlilik Dergisi. Ankara: MPM Yayını.
- ÖRÜCÜ, E., KILIÇ, R. ve SAVAŞ, A. (2011). KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 58-73.
- ÖZDEVECİOĞLU M. ve BİÇKES, M. (2012). Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (39), 19-45.
- ÖZGÜR, G. E. ve KANBER, S. (2011). İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerine Etkileri: İmalat Sanayii Uygulaması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 61-76.
- PAKSOY, M. H. (2017). İşletmelerin Satışa Sunacağı Yeni Ürünlerin Pazarda Tutunmasını Etkileyen Faktörler. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 67-86.
- SAVAŞ, H. (2015). Ürün İnovasyonunu Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Literatür Taraması. *ISITES 2015 Sempozyumu*, 3-5 Haziran Valencia, İspanya, 2327-2337.

- TAŞGİT, Y. E. ve TORUN, B. (2016). Yöneticilerin İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecini Yönetme Tarzı ve İşletmelerin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 121-156.
- TELLİ, Ç., PARMAKSIZ, H. ve TÜRK, Y. Z. (2010). Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örgütsel İnovasyon. *Kamu-İş*, 11(3), 55-84.
- TOPSAKAL, Y. ve YÜZBAŞIOĞLU, N. (2017). Sosyal İnovasyon Kavramsal Model Önerisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(3), 565-576.
- TÖREMEN, F. ve PEKİNCE, D. (2011). Örgütsel Öğrenmede Grup Dinamizmi: Öğrenen Takımlar. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 389-406.
- ÜLGEN, H. ve MİRZE, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- YILMAZ, H. (2015). *Stratejik İnovasyon Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.