

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE İNOVASYONUN
FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ:
TAŞIMACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

ÜMİT ŞÜKRÜ ÜNLÜ

DOKTORA TEZİ

Danışman
PROF. DR. RİFAT İRAZ

KONYA – 2019



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Ümit Sükrü ÜNLÜ
	Numarası	014127001004
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME / İŞLETME
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☐ Doktora ☒
	Tezin Adı	Örgütsel Öğrenme ve İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkisi: Taşıma Sektörü Örneği

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin imzası
(İmza)



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Doktora Tezi Kabul Formu

Öğrencinin	Adı Soyadı	ÜMIT SÜKRÜ ÜNLÜ		
	Numarası	01412 7001004		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME / İŞLETME		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☐	Doktora ☒	
	Tez Danışmanı	PROF.DR. RIFAT İRAZ		
	Tezin Adı	Örgütsel Öğrenme ve İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkisi : Taşımacılık Sektörü Örneği		

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan başlıklı bu çalışma 62..../07..../2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler	İmza
Prof.Dr.Rifat İRAZ	Danışman	
Doç.Dr. Savaş ERDOĞAN	Üye	
Doç.Dr. Y. Yalçın İLERİ	Üye	
Doç.Dr. A. Burhan ÇAKICI	Üye	
Dr. Öğr. Üyesi Burcu DOĞANAR	Üye	

ÖNSÖZ

Küresel yönetim stratejilerinin ağırlığını hissettirdiği son yıllarda, firmalarda iş konsepti oluşturmak için rekabet aracı olarak örgütsel öğrenme veya inovasyon kullanımı açıkça görülmektedir. Firmalar arası rekabet hala önemli bir parametre olmakla beraber, özellikle rekabet üstü konumlara geçmeyi pekiştirecek değer zincirlerinin önem kazandığı kompleks bir iş dünyasında; örgütsel öğrenme ve inovasyonun birlikte bir iş kültürü olarak incelenmesi önemli konulardan biri haline gelmiştir.

Bu çalışmamızda, örgütsel öğrenme ve inovasyonun bir kültür olarak birlikte uygulanmasının firma performansına etkileri, Türkiye'deki lojistik sektöründe faaliyet gösteren Uluslararası Nakliyeciler Derneğinin (UND) Ankara Temsilciliğine üye firmalarda büyük bir titizlikle incelenmiştir.

Öncelikle; yardım ve desteği, sağladığı motivasyonu için tez danışmanım Sn. Prof. Dr. Rifat İRAZ'a; doktora serüvenimde başından beri yanımda olan arkadaşım/kardeşim Sn. Ayşegül YILDIZ PARALI ve Sn. Türkan KAYSER'e ayrıca anket araştırma süresince emeği geçen Sn. Serdar ŞAHİN ile Sn. Mesut MAHMUTOĞLU'na şükranlarımı sunar, teşekkürü borç bilirim.

Tezim ailemin değerli bireylerinin büyük sabır, fedakârlık, maddi ve manevi destekleri sayesinde gerçekleşebilmiştir. Gösterdikleri sonsuz özveri ve sevgiden dolayı çalışma hayatım boyunca sevgi ve muhabbet ile her daim desteğini esirgemeyen sevgili eşim Zehra ÜNLÜ'ye, geç mesai saatlerinden sonra onlara ayırmam gereken zamanı bile çalışmalarına ayırdığımdan dolayı beni bağışlamaları dileği ile kızım Hazal ÜNLÜ'ye, oğlum Ata ÜNLÜ'ye ve yaşamımın her karesinde kendisinin bilgi ve tecrübelerinin izinde yürüdüğüm babama, öğretilerini gururla taşıdığım, cennetinde gururla beni izlediğinden emin olduğum anneme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ümit Şükrü Ünlü



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	:	Ümit Şükrü ÜNLÜ
	Numarası	:	014127001004
	Ana Bilim/Bilim Dalı	:	İşletme
	Programı	:	Tezli Yüksek Lisans ☐ Doktora ☒
	Tezin Adı	:	Örgütsel Öğrenme ve İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkisi: Taşımacılık Sektörü Örneği

Bu çalışma, örgütsel öğrenme ve inovasyonun firma performansı üzerine etkisi: taşımacılık sektörü örneği başlığı altında ele alınmıştır. Dolayısıyla örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı ile ilgili literatür taramaları yapılmış aynı zamanda tezle ilgili temel konulara da yer verilmiştir. Günümüzde yaşanan küreselleşme sürecinde firmaların uzun süre rekabetçi kalabilmeleri, performanslarını artırabilmelerine bağlıdır. Firma performansını etkileyen birçok yöntem ve teknik bulunmakla birlikte, inovasyon ve örgütsel öğrenme son yıllarda sıkça kullanılan önemli birer araç haline gelmiştir. Gerek yerli gerekse yabancı yazında örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmaya rastlanmakla birlikte, özellikle lojistik taşımacılık üzerine odaklanan çalışmaların sınırlılığı göze çarpmaktadır.

Bu çalışmada, “bilgiyi elde etme ve paylaşma yoluyla örgütün potansiyel kavrama kapasitesinin artırılması” anlamına gelen örgütsel öğrenme ile “işletme içerisinde yeni ürün, süreç, pazarlama stratejisi, teknoloji ve organizasyonel tekniği geliştirmeye yönelik tüm faaliyetler” olarak tanımlanabilecek örgütsel inovasyon olgusunun ve öncülü biçiminde görülebilecek olan inovasyon yöneliminin incelenerek; performans yönetimi ve performans ölçümü kavramlarını barındıran örgütsel performans üzerine etkilerinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Yapılan bu çalışmanın uygulama bölümünde anket uygulaması yöntemi ile Uluslararası Nakliyeciler Derneği (UND) Ankara Temsilciliği'nde faaliyet gösteren 46 adet lojistik firması örneklemeden veri toplanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda; örgütsel öğrenme boyutları ile inovasyon ölçeği boyutları arasında genel anlamda pozitif yönlü ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Örgütsel öğrenme ile işletme performansı arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Öğrenme, İnovasyon, Performans Ölçümü, Örgütsel Performans, Uluslararası Nakliyeciler Derneği (UND).





T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



SUMMARY

Öğrencinin	Adı Soyadı	:	Ümit Şükrü ÜNLÜ
	Numarası	:	014127001004
	Ana Bilim/Bilim Dalı	:	İşletme
	Programı	:	Tezli Yüksek Lisans ☐ Doktora ☒
	Tezin İngilizce Adı	:	The Effect of Organizational Learning and Innovation on Firm Performance: A Case Study on Transportation Sector

This study deals with the impact of organizational learning and innovation on the firm performance: the case of transport sector. Therefore, literature surveys on organizational learning, innovation and firm performance were made and the main issues related to the thesis were also included. In today's globalization process, it is up to companies to stay competitive for a long time and to increase their performance. Although there are many methods and techniques affecting company performance, innovation and organizational learning has become an important tool frequently used in recent years. Although there are many studies examining the relationship between organizational learning, innovation and firm performance in both domestic and foreign literature, there is a limitation of the studies focused on logistics transportation in particular.

In this study, organizational learning which means "increasing the capacity of the organization by obtaining and sharing information means all activities aiming to develop new product, process, marketing strategy, technology and organizational technique within the enterprise by examining the innovation orientation; This course aims to present the effects of performance management and performance measurement on organizational performance.

In the application part of this study, data were collected from 46 sample logistics companies which are active in International Transporters Association (UND) Ankara Representative Office with questionnaire application method. As a result of the research; There is a positive relationship between organizational learning dimensions and innovation scale dimensions. It was concluded that there is a negative relationship between organizational learning and business performance.

Keywords: Organizational Learning, Innovation, Performance Measurement, International Transporters Foundation (UND).



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	ii
DOKTORA TEZİ KABUL FORMU	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	vi
SUMMARY	viii
İÇİNDEKİLER	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xix
TABLolar LİSTESİ	xx
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xxiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

	Sayfa No
1.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı, Ortamı, Süreci ve Stratejik Önemi	4
1.1.1. Öğrenme Kavramı.....	5
1.1.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı	7
1.1.3. Örgütsel Öğrenme Ortamı.....	9
1.1.4. Örgütsel Öğrenme Süreci.....	11
1.1.5. Örgütsel Öğrenimin Stratejik Önemi	12
1.2. Örgütsel Öğrenme ile Yakın Terimler Arasındaki Farklılıklar	13
1.2.1. Örgütsel Öğrenme ile Öğrenen Örgüt Arasındaki Farklılıklar	14
1.2.2. Örgütsel Bilgi-Bilgi Yönetimi Ayrımı	16
1.3. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri	17
1.3.1. Bireysel Düzeyde Öğrenme	17
1.3.2. Örgütsel Düzeyde Öğrenme.....	18
1.3.3. Grup Düzeyinde Öğrenme	18
1.4. Örgütsel Öğrenme Modelleri	19

1.4.1. Fiol ve Lyles'in Modeli.....	20
1.4.2. Argyris ve Schön'ün Modeli.....	20
1.4.2.1. Tek Döngülü Öğrenme	20
1.4.2.2. Çift Döngülü Öğrenme	22
1.4.3. Senge'in Modeli.....	23
1.5. Örgütsel Öğrenmenin Ölçülmesi.....	24
1.5.1. Örgütsel Öğrenmenin Ölçülmesinde Temel Yaklaşımlar	24
1.5.2. Örgütsel Öğrenmenin Boyutları.....	25
1.5.2.1. Paylaşılan Vizyon	25
1.5.2.2. Öğrenmeye Olan Bağlılık.....	26
1.5.2.3. Açık Fikirlilik	26
1.6. Örgütsel Öğrenmenin Firma Performansına Etkileri	27

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON

	Sayfa
	No
2.1. İnovasyon Kavramı ve İlgili Kavramlar	29
2.1.1. İnovasyon Kavramı	29
2.1.2. Yenilik Kavramı.....	30
2.1.3. Yaratıcılık Kavramı.....	32
2.1.4. Girişimcilik Kavramı	33
2.2. İnovasyonun Özellikleri.....	35
2.3. İnovasyonun Önemi	35
2.4. İnovasyon Türleri	36
2.4.1. Ürün İnovasyonu.....	37
2.4.2. Süreç İnovasyonu	38
2.4.3. Strateji İnovasyonu	39
2.4.4. Pazarlama İnovasyonu	39
2.5. İnovasyon Stratejileri	41
2.5.1. Saldırgan Strateji.....	41
2.5.2. Savunmacı Strateji	43

2.5.3. Taklitçi Strateji.....	44
2.5.4. Bağımlı Strateji	45
2.5.5. Geleneksel Strateji	45
2.6. İnovatif Strateji Uygulamaları	46
2.6.1. Büyüme Stratejisi.....	48
2.6.2. Birliklilikler Stratejisi.....	49
2.6.3. Yapışma Stratejisi	49
2.6.4. AR-GE	50
2.6.5. Ulusal strateji	51
2.7. Örgütlerde İnovasyonun Gerekliliği	52
2.8. Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi.....	53
2.9. İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkileri	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI, PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

	Sayfa No
3.1. Performans, İşletme Performansı ve Performans Yönetimi Kavramları	57
3.1.1. Performans Kavramı	57
3.1.2. İşletme Performansı Kavramı	58
3.1.3. Performans Yönetimi Kavramı	58
3.2. Performans Yönetimi	59
3.2.1. Performans Yönetiminin Amaçları	60
3.2.2. Performans Yönetimi Süreçleri.....	61
3.2.2.1. Performans Planlama.....	63
3.2.2.2. Performans Değerlendirme.....	64
3.2.2.3. Performans Geliştirme.....	66
3.3. Performans Ölçümü	67
3.4. Performansın Geliştirilmesi ve Performans Geliştirmede Uygulanan Stratejiler.....	68

3.4.1. Çalışan Danışmanlığı	68
3.4.2. Eğitim Faaliyetleri.....	70
3.4.3. Koçluk.....	71
3.5. Performansın Ölçülmesi İçin Gerekli Kriterler ve Performans Ölçülerinin Sınıflandırılması.....	73
3.5.1. İşgücü Verimliliği	73
3.5.2. İşletme Karlılık Oranı	74
3.5.3. Yatırım Geri Dönüş Oranı.....	75
3.5.4. Yatırımın Getiri Oranı (İndirgeme/İskonto Oranı)	76
3.6. Örgüt Performansını Etkileyen Faktörler.....	76
3.6.1. Çalışan Memnuniyeti	77
3.6.2. Çalışan Düşünceleri	78
3.6.3. Çalışanların İşletmeye Güveni	79
3.6.4. Katılımcılık	80
3.6.5. Geribildirim.....	81
3.6.6. Çalışan -İş Uyumunun Sağlanması.....	81
3.6.7. Dengelenmiş Skor Kart.....	82
3.6.8. Çalışan Verimliliği.....	83
3.6.8.1. Ekonomik Faktörler.....	84
3.6.8.2. Fiziki Faktörler	85
3.6.8.3. Psiko-Sosyal Faktörler.....	85

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE İNOVASYONUN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: TAŞIMACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

	Sayfa
	No
4.1. Araştırmanın Metodolojisi	87
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	87
4.1.2. Araştırmanın Önemi.....	87
4.1.3. Araştırmanın Kapsamı, Evreni ve Örneklem Büyüklüğü	88
4.1.4. Araştırmanın Problemi	89

4.1.5. Araştırmanın Varsayımları.....	90
4.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	90
4.1.7. Araştırmanın Ana Modeli	91
4.1.8. Araştırmanın Hipotezleri.....	92
4.1.9. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Analizi	95
4.1.9.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	95
4.1.9.2. Güvenilirlik Analizi.....	97
4.2. Demografik Bulgular	98
4.2.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular	99
4.2.2. Medeni Hal Değişkenine Ait Bulgular.....	99
4.2.3. Yaş Değişkenine Ait Bulgular	100
4.2.4. Eğitim Düzeyi Değişkenine Ait Bulgular	100
4.2.5. Çalışma Pozisyonu Değişkenine Ait Bulgular.....	101
4.2.6. Aylık Gelir Değişkenine Ait Bulgular	101
4.2.7. Firmadaki Çalışma Süresi Değişkenine Ait Bulgular	102
4.3. Faktör Analizi.....	102
4.3.1. İnovasyon Ölçeği İçin Faktör Analizi.....	103
4.3.2. Örgütsel Öğrenme Ölçeği İçin Faktör Analizi.....	104
4.3.3. İşletme Performansı Ölçeği İçin Faktör Analizi	106
4.3.4. Çalışmanın Ölçekleri İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları	107
4.4. Anova Analizleri	108
4.4.1. Cinsiyet ile İnovasyon, Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki.....	109
4.4.1.1. Cinsiyet ile İnovasyon Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	109
4.4.1.2. Cinsiyet ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	109
4.4.1.3. Cinsiyet ile İşletme Performansı Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki	111
4.4.2. Medeni Hal ile İnovasyon, Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki.....	112

4.4.2.1. Medeni Hal ile İnovasyon Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	112
4.4.2.2. Medeni Hal ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki	112
4.4.2.3. Medeni Hal ile İşletme Performansı Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki	114
4.4.3. Yaş İle İnovasyon, Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki.....	115
4.4.3.1. Yaş ile İnovasyon Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	116
4.4.3.2. Yaş ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	118
4.4.3.3. Yaş ile İşletme Performansı Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	120
4.4.4. Eğitim Durumu İle İnovasyon, Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki	121
4.4.4.1. Eğitim Durumu ile İnovasyon Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	122
4.4.4.2. Eğitim Durumu ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki	124
4.4.4.3. Eğitim Durumu ile İşletme Performansı Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki	126
4.4.5. Çalışma Departmanı İle İnovasyon, Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki	128
4.4.5.1. Çalışma Departmanı ile İnovasyon Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki	128
4.4.5.2. Çalışma Departmanı ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki	130
4.4.5.3. Çalışma Departmanı ile İşletme Performansı Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki	132
4.4.6. Hizmet Süresi ile İnovasyon, Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki	134

4.4.6.1. Hizmet Süresi ile İnovasyon Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	134
4.4.6.2. Hizmet Süresi ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki	136
4.4.6.3. Hizmet Süresi ile İşletme Performansı Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki	138
4.4.7. Aylık Gelir İle İnovasyon, Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki.....	139
4.4.7.1. Aylık Gelir ile İnovasyon Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	140
4.4.7.2. Aylık Gelir ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki	142
4.4.7.3. Aylık Gelir ile İşletme Performansı Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki	144
4.4.8. Çalışmanın Alt Boyutları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki	146
4.5. Korelasyon Analizleri	147
4.5.1. İnovasyon Ölçeği Alt Boyutları ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi	148
4.5.2. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutları ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi.....	153
4.5.3. İşletme Performans Ölçeği Alt Boyutları ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi.....	159
4.6. Regresyon Analizleri.....	159
4.6.1. İnovasyon ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi.....	164
4.6.1.1. Rekabet Performansı ile İnovasyon Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi	164
4.6.1.2. Üretim Performansı ile İnovasyon Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi	165
4.6.1.3. Finansal Performans ile İnovasyon Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi	166

4.6.1.4. Pazarlama Performansı ile İnovasyon Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi	167
4.6.1.5. Piyasa Performansı ile İnovasyon Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi	168
4.6.1.6. İşletme Performansı ile İnovasyon Arasındaki İlişki	169
4.6.2. Örgütsel Öğrenme ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi.....	170
4.6.2.1. Rekabet Performansı ile Örgütsel Öğrenme Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi.....	170
4.6.2.2. Üretim Performansı ile Örgütsel Öğrenme Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi.....	171
4.6.2.3. Finansal Performans ile Örgütsel Öğrenme Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi.....	172
4.6.2.4. Pazarlama Performansı ile Örgütsel Öğrenme Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi.....	173
4.6.2.5. Piyasa Performansı ile Örgütsel Öğrenme Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi.....	174
4.6.2.6. İşletme Performansı ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki.....	176

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

	Sayfa
	No
5.1. Değişkenlerle İlgili Değerlendirmeler.....	177
5.2. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Değerlendirmeler	178
5.2.1. Anova Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar	178
5.2.2. Korelasyon Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar	178
5.2.3. Regresyon Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar.....	185
5.3. Çalışma İçin Yapılan Analizlerle İlgili Öneriler	188
5.3.1. Değişkenlerle İlgili Değerlendirmelere Yönelik Geliştirilen Öneriler.....	188

5.3.2. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Değerlendirmelerle İlgili Geliştirilen Öneriler	190
5.3.2.1. Anova Analizleri ile İlgili Öneriler	190
5.3.2.2. Korelasyon Analizleri ile İlgili Öneriler.....	194
5.3.2.3. Regresyon Analizleri ile İlgili Öneriler	197
KAYNAKÇA.....	200
EKLER	214
EK-1: ANKET FORMU	214
EK-2: İNOVASYON ÖLÇEĞİ.....	215
EK-3: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÖLÇEĞİ.....	216
EK-4: FİNANSAL PERFORMANS.....	217
ÖZGEÇMİŞ	219

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
	No
Şekil 1.1. Tek-Döngülü ve Çift-Döngülü Öğrenme	21
Şekil 2.1. İnovasyon Süreci	48
Şekil 2.2. İnovasyon Pramidi.....	53
Şekil 3.1. Performans Yönetimi Süreci	62
Şekil 4.1. Örgütse Öğrenme, İnovasyon ve İşletme Performansı İlişkisi.....	91



TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 2.1. Yaratıcılık ve Kişi İlişisine Değinen Tanımlamalar	34
Tablo 4.1. Örneklem Büyüklükleri	89
Tablo 4.2. Güvenilirlik Katsayısı Tablosu	97
Tablo 4.3. Güvenilirlik Analizi	98
Tablo 4.4. Cinsiyet Değişkeni Frekans Tablosu	99
Tablo 4.5. Medeni Hal Değişkeni Frekans Tablosu.....	99
Tablo 4.6. Yaş Değişkeni Frekans Tablosu	100
Tablo 4.7. Eğitim Düzeyi Değişkeni Frekans Tablosu	100
Tablo 4.8. Çalışma Pozisyonu Değişkeni Frekans Tablosu	101
Tablo 4.9. Aylık Gelir Değişkeni Frekans Tablosu	101
Tablo 4.10. Firmadaki Çalışma Süresi Değişkeni Frekans Tablosu	102
Tablo 4.11. İnovasyon Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu.....	103
Tablo 4.12. Örgütsel Öğrenme Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu.....	104
Tablo 4.13. İşletme Performansı Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu	106
Tablo 4.14. Çalışmanın Ölçekleri İçin Faktör Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 4.15. Cinsiyet ile İnovasyon Ölçeği İçin Anova Tablosu	109
Tablo 4.16. Cinsiyet ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği İçin Anova Tablosu	110
Tablo 4.17. Cinsiyet ile İşletme Performansı Ölçeği İçin Anova Tablosu	111
Tablo 4.18. Medeni Hal ile İnovasyon Ölçeği İçin Anova Tablosu	112
Tablo 4.19. Medeni Hal ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği İçin Anova Tablosu	113
Tablo 4.20. Medeni Hal ile İşletme Performansı Ölçeği İçin Anova Tablosu.....	114
Tablo 4.21. Yaş ile İnovasyon Ölçeği İçin Anova Tablosu	116
Tablo 4.22. Yaş ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği İçin Anova Tablosu	118
Tablo 4.23. Yaş ile İşletme Performansı Ölçeği İçin Anova Tablosu	120
Tablo 4.24. Eğitim Durumu ile İnovasyon Ölçeği İçin Anova Tablosu	122
Tablo 4.25. Eğitim Durumu ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği İçin Anova Tablosu	124
Tablo 4.26. Eğitim Durumu ile İşletme Performansı Ölçeği İçin Anova Tablosu .	126
Tablo 4.27. Çalışma Departmanı ile İnovasyon Ölçeği İçin Anova Tablosu	128
Tablo 4.28. Çalışma Departmanı ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği İçin Anova	130

Tablo 4.29. Çalışma Departmanı ile İşletme Performansı Ölçeği İçin Anova Tablosu	132
Tablo 4.30. Hizmet Süresi ile İnovasyon Ölçeği İçin Anova Tablosu.....	134
Tablo 4.31. Hizmet Süresi ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği İçin Anova Tablosu.....	136
Tablo 4.32. Hizmet Süresi ile İşletme Performansı Ölçeği İçin Anova Tablosu	138
Tablo 4.33. Aylık Gelir ile İnovasyon Ölçeği İçin Anova Tablosu	140
Tablo 4.34. Aylık Gelir ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği İçin Anova Tablosu	142
Tablo 4.35. Aylık Gelir ile İşletme Performansı Ölçeği İçin Anova Tablosu	144
Tablo 4.36. Anova Tabloları Sonucu	146
Tablo 4.37. Korelasyon Katsayısı Değer Aralıkları Tablosu	147
Tablo 4.38. İnovasyon Ölçeği Alt Boyutları ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi Tablosu	148
Tablo 4.39. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutları ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi Tablosu	153
Tablo 4.40. İşletme Performans Ölçeği Alt Boyutları ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi	159
Tablo 4.41. Rekabet Performansı ile İnovasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişki ...	164
Tablo 4.42. Üretim Performansı ile İnovasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişki	165
Tablo 4.43. Finansal Performans ile İnovasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişki	166
Tablo 4.44. Pazarlama Performansı ile İnovasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişki	167
Tablo 4.45. Piyasa Performansı ile İnovasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişki	168
Tablo 4.46. İşletme Performansı ile İnovasyon Arasındaki Regresyon Analizi Sonucu..	169
Tablo 4.47. Rekabet Performansı ile Örgütsel Öğrenme Alt Boyutları Arasındaki İlişki	170
Tablo 4.48. Üretim Performansı ile Örgütsel Öğrenme Alt Boyutları Arasındaki İlişki	171
Tablo 4.49. Finansal Performans ile Örgütsel Öğrenme Alt Boyutları Arasındaki İlişki	172
Tablo 4.50. Pazarlama Performansı ile Örgütsel Öğrenme Alt Boyutları Arasındaki İlişki	173

Tablo 4.51. Piyasa Performansı ile Örgütsel Öğrenme Alt Boyutları Arasındaki İlişki	174
Tablo 4.52. İşletme Performansı ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki Regresyon Analizi Sonucu	176



KISALTMALAR LİSTESİ

AR-GE	: Araştırma-Geliştirme
AŞ.	: Anonim Şirketi
Bo	: Yatırımın Getiri Oranı
C	: Celcius
Der.	: Derleme
HP	: Hewlett-Packard
ISBN	: International Standard Book Number
İK	: İnsan Kaynakları
İng.	: İngilizce
kg	: Kilogram
MÜSİAD	: Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği
OECD	: Organization For Economic Co-operation and Development
ör.	: örnek
PARC	: Palo Alto Research Center
Ro	: Risksiz Getiri Oranı
ROA	: Varlıkların Geri Dönüşü
ROCE	: Tahsis Edilen Sermayenin Geri Dönüşü
ROI	: Yatırımın Geri Dönüşü
Rp	: Risk Primi
SMART	: Specific-Measurable-Achievable-Reasonable-TimeBound
s.	: sayfa
Tüsiad	: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
UND	: Uluslararası Nakliyeciler Derneği
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
vol.	: volume
ABS	: Air Break System
GPS	: Global Positioning System
UV	: Ultra Violet
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri

GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı; örgütsel öğrenme ve inovasyonun firma performansı üzerine etkilerinin araştırılmasıdır.

Belirlenmiş olan sonuçlara ulaşabilmek için davranışların ve eylemlerin değiştirilerek yeni sezgisel yeteneklerin ya da bilgilerin kazanılması öğrenme olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel öğrenme kavramını ise işletmelerde ortaya konulan performansını en iyi hale getirilmesini sağlayan, kaynakların ya da yeteneklerin geliştirilmesini Amaçlayan bilgilerin meydana getirilmesi tamamlanması için ortaya konulan dinamik süreçler olarak tanımlanmaktadır.

İşletmelerin yoğun rekabet şartlarında değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi için izlenmesi gerekli olan pek çok süreç yer almaktadır. İşletmelerin öğrenen örgüt olabilmesi de bu süreçlerin başında yer almaktadır. Örgütsel öğrenme süreçleri, işletmelerin değişmesi açısından en önemli unsur olmaktadır. Öğrenemeyen işletmeler davranışlarında, düşüncelerinde, iş yapma tekniklerinde değişiklik yapılmayan işletmeler olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda öğrenemeyen örgütler birçok iç ve dış dinamiklerini yitirmiş bulunmaktadır. Öğrenen örgütler, örgütsel şekilde pek çok değişimden haberi bulunmakla birlikte bu değişimlere uyum sağlayabilmenin yollarını da araştırmaktadır.

İşletmeler müşterilerin beklentilerini, gereksinimlerini karşılayabilmek için hizmet kalitelerini yükseltmeleri küresel rekabet şartlarında kendilerini önemli bir yer edinebilmeleri amacıyla inovasyona ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmelerdeki yöneticilerin inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirmeleri için bilginin ya da teknolojilerin geliştirilerek işletmeyi yararlı hale getirilmesinin en temel koşulu insan olmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin inovasyonun başlangıcı sayılan fırsatları yakalayabilmesi yaratıcı fikirler ortaya çıkarması ve bu fikirleri değerlendirmesi çalışanlar tarafından gerçekleştirilebilir. İşletme tarafından ortaya atılan bu hedeflere ulaşabilmek ve istenen başarıların elde edebilmek için en temel husus çalışan motivasyonunu yükselttilerek işletme performansının artırılmasından geçmektedir.

İşletmelerin ortaya çıkan yenilikçi faaliyetlerden yararlanabilmesi amacıyla inovasyonel performans ölçümleri ile birlikte önceden gerçekleştirmiş oldukları inovatif her faaliyetin çıktılarını ortaya koymaları gerekmektedir. İşletme

kapsamında inovasyonel performans göstergeleri, inovatif açıdan son durumlarını anlamaları bakımından yararlı olmaktadır. İşletmelerde ortaya çıkarılan inovasyon performans göstergelerinin, inovasyonun faaliyetlerin neden etkilendiğini ve sergilemiş oldukları performanslarının artırılması açısından neler sergilemiş oldukları ile neler yapılmasının faydalı olacağı konusunda önemli katkılar sağlamaktadır.

Çalışan bireylerin yapmış oldukları işlerle ilgili bünyesinde barındırmış olduğu motivasyonu ve bilgiyi bütün hale getirmesi ile ortaya çıkan örgütsel davranış şekilleri, performansı oluşturmaktadır. Çalışanların örgütsel öğrenme ve inovasyon kapsamında yüksek düzeyde başarı ve performans sergileyebilmeleri için ilk olarak iş için uygun çalışanların belirlenerek seçilmesi önem arz etmektedir. İş için seçilen uygun adayların istihdam edilmesinin ardından verilecek hizmet içi eğitimlerle yetiştirilmeleri, işletme performansının artmasına katkı sağlamaktadır.

Çalışmanın literatür kısmı üç bölümden, alan uygulaması ile sonuç ve öneriler kısmı da bir bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler şu şekilde sıralanabilir;

Birinci bölümde; örgütsel öğrenme kavramı, ortamı, süreci ve stratejik önemi, örgütsel öğrenme ile yakın terimler arasındaki farklılıklar, örgütsel öğrenme düzeyleri, örgütsel öğrenme modelleri, örgütsel öğrenmenin ölçülmesinde temel yaklaşımlar ve boyutları ve örgütsel öğrenmenin firma performansına etkileri üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde; inovasyon başlığı altında inovasyon kavramı ile ilgili kavramlar inovasyonun özellikleri, inovasyonun önemi, inovasyon türleri, saldırgan, savunmacı, taklitçi ve benzeri gibi inovasyon stratejileri, inovatif strateji uygulamaları, örgütlerde inovasyonun gerekliliği, örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisiyle inovasyonun firma performans üzerine etkileri incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; işletme performansı, performans yönetimi ve performans ölçümü başlığı altında performans, işletme performansı performans yönetimi kavramları açıklanmış, performans yönetiminin amaçları ve sürekli üzerinde durulmuş, performans ölçümü, performansın geliştirilmesi ve performans geliştirmede uygulanan stratejiler, performansın geliştirilmesi için gerekli kriterler ve performans ölçütlerinin sınıflandırılması ve örgüt performansını etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümünde; örgütsel öğrenme ve inovasyonun firma performansı üzerine etkisi taşımacılık sektörü örneği başlığı altında bir alan uygulaması yapılmıştır. Uygulamanın yapıldığı yılda asgari ücret birinci dönemde brüt 1.201,50 TL, net 949,07 TL, ikinci dönemde ise brüt 1.273,50 TL, net 1.000,54 TL olarak tespit edilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde ise; elde edilen bulgular sonuç ve öneriler başlığı altında ortaya konulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

1.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı, Ortamı, Süreci ve Stratejik Önemi

Yoğun rekabet koşullarında, işletmelerin farklılaşan çevre şartlarına uyum sağlaması için izlemesi gereken ve yapması gereken süreçler bulunmaktadır. Öğrenen örgüt olmak da bu süreçlerden birisi olmaktadır. Örgütsel öğrenme süreci, işletmelerin değişimi açısından vazgeçilmez unsur olarak değer kazanmaktadır. Öğrenmeyen örgütler düşüncelerini, davranışlarını, iş yapma şekillerinde değişiklik yapmayan örgütler olarak adlandırılmaktadır. Öğrenmeyen örgütler giderek birçok dış ve iç dinamiklerini yitirerek entropinin tesiri altına hızlı bir şekilde girmektedirler. Öğrenen örgütlerin, örgütsel biçimde birçok değişimden haberleri olmakta ve değişimlere uyum sağlamanın yollarını aramaktadırlar (Biçkes ve Özdevecioğlu, 2016: 9).

Örgütsel öğrenme uygulaması ve stratejisi, öğrenen örgüt kavramı, işletmelerde daha da önem kazanmaktadır. Söz konusu olgunun örgütsel değişimi sağlamanın ve onu devam ettirmenin yollarından birisi de sürekli bir örgütsel öğrenme davranışını gerçekleştirmektir. Hızlı değişimlerin yaşadığı dönemde, bireyler ve işletmeler açısından ortaya çıkan bu değişimlere uyum sağlamak ve onu takibe almak oldukça güçleşmiştir. Çalışanlar ve işletmeler açısından yeniliği ve değişimi yakalayabilmenin, ona ayak uydurmanın ve değişimler yönünde tekrardan bir yapılanma ihtimalinin en başarılı yollarından biri, etkili biçimde öğrenme becerisini kazanmak ve örgütsel olarak öğrenmeyi sürekli ve stratejik bir duruma getirmek olmaktadır. İşletmeleri bu durum, öğrenen örgüt konumuna ve örgütsel öğrenmeyi etkili kurum kültürü haline getirmeye koşullamaktadır. İşletmeler öğrenirken farklı yöntemler kullanmaları birlikte bu teknikler işletmeden işletmeye göre değişiklik göstermektedir. İşletmelerin her biri öğrenmeye konusunda aynı seviyede yetenekli ve istekli olmamaktadır. İşletmeden bazıları öğrenme konusuna yatkınken, bazı işletmeler ise her türlü değişim ve yeniliği var olan duruma karşı tehdit biçiminde algılamakla birlikte öğrenmeye yönelik direnç de sergilemektedirler. İşletmelerin çevresel değişimlere ve yeniliklere ayak uydurmaları ve öğrenme

becerilerini geliştirebilmek için en uygun olan örgüt kültürüne ihtiyaçları bulunmaktadır (Arıkan, 1999: 23).

Dolayısıyla bu bölümde; öğrenme kavramı, örgütsel öğrenme kavramı, örgütsel öğrenme ortamı, örgütsel öğrenme süreci ve örgütsel öğrenmenin stratejik önemi konuları irdelenecektir.

1.1.1. Öğrenme Kavramı

Öğrenme, belirlenen sonuca ulaşmak için eylem ve davranışların değiştirilerek yeni bilgilerin ve sezgisel yeteneklerin kazanılması şeklinde tanımlanabilir. Karar alma ile ilgili zihinsel modelin değiştirilmesine imkân sağlayan öğrenme, bilgi ve teknoloji çağı olarak bildiğimiz günümüz koşullarında, örgütün başarılı olabilmesi adına yeni seçenekler sunabilmektedir. Şahıslar gibi örgütlerin de öğrenme yetenekleri bulunmaktadır. İşletmeler tıpkı şahıslar gibi bilgi üretme, yeni bilgileri uygulamak için davranış şekillerini değiştirebilme ve bilgi transfer etme yeteneklerine sahip olabilmektedirler. Yeni hizmet, bilgi ve ürün edinme yeteneğine sahip olan bir örgüt hem dış çevresinde hem de iç çevrelerde yeni ilişkiler kurarak daha yüksek bir amaca ve daha güzel bir dünyaya hizmet etmek için çalışan fertlerin gruplarından meydana gelmektedir. Uzun vadede örgütsel öğrenmeler, bilgi oluşumunu destekleyerek bilgiyi tutmakta ve sürekli biçimde dönüşümleri gerçekleştirecek olan kapasiteleri sağlayan sistemlerin kullanılmasını sağlamaktadır (Aydınlı, 2005: 83).

Öğrenme, organizmadaki deneyimlerden ve işlevsellikten kaynaklanan değişiklikler şeklinde tanımlanmakla birlikte mekanik yönden veya davranıştan kaynaklı değişiklikler şeklinde de tanımlanmaktadır. Her iki tanımda da eksiklikler bulunmaktadır. Öğrenme, ontogenetik adaptasyon şeklinde yani bir organizmanın davranışında olan değişiklikler biçiminde tanımlanmaktadır. İşlevsel olarak ise öğrenme, yalnızca diğer tanımlarda olan sorunları çözmekle kalmaz aynı zamanda bilişsel öğrenmeyle ilgili araştırmalarda da çok önemli avantajları bulunmaktadır (Houwer vd., 2013: 631).

Öğrenme, insanoğlu için en büyük melekelerden birisi olmaktadır. Canlıları diğer canlılardan ayıran önemli özelliklerin başında öğrenme gelmektedir. Öğrenme yetisi yani alışkanlıkları insanoğluna geçmişte yaşadığı anılarını, akıldan geçen

düşüncelerini ve geleceğe dönük öngörülerini hatırlatmaktadır. İşletmelerin, canlılar gibi birer varlık oldukları düşünülürse, buna göre öğrenme, bulundukları çevreye daha iyi uyum sağlayabilmeleri için çaba gösteren işletmelerin, varlıklarını sürdürebilmelerinin en açık bir koşulunu oluşturmaktadır. İşletmelerin, öğrenme süreçlerini en iyi şekilde yönetmesi varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından yeterli olmamaktadır. Öğrenmenin, çalışanlar tarafından benimsenmesi ve örgütsel bir özellik taşıması gerekmektedir. İşletmelerden bazıları, kazançlarının farkına vararak, öncelikli olarak öğrenmeyi teşvik ederek bu konuda en pratik yola başvurmaktadırlar. Öğrenmeyi, bilinçli bir şekilde merkezlerine alamayan işletmeler, sadece tecrübe ve deneyimlerden faydalandıkları için verimlilik konusunda oldukça zayıf kalmaktadırlar. Öğrenmeyi bu sebeple, iş yaşamımızın ayrılmaz bir bütünü olarak düşünmek gerekmektedir (Mehmet ve Haktan, 2018: 480).

İşletmelerin, çevre ile olan değişim ve uyumunu sürekli olarak devam ettirmeleri noktasında son dönemlerde; hem işletme içerisinde hem de diğer örgütlerle olan işbirliği sağlama eğilimleri devam etmektedir. Her geçen gün sayıları hızla artan çevresel değişim işletmeleri, değişimi yaratabilme ve uyum sağlama becerisini daha da geliştirmeye zorlamaktadırlar. Çevresel değişimlere uyum sağlayabilmek için en önemli faktör, örgütlerin öğrenme becerilerini bireysel seviyeden çıkartılarak, örgüt seviyesine yayan bir yaklaşımın geliştirmesi ile ancak mümkün olmaktadır. Öğrenmeler, iş ortamlarının içinde ve dışında, bireylerin yaşamış oldukları tecrübeler ile yapacakları grup çalışmalarının örgüt seviyesine yayılması sonucu meydana gelmektedir. Öğrenme, tecrübelerin bilgilere, becerilere, tutum ve davranışlara dönüştürülmesi şeklinde düşünmek mümkün olabilir (Özgen, vd., 2004: 179).

Öğrenme faaliyeti; gelecekte işletme faaliyetlerinin etkili olarak belirlenmesine, problemlerinin çözümlenmesine ve kabiliyetlerinin daha da geliştirilmesine zemin hazırlamaktadır. Öğrenme görevleri; beşeri yetenekler, personel yönetimi ve sezgisel temel yetenekler ile teknik bilgilerin kazanılmasına ilişkin grup veya birey bazında gerçekleşmektedir. İşletmelerin sürekli olarak değişmekte olan çevreleri ile beşeri ve maddi kaynakları; kapasite, bilgi ve yetenek bazında sürekli olarak gelişim göstermesini zorunlu hale getirmektedir. Kısacası, çalışanlar ile yöneticilerin hayat boyunca öğrenim görmeleri zorunluluk arz

etmektedir. İşletme ve insanların tamamı yeni deneyim, bilgi ve tecrübe kazanıp kendilerini yenileyerek, en iyi performans ile çalışıp, kapasite ve güçlerini daha da geliştirmeyi hedefleyen aday öğrencileri kapsamaktadır. Nitelik ve yeteneklerin kazandırılmasıyla birlikte, yetki genişliği sağlayan öğrenmenin, insanların günlük yaşamlarının daha da karmaşık ve içinden çıkılmaz hale gelen işlerine uyum sağlama noktasında etkin bir öneme sahiptir. Öğrenme ile birlikte problemlerin daha hızlı şekilde çözülmesi, daha yenilikçi bir düşünceye sahip olunmasıyla; daha yetenekli ve daha güvenilir bir çalışan olunabilmektedir. Yine öğrenme, bireysel egemenliğin başarılmasında önemli bir yol, değişim ortamlarında meydana gelen gelişimlerin hızla yayılmasını sağlayan önemli bir fırsat ve öz saygının gerçekleşmesinde anlamlı bir etken olarak kendisini ön plana çıkarmaktadır (Aydınlı, 2005: 83-84).

1.1.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı

Örgütsel öğrenme, işletmelerde performansın daha iyi olmasını sağlayan yeteneklerin ve kaynakların geliştirilmesini hedefleyen bilginin oluşturulması, edinilmesi, tamamlanması için dinamik süreç şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel öğrenmenin bu tanımlaması, üç önemli varsayımı kapsamaktadır. Bu varsayımlar şu şekilde sıralanabilir (Lopez vd., 2005: 229):

1. Örgütsel öğrenme yalnızca bilgi oluşturma ve edinme ile ilgili olmamaktadır. Örgütsel öğrenme aynı zamanda yeni kapasite ve kaynakların geliştirilmesi için işletmenin faaliyet ve rutinlerine uyum sağlaması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

2. Örgütsel öğrenme, yalnızca yeni düşünme şekli olmamakla birlikte, aynı anda davranışsal bir değişim manasına da gelmektedir. Öğrenme, işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetlerin tümü aracılığıyla gerçekleşmekte, bu ise işletmenin tüm düzeylerinin öğrenmeye dahil olması anlamı taşımaktadır.

3. Organizasyonel öğrenmeyi geliştirme, performansın iyileşmesine yönelik bilinçli örgütsel politikalar ile etkileşime girdiği müddetçe, performansın iyileştirilmesine odaklanmış bir süreç olmaktadır.

Örgüt ortaklarının ihtiyaç ve isteklerini karşılamak amacıyla öğrenme sürecinin örgüt sistemi ve grup, birey düzeyinde bilinçli şekilde örgütün devamlı

olarak yenilenmesi örgütsel öğrenme olarak tanımlanmaktadır. Öğrenme sürecinde bilinçli davranmak; öğrenme konusunun şansa bırakmayıp ve rastlantı olarak görmekten çıkarıp kalıcı olmasını sağlamak demektir. Örgütsel öğrenmeyi, sadece bilgi birikiminden ziyade çalışanların eski anlayışlarının düzeltilip yeni bakış açısı ve anlayış kazanmalarını sağlamak olarak değerlendirmek gerekmektedir (Dixon, 1994:).

Öğrenen örgüt kavramını, sürekli biçimde gelişen, değişen ve kendini yenileyen hareketli bir yapı olarak tanımlanabilir. Toplumsal, örgütsel ve bireysel yapıların değişimlerini etkileyebilecek kadar büyük önem taşıyan öğrenme, toplumsal yapı içindeki işletmelerin adeta öğrenen bir örgüte dönüşmesi neticesinde daha da verimli hale gelebilmektedir. Öğrenen örgüt kavramı, tüm kurumlar içerisinde çok önemli bir yere sahip olan eğitim kurumları için de farklı bir anlam içermektedir (Yumuşak vd., 2012: 211).

Öğrenme; bilgi paylaşımı, bilgi kullanımı, bilgi edinme ve yeni bir başarıyı içermektedir. Örgütsel öğrenme, örgüt üyeleri tarafından sağlanan öğrenmeyi öğrenmek şeklinde de ifade edilebilir. Örgütsel öğrenme konusunda liderler, örgütsel üyelerin seçtikleri, sahip oldukları ve geliştirdikleri becerileri arttırmak adına öğrenenler, liderler ve öğretmenler şeklinde bir ortam oluşturabilir. Öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme farklı iki kavram olmakla birlikte örgütsel öğrenme, öğrenen örgütlerin yalnızca bir ögesi ya da boyutu konumunda olmaktadır. Öğrenen örgütler aslında, örgütsel öğrenmeyi geliştirme konusunda yardımcı olan kuruluş olarak ifade edilmektedir (Gilaninia, 2013: 48).

İşletmeler, belirli bir hedef ve amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen şahıslardan meydana gelmektedir. Kişilerin öğrenme düzeyleri ve kalitesi, işletmelerin başarı düzeylerini doğrudan etkilemektedir. İşletme içerisinde faaliyet gösteren şahısların öğrenme süreçleri, örgütsel öğrenme garantisinde yer almamaktadır. Diğer bir deyişle, bireysel öğrenme olmadan, örgütsel öğrenmelerin gerçekleşmesi mümkün olmamaktadır (Uzuntarla vd., 2015: 191).

Peter M. Senge'nin yazmış olduğu The Fifth Discipline (Beşinci Disiplin) adlı kitapta, örgütsel öğrenme kavramı ile ilgili olarak kavramsal temellerin oluşmasına önemli katkı sağladığı belirtilmektedir. Örgütsel öğrenmeleri kurmak mümkün

olmakla birlikte, örgütsel öğrenmenin beş disiplini olduğu belirtilmektedir. Şöyle ki (Millî Eğitim Bakanlığı, 2005: 4);

1. Kişisel hâkimiyet disiplini: Geleceğimizi nesnel olarak görebilme, kişisel görme ufkumuza sürekli olarak açıklık kazandırma ve en derinden önem taşıyan sonuçları başarabilme yeteneklerini disipline etmektedir.

2. Zihni modeller disiplini: Eylemlerimizi etkileyebilen, dünya anlayışımıza ve zihnimize iyice kök salan, genellemeleri veya kökleşmiş varsayımları ortaya çıkarıp, değiştirmeyi ve iyileştirmeyi konu edilmektedir.

3. Paylaşılan vizyonu oluşturmak: Eğer, paylaşılan ve gerçek bir vizyon varsa, insanlara söylenildiği şekli ile değil de problemleri kendisi istekleriyle çözebilmektedirler. Bu disiplin, bireysel vizyonun, paylaşım yapılan vizyona çevrilmesinden kaynaklanmaktadır.

4. Takım halinde öğrenme: Bu disiplin, bireylerle karşılıklı konuşma ile başlamaktadır. Bazı şahısların, varsayımlarının askıya alınmasıyla birlikte gerçek düşünme eylemine girebilmektedirler.

5. Sistem düşüncü: Bir bulutun toplaşması ile birlikte, gökyüzünün karardığı; yaprakların yukarıya dönmesi neticesi de yağmurun yağacağı anlaşılmaktadır. Yağmur ile birlikte yağışın kilometrelerce uzakta bulunan yer altı sularını besleyebileceğini ve ertesi güne kadar havanın açacağı bilinmektedir. Belirtilen bu olaylar, konum ve zaman olarak da birbirlerinden çok uzakta yer almaktadır. Tamamı aynı olay örgüsü içerisinde birbirlerine bağlanmaktadır. Tüm bu olay örgüsünün daha açık şekilde anlaşılmasına imkân sağlayan ve bunların etkin, verimli olarak nasıl değerlendirileceği konusunda yol gösteren disiplin anlayışından bahsedilmektedir.

1.1.3. Örgütsel Öğrenme Ortamı

Örgütsel öğrenme ortamları işletmeler ile bireyler, bireyler ile gruplar, gruplar ile işletmeler ve işletmeler ile çevreler arasında meydana gelmektedir. İşletmeye ait bireylerin, sahip oldukları tecrübe ve deneyimlerini hem çalışma arkadaşlarıyla rahatça paylaşabilmesi hem de işine yansıtması gerekebilir. İşletmeler de diğer bireyler gibi öğrenim görmekte ve öğrendiklerini uygulamaktadırlar. Başka bir ifade ile bilgi, tecrübe, bilgi katma ve deneyimler, öğrenimlere değer

kazandırmakta iken, yalnız bireylerle sınırlı kalan bilgiler ise kendisini yenileyebilmekte veya sınırlı sayıda kazanç sağlayabilmektedir. Öğrenmeler, işbirliği sağlayacak biçimde gerçekleşebilmesi için ortaya çıkan hataların önlenmesi noktasında önemli bir etken olarak işlev görmektedir. İşbirliklerine dayalı öğrenmelerde, bireylerin arasındaki tutum ve davranışlar; statü, rol, norm ve değerlere bağlı olarak şahısların almış oldukları ortak kanaatler sonucunda oluşmaktadır. Örgütsel öğrenme veya işbirliğine dayalı öğrenmelerin kültür sorunları nedeniyle her zaman gerçekleşmesi mümkün olamamaktadır. Örgüt kültürlerin bu tür sorunlara destek verememesi durumunda örgütsel öğrenmeler gerçekleşmemektedir. Örgüt kültürleri, gruplar ile bireyler arasında meydana gelen ve öğrenimin temeline dayalı olan sosyal ilişkilerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Örgütsel öğrenmenin temeli ile ilgili bir örgüt kültürünün kazanılarak etkin bir şekilde faaliyette bulunulabilmesi için örgüt üyelerine çok önemli sorumluluk ve görev düşmektedir. Bu sorumluluk ve görevler; güven, iletişim, bilgi paylaşım davranışları, saygı, yenilik, tam katılım, ortak problem çözme, bireysel değişim ve gelişim gibi önemli değerlere verilen önem ve duyarlılıktan kaynaklanmaktadır (Demirel, 2008: 2).

Örgütsel öğrenme kavramının, tahminen yarım asra varan bir araştırma konusu olduğu düşünülmektedir. Gün geçtikçe ortaya çıkan akademik yazılarda önemli bir artış gösterecek şekilde hızlı bir gelişme gösterip, uzmanlaşmaya ve çeşitliliğe sebep olmasına rağmen farklı tartışmaları da beraberinde getirmektedir. Örgütsel öğrenme, her ne kadar bilgi yönetimi ve öğrenen işletmeler gibi popüler kavramlarla bir arada kullanılıyor gibi bir izlenime sahip olsa bile daha çok önemli noktalarda ayrılık göstermektedir. Ayrımın temeli de yukarıda özet olarak verilen kavramsal çerçeveden kaynaklanabilir (Koç, 2009: 153).

Örgütsel öğrenmenin artırılmasına yönelik olarak ileri sürülen görüşlerin, örgütsel öğrenmenin tanımının yapılmasından sonra ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. İşletmelerin aralıksız olarak gerçekleştirdikleri öğrenim çalışmalarının sıklığı, verimliliği ve etkin bir şekilde faaliyet göstermesi, işletmelerin öğrenim kapasitelerini ortaya çıkarmaktadır. Üst düzey örgütsel öğrenmelerin geliştirilebilmesi için örgütsel öğrenme kapasitelerinin etkili düzeyde olması gerekmektedir. Örgütsel öğrenme kapasitelerinin artırılabilmesi; etkin bilgi kullanımının sağlanması, örgütsel yapı ortamında bulunan sistemlere yönelimlerin

arttırılması, örgüt iklimi ve bilgi paylaşım faktörlerine odaklanması halinde mümkün olmaktadır (Çelik, 2014: 197).

1.1.4. Örgütsel Öğrenme Süreci

Öğrenme, bilgi ve tecrübe sonucu davranışlarda meydana gelen sürekli değişimleri ifade etmektedir. Öğrenme sürecinde, öğrencileri etkileyebilen ve onları uyaran dış uyarıcılar veya öğretmenler ile öğrencilerin istek ve yetenekleri önemli rol oynamaktadır. Örgütlerdeki bireyler ile onların oluşturdukları grupların bilinçsiz veya bilinçli bir şekilde öğrenme süreçlerinde yer almaktadırlar. Gördükleri olay ve nesnelerle işletme ortamı içerisinde bazı şeyleri hissederler ve yaşayabilirler. Bu doğal öğrenmelerin yanında, bir de bilinçli eğitim ve öğrenme ortamları oluşturulmaktadır. Bunların sonucunda da düşünce, bilgi, tecrübe ve duygularında çeşitli değişiklikler meydana gelebilmektedir. Bireyler, faaliyet yaptıkları ve içerisinde bulundukları işletmelerin çalışma biçimlerinden ve işletmelerin uygulamakta olduğu süreç ve faaliyetlerinden bazı sonuçlar çıkarmaktadırlar. Öğrenme süreci içerisinde kendilerine göre hatalı olan yönlerin tespiti yapılarak bu şekilde örgütsel öğrenme faaliyetlerini gerçekleştirebilirler. Hataların düzeltilebilmesi için harekete geçilerek bir değişim aktörleri gibi yapılan bazı deneylerle harekete geçilmek suretiyle örgütsel öğrenmeler somut bir şekilde ortaya çıkmaktadırlar (Eren, 2000: 603-604).

Örgütsel öğrenme uygulamalarının amaç ve hedefleri; işletmelerin ortaya çıkardığı rekabet ve değişimler karşısındaki direncinin artırılması, değişimler neticesi ortaya çıkan yeniliklerin getirdiği çeşitli bilgilerin değişik yollarla elde edilmesi ile birlikte bu bilgilerin etkinliklerde kullanılmasının sağlanması olmaktadır. Öğrenen örgüt denildiğinde, bilgi yönetimlerini belirli bir strateji ile örgütsel uygulama olarak ele alan ve örgütsel öğrenme süreçlerine katkı sağlayacak şekilde uygulayabilen işletmeler akla gelebilmektedir. İşletmelerin değişimlere uyum sağlamalarını kolaylaştırarak, örgütsel değişimleri gerçekleştirmek maksadıyla da örgütsel öğrenimler diğer bir hedef olarak ortaya çıkmaktadırlar. Belirtilen bu amaç, ayrıca işletmelerdeki bilgi yönetimi uygulamalarının da bir gereğidir; çünkü bilgi yönetimi uygulamalarında, bilgilerin örgütsel faaliyetlerinde en yüksek oranda etkili kılınması temel olarak hedeflenmektedir (Yılmaz, 2011: 329).

Örgütsel öğrenme, bilgide herhangi bir değişiklik oluştuğunda gerçekleşmektedir. Örgütsel öğrenme, bir organizasyon olmakla birlikte organizasyon tecrübeler elde ettikçe stratejik olarak değişen bir öğrenme biçimi olarak da tanımlanmaktadır. Örgütsel öğrenme; kişilerin, grupların ve sistem düzeylerinde olan öğrenme süreçlerinin bilinçli biçimde kullanılmasını sağlamaktadır. Ayrıca işletmenin müşterilerini, paydaşları ve diğer ortaklarının gereksinimlerini karşılama konusunda giderek daha etkili olacak biçimde sürekli dönüştürmesini sağlamaktadır. Örgütsel öğrenme; davranışsal, bilişsel ve sosyal öğeleri içeren dinamik ve seviyeli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmenin kendisi önemli bir ölçüm birimi olmakla birlikte, örgütsel öğrenme; üyelerine öğrenmeyi kolay hale getiren, netice olarak kendini devamlı olarak geliştiren bir kuruma bağlı olmaktadır. Başarılı şekilde öğrenen işletmelerde, öğrenme stratejik biçimde odaklanmakta, devam etmekte, hedefe yönelmekte ve stratejik öğrenme kapsamında faaliyetleri, kilit süreçleri ve yapıları içine almaktadır (Ontario Centre of Excellence for Child Youth Mental Health, 2013: 1).

Örgütsel öğrenme süreçlerinin etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi için; yönetimlerin işletme çalışanlarının öğrenimine destek sağlaması (yönetimsel bağlılık), örgütsel çalışma yapılırken ortak bir dil ile birlikte vizyonun da paylaşıyor olması (sistem bakış açısı), içeriden ve dışarıdan gelen bilgilere açık olan bir yapıya sahip olmak suretiyle deneme yaparak öğrenmeyi pekiştirebilmek (açıklık ve deneyleme), elde edilen bilgilerin işletme içerisinde iletişim, işbirliği, takım çalışması gibi kavramlarla desteklenerek paylaşılması ve diğer işletmelerle bütünleşmelerin sağlanarak örgütsel bir hafızada koruma altına alınması (bilgi transferi ve entegrasyonu) gerekmektedir (Pınar ve Arıkan, 2015: 67).

1.1.5. Örgütsel Öğrenimin Stratejik Önemi

Öğrenimlerini en iyi şekilde gerçekleştiren işletmeler kendi proje ve deneyimini daha da şekillendirerek yeni keşiflerde bulunabilmektedirler. Öğrenimini sağlayan işletmeler sürekli olarak çevresini tarayabilen, kendisini kontrol eden ve uyarıcı örgütlerden meydana gelmektedir. Bilgi yönetim süreçlerinin (bilgi edinme, depolama, uygulama) daha verimli bir şekilde gerçekleşebilmesi ve bilgi yönetim altyapısının yeterli düzeye çıkması ile birlikte örgütler, bilgi ve deneyimlerini daha

sağlıklı bir şekilde anlayıp şekillendirerek öğrenme yeteneklerini geliştirebilmektedirler (Gülseçen, 2015: 148).

Değişim ve örgütsel öğrenmelerin, birbirlerini karşılıklı olarak besleyebildikleri müddet içerisinde örgütlerde, uyum ve gelişimin sağlanabilmesi için bireysel bilgilerden daha fazlasına ihtiyaç duyulmaktadır. Üyelerin her bir ferdinin kendilerini öğrenme kaynakları olarak gördükleri örgütlerde, deneyim ve etkileşimlerin stratejik olarak desteklenmesi ile gruplar oluşturulmaktadır. Bireylerin tek başına iken gerçekleştireceği faaliyetlerden daha fazlasını yapabilme imkânı sunabilen bu grupların, taşıdıkları pozitif karakterler ve eyleme dönük birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bireysel ve örgütsel öğrenmelerin birleşim noktasını teşkil eden takım öğrenmesi, örgüt üyesinin gerçekten istedikleri hedeflerine ulaşabilmeleri için takımın kapasitesinin düzenlemesi ve artırılması üzerine inşa edilmelidir. Öğrenimini tamamlayan takımlar; kendisini tasarlayabilen, kapasitelerini sürekli olarak geliştirebilen, yansıtıcı, öğrenebilen, yenilikçi, paylaşımcı ve koordineli davranışları ile ön plana çıkan dinamik yapılardan meydana gelmektedirler. Sağlıklı bir öğrenme ikliminin oluşabilmesi için takım üyelerinin öğrenmeye karşı hazır olması gerekmektedir (Töremen ve Pekince, 2011: 389).

Örgütsel öğrenmelerin, sürekli olarak değiştiği ve hareket gösterdiği son zamanlarda, işletmelerin ayakta kalarak rekabet etmelerine imkân sağladığı, bilgilerin hızla artarak takip edilmesinin daha da zorlaştığı düşünüldüğünde, bilgiye kolay ulaşılmasında ve bu bilgilerin iş sürecine dâhil edilmesine daha fazla katkı sağlayabileceği kabul edilebilmektedir (Uzuntarla vd., 2015: 205).

1.2. Örgütsel Öğrenme ile Yakın Terimler Arasındaki Farklılıklar

Örgütsel öğrenmenin gelişim döneminin başından beri, farklı kuramsal yaklaşımlardan faydalı olabilecek bir birliktelik elde etme ve çeşitli yaklaşımların oluşturduğu farklı bakış açılarından yararlanma arayışları var olmuştur. Örgütsel öğrenme kavramının stratejik performansa fayda sağladığına ve örgütsel öğrenme konusuna çok fazla ilgi olduğuna dair bir düşünce olmakla beraber, örgütsel öğrenmenin tanımlamasına yönelik araştırmacılar arasında ortak bir görüş bulunmamaktadır. Örgütsel öğrenmenin kendisi ile sonuçları arasında ayrım güçlüğüne yaşanması, kapsayıcı ve yararlı bir tanım oluşturma sürecini

zorlaştırmaktadır. Tanımlama çabaları içeriklerinde çoğunlukla örgütsel öğrenme kavramının örgütsel etkinliğe olan yararından söz edilmektedir (Çemberci, 2013: 97-98). Dolayısıyla bu bölümde; örgütsel öğrenme ile yakın terimler arasındaki farklılıklar ve örgütsel bilgi-bilgi yönetimi ayrımı konuları incelenecektir.

1.2.1. Örgütsel Öğrenme ile Öğrenen Örgüt Arasındaki Farklılıklar

Öğrenen organizasyonlarının oluşturulabilmesi işletme yöneticisi ve çalışanların kapasitelerinin ancak devamlı bir şekilde uyum içerisinde geliştirip, başarı elde ederek, görünmez bir bağ oluşturmaları ile mümkün olmaktadır. Öğrenen organizasyonların, kendi düşünce veya felsefelerini, sürdürülebilir ve eyleme dönüştürülebilir bir strateji haline getirilebilmesi için kurumların olası değişikliklere karşı farkındalık yaratan, bilinçli ve uyum sağlayan bireyler olması gerekmektedir. Tüm bunlara ilave olarak, işletmelerin üretim kapasitelerini devamlı surette öğrenmeye odaklı olarak geliştirmeleri gerekmektedir. Öğrenmeyi tamamen öğrenmiş olan işletmelerin gelişim göstermeleri, işletme çalışanlarının öğrenci kimliklerini sürekli olarak kazanması ile sağlanabilmektedir. Entelektüel sermayeyi yani maddi olmayan varlıkları ön plana çıkartarak öğrenen örgütler, çalışanların artık statü veya mevkilerine göre dikey olarak değil, etkinliğine veya yeteneğine dayalı olarak kolektif ve esnek bir yaklaşımla değerlendirilmektedirler (Usta ve Geniş, www.metinusta.net).

İşletmeler, belirli bir hedef kapsamında çeşitli talep ve uygulamaları hayata geçiren sistemlerden meydana gelmektedir. İşletmenin var olma nedenleri arasında, tek başına başarılması zor gelen görevlerin, belirlenen zaman dilimleri içerisinde, kolektif şekilde yerine getirilerek kontrollerinin sağlanması gerekmektedir. İşletmeler, sosyal yaşam biçiminin birer parçası olduklarından, herhangi bir problemin yaşanmaması için tüm etkinlikler göz önünde bulundurularak incelenmektedir (Mehmet ve Haktan, 2018: 488-489).

Öğrenen örgüt, bir grup insanın gerçekten önem verdikleri sonuçları oluşturmak adına kapasitelerinin gelişmesi için birlikte çalışması şeklinde değerlendirilebilir. Örgütsel öğrenme ise bireysel öğrenmeyi kapsamakta ve geleneksel örgütlenme fikrinden öğrenme örgütlerine geçmeyi başaranlar, yaratıcı ve eleştirel düşünebilme becerisini geliştirmektedirler (Yadav ve Agarwal, 2016: 18).

Bireyler, oluşturdukları gruplarda veya bulundukları işletme içerisinde, bilinçli ve sürekli bir biçimde öğrenme gayreti içinde bulunmaktadırlar. Bulundukları ortamlarda olayları hissetmekte, görmekte ve yaşamaktadırlar. Bu ise doğal bir öğrenim sürecinden meydana gelmektedir. Değişik eğitim ortamlarının yaratılması nedeniyle de bilinçli bir öğrenme başlamaktadır. Bunların sonucunda da düşünce, bilgi, duygu ve davranışlarda önemli değişimler yaşanabilmektedir (Millî Eğitim Bakanlığı, 2005).



1.2.2. Örgütsel Bilgi–Bilgi Yönetimi Ayrımı

Örgütsel bilgi; örgütsel stratejiler, kurallar, gelenekler, roller, yapılar, kültürel uygulamalar, yetenekler, teknolojiler ve benzerlerinden oluşmaktadır. Örgütsel bilgi işletmelerde en kıymetli varlık olarak yerini almaktadır. Diğer taraftan örgütsel bilgilerdeki değişim ise örgütsel öğrenmeler aracılığıyla meydana gelmektedir. Yönetim, örgütsel öğrenme ve örgütlenme alanlarındaki olgunluk aşamalarına gelmiş olan bir araştırma sahasını olarak düşünülmektedir (Koç, 2009: 151).

Bilgi yönetimleri ve örgütsel öğrenme literatürlerinden her ikisi de son zamanlarda büyük bir gelişme göstermektedir. Örgütsel öğrenme literatürünün öncelikli hedefleri olan, örgütsel öğrenme süreçlerinin aydınlatılması üzerinde durulmakla birlikte öğrenme içeriği, öğrenme araçları ve öğrenme düzeyleri gibi konularda daha fazla yoğunlaşmaktadır. Sosyoloji, enformasyon teknolojileri, psikoloji vb. gibi çeşitli uygulamalar ile de bilim dallarını ve etkileşimleri daha da belirgin hale getirmektedir. Böylelikle, yakın ilişki içerisinde olunan bilgi yöntemlerinden daha kapsamlı bir niteliğe sahip olmaktadır. Diğer taraftan bilgi yönetimlerinin ise örgütsel bilgilere yapılan müdahalelerle doğrudan ilgisi bulunmaktadır. Daha proaktif yani bilinçsiz veya bilinçli olarak sonu olumlu veya olumsuz olan yeni koşulların oluşumunu destekleyici bir içeriğe sahip olmaktadır. Aynı zamanda da bir yönetim aracı olma niteliğini daha belirgin hale getirmektedir. Her iki disiplinin de, farklı önceliklere sahip oldukları bilinmekle beraber daha çok örgütsel bilgiler üzerinde yoğunlaşma sağlamaktadırlar (Kalkan, 2006: 31-32).

Bilgi yönetimleri, işletmenin öğrenimini, değişen çevreye uyum sağlanmasını, hizmet ve mamul üretiminde de maliyeti azaltarak rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır. Bilgi varlığından istifade etmeyi hedefleyen bir uygulama ve disiplin olarak, bilginin örgütsel performansını ve üretimini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bilgilerin örgütsel düzeyde paylaşılabılır ve kullanılabilir bir hale getirilmesi gerekmektedir. İhtiyaç duyulan bilgilerin elde edilmesi, yayımlanması, kullanılması ve gerektiği durumlarda tekrar kullanım sağlamak üzere depolanması, günümüzün işletme ve iş yaşamlarında örgütsel verimliliği yükselten önemli etkenleri oluşturmaktadır. 20. yüzyılın sonuna doğru özellikle de iş dünyasında yıldızı parlayan bilgi yönetimi uygulamaları, bugün yaygınlığını giderek

arttırmakta ve üniversitelerde, devlet kurumları ve benzeri gibi diğer işletmelerde uygulanmaya çalışılan kararlılık ve disiplinle kendisini göstermektedir (Yılmaz, 2009: 107).

1.3. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

Gelecekte başarılı olacak işletmelerin, örgütsel ve bireysel düzeyde öğrenme isteğine ve kapasitesine sahip olmalarının yanında, güvenilir ve geçerli bilgileri üreterek yeni alanlara uygulayabilmektedirler. İşletmelerin sınırlı sayıda bilgileri öğrenmesi, kalıplaşmış bilgiye sahip olmaları yeterli gelmemektedir. Yeni bilgilerin üretilmesi, ellerindeki bilgi ve birikimleri yeni alanlara uygulayarak, bilgilerin bir üretim faktörü şeklinde kullanılması gerekmektedir. Bilgilerin yalnızca zihinde geçici bir süre için de olsa depolanabilmesi ve gerektiğinde de geri çağırılması anlamına gelen ezberci yaklaşım gün geçtikçe önemini yitirmektedir. Bilginin bireysel davranışlara yansması, bireyin davranışında anlamlı değişimler meydana getirebilmektedir (Çalık, 2003: 116). Bu kapsamda bu bölümde; bireysel düzeyde öğrenme, örgütsel düzeyde öğrenme ve grup düzeyinde öğrenme başlıkları üzerinde durulacaktır.

1.3.1. Bireysel Düzeyde Öğrenme

Bireysel düzeyde öğrenmelerin hız ve başarısı, örgütsel öğrenmelerin gerçekleşmesi noktasında önemli bir etki sağlamaktadır. İşletmelerde, öğrenmeyi kolaylaştırabilen faktörlerin başında, çalışanların durumları ve örgüt kültürleri ön plana çıkmaktadır. İşletmelerde, örgüt kültürlerini şekillendiren ve öğrenmeyi gerçekleştiren aktörleri hiç şüphesiz örgütün çalışanları oluşturmaktadır. İşletmelerin norm ve değerlerin tamamını; kültürler, grupların ve bireylerin ortak davranışları ya da geliştirdikleri temel fikirler oluşturmaktadır (İbicioğlu ve Avcı, 2011: 159).

Bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında sıkı bir bağlantı olsaydı, bireylerde öğrenme gerçekleştikçe örgütlerde öğrenmiş olurdu, örgütlere yeni bilgi ve teknolojiye hakim bireyleri getirmek ya da çalışanları yeni bilgi ve teknolojiye yönelik eğitmek kafi olurdu. Bireyin bilgi ve becerileri elde etmesi örgütsel sonuçları etkilediğinde örgütsel öğrenme gerçekleşmiş olmaktadır. Öğrenme ifadesi örgüt ve birey için genel olarak aynı anlamda gibi görünse de örgütsel öğrenme aşaması ile bireysel öğrenme aşaması birbirinden farklılık arz etmektedir. Örgütsel öğrenmenin

başlama çizgisini bireysel öğrenme oluşturmaktadır. Bireysel öğrenme var olmadan gerçekleşmeyen örgütsel öğrenme, uzun müddet yalnız bir kişinin beceri ve bilgisine bağlı olmamaktadır. İşletmeye ait olan herhangi bir işlem, yalnız bir çalışan tarafından gerçekleştirilebiliyorsa bu durum örgütsel öğrenmenin kısa dönemli olarak gerçekleştiğini göstermektedir (Sayılır, 2001: 232-233).

1.3.2. Grup Düzeyinde Öğrenme

Bireysel öğrenmeler, kendiliğinden örgütsel öğrenmeye dönüşmemektedir. Bireylerin öğrenme seviyeleri ne kadar yüksek olursa olsun, bu durumun işletme geneline yayılması mümkün olmamaktadır. Öğrenmelerin işletme geneline yayılması için, bireyler arası işbirliklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Takım halinde oluşturulan gruplar öğrenimlerini sürdürdükçe, işletme içerisinde aktif bir şekilde öğrendiklerini diğer takım ve bireylerle de paylaşarak, öğrenimlerin işletmenin tamamına yayılmasına katkı sağlanabilmektedir. Takımlarda oluşan kolektif düşünce süreçleri ile yalnızca sorunlar çözüme kavuşturulmamakta, aynı zamanda işletmeler için temel anlayış ve arayışlar geliştirilmektedir. Oluşturdukları etkin iletişim sistemleri ve kolektif düşünceler sayesinde takımlar, işletme içerisinde faaliyet gösteren bir organizma şeklinde hareket etmektedir. Öğrenmenin başka bir ifade ile birey seviyesinden işletme seviyelerine taşınması sağlanmaktadır (Özgen vd., 2004: 179-180).

Grup içindeki yetkinliklerin çoğalması; grup içinde kabiliyetlerin geliştirilmesi ve yeni beceriler kazanılmasıyla olabilir. İşletmeler içinde kişilerden gruplara, gruplardan ise işletmenin düzeyine bilgi akışı sağlanmaktadır. Kişiler, örgütler, gruplar arasındaki öğrenme biçimleri birbirine benzese de kişilerin ve grupların öğrenmelerinin toplamı, örgütün öğrenmesinin toplamı olmaktadır (Tan, 2015: 190).

1.3.3. Örgütsel Düzeyde Öğrenme

Öğrenen örgüt kavramı, işletmelerin sürekli bir biçimde, çalışanları geliştirici bir sistem yaratması, yaşadığı olaydan sonuç çıkarması, bunun değişmekte olan çevre koşullarına uymakta kullanması ve böylece gelişen, kendini yenileyen, değişen bir dinamik işletme olması şeklinde ifade edilmektedir (Erigüç ve Balçık, 2007: 75).

Teknoloji alanındaki hızlı yenilik ve değişimler, küresel ekonomideki büyümeye ve işletmelerde çalışan bireylerin öğrenimine katkı sağlayan faktörleri anlamayı gerekli kılmaktadır. Gün geçtikçe insan kaynaklarının gelişimi, işletmelerin öğrenme konusunu teşvik etmeleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Örgütsel öğrenmeler, uyumdan öte yaratıcılığı, gelecekteki eğilimlerin tahmin edilebilmesini, etkin olmasını ve yönlendirilmesini sağlamaktadır. İşletmelerin, güncel olabilmesi ve değişimi yakalayabilmesi sadece öğrenme ile başarılmaktadır. Bu tür anlayışı benimseyen işletmeler, belirlemiş oldukları hedeflere daha kolay ulaşmakta ve uygulamak istedikleri amaçlarını daha hızlı hayata geçirmektedirler (Avcı ve Küçükusta, 2009: 33).

Örgütsel öğrenmeler, bireysel öğrenmelere ait yaklaşımlarından türetilen bir benzetmeden oluşmaktadır. Bireysel düzeyde gerçekleşmekte olan öğrenimleri anlamak için bireyin kavramsal ve eylemsel öğrenme seviyelerini, bireyin hafızasının rolünün, bireyin zihni modellerinin, bireyin çevreyi algılama şekillerini ve bireyin yaşadığı deneyimlerin anlaşılmasıyla ancak mümkün olmaktadır. İşletmeler öğrenmeyi, üyeleri aracılığıyla gerçekleştirebilirler. Örgütsel öğrenmeyi anlamak için bireysel öğrenmeyi anlamak gerekmektedir (Özgen vd., 2004: 177).

Bireysel düzeyde öğrenilen bilgilerin örgüt ortamlarına aktarılması ile örgütsel öğrenme meydana gelmektedir. Örgütsel düzeyde öğrenmede, işletmelerin tüm üyesinin öğrenme sürecine katılımını ve bilgilerin bu üyeler arasındaki dağılımlarını öngörmektedir. İşletme çalışanlarının benzer amaç gütmelerinde, benzer tutum ve davranışları sergilemelerinde ve aralarındaki bilgi akışının sağlanmasında vizyon paylaşımının büyük önemi bulunmaktadır. Ortak bir görüşe sahip olmak için çalışanlar arasındaki modelin uyum içerisinde olması gerekmektedir (İbicioğlu ve Avcı, 2011: 157).

1.4. Örgütsel Öğrenme Modelleri

Örgütsel öğrenme, temel iki düzeyden oluşmaktadır. Örgütsel öğrenmeye; Schön ve Argyris tek ve çift etaplı, Lyles düşük ve yüksek düzeyli, Senge uyumlaştırıcı ve yaratıcı olmak üzere üçüncü bir boyut eklemiştir (Ayden ve Düşükcan, 2004: 124). Dolayısıyla bu bölümde; Fiol ve Lyles'in modeli, Argyris ve Schön'ün Modeli, Senge'nin modeli üzerinde durulacaktır.

1.4.1. Fiol ve Lyles'in Modeli

Öğrenme düzeylerini Lyles ve Fiol yüksek düzeyli öğrenme ve düşük düzeyli öğrenme olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Düşük düzeyli olan öğrenme, kısa dönemli olarak geçmişe bağlı davranış ve tutumların yüzeysel hali olmaktadır. Tahmin edilebilir ve belirli değişim göstermeyen düşük düzeyli öğrenme, örgütün tüm bölümlerinde gerçekleşmektedir. Düşük düzeyli öğrenmede davranışların ve tutumların değişmesi hedef olmakta, performans artışı da gelişen ölçüt olarak kabul edilmektedir. Yüksek düzeyli öğrenme ise temel yaklaşımları etkilemektedir. Yüksek düzeyli öğrenmede, örgütsel öğrenmenin davranış şekli tamamen yeniliklere açık tutulmakta ve gelişmiş boyutta kurallar oluşturulmaktadır. Yüksek düzeyli öğrenmenin amacı hataları ve problemleri belirtmek değil, hata ve problemleri tanımlamak olarak açıklanmaktadır (Fiol ve Lyles, 1985: 10).

1.4.2. Argyris ve Schön'ün Modeli

Schön ve Argyris örgütsel öğrenmeyi hataları tespit etme ve düzeltme süreci olarak ifade etmektedir. Öğrenme, işletmedeki kişilerin problem oluşturan bir durumla karşılaştıkları ve onu araştırdıkları ölçüde gerçekleşmektedir. Kişilerin gerçek olanla beklentileri arasında uyumsuzluklar olduğunu fark etmesi ve tepki vermesi; kişilerin örgütsel olayları kavrama biçimlerini değiştirmelerine, beklentileri ön planda tutarak kullandığı teoride ise değişikliğe neden olmaktadır (Argyris ve Schön, 1996: 16).

Örgütsel öğrenme, davranışsal dünya ve örgütsel yapı olarak kavramlaştırılıp iki yönde incelenmektedir. Örgütsel öğrenme düzenekleri; işletme ve üyelerinin ihtiyacı olan bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, yaygınlaşması ve kullanılmasını sağlayan tartışma formları, dönemsel raporlar, internet gibi informal sistematik uygulamalar olarak açıklanmaktadır (Popper ve Lipshitz, 1998: 375).

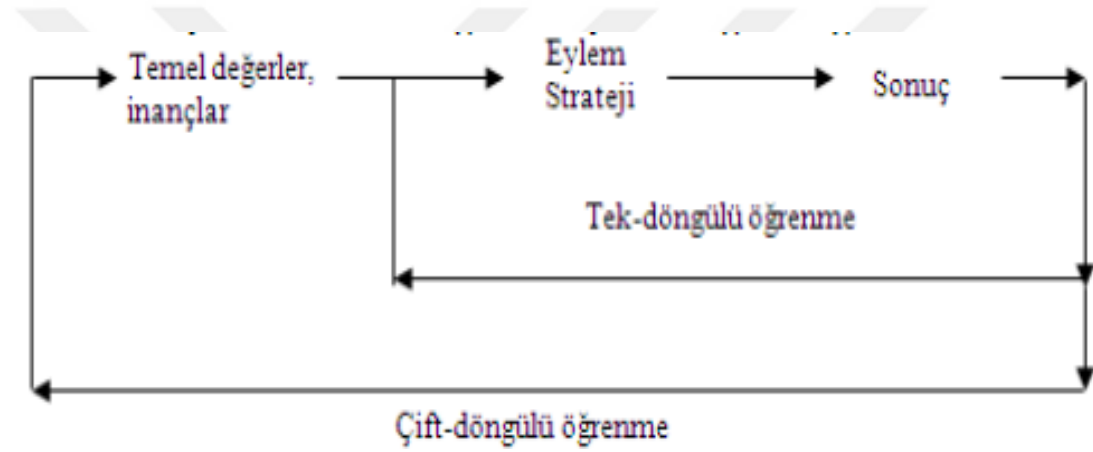
1.4.2.1. Tek Döngülü Öğrenme

Yapılan bir düzenlemenin hangi şartlarda oluşup oluşmadığını saptamak için performans ölçme ve değerlendirme çalışması yapılmaktadır. Performans ölçme ve değerlendirme için ilk yapılacak iş, düzenlemenin hangi boyutlar ve şartlar içinde incelendiğinin araştırılması olmaktadır. Yenilik, verimlilik, maliyet, karlılık, kalite,

alışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti; performansın ölçülmesinde kullanılacak kriterler olarak sıralanabilir (Aktan, 2009: 26).

Tek döngülü öğrenmede, işletme üyeleri, hatayı bularak düzeltmekte ve çevresinde meydana gelen değişimlere tepki gösterebilmektedir. Ancak, mevcut olan işletme normlarını yani kanuna uygun kuralları da korumaktadırlar. Öğrenme düzeyleri de, herhangi bir sorgulama ve düşüncüyü teşvik etmemekte veya getirmemektedir. Tek-etaplı öğrenmelerde, mevcut sorunun çözümlenmesine odaklanılmakta; sorun üreten davranış veya anlayışlar herhangi bir incelenme yapılmadan bırakılmaktadır (Ayden ve Düşükcan, 2004: 124).

Şekil 1.1. Tek-Döngülü ve Çift-Döngülü Öğrenme



Kaynak: Çelik, 2010: 224

Şekil 1’deki çizelgede; tek döngülü öğrenmede, mevcut sorunları çözüme kavuşturabilecek olan davranışlar; anlayış, temel değer yani dürüstlük, medeni cesaret, kutsal inançlara saygılı olmak, kendine inanmak ve kendini geliştirmek şeklinde belirtilmektedir. Bu çerçevede kurumlar, amaç ve hedeflerine ulaşp en iyi neticeyi alabilmek için stratejisini belirleyerek etkin ve verimli bir şekilde faaliyet göstererek sonuç almaya odaklanmaları gerekmektedir. Bu döngü aynı şekilde, çift etaplı öğrenmede de devam etmektedir. Çift etaplı öğrenme ile birlikte organizasyonlarda bulunan bilgi tabanları, alışlagelmiş olan düzenli işleri ile uzmanlık gerektiren faaliyetlerini değiştirmekle problemleri çözmektedir. Bir başka ifade ile, sadece önündeki sorunları çözmekle kalmayıp, temel değerlere olan inanç ve stratejileri de belirleyerek sonca ulaşmaktadırlar.

1.4.2.2. Çift Döngülü Öğrenme

Çift-etaplı öğrenmeler, mevcut süreci izlemekle kalmayıp, işletmenin amacını, kültürünü ve stratejik yapısını da değiştirmeyi amaçlamaktadır. Sözü edilen bu öğrenme şekli, işletmenin bilgi tabanını, alışlagelmiş olan düzenli işleri ile uzmanlık gerektiren faaliyetlerini değiştirmekle ilgilenmektedir. Sorun çözücüler başka bir deyişle, sorunları gidermekle yetinmemekte, ayrıca onlarla ilişkisi bulunan nedensel faktörlerin de üzerinde durmaktadırlar. Çift-etaplı öğrenmede, varsayım ve stratejilerle beraber mevcut teorilerin değerleri de değiştirilmektedir. Bu tür öğrenmede, stratejilerin sunulduğu değerler ile strateji ve eylemlerin düzenli olarak araştırılması neticesi, bırakılan etkilerin birleştirileceği iki etaplı geri bildirim süreçlerince sağlamaktadır. İşletmelerin, çevreleriyle olan ilişkilerinde, sürekli olarak hatalarının araştırıp düzeltilmesine yönelik bir sorgulama içerisinde yer aldıkları bilinmektedir. Tek-etaplı öğrenme modelinin gerekli başarıyı sağlayabilmesi için, norm ve değerlerin sabit tutularak yalnızca işletmeye yönelik stratejilerin ve varsayımların değiştirilmesi yoluyla hataların düzeltilmesi gerekmektedir. Bu modelin etkinliğe odaklanması nedeniyle, örgütsel performansın, belirlenen norm ve değerlerde tutularak, mevcut hedef ve amaçların en iyi şekilde nasıl gerçekleştirilebileceği sorusunun arayışı içerisinde bulunmaktadırlar (Ayden ve Düşükcan, 2004: 125).

Öğrenmenin üst derecesi olarak bilinmekte olan çift döngülü öğrenme yalnızca davranış ve faaliyetlerle değil, davranışların aslını oluşturan norm, kabul ve değerlerin değişimi olarak da bilinmektedir. Çift döngülü öğrenme, işletmenin kabul ve varsayımlarının irdelendiği, yeni baştan biçimlendirildiği stratejik öğrenme aşaması olarak da tanımlanmaktadır. Tek döngülü öğrenme geçici ve kısa süreli olmasına karşılık, çift döngülü öğrenme kalıcı ve uzun dönemli özelliğe sahip olmaktadır. İki öğrenme türü de örgütsel başarı ve etkinliğe katkı sağlamakla beraber; literatür çift döngülü öğrenmeyi, tek döngülü öğrenmeye göre örgütsel başarı ve etkinlik yönünden daha önemli görmektedir (Sadler-Smith vd., 2001: 142).

Çift döngülü öğrenme, işletmenin politikalarını, normlarını, hedeflerini sorgulamak ve araştırmak koşuluyla hataları düzeltmek olarak ifade edilmektedir. Çift döngülü öğrenme, var olan uygulamaların yeni baştan araştırılmasını, değiştirilmesini gerektirmekte ve çok fazla yaratıcılık istemektedir. İşletmenin

değerleri, hedefleri ve stratejilerinin çift etaplı öğrenmede yeni baştan analiz edilmesi gerekmektedir. Çift yönlü öğrenmede standart sapmalar bulunmakta, farklı standartlar ortaya konmaktadır. Bu tür öğrenme örgüt kültürünün değişimini kapsamakla birlikte örgütün nasıl öğrenmesi gerektiğini belirlemektedir (Yazıcı, 2001: 113).

1.4.3. Senge'in Modeli

Peter Senge, 1990'da yayınlamış olduğu Beşinci Disiplin kitabında öğrenen örgütlerin yaratıldığı ve bir gelişme kaydedilemediği üzerinde durmuştur. Senge işletmelerin öğrenen örgüt olabilmeleri için kişisel ustalık, paylaşılan vizyon, zihni modeller, takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi olmak üzere bu beş disipline sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir (Senge ve Peter, 2006: 22).

Senge öğrenmenin düzeylerini, üretken öğrenme ve uyum sağlayıcı öğrenme olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Uyum sağlayıcı öğrenme düzeyi, var olan becerilerle yeni olan problemleri çözüme kavuşturma olarak tanımlanmaktadır. Uyum sağlayıcı öğrenmede öğrenen örgütler problemlerin asıl nedenlerini sorgulamamakta ve ortaya çıkmış durumların başlıca varsayımlarıyla ilgilenmektedir. Üretken öğrenme ise yaratmak ve yaratıcılık kavramıyla tanımlanmaktadır. Yaratıcı öğrenme işletmelerin problemlerini açıklama ve çözme stratejilerini devamlı incelemelerini, geri bildirim almalarını ve deneyler yapmalarını sağlamaktadır. İşletmeler devamlı yeni çözüm yolları üretmekte ve problemle karşılaştıklarında bu çözüm yollarını kullanmaktadır (Senge, 1998: 185-187).

Peter Senge'nin geliştirmiş olduğu öğrenen örgüt ifadesi, entelektüel sermayeye büyük önem vermektedir. Öğrenen örgüt ifadesinin örgütsel ve kişisel öğrenmeyle ilgisi bulunmaktadır. Örgütsel düzeyde bilgi aktarımı, ilerleme sezgileri, vizyonlar, stratejilerle ilişkili; kişisel düzeyde ise bilgi elde etmek, anlamak ve becerilerle alakalı olmaktadır. Örgütsel ve kişisel öğrenmenin her iki düzeyi de mevcut bilgiyi yeni fikirlerle biçimlendirmeyi, bilginin farkına varmayı, yeni bilgi üretmeyi ve incelemeyi kapsamaktadır (Aik, 2005: 121).

Senge, sistemli düşünme yönteminin kaldıraç gücü ilkesine olumlu etkisi olduğunu belirtmektedir. Kaldıraç gücü ilkesine göre en iyi sonuçlar büyük çabalarla değil küçük ve iyi odaklanmış uygulamalarla elde edilmektedir. Sistemli olmayan

düşünce yapısı dikkatleri küçük kaldıraçlı noktalara yöneltmektedir. Sistemli düşünme; bireysel ustalık, geniş bir ufuk kazanma, enerjileri odaklaştırma, sabrı geliştirme ve gerçekleri tarafsız algılayabilme disiplini geliştirmektedir. İşletmelerde, çalışanların enerjileriyle birlikte coşku ve heveslerinden yararlanmak da hedeflenmektedir (Öneren, 2012: 169).

1.5. Örgütsel Öğrenmenin Ölçülmesi

İşletmeler varlıklarını devam ettirmek ve gittikçe zorlaşan rekabet öğelerinin üstesinden gelebilmek için daha fazla çalışmaları, işletmeye dair tüm bilgileri değerli görmeleri, tüm bu bilgileri başarılı biçimde değerlendirmeleri gerekmektedir. Bilgiyi yönetmenin önemli olması, işletmeleri bilgiyi yönetebilmeleri konusunda mecbur bırakmakta ve örgütsel öğrenmenin sürekliliğini ayrıca örgütsel öğrenmenin ölçülmesini de kaçınılmaz kılmaktadır. Örgütsel öğrenme ile işletmeler, kendileri için gerekli bilgiyi sağlamak ve öğrendikleri bilgileri işletme ile uyumlu hale getirerek bu durumdan yarar elde etmek noktasında çabalamaktadırlar. Örgütsel öğrenme sürecinin işletmeler adına fayda sağlaması için örgütsel öğrenmenin ölçülmesi gerekmektedir. Örgütsel öğrenme; örgütsel ve bireysel olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Örgütsel öğrenme, genel anlamda bireysel öğrenmeye bağlı olsa da örgüt içinde öğrenmeyi yavaşlatan ya da hızlandıran öğrenme ile ilgili uygulamalar önemlilik arz etmektedir (Coşkun, 2008: 222). Dolayısıyla bu bölümde; örgütsel öğrenmenin ölçülmesinde temel yaklaşımlara ve örgütsel öğrenmenin boyutları yer almaktadır.

1.5.1. Örgütsel Öğrenmenin Ölçülmesinde Temel Yaklaşımlar

Örgütsel öğrenmede, genellikle geleneksel ve modern olmak üzere iki model üzerinde durulmaktadır. Geleneksel örgütsel öğrenme modelinde bilginin akışı yöneticiden çalışanlara doğru olmaktadır. Modern örgütsel öğrenme modelinde ise çalışanlar ve yönetici arasında karşılıklı bir bilgi akışı sağlanmaktadır. Modern yöntemde yönetici, öğrenme ortamı oluşturmaktan sorumlu, çalışanlar ise öğrenmekten sorumludur. İşletmelerde öğrenme, bireysel düzeyde olduğu gibi örgütsel ve grupsal düzeyde de olabilir. İşletmelerde öğrenme olayı, sistem düzeyinde gerçekleşmekte ve sistem düzeyinde olan öğrenme çalışanlara bireysel

öğrenmelerinden çok daha fazlasını katmaktadır. İşletmelerde çalışanların entelektüel sermaye yapıları ve hafızalarında öğrenilmiş olan kavramlarla harmanlanmaktadır. İşletmelere yeni üyeler katılması veya işletmelerden üyelerin ayrılması sonucu elde olan bilgiler depoda yer almakta, yeri geldiğinde ise kullanılmaktadır (Güney, 2007: 80-81).

1.5.2. Örgütsel Öğrenmenin Boyutları

Yoğun değişimlerin boy gösterdiği, uluslararası rekabet ortamının yüksek düzeyde olduğu, bu rekabetin küresel boyutlara ulaştığı son dönem iş hayatında, işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri ve rekabet ortamında güçlerini muhafaza edebilmeleri; öğrenen örgüt olmalarıyla ilgili olmaktadır (Ayden ve Düşükcan, 2004: 121).

1.5.2.1. Paylaşılan Vizyon

Vizyon kavramı, işletmenin gelecekte ulaşacağı ve çalışanların da paylaştığı ileriye dönük görüş olarak tanımlanmaktadır. Vizyon, yol gösterme ve çalışanların işletmenin geleceği ile ilgilenmesini sağlayan, bağlayıcılık özelliği olan motivasyon ve planlama aracı olmaktadır. Kalite kültürü kavramı da işletmenin uzun süre bir vizyona odaklanarak sahip olmaları olarak nitelenmektedir. Paylaşılan vizyon ise sadece işletme yöneticiler tarafından değil tüm işletme çalışanları tarafından benimsenmesi ve oluşturulması demek anlamına gelmektedir. İşletmeler rekabete dayanan ortamda uzun süreli hedeflerini belirleyerek ayakta kalma savaşı vermekte ve stratejik yönetim çalışmalarını yürütmektedir. Stratejik yönetimin çalışmaları içerisinde lider yönetici rolünü üstlenmektedir. Çalışanlara düşmekte olan görev ise açık bir şekilde belirtilmeli, vizyona ulaşmak için çalışan bireyler sorumluluk duygusu sahibi olmaktadır (Eren vd., 2003: 61).

Toplumsal ve yönetsel bağlamda, geleceğin şartlarını belirleme, rekabeti artırma ve kaliteli yönetimin süreçlerinin oluşturulması için vizyon önemli bir kavram olmaktadır. Etkili bir iletişim ağı vizyon paylaşımı için önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Etkin ilişim ağını yaratıcılığı ve vizyonu oluşturan fiiller toplamı, olarak ifade etmek gerekmektedir. İşletme vizyonu bakışına sahip kişi, inandığı doruları desteklemektedir. Vizyona sahip olan kişilerin, ayrıca geleceği kurmakta öncü, geleceği değiştiren ve etkileyen konumunda rol aldıkları

söylenebilmektedir. Vizyon, paylaşım içerisinde olduğu müddette başarı sağlamaktadır. İşletmeler vizyon paylaşımıyla faaliyetlerinin ve hedeflerinin koordinasyonuna ve motivasyonuna katkıda bulunarak büyümektedir (Çetin, 2009: 96).

1.5.2.2. Öğrenmeye Olan Bağlılık

Öğrenme olgusuna bağlılık, bir işletmenin öğrenmeye vermiş olduğu değerlerin seviyesi ve teşviki, öğrenme ortamının teşvik edilmesi ile doğru orantılı olmaktadır. Öğrenme amacına yönelmiş bir işletme, öğrenmeyi hayatta uzun süre kalmak veya mevcut durumu sürdürecektir bir yatırım olarak görmektedir. İşletme öğrenmeye ne kadar değer verirse, öğrenmenin hayata geçmesi o kadar mümkün olmaktadır. İşletmenin öğrenmeye bağlılığı stratejik yönelimi ile yakından ilişkili olmaktadır. Bilginin gelişimini teşvik etmeyen işletme çalışanların öğrenme hislerini devam ettirmesi noktasında motive etmemektedir (Calantone et al., 2002: 516).

İşletmeler, etrafındaki hızlı değişimle başa çıkmak ve rekabet avantajını artırmak için devamlı gelişmek ve yen bilgiler üretmek durumunda olmaktadır. İşletmelerin öğrenme yetenekleri ve ihtiyaçları değişime ayak uydurmaları için gerekmektedir. Öğrenen işletmenin başlıca felsefesi; devamlı gelişim ve öğrenme anlayışına dayanmaktadır. Değişmekte olan çevre koşullarına uyum işletmenin öğrenme kabiliyetini diri ve başarılı tutmada önemli etken olmaktadır. Yeni bilgi yaratmak ve aktarmak yeteneğine sahip olan işletme öğrenmeye dayalı işletme çeşidi olarak görülmektedir. Öğrenmeyi destekleyen ve teşvik eden işletme kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır. Öğrenmek için bilinçli bir çabanın yanında bir de her türlü deneyimden faydalanmak fikri yatmaktadır. Öğrenen işletmede, yöneticinin ilk görevi ve yönetim uygulamalarının temel amacı öğrenme fikrini geliştirici çevre yaratmak ve bunu sürdürmek olmaktadır. Yönetim, denemelerin teşviki, açık iletişim ortamı, diyalog kurmayı desteklemek, çalışan deneyimini artırmak için çabalamaktadır. Yönetim bu maddeleri başardığı zaman öğrenmeye bağlılık artma eğilimi göstermektedir (Doğan, 2013: 1).

1.5.2.3. Açık Fikirlilik

Açık fikir ortamı, bireysel anlamda yaratıcılığın üzerinde etkili olan bir unsur olmaktadır. Açık görüş ortamına sahip işletmelerde, çalışanlar farklı yollar

deneyimlemekte, bu deneyim süreci de yenilik olasılığını arttırmaktadır. Öğrenme yöneliminin yaratıcılık yeteneğine zemin hazırlayan yapıda olması bir başka bağlantı olmaktadır. Yaratıcılık ve yaratıcılığın dışavurumu yenilik faaliyetlerinin temelini de oluşturmaktadır. Çalışanların fikirlerinin geliştiği, ifade edildiği işletmenin temelinde öğrenme eğilimi yatmaktadır. Öğrenmeye yönelik işletmeler açık fikirliliğe fazlaca önem vermektedir (Avcı, 2009: 127).

İşletmede açık görüşlülük, fikre verilen önemi, fikrin paylaşımı ve önemli görülen fikirlerin değerlendirilmesi gibi ifadeleri kapsamaktadır. Açık görüşlülük kavramı, mevcut olanı sorgulama, iyi hale getirme, dönüştürme ve yeni fikirlere duyarlı olma ile ilgili olmaktadır. Açık görüşlülüğün hâkim olduğu işletmede, varsayım, uygulamalar ve yerleşik değerler sorgulanmakta, değiştirilmekte ve iyileştirilmektedir. İşletmeleri katılıktan ve rutinlikten soyutlayan, değişim ve esneklik sağlayan uygulamalar öğrenmeye dönük olmaktadır (Naktiyok ve İşcan, 2014: 850).

1.6. Örgütsel Öğrenmenin Firma Performansına Etkileri

İşletmeler, faaliyet alanları ile ilgili işleyiş biçimini etkileme potansiyellerine sahip olan yeni anlayış ve bilgileri daha da geliştirerek, elde edilen bilgileri işletmelere kazandırmaları gerekmektedir. İşletmelerde bu süreçlerin etkin ve verimli şekilde gerçekleştirilerek sürekli kılınabilmesi için; katılımcı ve destekleyici bir liderlik anlayışının oluşması, yeni fikirlerin ödüllendirilmesi, ortak bir vizyonu paylaşacak sistem düşüncesine sahip olunması ve çalışan bireylerin eğitimlerinin desteklenmesi önerilmektedir. Örgütsel öğrenme yeteneğine sahip işletmeler, bu yetenekleri sayesinde elde edilen bilgileri örgütsel bir yeniliğe dönüştürmeleri konusunda oldukça yetenek sahibidirler. Bir başka ifade ile elde edilen bilgiler; kullanım alanlarına, çeşitlerine ve kaynağına bağlı olarak, bu bilgilerin dönüşebileceği yenilik çeşitlerinde de farklılık göstermektedir. Örgütsel öğrenmelerin, örgütsel yenilik içindeki önemini fark eden ve örgütsel yeniliğin rekabet avantajını elde etmek için taşımış olduğunu önemi gören firmalar, örgütsel öğrenme performanslarının, örgütsel yeniliklere dönüştürülmesini sağlamaktadırlar (Pınar ve Arıkan, 2015: 74-75).

Değişimlerin asıl belirleyici durumlara geldiği çevresel ortamda, örgütün varlığını sürdürülebilmesi ve maksimum performans sergileyebilmesi, çevre ile ilgili değişimleri algılayabilmesine ve bir bütün olarak çevresel değişimlere uygun olan yeniliklerin geliştirilmesi ile mümkün olmaktadır. Gelişim ve değişimlerin kesintisiz bir süreç olduğu gerçeği dikkate alındığında; bu gelişim ve değişimlerin içselleştirilmesi sürecinde, örgütsel öğrenmenin, gelişim ve değişimlere uyum sağlanması aşamalarında ise inovasyonun yani yeniliğin, işletmeler açısından daha çok yaşamsal öneme sahip olduğu görülmektedir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012: 20).

Örgütsel öğrenmenin işletme performansına etkilerini araştıran birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazılarında, örgütsel öğrenmenin inovasyon performansını artırıcı özelliği olduğunu ortaya konulmuştur (Brockman ve Morgan, 2003; Hult vd. 2004; Morales vd., 2012). Araştırmalar örgütsel öğrenmenin, yeni bilginin gelişimiyle ilgili olduğunu ve örgütsel öğrenmenin çalışanların inovasyon performansını etkileyeceğini ve sonuçta işletme performansının genel olarak artış göstereceğini ifade etmektedir (Aragon vd., 2007; Morales vd., 2007; Jimenez ve Valle, 2011).

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON

2.1. İnovasyon Kavramı ve İlgili Kavramlar

Bilginin sosyal ve ekonomik yarara dönüştürülmesi, inovasyon olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon; ekonomik, teknik ve sosyal aşamaların oluşturduğu bütünsel bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Toplumda ve bireylerde değişim kavramına olan istek, yeniliğe açık olma ve girişimcilik ruhu inovasyonun en etkili belirleyicileri olmaktadır (Met ve Vatan, 2010: 817). İnovasyon kavramı ile ilgili olan bu bölümde sırasıyla; inovasyon, yenilik, yaratıcılık ve girişimcilik kavramlarına değinilecektir.

2.1.1. İnovasyon Kavramı

İnovasyon kavramı; kültürel, toplumsal, idari ortamlarda yeni ve farklı yöntemlerin kullanılması anlamına gelmektedir. İnovasyon, işletmelerin sürekli değişen ve gelişen bir ortamda rekabet üstünlüğünü korumalarını sağlamaktadır. Çevrenin ve değişen teknolojinin de etkisiyle müşteri ihtiyaçları giderek değişmektedir. Pazarlarda ürün çeşitliliğinin artması ile rekabet ortamının oluşması, müşterilerin ürünlerin fiyatı ve teslimat süreleri gibi kavramlara da dikkat etmesi, farklılaşmayı önemli hale getirmiştir. İnovasyon terimini tam manasıyla uygulayan işletmeler, elde ettikleri tecrübelerle güçlü olarak ilerlemektedirler (Bulut ve Arbak, 2012: 1).

İnovasyon kavramının altında yatan mantık; pazarlama, ürün, süreç ve organizasyonel inovasyon gibi rekabet yolu ile işletmeye hareketlilik ve canlılık katmak, performanslarını artırmak olmaktadır. İşletmelerin pazar beklentilerine cevap vermek, katma değeri yükselen hizmet ve mallar üretmek, işletmeleri rekabet konusunda güçlü kılmak da inovasyon düşüncesinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Kalay ve Kızıldere, 2015: 55).

İnovasyonun en önemli özelliği, yenilik kavramı olmaktadır. İnovatif sonuç ise yeni çıkan ürün demektir. İnovasyonun yenilik ölçüsü ortaya çıkan düşünceden ziyade yapılacak olan yeniliklere karar veren kişilerle ilgili olmaktadır. İnovasyonun

ortaya çıkması için gerekli şartları hazırlayan bireyler, yapılacak olan işin yenilik olduğunun kararını veren kişiler olmaktadır. Kişilerin yenilik olarak kabul ettikleri fikirler, programları veya formülleri kapsamaktadır. Bir fikir kendine özgü olgu içinde yeni olarak sayılabilir fakat diğer ülkelerde daha önce bu yenilikler kullanılmış olabilir. Bir ürün taklit edilmiş olsa da başka bölgelerde yenilik olarak kabul gördüğü sürece inovasyon kavramı içine dahil edilebilir (Yılmaz, 2015: 5).

Kişileri doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen teknoloji ve inovasyon son zamanlarda sık kullanılır hale gelmiştir. Teknoloji ve inovasyon, ekonomik olarak gelişmenin en önemli şartı sayılmaktadır. Küreselleşen ekonomik ortamlarda işletmelerin yarış içinde olması işletmeleri; farklılığa, yeni uygulamalara ve müşteriye canlı tutmaya yöneltmektedir. İşletmeler böylelikle işlevleri yönünde farklılığa mecbur olmakta, inovasyon ve teknoloji de daha da önem kazanmaktadır. Küreselleşen piyasaların yarış ortamına işletmelerin de ayak uydurabilmeleri için teknolojik olarak değişim ve gelişimi takip etmesi gerekmektedir. Teknolojik değişim ve gelişime uyum sağlayan işletmeler, varlığını sürdürebilir (Seyitoğulları ve Yalçınsoy, 2016: 14).

Müşteri istekleri ilerleyen teknolojiyle beraber değişmektedir. Küreselleşen rekabet ortamı içinde varlıklarını devam ettirmek isteyen işletmelerin, müşterinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaması imkânsız görünmektedir. Müşterinin ihtiyaçlarına göre imalat ve hizmet etmek yeterli olmamaktadır. Müşteriyi eğiten, ortaya çıkan ürün ve hizmet talepleri noktasında yol gösteren bir anlayış, rekabet yöntemlerinin belirlenmesine etki etmektedir. İşletmeler böylelikle ürün çeşitliliği ve hizmeti konusunda yenilenmekte, bunun sonucunda inovasyon da rekabet ortamının artmasıyla daha da güçlü hale gelmektedir (Örücü vd., 2011: 58-59).

2.1.2. Yenilik Kavramı

Yenilik, kişi veya uygulayıcı olan kurum tarafından yeni kabul edilen obje, uygulama ve fikir olarak ifade edilmektedir. Risk alma, farklı olma, ilerleme ve değişim ifadeleriyle yenilik kavramı entegre olmuş bir uygulama göstergesi olmaktadır. Yenilik kavramı; önceleri buluş yapma ya da bir fikri ekonomik faydaya dönüştürme olarak kabul edilmiştir. İş dünyasında ise yenilik, sistemleştirebilir ve işletmelere uygun olarak yerleştirilebilir bir aşama olarak kabul edilmektedir.

Yenilik, işletmelerin rekabet halinde olmasına ve karlarının artmasına neden olmaktadır. Bir değer olan yenilik, işletme içinde meydana gelen bir olay olmaktan ziyade çevreyi de etkilemektedir. Yeniliğin ölçümü ise çevre üzerindeki etkisine göre yapılmaktadır. İşletmelerde yeniliğin, çevre etkisi de dikkate alınarak daima pazar üzerine olduğu düşünülmektedir. İşletme içinde olan bir faaliyet, ticari değer bulduğu ölçüde yenilikçi ve başarılı olabilmektedir. Yeni pazarların bulunması ve yeni üretimler olması gibi faaliyetler, girişimcilik coşkusuyla olan yenilikler olmaktadır. Yenilik bir başka ifadeyle; ihtiyacı, sorunu ortadan kaldırmak için çeşitli çözüm yolu aramak olarak tanımlanabilir (Zerenler vd., 2007: 2).

Yenilik mevzusunda belli başlı bazı ifadeler bulunmakta bu ifadeler genellikle yenilik kavramıyla karıştırılmaktadır. Yenilik hakkındaki kavramların yenilikle olan bağlantısını açıklamak, kavramın anlaşılması açısından faydalı olabilir. Yenilik kavramı genellikle tek başına değerlendirilmekte ve yönetimin diğer kavramlarından ayrı tutulmaktadır. Yenilik, disiplinler arası bir aşamada olduğundan dolayı yeniliğin yönetim kuramı ve yaklaşımıyla ilişkisinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Yönetime ait kuramlar ele alındığında yenilik mevzusunun; yaratıcılık, icat, girişimcilik gibi konularla ilgili olduğu görülmekte ve bundan dolayı da bu kavramlarla aynı anlamda değerlendirilmemesi gerekmektedir (Demirci vd., 2012: 8).

İşletmelerin yenilikle ilgili kararlarını etkilemesi açısından bilgi ve bilgi yönetimi önemli faktörler olmaktadır. Yenilik kavramı, işletmeler açısından önem taşıdığından dolayı, rekabet ortamının önemli unsuru olan etkinlik ve kalite ifadelerinin yerine geçmektedir. Stratejik bilgi yönetim kavramı, işletmelerin yenilikçi güçlerinin kaynağı haline gelmiştir (Rıfat ve Yıldırım, 2004: 79).

Yenilik kavramı fırsatların araştırılmasıyla oluşmaktadır. Yenilik olgusu, işletmenin içinden, dışından veya işletmeden kaynaklı olabilir. İşletme içi yenilik imkanları; süreçteki uyumsuzluklar, beklenmeyen olaylar, beklenti ve sonuçlar arasındaki farklar, pazar yapısında olan değişimlerden oluşabilir. İşletme dışındaki yenilik imkanları; demografik değişimler, yeni bilgilerin oluşması ve algı değişimlerinden kaynaklanmaktadır (Deniz, 2008: 148).

2.1.3. Yaratıcılık Kavramı

Örgütsel davranış ile birlikte yenilik kavramının önemi daha da artmıştır. Hızın ve farklı olmanın revaçta olduğu bu dönemlerde yaratıcılık, işletmelere rekabet etmede üstünlük sağlarken onların devamlılığına da yardımcı olmaktadır. İşletmelerde farklılığın ve yaratıcılığın hayat bulmuş hali olan inovasyona dair aşamalar yaratıcılıkla birlikte ortaya çıkmıştır (Şengül, 2015: 26).

Yaratıcılık; edebiyat, güzel sanatlar, müzik, sahne sanatları ve benzeri sanatsal alanlar ile kısıtlı olmamakla birlikte aynı zamanda üretim, iş, teknoloji, tıp, eğitim, yönetim hatta savunma gibi alanlarda da kendini göstermektedir. Sanat eserleri, müzik, kitaplar, makineler, binalar ya da cihazlar gibi somut nesneleri içeren yaratıcılık ürünleri; ancak bu olguların süreçlerini, fikirlerini, hizmetlerini ya da işletim sistemlerini, teslimat ve üretim sistemlerini içine alacak şekilde tüm bunların ötesine geçmektedir. Sonuç ise bir duygu iletişimi, bir şeye bakmanın yeni bir yolunun bulunması, estetik hayranlığın uyarılması, yeni bir varoluş anlayışı ya da deneyimin geliştirilmesi, muhteşem güzellikte eserlerin yapımı gibi somut sonuçlara kadar farklılaşabilir. Yaratıcılık; hayal gücü, geliştirilmiş veya yeni makinelerin, cihazların, binaların veya yapıların inşası, tasarımı, geliştirilmiş sistemler ve süreçler, bir şeyin daha verimli çalışması, hatta kar durumunun arttırılması, ulusal güvenliğin korunması gibi sonuçlara kadar gidebilir (Cropley, 2011: 511).

Yaratıcılığın şahsiyetle ilgili yönü; yaratıcı olan kişilerin öne çıkan özelliklerini dikkate almakta ve kişilerin yaratıcı yönlerine, düşünsel, bilgisel, eğitsel kişiliğine vurgu yapmaktadır. Subjektif bir özellik gösteren yaratıcılık konusu çok yönlü olmakla birlikte bu konuda çok geniş bilimsel tespitler yapılmaktadır. Eğitim, tasarım, sanat ve psikoloji alanlarında olan uzmanlar, yaratıcılığı kişilik yönüyle ele almışlardır (Onur ve Zorlu, 2017: 1537-1538).

Tablo 2.1. Yaratıcılık ve Kişi İlişkisine Değinen Tanımlamalar

Yaratıcılık ve Kişi İlişkisine Değinen Tanımlamalar			
Bilim Adamı	Yıl	Yaratıcılık Tanımı	Alanı
Lowenfeld	1959	Bireylerin değişken miktarlarda sahip oldukları, durumlara bağlı olarak az çok ortaya çıkmaya elverişli bir özellik, kendini göstermek için uygun koşullar gerektiren kişisel potansiyel güç; Tüm insanların doğuştan sahip olduğu, insanı insan yapan temel bir içgüdü hayatta kalmak ve hayatımızla ilgili problemlerimizi çözmek amacıyla kullandığımız bir içgüdü	Sanat Eğitim
Guüford	1968	Eş ve zıt anlamları birlikte düşünme, ardından verileri akıllıca düzenleme, esnek düşünerek problemi çözme ve bütün bu sürecin sonunda ortaya özgün bir ürün koyma yetisi, iraksak düşünme yeteneği	Psikoloji
Eennis	1973	Ortam ve şartlara göre az ya da daha fazla ifade edilen doğal ve genel bir özellik	Edebiyat
Torrance	1974	Sorun çözme becerisi ve yetenekler dizisi	Psikoloji Eğitim
Denel	1999	Kısa sürede çok seçenekli çözümler önermek	Tasarım
Freti Miotto	2001	Toplumsal faydası olduğu kabul edilen orijinal ve güçlü ürünlerin yaratılması yeteneği	Psikoloji

Kaynak: Onur ve Zorlu, 2017: 1540.

Bu tabloda yaratıcılık ve kişi ilişkisini; Lowenfeld sanat eğitimi, Guilford ve Preti Miotto psikolojik, Bennis edebi, Torrance psikoloji eğitimi, Denel tasarım, yönünden değerlendirmiştir.

2.1.4. Girişimcilik Kavramı

Bilgi çağında gün geçtikçe hızla çoğalan rekabet ortamının içinde varlığını koruyabilmek, toplumların ekonomik olarak gelişmişliklerine bağlı olmaktadır. Medeniyetin gelişmesiyle sanayi, yerini bilgiye bırakmış ve girişimcilik çok değerli hale gelmiştir. Girişimcilikten hareketle yeni fikirler ortaya çıkaran işletmeler, imalat sektörüyle girişimciliği bir araya getirerek üretim elde etmiştir. Üretimle birlikte gelen istihdam ve ekonomik kalkınma gibi etkiler, toplumların refah düzeyini yükseltmiştir. Eskiden beri var olan girişimcilik ifadesi çok farklı anlamlar kazanarak

yolculuğuna devam ederek, bilgi toplumunda da farklı manalarıyla karşımıza çıkmaktadır (Aşkın vd., 2011: 55).

Girişimcilik, işin başarısını ve sağlamliğını simgelemekte; toplum hayatında ise yaşamsal bir değişim kaynağı görülmektedir. Girişimciler, doğal zek ları ve sıkı çalışmalarıyla kendilerine verilen firsatları iyi bir şekilde değerlendirmişlerdir. Küreselleşme, teknoloji alanında hızlı gelişmelerle, dünya uluslararası rekabet ve iş ortamında geniş bir büyüme ile küresel bir köy durumuna gelmiştir. Küresel bir ekonominin parçası olmak, dünya genelinde endüstriler ve organizasyonlar için önemli derecede sayısız zorluklar oluşturmaktadır. Bir taraftan hayatta kalmak, zorlu dünyaya liderlik etmek, gelişmelerin hızına ayak uydurmak g   olmakla birlikte aynı zamanda keşfedilmemiş, çeşitli, yeni firsat kapılarını a maktadır. İnsanoğlunun bildiği zorlu ekonomik g  lerden olan girişimcilik, kişilerin güçlükle başa çıkabileceği sorunlara çözümler bulmalarına yardımcı olmaktadır. Girişimciler ulusal ekonomilerin, pazarların, endüstrilerin yönlerini tarihsel olarak değiştirmektedirler. Gelişmiş organizasyonlar, yeni ürünler icat edip yeni teknolojilerin  n n  açmışlardır. Kaynakların var olan kullanıcılardan üretken ve daha yeni kullanıcılara geçmesini sağlamışlardır (Pahuja ve Sanjeev, 2015: 2).

Bilgi toplumlarında geçmişten gelen kavramlar, tanımlar, kurallar değişmekte ve bilgiye bağlı iş yapma yöntemleri de gelişmektedir. Değişim ve dönüşümden girişimcilik kavramı da nasibini almıştır. Korkusuz, ele aldığı her işi başaran özelliklere sahip girişimci; yerini farklı fikirler üreten, bilgiye dayalı, sakin ve yenilikçi yapıya bırakmıştır. Bilgi toplumunda girişimci sadece bilgi ve deneyimleriyle toplumun ihtiya ını belirleyen, bu ihtiyaçların üretilmesini sağlayan anlayışı aşmaktadır. İnsan haklarının önem kazanması, teknolojinin ilerlemesi kişisel ve kurumsal algıyı farklılaştırmaktadır. Değişen bu yeni algı, girişimciliğin daha modern olmasını sağlamıştır (Ercan ve Gökdeniz, 2009: 59-60).

Girişimcilik bir kişinin organizasyonla birlikte ya da bağımsız olarak herhangi bir firsatı belirtme ve ekonomik üstünlük sağlamak için bu firsatın üzerine gitme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Girişimcilik her şeyden önce zihniyet olarak kabul edilmektedir. Girişimci kişiler mevcut pazarlara girmek, rekabet üstünlüğü elde etmek, pazarları değiştirmek, yeni pazarlar bulmak için yeniliklerden ve yaratıcılıktan yararlanmaktadır. Iř hayatında yeni fikirleri başarılı bir sonuca

ulaştırmak, yenilikleri iyi bir yönetim sistemiyle birleştirme ve işletmenin gelişimini yaşamın tüm aşamalarına uyumlu hale getirme becerisi gerektirmektedir. Yeni fikirleri başarılı bir sonuca ulaştırmak, günlük yönetim çalışmalarından ziyade işletme için yeni amaçlar belirlemeyi ve strateji yapmayı gerektirmektedir (Döm, 2012: 6).

2.2. İnovasyonun Özellikleri

Yeni ve farklı bir fikri pazarlanabilir bir ürün haline getirme süreci, inovasyonun özelliklerinden biri sayılmaktadır. İnovasyon yeni iş fırsatları yarattığı için işletmeler tarafından çok önemli görölmektedir. Üretilen mallar ile alakalı süreç ve ürünler arasındaki farklılık açık olmaktadır. Hizmetlerle ilgili ise hizmetin üretimi, teslimi, tüketimi aynı anda olduğu için ürün ve süreçler arasındaki farklılıklar azalmaktadır. İnovasyon, müşterilere verilen hizmetlerin yeni ya da dönüştürölmüş yönünü ele alıyor ise bu, ürün inovasyonu olmaktadır. İnovasyonun, hizmet vermek için kullanılan yeni veya dönüştürölmüş yöntemleri, becerileri ve donanımı kapsaması süreç inovasyonunu oluşturmaktadır. Verilen hizmet özelliklerini ve hizmeti yerine getirmek için kullanılmış olan yöntemleri, beceri ve donanımda olan iyileştirmeyi kapsayan inovasyon, hem süreç inovasyonunu hem de ürün inovasyonunu ortaya koymaktadır (Gümüş vd., 2014: 44-45).

İnovasyon kavramının altında yatan mantık; pazarlama, ürün, süreç ve organizasyonel inovasyon gibi rekabet yolu ile işletmeye hareketlilik ve canlılık katmak, performanslarını artırmak olmaktadır. İşletmelerin pazar beklentilerine cevap vermek, katma değeri yükselen hizmet ve mallar üretmek, işletmeleri rekebet konusunda güçlü kılmak da inovasyon düşüncesinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Kalay ve Kızıldere, 2015: 55).

2.3. İnovasyonun Önemi

İnovasyonun en önemli özelliği, yenilik kavramı olmaktadır. İnovatif sonuç ise yeni çıkan ürün demektir. İnovasyonun yenilik ölçüsü ortaya çıkan düşünceden ziyade yapılacak olan yeniliklere karar veren kişilerle ilgili olmaktadır. İnovasyonun ortaya çıkması için gerekli şartları hazırlayan bireyler, yapılacak olan işin yenilik olduğunun kararını veren kişiler olmaktadır. Kişilerin yenilik olarak kabul ettikleri fikirler, programları veya formülleri kapsamaktadır. Bir fikir kendine özgü olgu

içinde yeni olarak sayılabilir fakat diğer ülkelerde daha önce bu yenilikler kullanılmış olabilir. Bir ürün taklit edilmiş olsa da başka bölgelerde yenilik olarak kabul gördüğü sürece inovasyon kavramı içine dahil edilebilir (Yılmaz, 2015: 5).

Dünyada aynı ürünün benzer özelliklerini taşıyan birçok ürün oluşturulmakta ve piyasalara sürülmektedir. Ürünleri düşük maliyetle üretmek önemli olsa da bu durum rekabet etme konusunda yeterli olmamaktadır. Birbirlerine benzer özellikleri taşıyan birçok ürünün üretilmesi kar oranlarının düşmesine de neden olmaktadır. İnovasyon ise rekabet etmek, işletmelerin ayakta kalmasını sağlamak hatta kar oluşturmak için önemlilik arz etmektedir. Durum sadece işletmeler için değil devletlerin uluslararası varlığını korumada da önemli hale gelmektedir. İnovasyonun önemi hakkında ulusal ve uluslararası olmak üzere çalışmalar yapılmakta işletmeler ve bireyler inovasyona yönlendirilmektedir (Gümüş vd., 2014: 1-2).

Ülkelerde refah düzeyi ve yaşam standardı, rekabet gücünün artmasıyla yükselmektedir. Rekabet gücünün artması için üretkenliğin artması gerekmektedir. Üretkenliğin artmasını sağlayan en önemli unsur, inovasyon olmaktadır. Ülkeler açısından inovasyon; ekonominin büyümesini, istihdamın artmasını ve yaşam kalitesinin yükselmesini sağlayan önemli bir kavram haline gelmiştir. İnovasyon, ülke ve toplum kaynaklarının hizmet ya da ürüne dönüştürülebilmesini, aynı zamanda bu hizmet ve ürünlerden toplumsal, ekonomik değerler yaratılmasını sağlamaktadır. Ülkeler, ihracat oranında olan artışlar veya iç talebin yükselmesiyle kısa vadede büyüebilmektedir. Uzun vadeli ve devamlı büyümenin olması, ülkelerin inovasyon performanslarına ve bu performanslardaki artışa bağlı olmaktadır (Karaata, 2012: 25-26).

2.4. İnovasyon Türleri

İnovasyon türleri büyüklük ve fonksiyon olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır. Aşamalı ve radikal inovasyon, inovasyonun büyüklüğünü gösteren iki kavram olmaktadır. İnovasyon fonksiyonu bakımından hizmet, süreç, ürün, pazarlama, organizasyon ve deneyim inovasyonları olmak üzere çeşitlere ayrılmaktadır (Hobikoğlu, 2015: 1).

Çevresel değişimler sebebiyle inovasyonla ilgili kavramların işletmeler yönünden önemi göz önüne alınarak, bilim dünyasında kavramlar üzerinde yapılan

Çalışmalarda artış olmaktadır. Yabancı yazın dünyası incelendiğinde, inovasyon ve örgütsel öğrenme arasındaki bağlantıyı inceleyen birçok çalışma olmaktadır. Türk edebiyatında ise kavramlar arası ilişkiyi irdeleyen bilimsel çalışma çok az bulunmaktadır. Var olan çalışmalarda ise inovasyon bütün olarak teknik ve yönetsel inovasyon olarak incelenmiştir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012: 20).

İnovasyon türlerini ele alan bu bölümde; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, strateji inovasyonu ve pazarlama inovasyonu hakkında bilgiler verilecektir.

2.4.1. rn İnovasyonu

Ürünün kullanım amaçlarının ve sahip olduğu özelliklerin değiştirilmesi ya da yeni ürünün pazara sunulması, ürün inovasyonu olarak tanımlanabilir. rn inovasyonu teknik özelliklerde, malzemelerde, kullanım kolaylığında, yerleşik yazılımda ve başka fonksiyonel özelliklerde büyük gelişimleri içermektedir (T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2013: 6).

rn yeniliği, tüketicinin bakış açısından tek tek veya başka ürünlerle birlikte kullanıldığında mevcut özellik kümesini geliştiren yeni ve en geliştirilmiş bir ürünün yaratılması şeklinde ifade edilebilir. Yeni bir ürün mevcut alternatiflerden daha düşük maliyetli hizmet sunumu veya ürün sunumu olarak tasarlanabilir. Bir mal veya hizmet tüketiciler tarafından arandığında bulunamazsa veya zamanlama sebebiyle geç kalırsa tercih edilmeyebilir (Georges, 2011: 4).

Yaratıcı düşüncenin neticesi olan ürün inovasyonu; farklılık katılmış, yenilik kazandırılmış, yeni baştan planlanmış ürünlerin geliştirilmesi ve pazarlara sunulması anlamında açıklanmaktadır. İşletmeler arası olan rekabette avantaj sağlamada inovasyon önemli bir etkiye sahip olmaktadır. rnler üzerinde teknik kısımlar, yazılım, malzemeler, kullanıcı kolaylığı gibi fonksiyel özelliklerde iyileştirmeler yapmak ürün inovasyonu kapsamında yer almaktadır. İşletmelerin farklı fikirlere açık olması, yeni projelerin üretimi ve pazara sunulması, gerek olduğu durumda projeyi durdurma, işletmelerin içinde yer aldığı sektör, inovasyon için yapılan harcamalar gibi birçok durum ürün inovasyonu etkilemektedir (Savaş, 2015: 2327).

Yeni veya mevcut özellikleri, kullanım amaçları bakımından büyük lde iyileştirilmiş mal ve hizmetin pazara sunulması ürün inovasyonu olarak tanımlanmaktadır. rn inovasyonu; ürün veya hizmetin teknik özelliklerinde,

malzemelerinde, yerleşik yazılımında, kullanım kolaylığında veya başka işlevsel özelliklerindeki iyileştirme ve geliştirmeleri kapsamaktadır (Karaata, 2012: 20).

2.4.2. Süreç İnovasyonu

Yeni olan ya da geliştirilmiş ürünler meydana getirmek amacıyla oluşan yeni üretim tekniğine, süreç inovasyonu denmektedir. Süreç inovasyonu, hammaddelerin üretim aşamasında başlayıp ürün olarak ortaya çıkmalarına kadar olan süreçteki yenilikleri içermektedir. Süreç inovasyonu, ekipte ve üretim organizasyonunda veya dağıtımda değişiklik olmasıyla ortaya çıkmış olan teknoloji yönünden yeni ya da geliştirilmiş üretim yöntemlerinin adapte edilmesi ile ortaya çıkmaktadır (Gümüş vd., 2014: 35-36).

İşletmeler bazen dolaylı yollardan, bazen de doğrudan doğruya rekabet ortamlarında avantaj sağlamak maksadıyla süreç yeniliğine gidebilmektedirler. İşletmelerdeki süreç yenilikleri ya mevcut olan süreçleri iyileştirmekte ya da mevcut süreçlere yenilerini eklemektedirler. Süreç yenilikleri, işletmelerin içerisinde bulunan temel süreçlerde meydana geldiğinden daha etkili bir rekabet gücüne ulaşabilmektedir. Süreç yenilikleri daha geniş kapsamlı yenilikleri içerir; çünkü işletmeler bazen binlerce bazen de yüz binlerce süreçten meydana gelmektedirler (Pınar ve Arıkan, 2015: 69).

Süreç inovasyonu, eski olan bir ürüne bir yenilik katılması veya teknik servis, ürün teslimatı gibi aşamaların geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Lojistikle ilgilenen işletmeler incelendiğinde araçlara GPS takılması RFID çiplerinin veya barkodların ürünlere yerleştirilmesi gibi yenilikler süreç yeniliği olarak karşımıza çıkmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005: 53).

Süreç inovasyonu, hizmeti tedarik etmek ve hizmet üretmeye yönelik yeni veya iyileştirilmiş uygulamaları kapsamaktadır. Uygulamalar ise hizmet merkezli işletme ve kurumlarda olan donanım, yazılımda olan veya hizmet vermek üzere yararlanılan yöntemlerdeki mühim değişiklikleri içermektedir. Ulaştırma alanında GPS izleme sistemlerinin kullanılması, bir otelde yeni rezervasyon düzenlemesinin kullanılması, internet ortamından otobüs biletinin alınması, ATM'lerin kullanılması süreç inovasyonuna örnek olarak gösterilebilir. Muhasebe, satın alma, hesaplama gibi destek uygulamalardaki yeni veya önemli boyutta iyileştirilmiş teçhizat, yazılım

ve teknikler de süreç inovasyonuna dahil olmaktadır. Yeni ya da önemli boyutta iyileştirilmiş bilgi ve iletişim teknolojisi uygulamaları, destek faaliyetlerinin kalitesini veya verimliliğini iyileştirmeyi kolaylaştırması durumunda süreç inovasyonu olmaktadır (Kasımoğlu ve Akkaya, 2012: 16).

2.4.3. Strateji İnovasyonu

Ekonomik ortamlarda rekabete dayandırılmış olan strateji yeniliği, işletmelerin devamlı çevre ile uyumunu ya da çevreyle karşılıklı bir şekilde uyumlu olmasını sağlamaya yarayan, ortaya çıkan değişiklikleri de kontrol altında tutulan yönetsel araçlara denilmektedir. Stratejik girişimler için belli oranlarda kaynakların ulaşılabilir yerlerde bulundurulması, çevrede meydana gelen değişikliklere karşı bu kaynakların kullanılmasını ve bunlara yönelik kararlar alınmasını gerektirmektedir. Strateji yeniliği kapsamında alınacak olan kararlar, işletmelerin iradelerine ve bilgilerine dayanan bir yönetim içinde çalışmasına imkan tanımaktadır. Dolayısıyla, strateji yeniliği sayesinde işletmelerin sistematik bir şekilde çalışması sağlanmaktadır (Eren, 2000: 6).

2.4.4. Pazarlama İnovasyonu

Son yıllarda, yenilik çeşitleri arasında pazarlama yeniliği ön plana çıkmaktadır. Pazarlama kavramı ve rekabetin önem kazanması ile pazarlama yeniliği daha fazla öne çıkmaktadır. Son zamanlarda yeni bir ürün fikrinin geliştirilerek, bu fikirlerin gerçekleştirilmesini sağlamak bazen yeterli olmamaktadır. Ürünler, müşteri memnuniyeti sağlayacak biçimde tasarlanmadığı sürece; fiyatlandırılmadıkça, ambalajla konulmadıkça, üretilmiş malların talepleri sürekli hale getirilmedikçe ve pazarlarda yerleştirilmedikçe, yapılan bu yeniliklerin bir değeri kalmamakta, ürünler istenilen verimliliğe sahip olamamaktadırlar. Müşterilerden istenen tepkilerin en kısa sürede alınabilmesi için ürünlerin, müşteri ihtiyaç ve taleplerinin memnuniyetini sağlayacak biçimde karşılanarak ancak müşterilere sunulması ile mümkün olmaktadır (Pınar ve Arıkan, 2015: 69).

Ürünün tasarlanmasında ya da paketlenmesinde, ürünlerin promosyonlarında, fiyatlandırılmalarında ya da ürün yerleştirilmesi yapılmasında kullanılan inovasyon pazarlama inovasyonu olmaktadır. İşletmelerin, ürünlerini paketlemesinde ya da

menülerinde değişiklik yapmaları, hediyeler vermeleri pazarlama inovasyonunu ortaya koymaktadır (Başer vd., 2013: 6).

İşletmelerin satışlarının artırılması, müşteri ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması, müşterileri yeni olan pazarlara yöneltmek amacıyla ürünün paketinde tasarımında promosyonunda veya fiyatlandırılmasında değişiklikler yapılması pazarlama inovasyonu olarak tanımlanabilir. Üretimde yeni tasarımlar, ambalaj ve pazarlama yöntemleri geliştirilmesi ya da var olanların iyileştirilmesi de pazarlama inovasyonuna dahil olmaktadır. Pazarlama inovasyonu; keşfetme, geliştirme ve dağıtım olmak üzere üç aşamada toplanmaktadır. İlk aşama olan keşfetme süreci, hedef kitlelerin sorunları belirlenerek onlara neler tavsiye edileceğini oluşturulması olmaktadır. Geliştirme evresinde, belirlenen sorunlara çözümler geliştirmek gerekmektedir. Son aşama olan dağıtım evresinde ise dağıtımın kısa zamanlı bir iş olmadığı ve süreklilik kazanması gerektiği vurgulanmaktadır (Gümüş vd., 2014: 39-40).

Pazarlama inovasyonu, pazarlama yönteminin uygulaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Pazarlama inovasyonu; ürünün yeni baştan tasarımı, ambalajlanmasını, ürünün yerleşimini, ürün promasyonunu ve fiyatlandırma süreçlerindeki değişimleri içermektedir. Pazarda var olan yiyeceğin paketinin yeniden tasarlanarak pazara sunulması ve mobilya mağazalarındaki ürünlerin dekoratif sunum yoluyla satılması, pazarlama inovasyonuna örnek olarak verilebilir (Oslo Kılavuzu, 2005: 53).

Pazarlama inovasyonu kapsamında tüketiciye ulaşmayı sağlayan pazar, daha önce hiç denenmemiş veya beklenmedik bir mekan olabilir. Pazarlar hedef odaklı organizasyonlar da pazar inovasyonu yönünden başarılı alternatif oluşturabilir. Simit Sarayları, pazarlama inovasyonu için örnek sayılabilir. Bilgisayar oyunlarında kahramanların giydikleri kıyafetlerde olan bir içecek kutusu ya da bir marka, farklı alanlarda pazarlama stratejisi oluşturabilir. Pazarlama inovasyonu ile tüketiciye ulaşmak için yeni ve etkili yöntemler bulunarak hedef kitleye ulaşılmaktadır (Hobikoğlu, 2015: 9-10).

2.5. İnovasyon Stratejileri

Ulusal ve uluslararası alanda rekabet üstünlüğü elde etmenin en etkili yolu stratejiler olmaktadır. Rekabete yönelik işletme stratejileri; yenilik, cesur yatırım akışları, farklı iş imkanlarının oluşturulması, yeni işgücü edinimleri, ittifak kurmalar, teknoloji transferleri gibi birçok kazanım faaliyetleri olarak tanımlanabilir (Lut Dina Maria, 2012: 268).

Küresel piyasaların gelişmesi beraberinde rekabeti de getirmektedir. Girişimcilerin, gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerde piyasayı odak noktası yapan politikaları kabullenmeye başlaması ile KOBİ'lerin de pazar payı artmıştır. KOBİ'ler pazarlardan pay aldıkça, farklı stratejiler oluşturmakta, pazar sayılarını ve paylarını artırmaktadır (Mateev and Anastasov, 2010: 270).

İşletmeler açısından inovasyon, verimliliği ve karı artırmakta yeni pazarlar bulunmasını, var olan pazarların gelişmesini sağlamakta, etkili bir rekabet aracı olarak kabul edilmektedir. Karlı, verimli, rekabet üstünlüğü olan işletmelerin faaliyette olan ekonomileri, işletmenin kalkınmasını sağlamakta ve işletmeyi geliştirmektedir. İnovasyon ülkeler için istihdamda artış, devamlı büyüme, yaşam kalitesi ve toplumsal refah sağlamaktadır (İyigün, 2015: 4).

İnovasyon stratejileri, işletme imkanları ile aynı doğrultuda gelişmektedir. İşletmelerin imkanları haricinde oluşmuş stratejiler inovasyon noktasında işletmeleri saf dışı bırakabilmektedir. İşletmenin amaçları, beşeri ve fiziksel imkanları objektif bir incelemeyle değerlendirilmektedir. İnovasyon uygulayan işletmelerin, inovasyon stratejileri oluştururken işletmenin yapabilirlik olanakları ve hedefleri ile aynı doğrultuda stratejiler uygulaması gerekmektedir (Hobikoğlu, 2014: 187).

İnovasyon stratejilerini ele alan bu bölümde sırasıyla; saldırgan strateji, savunmacı strateji, taklitçi strateji, bağımlı strateji, geleneksel stratejiler anlatılacaktır.

2.5.1. Saldırgan Strateji

Ulusal ve uluslararası alanda rekabet üstünlüğü elde etmenin en etkili yolu stratejiler olmaktadır. Rekabete yönelik işletme stratejileri; yenilik, cesur yatırım akışları, farklı iş imkanlarının oluşturulması, yeni işgücü edinimleri, ittifak kurmalar, teknoloji transferleri gibi birçok kazanım faaliyetleri olarak tanımlanabilir (Lut Dina

Maria, 2012: 268). Küçük işletmelerin haricinde saldırgan strateji izleyen işletmeler etkili şekilde işyerlerinde AR-GE çalışması yapmaktadır. AR-GE çalışması yapmak ve etkili teknolojik imkanlara sahip olmak; saldırgan strateji izleyen işletmeler için yeterli olmamaktadır. İşletmelerde üst düzey yönetimin, insan kaynaklarının risk almaya ve yeniliğe açık olması, enformasyonun güçlü olması, işletmelerdeki iletişimin nitelikli olması, sektör yapısının öğrenmeye açık veya esnek olması gerekmektedir (Zerenler vd., 2007: 4)

Saldırgan inovasyon stratejisi, yeni ürünü ya da üretim aşamasını rakip işletmelerden önce geliştirerek pazara sunmayı, pazarda ve teknik alanda liderliği ele almayı amaçlamaktadır. Saldırgan strateji işletmelerin; dünya çapında bilim ve teknolojiyle yakından ilişki halinde bulunmalarını, iyi bir Ar-Ge bölümüne sahip olmalarını, yeni imkan, teknik ve avantajlardan hızlı bir şekilde faydalanmalarını gerektirmektedir. Saldırgan stratejiyi benimseyen işletmeler yüksek getirileri ve riskleri bir arada taşımaktadır (İyigün, 2015, dosya. toprakisveren. org.tr).

Yenilik konusunda lider olmayı amaçlayan işletmeler saldırgan stratejiyi uygulamaktadır. Yenilikte liderliği amaçlayan işletmeler; Ar-Ge ağırlıklı çalışma alanlarına, Ar-Ge konusunda özel yaptırımlara ve yenilik sayesinde pazarda önemli paya sahip olmaktadır. İşletmelerin yapmış olduğu girişimler büyük risk taşımakla birlikte işletmeye kazanma olanağı sunmakta ve başka işletmelerin pazara girişini zorlaştırmaktadır. İşletmeler, yenilikte liderliklerini korumak için sürekli yenilik yapma zorunda olduklarından saldırgan stratejiyi benimsemektedirler (Babacan vd., 2012: 565).

Saldırgan strateji, yeni olan bilgiyi rakip işletmelerden önce ele almayı, geliştirmeyi, rekabette üstünlüğü ya da pazarda liderliği elde etme amacı taşımaktadır. Savunmacı strateji, liderlik gibi bir iddiada bulunmadan ve fazla riski göze almadan kazanç sağlamayı amaçlamaktadır. Savunmacı stratejide var olan bilgiyi ileriye taşımak ve ondan tam manasıyla yararlanmak önemli olmaktadır. Kopyalama stratejisi, yeni bilgiyi pazardaki imkanlardan yola çıkarak elde etmekte ve bu yeni bilgi üzerinde değişiklikler yaparak onu daha ileri boyuta taşımayı amaçlamaktadır. Fırsatları izleme stratejisi, kurulmuş olan güçlü iletişim ağıyla, pazardaki fırsatları ilk önce görmeyi, potansiyeli yüksek fikirleri başkalarından önce fark etmeyi ve pazarlardaki imkanları değerlendirerek yola devam etmeyi

amaçlamaktadır. Elde etme stratejisi ise bir bilginin, o bilgiye sahip olan bilgi gruplarının ya da işletmelerin ele geçirilmesi olarak ifade edilmektedir (İraz ve Yıldırım, 2004: 84-85).

2.5.2. Savunmacı Strateji

İşletmeler rekabetin yoğun olduğu ortamlarda, genellikle hizmet ve ürünlerini pazara çıkarmadan önce pazarın durumunu gözlemlemeyi tercih etmektedir. İşletmeler, pazarla ilgili bilgilere ulaşıldığında izlenecek olan stratejiyi belirlemektedir. Savunmacı strateji görüşünü benimsemekte olan işletmeler, durgun ve dar ürün pazarındaki tüm müşterileri değil belli bir kitleyi temel almaktadır. Savunmacı stratejiyi benimseyen yöneticiler; işletmelerinin kısıtlı çalışma alanı içinde olan tüm faaliyetlerin yetkinleşmesine imkan sağlamaktadır. İşletmeler böylelikle yeni fırsatlar bulabilmek için pazar alanı arama ihtiyacı duymamaktadır. Var olan faaliyetlerin verimliliğini artırmak, savunmacı stratejiyi benimseyen işletmelerin önceliği olmaktadır. Araştırmacı ve savunmacı strateji, çevredeki değişimlere tepkili iki zıt kutup durumunda bulunmaktadır (Dinçer vd., 2012: 245).

Savunmacı stratejiyi benimseyen işletmeler mevcut üründen son noktaya kadar faydalanmakta, yeni ürünle alakalı incelemelerini sürdürmektedir. Savunmacı strateji aynı zamanda pazarda gerçekleştireceği pilot çalışmalarla yeni çıkan ürünün performansını değerlendirmektedir (İyigün, 2015: 3).

Kendilerini geliştirmeye çalışarak, lider konumundaki işletmelerden rekabette geri kalmamaya çalışan işletmeler savunmacı stratejiyi uygulamaktadır. Savunmacı stratejiyi benimseyen işletmeler, mevcut ürünlerini sürekli yenileyerek pazarda önemli paya sahip olmak için çabalamakta ve bu şekilde lider işletmeler karşısında kendilerini savunmaya almaktadırlar (Babacan vd., 2012: 565-566).

Savunmacı inovasyon stratejisi, yeni bir inovasyon oluşturmak ya da araştırmaktan ziyade pazarlama kabiliyeti ve üretim mühendisliğinin gelişimini desteklemektedir. Savunmacı stratejiyi benimseyen işletmeler, inovasyon uygulaması olan hizmet ve üründe ilk olmak gibi bir amaç taşımamakla birlikte teknik gelişmelerin gerisinde de kalmamayı amaçlamaktadır. Saldırgan stratejiyi uygulayan işletmeler, risk faktöründen kaçınmakta öncü işletmelerin yanlışlarından ve oluşturduğu pazar olanaklarından yararlanmak istemektedir. Ürün geliştirme, satış,

tasarım, satışa bağlı teknik hizmetler ve reklam savunmaya yönelik stratejide önemli olmaktadır. Savunmacı stratejiden yararlanan işletmeler; öncü işletmelerin ürettiği inovatif ürünün aynısını üretmek yerine, öncü işletmelerin üretiminin ilk olması sebebiyle oluşabilecek hataları düzelterip tasarlayarak, yeni bir patent alınabilecek noktada çalışmalar yapmakta ve öncü işletmelerin pazarlarından faydalanmaktadırlar (Hobikoğlu, 2014: 187-188).

2.5.3. Taklitçi Strateji

Taklitçi inovasyon stratejilerini işletmeler, mevcut hizmet ve ürünlerini az bir maliyetle üreterek rekabet gücü sağlayabilmek için uygulamaktadır. Taklitçi inovasyonda işletmeler, gerektiği zaman teknolojiyi kiralamak, liderleri uzaktan izlemek ve ürün üretimini büyük miktarlarda tutarak ölçek ekonomisi oluşturmak şeklinde stratejiler benimsemektedirler. Taklitçi stratejiye, Çin ve Güney Kore kaynaklı işletmelerin düşük fiyatlı benzer ve taklit ürün üretme çalışmaları örnek olabilir (Babacan, vd., 2012: 566).

Taklitçi inovasyon stratejiyi benimseyen işletmeler, yapılan yenilikleri takip ederek mevcut bilgi ve teknolojileri kullanmak için çaba göstermektedir. Taklitçi stratejiyle işletmeler patentle korunan yeni ürünlerde patent süresinin bitmesini beklemekte ve lisans ücreti ödemek zorunda kalmamaktadır. İşletmeler, yeni bir pazar bulduklarında ise benzerini yaptıkları ürünü maliyet olarak ucuza getirerek pazara sunmakta ve kar oranını artırmaktadır (İyigün, 2015: 3-4).

Düşük maliyetler ve girişim yetenekleri taklitçi stratejide önemli konular olmaktadır. Taklitçi strateji yöntemini benimseyen işletmeler, aynı ürünü düşük maliyetle üretmekte ve parça imalatı ve ara mal üreten uydu işletmelerle beraber çalışmaktadır. Sınırlı kar marjları ve düşük maliyetlerle üretim yapan taklitçi stratejide, kısa bir süre içinde yüksek kar sağlanacak seviyeye ulaşılmaktadır (Hobikoğlu, 2014: 188).

Taklitçi stratejiyi benimseyen işletmeler, piyasada olan ürünleri daha az maliyette üreterek rekabet etme gücü elde etmeye çalışmaktadırlar. Taklitçi stratejiyi uygulayan işletmeler; teknoloji üretiminde pasif olmak, ihtiyaç olduğunda teknolojiyi kiralamak, ürün üretimini geniş tutarak ölçek ekonomisi oluşturmak ve lider

konumdaki işletmeleri izlemek gibi stratejiler izlemektedir (Babacan vd., 2012: 566).

2.5.4. Bağımlı Strateji

Bağımlı strateji yönteminde işletmeler, güçlü bir işletmeye bağlı olarak varlığını devam ettirmektedir. Bağımlı işletmelerde, ana işletmeden herhangi bir istek olmadıkça ürünler üzerinde teknik bir değişim yapılmamaktadır. Yeni olan ürünlerin teknik özellikleri ve pazara sunumu ile ilgili hizmetleri belirlemek, bağımlı işletmelerde kullanıcılardan beklenmektedir. Büyük işletmeler genellikle kendisine parça ve mal imalatı gibi çeşitli hizmetleri yapan bağımlı işletmelerle bir arada çalışmaktadır. Bağımlı işletmeler, araştırma ve geliştirme çalışmalarında, ürünün tasarımının yapılmasında bir girişimi olmayan küçük sermayeli işletmeler olmaktadır. Tam bağımlı işletmeler ise büyük işletmelerin atölyesi ya da bir bölümü gibi çalışmalarına devam etmektedir. Pazarlarını genişletme, farklılaşma gibi düşünceler taşıyan bu işletmeler biçimsel bağımsızlıklarını kaybetmek istememektedir. Bağımlı işletmeyi yan kuruluş olarak değerlendirerek müşteri ilişkisi sürdürmek, büyük işletmeler için ekonomik dalgalanmaları azaltmak konusunda faydalı olabilir. Pazarlık güçleri zayıf olmasına rağmen bağımlı işletmeler, idari ve genel maliyetlerin düşük olması, girişim yetenekleri ve uzmanlaşmış bilgilerde üstünlükleri nedeniyle kar elde etmektedir. Büyük işletmelerce devralınan ve pazardan çekilen bağımlı işletmeler çok olmasına rağmen bu işletmelerden çok fazla kurulmaktadır (Barutçugil, 1981: 38-39).

Bağımlı inovasyon strateji yöntemini uygulayan işletmeler, ürünlerin tasarımı konusunda ve Ar-Ge faaliyetlerinde çok fazla girişimi olmayan küçük işletmeler olarak adlandırılmaktadır. Bağımlı stratejiyi benimseyen işletmeler; zayıf pazarlık gücü olmasına karşın idari ve genel maliyet düşüklüğü, girişim becerileri, gelişmiş bilgi ve yöresel üstünlükler sebebiyle yeterince kar sağlayabilmektedir. İşletmeler içinde bağımlı strateji yöntemini uygulayanlar, büyük işletmelerin alt bölümü ya da yan sanayisi gibi işlev görmektedir (İyigün, 2015: 3-4).

2.5.5. Geleneksel Strateji

Geleneksel strateji yöntemi, mesleki beceri ve yeteneklere dayanmaktadır. Geleneksel strateji uygulayan işletmeler, yetenek ve uzmanlık gerektiren işler yaptıkları için bu işletmelerin ürünlerine talep daha da artmaktadır. Pazarda değişiklik yapma ihtiyacı duymayan geleneksel strateji izleyen işletmeler, ürün yeniliği yapacak bir donanıma da sahip olmamaktadır (Deniz, 2008: 156).

Geleneksel stratejiyi uygulayan işletme ile bağımlı işletme arasındaki en büyük fark ürünün niteliği olmaktadır. Bağımlı işletmelerde üretilen ürünlerde, tasarımın ve ürünün özelliğinin dışarıdan gelmesi durumuna göre değişimler olmaktadır. Geleneksel strateji yöntemini benimseyen işletmeler, pazarda farklı bir talep ve rekabet ortamında da bariz bir uyarıcı olmadığı için ürünlerinde değişiklik yapma ihtiyacı duymamaktadır. İşletmelerin ürün yeniliği veya değişikliği yapabilecek teknik ve bilimsel özellikleri bulunmamaktadır. İşletmeler yeni teknik geliştirmekten çok moda adı altında bazı tasarım farklılığı yapmaktadır (Zerenler vd., 2007: 5).

Geleneksel stratejiyi benimseyen işletmeler, moda olan akımları takip ederek ürün geliştirmeye çalışmakta ve mühendislik faaliyetleri ile yetinmektedir. Geleneksel stratejiyi uygulayan işletmeler pazarda yenilik yapma, deneyim ve bilgi gibi unsurlara sahip olmamaktadır (Babacan vd., 2012: 566).

Geleneksel strateji yöntemini izleyen işletmeler, genellikle rekabet ortamında mesleki beceri ve yeteneğe bağlı sistemlerle çalışmaktadır. Geleneksel stratejiden yararlanan işletmeler moda kapsamı içinde tasarım değişiklikleri yapmakta, teknik değişiklikler uygulamaktadır. Ürünlerinde değişiklik yapma gereği duymayan geleneksel strateji yöntemini izleyen işletmelerde ürün inovasyonu uygulayabilecek teknik ve bilimsel kabiliyetler bulunmamaktadır (Hobikoğlu, 2014: 188).

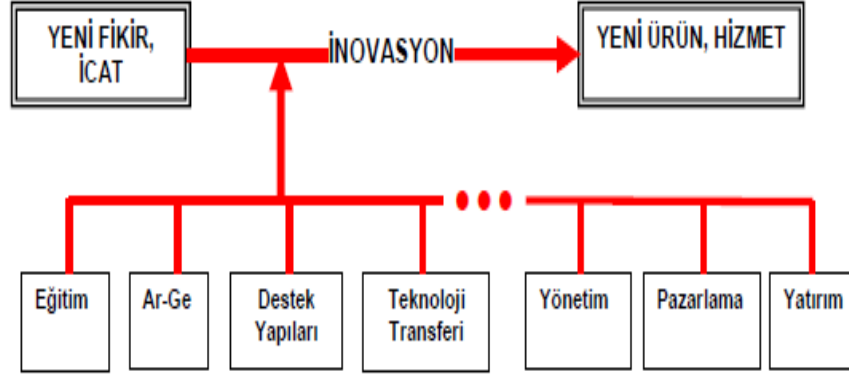
2.6. İnovatif Strateji Uygulamaları

Tasarımın biçimlendirdiği ürünlerin özellikleri yönüyle yeni teknolojiler ile dönüşüme girmesi inovasyon süreci olarak tanımlanmaktadır. İnovatif gelişmelerin olmasıyla birlikte mekan, zaman ve güç faktörlerinden etkilenecek üretimde karşılaşılan problemler ortadan kaldırılmaya başlanmıştır. İşletmeler, kurdukları Ar-Ge çalışmaları doğrultusunda ehemmiyetli tasarımlar gerçekleştirmektedir. Yeni

gelişmelerle beraber şşletmelerin kar ölçekleri artmakta ve diğerk şşletmelerle olan rekabetlerinde gl konuma gelmektedirler (Aykul, 2018: 51).



Şekil 2.1. İnovasyon Süreci



Kaynak: INNOCASE, 2005: 2.

İnovasyon, sürdürülebilir yeni düşüncüyü ifade etmektedir. Yeni fikirlerin değer yaratacak olguya dönüşümü sırasında birçok inovasyon süreci bulunmaktadır. İnovasyon sürecini meydana getiren unsurlar ise; eğitim, Ar-Ge, destek yapıları, teknoloji transferi, yönetim, pazarlama, yatırım vb. olmaktadır.

İnovatif stratejiler hakkında bilgiler veren bu bölümde; büyüme stratejisi, birliktelikler stratejisi, yapışma stratejisi, Ar-Ge ve ulusal stratejiye yer verilecektir.

2.6.1. Büyüme Stratejisi

Büyüme stratejisini uygulayan işletmeler, belirledikleri amaçlara erişme çabası içinde olmakla birlikte enflasyon faktörünü de göz önünde bulundurularak maddi ayarlamalar yapmaktadır. Büyüme stratejisinde işletmelerin belirledikleri amaçlar, endüstrinin büyüme ortalamasına yakın olmaktadır. Uygulamada birçok işletme büyüme stratejisini izlemekte, rakiplerine tepki göstermekte ve çok nadir durumlarda bu stratejilerini değiştirmektedirler. Strateji değiştirmek işletmeler tarafından çok sık başvurulmuş bir yöntem olmamaktadır (Eren, 2013: 250).

Büyüme stratejisi, satın alma ve birleşme vasıtasıyla yeni bir ürünü pazara sunmak yerine daha önce kurulmuş ve bir pazarı olan işletmeyle bir olmayı amaçlamaktadır. Çok uluslu işletmeler herhangi bir ülkenin pazarına açılmak için var olan bir işletmeyi satın alma yoluna gitmekte böylelikle büyüme stratejisi uygulayan işletmelerde risk azalmakta ve işletmelerin kar oranı artmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013: 145).

Büyüme stratejisi uygulayan işletmelerden bir kısmı, satış sonrası işlemleri yerine getirmek için pazarlamanın olduğu yerlerde bulunan teknik hizmet işletmelerinden yararlanmaktadır. Üretici işletme sermaye, araç, gereç ve eğitim ücretini karşılamakta; yerel ortak da beceri, dürüstlük ve bilgi gibi özellikleri ile üretici işletmeye ortaklık etmektedir. İşletmeler istikrar ve durgun büyüme stratejisi izlerse, satıştan sonraki hizmetler birleşme ve satın alma stratejisinden farklı olarak işletmenin kendisi tarafından da yürütülebilir. İşletmeler çok hızlı büyümediği için bu imkanı her zaman bulamamaktadır (Eren, 2013: 381).

2.6.2. Birliktelikler Stratejisi

Globalleşen teknolojinin ürünü olan dijitalleşme ve bilgisayarlaşma stratejik birlikteliklerin oluşmasına yol açmıştır. Uluslararası alandaki rekabetin artması işletmelerin şebeke organizasyonları, sanal organizasyonlar, tedarik zinciri gibi uygulamalarla yurtiçi ve yurtdışı işletmelerle stratejik birliktelik oluşturmalarından yola çıkmaktadır. Yakın gelecekte, dünya üzerinde farklı ülkelerde birbiriyle bağlantılı işletme toplulukları, ülkeler arasındaki siyasi sınırdan farklı bir sınır yapısı ortaya çıkabilir ve bu iki sınır arasındaki düzen birbirinden farklı olabilir (Koçel, 2010: 372).

Stratejik birliktelikler sonucunda bir ülkedeki herhangi bir sektörde boşluklar oluşabileceği düşünülebilir. Bir sektördeki işletmelerin yetenek, beceri ve bilgilerinin, başka ülkelerin stratejik ortakları tarafından öğrenilerek core competence'in bu işletmelere geçmesi sebebiyle üretimin diğer ülkedeki işletmelere geçmesi bu konuya örnek olarak verilebilir (Koçel, 2010: 421).

2.6.3. Yapışma Stratejisi

İnovasyon ekonominin büyümesini, istihdamın ve yaşam kalitesinin artmasını sağlamaktadır. Her sektörde faaliyetleri olan işletmelerin her iş alanı için inovasyona ihtiyacı olmaktadır. İnovasyonun işletmeler açısından yeni olması ve ekonomi yönünden değer sağlaması gerekmektedir. Yeni düşüncelerin hayata aktarılması ve hizmet, ürün ve iş yöntemlerinin oluşumuyla inovasyon, işletmelerin yaşamlarını değiştirmektedir. Ekonomik, sosyal ve teknik süreçlerin meydana getirdiği bir bütünün, kişilerde ve toplumda yeniliğe açık olmanın hayata geçirilmesini zorunlu

hale getirmektedir. Yapışma stratejisi kapsamında işletmelerin aynı zamanda değişime karşı olan isteğin uzun süreli, paylaşımcı, dayanışmacı ve katılımcı bir düşünceyle hayata geçirilmesini de mecburi kılmaktadır. Mecburiyetin ortadan kaldırılması için inovasyon ve işletmelerin strateji yöntemleri arasındaki bağlantının araştırılması, katkıda bulunacak noktaların meydana çıkarılması ve inovasyon işletme birlikteliğinin idare edilmesi gerekmektedir (Satı ve Işık, 2011: 540).

2.6.4. AR-GE

İşletmelerde yeni üretim ve ürünlerin yapılmasına yönelik sistematik, yaratıcı çalışmalara AR-GE denmektedir. AR-GE bilimin ve teknolojinin gelişmesi için yeni bilgiler oluşturmak ya da var olan bilgilerle yeni ürün, araç ve malzemeler üretmek olarak da tanımlanabilir. Yazılım üretimini de içine alarak yeni düzen, süreç ve hizmet geliştirmek, işletmelerde mevcut olanları yetkinleştirmek için yapılan sistemli çalışmalar da AR-GE olarak ifade edilebilir. Araştırma ve geliştirme, ürünün ve sürecin yenilenmesine ya da sürekli artan bilimsel bilgilere yönelik çabalar olmaktadır. Sistemli çalışmalar, insanlığı medeniyetler düzeyine çıkarmaktadır. Ulusal ekonomi ve işletmelerin, gelişimini rastlantılara bırakmayarak mali imkanları dahilinde araştırma ve geliştirme işlevine gereken önemi vermesi gerekmektedir (Zerenler vd., 2007: 2)

Ar-Ge ve yenileşmenin en önemli noktası yenilik kavramı olmaktadır. Müşteri ihtiyaçlarının farklılaşması ve yeni ihtiyaçların doğması yeniliklere duyulan talebi artırmaktadır. Yenilik ihtiyacı, yeni ürün ve üretimle ilgili gibi olsa da lojistik, hammadde temini, pazarlama ve diğer işletme faaliyetlerini de etkilemektedir. Yenilik ve Ar-Ge işletmeler için olduğu kadar ülkeler için de vazgeçilmez sayılmaktadır. Ekonomilerin değişkenliği sonucu oluşan kriz ortamlarının artmasına karşın yenilikçi fikri geliştiren ülkeler ve işletmeler, gelirlerini ve üretimlerini artırmaktadırlar. Devletler, Ar-Ge ve yenilik fikrini destekleyen bir eko-sistem oluşturmak için gerekli teşviklerin ve yasal değişikliklerin yapılması adına çalışmalar başlatmaktadır (MÜSİAD, 2012: 24).

AR-GE, yeni bilgilerle oluşan üretimler de dahil olmak üzere, teknolojik yönüyle yeni ve geliştirilmiş ürün veya sistemin ortaya çıkması için bilimsel, finansal adımlarla birlikte yeniliğin ortaya konulması için gösterilen çaba olmaktadır.

Yenilikçi olma ve AR-GE birbirini tamamlamaktadır. AR-GE, yenilikçi düşüncelerin oluşmasını sağlarken yenilikçi imaj da AR-GE'yi desteklemiş olmaktadır (Gökçe, 2010: 3).

Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) çalışmaları; devamlı değişen bir ortamda faaliyet gösteren işletmelerin değişimlere uyum sağlamalarına, gelişmelerine ve canlılıklarını korumalarına yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Yeni süreç ve ürünler geliştirmek, var olan ürünler için farklı kullanım alanları oluşturmak, gelişimlere uyum sağlayarak rekabet gücünü korumak ve işletmelerdeki verimliliği artırmak Ar-Ge fonksiyonunun amaçları arasında olmaktadır. Yeni üretim yöntemleri bulmak, var olan üretim sistemini geliştirmek, üretim maliyetlerinin düşük olmasını sağlamak, yönetim bilişim sistemi kurmak, işçi ve işveren arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesini sağlamak Ar-Ge amaçlarını kapsamaktadır (Zerenler vd., 2007: 657-658).

Ülke ekonomisine katkısı bakımından teknoloji vazgeçilmez unsur olmaktadır. Kişi başına düşen milli gelir ve ülkelerin gelişme oranları, teknolojiyi kullanım becerisiyle alakalı olmaktadır. Yeni teknolojiyi, üretim süreçlerinde başarıyla kullanan ülkelerin kişi başına düşen milli gelirleri daha yüksek olmaktadır. Kişi başı milli geliri yüksek olan ülkeler, aynı zamanda teknolojik faaliyetlerinin gelişmesini sağlamak için çok fazla AR-Ge çalışması yapmaktadır (Seyitoğulları ve Yalçınsoy, 2016: 14).

2.6.5. Ulusal strateji

İnovasyon uygulaması iyi olan ülkeler arasında ulusal strateji, haksız bir rekabet ortamının oluşumuna neden olabilmektedir. İnovasyon uygulaması başarılı olan bir ülkede yetenekli insan gücüne ulaşılabilirken, rakip ülkeler inovasyon uygulamasında aksaklıklar yaşadığı için yetişmiş çalışan bulamayabilir. İnovasyon projesi için bir ülke, çok faklı finansal destek alırken, rakibi olan ülke finansal imkanlar elde edemeyebilir. Kuruluşlar arasındaki bağlantı zayıflığı ülkenin inovasyon durumunu olumsuz yönde etkiliyorsa, dezavantajlı ülke rakipleriyle olan farkı aşabilmek için daha çok çabalamak zorunda kalmaktadır (Karaata, 2012: 52).

Devletin son dönemlerdeki strateji dokümanlarında, ulusal strateji konularında insan kaynağı oluşturulması, kapasite ve yeteneğin artırılması gerektiği yönünde hususlar bulunmaktadır. Ulusal stratejilerin hayata geçirilmesi konusunda

insan gücü ve kapasiteye yalnızca ülkemizde değil dünyada ihtiyaç olduğunun farkına varılarak ulusal stratejiler oluşturulabilir. Açık büyük veri platformlarının kurulması fikrine kamunun olumlu bakmadığı görülmektedir. Kurumların ulusal stratejileri değerlendirmesi ve bu konuda gerekeni yapması gerekmektedir (Sağıroğlu ve Koç, 2017: 94-95).

2.7. Örgütlerde İnovasyonun Gerekliliği

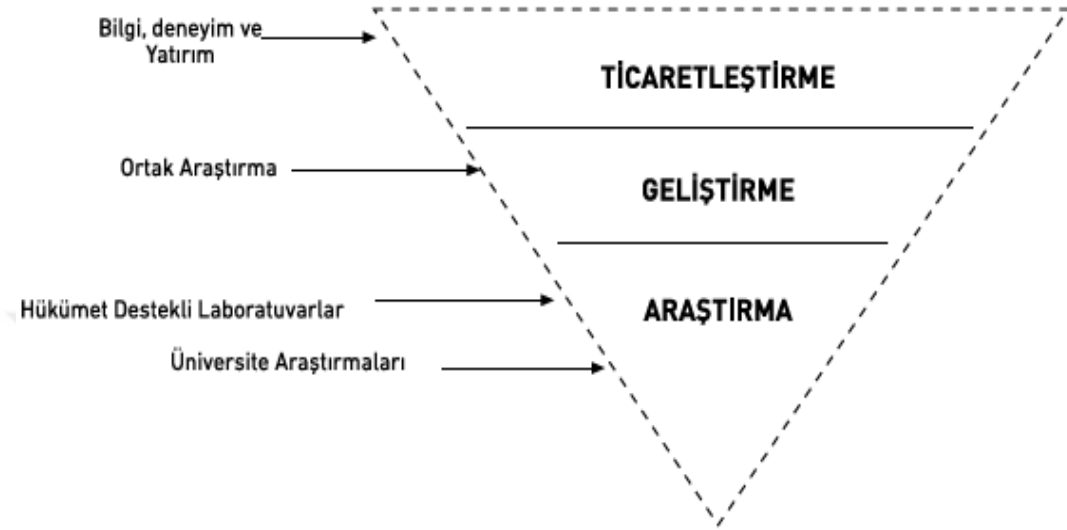
İnovasyon konusunda başarılı işletmeler; karlı, verimli, rekabet üstünlüğünü elde etmiş ve geleceklerini güvenceye almış işletmeler olarak ifade edilmektedir. Ekonomi noktasında inovatif işletmeleri bünyesinde barındırmakta olan ülkeler, küresel boyutta rekabet üstünlüğünü ele alarak kalkınmaktadır. İşletmelerin inovasyonlarını geliştirmeyi hedefleyen yönetim fikrine sahip olmaları, küresel ölçekte yaşanan krize çıkar yol olmaktadır (Toraman vd., 2009: 115).

İnovasyonun özü, değişiklik ve fark yaratma olduğu için başlıca sorun değişimi yönetmek olmaktadır. İnsan, teknoloji ve iş süreçleri değişim yönetiminin önemli faktörleri arasında yer almaktadır. Etkili imaj, işe bağlılık, saygınlık, tatmin ve manevi motivasyon inovasyon uygulamalarının olumlu etkileri olarak verilebilir. Kültürel değişim; norm, davranış ve değerlerin değişmesiyle ilgili olmakla beraber belirli bir süre gerektirmektedir. İnovatif düşünceyi benimseme düzeyi, farkındalık, motivasyon sağlayıcı ortam ile bu değişim süresi doğru orantılı olmaktadır. İnovasyonu kültür haline getirmiş işletmeler, inovasyon performansı başarılı olan işletmeler olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon amaca ulaşma konusunda araç olarak düşünülürse işletmelerde kurumsal yapılar, finans ve kültür temaları önemli hale gelmektedir (Işıklı vd., 2009: 727).

İnovasyon, işletmelerin değişen teknolojilere, pazarlara ve rekabet çeşitlerine uyum sağlayabilmesi için yeni süreçler, ürünler, sistemler oluşturma mekanizması olmaktadır. İnovasyon; işletmelere rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlamakta ve işletmeleri kalite, esneklik, hız gibi becerilerle de desteklemektedir. İşletmeler kendi sektörlerindeki yerlerini inovasyonla belirlemektedir. OECD'ye göre inovasyon; fikri pazarlanabilir hizmet ya da ürüne, yeni bir sosyal hizmet yönetimine dönüştürmek olarak ifade edilmektedir. İnovasyon ticaretleştirme, geliştirme ve araştırma olmak

üzere başlıca üç aşamanın gerçekleşmesiyle oluşmaktadır (Kasımoğlu ve Akkaya, 2012: 14-15).

Şekil 2.2. İnovasyon Pramidi



Kaynak: Kasımoğlu ve Akkaya, 2012: 15.

İşletmeler inovasyonu üç aşamalı piramit olarak düşünmektedir. İnovasyon süreklilik arz edecek düşünceden doğmakta ve inovasyonun pazarlanabilir olması gerekmektedir. İnovasyon yapan bir işletme araştırdığı ve geliştirdiği düşünceleri rekabet gücünü artıracak şekilde pazarlamaktadır.

İnovasyon süreci, profesyonel olarak yürütüldüğünde başarıyı yakalamaktadır. İnovasyon süreci, pek çok etkenden çeşitli düzey ve şekillerde etkilenmektedir. Fikir üretme süreci, ticarileştirme ve gerçekleştirme aşamalarında farklı engellerle karşılaşabilir. Yöneticilerin inovasyon süreçlerini yönetme tutumları inovasyon performansını büyük ölçüde etkilemektedir (Taşgıt ve Torun, 2016: 126-127).

2.8. Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi

Öğrenme, tüm süreçlerdeki başarı ve başarısızlıkların incelenmesine, gerekli olan bilgilerin üretilmesine ve bunların inovasyon sürecini iyi bir şekilde yönetilmesine yardımcı olmaktadır. Öğrenmenin etkisi tüm aşamalara yansıdığı için

inovasyonun devamlılığı, işletmelerin rekabet gücünün devam etmesi yönünden önemlilik arz etmektedir (Karaata, 2012: 35).

İnovasyonun çeşitli tanımları yapılmakta ve teknoloji yönü ele alınarak yapılan tanımlarda öğrenme boyutu eksik kalmaktadır. Çalışanların yeni yöntemleri ve teknolojileri yalnızca uyarlaması yetersiz kalmakla birlikte bunlardan yararlanmak için anlamak ya da öğrenmek de gerekmektedir. Yeni işlerin başarılı olması için yeni sistemlerin ve teknolojilerin yalnızca uygulanması değil, yeni hizmet yöntemlerinin kullanımı, işletme yapılarının değişimi veya taze yeteneklere de sahip olunması gerekmektedir (Akyos, 2007: 7-8, www.inovasyon.org).

Değişimin ana unsur haline geldiği alanlarda, işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri, iyi bir performans göstermeleri; çevresel değişimleri fark etmelerine ve çevresel değişimlere uygun olan yenilikler oluşturmalarına bağlı olmaktadır. Gelişim ve değişim, devamlılığı olan bir süreç olmaktadır. İşletmelerin gelişim ve değişimleri benimsemeleri, örgütsel öğrenmenin gelişim ve değişimlere uyum sağlaması sürecinde inovasyon, işletmeler için hayati bir öneme sahip olmaktadır. İşletmelerin varlıklarını ve gelişimlerini devam ettirebilmeleri için inovasyon ile örgütsel öğrenmenin birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

Öğrenme seviyesi yüksek işletmelerin inovasyon düzeyleri de diğer işletmelere göre yüksek olmaktadır. Değişimin yönlendirici ve belirleyici unsur haline geldiği son zaman ekonomilerinde işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, işletmelerin inovasyon ve örgütsel öğrenme seviyelerine bağlı olmaktadır. Örgütsel mevcudiyetin devamı ve örgütsel gelişimin gerçekleşmesi konusunda, inovasyon ile öğrenmenin birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Öğrenme, işletmelerin farklı fikirler oluşturma ve yaratıcılık becerilerini artırmakta; inovasyon da bu becerilerle birlikte işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Örgütsel öğrenme, inovasyonu tamamlamakta ve inovasyona dönüşmeyen öğrenme de işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamamaktadır (Özdevecioğlu ve Bıçkes, 2012: 36-37).

2.9. İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkileri

İnovasyon kültürünü oluşturmak, işletme yöneticisinin sorumluluğunda olmaktadır. Kültürel değişim; davranışların, değerlerin ve inanışların değişimi ile

ilgili olmakta, kişilerin düşünce yapılarını değiştirmeyi gerektirmektedir. Kültürel değişimin olması önemli olmakla birlikte bu değişim için belirli bir süre gerekmektedir. Sürenin kısa ya da uzun olması yöneticilerin inovasyon kavramını benimseme düzeyine ve bu durumdan hareketle gerekli farkındalık veya motivasyon ortamını oluşturmaya bağlı olmaktadır. İnovasyonun amacının çalışanlara iyi bir şekilde anlatılması ve inovasyon sonunda olan kazanımların ortaya konulması değişimi hızlı hale getirmektedir. İnovasyon kültürünün olduğu bir yerde güven, önemli bir kavram haline gelmektedir. Çalışanlar ve yönetim arasında doğru bir iletişimin olması, güven ortamının oluşturulması açısından önemlilik arz etmektedir. Güven konusunda ilk adımı yöneticilerin atması gerekmektedir. Çalışanların anlaşıldıklarını bilmesi, işletmeler ile ilgili zamanında bilgi sahibi olması, bağlılık ve güveni artırmaktadır (Karaata, 2012: 42).

İşletmelerin yeni olan inovasyon faaliyetlerinden yararlanabilmesi için inovasyon performans ölçümlerini ve daha önce gerçekleştirmiş olduğu inovasyon faaliyetlerinin çıktılarını göstermeleri gerekmektedir. İşletmelere inovasyon performans göstergeleri, inovatif yönden durumlarını anlamalarını sağlamaktadır. İşletmelerin inovasyon performans göstergeleri, inovasyon faaliyetlerinin nelerden etkilendiğini ve performansın artırılabilmesi için neler yapılması gerektiğini belirtmektedir (Taşgit ve Torun, 2016: 131).

İnovasyon uygulamaları, işletmelerin performansını artırmaya ve rekabet üstünlüğünü elde etmelerine yardımcı olmaktadır. Dünya üzerinde ve ülkemizde bazı inovasyon faaliyetleri fikir, uygulama ya da ticarileştirme safhalarında durdurulmuş, bu faaliyetler başarısızlıkla sonuçlanmıştır. İnovasyonun durdurulması veya başarısız olması sonucu oluşan maddi ve manevi zararlar, işletmelerin örgütsel ve ticari oluşumlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Kar ve zarar durumu düşünüldüğünde inovasyonu yönetme biçimi çok önemli olmaktadır. İnovasyonun yönetilme tarzı, işletme yöneticilerinin inovasyon görüş açılarıyla doğru orantılı olmaktadır. Yöneticilerin inovasyon düşüncelerinin farklı olması, inovasyon faaliyetlerini yönetme biçimlerini etkilemektedir. İnovasyonu tehlike olarak gören bir yönetici, işletmenin ihtiyacı olan inovatif faaliyetleri uygulama konusunda tereddüt yaşamakta ve bu hal inovatif faaliyetlerin etkili şekilde ilerlemesini etkilemektedir (Taşgit ve Torun, 2016: 122).

İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında inovasyon büyük öneme sahiptir. Değişim koşullarına cevap verme konusunda inovasyon enstrüman olarak kullanılmaktadır. İşletmeler değişimlere cevap niteliğinde olan inovasyonu kendi bünyelerinde oluşturamadığında transferle bu açığı kapatmaktadırlar. Inovasyon transfer etme konusunda da uyum problemleri oluşabilir. İşletme yapısının bu çeşit zorluklara hazırlıklı olmaları için inovasyon kültürüne ihtiyaçları olmaktadır. Inovasyon kültürünün olması işletmeler için rekabet avantajı sağlamaları konusunda yardımcı olmakta ve bu şekilde stratejik özellikler taşımaktadırlar. Statik koşullar ile ilgili eğilim ve uygulamalar; değişim aşamasında dinamik yapıda olması gerekmekte, kredi sağlama ve gerekli kaynaklara ulaşma konusunda önemli olmaktadır(Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2007: 11).

Inovasyonun performans üzerine etkilerini araştıran birçok çalışmada, işletmelere inovasyon yeteneğini kazandırdığı kabul edilen çok sayıda etkenden bahsedilmektedir. Bu etkenler içinde, işletmelerin öğrenmeye meyilli olmasının ve öğrenen örgüt karakteristiği göstermesinin oldukça önemli olduğu araştırmalarda görülmektedir (Calantone vd., 2002; 2007; Therin, 2003). Çünkü öğrenme eğilimi, işletmelere inovasyon için temel oluşturan bilgiyi sağlama ve yönetme hususunda önemli fırsatları bünyesinde taşımaktadır (Dishman ve Pearson, 2003:615-616; Vokaca ve Rezgui, 2000:177). Ayrıca, öğrenmeye eğilimli işletmeler çevresel değişime kolayca uyum sağlayabilecekleri kabiliyetleri de kazanmış olacaktırlar. Bundan dolayı, öğrenme eğilimi; işletmelerin inovasyon kabiliyetlerini geliştirmenin yanında, onların performanslarını ve rekabet güçlerini arttırmada da önemli bir araç olarak kabul edilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI, PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

3.1. Performans, İşletme Performansı ve Performans Yönetimi Kavramları

Küresel ve yüksek rekabet arenasında işletmeler, rakipleriyle üstünlük mücadelesi vererek varlıklarını korumaktadır. Mücadele etme konusunda başarılı olmanın yollarından biri de çalışanların yetenek ve güçlerinden en yüksek seviyede verim almaktan geçmektedir. Çalışanların yüksek performansı işletmeyi amaçlarına kısa bir sürede, az bir hata ile nitelikli bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadır. İşletme performansı bu ifadelerden hareketle işletmenin durumunu, amaçlarının ne derecede gerçekleştirebildiğini, rakiplerine göre yeteneklerini performans artırma konusunda ne derece etkili kullanabildiğini içeren kavram olarak tanımlanmaktadır(Çelik ve Çıra, 2013: 11). Performans konusunun anlatıldığı bu bölümde; performans kavramına, işletme performansı kavramına ve performans yönetimi kavramına yer verilecektir.

3.1.1. Performans Kavramı

Performans, planlanmış veya amaçlı olan bir olay neticesinde ortaya çıkan kavram olmaktadır. Nicel veya nitel bakımdan elde edilen sonuçlara performans adı verilmektedir. Performans hedefe ulaşma noktasında, başarı seviyesinin ölçümü olarak da ifade edilebilir. Yapılan işin nitel ya da nicel olarak ölçülüp değerlendirilmesi, performans seviyesini belirleme açısından önemli olmaktadır. Performans ölçümünün anlaşılabilir, objektif ve somut olması gerekmektedir. Veriler, ölçüm sisteminin sonucunda belirlenmekte ve değerlendirmelerin hepsi performans etkilemektedir (Uysal, 2015: 33).

Performans, çalışan bir kimsenin işi ile ilgili kendisinde barındırdığı beceriyi, bilgiyi ve motivasyonu bir bütün haline getirmesi neticesinde meydana gelen örgütsel bir davranış şeklini oluşturmaktadır. Çalışanların en yüksek derecede performans gösterebilmeleri için öncelikli olarak işe en uygun kişilerin tespit

edilmesi ve onların seçilmesi gerekmektedir. Çalışacak olanların istihdam edilmesinden sonra ise hizmet içi eğitim programları aracılığıyla işin gereklerine uygun bir biçimde yetiştirilmeleri onların bilgi ve tecrübelerine katkı sağlamaktadır. Bununla beraber çalışanların motivasyonunu arttırmak maksadıyla; çalışanlar arası ilişkiler, yetiştirme ve geliştirme, ödül ve liderlik süreçlerinin de işe dahil edilmesi gerekmektedir (Gündüz, 2007: 3).

Üst düzey performans sergilemeyen çalışanların geliştirme ve eğitim imkanları ile terfi, uluslararası görev fırsatlarından faydalanma ihtimali çok düşük olmaktadır. Çalışan kesimin, yönetimin performansa yönelik beklentilerini ya da performans için ölçüt olarak alınan standartlarını bilmeleri ve bu beklentileri karşılamaları gerekmektedir. Performans iyileştirme konusunda çalışanların istekli olmaları da büyük önem taşımaktadır. Eğer çalışanlar beklentileri karşılayamıyor ya da düşük bir performans gösteriyorlarsa terfi etme, kariyer yapma şanslarını kaybetmektedirler (Bingöl, 2016: 9).

3.1.2. İşletme Performansı Kavramı

İşletmelerin performansı çok yönlü değişkenleri barındırmakta ve bu farklı değişkenler bir bütünü ortaya çıkarmaktadır. İşletmelerin tüm ya da dönemsel performansları ölçülmek istenildiğinde, performansı etkileyen bütün değişkenlerin incelenmesi gerekmektedir. İşletme performansı, soyut bir kavram olmamakla birlikte işletmenin tüm nicel ve nitel verilerin değerlendirilmesi ile oluşturulmaktadır (Yavuz, 2010: 147).

İşletmeler, sürekli artan rekabet nedeniyle uygulamış oldukları stratejileri tarafsız bir gözle değerlendirip, stratejilerini rakip işletmeler ile kıyaslamak zorunda kalmaktadır. İşletmeler, performanslarını etkileyen maliyet, kalite, teslimat hızı gibi başlıca göstergelerin takibini yapıp diğer işletmelerle, performanslarını kıyaslamaktadır. İşletmeler, verilerin toplam performansı artırması ve hedeflenen seviyeye ulaşabilmek için gayret sarf etmektedir (Demir ve Taşkın, 2008: 1696).

3.1.3. Performans Yönetimi Kavramı

Performans yönetimi, işletmedeki çalışanların kendi kapasitelerinin bilincinde olmalarını sağlayarak, takımlardan, işletmelerden ve çalışanlardan daha etkin

sonuçlar elde etmek için hedef belirleme, değerlendirme, geri bildirim, ödüllendirme süreçlerinden meydana gelen sistematik bir yönetim vasıtasıdır. Performans yönetimi, çalışanlardan ne tür beklentiler içinde olduğunu, hedefleri gerçekleştirmek adına nelerin yapılması gerektiğiyle beraber var olan durumu, eğitim ve gelişim ihtiyacının tespit edilmesini, üstleri ile daha kapsamlı bir iletişim kurmasına aracılık etme açısından önemli katkılar sağlamaktadır. Yönetici zerine düşünüldüğünde ise çalışanlarına daha yansız ve daha yapıcı geri bildirimler gerçekleştirmesini, mesleki gelişimleri açısından daha rasyonel planlamasını, daha etkin bir şekilde rehberlik etmesini; örgütsel olarak da örgütün hedeflerinin çalışan hedefleri ile bir bütünlük kazanmasını sağlama gibi önemli fonksiyonları bulunmaktadır (Helvacı, 2002: 155).

Performans yönetimi; verimliliği izleme, işletmelere etkinliği kontrol etme ve stratejik amaçları gerçekleştirme olanağı tanımakta, yeni olarak sayılabilen yönetim faaliyeti olarak ifade edilmektedir. Performans yönetiminin tüm dünyada önemi anlaşılmış ve bu sistem kullanılmaya başlanmıştır. Araştırmalar sonucunda dünyanın 500 büyük kuruluşundan yüzde 70'i performans yönetimini uygulamaktadır ve bu oranın yüzde 10 artacağı düşünülmektedir. 1970'li yıllarda performans yönetim sistemi ilk olarak karar destek sistemlerinde kullanılmıştır. Karar destek sisteminin hedefi yöneticiye karar aşamasında yardımcı olmaktır. Sonrasında bu aşamaya teknolojik gelişmeler destek olmuştur (Frolick-Ariyachandra, 2006: 32-33).

3.2. Performans Yönetimi

Performans yönetimi sistemi yöneticiler, çalışanlar ve organizasyonlarla ilgili bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Yönetim dşnncesiyle kurulan sistemi çalışanlar da kabullenmiş ve benimsemiştir. Performans değerlendirme, dinamik süreç olarak algılanırsa, çalışanların gösterdikleri performanslarını planlama, geliştirme ve değerlendirmeyi amaçlayan kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlendirmeyi daha geniş boyutta ele alan örgütsel sistem, onu performans yönetimi sistemi adıyla da açıklamaktadır. İşletmeler sistemleri tanıtırlarken performans değerlendirmenin yararları ile kullanım amaçlarını el kitaplarında geniş ve ayrıntılı biçimde anlatmaktadır. Bilgilerin açıklamalarının sınırlı olması değerlendirmeye alınan sisteme yönelik ilgi ve inançların da sınırlı olmasına neden

olmaktadır. Sistemleri anlatan yazılı bilgileri, eğitim programları ve etkili iletişim araçlarıyla desteklemek gerekmektedir (Uyargil, 1994: 16).

Performans yönetimi işletmeler açısından insan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyet alanını teşkil etmektedir. İşletmelerin devamlı olarak değişen bir ortamda yaşamlarını devam ettirebilmeleri, hedeflerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmeleri, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini tamamlamalarını gerektirmektedir. Görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde gerçekleştirmelerini dolayısı ile çalışanların ve kurumların performanslarını etkin bir şekilde yönetmelerini zorunlu hale getirmektedir. Performans yönetimi, işletmenin belirlediği amaçlar ile bağlantılı olarak, çalışanın geri bildirim ve hedef tespit etmesinin, performansının incelenmesinin önemini gösteren yönetim biliminin belli bir alanını oluşturmaktadır. Çalışan ürünlerini tanımlama ve çalışma davranışlarını, güçlendirme ve değerlendirme noktasında bir bütün haline getirilmiş bir süreci kapsamaktadır. Performans yönetimi, işletmedeki takım ve kişilerin daha verimli duruma gelmesini ifade etmekte ve üzerinde mutabık olunan amaçlar paralelinde, beceri, bilgi ve gerekli kabiliyetleri çalışanlara kazandırmak maksadıyla bir zemin hazırlamaktadır (Helvacı, 2002: 167-168).

Çalışan kişilerin kendilerinde olan potansiyeli fark etmelerini sağlayarak işletmelerden, gruplardan, çalışanlardan dinamik neticeler almak için üzerinde fikir birliğine varılmış amaçlar, performans standartları, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme gibi süreçlerden meydana gelen sistemli yönetim aracına performans yönetimi denilmektedir. Performans yönetiminin başarılı olması için kesin, yazılı, ölçülebilir ve yetkiyle uyum halinde olan performans ölçülerine ihtiyaç olmaktadır (Akçakaya, 2012: 172). Dolayısıyla bu bölümde, performans yönetiminin amaçları ve performans yönetimi süreçleri hakkında bilgiler verilecektir.

3.2.1. Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetimi, yönetimin yüksek performans elde edebilmesi için performans denetimini ve planlamasını da kapsayan geniş bir anlayış geliştirmektedir. Performans yönetimi genelde sonuç odaklı bir yönetim biçimi olmakla birlikte yapılan plan programlarla performans amaçları ve hedefleri tespit edilmektedir. Sergilenen performans derecesi tespit edilerek rapor edilmekte ve bu

sonuca bakılarak ceza ya da ödöl verilmektedir. Performans değerlendirmesi ve performans göstergeleri üzerinden performans ölçümü gerçekleştirilmektedir ( zer, 2013: 46).

Performans yönetimi, çalışan kişilerin kapasitelerinin farkına varmalarına aracılık edecek biçimde motive etmektedir. Motivasyon artırma yolu ile performans yönetimi çalışanlardan, takımlardan ve işletmelerden daha etkili sonuçlar elde etmek maksadıyla üzerinde anla ılmı  amaçlar, hedefler, performans standartları, geri bildirim, ölçüm,  d llandirme benzeri süreçlerden meydana gelen sistematik bir yönetim vasıtası olmaktadır. Performans yönetiminin iyi olabilmesi için; kesin, yazılı, zamanı belli, ölçülebilir, esnek, ulaşılabilir, yetki ile uyumlu bir performans kriterine gereksinim duyulmaktadır (Akçakaya, 2012: 172).

Performans yönetimi, gösterilen performans seviyesini  l  meyi amaçlamaktadır. Kurum ve kişilerin potansiyel performanslarını belirlemek, uygun yönlendirme ve motivasyonla gelecekteki performanslarını aktif olarak yükseltmek de performans yönetim sisteminin temel amaçları arasında yer almaktadır. İ  dünyasında olan rekabette  ne çıkabilmek ve başarı konusunda devamlılık kazanabilmenin yolu; dinamik yapıya sahip olabilmekten ve değişimlere hızlı uyum sağlayabilmekten geçmektedir. Değişimin kaçınılmaz olduğu bu dönemde, örgütsel verimlilik ve yönetsel etkinliğin başlıca etmeni insan haline gelmiştir (Bayram, 2006: 47).

Performans yönetimi, bir yandan kurumun vizyonu paralelinde amaçlarını tespit etmesi ve bu amaçların çalışanların katkısı ile gerçekleşmesinin sağlanmasını amaçlamaktadır. Sözü edilen yönetim sistemi diğer yandan da amaçları gerçekleştirirken çalışanlarının dahil edildiği süre zarfında ölçülebilir, sistemli ve adil bir yöntem ile değerlendirilmesi ve motive odaklı bir çalışma ortamı meydana getirerek kişisel gelişimin desteklenmesini amaçlamaktadır (Akçakaya, 2012: 172).

3.2.2. Performans Yönetimi Süreçleri

Performans yönetim sistemi, temel olarak  d llandirme, motivasyon, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, terfi, insan kaynaklarının planlanması şeklindeki sa  ayaklarının üzerine inşa edilmektedir. Performans yönetim sistemini oluşturan unsurlar ile ilgili olarak yapılacak değerlendirmenin kesinlikle bilimsel bazı ölçütler

ve ilkeler kapsamında yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bu ölçütler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özer, 2013: 42-43);

1. Öncelikle ölçütlerin ölçülebilir ve objektif olması gerekmektedir. Çalışanlarla ilgili olarak sübjektif değerlendirmelere mümkün mertebe yer verilmemesi önem arz etmektedir.

2. Ölçütlerin, yapılmakta olan iş ile ilgili olması gerekmektedir. Özel hayata yönelik detaylı değerlendirmelere yer verilmemesi gerekmektedir.

3. Performans ölçütlerinin, çalışanlar tarafından daha önceden tespit edilmesi gerekmektedir.

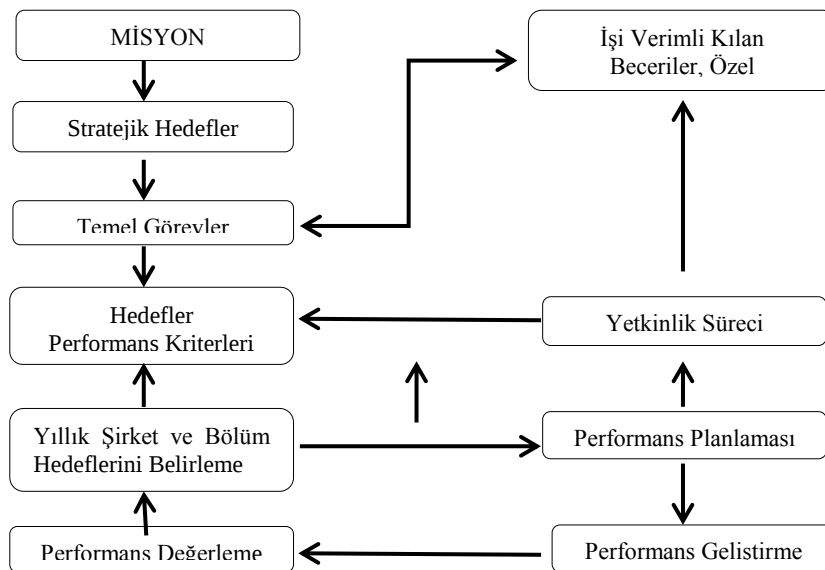
4. Performans ölçme ve değerlendirme formunda bir puanlama bulunuyorsa söz konusu puanların dağılımında da objektiflik olgusunun dikkate alınması gerekmektedir.

5. Performans değerlendirme ölçütleri belirlenirken amacın, başarının tanınması ve ödüllendirilmesi olduğunun unutulmaması gerekmektedir.

6. Performans değerlendirme ölçütleri belirlenirken çalışmalardan elde edilen sonuçların ölçülmesine dikkat edilmesi ve titiz davranılması gerekmektedir.

7. Çalışanın yöneticilik ve liderlik yeteneğinin performans ölçümü ve değerlendirmesinde dikkat edilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda çalışma grupları arasındaki uyumun ve işbirliğinin de dikkate alınması gerekmektedir.

Şekil 3.1. Performans Yönetimi Süreci



Kaynak: Budak, 2016: 465.

Performans yönetim süreciyle ilgili olarak yukarıdaki şekil incelendiğinde; işletmenin sahip olduğu misyon, stratejik hedefler, temel görevler gibi şekilde bütün kriterlerin hedefler ve performans kriterlerine doğrudan ya da dolaylı olarak bir akışının olduğu görülmektedir. Bu durum aslında hedefler ve performans kriterlerinin performans yönetim süreci açısından ne kadar önemli olduğuna işaret etmektedir. Bu bağlamda belirlenen performans kriterleri ve hedeflerin hem yönetici kesim ile hem de çalışan kesim tarafından benimsenmelidir. Bunun sağlanabilmesi için de yukarıda performans yönetim sistemindeki ölçütlere riayet edildiği takdirde sağlıklı bir performans yönetim sürecinin sağlanabileceği ifade edilebilir.

Performans yönetim süreci; işletmenin edinmiş olduğu vizyona paralel olarak hedeflerin tespit edilmesi (örgüt, bölüm ve bireysel), bu hedefler paralelinde performans planlamasının oluşturulması ve performans değerlemesinin planlanan hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini test etmek maksadıyla yapılması şeklinde tanımlanabilir. Performans yönetimi aynı zamanda başarı ya da başarısızlık durumlarının tartışılmasıyla performans geliştirme tedbirlerinin alınması ve yeni hedeflerin belirlenmesi sürecinin işleme konulmasıyla devam eden ve sürekli olarak mükemmelliği sağlamaya çalışan döngüsel bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Budak, 2016: 465).

3.2.2.1. Performans Planlama

Performans planlaması, performans yönetimi sürecinin en önemli kademelerinden birini oluşturmaktadır. Performans planlaması aşamasında, değerlendirme süreci boyunca kişi, yöneticisinin kendisinden ne tür beklentileri olduğunu, nelere ve hangi ölçütler üzerinden performansının değerlendirileceğini daha önce öğrenme imkanını elde etmektedir. Performans planlamasının sorumluluğu genel itibarıyla yöneticinin güdümünde olmasıyla birlikte, bu sürece astın dahil edilerek gerçekleştirilmesi performans yönetim sisteminin işleyişinde ve kabulünde daha faydalı olmaktadır (Uyargil, 1994: 81).

Performans değerlendirme aşamasında başarılı olmak isteyen işletmeler nesnel kriterler yönünde biçimsel değerlendirme sistemi oluşturmaktadır. Bir yıllık dönemi içeren performans değerlendirme aşamasında, her yılbaşında çalışanlar ve yönetici ile

birlikte yapılan toplantıda performans planlaması yapılmaktadır. Çalışanların işletme hedefleri yönünde sorumlulukları ve başarması gerekenler belirlenmektedir (Güzel vd., 2007: 141-142).

3.2.2.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, çalışan kişinin işi ile ilgili davranış çıktılarının ölçmesini ve değerlendirilmesini kapsamaktadır. Performans değerlendirme sayesinde çalışanın var olan performansı tespit edilebilmekte, gelecekte söz konusu çalışanın performansının arttırılması ve daha verimli bir şekilde çalışmasının nasıl gerçekleştirileceği belirlenmektedir. Performans değerlendirme diğer yönüyle ele alındığında ise çalışanın kendisinden umulan görevleri hangi düzeyde iyi gerçekleştirdiğini tespit etmeye ilişkin bir süreçten meydana gelmektedir. Benzer şekilde performans değerlendirmesi, istenen performans ile gerçek performans arasındaki açıklığı tespit etme süreci şeklinde de ifade edilmektedir. Performans değerlendirmesinde başlıca amaç, çalışanların iş analizlerinde ve iş tanımlarında belirlenen amaçlara hangi düzeyde yaklaştığına yönelik geri bildirim alınması olarak belirtilmektedir. Performans değerlendirme işleminin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için, öncelikle iş tanımlarının ve iş analizinin yapılmış olmasını zorunlu hale getirmektedir. İş için gereken çalışma şartları, sorumluluk düzeyi, yeterlilik ve ustalık derecesi bilinmeden performans değerlendirme işleminin faaliyete geçirilmesi mümkün görünmemektedir. Dolayısı ile performans değerlendirme, çalışanlardan beklenen örgütsel rolü ne derece başardığının tespit edilmesi yönündeki çabaları kapsamaktadır (Gündüz, 2007: 7).

Performans değerlendirmesinin, işletmenin karar alıcı kesimin, doğru karar almaları ve neticede işletmenin başarı düzeyinin arttırılması ve kuruluş amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından önemli rolü bulunmaktadır. Geçmişteki çalışmaların değerlendirilip işletmenin eksik yönlerini görmesi ve söz konusu eksiklikleri gidermesi, performans etki eden faktörleri tespit edip bunları kontrol altına alması ve kaynakları bunlar üzerinden düzenlemesi, geleceğe ilişkin hedeflerini daha realist temeller üzerine inşa etmesi, hedefleri daha verimli yollardan ve zamanında gerçekleştirmesi açısından da performans yönetimi önem arz etmektedir. Ölçülebilen şeyin geliştirilmesi mümkün olduğundan işletmenin geliştirilmesi ve optimum

yönetimi için önem arz eden performans göstergelerinin belirlenip değerlendirilmesi gerekmektedir (Bayyurt, 2007: 578).

Çevrenin hayli rekabetçi ve verimlilik artış derecelerinin genelde düşük olduğu zamanlarda, işletmelerin geneli verimliliğin iyileştirilmesi ile ilgilenmektedir. İşletmelerin verimliliği yalnızca sermaye ve teknolojiye bağlı bulunmamaktadır. Bunlarla beraber insan kaynakları da ilgili konuyla alakalı aynı önem derecesine sahiptir. Çünkü çalışanların yaptıkları ya da yapmadıkları şeylerden ötürü işletmenin verimliliği etkilenmektedir. Bu yüzden çalışanların sergiledikleri davranışların kendilerinden beklenen rolün gereğini yapıp yapmadıklarının, özellikle iş performanslarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Verimlilik ve aynı zamanda rekabet üstünlüğünü elde etme yönünden önemi bulunan performans değerlendirme, çalışanlar nazarında da önemli görülmektedir. İşe kabul edilen bir çalışan, belirli bir iş maksadıyla eğitildikten sonra, iş performansı hakkında beklenen ölçütlerini nasıl gerçekleştireceğini bilme hakkını elde etmektedir. Bu konuda çalışanın ilk amiri çalışana bilgi vermekle sorumlu olmaktadır. Çoğu çalışan için ilerleme umudu önem arz etmektedir. Çalışanlar, performanslarını arttırmak ve kendilerini daha nitelikli işlere hazırlamak adına neler yapabileceklerini öğrenmek isterler. Bu da performans değerlendirmenin gerekliliğini ortaya koymaktadır (Bingöl, 2016: 376-377).

Performans yönetimi sisteminde, planlamadan yani hedef tespitinden önce performans değerlendirmesine geçilmemesi gerekmektedir. Önceden performans planlaması ve hedef tespiti yapmamış olan ast, standartların ne olduğunu, yöneticisinin kendisinden ne tür beklentileri olduğunu, standartların hangi ölçüde aşılması halinde hangi düzeyde başarılı kabul edileceği ve başarısının tespit edilmesindeki ölçütlerin neler olacağından habersiz olmaktadır. Performansın planlanması sürecinin tamamlanmasının ardından, değerlendirme dönemi boyunca yönetici astıyla önceden tespit edilen hedefleri gerçekleştirmek için daimi olarak iletişim içinde bulunmaktadır. Daha önce hazırlanan hareket planı kapsamında, yönetici astın ihtiyaç duyduğu durum ve konularda yardım etmeyi devam ettirmektedir. Diğer taraftan da astın performansına dikkat ederek, dönem içerisinde astına gereken uyarıları yaparak, geri-beslemeyi gerçekleştirmeyi göz ardı etmemektedir. Performans yönetim sistemi başka bir şekilde ifade etmek gerekirse,

sürecin dinamik olma özelliği yöneticinin astı ile daimi olarak ilişki ve iletişimde bulunmalarını gerekli kılmaktadır (Uyargil, 1994: 92).

3.2.2.3. Performans Geliştirme

Yeni bir ürünün performansının geliştirilerek daha sonra ortaya çıkan buluşlarla performansının arttırılması sağlanmaktadır. Performansın gelişmesini sağlayan hız, sağlamlık, esneklik ve güvenilirlik gibi tüketici yararına özelliklerle pekiştirilmesi gerekmektedir. Performans; araştırma personeli, düzenli olan kontroller ve sistematik araştırma dokümanının aracılığı yoluyla düzenlenebilir. Performans geliştirme, genellikle büyük çaplı üretim tesisleri ve büyük üretim hacimleri olan işletmelerce başarılı bir şekilde devam ettirilmektedir (Hobikoğlu, 2014: 168).

Performans geliştirme kavramı, Performans Yönetimi Sistemi kapsamında yalnızca performansı beklenilenden düşük ve sorunlu çalışanları kapsamamaktadır. Başarılı bir çalışanın da Performans Yönetimi Sistemi dahilinde performansı geliştirilmelidir. Yöneticiler genel olarak çalışanını üst seviyedeki görevlere hazırlamak, kariyer gelişimine katkıda bulunarak onun iş tatminini ve motivesini artırmak amacıyla stratejiler belirleyerek geliştirmeyi planlamakta ve bu planı yürütmektedir. Performans Yönetimi sistemi açısından, yöneticinin performans geliştirme faaliyetlerini önceden planlaması daha yararlı olmaktadır. Yönetici bu nedenle ister sorunlu ister başarılı her çalışanı için kişiye has geliştirme uygulaması hazırlaması gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 256).

Çalışanın performansında iyileştirmeler yapmak; işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesinde yardımcı olmakta, işletmenin insan kaynakları kalitesini artırmaktadır. Çalışanın performansını geliştirmek; devamlı öğrenme ve başarılı bir gelişim için uygun zemin hazırlamakta, çalışan performansını üst düzeyde tutmaya yardımcı olmakta, kariyer ve iş ile ilgili bilgileri, becerileri, deneyimleri de zenginleştirmektedir. Ayrıca çalışanların motivasyonlarını artırıp uyum içinde çalışmalarını kolaylaştırmakta, işletme içinde üst düzey ve yeni görevler için rekabet ortamı hazırlamaktadır. Performans yönetimi çalışanların deneyim, bilgi ve becerilerini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Geliştirme aşaması ise yönetici ve çalışana

performanslarını geliştirmek ve işletmeye katkı sağlamak amacıyla birlikte çalışabilecekleri bir fırsat oluşturmaktadır (Uyargil, 1994: 130).

3.3. Performans Ölçümü

İşletmeler açısından performansın geliştirilmesi ve ölçümü, büyük önem arz etmektedir. Genel olarak karlılık olgusu işletmenin performansını değerlendirmede tek başına kullanılsa da yetersiz kabul edilmektedir. İşletmeler performans olgusunu bütün yönleriyle ele almak zorunda olmaktadır. İşletme performansını pek çok yönüyle değerlendirebilmek için verimlilik, karlılık, büyüme ve işletmenin borsa karlılığı şeklindeki göstergelerden faydalanılabilir. Çünkü bu göstergeler işletmelerin esas ve vazgeçilmez hedefleri arasında yer almaktadır. İşletmelerin söz konusu hedeflerine etki eden pek çok faktörden söz edilebilir; büyüklük, kalite, yenilik, şans, işletmenin finansal yapısı, çevrenin işletmeye bakışı, yönetim becerisi gibi etkenleri saymak mümkündür. İşletmelerin performansını doğrudan ya da dolaylı bir şekilde etkileyen faktörler, iyi bir performans sağlanması adına bu faktörlerin de yönetilmesi, kontrol edilmesi, performans ile sahip olduğu ilişki yapısının ortaya konulması gerekmektedir (Bayyurt, 2007: 588).

Stratejik değişim sürecine yönelik olarak performans ölçümünün, bir geribildirim döngüsünün yaratılması yönünden büyük önemi bulunmaktadır. Bu yüzden performans ölçüm sisteminin yanlış ya da eksik bilgi vermesi, gelişme sürecinin ve örgütsel öğrenmenin etkin bir şekilde işletilememesine sebep olmaktadır. Bu durumda sistemin hatalı ya da eksik bilgi vermemesi adına işletmenin bütün çıkar gruplarının çeşitli değer sistemleri göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Süreli olarak değişen şartlar sebebiyle, bir performans ölçüm sistemi oluşturmak ve bu sistemi bir dönem sonunda yürütmek çok kolay olmamaktadır. Bu yüzden performans ölçütlerinin sečilmesinde rekabet şartları ve bireysel öğrenme ihtiyaçlarına dikkat edilmesi gerekmektedir. Performans ölçüm sistemlerinin sürekli bir şekilde kontrol edilmesi ve gelecek ölçüm gereksinimleriyle ilgili tahminlerde bulunması gerekmektedir (Karaman, 2009: 425).

İşletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri için rakiplerine karşı farklılıklarının bulunması ve işletmelerin bu farklılıkları saptayabilmeleri için de performans ölçümü yapmaları gerekmektedir. Performans ölçümü ile işletmeler vizyon ve misyonları

yönünde hedeflerini belirleyip doğru stratejiler aracılığıyla hedeflerine ulaşabilir. İşletmelerin hedeflerine ulaşma süreçlerinin başarılı şekilde devam etmesi için eksik yönlerini iyileştirmesi ve iyi yönlerini ise doğru biçimde kullanması önemli olmaktadır. İşletmeler, geçmiş yıllarda performans ölçümleri konusunda yalnızca finansal ölçütleri yeterli olarak görmüştür. Zaman ilerledikçe ve rekabet ortamı zorlaştıkça finansal ölçütler kafi gelmemiş işletmeler finansal olmayan ölçütlere ihtiyaç duymuştur (Ege ve Şener, 2013: 107).

3.4. Performansın Geliştirilmesi ve Performans Geliştirmede Uygulanan Stratejiler

Performans geliştirme, yalnızca fiili performansı istenilen seviyeden düşük, problemlili çalışanları kapsayan bir uygulama değildir. Performans yönetim sistemi içinde başarılı çalışanın da performansının artırılması ve geliştirilmesi hedeflenmektedir. Performans geliştirme konusunda yönetici çoğunlukla astını üst seviyedeki sorumluluklara ve görevlere hazırlamak, kariyerini geliştirme noktasında yardım etmek, iş tatminini ve motivasyonunu artırmak adına stratejiler belirleyip geliştirme faaliyetleri planlamakta ve yürütmektedir (Uyargil, 2007: 130).

İşletme çalışanlarının performansını yükseltmek, işletmenin misyonu açısından önemlilik arz etmekte, işletmenin insan kaynaklarının niteliğini artırmakta, profesyonel gelişme ve sürekli öğrenme için ortam hazırlamaktadır. Performans geliştirme çalışan performansını istenilen seviyeye hatta bir üst düzeyde olmasına yardımcı olmaktadır. Performans geliştirme; kariyer ve işle ilgili bilgileri, becerileri, deneyimleri zenginleştirmekte, çalışanların uyum sağlaması kolaylaştırmakta, işletme içindeki üst ve yeni görevler için çalışmalarına yardımcı olmakta motivasyonlarını da artırmaktadır (Barutçugil, 2002: 256). Performansın geliştirilmesi ve performans geliştirmede uygulanan stratejilerin anlatıldığı bu bölümde; çalışan danışmanlığı, eğitim faaliyetleri ve koçluk konuları anlatılacaktır.

3.4.1. Çalışan Danışmanlığı

Çalışan danışmanlığı, işletmelerde çalışanın bir problemini çözmesini veya içinde olduğu durumla başa çıkabilmesini sağlamak amacıyla oluşan iki taraflı

iletişim süreci kapsamında olan görüşme olarak tanımlanmaktadır (Uyargil, 1994: 131).

Performans danışmanı, fiili neticeler ile hedeflenen sonuçları karşılaştıran, performans düşüklüğünün sebeplerini araştırıp belirleyen kişi olmaktadır. Performansı artırmak için danışmanlığın kişiyi değ erlendirmekte olan yönetici tarafından sürdürülmesi gerekmektedir. Danışmanlığ a bu hazırlıkları oluşturduktan sonra başladığ ı için yönetici, konu ve danışacak kişinin sorunlarını çok iyi algılamaktadır. Danışmanlık çalışmalarının olması için danışmanlık yapacak olan yöneticinin bazı bilgi ve becerilere sahip olması gerekmektedir. Yöneticinin soru sorma ve iyi dinleme becerilerine sahip olması bunların yanında sakin, sabırlı, kararlı ve yardımsever tavırlarının olması danışmanlık sürecinin verimini artırmaktadır(Uyargil, 1994: 134).

alışan danışmanlığ ı, çalışanının iş performansını düşüren sorunlarını tanımlaması ve çözmesi konusunda yöneticinin yardım etmesi anlamında olan destekleyici bir süreç olarak ifade edilmektedir. Danışmanlık, çalışanın meslekle ilgili veya kişisel problemlerini çözmek amacıyla karar kıldığ ı eylemleri ifade eden bir eylem planı ile sonuçlanmaktadır. alışan danışmanlığ ının performans artırmanın yanında iş ortamı ve ilişkiler konusunda iyileştirici zelliğ i de bulunmaktadır. Bir yöneticinin danışmanlık desteğ inde bulunabilmesi için çok dikkatli, sabırlı, gizlilik ilkesine zen gösteren, duyguları zmlileyebilen, empati yapabilen, çalışana güven ve moral duygusu aşılayabilen gibi birçok zelliğ e sahip olması gerekmektedir. Danışmanın alışanı rahatlatması, duygularını kolay bir şekilde ifade etmesini ve başarısızlıktan korkmamasını sağ laması gerekmektedir. Çalışanın problemleri konusunda önyargılı davranan, uzmanmış gibi davranıp çalışana ne yapacağ ını ifade eden, çalışanı analiz edip sorunu teşhis etmek isteyen, problemi küçümseyip çalışanı bytmekle suçlayan kişiler danışmanlık konusunda başarılı olamamaktadır. İşletmelerde daha çok küçülme büyüme süreçleri, yeniden yapılanma, stres durumları, organizasyonel çatışma, kurum kültüründe ani olan değ işikliklerde danışmanlık desteğ i gerekmektedir. Başarısızlık korkusu, sorunlar yaşama; kaygı, gerilim, endişe gibi duygularla yanlışlıklar yapan çalışanların da danışmanlık desteğ ine ihtiyacı olmaktadır (Barutçugil, 2002: 278).

3.4.2. Eğitim Faaliyetleri

Yönetici adaylarını ve yöneticileri farklı yönetsel pozisyonlara hazırlamak amacıyla çok fazla eğitim tekniği uygulanmaktadır. Yönetici geliştirme yöntemlerinin bir bölümü işbaşı eğitime dayanmakta yani eğitim aşamasında çalışanın öğreneceği malzemeyi, kendisi fiilen uygulamayla öğrenmesi olmaktadır. Diğer bir kısmı ise çalışanlar için gerekli olan kavramsal ya da teorik bilgilerin klasik ders yoluyla sunulması olmaktadır. Duyarlık eğitimi, kafes yöntemi, rol alma gibi yöntemler kişide gereken tutum, davranışlar ve yönetsel becerilerin gelişmesini sağlamaktadır (Uyargil, 1994: 141).

İşletmelerde eğitim, çalışanın belli bir işi yapması için bilgi ve becerilerinin artırılması adına yapılan uygulamalar olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerde; çalışanların seçilmesi, işe alınması ve işe uyum sağladıktan sonra çalışanların eğitilme süreci başlamaktadır. İyi düzeyde hazırlanmış bir eğitim programı hem işletmeye hem de çalışana büyük yarar sağlamaktadır. Çalışana yönelik eğitim programı hazırlanırken bazı noktalarda çalışanların da işbirliği içinde olması gerekmektedir. İhtiyaçları karşılamaya yönelik bir eğitim programı çalışanlar tarafından da arzulanmaktadır. Eğitimler, çalışanın yapmakta olduğu işi daha iyi bir şekilde yapmasını ve işinde terfi etmesini sağlamaktadır. Çalışan eğitimlerinin yoğun olarak verildiği işletmeler, örgün eğitim fırsatı bulamamış kişiler için okul işlevi görmektedir (Ertürk, 2006: 290-291).

Eğitim faaliyetleri sürecinde eğitim gören çalışanın ara değerlendirmelerle öğretilen konuyu iyi bir şekilde öğrenip öğrenmediği anlaşılmaktadır. Eğitim programında başarıya ulaşmak için gerektiğinde ise düzeltmeler yapılmaktadır. Çalışanlar için olan eğitim programının amacı işi yapma konusunda belirlenen hedeflere ulaşmak olmaktadır. Çalışan eğitimine katılan kişiler de fazla ücret almayı, daha iyi göreve terfi etmeyi amaçlamaktadır. Eğitim faaliyetlerine katılan çalışan, başarı elde ettiğinde beklediği yararlara ulaşamazsa işletme için yararlı olamamaktadır. Eğitim sürecini başarıyla tamamlayan çalışan için eğitimin bazı yararlar sağlaması gerekmektedir. İşin öğretilmesi ya da belli bir beceri kazandırılması amacıyla yapılan eğitimde teorik bilgilerin yanına pratik çalışmalarda eklenmektedir. Pratik çalışmalar yapılması eğitim uygulamalarının verimliliğini

artırmakla birlikte teorik bilgilerin iyi bir şekilde anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Ertürk, 2006: 291).

İşletmelerde performans yönetimi sistemi konusunda değerlendirmede bulunan yöneticiler, çalışanların eğitim ihtiyacına yönelik bilgi vermektedir. İşletmelerde, değerlendirme formlarıyla da çalışanın eğitim ihtiyacı saptanmaya çalışılmakta ve değerlendirme formları ile sistematik eğitim ihtiyaç analizi birleştirilerek, eğitim planlamasında kullanılmaktadır. İşletmelerden bazıları ise değerlendirme formlarında olan sorularla çalışanların eğitim ihtiyacını tanımlamaya çalışmaktadır. Yöneticiler işletmede çalışanların performansı artırmaya yönelik stratejiler belirlerken, eğitim uygulamalarından yararlanılması halinde işletmenin eğitim uygulamalarından sorumlu kişi ya da birimlerle yakından ilişki içinde olması gerekmektedir. Yapılacak programların seçimi konusunda kişiye has program yapılacaksa, programların düzenlenmesinde ve program sonrası eğitim faaliyetlerin belirlenmesinde yönetici ve eğitim birimi yetkililerinin fikir alışverişi yapmaları gerekmektedir (Uyargil, 1994: 134-135).

3.4.3. Koçluk

Çok uluslu işletmelerin pazarlarda yer alması, rekabet kavramını önemli hale getirmiştir. İşletmeler son zamanlarda rekabet üstünlüğü sağlamak, varlıklarını devam ettirebilmek için, klasik yönetim anlayışını bırakıp çevrede olan değişimleri önemli gören modern yönetim düşüncesini benimsemiştir. Modern yönetim anlayışında çalışanlara devamlı bir öğrenim ortamının oluşturulması, çalışanların zayıf ve güçlü yönleri keşfedilerek doğru yerde istihdam edilmeleri ve insan kaynakları yönetimi çalışmaları için önemli olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi koçluk uygulaması da yapmaktadır. Koçluk uygulaması; çalışan kişilerin becerilerini geliştirmelerini, potansiyellerini doğru kullanarak görevlerini yapmalarını, işletme içi iletişimin iyi olmasını ve performans gelişimini amaçlamaktadır. Koçluk, performans için gerekli ortamı oluşturmakla birlikte çalışan kişinin kendisini tanımasını ve çalışanların başarısıyla ilgili işletmeye geri bildirim sağlamaktadır (Arısoy, 2017: 132).

Koçluk, belli bir potansiyeli olan kişiyi bulunduğu noktadan ileriye taşımaktadır. Sporcularda daha fazla gördüğümüz performansı iyi bir biçimde

kullanma ve yükseltme çabalarının tümü olan koçluk, iş hayatında ise insan kaynağını etkin kullanma yönünden önemli olmaktadır. Koçluk faaliyetleri, yalnızca iş hayatına yönelik değil kişinin hayattan üst seviyede keyif almasına ve amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak da düzenlenmektedir (Babacan vd., 2012: 494).

Koç lider, çalışanların kendilerine has olan zayıf ve güçlü yönlerinin, beklenti ve isteklerinin kariyer planlarıyla uyuşmasına ve uzun süreli gelişim hedefleri belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Çalışanların kısa dönemli uğraşları ve uzun vadeli hedefleri konusunda bağlantılar oluşturan koç lider, çalışanların bağlılık duygusunu ve motivasyonunu artırmaktadır. Koç lider, çalışana yetki verirken onun güçlenmesini sağlayacak, başardığında onu heyecanlandıracak ve kendini daha iyi hissetmesini sağlayacak zor vazifeler vermektedir. Çalışanın küçük hataları karşısında hoşgörülü davranarak hatalardan ders almasını sağlamakta ve özgüvenini, yüksek performansla çalışma arzusunu da güçlendirmiş olmaktadır. Koçluk, kişileri geliştirme onlara danışmanlık yaparak değer ve hedeflerini gerçekleştirmeleri için yardımcı olma anlayışı olarak bilinmektedir. Empati ve duygusal farkındalık koç liderlerin iki önemli duygusal yetkinliği olmaktadır (Barutçugil, 2014: 87).

İşletmelerin her çalışanına performans yönetimi sistemi uyguladığı düşünülürse değerlendirilenlerin arasında farklı pozisyonlardaki liderler de olmaktadır. Koçluğun çalışanlar ve yöneticiler için farklı farklı geliştirici faaliyetlerinin olması gerekmektedir. Performans yönetimi sistemi kapsamında değerlendiriciler, değerlendirdikleri kişilerin koçluk faaliyetlerini iyi bir şekilde gerçekleştirerek performans değerlendirme konusunda en yüksek verimi alabilecek durumları oluşturmaktadır (Uyargil, 1994: 137-138).

Performans yönetimi, çalışanlar arasında etkileşimi sağlamaktadır. İşletmelerin çoğu yılda bir kez performans koçluğu değerlendirmektedir. Performans yöneticiliği, devamlı olmamakla birlikte yılda bir kez yapılan performans değerlendirmesine yönelik etkinlik olmaktadır. Toplanan vergiler ise ücret artışı, eğitim, ödüllendirme gibi konularda kullanılmaktadır. Profesyonel koçluk aşamasında işletmenin hedeflerine yönelik ekip adına bir plan yapılmaktadır. Planın ilk adımı hedefleri belirlemek olmakla birlikte bu hedeflerin smart olması gerekmektedir. Planlama aşamasında; işletmenin amaçları değerlendirilmekte, hedeflerin smart olmasına dikkat edilmekte, hedefler paylaşılmakta, hedefe ulaşma

noktasında yöntem belirlenmekte, hedefler öncelikleri konusunda sıralanmakta, ölçülebilir termin ve hedefler oluşturulmaktadır. Planlama sürecinde koçun bu aşamalara dikkat etmesi gerekmektedir (Arısoy, 2017: 135).

3.5. Performansın Ölçülmesi İçin Gerekli Kriterler ve Performans Ölçülerinin Sınıflandırılması

İşletmelerde gün geçtikçe ortaya çıkan, ölçümünün ve takibinin çok fazla gerçekleştirilemediği en önemli problemlerden biri, çalışanlara devredilen vazifelerin ne ölçüde yapıldığının veya örgüt hedeflerinin hangi düzeyde gerçekleştirildiğinin tespit edilmesi olmaktadır. Söz konusu problem son zamanlarda artan rekabet ile beraber örgütlerde performans ölçümünün hızlı bir şekilde önem kazanmasına neden olmuştur (Hatunoğlu ve Mehmet-Kıllı, 2014: 73).

Yaptıkları işlerin başarıya ulaşip ulaşmadığını saptamak amacıyla işletmeler, tarihte var olduğu günden bu yana farklı performans ölçüm sistemlerini kullanmışlardır. İşletme yöneticileri ilk zamanlar yalnızca finansal ölçütleri kullanırken sonraları stratejik ölçütlerini de başarı ölçme kriterlerine dahil etmişlerdir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 545). Dolayısıyla bu bölümde; işgücü verimliliği, işletme karlılık oranı, yatırım geri dönüş oranı, yatırımın getiri oranına değinilecektir.

3.5.1. İşgücü Verimliliği

Verimlilik kavramı bağlı ve kapsamlı olmak üzere iki farklı özellikte tanımlanmaktadır. Kapsamlı olarak verimlilik aynı zamanda, doğru işleri doğru şekilde ve ekonomik çalışmalarla yürütmeyi amaçlayan rasyonalist bir yaşam biçimi şeklinde de tanımlanabilir. Verimlilik konusunun geniş biçimde düşünülmesi ölçme ve tanımlama sorunlarını ortaya çıkarmaktadır. Verimliliğe işletme açısından yaklaşan araştırmacı ve uygulamacılar, kavram düzeltmesi yapmayı uygun görmüş, geniş kapsamlı verimlilik yerine işletme performansı adını kullanmayı tercih etmişlerdir. Verimlilik kavramının değişmeye uğramamış klasik olan ikinci tanımı ise en düşük kaynak masrafı ile en yüksek sonuçlara ulaşmak olarak adlandırılmaktadır. Üretim biriminde kullanılan malzeme, enerji, işgücü, makine ve yönetim kaynaklarının birleşimi önceki dönemlere göre fazla ve iyi bir ürün ortaya çıkarılmış ise verimliliğin arttığını göstermektedir. Var olan üretim kapsamında uygulanan yöntemlerde üretim kapasitesinde, girdi miktarlarında ve çıktı karmasında

olan değişikliklerin girdi çıktı ilişkilerinin gösterilmesi verimliliğe olan felsefi bir yaklaşım olmaktadır. Verimlilik uygarlaşan bir düşünce veya mevcut olan her şeyde öncelikli olarak insanda devamlı bir gelişimi hedeflemektedir. Verimlilik şimdiki zamanın ve gelecek zamanın geçmişe göre daha iyi olmasını ve insanın gelişmesini savunmaktadır. Sosyal ve ekonomik yaşamın devamlı değişen şartlara uyumlandırılması, yeni yöntem ve teknikleri uygulama çabası da verimliliğin açıklaması olmaktadır (Kahya ve Karaböcek, 2004: 2).

İşlerin gerçekleştirilmesi amacıyla oluşan işgücü ile ne kadar değer oluşturulduğunun ölçüsü işgücü verimliliği olarak tanımlanmaktadır. İşgücü verimliliği işgücünün değiştirilebilir olmasının, esnekliğinin ve hareketliliğin artırılmasıyla ilgili olmaktadır. İşgücü verimliliği, işletmenin ihtiyacı olan tüm değişimi içine almaktadır (Meçik, 2016: 1).

Verimlilik, üretim aşamasında yararlanılan kaynaklardan elde edilmiş hizmet ve mal arasında olan oranlı ilişki olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların düşünsel ve fiziksel performanslarından en iyi şekilde yararlanmak veya ulaşılmış olan yüksek çalışma temposunu korumak işgücü verimliliği olarak adlandırılmaktadır. İşletmelerin verimlilik oranında artış sağlanması, girdi miktarının azalması ve çıktı miktarının artırılmasıyla gerçekleşebilir. Rekabet üstünlüğü elde etmiş işletmelerin ardında, üretken ve nitelikli işgücü mevcut bulunmaktadır. İşgücü verimliliği ise işgücü miktarının azaltılması ve üretim miktarının artırılması olarak değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 19).

3.5.2. İşletme Karlılık Oranı

İşletmeler genellikle kar etme amacını ilk hedef olarak belirlerken, bazı işletmelerde ve işletmecilik uygulamalarında kar amacının geri planda kalıp diğer hedeflerin ön plana çıktığı görölmektedir. İşletmeler kar sağlama dışında toplumsal fayda ve katkı sağlamak, toplumsal hizmetlerde bulunmak gibi hedefleri de içinde barındırmaktadır. Kamuya hizmet anlayışıyla kurulan hastane, eğitim ve hayır kurumları kar amacı olamayan kuruluşlar örnek olarak verilebilir. Türkiye’de sosyal eşitlik, özel girişimlere örnek olma, dengeli ve bölgesel kalkınma gibi toplumsal nedenlerle kurulabilen; kar amacından çok topluma faydalı olma gibi hedefleri olan kamu işletmeleri de bulunmaktadır (Tuncer vd., 2008: 57).

Özel işletmelerin çoğu ilk olarak, kar sağlamayı hedeflemektedir. Kamu kuruluşları içinde olan İktisadi Devlet Teşekküllerinin temel amacı kar sağlamak olmasına rağmen bazı durumlarda bu amaç geri planda kalmakta, sosyal istikrar ve toplumlara hizmet etmesi nedeniyle toplumun gelişmesine katkı sağlamaktadır. Özel işletmelerin diğer hedefleri, işletmelerinin devamlılığını koruması ve toplumlara hizmet vermesi de gerçek hedeflerine erişmesi doğrultusunda gerçekleşmektedir. İşletmeler kar elde edemeyip zarar ediyorsa devamlılık sağlamak ve topluma hizmet etmek mümkün olmamaktadır. İşletmelerden bazıları topluma hizmet etmek adına kar elde etmek amacıyla değişmez sermaye ve ücretlerden yararlanarak toplum yararına hizmet etmektedir. İşletmeler kar sağlayabiliyorsa toplumsal hizmetlerine devam etmekte, tezat durum söz konusu olduğunda işletmeler kapatılmaktadır (Ertürk, 2006: 25).

Yatırım projelerine ait mutlak karların ve mutlak maliyetlerin kıyaslanmasıyla ilgili uygulamalarda, görece üstünlük incelemeleri yapılmamakta, maliyet ve karların net değerleri göz önünde bulundurulmaktadır. Karlılık oranları işletmelerin üretim kapasiteleri ve farklı yatırım projeleri arasında kıyaslama yapma imkanı sunmaktadır. İşletme karlılık oranları, yatırım planının değerlendirilmesinde kolay bir uygulama olarak belirlenmekte ve işletmelere ait çeşitli karlılık oranları farklı biçimlerde hesaplanmaktadır (Anbar ve Alper, 2015: 178).

İşletmelerin faaliyetleri sonucunda yeterli ve ölçülü oranda kar sağlayıp sağlayamadığına dair tespit konusunda işletme karlılık oranları önemli olmaktadır. Kaynaklar ile kar ve satışlar ile kar arasında kaynakların karlılık oranları ve satışların karlılık oranları olarak bağlantı bulunmaktadır. Kaynaklara ait karlılık oranlarında kar ile kaynaklar arasında bir bağlantı oluşturularak uzun süreli yabancı kaynaklar ve yerli kaynakların iyi bir biçimde kullanılıp kullanılmadığına yönelik tespit yapılmaktadır. Kaynakların karlılık oranlarında sermaye amortisman oranı ve öz kaynakların amortisman oranına dikkat edilmektedir (Mali Tablolar Analizi, www.selcuk.edu.tr).

3.5.3. Yatırım Geri Dönüş Oranı

Başarının, yatırılmış olan para ya da yapılmış olan harcamayla kıyaslanarak ne kadar kazanç sağladığına ilişkin karar, yatırımın geri dönüş oranı olarak

tanımlanmaktadır. Yatırımın geri dönüş oranı başka bir ifadeyle, elde edilen kazancın yatırım tutarına bölünmesiyle de bulunmaktadır. Girişimcinin maliyete oranla kazancı böylelikle hesaplanmış olmaktadır (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 549).

3.5.4. Yatırımın Getiri Oranı (İndirgeme/İskonto Oranı)

Sermayeye dönüş orantısının kurucu bileşeni, taşınmaza yani gayrimenkule yatırılmış olan paranın kazancı olmakta ve bu durum faiz veya beklenen ortalama getiri olarak da tanımlanmaktadır. Gayrimenkul yatırımlardan beklenen ortalama getiri, güncel piyasa koşullarında güvenli borç vermenin getirisinden çok düşük olmaması gerekmektedir. Gayrimenkulün vasfına göre, bankaların güvenceye yönelik krediler sunarken istedikleri uygun faiz oranının yıllık bileşiği, beklenen getiri oranı kapsamında yer almaktadır. Tapu kütüğünde olan yazılı hususa göre, ticari olarak kullanılan gayrimenkuller için dönem faizi ödemeli ticari kredilerde olan oranın, konut niteliğinde olan gayrimenkuller için ipotekli konut kredilerine uygulanmakta olan orana göre belirlenmesi gerekmektedir. Farklı bankalardan elde edilmiş faiz oranları içinden, piyasa şartlarını yansıtmaya yönünden uygun olanların ortalamasının alınması reel bir yol olmaktadır. Beklenen ortalama getiri oranı, risk primleri ve risksiz getiri oranını kapsamaktadır. Matematiksel bir deyişle yatırımın getiri oranı, beklenen ortalama getiri oranına eşit olmaktadır. Risksiz getiri oranı ve risk primi toplamı yatırımın getiri oranına eşit halde bulunmaktadır (Anaparaya Dönüş: 2, E. T. 30.08.2018).

3.6. Örgüt Performansını Etkileyen Faktörler

İşletme kaynakları yönünden çalışanların performansının gerçekleşmesi çok önemli olduğundan dolayı çalışanların performansını etkileyen faktörlerin, duyguları ve davranışlarının anlaşılması da önemli olmaktadır. Çalışanların performansını iyileştiren faktörlerin, işletme yapısında ve işleyişinde optimum şekilde olması ihtiyaçtan ziyade zorunluluk durumuna gelmiştir. İş yaşamındaki hızlı olan değişimler ve nitelik, işletmeler üzerinde baskı kuran iki faktör olmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar baskı ile birlikte bilgi, beceri ve yetenek düzeylerini artırmakta böylelikle işletme çalışanlarının performans seviyeleri yükselmektedir.

Çalışanların performansının yükselmesindeki beklentinin var olan koşullar altında da devam edeceği düşünülmektedir (Akkoç vd., 2012: 106).

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi çalışanların sergileyeceği performansa bağlı olmakta ve bundan dolayı da performansı etkileyen unsurlar işletmeler için önemli boyutlar kazanmaktadır. Performansa etki eden birçok unsur olması, insanların sosyal varlık olması ve güdülenmeye ihtiyaç duyması nedeniyle performans ve liderlik arasındaki bağlantı işletmeler ile çalışanlar açısından önem arz etmektedir (Kanıgür ve Özdevecioğlu, 2009: 54). Örgüt performansını etkileyen faktörleri konu alan bu bölümde; çalışan memnuniyeti, çalışan düşünceleri, çalışanların işletmeye olan güveni, katılımcılık, geribildirim, çalışan-iş uyumunun sağlanması, dengelenmiş skor kart ve çalışan verimliliği konularına yer verilecektir.

3.6.1. Çalışan Memnuniyeti

Hayatın tüm alanlarında etkili olan memnuniyet hissi, çalışma hayatı için de çok önem taşımaktadır. İşverenlerin çalışanların memnuniyetini önemseme nedeni, işletmelerin rekabet üstünlüğünün maddi etkilere çok maddi olamayan etkenlere bağlılığı olmaktadır. Çalışma hayatında meydana gelen değişimler sonucu, yöneticilerin yanlarında çalışan insanların memnuniyetlerini çok fazla önemsemeleri kaçınılmaz olmuştur (Şahin vd., 2015: 29).

Kişilerin çalıştıkları işletmelerde yaptıkları iş ve işle ilgili olumlu hisleri, çalışan memnuniyeti olmaktadır. Çalışma hayatında kişiler, işlerini hayatlarını devam ettirmek için bir araç olarak görmekle birlikte yaptığı işin topluma ve milli ekonomiye katkı sağlamasının gururunu yaşamaktadır. İş memnuniyeti, kişilerin işlerinin farklılığına göre hislerini anlatmaktadır. Kişiler işyeri ve işleri hakkında olumlu hislere sahipse işinden memnun, olumsuz hislere sahipse işinden memnun olmamaktadır. İş memnuniyeti olan çalışanın kişisel verimliliği de grup verimliliği de artmakta, çalıştığı işletmeye nitelik ve nicelik yönünden olumlu katkılarda bulunmaktadır (Çınar, 2018: 40).

İşletmelerin başarısında, çalışan memnuniyeti de etkili olmaktadır. Kişilerin işlerinden memnun olmaları işlerini değerli gördükleri ve genel manada sevdikleri anlamına gelmektedir. Çalışanların işlerini sevmeleri ve isteyerek yapmaları işletmelerin başarısını artırmaktadır. İşletmelerin varlığını korumasında ve başarıya

ulaşmasında en büyük etken işlerini seven, gerçek manada benimseyen çalışanlar olmaktadır. Çalışanların işlerini sevmelerinde işverenlerin etik muamelelerinin etkisi bulunmaktadır. Çalışanların memnuniyet olmaları için onlara karşı adaletli olan, hak ve hukuk konusunda saygı gösteren, onların sorunlarına çözüm üreten işverenler, etik anlayış içinde olup bunu çalışanların da benimsemelerini sağlamaktadır. Çalışanlarıyla olumlu ve yapıcı ilişkiler kuran yöneticiler, onlara bu konu da örnek olmaktadır (Doğan ve Karataş, 2011: 2).

Çalışanın memnuniyeti ve memnuniyetsizliğine neden olan iş boyutlarıyla ilgili bazı uygulamalar olmaktadır. Uygulamalar; yükselme olanağını, yönetim tarzını, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiyi, ücreti ve işin kişiye uyumunu kapsamaktadır. Çalışan kişiler, bir işte başarı sağladığında ücret de dahil olmak üzere birçok beklentilerine karşılık aramaktadır. Çalışan kişiye, talep ettiği ücreti vererek memnuniyet olmasını sağlamak mümkün olabilmektedir. Çalışanlar, herkese eşit ücret istediğinde de bulunabilmekte fakat bu durum işveren için çözüm sağlamamaktadır. Ücretlendirme yöntemi konusunda işverenin, çalışanlarına adaletli davranması gerekmektedir. İşletmede, bazı çalışanların kendisi kadar iş yapmayıp kendisinden daha fazla ücret alması, çalışanların memnuniyetsizliğine neden olmaktadır. Çalışanlar, terfi ve ücret konusunda işverelerin adil olmalarını istemektedir (Işık, 2010: 46).

3.6.2. Çalışan Düşünceleri

İşletmeler açısından yeni fikirler oluşturmak önemli olmakla birlikte bu süreç, işletme ve çevresi arasında olan fikir alışverişinden doğmaktadır. Yenilik oluşturma konusunda diğer yöneticilerden farklı olmak isteyen yöneticiler, yeni ürünlere olan talebi fark etmekte ve mevcut ürünlerle tüketicilerin beklentilerinin karşılanmadığını bilmektedirler. İşletmeler açısından sosyal çevre ile yakın temaslarda bulunma ve gelişmeleri takip etme önemli olmaktadır. Halkla ilişkiler, danışmanlar, pazarlama uzmanları işletmelerin çevredeki kolları olarak bilinmektedir. Söz konusu çalışanların kendi alanları ya da işletmenin alanlarıyla alakalı gelişmelerden işletmeyi bilgilendirmeleri gerekmektedir. Danışmanların bilgilendirmeleri, yöneticilere yaratıcılık ve yenilik konusunda yardımcı olmaktadır.

İşletmeye yeni alınan çalışanlar ve işletmenin yaptığı Ar-Ge çalışmaları yeni fikirler için önemli kaynak oluşturmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2014: 161).

İşletmelerde performans değerlendirmesi etkinliği ölçülmesinin amacı olan çalışan bireylerin düşüncelerinin önemsenmesi ve fikirlerinin sisteme dahil edilmesi performans değerlendirme etkinliği bakımından çok önemlidir. Çalışan bireyin düşüncelerini; tutumlarını, beklentilerini ve sonuçlarla ilgili çalışanların yaklaşımlarını içinde barındıran geniş bir perspektif olmaktadır. Çalışan bireyin barındırdığı düşünceleri tutumlardan, değerlendirme sisteminden beklentileri ve sonuçlarla alakalı yaklaşımlardan etkilenmektedir. Performans değerlendirmesinin olumsuz sonuçlanmasına ve etkinlikten uzaklaşmasına, farklı davranışlar sergileyen yöneticinin çalışanlara karşı subjektif tavrı neden olmaktadır. Yöneticinin farklı davranışlarına karşı çıkan çalışanlar da performans değerlendirme sistemine karşı olacaktır. Çalışanların göstermiş olduğu direnmeye karşılık performans değerlendiren yönetici sağlıklı bir değerlendirme yapamayacaktır. Değerlendirmenin etkinliğini azaltan unsurlar; sistemin yapımı ve sistemi uygulayan yöneticiler olmaktadır. Değerlendirme sistemi çalışanın beklentileri ile uyumlu olduktan sonra hayata geçirilmesi gerekmektedir (Yumuşak, 2008: 46-47).

3.6.3. Çalışanların İşletmeye Güveni

Güven kavramı, insanlararası ilişkiler noktasında önem arz etmektedir. Güven konusunun soyut özellik taşıması, onun ilişkilerde yalnızca hissedilerek belirlenmesine sebep olmaktadır. İnsanlar, çevresinde bulunan kişilere karşı güven duygusu oluştururken, pek çok olay ya da olgudan çıkarım yapmaktadır. İnsanlar birbirleri arasında güven kurarken tutum ve davranışlardan, beklentilerden, sosyal ilişkilerden yola çıkmaktadır (Asunakutlu, 2002: 2).

Güven kavramı bireylerin var olmasıyla ve dünyayı algılama aşamasında başlamaktadır. Güven kişi ve gruplarla olan ilişkilerle somutlaşmakta, sosyal güven vasıtasıyla modern yaşamdaki sistemler, yapılar ve ağlar yönünde gelişmektedir. Güven olmadan toplumların ayakta durması ve sistemlerin devamlılığı imkansız görünmektedir. Kurumlar, sistemler, aktörler farklılaştıkça işbirliğine olan ihtiyaç artıkça güven duygusunun önemi daha da fazlalaşmaktadır (Özel, 2011: 2-3).

Güven kavramının dürüstlük ve doğrulukla yakından ilgili olduğu söylenebilir. İşletmelerin başarısı için güvenin olması, fakat güven ortamının uzun sürede özveri ve çabayla oluşturulması gerekmektedir. İşletme içi ve kişiler arası güven bağının kurulması ve geliştirilmesi, işletmeler açısından önem arz etmektedir. Kişiler arasındaki güven iki taraflı olduğu ve işletme içinde birçok ilişkiyi etkilediği için geniş yelpazede güven duygusu oluşturmak, güveni geliştirmek ve sağlamlaştırmak zor bir durum olmaktadır. Yöneticilerin güven kavramını işletme kapsamına yayarak bu konuda örnek olmaları için özveri sahibi olmaları ve sorumluluklarını bilmeleri gerekmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 139-140).

Çağdaş olan hiyerarşik yapıların, katılımcılar içinde güven duygusunu barındırması gerekmektedir. Farklı yetenekleri ve özellikleri olan kişilerin benzer hedefler için bir araya gelmesi, bu durumu güven ve yüksek katılımı uygulamaya çalışmaları önem arz etmektedir. Çağdaş işletmelerde yönetilen ve yönetenler arasındaki ayrım, eski katı ve katlı özelliğini yitirmiştir. İşletmeler, hiyerarşik yapı katmanı az, katılımı yüksek ve yatay bir özellikte yapılanmaktadır. Yatay örgütsel yapılar olarak bilinen bu oluşum, işletme içindeki ilişkilerin değişmesini sağlamaktadır. Yeni bir iletişim sistemi, yeni sorumluluk ve yetkilerle farklı hale gelen ilişki düzeni oluşmaktadır (Asunakutlu, 2002: 5).

3.6.4. Katılımcılık

Katılımcılık; çalışanın bazen kendi fikirleriyle işletmeye katkı sağlaması, fikirlere saygılı olması, totaliter anlayışla hareket etmemesi şeklinde tanımlanabilir. Katılımcılık, fikir ve görüşleri dayatmamayı, özgürlükçü olmayı da ifade etmektedir (Türkeri, 2015: 144-145).

Katılım konusunda çok fazla kullanım şekli ve tanım bulunmaktadır. Katılım, yönetim kurumları veya organları ve bunların paydaşlarının arasında devam eden karşılıklı faydaya dayanan ilişki olarak tanımlanmaktadır. Tüm ilişkilerde olduğu gibi katılımda da önemli olan aradaki bağlantının niteliği olmaktadır. Katılım süreç ve yöntemleri yalnızca araç konumunda olmakla beraber kötü ve iyi katılımı bu araçları kullanacak olan kurum ya da bireylerin davranış, tutum ve kararlılıkları belirlemektedir. Katılım süreci iyi olarak planlandığı takdirde işletmelerden

paydaşlara hatta halka kadar dahil olanların herkesin kapasitesini geliştirmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2012: 7).

İşletmelerde çalışanların, işletme yönetim kararlarına tam katılımının sağlanması temel ilkelerden biri olmaktadır. Kararlara katılım, sürekli iyileştirme, sorun çözme ve müşteri memnuniyetin oluşmasında çalışanların destek olmaları çok büyük değişimleri gerektirmektedir. İşletmelerde görev ve iş tanımında, organizasyon yapısında, sorumluluk ve yetki konularında, yönetilen -yöneten ilişkilerinde çok büyük değişimler mevzu bahis olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 23).

3.6.5. Geribildirim

İş performansı ve geri bildirim arasındaki bağlantı birçok araştırmanın konusu olmaktadır. Geri bildirimde olan sürecin karmaşık olması ya da sürece etki eden faktörler olması sebebiyle geri bildirim ve iş performansı arasındaki bağlantıda tutarlılık olmamaktadır. Geri bildirim sürecinin iş performansını olumlu olarak etkilediğine dair araştırma sayısı oldukça fazla bulunmaktadır. Araştırmalardan bazıları ise geri bildirimin performans üzerinde her zaman ve tüm koşullarda olumlu etki oluşturmadığını göstermektedir. Geri bildirim yönteminin etkileri düşünülecek olursa performans yönetim sistemi kapsamında önemli olan geribildirim sürecinin çalışanlar ve kurum adına maksimum fayda sağlayacak biçimde gerçekleştirilmesi için, geri bildirimin iletileceği sağlıklı ve en etkili yöntemi belirlemek gerekmektedir (Erdemli vd., 2007: 72).

Performans değerlemenin amaçları içinde performansla alakalı geri bildirim verme de bulunmaktadır. Çalışanların, iş analizlerinde ve iş tanımlarında belirlenen standartlara ne seviyede yaklaşabildiğine yönelik geri bildirim yaparak çalışanın performansının gelişmesi amaçlanmaktadır. Performans hakkında geri bildirimin yararlı olması için geri bildirimin; amaç odaklı olma, spesifik olma, anında verilme özelliklerini taşıması gerekmektedir. Geri bildirim belli davranış ve tepkiler için bilgi sağladığında spesifik olma özelliği taşımaktadır (Shute, 2008: 101).

3.6.6. Çalışan -İş Uyumunun Sağlanması

Teknolojideki gelişimin hızı ve işletmelerin daha karmaşık yapıda olması; işletme başarısı konusunda çalışan yetiştirme ve geliştirme programlarını, yeni olan

Çalışanların işe alıştırma süreçlerinde olan eēitimlerini önemli hale getirmektedir. Yetiştirme programları oryantasyon ile başlamakla birlikte oryantasyon çalışanın işletme içindeki kariyerini belirlemekte, çalışanın işe uyum saēlamasına yardımcı olmakta ve verimliliēini artırmaktadır. Gelişim aşamasında olan işletmeler, işe yeni aldıkları çalışanın iyi bir şekilde başlangıç yapabilmemesinin ilk adımının oryantasyon programı olduēunu bilmektedirler. Oryantasyon programının çalışan için iş yeri ve iş şartları hakkında sistemli bilgiler sunması gerekmektedir. İş tutumları, iş anlayışı, üretilen mal ya da hizmetin topluma olan katkısı ve yönlendirici nitelikteki diēer bilgiler sistemli biçimde oryantasyon programında çalışana aktarılmaktadır (Sherman and Churden, 1995: 196).

Kişi ve işletme uyumu, davranışsal ve tutumsal yönden birçok çalışan için önemli olmaktadır. Kişi- işletme uyumu, kişilerin deēer ve normlarının çevreyle uyum halinde olması olarak tanımlanan kişi- evre uyumu ve ilişkisinin alt boyutu olarak adlandırılmaktadır. İş ile ilgili konularda ön plana çıkan iş tatmini; işi benimseme, motivasyon, örgütsel baēlılık, hayattan tatmin, zihinsel saēlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu biçimde ilişkili olmaktadır. İş tatmini; işe devamsızlık, algılanan stres, çalışan devir hızı ile olumsuz biçimde ilişkilidir (Hoffman ve Woehr, 2006: 391).

Çalışma hayatında örgütsel deēiřkenler çalışanların davranış ve tutumlarını etkilemektedir. Gelişen ve deēiřen teknoloji her alanda olduēu gibi iş hayatında da deēiřimlere neden olmaktadır. Bu sebeple işletmenin başarısı konusunda en önemli unsurlardan olan iş gücünden istenilen verimi elde ederek devamlılıēı olan rekabet stnlēn saēlamak için örgütsel deēiřkenleri uyumlu ve bir arada düzenlenmesi gerekmektedir. İş gücü performansını etkileyen birçok unsur olmasına karşılık örgüt-kişi uyumu bu unsurlar içinde ayrıcalıklı bir öneme sahip olmaktadır (Turunç ve elik, 2012: 60).

3.6.7. Dengelenmiş Skor Kart

Skor kart; uzun süreli stratejik hedefleri gerçekleştirmek için bir işletmedeki çalışanların yeteneklerini, bilgilerini, enerjilerini derleyen ve deēerleyen yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır. Skor Kart işletmenin performansını takip etmede kullanılmaktadır. Performans deēerlendirme konusunu skor kart farklı düzeylerde

incelemektedir. Geleneksel anlamda değerlemenin ötesine geçip çalışanın performansını farklı boyutlarda inceleyerek, değerleme sisteminin etkinliğini ölçmekle birlikte bu sistemin daha etkin çalışmasına yardımcı olmaktadır (Yumuşak, 2008: 50-51).

İşletmelerin kendilerini yenileme durumları, ekonomik koşullarının zorunlu sonuçlarından biri olmaktadır. İşletmeler gelir düzeylerini artırmak, müşteri ilişkilerinin gelişmesini sağlamak ve işletmenin gelişimini devamlı kılmak zorunluluğu taşımaktadır. İşletmenin mevcut hali hakkında bilgi almak isteyen yöneticiler Dengelenmiş Skor kart ölçüm sisteminden yararlanmaktadır (Özyörük vd., 2014: 2).

Çok yönlü performans ölçüm sistemleri, klasik performans ölçüm tekniklerinin eksik yönlerini tamamlamak için finansal verilerle birlikte finansal olmayan verileri de kullanarak tam değerleme imkanı sunmaktadır. Dengeli Puan Kartı (DPK), çok yönlü performans ölçüm yöntemlerinden biri olmaktadır. DPK, operasyonel ölçütler ile örgütsel stratejiyi birleştirmekte ve klasik performans ölçütlerini finansal performansa ait başlıca göstergelerle bir araya getirmektedir. DPK, performans yönetim ve ölçüm sistemi olarak tanınmış değerleme ve strateji geliştirme aşamalarında başlıca organizasyon aracı haline gelmiştir (Yaşar, 2016: 193).

3.6.8. alışan Verimliliği

Verimlilik sözcüğü İngilizce ve Fransızcadaki productive ya da progductivity sözcüklerinin Türkçe karşılığı olmaktadır. Verimlilik, belli bir üretim miktarı elde edilmek için kullanılan unsur ya da unsurlardan biri ile üretilen ürün arasında olan oran olarak ifade edilmektedir. Fiziki miktarların birbirine olan oranı, verimliliğin bir başka tanımı olmakta ve bu tanım endüstri ya da tüm girdilerin toplamı olarak da ölçülebilmektedir. Üretimin toplamı her girdi için ayrı ayrı bölünecek olursa bu tarzda olan verimlilik katsayıları kısmı, verimlilik olarak adlandırılmakta ve sermaye verimliliği, hammadde verimliliği, işgücü verimliliği gibi girdilerin adıyla da anılmaktadır. Toplam üretimin ayrı ayrı girdilere oranlanması yerine üretime dahil olan girdilerin toplamına oranlanmasıyla oluşan verimlilik katsayıları için toplam faktör verimliliği ifadesi kullanılmaktadır (iftlikli, 1988: 166).

Çalışan verimliliği, insani faktörleri içine aldığı için çalışan kişilerin yapısının iyi şekilde anlaşılmasına ve çalışanlara uygun ortam oluşturulmasına bağlı olmaktadır. İşletmelerin hedefleri doğrultusunda kişilerin isteyerek çalışması ve verimliliği artırmak için araştırmalar yapılarak çalışanlar için gerekli ortamın hazırlanması, çalışan verimliliğini etkilemektedir. Kabiliyetli, inisiyatifli, bilgili çalışanları işletme içinde doğru istihdam ederek onların bererilerinin artmasını ve kendilerini iyi yetiştirmelerini sağlamak verimlilik açısından önemli olmaktadır. Sahip oldukları özellikler yönüyle insanlar farklılık göstermektedir. İç ve dış nedenlerden dolayı çalışma şartları da farklı olabilmektedir (DPT, 2000: 74).

3.6.8.1. Ekonomik Faktörler

Ekonomik faktörler, kuruluş yeri seçme konusunda en önemli etkenlerden biri olarak ifade edilmektedir. İşgücü yeterliliği, hammadde, pazara yakınlık gibi etkenler ekonomik faktörler olarak değerlendirilmektedir (Babacan vd., 2012: 143).

Ekonomik faktörler, ulusal veya uluslararası olan büyüme fırsatları, çevrimsel tehdit ya da fırsatlar, sermaye kazançlarıyla alakalı vergi politikası, maddi olmayan varlık harcamaları, kuruluş giderleri, hisse opsiyonları gibi maddeler içermektedir. Sermaye kazançlarıyla alakalı vergide teşvik yapılması ya da vergi oranlarında düşme olması, büyüme imkanları iş girişimlerini artırmaktadır. Vergi oranlarının yükselmesi, reel ve finansal pazarlarda krizlerin oluşması ise iş girişimlerini azaltmaktadır. İşe başlama maliyetlerinin yüksek olması, finansal pazarlardan faydalanma düzeyinin az olması, finanslama imkanlarının zayıf olması girişimciliği olumsuz yönde etkilemektedir (Döm, 2012: 43-44).

İşletmelerin temel amaçları; pazarda olan diğer işletmelerden daha üstün kalitede hizmet ve mal üretmek, teknolojik olarak sektörde lider konumuna gelebilmek, karlılığı ve satış hacminin yükselmesini sağlamaktır. İsrafi önleyerek masrafların azalmasını sağlamak, çalışanların motivasyonlarını yükseltmek, işletmeyi imaj konusunda güçlendirmek de işletmelerin amaçlarına dahil olmaktadır. Bu amaçlar işgücünün verimli olmasıyla gerçekleşmektedir. Örgütsel amaçlar insanların çabası ile gerçekleşmekte, işletmenin üretkenliği ve etkili olması çalışan verimliliğine dayanmaktadır (Yumuşak, 2008: 241).

3.6.8.2. Fiziki Faktörler

Hizmet ve mal üretiminde merkez nokta olan işgücü verimliliğine etki eden çok fazla unsur bulunmaktadır. İşletmelerde işgücü verimliliğinin düzeyi, bir bütün olarak işgücünü etkileyen unsurların karşılıklı etkileşim halinde olmasıyla oluşmaktadır. Bütün içinden işgücünü etkileyen tek unsurun çıkarılması ve verimlilikteki değişmeyi sadece bu unsurla ilişkilendirmek yanlış bir durum olmaktadır. İnsanların karmaşık halde olan psikolojik yapıları da göz önüne bulundurulursa işgücü verimliliğini etkileyen unsurları belirlemek oldukça zorlaşmaktadır. İşletmeler hedeflerine çalışanları sayesinde ulaşmakta ve çalışanlar işletmenin verimliliği konusunda büyük etki gücüne sahip olmaktadır. İşletmede çalışanların ortamının insana değer veren bir yapıda olması; çalışanların yetenekleri, eğitim düzeyleri, motivasyonları kadar önemli olmaktadır. Verimliliği etkileyen önemli unsurlardan biri de ergonomi veya çalışanın ortamıyla ilgili faktörler olmaktadır. Çalışanlara iş güvenliği ve sağlık yönünden uygun çalışma ortamı oluşturulduğu ölçüde işgücü verimliliği artmaktadır. İş yerinin havalandırma, aydınlatma, sıcaklık, soğukluk yönünden kararında olması, kullanılmakta olan üretim düzenlemesinin ergonomik olarak uygunluğu, verimliliği arttıran en önemli fiziksel unsurlar olmaktadır (Örücü vd., 2004: www.mevzuatdergisi.com).

3.6.8.3. Psiko-Sosyal Faktörler

Sosyal ve psikolojik faktörler, işletmelerin kuruluşunda az da olsa küçük bir etkiye sahip olmaktadır. İşletme sahipleri, kendi bölgelerine hizmet vermek veya o bölgede işletme inşa ederek çevrede saygınlık kazanma amacıyla olabilir. Tersini düşünüldüğünde ise başka yörede işletme kurulması durumunda o bölgeye gelecek çalışanın bulunduğu yerden, gelenek ve göreneklerinden ayrı kalması özlem ve yalnızlık duygularının ortaya çıkmasına neden olabilir. Yurt dışına gitmiş Türk işçilerin özlem duygusunu yoğun biçimde yaşadığı bilinmekle beraber bu işçiler yurda döndüklerinde yörelerinde birlik olup fabrika kurmaya meyletmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013: 124).

İşletmelerin kurulmasında çok önemli olmasa da psikolojik ve sosyolojik etkilere bahsedilebilir. İşletme kurucuları kendi yörelerinde hizmet vermek veya o

yörede işletme kurarak saygınlık kazanmak istemesi psikolojik ve sosyolojik faktörlere örnek olarak verilebilir (Babacan vd., 2012: 145).

Çalışanı daha fazla çalışmaya teşvik etme konusunda ekonomik etkilerden ziyade sosyal dayanışma, moral ve ait olma duygusu gibi sosyo-psikolojik etkiler daha önemli olmaktadır. Sosyo-psikolojik etkiler; çalışan ile yönetici ilişkisi, çalışanın aile durumu, grup içinde olan konumu, işte olan başarısı gibi durumlar üzerinde etkin rol oynamaktadır (Şimşek ve Çelik, 2014: 109-110).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE İNOVASYONUN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: TAŞIMACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

İşletmelerin sürdürülebilir bir yapı oluşturmaları, rekabet edebilmeleri ve değişimlere ayak uydurabilmeleri için işletmenin dışında meydana gelen değişimlere uyum sağlamaları gerekmektedir. Öğrenme, bu sürekliliğin devamı ve rekabet edebilmenin başlıca unsurunu oluşturmaktadır. Bu anlamda öğrenme, işletmelere büyüme potansiyeli oluşturarak yenilik yapabilme konusunda beceri kazandırmaktadır. Örgütsel öğrenme bununla birlikte bilgi ile performansı entegre etmektedir. Bu kapsamda bu bölümde; örgütsel öğrenme, inovasyon ve performans arasındaki ilişki araştırılmıştır. “Örgütsel Öğrenme ve İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkisi: Taşımacılık Sektörü Örneği” başlıklı bu bölümde araştırmanın amacı, önemi ve yöntemine ilişkin bilgilere yer verildikten sonra araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

4.1. Araştırmanın Metodolojisi

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’deki lojistik sektöründe faaliyet gösteren Uluslararası Nakliyeciler Derneğinin (UND) Ankara Temsilciliğine üye lojistik firmaları üzerinde, örgütsel öğrenme ile inovasyon eğilimi arasındaki ilişkinin, çeşitli unsurlar açısından incelenerek, işletme performansı üzerine etkisinin görgül biçimde ortaya konmasıdır. Çalışmada; örgütsel öğrenme, inovasyon ve işletme performansı alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Dış ticaret ve dış kaynak kullanımının işletmeler tarafından yoğunlukla kullanılmasına paralel olarak, dışarıdan lojistik hizmet sağlayan şirketlerin sayısı da hızla artmaktadır. İşletmelerin büyümesi, birçok fırsatın yanında tehlikeleri de beraberinde getirmektedir. Sunduğu hizmetleri farklılaştıramama ve artan rekabetin fiyat-karlılık üzerindeki etkisi, lojistik hizmet sağlayıcılarının önünde bir tehlike olarak durmaktadır. Yatırımlarını artıran lojistik firmalarının önündeki fırsatlar;

gerçek katma değeri yaratacak inovasyonları gerçekleştirebilme gücüne göre işletmeye kazandırılabilir. gerçekte.

Çalışmada örgütsel öğrenme ve inovasyonun işletme performansına etkisi üzerinde durularak, taşımacılık sektöründeki firmalarının örgütsel öğrenme ve inovasyon çalışmalarının örgütsel performanslarına etkilerinin incelenmesi, ayrıca işletmelerin ulaşım ve taşımacılık ihtiyaçlarını karşılarken; izlenen yöntemlerin, gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını sağlayabilmesini göz önüne alınması ve bugün verilen kararların uzun dönemli çevresel, ekonomik ve sosyal sonuçlarının düşünülmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur.

Araştırma, son zamanlarda değer zinciri yönetimine dönüşen tedarik zinciri yönetiminin en önemli elemanlarından biri olan taşımacılık sektöründe gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya konu olan kavramlar ile bu kavramlar arasındaki ilişkinin Türkiye’de lojistik sektörde özellikle taşımacılık firmaları açısından ilk kez ele alınacak olması, çalışmayı bilimsel açıdan önemli kılmaktadır.

4.1.3. Araştırmanın Kapsamı, Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Türkiye’deki lojistik sektöründe faaliyet gösteren Uluslararası Nakliyeciler Derneğinin (UND) Ankara Temsilciliğine üye firmaların çalışanları, araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Evren büyüklüğü yaklaşık 1300 kişi olmakla birlikte araştırmanın örneklemini ise evreni temsil edecek nitelikte, farklı lojistik işletmelerinden rastlantısal olarak seçilen katılımcılar oluşturmaktadır. Araştırmada, bu işletmelerde çalışan 332 çalışan üzerinde uygulanan anket yöntemi ile toplanan veriler kullanılmıştır.

Tablo 4.1. Örneklem Büyüklükleri

Anakütle Büyüklüğü	Örneklem Büyüklüklerinin Güvenilirliği			
	$\pm\%1$	$\pm\%2$	$\pm\%3$	$\pm\%5$
1.000	*	*	473	244
2.000	*	*	619	278
3000	*	1.206	690	291
4000	*	1.341	732	299
5.000	*	1.437	760	303
10.000	4.465	1.678	823	313
20 000	5.749	1.832	858	318
50 000	6946	1.939	881	321
100 000	7 465	1.977	88fi	321
500 000	7.939	2.009	895	322
Not: *durumlarında evrenin %50'sinden fazlalım almak gerekir.				

Kaynak: Bayram, 2004: 123

Uluslararası Nakliyeciler Derneğinin (UND) Ankara Temsilciliğine üye lojistik firmalarının çalışanları sayısı, araştırmanın yapıldığı tarihte ortalama 1300 kişi olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle tablo 4.1. incelendiğinde araştırmanın evrenini oluşturan 1300 kişi için ana kütle büyüklüğü (evren) **2000**'in dikkate alınması halinde %5 güvenilirlik seviyesinde 278 kişiye anket yapılmasının yeterli olacağı görülmektedir. Dolayısıyla, araştırmada anket yapımı sırasında kabul edilmeyen veya iptal edilen anketler olabileceğinden örneklemini oluşturan 332 kişilik bir örnek grubunun 1300 kişilik evreni temsil edebileceği yapılan hesaplama neticesinde tespit edilmiş ve bu nedenle anketler fazla sayıda yapılmıştır.

4.1.4. Araştırmanın Problemi

Tezin ana problemi; örgütsel öğrenme ve inovasyonun işletme performansı üzerine etkisi var mı?

Çalışmanın alt problemleri ise şu şekilde sıralanabilir;

1. Örgütsel öğrenme, işletme performansını etkiler mi?
2. İnovasyon türlerinin performans üzerindeki etkisi nedir?
3. Demografik değişkenlerin, örgütsel öğrenme kapsamında işletme performansı üzerinde etkisi var mıdır?
4. Demografik değişkenlerin, inovasyon kapsamında işletme performansı üzerinde etkisi var mıdır?

4.1.5. Araştırmanın Varsayımları

1. Yapılan araştırma için hazırlanan ölçek sorularının, çalışmanın amaçlarını ortaya koyabilecek bilimsel veriler için yeterli olduğu varsayılmıştır.
2. Katılımcıların anket sorularını objektif ve tarafsız bir şekilde cevapladığı varsayılmıştır.

4.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma, “Örgütsel Öğrenme ve İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkisi: Taşımacılık Sektörü Örneği” başlığı ile sınırlı olmaktadır. Bu çalışma için yapılan araştırmanın örnekleme, toplam üye sayısına göre belirlenmiştir.

Araştırmanın, belirli bir lojistik destinasyonu ölçeğinde gerçekleştirilmesi ve çalışanların kişisel algılamalarına dayanması gibi nedenlerden dolayı bir takım sınırlılıklar taşıdığı söylenebilir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının ve bu sonuçlara bağlı olarak ortaya konulacak olan yorumların değerlendirilmesi sürecinde bahsedilen bu durumun dikkate alınması gerekmektedir. Araştırmanın başlıca sınırlılıkları şunlardır:

1. Türkiye’deki lojistik sektöründe faaliyet gösteren Uluslararası Nakliyeciler Derneğinin (UND) Ankara Temsilciliğine üye ve Uluslararası Taşımacılık alanında faal durumda olan taşımacılık firmaları ile sınırlandırılmış olması,
2. Farklı bir kültür dikkate alınarak geliştirilmiş olunan ölçeklerin Türk kültürü ile tam bir uyum sergilememe olasılığı,
3. Ölçeklerin İngilizceden Türkçeye çevrilmesi aşamasında bazı kavramların tam karşılığının bulunmaması,
4. Çalışanların bir kısmının çeşitli nedenlerle soruları içtenlikle cevaplamamış olmaları olasılığı.
5. Örneklem alanındaki firmaların seçiminde basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılacağından sektörel bazda stratejiler önerilebilirken bölgesel bazda stratejiler üretilmeyebileceği.
6. Taşımacılık sektöründe yönetici personel haricindeki çalışan çoğu personelin eğitim seviyelerinin düşük olmasının kavramları gerektiği gibi

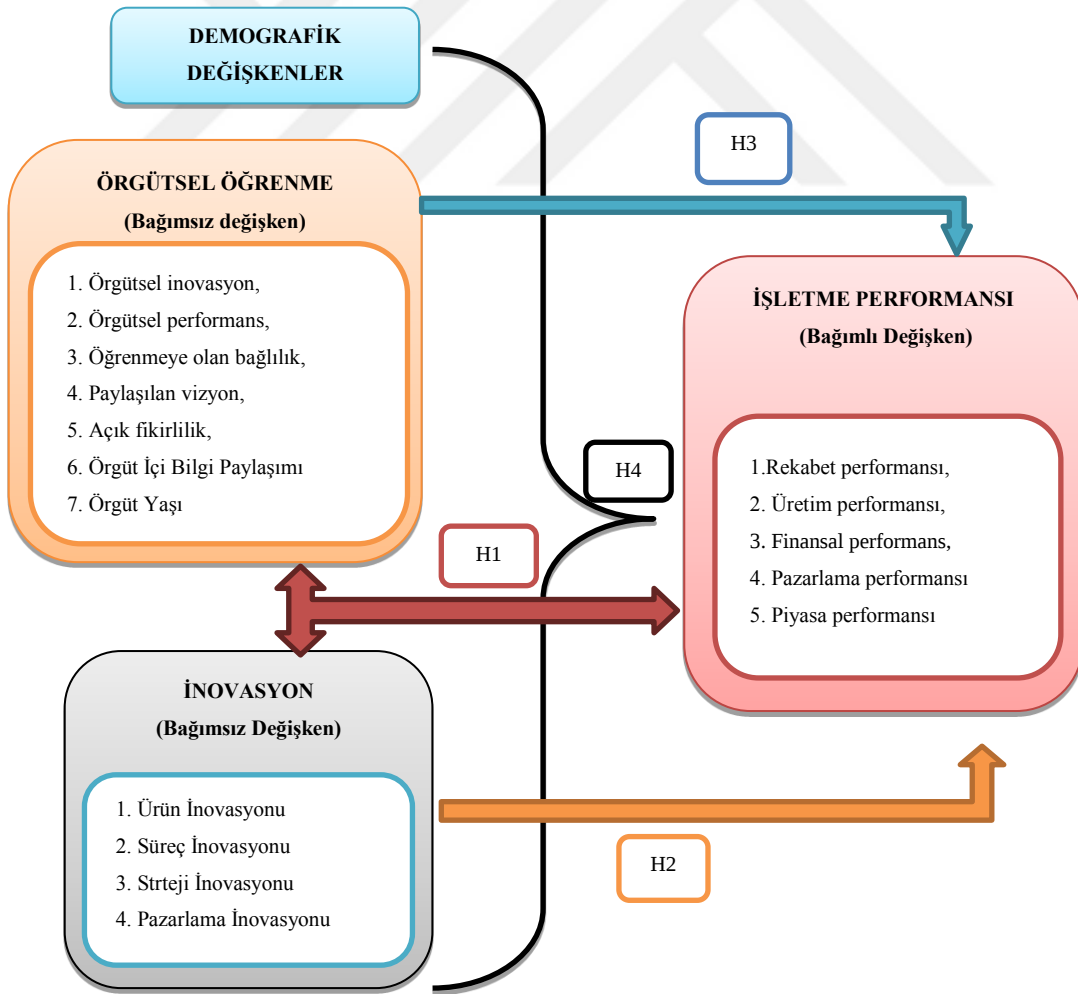
anlayamama olasılığı dikkate alınarak yapıldığında objektif bilgilerin elde edilebileceği.

4.1.7. Araştırmanın Ana Modeli

Araştırmada, mevcut durum ve değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Bu şekliyle araştırmanın modeli, belirli değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkilerin ifade edilmeye çalışıldığı “tanımlayıcı araştırma” modeline uymaktadır. Tanımlayıcı araştırmalar, bilinen bir durum ya da olayla ilgili çeşitli değişkenlerin özelliklerini ortaya koyma amacı taşır. Araştırma kapsamında, daha önceki bölümlerde tartışılan değişkenler arası ilişkileri ortaya çıkarmak maksadıyla oluşturulan araştırma modelinin kavramsal çerçevesi aşağıda yer almaktadır.

Model çerçevesinde bağımlı, bağımsız değişkenler ve hipotezler aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

Şekil 4.1. Örgütse Öğrenme, İnovasyon ve İşletme Performansı İlişkisi



Model temel olarak dört ana değişkenden oluşmaktadır. Bunlardan modelin bağımlı değişkeni olan işletme performansı; rekabet performansı, üretim performansı, finansal performans, pazarlama performansı ve piyasa performansı olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. Modelin ilk bağımsız değişkeni, örgütsel öğrenme olmaktadır. Örgütsel öğrenme; örgütsel inovasyon, örgütsel performans, öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı ve örgüt yaşı olmak üzere toplam 7 boyuttan oluşmaktadır. Modelin ikinci bağımsız değişkeni olan inovasyon ise; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, strateji inovasyonu ve pazar inovasyonu olmak üzere toplam 4 boyuttan oluşmaktadır.

4.1.8. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma problemlerini cevaplamak üzere oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır;

Ana Hipotez:

H0: Örgütsel öğrenme ve inovasyon, işletme performansını etkilememektedir.

H1: Örgütsel öğrenme ve inovasyon, işletme performansını etkilemektedir.

H0: Örgütsel öğrenme, işletme performansını etkilememektedir.

H2: Örgütsel öğrenme, işletme performansını etkilemektedir.

H0: İnovasyon, işletme performansını etkilememektedir.

H3: İnovasyon, işletme performansını etkilemektedir.

H0: Demografik değişkenler, örgütsel öğrenme ve inovasyon kapsamında işletme performansını etkilememektedir.

H4: Demografik değişkenler, örgütsel öğrenme ve inovasyon kapsamında işletme performansını etkilemektedir.

Alt hipotezler;

H0: İnovasyon alt boyutları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H1: İnovasyon alt boyutları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H0: Örgütsel öğrenme alt boyutları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H2: Örgütsel öğrenme alt boyutları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H0: İşletme performansı alt boyutları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H3: İşletme performansı alt boyutları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H0: İnovasyon alt boyutları medeni hale göre farklılık göstermemektedir.

H4: İnovasyon alt boyutları medeni hale göre farklılık göstermektedir.

H0: Örgütsel öğrenme alt boyutları medeni hale göre farklılık göstermemektedir.

H5: Örgütsel öğrenme alt boyutları medeni hale göre farklılık göstermektedir.

H0: İşletme performansı alt boyutları medeni hale göre farklılık göstermemektedir.

H6: İşletme performansı alt boyutları medeni hale göre farklılık göstermektedir.

H0: İnovasyon alt boyutları yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H7: İnovasyon alt boyutları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H0: Örgütsel öğrenme alt boyutları yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H8: Örgütsel öğrenme alt boyutları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H0: İşletme performansı alt boyutları yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H9: İşletme performansı alt boyutları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H0: İnovasyon alt boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H10: İnovasyon alt boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H0: Örgütsel öğrenme alt boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H11: Örgütsel öğrenme alt boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H0: İşletme performansı alt boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H12: İşletme performansı alt boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H0: İnovasyon alt boyutları çalışma departmanına göre farklılık göstermemektedir.

H13: İnovasyon alt boyutları çalışma departmanına göre farklılık göstermektedir.

H0: Örgütsel öğrenme alt boyutları çalışma departmanına göre farklılık göstermemektedir.

H14: Örgütsel öğrenme alt boyutları çalışma departmanına göre farklılık göstermektedir.

H0: İşletme performansı alt boyutları çalışma departmanına göre farklılık göstermemektedir.

H15: İşletme performansı alt boyutları çalışma departmanına göre farklılık göstermektedir.

H0: İnovasyon alt boyutları hizmet süresi göre farklılık göstermemektedir.

H16: İnovasyon alt boyutları hizmet süresi göre farklılık göstermektedir.

H0: Örgütsel öğrenme alt boyutları hizmet süresine göre farklılık göstermemektedir.

H17: Örgütsel öğrenme alt boyutları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H0: İşletme performansı alt boyutları hizmet süresine göre farklılık göstermemektedir.

H18: İşletme performansı alt boyutları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H0: İnovasyon alt boyutları aylık gelire göre farklılık göstermemektedir.

H19: İnovasyon alt boyutları aylık gelire göre farklılık göstermektedir.

H0: Örgütsel öğrenme alt boyutları aylık gelire göre farklılık göstermemektedir.

H20: Örgütsel öğrenme alt boyutları aylık gelire göre farklılık göstermektedir.

H0: İşletme performansı alt boyutları aylık gelire göre farklılık göstermemektedir.

H21: İşletme performansı alt boyutları aylık gelire göre farklılık göstermektedir.

H0: Rekabet performansı düzeyi, inovasyon alt boyutlarından etkilenmemektedir.

H22: Rekabet performansı düzeyi, inovasyon alt boyutlarından etkilenmektedir.

H0: Üretim performansı düzeyi, inovasyon alt boyutlarından etkilenmemektedir.

H23: Üretim performansı düzeyi, inovasyon alt boyutlarından etkilenmektedir.

H0: Finansal performans düzeyi, inovasyon alt boyutlarından etkilenmemektedir.

H24: Finansal performans düzeyi, inovasyon alt boyutlarından etkilenmektedir.

H0: Pazarlama performansı düzeyi, inovasyon alt boyutlarından etkilenmemektedir.

H25: Pazarlama performansı düzeyi, inovasyon alt boyutlarından etkilenmektedir.

H0: Piyasa performansı düzeyi, inovasyon alt boyutlarından etkilenmemektedir.

H26: Piyasa performansı düzeyi, inovasyon alt boyutlarından etkilenmektedir.

H0: Rekabet performansı düzeyi, örgütsel öğrenme alt boyutlarından etkilenmemektedir.

H27: Rekabet performansı düzeyi, örgütsel öğrenme alt boyutlarından etkilenmektedir.

H0: Üretim performansı düzeyi, örgütsel öğrenme alt boyutlarından etkilenmemektedir.

H28: Üretim performansı düzeyi, örgütsel öğrenme alt boyutlarından etkilenmemektedir.

H0: Finansal performans düzeyi, örgütsel öğrenme alt boyutlarından etkilenmemektedir.

H29: Finansal performans düzeyi, örgütsel öğrenme alt boyutlarından etkilenmemektedir.

H0: Pazarlama performansı düzeyi, örgütsel öğrenme alt boyutlarından etkilenmemektedir.

H30: Pazarlama performansı düzeyi, örgütsel öğrenme alt boyutlarından etkilenmemektedir.

H0: Piyasa performansı düzeyi, örgütsel öğrenme alt boyutlarından etkilenmemektedir.

H31: Piyasa performansı düzeyi, örgütsel öğrenme alt boyutlarından etkilenmemektedir.

4.1.9. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili güvenilirlik analizi sonuçları S.P.S.S. programı ile değerlendirilmiş ve sonuçlar aşağıda verilmiştir.

4.1.9.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Yukarıda verilmekte olan hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar 5' li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Çalışma anketinde daha önce gelişmiş batı ülkelerinde kullanılmış olan ölçekler yer almıştır.

Uluslararası Nakliyeciler Derneği Ankara Bölge Temsilciliği'den temin edilen doküman ve bilgilerden yararlanılarak belirlenen 46 üye firmadan oluşan bir ana kütle tespit edilmiştir. Ana kütlemizde yer alan firmaların tümüne anket uygulaması yapılmıştır. Verilerin toplanmasında elektronik posta(e-mail), mektup ve yüz yüze görüşmeler gibi araçlardan yararlanılmıştır.

Toplam 500 adet anket belirtilen yollarla ilgili firmalara iletilmiş ve bu anketlerden 366 adet anketin geri dönüşü sağlanmış olup bunlardan 34 adedi eksik işaretleme vb. nedenlerle değerlendirme dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak 332 anket istatistiksel değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı % 66,4 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen veriler S.P.S.S. 22.0 ile değerlendirilmiştir.

Değişkenlerimiz arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör, güvenirlik, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Anket formu; demografik öğeler, örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır.

Demografik öğeler kısmında yanıtlayıcılara kişisel bilgilerin edinimi hakkında genel sorular sorulmuştur.

İkinci bölümde firma çalışanlarına, örgütsel öğrenme düzeyini ölçmek amacıyla, Calantone, Çavuşgil ve Zhao (2002) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeği; örgütsel inovasyon (25, 26, 27, 28, 29, 30. madde), örgütsel performans (31, 32, 33, 34. madde), öğrenmeye olan bağlılık (35, 36, 37, 38. madde), paylaşılan vizyon (39, 40, 41, 42. madde), açık fikirlilik (43, 44, 45, 46. madde), örgüt içi bilgi paylaşımı (47, 48, 49, 50, 51. madde) ve öğrenme yaşı (52. madde) olmak üzere toplam 27 soru ve 7 boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu ölçekte katılımcılardan sorulara; 1=hiç katılmıyorum, 2=kısmen katılmıyorum, 3=emin değilim, 4=kısmen katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı ise 0,81 olarak hesaplanmıştır.

İnovasyon düzeyini ölçmek amacıyla, Vila ve Kuster (2007: 124) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. İnovasyon ölçeği; ürün inovasyonu (1, 2, 3, 4, 5. madde), strateji inovasyonu (6, 7, 8, 9, 10. madde), süreç inovasyonu (11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21. madde) ve pazar inovasyonu (22, 23, 24. madde) şeklinde dört boyut ve 24 ifadeden meydana gelmektedir. Söz konusu ölçekte katılımcılardan sorulara; 1= hiç katılmıyorum, 2= kısmen katılmıyorum, 3= emin değilim, 4= kısmen katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı ise 0,94 olarak hesaplanmıştır.

Son bölümde, işletme performansı düzeyini ölçmek için Karabağ (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Performans ölçeği; rekabet performansı (53, 54, 55, 56, 57, 58, 59. madde), üretim performansı (60, 61, 62, 63, 64. madde), finansal performans (65, 66, 67, 68, 69, 70. madde), pazarlama performansı (71, 72, 73, 74, 75. madde) ve piyasa performansı (76, 77, 78, 79. madde) olmak üzere toplam beş boyut ve 27 ifadeden oluşmaktadır. Söz konusu ölçekte katılımcılardan

sorulara; 1= çok kötü, 2= kötü, 3= aynı, 4= iyi, 5= çok iyi şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı ise 0,842 olarak hesaplanmıştır.

4.1.9.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizinin temel amacı araştırma sorularının sorgulanan temel amacı ne kadar iyi temsil ettiğini belirlemek ve aynı zamanda kullanılan örneklemin büyüklüğünün yeterli olup olmadığını ve araştırma soruları arasında ilişki olup olmadığını sorgulamaktır. Bu araştırma yapılırken 0 ile 1 arasında değer alan ve güvenilirlik katsayısı olarak da bilinen Cronbach Alpha katsayısından yararlanılır. Bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artarken 0'a yaklaştıkça güvenilirlik azalır. Cronbach Alpha katsayısının aldığı değer aralıklarına göre güven düzeyleri aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 4.2. Güvenilirlik Katsayısı Tablosu

Cronbach Alpha Değeri	Güvenilirlik Durumu
$0,00 < \text{Cronbach Alpha katsayısı} < 0,40$	Güvenilir Değil
$0,40 < \text{Cronbach Alpha katsayısı} < 0,60$	Düşük Güvenilirlik
$0,60 < \text{Cronbach Alpha katsayısı} < 0,80$	Güvenilir
$0,80 < \text{Cronbach Alpha katsayısı} < 1,00$	Yüksek Güvenilirlik

Yapılan araştırmada hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı sonucunda araştırma güvenilir bulunmadığı durumlarda araştırma için hazırlanan sorular yeniden düzenlenmelidir. Güven düzeyi “düşük güvenilirlik” ise güvenilirliği düşüren sorular araştırmadan çıkartılmalı ve gerekli görülürse çıkan soruların yerine yenileri eklenmelidir. Ancak bu çalışmada, güvenilirlik düzeyi yüksek bulunduğu için herhangi bir sorunun çıkarılmasına gerek kalmamıştır.

Tablo 4.3. Güvenilirlik Analizi

	Cronbach alfa katsayısı
Çalışmanın Tamamı	,956
İşletme Performansı Ölçeği	,944
Örgütsel Öğrenme Ölçeği	,860
İnovasyon Ölçeği	,938
Ürün İnovasyonu	,795
Strateji İnovasyonu	,754
Süreç İnovasyonu	,912
Pazar İnovasyonu	,752
Örgütsel İnovasyon	,835
Örgütsel Performans	,869
Öğrenmeye Olan Bağlılık	,800
Paylaşılan Vizyon	,614
Açık Fikirlilik	,920
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	,909
Örgüt Yaşı	,639
Rekabet Performansı	,853
Üretim Performansı	,860
Finansal Performans	,855
Pazarlama Performansı	,673
Piyasa Performansı	,842

Araştırma için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda araştırmanın tamamı için Cronbach's Alpha katsayısı 0,956 olarak hesaplanmıştır. Bu değer araştırmanın güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Güvenilirlik analizi sonucunda araştırmanın tamamı için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısının yanında araştırmada bulunan ölçekler ve bu ölçeklerin Alt boyutlarına ait Cronbach's Alpha katsayıları ayrı ayrı hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı en düşük değerini (0,614) paylaşılan vizyon alt düzeyinde almıştır. Çalışmanın ölçek ve ölçeklere ait alt boyutları en küçük Cronbach's Alpha değerinde bile güvenilir olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında araştırmanın büyük bir bölümünde güvenilirliğin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.2. Demografik Bulgular

Bu bölümde Demografik Bulgular bölümü cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim durumu, çalışma pozisyonu, aylık gelir ve firmadaki çalışma süresi olmak üzere 7 demografik değişken için 7 alt başlıkta incelenmiştir.

4.1.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular

Anket katılımcılarının cinsiyetlerine yönelik frekans tablosu;

Tablo 4.4. Cinsiyet Değişkeni Frekans Tablosu

Cinsiyet	Boyutlar	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
	Erkek	243	73,2	73,2
	Kadın	89	26,8	100,0
	Toplam	332	100,0	

Anket katılımcılarının cinsiyetlerine bakıldığında 89 kişinin (%26,8) kadın ve 243 kişinin (%73,2) erkek olduğu görülmektedir. Bu oranın toplam ana kütleyi temsil ettiği değerlendirilmektedir. Erkek çalışanların belirtilen sektörde fazla olduğu görülmektedir.

4.2.2. Medeni Hal Değişkenine Ait Bulgular

Anket katılımcılarının medeni hal durumuna yönelik frekans tablosu;

Tablo 4.5. Medeni Hal Değişkeni Frekans Tablosu

Medeni Hal	Boyutlar	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
	Evli	238	71,7	71,7
	Bekâr	94	28,3	100,0
	Toplam	332	100,0	

Katılımcıların medeni hallerine bakıldığında, 94 kişinin (%28,3) bekâr ve 238 kişinin (%71,7) evli olduğu görülmektedir. Bu oranın toplam ana kütleyi temsil ettiği değerlendirilmektedir. Evli çalışanların belirtilen sektörde fazla olduğu görülmektedir.

4.2.3. Yaş Değişkenine Ait Bulgular

Anket katılımcılarının yaşına yönelik frekans tablosu;

Tablo 4.6. Yaş Değişkeni Frekans Tablosu

Yaş	Boyutlar	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
	19-29	116	34,9	34,9
	30-39	98	29,5	64,4
	40-49	86	25,9	90,3
	50 Yaş ve üzeri	32	9,7	100,0
	Toplam	332	100,0	

Katılımcıların yaşlarına bakıldığında 116 kişinin 19-29 (%34,9) yaş arası, 98 kişinin (%29,5) 30-39 yaş arası, 86 kişinin (%25,9) 40-49 yaş arası, 32 kişinin (%9,7) 50 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Genç nüfusun belirtilen sektörde fazla olduğu görülmektedir.

4.2.4. Eğitim Düzeyi Değişkenine Ait Bulgular

Anket katılımcılarının eğitim düzeyine yönelik frekans tablosu;

Tablo 4.7. Eğitim Düzeyi Değişkeni Frekans Tablosu

Eğitim Düzeyi	Boyutlar	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
	İlköğretim	29	8,7	8,7
	Lise	86	25,9	34,6
	Ön Lisans	26	7,8	42,4
	Lisans	109	32,8	75,2
	Lisansüstü	82	24,8	100,0
	Toplam	332	100,0	

Eğitim alt boyutları incelendiğinde 29 kişinin (% 8,7) ilköğretim mezunu, 86 kişinin (%25,9) lise mezunu, 26 kişinin (%7,8) ön lisans mezunu, 109 kişinin (%32,8) lisans mezunu ve 82 kişinin (%24,8) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

4.2.5. Çalışma Pozisyonu Değişkenine Ait Bulgular

Anket katılımcılarının çalışma pozisyonu yönelik frekans tablosu;

Tablo 4.8. Çalışma Pozisyonu Değişkeni Frekans Tablosu

Çalışma Pozisyonu	Boyutlar	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
	Firma Sahibi	39	11,7	11,7
	Genel Müdür	31	9,3	21,0
	Genel Müdür Yrd.	12	3,6	24,6
	Departman Yöneticisi	116	34,9	59,5
	Çalışan	134	40,5	100,0
	Toplam	332	100,0	

Çalışma pozisyonu incelendiğinde 39 kişinin (%11,7) firma sahibi, 31 kişinin (%9,3) genel müdür, 12 kişinin (%3,6) genel müdür yardımcısı, 116 kişinin (%34,9) departman yöneticisi ve 134 kişinin (%40,5) çalışan olduğu görülmektedir.

4.2.6. Aylık Gelir Değişkenine Ait Bulgular

Anket katılımcılarının aylık gelir durumuna yönelik frekans tablosu;

Tablo 4.9. Aylık Gelir Değişkeni Frekans Tablosu

Aylık Gelir	Boyutlar	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
	0-1500TL	81	24,4	24,4
	1501-3000TL	144	43,4	67,8
	3001-4500 TL	73	22,0	89,8
	4501 TL ve üzeri	34	10,2	100,0
	Toplam	332	100,0	

Katılımcıların aldıkları ücret göstergelerine bakıldığında 81 kişinin (%24,4) 0-1500 TL arasında, 144 kişinin (%43,4) 1501-3000 TL arasında, 73 kişinin (%22,0) 3001-4500 TL arasında, 34 kişinin (% 10,2) 4501 TL ve üzeri ücretlere çalıştığı görülmektedir.

4.2.7. Firmadaki Çalışma Süresi Değişkenine Ait Bulgular

Anket katılımcılarının çalışma süresine yönelik frekans tablosu;

Tablo 4.10. Firmadaki Çalışma Süresi Değişkeni Frekans Tablosu

Çalışma Süresi	Boyutlar	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
	0-3 Yıl	127	38,3	38,3
	4-6 Yıl	54	16,3	54,6
	7-9 Yıl	69	20,8	75,4
	10 Yıl ve üzeri	82	24,6	100,0
	Toplam	332	100,0	

Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında 127 kişinin (% 38,3) 0-3 yıl arası, 54 kişinin (%16,3) 4-6 yıl arası, 69 kişinin (%20,8) 7-9 yıl arası, 82 kişinin (% 24,6) 10 ve üzeri yıl arası çalıştığı görülmektedir.

4.3. Faktör Analizi

Faktör analizi benzer amaçları olan soruları tek başlık altında toplayarak yapılacak olan analizleri anlaşılması daha kolay, sade ve bir sonuca ulaşmak için yapılacak analiz sayısını azaltmayı amaçlar. Ancak faktör analizi her veri setine uygulanamaz. Faktör analizi uygulanacak veri setlerinin Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri yüksek ve Bartlett test istatistiği sonucu anlamlı olmalıdır. KMO değeri değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü gösteren bir katsayı değeridir. KMO değeri 0 ile 1 arasında değer alır. Değişkenler arasındaki ilişki arttıkça KMO değeri 1'e, azaldıkça 0'a yaklaşır.

KMO değeri faktör analizi yapılabilmesi için bir ölçüt olsa da tek başına yeterli değildir. Faktör analizi uygulanabilmesi için Bartlett test istatistiği sonucunun anlamlı olması yani alfa (0,05) değerinden küçük olması gerekmektedir.

Yapılan araştırmada faktör analizi İnovasyon ölçeği, örgütsel öğrenme ölçeği ve işletme performansı ölçeği için ayrı ayrı uygulanmıştır. Buna ek olarak çalışmanın ölçek ve ölçek Alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarının da incelendiği faktör analizi sonuç kısmı ile beraber toplam dört başlık altında incelenmiştir.

4.3.1. İnovasyon Ölçeği İçin Faktör Analizi

Anket katılımcılarının çalışma süresine yönelik frekans tablosu;

Tablo 4.11. İnovasyon Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu

Dönüşümlü Faktör Ağırlıkları Dört faktör toplam varyansın %72,356 'sini açıklamaktadır. Faktör Analizi uygunluğu için Bartlett Test istatistiği sonucu p değeri 0,00'dır.								
Düzey	Soru	Ortalama	SS	Alpha	Faktör Yük Ağırlıkları			
					1	2	3	4
ÜRÜN İNOVASYONU	S8	3,9066	,74579	,795	,746			
	S9	4,0422	,69831		,824			
	S10	3,6506	,73635		,688			
	S11	3,8193	,62466		,763			
	S12	3,9096	,68052		,695			
STRATEJİ İNOVASYONU	S13	3,5392	,76654	,754		,741		
	S14	3,8494	,76255			,796		
	S15	3,8976	,81991			,822		
	S16	3,8554	1,10623			,672		
	S17	3,2440	1,03888			,591		
SÜREÇ İNOVASYONU	S18	3,6759	,90573	,912			,585	
	S19	3,8302	,83955				,868	
	S20	3,8395	,92381				,775	
	S21	3,8333	,82342				,840	
	S22	4,1543	,89423				,768	
	S23	3,9290	,92333				,753	
	S24	3,9136	,78211				,631	
	S25	4,0833	,94550				,559	
	S26	3,7222	,88153				,775	
	S27	3,7901	,96651				,756	
	S28	4,0556	,97809				,724	
PAZAR İNOVASYONU	S29	3,8042	,70448	,752				,847
	S30	3,6506	,79171					,759
	S31	3,9970	,65267					,859

İnovasyon ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun ölçülmesi için Bartlett test istatistiği uygulanmış ve test istatistiği için hesaplanan p değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. p değeri alfa değerinden daha küçük olduğu için ölçek üzerinde faktör analizi uygulamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,00 < \text{Alpha}=0,05$). Yapılan faktör analizi sonucunda inovasyon ölçeğine ait 4 alt düzey olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ilgili ölçeğe ait soruların hangi alt düzey ile temsil edileceğini tespit edebilmek için faktör yükleri hesaplanmış ve en büyük faktör yükleri yukarıdaki tabloda verilmiştir. En büyük faktör yükü sorunun hangi düzeye ait olduğunu göstermektedir. Faktör yüklerine ek olarak ölçek alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları, düzey sorularının ortalama ve standart sapmaları için gerekli hesaplanmış ve bu hesaplamalar tablo değerlerine eklenmiştir.

4.3.2. Örgütsel Öğrenme Ölçeği İçin Faktör Analizi

Anket katılımcılarının çalışma süresine yönelik frekans tablosu;

Tablo 4.12. Örgütsel Öğrenme Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu

Dönüşümlü Faktör Ağırlıkları Üç faktör toplam varyansın %74,877 ' sini açıklamaktadır. Faktör Analizi uygunluğu için Bartlett Test istatistiği sonucu p değeri 0,00'dır.											
Düzye	Sor	Ortalam	SS	Alph	Faktör Yük Ağırlıkları						
	u	a		a	1	2	3	4	5	6	7
ÖRGÜTSEL İNOVASYON	S32	4,0813	,93409	,835	,815						
	S33	4,1627	1,00935		,777						
	S34	4,0572	1,09643		,668						
	S35	3,8253	,95814		,867						
	S36	3,9337	1,01729		,798						
	S37	3,7199	1,06432		,544						
ÖRGÜTSEL PERFORMANS	S38	3,8012	1,17743	,869		,834					
	S39	3,8735	1,04388			,900					
	S40	3,7108	,97436			,776					
	S41	3,6205	1,08014			,882					
ÖĞRENMEYE OLAN BAĞLILIK	S42	4,0000	,86907	,800			,745				
	S43	4,0723	,91027				,742				
	S44	3,8946	,98218				,832				
	S45	3,7199	1,04426				,838				
PAYLAŞILAN VİZYON	S46	3,0663	1,17700	,614				,405			
	S47	3,6657	1,02224					,695			
	S48	2,7681	1,47399					,953			
	S49	2,7681	1,47399					,954			
AÇIK FİKRİLİK	S50	3,6476	,85464	,920					,926		
	S51	3,4428	1,00439						,900		
	S52	3,4819	,93746						,892		
	S53	3,5392	1,01125						,886		
ÖRGÜT İÇİ BİLGİ PAYLAŞIMI	S54	3,9759	,98908	,909						,868	
	S55	4,0331	,98114							,880	
	S56	4,1566	,93255							,895	
	S57	3,9849	1,04423							,837	
	S58	4,2349	,89252							,802	
ÖRGÜT YAŞI	S59	4,2982	,93518	,639							,571
	S60	2,6325	1,27392								,611
	S61	2,4247	1,23043								,705
	S62	2,5181	1,16714								,702

Örgütsel öğrenme ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun ölçülmesi için Bartlett test istatistiği uygulanmış ve test istatistiği için hesaplanan p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. p değeri alfa değerinden daha küçük olduğu için ölçek

üzerinde faktör analizi uygulamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,000 < \text{Alpha}=0,05$).

Yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel öğrenme ölçeğine ait 7 alt düzey olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ilgili ölçeğe ait soruların hangi alt düzey ile temsil edileceğini tespit edebilmek için faktör yükleri hesaplanmış ve en büyük faktör yükleri yukarıdaki tabloda verilmiştir. En büyük faktör yükü sorunun hangi düzeye ait olduğunu göstermektedir. Faktör yüklerine ek olarak ölçek alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları, düzey sorularının ortalama ve standart sapmaları için gerekli hesaplanmış ve bu hesaplamalar tablo değerlerine eklenmiştir.



4.3.3. İşletme Performansı Ölçeği İçin Faktör Analizi

Anket katılımcılarının çalışma süresine yönelik frekans tablosu;

Tablo 4.13. İşletme Performansı Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu

Dönüşümlü faktör ağırlıkları üç faktör toplam varyansın %74,877 ' sini açıklamaktadır. Faktör analizi uygunluğu için Bartlett Test istatistiği sonucu p değeri 0,00'dır.									
Düzey	Soru	Ortalama	SS	Alpha	Faktör Yük Ağırlıkları				
					1	2	3	4	5
REKABET PERFORMANSI	S63	4,2982	,73636	,853	,783				
	S64	3,6084	,84277		,822				
	S65	3,6717	1,1701		,811				
	S66	3,6145	,91091		,833				
	S67	4,0151	,67971		,573				
	S68	3,9096	,79896		,636				
	S69	3,5211	,93739		,656				
ÜRETİM PERFORMANSI	S70	3,8554	,75975	,860		,847			
	S71	3,5904	,93649			,782			
	S72	4,0873	,68313			,838			
	S73	3,5060	,82445			,806			
	S74	3,4639	,92395			,769			
FİNANSAL PERFORMANS	S75	3,1054	,96355	,855			,759		
	S76	3,3765	,79260				,790		
	S77	3,3343	,76929				,802		
	S78	3,5090	,87422				,731		
	S79	3,7169	,78001				,700		
	S80	3,5392	,77047				,806		
PAZARLAMA PERFORMANSI	S81	3,6265	,71176	,673				,650	
	S82	3,1988	,97844					,777	
	S83	4,2349	,90262					,395	
	S84	3,2410	1,1643					,651	
	S85	3,5301	,78255					,843	
PİYASA PERFORMANSI	S86	4,1205	,92821	,842					,736
	S87	3,9217	,72912						,889
	S88	3,7410	,74906						,841
	S89	3,7560	,78359						,859

İşletme performansı ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun ölçülmesi için Bartlett test istatistiği uygulanmış ve test istatistiği için hesaplanan p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. p değeri alfa değerinden daha küçük olduğu için ölçek üzerinde faktör analizi uygulamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,000 < \text{Alpha}=0,05$).

Yapılan faktör analizi sonucunda işletme performansı ölçeğine ait 5 alt düzey olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ilgili ölçeğe ait soruların hangi alt düzey ile temsil edileceğini tespit edebilmek için faktör yükleri hesaplanmış ve en büyük faktör yükleri yukarıdaki tabloda verilmiştir. En büyük faktör yükü sorunun hangi düzeye ait olduğunu göstermektedir. Faktör yüklerine ek olarak ölçek alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları, düzey sorularının ortalama ve standart sapmaları için gerekli hesaplanmış ve bu hesaplamalar tablo değerlerine eklenmiştir.

4.3.4. Çalışmanın Ölçekleri İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları

Anket katılımcılarının çalışma süresine yönelik frekans tablosu;

Tablo 4.14. Çalışmanın Ölçekleri İçin Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekler	Boyutlar	Soru Sayısı	Anket Soru Aralıkları	Cronbach's Alpha Değeri		
				Boyutlar	Ölçekler	Anket Çalışması
İnovasyon Ölçeği	Ürün İnovasyonu	5	1-5	,795	,938	,956
	Strateji İnovasyonu	5	6-10	,754		
	Süreç İnovasyonu	11	11-21	,912		
	Pazar İnovasyonu	3	22-24	,752		
Örgütsel Öğrenme Ölçeği	Örgütsel İnovasyon	6	25-30	,835	,860	
	Örgütsel Performans	4	31-34	,869		
	Öğrenmeye Olan Bağlılık	4	35-38	,800		
	Paylaşılan Vizyon	4	39-42	,614		
	Açık Fikirlilik	4	43-46	,920		
	Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	5	47-51	,909		
	Örgüt Yaşı	4	52	,639		
Finansal Performans Ölçeği	Rekabet Performansı	7	53-59	,853	,944	
	Üretim Performansı	5	60-64	,860		
	Finansal Performans	6	65-70	,855		
	Pazarlama Performansı	5	71-75	,673		
	Piyasa Performansı	4	76-79	,842		

Çalışmanın ölçeklerine uygulanan faktör analizleri sonucunda 3 ölçeğe ait toplam 16 alt düzey olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın tamamının, ölçeklerin ve ölçeklere ait Alt boyutların güvenilirlik katsayıları genel olarak oldukça yüksek olduğu görülmektedir. En düşük güvenilirlik katsayısı paylaşılan vizyon alt düzeyine ait olan 0,614 değeridir. Güvenilirliği en düşük olan bu değer bile güvenilir düzeydedir. Ölçeklerin ve araştırmanın tamamının güvenilirlik katsayılarının alt boyutlara göre daha büyük olduğu görülmektedir. Ayrıca tabloda her bir alt boyutun kaç düzeyden oluştuğu ve bu soruların hangi aralıkta oldukları da gösterilmektedir.

4.4. Anova Analizleri

Çalışmanın alt boyutları ile demografik değişkenler arasındaki farklılıkların belirlenmesi için anova analizleri kullanılmıştır. Kullanılmış olan test istatistiğine yönelik veriler, demografik değişkenlerin düzey sayılarına göre belirlenmektedir. T testi ve anova analizlerine yönelik hesaplamaların sonuçlarının karşılaştırılabilmesi amacıyla T ve F tablo değerleri kullanılmaktadır. Ancak AMOS, SPSS, LISREL; WEKA, SAS vb. paket programlarda işlem kolaylığının sağlanabilmesi için p değeri hesaplanmıştır. Hesaplanmış olan p değerinin alfa değeri olarak bilinen 0,05'ten küçük olması halinde demografik değişkenler ile çalışmaya ait alt boyutlar arasındaki farklılıklar ortaya koyulmaktadır. Yapılacak olan anova analizleri sonuçları bu kritere göre yorumlanacaktır.

4.4.1. Cinsiyet ile İnovasyon, Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Cinsiyet ile çalışmaların alt boyutları arasındaki ilişki; İnovasyon Ölçeği Alt boyutları, Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt boyutları İşletme Performansı Ölçeği Alt boyutları olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

4.4.1.1. Cinsiyet ile İnovasyon Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

İnovasyon ölçeği alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği incelemek için anova analizi kullanılmıştır ve hesaplamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 4.15. Cinsiyet ile İnovasyon Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort	S.S.	t Değeri	p değeri
İnovasyon Ölçeği	Ürün İnovasyonu	Erkek	243	3,8494	,56028	-1,129	,260
		Kadın	89	3,9101	,37781		
	Strateji İnovasyonu	Erkek	243	3,5835	,62593	-4,452	,000
		Kadın	89	3,9326	,63528		
	Süreç İnovasyonu	Erkek	243	3,9006	,66819	,879	,380
		Kadın	89	3,8294	,60935		
	Pazar İnovasyonu	Erkek	243	3,8080	,62521	-,477	,634
		Kadın	89	3,8427	,47165		

H0: İnovasyon alt boyutları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H1: İnovasyon alt boyutları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Yapılan hesaplamalar sonucunda strateji inovasyonuna ait p değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır ve bu değer alfa değerinden daha küçüktür ($p < 0,05$). Bu yüzden H1 hipotezi kabul edilir. Yani sonuç olarak yapılan analizler sonucunda strateji İnovasyonunun cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna karşılık ürün inovasyonu, süreç inovasyonu ve pazar inovasyonu ait p değerleri 0,260; 0,380; 0,634 olarak hesaplanmıştır ve bu değerler alfa değerinden daha büyük ($p > 0,05$) olduğu için H0 hipotezi kabul edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde; erkeklerin strateji inovasyonunun, kadınlara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

4.4.1.2. Cinsiyet ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Örgütsel öğrenme ölçeği alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği incelemek için anova analizi kullanılmıştır ve hesaplamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 4.16. Cinsiyet ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort	S.S.	t Değeri	p değeri
Örgütsel Öğrenme Ölçeği	Örgütsel İnovasyon	Erkek	243	3,9726	,77535	,368	,713
		Kadın	89	3,9382	,68644		
	Örgütsel Performans	Erkek	243	3,7016	,91191	-1,677	,095
		Kadın	89	3,8876	,88870		
	Öğrenmeye Olan Bağlılık	Erkek	243	3,9259	,75663	,170	,865
		Kadın	89	3,9101	,75023		
	Paylaşılan Vizyon	Erkek	243	3,0298	,76256	-1,396	,164
		Kadın	89	3,1685	,90042		
	Açık Fikirlilik	Erkek	243	3,5453	,87493	,611	,542
		Kadın	89	3,4803	,80941		
	Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	Erkek	243	4,0403	,87037	-1,336	,182
		Kadın	89	4,1775	,70158		
	Örgüt Yaşı	Erkek	243	4,2593	,97630	,210	,834
		Kadın	89	4,4045	,80790		

H0: Örgütsel öğrenme alt boyutları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H2: Örgütsel öğrenme alt boyutları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Yapılan hesaplamalar sonucunda örgütsel öğrenme ölçeğinin tüm alt boyutlarına ait p değerleri alfa değerinden daha büyüktür ($p>0,05$). Bu yüzden H0 hipotezi kabul edilir. Yani sonuç olarak yapılan analizler sonucunda örgütsel öğrenme ölçeği alt boyutları cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

4.4.1.3. Cinsiyet ile İşletme Performansı Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

İşletme performansı ölçeği alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği incelemek için anova analizi kullanılmıştır ve hesaplamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.17. Cinsiyet ile İşletme Performansı Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort	S.S.	t Değeri	p değeri
İşletme Performansı Ölçeği	Rekabet Performansı	Erkek	243	3,7713	,62136	-1,608	,109
		Kadın	89	3,8989	,68957		
	Üretim Performansı	Erkek	243	3,6963	,65337	-,188	,851
		Kadın	89	3,7124	,70256		
	Finansal Performans	Erkek	243	3,4067	,66234	-1,122	,263
		Kadın	89	3,4944	,53268		
	Pazarlama Performansı	Erkek	243	3,5646	,63446	-,082	,935
		Kadın	89	3,5708	,52704		
	Piyasa Performansı	Erkek	243	3,9198	,69587	1,598	,111
		Kadın	89	3,7893	,54343		

H0: İşletme performansı alt boyutları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H3: İşletme performansı alt boyutları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Yapılan hesaplamalar sonucunda işletme performansı ölçeğinin tüm alt boyutlarına ait p değerleri alfa değerinden daha büyüktür ($p > 0,05$). Bu yüzden H0 hipotezi kabul edilir. Yani sonuç olarak yapılan analizler sonucunda işletme performansı ölçeği alt boyutları cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

4.4.2. Medeni Hal ile İnovasyon, Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Medeni hal ile çalışmaların alt boyutları arasındaki ilişki İnovasyon Ölçeği Alt boyutları, Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt boyutları ve İşletme Performansı Ölçeği Alt boyutları olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

4.4.2.1. Medeni Hal ile İnovasyon Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

İnovasyon ölçeği alt boyutlarının medeni hale göre farklılık gösterip göstermediği incelemek için anova analizi kullanılmıştır ve hesaplamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.18. Medeni Hal ile İnovasyon Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Boyutlar	Medeni Hal	N	Ort	S.S.	t Değeri	p değeri
İnovasyon Ölçeği	Ürün İnovasyonu	Evli	238	3,8218	,51331	-2,472	,014
		Bekar	94	3,9766	,51544		
	Strateji İnovasyonu	Evli	238	3,6950	,60173	,800	,424
		Bekar	94	3,6319	,74908		
	Süreç İnovasyonu	Evli	238	3,8985	,63617	,725	,469
		Bekar	94	3,8385	,69480		
	Pazar İnovasyonu	Evli	238	3,8011	,57011	-,796	,426
		Bekar	94	3,8582	,63073		

H0: İnovasyon alt boyutları medeni hale göre farklılık göstermemektedir.

H4: İnovasyon alt boyutları medeni hale göre farklılık göstermektedir.

İnovasyon ölçeği alt boyutlarının medeni hale göre farklılık gösterip göstermediği incelemek için t Testi kullanılmıştır ve hesaplamalar yukarıdaki tabloda verilmiştir. Yapılan hesaplamalar sonucunda ürün inovasyonuna ait p değeri 0,014 olarak hesaplanmıştır ve bu değer alfa değerinden daha küçüktür ($p < 0,05$). Bu yüzden H4 hipotezi kabul edilir. Yani sonuç olarak yapılan analizler sonucunda ürün inovasyonunun medeni hale göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna karşılık

strateji inovasyonu, süreç inovasyonu ve pazar inovasyonu ait p değerleri alfa değerinden daha büyük ($p>0,05$) olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Ortalamalar incelediğinde evlilerin ürün inovasyonunun bekârlara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

4.4.2.2. Medeni Hal ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Örgütsel öğrenme ölçeği alt boyutlarının medeni hale göre farklılık gösterip göstermediği incelemek için anava analizi kullanılmıştır ve hesaplamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.19. Medeni Hal ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Boyutlar	Medeni Hal	N	Ort	S.S.	t Değeri	p Değeri
Örgütsel Öğrenme Ölçeği	Örgütsel İnovasyon	Evli	238	4,1078	,58944	5,846	,000
		Bekar	94	3,5975	,96795		
	Örgütsel Performans	Evli	238	3,8634	,81407	3,639	,000
		Bekar	94	3,4681	1,06460		
	Öğrenmeye Olan Bağlılık	Evli	238	4,1229	,51031	8,538	,000
		Bekar	94	3,4122	,99644		
	Paylaşılan Vizyon	Evli	238	3,1061	,78825	1,413	,159
		Bekar	94	2,9681	,83460		
	Açık Fikirlilik	Evli	238	3,5147	,90083	-,444	,657
		Bekar	94	3,5612	,73843		
	Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	Evli	238	4,0857	,83046	,300	,764
		Bekar	94	4,0553	,83184		
	Örgüt Yaşı	Evli	238	2,5798	,83911	1,933	,044
		Bekar	94	2,3865	,77337		

H_0 : Örgütsel öğrenme alt boyutları medeni hale göre farklılık göstermemektedir.

H_5 : Örgütsel öğrenme alt boyutları medeni hale göre farklılık göstermektedir.

Yapılan hesaplamalar sonucunda örgütsel inovasyon, örgütsel performans, öğrenmeye olan bağlılık ve örgüt yaşı alt boyutlarına ait p değeri sırası ile 0,00, 0,00, 0,00 ve 0,044 olarak hesaplanmıştır ve bu değerler alfa değerinden daha küçüktür

($p < 0,05$). Bu yüzden H5 hipotezi kabul edilir. Yani sonuç olarak yapılan analizlere göre; örgütsel inovasyon, örgütsel performans, öğrenmeye olan bağlılık ve örgüt yaşı alt boyutları medeni hale göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna karşılık paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımlarına ait p değerleri alfa değerinden daha büyük ($p > 0,05$) olduğu için H0 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel inovasyon alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde evlilerin örgütsel inovasyonunun bekârlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Öğrenmeye olan bağlılık alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde evlilerin öğrenmeye olan bağlılıklarının bekârlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgüt yaşı alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde evlilerin örgüt yaşının bekârlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel performans alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde evlilerin örgütsel performansının bekârlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

4.4.2.3. Medeni Hal ile İşletme Performansı Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

İşletme performansı ölçeği alt boyutlarının medeni hale göre farklılık gösterip göstermediği incelemek için anava analizi kullanılmıştır ve hesaplamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.20. Medeni Hal ile İşletme Performansı Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Boyutlar	Medeni Hal	N	Ort	S.S.	t Değeri	p değeri
İşletme performansı Ölçeği	Rekabet Performansı	Evli	238	3,8127	,64924	,331	,741
		Bekar	94	3,7872	,62560		
	Üretim Performansı	Evli	238	3,6513	,61037	-2,160	,031
		Bekar	94	3,8255	,77888		
	Finansal Performans	Evli	238	3,4069	,50066	-1,074	,284
		Bekar	94	3,4894	,87846		
	Pazarlama Performansı	Evli	238	3,4807	,55564	-4,191	,000
		Bekar	94	3,4807	,55564		

		Bekar	94	3,7830	,67627		
	Piyasa Performansı	Evli	238	3,8550	,60891	-1,308	,192
		Bekar	94	3,9601	,77364		

H0: İşletme performansı alt boyutları medeni hale göre farklılık göstermemektedir.

H6: İşletme performansı alt boyutları medeni hale göre farklılık göstermektedir.

Yapılan hesaplamalar sonucunda üretim performansı ve pazarlama performansı, alt boyutlarına ait p değeri sırası ile 0,031 ve 0,000 olarak hesaplanmıştır ve bu değerler alfa değerinden daha küçüktür ($p < 0,05$). Bu yüzden H6 hipotezi kabul edilmiştir. Yani sonuç olarak yapılan analizler sonucunda üretim performansı ve pazarlama performansı alt boyutları medeni hale göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna karşılık rekabet performansı, üretim performansı, finansal performans ve piyasa performansına ait p değerleri alfa değerinden daha büyük ($p > 0,05$) olduğu için H0 hipotezi kabul edilmiştir.

Üretim performansı alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde evlilerin üretim performansının bekârlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Pazarlama performansı alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde evlilerin pazarlama performansının bekârlara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

4.4.3. Yaş İle İnovasyon, Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Yaş ile çalışmaların alt boyutları arasındaki ilişki İnovasyon Ölçeği Alt boyutları, Örgütsel Öğrenme Ölçeği alt boyutları ve İşletme Performansı Ölçeği alt boyutları olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

4.4.3.1. Yaş ile İnovasyon Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

İnovasyon ölçeği alt boyutlarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediği incelemek için hazırlanan hesaplamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.21. Yaş ile İnovasyon Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Boyutlar	Yaş	N	Ort	S.S.	F Değeri	P değeri
İnovasyon Ölçeği	Ürün İnovasyonu	19-29	116	4,0293	,49572	6,570	,000
		30-39	98	3,7531	,38934		
		40-49	86	3,7767	,46971		
		50 Yaş ve üzeri	32	3,8563	,84278		
	Strateji İnovasyonu	19-29	116	3,8810	,59034	7,922	,000
		30-39	98	3,6388	,74317		
		40-49	86	3,5651	,49200		
		50 Yaş ve üzeri	32	3,3563	,68859		
	Süreç İnovasyonu	19-29	116	4,1967	,43885	16,014	,000
		30-39	98	3,6846	,71572		
		40-49	86	3,7581	,53962		
		50 Yaş ve üzeri	32	3,6733	,92360		
	Pazar İnovasyonu	19-29	116	3,9626	,44780	5,987	,001
		30-39	98	3,7483	,53097		
		40-49	86	3,8140	,47583		
		50 Yaş ve üzeri	32	3,5104	1,11678		

H0: İnovasyon alt boyutları yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H7: İnovasyon alt boyutları yaşa göre farklılık göstermektedir.

Yapılan hesaplamalar sonucunda ürün inovasyonu, strateji inovasyonu, süreç inovasyonu ve pazar inovasyonu alt boyutlarına ait p değeri sırası ile 0,000, 0,000, 0,000 ve 0,001 olarak hesaplanmıştır ve bu değerler alfa değerinden daha küçüktür ($p < 0,05$). Bu yüzden H7 hipotezi kabul edilir. Yani sonuç olarak yapılan analizler sonucunda ürün inovasyonu, strateji inovasyonu, süreç inovasyonu ve pazar inovasyonu alt boyutları yaşa göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ürün inovasyonu alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde 19-29 yaş aralığında olan çalışanların ürün inovasyonunun 30-39 yaş ve 39-49 yaş aralığında olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Strateji inovasyonu alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde 19-29 yaş aralığında olan çalışanların strateji inovasyonunun 30-39 yaş aralığında, 39-49 yaş aralığında ve 50 yaş ve üzerinde olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Süreç inovasyonu alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde 19-29 yaş aralığında olan çalışanların süreç inovasyonunun 30-39 yaş aralığında, 39-49 yaş aralığında ve 50 yaş ve üzerinde olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Pazar inovasyonu alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde 19-29 yaş aralığında olan çalışanların pazar inovasyonunun 30-39 yaş aralığında ve 50 yaş ve üzerinde olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

4.4.3.2. Yaş ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Örgütsel öğrenme ölçeği alt boyutlarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediği incelemek için hazırlanan hesaplamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.22. Yaş ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Boyutlar	Yaş	N	Ort.	S.S.	F Değeri	P değeri
Örgütsel Öğrenme Ölçeği	Örgütsel İnovasyon	19-29	116	4,1782	,54495	5,438	,001
		30-39	98	3,7925	,77956		
		40-49	86	3,8779	,86373		
		50 Yaş ve	32	3,9375	,83575		
	Örgütsel Performans	19-29	116	3,9095	,60199	2,796	,040
		30-39	98	3,7423	,86859		
		40-49	86	3,6686	1,11635		
		50 Yaş ve	32	3,4297	1,21023		
	Öğrenmeye Olan Bağlılık	19-29	116	3,9978	,54023	5,783	,001
		30-39	98	3,6735	,84753		
		40-49	86	4,0058	,83135		
		50 Yaş ve	32	4,1797	,73296		
	Paylaşılan Vizyon	19-29	116	2,7737	,88033	10,236	,000
		30-39	98	3,2219	,76479		
		40-49	86	3,3227	,69965		
		50 Yaş ve	32	2,9688	,49493		
	Açık Fikirlilik	19-29	116	3,4547	,89358	,949	,417
		30-39	98	3,5995	,84854		
		40-49	86	3,4855	,88147		
		50 Yaş ve	32	3,6875	,65685		
	Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	19-29	116	4,0586	,83281	,202	,895
		30-39	98	4,1286	,86263		
		40-49	86	4,0651	,79198		
		50 Yaş ve	32	4,0188	,84603		
	Örgüt Yaşı	19-29	116	2,5259	,78285	,538	,657
		30-39	98	2,5476	,83488		
		40-49	86	2,5620	,87262		
		50 Yaş ve	32	2,3542	,82496		

H0: Örgütsel öğrenme alt boyutları yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H8: Örgütsel öğrenme alt boyutları yaşa göre farklılık göstermektedir.

Yapılan hesaplamalar sonucunda örgütsel inovasyon, örgütsel performans, öğrenmeye olan bağlılık ve paylaşılan vizyon alt boyutlarına ait p değeri sırası ile

0,001, 0,040, 0,001 ve 0,000 olarak hesaplanmıştır ve bu değerler alfa değerinden daha küçüktür ($p < 0,05$). Bu yüzden H8 hipotezi kabul edilir. Yani sonuç olarak yapılan analizler sonucunda örgütsel inovasyon, örgütsel performans, öğrenmeye olan bağlılık ve paylaşılan vizyon alt boyutları yaşa göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna karşın açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı ve örgüt yaşına ait p değerleri alfa değerinden daha büyük ($p > 0,05$) olduğundan dolayı H0 hipotezleri kabul edilir.

Örgütsel inovasyon alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde 19-29 yaş aralığında olan çalışanların örgütsel inovasyonunun 30-39 yaş ve 39-49 yaş aralığında olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel performans alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde 19-29 yaş aralığında olan çalışanların örgütsel performansının 50 yaş ve üzerinde olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğrenmeye olan bağlılık alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde 30-39 yaş aralığında olan çalışanların öğrenmeye olan bağlılığının 19-29 yaş aralığında, 39-49 yaş aralığında ve 50 yaş ve üzerinde olan çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Paylaşılan vizyon alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde 19-29 yaş aralığında olan çalışanların paylaşılan vizyonunun 30-39 yaş aralığında ve 39-49 yaş aralığında olan çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

4.4.3.3. Yaş ile İşletme Performansı Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

İşletme performansı ölçeği alt boyutlarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediği incelemek için hazırlanan hesaplamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.23. Yaş ile İşletme Performansı Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Boyutlar	Yaş	N	Ort	S.S.	F Değeri	P değeri
Finansal Performans Ölçeği	Rekabet Performansı	19-29	116	4,1318	,47926	18,739	,000
		30-39	98	3,6808	,74324		
		40-49	86	3,5482	,49963		
		50 Yaş ve üzeri	32	3,6964	,69962		
	Üretim Performansı	19-29	116	3,7759	,59748	1,233	,298
		30-39	98	3,6796	,72410		
		40-49	86	3,6860	,64829		
		50 Yaş ve üzeri	32	3,5313	,75110		
	Finansal Performans	19-29	116	3,4511	,68596	,416	,742
		30-39	98	3,4371	,63205		
		40-49	86	3,3702	,56960		
		50 Yaş ve üzeri	32	3,4948	,58733		
	Pazarlama Performansı	19-29	116	3,5690	,50980	1,678	,172
		30-39	98	3,5796	,55203		
		40-49	86	3,6279	,58060		
		50 Yaş ve üzeri	32	3,3500	1,01473		
	Piyasa Performansı	19-29	116	4,1056	,52766	7,615	,000
		30-39	98	3,7653	,66660		
		40-49	86	3,8140	,66552		
		50 Yaş ve üzeri	32	3,6406	,84466		

H0: İşletme performansı alt boyutları yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H9: İşletme performansı alt boyutları yaşa göre farklılık göstermektedir.

Yapılan hesaplamalar sonucunda rekabet performansı ve piyasa performansı alt boyutlarına ait p değeri sırası ile 0,000 ve 0,000 olarak hesaplanmıştır ve bu

değerler alfa değerinden daha küçüktür ($p < 0,05$). Bu yüzden H9 hipotezi kabul edilir. Yani sonuç olarak yapılan analizler sonucunda rekabet performansı ve piyasa performansı yaşa göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna karşın üretim performansı, finansal performans ve pazarlama performanslarına ait p değerleri alfa değerinden daha büyük ($p > 0,05$) olduğundan dolayı H0 hipotezleri kabul edilir.

Rekabet performansı alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde 19-29 yaş aralığında olan çalışanların rekabet performansının 30-39 yaş aralığında, 39-49 yaş aralığında ve 50 yaş ve üzerinde olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Piyasa performansı alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde 19-29 yaş aralığında olan çalışanların piyasa performansının 30-39 yaş aralığında, 39-49 yaş aralığında ve 50 yaş ve üzerinde olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

4.4.4. Eğitim Durumu ile İnovasyon, Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Eğitim Durumu ile çalışmaların alt boyutları arasındaki ilişki İnovasyon Ölçeği alt boyutları, Örgütsel Öğrenme Ölçeği alt boyutları ve İşletme Performansı Ölçeği alt boyutları olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

4.4.4.1. Eğitim Durumu ile İnovasyon Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

İnovasyon ölçeği alt boyutlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelemek için hazırlanan hesaplamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.24. Eğitim Durumu ile İnovasyon Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Ort	S.S.	F Değeri	p değeri
İnovasyon Ölçeği	Ürün İnovasyonu	İlköğretim	29	3,8690	,85903	5,520	,000
		Lise	86	3,6744	,60278		
		Önlisans	26	4,1308	,38343		
		Lisans	109	3,9413	,45240		
		Lisansüstü	82	3,8805	,26825		
	Strateji İnovasyonu	İlköğretim	29	3,8414	,78990	3,336	,011
		Lise	86	3,5791	,76452		
		Önlisans	26	3,9000	,67469		
		Lisans	109	3,7651	,66880		
		Lisansüstü	82	3,5341	,27227		
	Süreç İnovasyonu	İlköğretim	29	3,7273	,92167	4,167	,003
		Lise	86	3,6926	,72903		
		Önlisans	26	3,9476	,90733		
		Lisans	109	3,9158	,54091		
		Lisansüstü	82	4,0676	,40171		
	Pazar İnovasyonu	İlköğretim	29	3,7126	,79544	2,537	,040
		Lise	86	3,8023	,79931		
		Önlisans	26	3,7436	,84489		
		Lisans	109	3,9541	,40943		
		Lisansüstü	82	3,7114	,18712		

H0: İnovasyon alt boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H10: İnovasyon alt boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Yapılan hesaplamalar sonucunda ürün inovasyonu, strateji inovasyonu, süreç inovasyonu ve pazar inovasyonu alt boyutlarına ait p değeri sırası ile 0,000, 0,011, 0,003 ve 0,040 olarak hesaplanmıştır ve bu değerler alfa değerinden daha küçüktür ($p < 0,05$). Bu yüzden H10 hipotezi kabul edilir. Yani sonuç olarak yapılan analizler sonucunda ürün inovasyonu, strateji inovasyonu, süreç inovasyonu ve pazar

inovasyonu alt boyutlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Ürün inovasyonu alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde lise düzeyinde eğitim almış çalışanların ürün inovasyonunun ön lisans ve lisans düzeyinde eğitim almış çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Strateji inovasyonu alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde lise düzeyinde eğitim almış çalışanların strateji inovasyonunun önlisans düzeyinde eğitim almış çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

Süreç inovasyonu alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde lise düzeyinde eğitim almış çalışanların süreç inovasyonunun lisansüstü düzeyinde eğitim almış çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Pazar inovasyonu alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde lisans düzeyinde eğitim almış çalışanların pazar inovasyonunun lisansüstü düzeyinde eğitim almış çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

4.4.4.2. Eğitim Durumu ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Örgütsel Öğrenme ölçeği alt boyutlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelemek için hazırlanan hesaplamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.25. Eğitim Durumu ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Boyutlar	Eğitim	N	Ort	S.S.	F Değeri	p değeri
Örgütsel Öğrenme Ölçeği	Örgütsel İnovasyon	İlköğretim	29	3,9540	,82001	5,786	,000
		Lise	86	3,8081	,77566		
		Önlisans	26	3,6218	1,33380		
		Lisans	109	3,9465	,69975		
		Lisansüstü	82	4,2602	,30100		
	Örgütsel Performans	İlköğretim	29	3,8448	1,11085	5,869	,000
		Lise	86	3,5407	1,19426		
		Önlisans	26	3,2212	1,58639		
		Lisans	109	4,0023	,45833		
		Lisansüstü	82	3,7744	,40561		
	Öğrenmeye Olan Bağlılık	İlköğretim	29	4,0603	,91772	4,578	,001
		Lise	86	4,1134	,81679		
		Önlisans	26	3,4615	1,39587		
		Lisans	109	3,9151	,63211		
		Lisansüstü	82	3,8262	,27128		
	Paylaşılan Vizyon	İlköğretim	29	3,5603	,64315	21,010	,000
		Lise	86	3,3023	,72873		
		Önlisans	26	2,8750	1,08685		
		Lisans	109	3,2339	,67980		
		Lisansüstü	82	2,4848	,64352		
	Açık Fikirlilik	İlköğretim	29	3,5776	,96848	,814	,517
		Lise	86	3,5669	,88983		
		Önlisans	26	3,2404	1,00866		
		Lisans	109	3,5482	,79748		
		Lisansüstü	82	3,5335	,80963		
	Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	İlköğretim	29	4,0000	1,12504	,826	,509
		Lise	86	4,2070	,75922		
		Önlisans	26	3,9462	,85146		
		Lisans	109	4,0624	,76821		
		Lisansüstü	82	4,0293	,85555		
	Örgüt Yaşı	İlköğretim	29	2,3563	,91257	,394	,813
		Lise	86	2,5426	,80040		
		Önlisans	26	2,5128	,84449		
		Lisans	109	2,5688	,83309		
		Lisansüstü	82	2,5122	,81177		

H0: Örgütsel öğrenme alt boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H11: Örgütsel öğrenme alt boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Örgütsel öğrenme ölçeği alt boyutlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelemek için One Way Testi kullanılmıştır ve hesaplamalar yukarıdaki tabloda verilmiştir. yapılan hesaplamalar sonucunda örgütsel inovasyon, örgütsel performans, öğrenmeye olan bağlılık ve paylaşılan vizyon alt boyutlarına ait p değeri sırası ile 0,000, 0,000, 0,001 ve 0,000 olarak hesaplanmıştır ve bu değerler alfa değerinden daha küçüktür ($p < 0,05$). Bu yüzden H11 hipotezi kabul edilir. Yani sonuç olarak yapılan analizler sonucunda örgütsel inovasyon, örgütsel performans, öğrenmeye olan bağlılık ve paylaşılan vizyon alt boyutlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna karşın açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı ve örgüt yaşına ait p değerler alfa değerinden daha büyük ($p > 0,05$) olduğundan dolayı H0 hipotezleri kabul edilir.

Örgütsel inovasyon alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde yüksek lisans düzeyinde eğitim almış çalışanların örgütsel inovasyonunun lise, ön lisans ve lisans düzeyinde eğitim almış çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Örgütsel performans alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde ön lisans düzeyinde eğitim almış çalışanların örgütsel performansının lisans ve lisansüstü düzeyinde eğitim almış çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca lisans düzeyinde eğitim almış çalışanlar ile lise düzeyinde eğitim almış çalışanlar arasında da fark vardır. Lisans düzeyinde eğitim almış çalışanların örgütsel performansının lise düzeyinde eğitim almış çalışanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Öğrenmeye olan bağlılık alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde ön lisans düzeyinde eğitim almış çalışanların öğrenmeye olan bağlılıklarının ilköğretim, lise ve lisans düzeyinde eğitim almış çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

Paylaşılan vizyon alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde lisansüstü düzeyinde eğitim almış çalışanların paylaşılan vizyonunun ilköğretim, lise ve lisans

düzeyinde eğitim almış çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca lisansüstü düzeyinde eğitim almış çalışanlar ile ilköğretim düzeyinde eğitim almış çalışanlar arasında da fark vardır. Lisansüstü düzeyinde eğitim almış çalışanların örgütsel performansının ilköğretim düzeyinde eğitim almış çalışanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

4.4.4.3. Eğitim Durumu ile İşletme Performansı Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

İşletme performansı ölçeği alt boyutlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelemek için hazırlanan hesaplamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.26. Eğitim Durumu ile İşletme Performansı Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Ort	S.S.	F Değeri	p değeri
Finansal Performans Ölçeği	Rekabet Performansı	İlköğretim	29	3,9458	,81924	6,238	,000
		Lise	86	3,6013	,65708		
		Önlisans	26	4,0879	,60754		
		Lisans	109	3,7248	,71076		
		Lisansüstü	82	3,9878	,30217		
	Üretim Performansı	İlköğretim	29	4,1103	,66887	3,398	,010
		Lise	86	3,7047	,73739		
		Önlisans	26	3,7154	1,13020		
		Lisans	109	3,6587	,57368		
		Lisansüstü	82	3,6024	,42571		
	Finansal Performans	İlköğretim	29	3,5517	,98209	4,591	,001
		Lise	86	3,4690	,69051		
		Önlisans	26	3,6859	1,02776		
		Lisans	109	3,4817	,46940		
		Lisansüstü	82	3,1972	,29178		
	Pazarlama Performansı	İlköğretim	29	3,7172	,58680	2,382	,049
		Lise	86	3,5419	,73492		
		Önlisans	26	3,7615	,98471		
		Lisans	109	3,6037	,50770		
		Lisansüstü	82	3,4268	,36483		
	Piyasa Performansı	İlköğretim	29	3,7672	,65442	6,651	,000
		Lise	86	3,7035	,77318		
		Önlisans	26	4,1346	,86090		
		Lisans	109	3,8073	,67583		
		Lisansüstü	82	4,1402	,18467		

H0: İşletme performansı alt boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H12: İşletme performansı alt boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Yapılan hesaplamalar sonucunda rekabet performansı, üretim performansı, finansal performans, pazarlama performansı ve piyasa performansı alt boyutlarına ait p değeri sırası ile 0,000, 0,010, 0,001, 0,049 ve 0,000 olarak hesaplanmıştır ve bu değerler alfa değerinden daha küçüktür ($p < 0,05$). Bu yüzden H12 hipotezi kabul edilir. Yani sonuç olarak yapılan analizler sonucunda rekabet performansı, üretim performansı, finansal performans, pazarlama performansı ve piyasa performansı alt boyutlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Rekabet performansı alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde lise düzeyinde eğitim almış çalışanların rekabet performansının ön lisans ve lisansüstü düzeyinde eğitim almış çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca lisansüstü düzeyinde eğitim almış çalışanlar ile lise ve lisans düzeyinde eğitim almış çalışanlar arasında da fark vardır. Lisansüstü düzeyinde eğitim almış çalışanların örgütsel performansının lise ve lisans düzeyinde eğitim almış çalışanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Üretim performansı alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde ilköğretim düzeyinde eğitim almış çalışanların üretim performansının lise, lisans ve lisansüstü düzeyinde eğitim almış çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Finansal performans alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde lisansüstü düzeyinde eğitim almış çalışanların finansal performansının lise, önlisans ve lisans düzeyinde eğitim almış çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

Pazarlama performansı alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde lisansüstü düzeyinde eğitim almış çalışanların pazarlama performansının ilköğretim, lise, önlisans ve lisans düzeyinde eğitim almış çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Piyasa performans alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde ön lisans ve lisansüstü düzeyinde eğitim almış çalışanların piyasa performansının ilköğretim, lise ve lisans düzeyinde eğitim almış çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

4.4.5. Çalışma Departmanı İle İnovasyon, Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Çalışma Departmanı ile çalışmaların alt boyutları arasındaki ilişki İnovasyon Ölçeği Alt boyutları, Örgütsel Öğrenme Ölçeği alt boyutları ve İşletme Performansı Ölçeği Alt boyutları olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

4.4.5.1. Çalışma Departmanı ile İnovasyon Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

İnovasyon ölçeği alt boyutlarının çalışma departmanına göre farklılık gösterip göstermediği incelemek için hazırlanan hesaplamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.27 Çalışma Departmanı ile İnovasyon Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Boyutlar	Çalışma Departmanı	N	Ort	S.S.	F Değeri	P değeri
İnovasyon Ölçeği	Ürün İnovasyonu	Firma Sahibi	39	4,2513	,38585	12,009	,000
		Genel Müdür	31	3,8968	,34975		
		Genel Müdür Yrd.	12	3,8000	,17056		
		Departman Yöneticisi	116	3,9500	,28514		
		Çalışan	134	3,6791	,66265		
	Strateji İnovasyonu	Firma Sahibi	39	3,6051	,37131	1,381	,240
		Genel Müdür	31	3,7226	,39218		
		Genel Müdür Yrd.	12	3,6000	,00000		
		Departman Yöneticisi	116	3,7810	,50595		
		Çalışan	134	3,6045	,85258		
	Süreç İnovasyonu	Firma Sahibi	39	3,9487	,43338	29,177	,000
		Genel Müdür	31	4,3138	,26643		
		Genel Müdür Yrd.	12	4,0000	,20512		
		Departman Yöneticisi	116	4,1824	,30897		
		Çalışan	134	3,4908	,79114		
	Pazar İnovasyonu	Firma Sahibi	39	3,9231	,41508	6,371	,000
		Genel Müdür	31	4,0215	,34357		
		Genel Müdür Yrd.	12	3,7778	,1641		
		Departman Yöneticisi	116	3,9454	,27782		
		Çalışan	134	3,6318	,8075		

H0: İnovasyon alt boyutları çalışma departmanına göre farklılık göstermemektedir.

H13: İnovasyon alt boyutları çalışma departmanına göre farklılık göstermektedir.

Yapılan hesaplamalar sonucunda ürün inovasyonu, süreç inovasyonu ve pazar inovasyonu alt boyutlarına ait p değeri sırası ile 0,000, 0,000 ve 0,000 olarak hesaplanmıştır ve bu değerler alfa değerinden daha küçüktür ($p < 0,05$). Bu yüzden H13 hipotezi kabul edilir. Yani sonuç olarak yapılan analizler sonucunda ürün inovasyonu, süreç inovasyonu ve pazar inovasyonu alt boyutlarının çalışma departmanına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna karşılık strateji inovasyonuna ait p değeri alfa değerinden daha büyük ($p > 0,05$) olduğundan dolayı H0 hipotezleri kabul edilir.

Ürün inovasyonu alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde firma sahibi çalışanların ürün inovasyonunun genel müdür, genel müdür yardımcısı, departman yöneticisi ve çalışan konumunda çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Süreç inovasyonu alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde çalışan konumunda çalışanların süreç inovasyonunun firma sahibi, genel müdür, genel müdür yardımcısı ve departman yöneticisi konumunda çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Pazar inovasyonu alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde çalışan konumunda çalışanların pazar İnovasyonunun firma sahibi ve departman yöneticisi konumunda çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

4.4.5.2. Çalışma Departmanı ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Örgütsel öğrenme ölçeği alt boyutlarının çalışma departmanına göre farklılık gösterip göstermediği incelemek için hazırlanan hesaplamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.28. Çalışma Departmanı ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Boyutlar	Çalışma Departmanı	N	Ort	S.S.	F Değeri	p değeri
Örgütsel Öğrenme Ölçeği	Örgütsel İnovasyon	Firma Sahibi	39	4,3077	,40742	17,860	,000
		Genel Müdür	31	4,3118	,42545		
		Genel Müdür Yrd.	12	4,2222	,16412		
		Departman Yöneticisi	116	4,1681	,35678		
		Çalışan	134	3,5821	,97649		
	Örgütsel Performans	Firma Sahibi	39	4,0705	,63076	9,536	,000
		Genel Müdür	31	3,8226	,35469		
		Genel Müdür Yrd.	12	4,0833	,53654		
		Departman Yöneticisi	116	3,9935	,46211		
		Çalışan	134	3,4030	1,21971		
	Öğrenmeye Olan Bağlılık	Firma Sahibi	39	4,2628	,45865	4,019	,003
		Genel Müdür	31	4,0081	,47207		
		Genel Müdür Yrd.	12	3,9167	,12309		
		Departman Yöneticisi	116	3,9763	,38019		
		Çalışan	134	3,7556	1,05420		
	Paylaşılan Vizyon	Firma Sahibi	39	2,8654	,57881	6,252	,000
		Genel Müdür	31	2,8468	,89368		
		Genel Müdür Yrd.	12	3,0000	,73855		
		Departman Yöneticisi	116	2,9030	,86463		
		Çalışan	134	3,3246	,72290		
	Açık Fikirlilik	Firma Sahibi	39	3,6346	,66848	,378	,824
		Genel Müdür	31	3,6371	,80581		
		Genel Müdür Yrd.	12	3,4167	,96138		
		Departman Yöneticisi	116	3,5000	,90770		
		Çalışan	134	3,5056	,87007		
	Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	Firma Sahibi	39	3,9641	,73824	,310	,871
		Genel Müdür	31	4,0774	,98749		
		Genel Müdür Yrd.	12	3,9833	,82001		
		Departman	116	4,0741	,79762		
		Çalışan	134	4,1209	,85172		
	Örgüt Yaşı	Firma Sahibi	39	2,5214	,78284	,250	,910
		Genel Müdür	31	2,5806	1,0851		
		Genel Müdür Yrd.	12	2,3056	,55883		
		Departman	116	2,5345	,81280		
		Çalışan	134	2,5249	,80555		

H0: Örgütsel öğrenme alt boyutları çalışma departmanına göre farklılık göstermemektedir.

H14: Örgütsel öğrenme alt boyutları çalışma departmanına göre farklılık göstermektedir.

Yapılan hesaplamalar sonucunda örgütsel inovasyon, örgütsel performans, öğrenmeye olan bağlılık ve paylaşılan vizyon alt boyutlarına ait p değeri sırası ile 0,000, 0,000, 0,003 ve 0,000 olarak hesaplanmıştır ve bu değerler alfa değerinden daha küçüktür ($p < 0,05$). Bu yüzden H14 hipotezi kabul edilir. Yani sonuç olarak yapılan analizler sonucunda örgütsel inovasyon, örgütsel performans, öğrenmeye olan bağlılık ve paylaşılan vizyon alt boyutlarının çalışma departmanına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna karşılık açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı ve örgüt yaşına ait p değerleri alfa değerinden daha büyük ($p > 0,05$) olduğundan dolayı H0 hipotezleri kabul edilir.

Örgütsel inovasyon alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde çalışan konumunda çalışanların örgütsel inovasyonunun firma sahibi, genel müdür, genel müdür yardımcısı ve departman yöneticisi çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Örgütsel performans alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde çalışan konumunda çalışanların örgütsel performansının firma sahibi ve departman yöneticisi konumunda çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

Öğrenmeye olan bağlılık alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde çalışan konumunda çalışanların öğrenmeye olan bağlılığının firma sahibi konumunda çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Paylaşılan vizyon alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde çalışan konumunda çalışanların paylaşılan vizyonunun firma sahibi, genel müdür ve departman yöneticisi konumunda çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

4.4.5.3. Çalışma Departmanı ile İşletme Performansı Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

İşletme performansı ölçeği alt boyutlarının çalışma departmanına göre farklılık gösterip göstermediği incelemek için hazırlanan hesaplamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.29. Çalışma Departmanı ile İşletme Performansı Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Boyutlar	Çalışma Departmanı	N	Ort	S.S.	F Değeri	p değeri
İşletme Performansı Ölçeği	Rekabet Performansı	Firma Sahibi	39	3,8864	,36374	7,294	,000
		Genel Müdür	31	3,9493	,52625		
		Genel Müdür Yrd.	12	3,7619	,30660		
		Departman Yöneticisi	116	3,9926	,54662		
		Çalışan	134	3,5906	,75812		
	Üretim Performansı	Firma Sahibi	39	3,8256	,42347	3,666	,006
		Genel Müdür	31	3,9484	,63868		
		Genel Müdür Yrd.	12	4,0667	,49237		
		Departman Yöneticisi	116	3,7017	,44330		
		Çalışan	134	3,5731	,85022		
	Finansal Performans	Firma Sahibi	39	3,5726	,53366	1,332	,258
		Genel Müdür	31	3,3871	,52066		
		Genel Müdür Yrd.	12	3,1111	,08206		
		Departman Yöneticisi	116	3,4152	,46599		
		Çalışan	134	3,4403	,80189		
	Pazarlama Performansı	Firma Sahibi	39	3,7026	,50860	1,703	,149
		Genel Müdür	31	3,6839	,57683		
		Genel Müdür Yrd.	12	3,8000	,45126		
		Departman Yöneticisi	116	3,5431	,41014		
		Çalışan	134	3,4985	,76571		
	Piyasa Performansı	Firma Sahibi	39	4,0256	,31306	14,916	,000
		Genel Müdür	31	4,2339	,52415		
		Genel Müdür Yrd.	12	3,9167	,24618		
		Departman Yöneticisi	116	4,0948	,41133		
		Çalışan	134	3,5784	,82228		

H0: İşletme performansı alt boyutları çalışma departmanına göre farklılık göstermemektedir.

H15: İşletme performansı alt boyutları çalışma departmanına göre farklılık göstermektedir.

Yapılan hesaplamalar sonucunda rekabet performansı, üretim performansı ve piyasa performansı alt boyutlarına ait p değeri sırası ile 0,000, 0,006 ve 0,000 olarak hesaplanmıştır ve bu değerler alfa değerinden daha küçüktür ($p < 0,05$). Bu yüzden H15 hipotezi kabul edilir. Yani sonuç olarak yapılan analizler sonucunda rekabet performansı, üretim performansı ve piyasa performansı alt boyutlarının çalışma departmanına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna karşın finansal performans ve pazarlama performanslarına ait p değerleri alfa değerinden daha büyük ($p > 0,05$) olduğundan dolayı H0 hipotezleri kabul edilir.

Rekabet performansı alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde çalışan konumunda çalışanların rekabet performansının genel müdür ve departman yöneticisi çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Üretim performansı alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde genel müdür konumunda çalışanların üretim performansının çalışan konumunda çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Piyasa performansı alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde çalışan konumunda çalışanların piyasa performansının firma sahibi, genel müdür ve departman yöneticisi konumunda çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

4.4.6. Hizmet Süresi ile İnovasyon, Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Hizmet Süresi ile çalışmaların alt boyutları arasındaki ilişki İnovasyon Ölçeği Alt boyutları, Örgütsel Öğrenme Ölçeği alt boyutları ve İşletme Performansı Ölçeği Alt boyutları olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

4.4.6.1. Hizmet Süresi ile İnovasyon Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

İnovasyon ölçeği alt boyutlarının hizmet süresine göre farklılık gösterip göstermediği incelemek için hazırlanan hesaplamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.30. Hizmet Süresi ile İnovasyon Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Boyutlar	Hizmet Süresi	N	Ort	S.S.	F Değeri	p değeri
İnovasyon Ölçeği	Ürün İnovasyonu	0-3 Yıl	127	3,8299	,45291	1,163	,324
		4-6 Yıl	54	3,8444	,37400		
		7-9 Yıl	69	3,9681	,52984		
		10 Yıl ve üzeri	82	3,8488	,66188		
	Strateji İnovasyonu	0-3 Yıl	127	3,6661	,70059	6,054	,001
		4-6 Yıl	54	3,9000	,65790		
		7-9 Yıl	69	3,7797	,54357		
		10 Yıl ve üzeri	82	3,4610	,56803		
	Süreç İnovasyonu	0-3 Yıl	127	3,8311	,69108	5,556	,001
		4-6 Yıl	54	4,1377	,41012		
		7-9 Yıl	69	3,9750	,60340		
		10 Yıl ve üzeri	82	3,7122	,70607		
	Pazar İnovasyonu	0-3 Yıl	127	3,7297	,56458	4,160	,007
		4-6 Yıl	54	4,0432	,45808		
		7-9 Yıl	69	3,8696	,32947		
		10 Yıl ve üzeri	82	3,7602	,79655		

H0: İnovasyon alt boyutları hizmet süresine göre farklılık göstermemektedir.

H16: İnovasyon alt boyutları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

Yapılan hesaplamalar sonucunda strateji inovasyonu, süreç inovasyonu ve pazar inovasyonu alt boyutlarına ait p değeri sırası ile 0,001, 0,001 ve 0,007 olarak hesaplanmıştır ve bu değerler alfa değerinden daha küçüktür ($p < 0,05$). Bu yüzden H16 hipotezi kabul edilir. Yani sonuç olarak yapılan analizler sonucunda Strateji İnovasyonu, süreç inovasyonu ve pazar inovasyonu alt boyutlarının hizmet süresine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna karşın ürün inovasyonu ait p değeri alfa değerinden daha büyük ($p > 0,05$) olduğundan dolayı H0 hipotezleri kabul edilir.

Strateji inovasyonu alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde hizmet süresi 10 yıldan fazla olan çalışanların strateji inovasyonunun hizmet süresi 4-6 yıl ve 7-9 yıl olan çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Süreç inovasyonu alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde hizmet süresi 4-6 yıl olan çalışanların süreç inovasyonunun hizmet süresi 7-9 yıl ve 10 yıldan fazla olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Pazar inovasyonu alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde hizmet süresi 4-6 yıl olan çalışanların pazar inovasyonunun hizmet süresi 0-3 yıl ve 10 yıldan fazla olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

4.4.6.2. Hizmet Süresi ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Örgütsel öğrenme ölçeği alt boyutlarının hizmet süresine göre farklılık gösterip göstermediği incelemek için hazırlanan hesaplamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.31. Hizmet Süresi ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Boyutlar	Hizmet Süresi	N	Ort	S.S.	F Değeri	p değeri
Örgütsel Öğrenme Ölçeği	Örgütsel İnovasyon	0-3 Yıl	12	3,8268	,90885	7,712	,000
		4-6 Yıl	54	4,1142	,47674		
		7-9 Yıl	69	4,2778	,41781		
		10 Yıl ve üzeri	82	3,8110	,75938		
	Örgütsel Performans	0-3 Yıl	12	3,5453	,90382	14,018	,000
		4-6 Yıl	54	4,1574	,49119		
		7-9 Yıl	69	4,1413	,52243		
		10 Yıl ve üzeri	82	3,4756	1,15310		
	Öğrenmeye Olan Bağlılık	0-3 Yıl	12	3,6398	,86869	10,591	,000
		4-6 Yıl	54	4,0648	,44026		
		7-9 Yıl	69	4,0688	,53013		
		10 Yıl ve üzeri	82	4,1402	,76184		
	Paylaşılan Vizyon	0-3 Yıl	12	3,0020	,99278	1,157	,326
		4-6 Yıl	54	2,9815	,61975		
		7-9 Yıl	69	3,1123	,65801		
		10 Yıl ve üzeri	82	3,1860	,67679		
	Açık Fikirlilik	0-3 Yıl	12	3,4626	,85047	2,266	,081
		4-6 Yıl	54	3,3333	,85368		
		7-9 Yıl	69	3,6413	1,00228		
		10 Yıl ve üzeri	82	3,6616	,70423		
	Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	0-3 Yıl	12	4,0866	,87527	,661	,577
		4-6 Yıl	54	3,9889	,87516		
		7-9 Yıl	69	4,1826	,73863		
		10 Yıl ve üzeri	82	4,0317	,80337		
	Örgüt Yaşı	0-3 Yıl	12	2,5144	,79322	,567	,637
		4-6 Yıl	54	2,4074	,86066		
		7-9 Yıl	69	2,5700	,87092		
		10 Yıl ve üzeri	82	2,5813	,81450		

H0: Örgütsel öğrenme alt boyutları hizmet süresine göre farklılık göstermemektedir.

H17: Örgütsel öğrenme alt boyutları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

Yapılan hesaplamalar sonucunda örgütsel inovasyon, örgütsel performans ve öğrenmeye olan bağlılık alt boyutlarına ait p değeri sırası ile 0,000, 0,000 ve 0,000 olarak hesaplanmıştır ve bu değerler alfa değerinden daha küçüktür ($p < 0,05$). Bu yüzden H17 hipotezi kabul edilir. Yani sonuç olarak yapılan analizler sonucunda örgütsel inovasyon, örgütsel performans ve öğrenmeye olan bağlılık alt boyutlarının hizmet süresine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna karşın paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı ve örgüt yaşına ait p değerleri alfa değerinden daha büyük ($p > 0,05$) olduğundan dolayı H0 hipotezleri kabul edilir.

Örgütsel inovasyon alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde hizmet süresi 7-9 yıl olan çalışanların örgütsel inovasyonunun hizmet süresi 0-3 yıl ve 10 yıldan fazla olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel performans alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde hizmet süresi 0-3 yıl ve 10 yıldan fazla olan çalışanların örgütsel performansının hizmet süresi 4-6 yıl ve 7-9 yıl olan çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Öğrenmeye olan bağlılık alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde hizmet süresi 0-3 yıl olan çalışanların öğrenmeye olan bağlılığının hizmet süresi 4-6 yıl, 7-9 yıl ve 10 yıldan fazla olan çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

4.4.6.3. Hizmet Süresi ile İşletme Performansı Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

İşletme performansı ölçeği alt boyutlarının hizmet süresine göre farklılık gösterip göstermediği incelemek için hazırlanan hesaplamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.32. Hizmet Süresi ile İşletme Performansı Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Boyutlar	Hizmet Süresi	N	Ort	S.S.	F Değeri	P değeri
İşletme Performansı Ölçeği	Rekabet Performansı	0-3 Yıl	127	3,8976	,73835	6,962	,000
		4-6 Yıl	54	3,9206	,48039		
		7-9 Yıl	69	3,8696	,54933		
		10 Yıl ve üzeri	82	3,5331	,57453		
	Üretim Performansı	0-3 Yıl	127	3,6488	,71212	1,390	,246
		4-6 Yıl	54	3,7370	,42705		
		7-9 Yıl	69	3,8319	,63582		
		10 Yıl ve üzeri	82	3,6463	,73589		
	Finansal Performans	0-3 Yıl	127	3,3766	,74542	2,439	,064
		4-6 Yıl	54	3,3765	,50799		
		7-9 Yıl	69	3,6111	,50461		
		10 Yıl ve üzeri	82	3,3963	,58540		
	Pazarlama Performansı	0-3 Yıl	127	3,5354	,60939	,755	,520
		4-6 Yıl	54	3,6667	,42737		
		7-9 Yıl	69	3,5913	,35552		
		10 Yıl ve üzeri	82	3,5268	,83119		
	Piyasa Performansı	0-3 Yıl	127	3,9094	,69840	3,156	,025
		4-6 Yıl	54	3,9352	,56465		
		7-9 Yıl	69	4,0145	,43909		
		10 Yıl ve üzeri	82	3,7043	,77592		

H0: İşletme performansı alt boyutları hizmet süresine göre farklılık göstermemektedir.

H18: İşletme performansı alt boyutları süresine göre farklılık göstermektedir.

Yapılan hesaplamalar sonucunda rekabet performansı ve piyasa performansı alt boyutlarına ait p değeri sırası ile 0,000 ve 0,025 olarak hesaplanmıştır ve bu değerler alfa değerinden daha küçüktür ($p < 0,05$). Bu yüzden H18 hipotezi kabul edilir. Yani sonuç olarak yapılan analizler sonucunda rekabet performansı ve piyasa performansı alt boyutlarının hizmet süresine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna karşın üretim performansı, finansal performans ve pazarlama performanslarına ait p değerleri alfa değerinden daha büyük ($p > 0,05$) olduğundan dolayı H0 hipotezleri kabul edilir.

Rekabet performansı alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde hizmet süresi 10 yıldan fazla olan çalışanların rekabet performansının hizmet süresi 0-3 yıl, 4-6 yıl ve 7-9 yıl olan çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Piyasa performansı alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde hizmet süresi 10 yıldan fazla olan çalışanların piyasa performansının hizmet süresi 7-9 yıl olan çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

4.4.7. Aylık Gelir İle İnovasyon, Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Aylık gelir ile çalışmaların alt boyutları arasındaki ilişki İnovasyon Ölçeği Alt boyutları, Örgütsel Öğrenme Ölçeği alt boyutları ve İşletme Performansı Ölçeği Alt boyutları olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

4.4.7.1. Aylık Gelir ile İnovasyon Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

İnovasyon ölçeği alt boyutlarının aylık gelire göre farklılık gösterip göstermediği incelemek için hazırlanan hesaplamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.33. Aylık Gelir ile İnovasyon Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Boyutlar	Aylık Gelir	N	Ort	S.S.	F Değeri	P değeri
İnovasyon Ölçeği	Ürün İnovasyonu	0-1500 TL	81	3,6198	,54827	12,069	,000
		1501-3000 TL	144	3,8736	,55759		
		3001-4500 TL	73	3,9890	,31953		
		4501 TL ve üzeri	34	4,1529	,35182		
	Strateji İnovasyonu	0-1500 TL	81	3,5457	,73281	4,961	,002
		1501-3000 TL	144	3,8292	,71114		
		3001-4500 TL	73	3,5918	,23907		
		4501 TL ve üzeri	34	3,5294	,62451		
	Süreç İnovasyonu	0-1500 TL	81	3,4449	,63644	18,939	,000
		1501-3000 TL	144	4,0025	,70606		
		3001-4500 TL	73	4,0834	,33187		
		4501 TL ve üzeri	34	3,9754	,51061		
	Pazar İnovasyonu	0-1500 TL	81	3,6008	,68398	5,406	,001
		1501-3000 TL	144	3,8796	,65207		
		3001-4500 TL	73	3,8584	,26009		
		4501 TL ve üzeri	34	3,9804	,41796		

H0: İnovasyon alt boyutları aylık gelire göre farklılık göstermemektedir.

H19: İnovasyon alt boyutları aylık gelire göre farklılık göstermektedir.

Yapılan hesaplamalar sonucunda ürün inovasyonu, strateji inovasyonu, süreç inovasyonu ve pazar inovasyonu alt boyutlarına ait p değeri sırası ile 0,000, 0,002, 0,000 ve 0,001 olarak hesaplanmıştır ve bu değerler alfa değerinden daha küçüktür ($p < 0,05$). Bu yüzden H19 hipotezi kabul edilir. Yani sonuç olarak yapılan analizler

sonucunda ürün inovasyonu, strateji inovasyonu, süreç inovasyonu ve pazar inovasyonu alt boyutlarının aylık gelire göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Ürün inovasyonu alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde aylık geliri 0-1500 TL olan çalışanların ürün inovasyonunun aylık geliri 1501-3000 TL, 3001-4500 TL ve 45001 TL'den fazla olan çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Strateji inovasyonu alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde aylık geliri 1501-3000 TL olan çalışanların strateji inovasyonunun aylık geliri 0-1500 TL ve 3001-4500 TL olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Süreç inovasyonu alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde aylık geliri 0-1500 TL olan çalışanların süreç inovasyonunun aylık geliri 1501-3000 TL, 3001-4500 TL ve 4501 TL'den fazla olan çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Pazar inovasyonu alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde aylık geliri 0-1500 TL olan çalışanların pazar inovasyonunun aylık geliri 1501-3000 TL, 3001-4500 TL ve 45001 TL'den fazla olan çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

4.4.7.2. Aylık Gelir ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Örgütsel öğrenme ölçeği alt boyutlarının aylık gelire göre farklılık gösterip göstermediği incelemek için hazırlanan hesaplamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.34. Aylık Gelir ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Boyutlar	Aylık Gelir	N	Ort	S.S.	F Değeri	p değeri
Örgütsel Öğrenme Ölçeği	Örgütsel İnovasyon	0-1500 TL	81	3,2922	,95726	41,047	,000
		1501-3000 TL	144	4,1366	,59806		
		3001-4500 TL	73	4,1416	,29875		
		4501 TL ve üzeri	34	4,4461	,39295		
	Örgütsel Performans	0-1500 TL	81	3,0123	1,31690	33,722	,000
		1501-3000 TL	144	3,9635	,59424		
		3001-4500 TL	73	3,8699	,46976		
		4501 TL ve üzeri	34	4,3603	,32678		
	Öğrenmeye Olan Bağlılık	0-1500 TL	81	3,6265	1,14300	13,385	,000
		1501-3000 TL	144	3,9896	,62640		
		3001-4500 TL	73	3,8356	,29527		
		4501 TL ve üzeri	34	4,5221	,14259		
	Paylaşılan Vizyon	0-1500 TL	81	3,1636	,77274	2,850	,038
		1501-3000 TL	144	3,1181	,88299		
		3001-4500 TL	73	2,8288	,63448		
		4501 TL ve üzeri	34	3,1324	,77174		
	Açık Fikirlilik	0-1500 TL	81	3,4938	,87140	,259	,855
		1501-3000 TL	144	3,5122	,92002		
		3001-4500 TL	73	3,5445	,81792		
		4501 TL ve üzeri	34	3,6397	,61911		
	Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	0-1500 TL	81	4,1333	,90056	,380	,768
		1501-3000 TL	144	4,0597	,86034		
		3001-4500 TL	73	4,0137	,72059		
		4501 TL ve üzeri	34	4,1529	,75808		
	Örgüt Yaşı	0-1500 TL	81	2,5885	,69975	,260	,854
		1501-3000 TL	144	2,5208	,87769		
		3001-4500 TL	73	2,4749	,81634		
		4501 TL ve üzeri	34	2,5000	,90732		

H0: Örgütsel öğrenme alt boyutları aylık gelire göre farklılık göstermemektedir.

H20: Örgütsel öğrenme alt boyutları aylık gelire göre farklılık göstermektedir.

Yapılan hesaplamalar sonucunda örgütsel inovasyon, örgütsel performans, öğrenmeye olan bağlılık ve paylaşılan vizyon alt boyutlarına ait p değeri sırası ile 0,000, 0,000, 0,000 ve 0,038 olarak hesaplanmıştır ve bu değerler alfa değerinden daha küçüktür ($p < 0,05$). Bu yüzden H20 hipotezi kabul edilir. Yani sonuç olarak yapılan analizler sonucunda örgütsel inovasyon, örgütsel performans, öğrenmeye olan bağlılık ve paylaşılan vizyon alt boyutlarının aylık gelire göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna karşın açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı ve örgüt yaşına ait p değerleri alfa değerinden daha büyük ($p > 0,05$) olduğundan dolayı H0 hipotezleri kabul edilir.

Örgütsel inovasyon alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde aylık geliri 0-1500 TL olan çalışanların örgütsel inovasyonunun aylık geliri 1501-3000 TL, 3001-4500 TL ve 45001 TL'den fazla olan çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Örgütsel performans alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde aylık geliri 0-1500 TL olan çalışanların örgütsel inovasyonunun aylık geliri 1501-3000 TL, 3001-4500 TL ve 45001 TL'den fazla olan çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca aylık geliri 4501 TL'den fazla olan çalışanların örgütsel inovasyonunun diğer aylık gelir gruplarından fazla olduğu tespit edilmiştir.

Öğrenmeye olan bağlılık alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde aylık geliri 4501 TL'den fazla olan çalışanların öğrenmeye olan bağlılıklarının aylık geliri 0-1500 TL, 1501-3000 TL ve 3001-4500 TL olan çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür. Paylaşılan vizyon alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde aylık geliri 0-1500 TL olan çalışanların paylaşılan vizyonunun aylık geliri 3001-4500 TL olan çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

4.4.7.3. Aylık Gelir ile İşletme Performansı Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

İşletme performansı ölçeği alt boyutlarının aylık gelire göre farklılık gösterip göstermediği incelemek için hazırlanan hesaplamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.35. Aylık Gelir ile İşletme Performansı Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Boyutlar	Aylık Gelir	N	Ort	S.S.	F Değeri	P değeri
İşletme Performansı Ölçeği	Rekabet Performansı	0-1500TL	81	3,5908	,70340	5,361	,001
		1501-3000TL	144	3,8700	,73076		
		3001-4500 TL	73	3,8023	,30550		
		4501 TL ve üzeri	34	4,0504	,47037		
	Üretim Performansı	0-1500TL	81	3,5951	,86022	2,686	,047
		1501-3000TL	144	3,6889	,65964		
		3001-4500 TL	73	3,7123	,44345		
		4501 TL ve üzeri	34	3,9765	,48183		
	Finansal Performans	0-1500TL	81	3,4547	,85392	2,665	,048
		1501-3000TL	144	3,3843	,56795		
		3001-4500 TL	73	3,3676	,41384		
		4501 TL ve üzeri	34	3,7010	,59569		
	Pazarlama Performansı	0-1500TL	81	3,5185	,83113	4,996	,002
		1501-3000TL	144	3,4944	,51655		
		3001-4500 TL	73	3,5945	,36511		
		4501 TL ve üzeri	34	3,9235	,64010		
	Piyasa Performansı	0-1500TL	81	3,5556	,85055	13,166	,000
		1501-3000TL	144	3,8837	,64971		
		3001-4500 TL	73	4,1370	,20850		
		4501 TL ve üzeri	34	4,1324	,47368		

H0: İşletme performansı alt boyutları aylık gelire göre farklılık göstermemektedir.

H21: İşletme performansı alt boyutları aylık gelire göre farklılık göstermektedir.

Yapılan hesaplamalar sonucunda rekabet performansı, üretim performansı, finansal performans, pazarlama performansı ve piyasa performansı alt boyutlarına ait p değeri sırası ile 0,001, 0,047, 0,048, 0,002 ve 0,000 olarak hesaplanmıştır ve bu değerler alfa değerinden daha küçüktür ($p < 0,05$). Bu yüzden H21 hipotezi kabul edilir. Yani sonuç olarak yapılan analizler sonucunda rekabet performansı, üretim performansı, finansal performans, pazarlama performansı ve piyasa performansı alt boyutlarının aylık gelire göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Rekabet performansı alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde aylık geliri 0-1500 TL olan çalışanların rekabet performansının aylık geliri 1501-3000 TL ve 45001 TL'den fazla olan çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Üretim performansı alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde aylık geliri 0-1500 TL olan çalışanların üretim performansının aylık geliri 45001 TL'den fazla olan çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

Finansal performans alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde aylık geliri 1501-3000 TL olan çalışanların finansal performansının aylık geliri 45001 TL'den fazla olan çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Pazarlama performansı alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde aylık geliri 4501 TL'den fazla olan çalışanların pazarlama performansının aylık geliri 0-1500 TL, 1501-3000 TL ve 3001-4500 TL olan çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür. Piyasa performansı alt düzeyinin ortalamaları incelediğinde aylık geliri 0-1500 TL olan çalışanların piyasa performansının aylık geliri 1501-3000 TL, 3001-4500 TL ve 4501 TL'den fazla olan çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

4.4.8. Çalışmanın Alt boyutları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Çalışmanın alt boyutları ile demografik değişkenler arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 4.36. Anova Tabloları Sonucu

	Yaş	Cinsiyet	Medeni Hal	Eğitim Durumu	Çalışma Departmanı	Hizmet Süresi	Aylık Gelir
Ürün İnovasyonu	V	Y	V	V	V	Y	V
Strateji İnovasyonu	V	V	Y	V	Y	V	V
Süreç İnovasyonu	V	Y	Y	V	V	V	V
Pazar İnovasyonu	V	Y	Y	V	V	V	V
Örgütsel İnovasyon	V	Y	V	V	V	V	V
Örgütsel Performans	V	Y	V	V	V	V	V
Öğrenmeye Olan Bağlılık	V	Y	V	V	V	V	V
Paylaşılan Vizyon	V	Y	Y	V	V	Y	V
Açık Fikirlilik	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Örgüt Yaşı	Y	Y	V	Y	Y	Y	Y
Rekabet Performansı	V	Y	Y	V	V	V	V
Üretim Performansı	Y	Y	V	V	V	Y	V
Finansal Performans	Y	Y	Y	V	Y	Y	V
Pazarlama Performansı	Y	Y	V	V	Y	Y	V
Piyasa Performansı	V	Y	Y	V	V	V	V

V=Var, Y=Yok

4.5. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü gösteren bir katsayı hesabıdır. Korelasyon analizi ile iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve büyüklüğünü incelemek için kullanılır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değeri alabilir ve "r" ile ifade edilir. Her değişkenin, kendisi ile arasındaki korelasyon katsayısı 1'dir. Korelasyon katsayısının aldığı değere göre yorumu aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 4.37. Korelasyon Katsayısı Değer Aralıkları Tablosu

Zayıf(-)	$-0,5 < r < 0$
Orta(-)	$-0,9 < r < -0,5$
Kuvvetli (-)	$-1 < r < -0,9$
Zayıf(+)	$0 < r < 0,5$
Orta(+)	$0,5 < r < 0,9$
Kuvvetli(+)	$0,9 < r < 1$

Korelasyon katsayıları, İnovasyon Ölçeği alt boyutları ile çalışmanın alt boyutları arasındaki ilişki, Örgütsel Öğrenme Ölçeği alt boyutları ile çalışmanın alt boyutları arasındaki ilişki ve İşletme Performansı Ölçeği alt boyutları ile çalışmanın alt boyutları arasındaki ilişki olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

4.5.1. İnovasyon Ölçeği Alt Boyutları ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi

İnovasyon ölçeği alt boyutları ile çalışmanın düzeyleri arasındaki korelasyon ilişkisi aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 4.38. İnovasyon Ölçeği Alt Boyutları ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi Tablosu

Ölçekler	Alt Boyutlar	Ürün İnovasyonu	Strateji İnovasyonu	Süreç İnovasyonu	Pazar İnovasyonu
İnovasyon	Ürün İnovasyonu	1			
	Strateji İnovasyonu	,559**	1		
	Süreç İnovasyonu	,653**	,629**	1	
	Pazar İnovasyonu	,659**	,682**	,688**	1
Örgütsel Öğrenme	Örgütsel İnovasyon	,502**	,524**	,576**	,512**
	Örgütsel Performans	,509**	,488**	,517**	,661**
	Öğrenmeye Olan Bağlılık	,368**	,498**	,428**	,469**
	Paylaşılan Vizyon	,089	,218**	-,115*	,170**
	Açık Fikirlilik	,008	-,037	-,052	-,037
	Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	,017	,063	,002	,034
	Örgüt Yaşı	-,021	,032	,000	,048
İşletme Performansı	Rekabet Performansı	,570**	,654**	,728**	,517**
	Üretim Performansı	,590**	,643**	,618**	,633**
	Finansal Performans	,527**	,531**	,476**	,492**
	Pazarlama Performansı	,441**	,475**	,477**	,535**
	Piyasa Performansı	,538**	,551**	,691**	,534**

** = 0,01 düzeyinde anlamlılık

Korelasyon katsayıları hesaplanmış ve korelasyon değerleri için “***” işareti olan değerlerin hesaplanan P değerleri 0,01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Geri kalan değerler için hesaplanan P değerleri ise 0,05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Korelasyon katsayısı tablosuna göre;

Ürün inovasyonu düzeyiyle;

Strateji inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,559'dur. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Süreç inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,653'tür. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazar inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,659'dur. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Ürün inovasyonu düzeyiyle;

- Örgütsel inovasyon arasındaki korelasyon katsayısı **0,502**'dir. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel performans arasındaki korelasyon katsayısı **0,509**'dur. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğrenmeye olan bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,368'dir. Yani aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Paylaşılan vizyon arasındaki korelasyon katsayısı 0,089'dur. Yani aralarında pozitif yönlü zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Açık fikirlilik arasındaki korelasyon katsayısı 0,008'dir. Yani aralarında pozitif yönlü zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içi bilgi paylaşımı arasındaki korelasyon katsayısı 0,017'dir. Yani aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt yaşı arasındaki korelasyon katsayısı -0,021'dir. Yani aralarında negatif yönlü zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Ürün inovasyonu düzeyiyle;

- Rekabet performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,570'tir. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Üretim performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,590'dır. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Finansal performans arasındaki korelasyon katsayısı 0,527'dir. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazarlama performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,441'dir. Yani aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

edilmiştir. Piyasa performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,538'dir. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Strateji inovasyonu düzeyiyle;

• Ürün inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,559'dur. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Süreç inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,629'dur. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazar inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı **0,682'dir**. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel inovasyon arasındaki korelasyon katsayısı 0,524'tür. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel performans arasındaki korelasyon katsayısı 0,448'dir. Yani aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğrenmeye olan bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,498'dir. Yani aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Paylaşılan vizyon arasındaki korelasyon katsayısı 0,218'dir. Yani aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Açık fikirlilik arasındaki korelasyon katsayısı -0,037'dir. Yani aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içi bilgi paylaşımı arasındaki korelasyon katsayısı 0,559'dur. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt yaşı arasındaki korelasyon katsayısı 0,063'tür. Yani aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Rekabet performansı arasındaki korelasyon katsayısı **0,654'tür**. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Üretim performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,643'dur. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Finansal performans arasındaki korelasyon katsayısı 0,531'dir. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazarlama performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,475'tir. Yani aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Piyasa performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,551'dir. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

•

Süreç inovasyonu düzeyiyle;

• Ürün inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,653'tür. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Strateji inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,629'dur. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazar inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,688'dir. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel inovasyon arasındaki korelasyon katsayısı 0,576'dır. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel performans arasındaki korelasyon katsayısı 0,517'dir. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğrenmeye olan bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,428'dir. Yani aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Paylaşılan vizyon arasındaki korelasyon katsayısı -0,115'tir. Yani aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Açık fikirlilik arasındaki korelasyon katsayısı -0,052'dir. Yani aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içi bilgi paylaşımı arasındaki korelasyon katsayısı 0,002'dir. Yani aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt yaşı arasındaki korelasyon katsayısı 0,000'dır. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Rekabet performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,728'dir. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Üretim performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,618'dir. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Finansal performans arasındaki korelasyon katsayısı 0,476'dır. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazarlama performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,477'dir. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Piyasa performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,691'dir. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Pazar inovasyonu düzeyiyle;

• Ürün inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,659'dur. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Strateji inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,682'dir. Yani aralarında pozitif yönlü

orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Süreç inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,688'dir. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel inovasyon arasındaki korelasyon katsayısı 0,512'dir. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel performans arasındaki korelasyon katsayısı 0,661'dir. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğrenmeye olan bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,469'dur. Yani aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Paylaşılan vizyon arasındaki korelasyon katsayısı 0,170'dir. Yani aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Açık fikirlilik arasındaki korelasyon katsayısı -0,037'dir. Yani aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içi bilgi paylaşımı arasındaki korelasyon katsayısı 0,034'tür. Yani aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt yaşı arasındaki korelasyon katsayısı 0,048'dir. Yani aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Rekabet performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,517'dir. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Üretim performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,633'tür. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Finansal performans arasındaki korelasyon katsayısı 0,492'dir. Yani aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazarlama performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,535'tir. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Piyasa performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,534'tür. Yani aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

4.5.2. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutları ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi

Örgütsel öğrenme ölçeği alt boyutları ile çalışmanın düzeyleri arasındaki korelasyon ilişkisi aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 4.39. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutları ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi Tablosu

Ölçekler	Alt Boyutlar	Örgütsel İnovasyon	Örgütsel Performans	Öğrenmeye Olan Bağlılık	Paylaşılan Vizyon	Açık Fikirlilik	Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	Örgüt Yaşı
İnovasyon	Ürün İnovasyonu	,502**	,509**	,368**	,089	,008	,017	-,021
	Strateji İnovasyonu	,524**	,488**	,498**	,218**	-,037	,063	,032
	Süreç İnovasyonu	,576**	,517**	,428**	-,115*	-,052	,002	,000
	Pazar İnovasyonu	,512**	,661**	,469**	,170**	-,037	,034	,048
Örgütsel Öğrenme	Örgütsel İnovasyon	1						
	Örgütsel Performans	,752**	1					
	Öğrenmeye Olan Bağlılık	,615**	,527**	1				
	Paylaşılan Vizyon	,068	,302**	,319**	1			
	Açık Fikirlilik	-,004	-,031	-,013	-,043	1		
	Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	,082	,057	,088	,136*	,346**	1	
	Örgüt Yaşı	-,051	-,010	,022	,028	,054	,014	1
İşletme Performans	Rekabet Performansı	,538**	,418**	,325**	-,031	-,045	,054	,028
	Üretim Performansı	,428**	,525**	,315**	,220**	-,024	,048	,034
	Finansal Performans	,183**	,362**	,246**	,224**	-,042	,063	,072
	Pazarlama Performansı	,299**	,450**	,077	,226**	-,077	,039	,000
	Piyasa Performansı	,531**	,392**	,144**	-,200**	-,061	-,005	-,020

** = 0,01 düzeyinde anlamlılık

Korelasyon katsayıları hesaplanmış ve korelasyon değerleri için “***” işareti olan değerlerin hesaplanan P değerleri 0,01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Geri kalan değerler için hesaplanan P değerleri ise 0,05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Örgütsel İnovasyon;

- Ürün inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,502 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Strateji İnovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,524 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Süreç inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,576 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazar inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı **0,512** olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel performans arasındaki korelasyon katsayısı 0,752 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğrenmeye olan bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,615 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Paylaşılan vizyon arasındaki korelasyon katsayısı 0,068 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Açık fikirlilik arasındaki korelasyon katsayısı -0,004 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içi bilgi paylaşımı arasındaki korelasyon katsayısı 0,082 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt yaşı arasındaki korelasyon katsayısı -0,051 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Rekabet performansı arasındaki korelasyon katsayısı **0,538** olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Üretim performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,428 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Finansal performans arasındaki korelasyon katsayısı 0,183 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazarlama performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,299 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Piyasa performansı arasındaki korelasyon katsayısı **0,531** olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel Performans;

• Ürün inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,509 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Strateji İnovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,488 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Süreç inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,517 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazar inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı **0,661** olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğrenmeye olan bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,527 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Paylaşılan vizyon arasındaki korelasyon katsayısı 0,302 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Açık fikirlilik arasındaki korelasyon katsayısı -0,031 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içi bilgi paylaşımı arasındaki korelasyon katsayısı 0,057'dur. Yani aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt yaşı arasındaki korelasyon katsayısı -0,010 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Rekabet performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,418 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Üretim performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,525 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Finansal performans arasındaki korelasyon katsayısı 0,362 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazarlama performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,450 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Piyasa performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,392 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Öğrenmeye Olan Bağlılık;

• Ürün inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,368 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Strateji İnovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,498 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Süreç inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,428 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazar inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,469 olup aralarında pozitif yönlü

düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Paylaşılan vizyon arasındaki korelasyon katsayısı 0,319 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Açık fikirlilik arasındaki korelasyon katsayısı -0,013 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içi bilgi paylaşımı arasındaki korelasyon katsayısı 0,088 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt yaşı arasındaki korelasyon katsayısı 0,022 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Rekabet performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,325 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Üretim performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,315 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Finansal performans arasındaki korelasyon katsayısı 0,246 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazarlama performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,077 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Piyasa performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,144 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Paylaşılan Vizyon;

- Ürün inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,089 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Strateji İnovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,218 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Süreç inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı -0,115 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazar inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,170 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Açık fikirlilik arasındaki korelasyon katsayısı -0,043 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içi bilgi paylaşımı arasındaki korelasyon katsayısı 0,136 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt yaşı arasındaki korelasyon katsayısı 0,028 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Rekabet performansı arasındaki korelasyon katsayısı -0,031 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Üretim performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,220 olup aralarında pozitif

yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Finansal performans arasındaki korelasyon katsayısı 0,224 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazarlama performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,226 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Piyasa performansı arasındaki korelasyon katsayısı -0,200 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Açık Fikirlilik;

- Ürün inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,008 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Strateji İnovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı -0,037 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Süreç inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı -0,052 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazar inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı -0,037 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içi bilgi paylaşımı arasındaki korelasyon katsayısı 0,346 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt yaşı arasındaki korelasyon katsayısı 0,054 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Rekabet performansı arasındaki korelasyon katsayısı -0,045 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Üretim performansı arasındaki korelasyon katsayısı -0,024 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Finansal performans arasındaki korelasyon katsayısı -0,042 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazarlama performansı arasındaki korelasyon katsayısı -0,077 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Piyasa performansı arasındaki korelasyon katsayısı -0,061 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı;

- Ürün inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,017 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Strateji İnovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,063 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir

ilişki olduğu tespit edilmiştir. Süreç inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,002 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazar inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,034 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt yaşı arasındaki korelasyon katsayısı 0,014 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Rekabet performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,054 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Üretim performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,048 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Finansal performans arasındaki korelasyon katsayısı 0,063 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazarlama performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,039 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Piyasa performansı arasındaki korelasyon katsayısı -0,005 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt Yaşı;

- Ürün inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı -0,021 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Strateji İnovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,032 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Süreç inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,000 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazar inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,048 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Rekabet performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,028 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Üretim performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,034 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Finansal performans arasındaki korelasyon katsayısı 0,072 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazarlama performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,000 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Piyasa performansı arasındaki korelasyon katsayısı -0,020 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

4.5.3. İşletme Performans Ölçeği Alt Boyutları ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi

İşletme performans ölçeği alt boyutları ile çalışmanın düzeyleri arasındaki korelasyon ilişkisi aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 4.40. İşletme Performans Ölçeği Alt Boyutları ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi

Ölçekler	Alt Boyutlar	Rekabet Performansı	Üretim Performansı	Finansal Performans	Pazarlama Performansı	Piyasa Performansı
İnovasyon	Ürün İnovasyonu	,570**	,590**	,527**	,441**	,538**
	Strateji İnovasyonu	,654**	,643**	,531**	,475**	,551**
	Süreç İnovasyonu	,728**	,618**	,476**	,477**	,691**
	Pazar İnovasyonu	,517**	,633**	,492**	,535**	,534**
Örgütsel Öğrenme	Örgütsel İnovasyon	,538**	,428**	,183**	,299**	,531**
	Örgütsel Performans	,418**	,525**	,362**	,450**	,392**
	Öğrenmeye Olan Bağıllık	,325**	,315**	,246**	,077	,144**
	Paylaşılan Vizyon	-,031	,220**	,224**	,226**	-,200**
	Açık Fikirlilik	-,045	-,024	-,042	-,077	-,061
	Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	,054	,048	,063	,039	-,005
	Örgüt Yaşı	,028	,034	,072	,000	-,020
İşletme Performans	Rekabet Performansı	1				
	Üretim Performansı	,674**	1			
	Finansal Performans	,537**	,723**	1		
	Pazarlama Performansı	,516**	,796**	,727**	1	
	Piyasa Performansı	,736**	,697**	,553**	,727**	1

** = 0,01 düzeyinde anlamlılık

Korelasyon katsayıları hesaplanmış ve korelasyon değerleri için “**” işareti olan değerlerin hesaplanan P değerleri 0,01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Geri kalan değerler için hesaplanan P değerleri ise 0,05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Rekabet Performansı;

• Ürün inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,570 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Strateji İnovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,654 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Süreç inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı **0,728** olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazar inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,517 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel inovasyon arasındaki korelasyon katsayısı **0,538** olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel performans arasındaki korelasyon katsayısı 0,418 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğrenmeye olan bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,325 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Paylaşılan vizyon arasındaki korelasyon katsayısı -0,031 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Açık fikirlilik arasındaki korelasyon katsayısı -0,045 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içi bilgi paylaşımı arasındaki korelasyon katsayısı 0,054 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt yaşı arasındaki korelasyon katsayısı 0,028 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Üretim performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,674 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Finansal performans arasındaki korelasyon katsayısı 0,537 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazarlama performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,516 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Piyasa performansı arasındaki korelasyon katsayısı **0,736** olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Üretim Performansı;

• Ürün inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,590 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Strateji İnovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,643 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Süreç inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı

0,618 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazar inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,633 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel inovasyon arasındaki korelasyon katsayısı 0,428 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel performans arasındaki korelasyon katsayısı 0,525 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğrenmeye olan bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,315 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Paylaşılan vizyon arasındaki korelasyon katsayısı 0,220 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Açık fikirlilik arasındaki korelasyon katsayısı -0,024 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içi bilgi paylaşımı arasındaki korelasyon katsayısı 0,048 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt yaşı arasındaki korelasyon katsayısı 0,034 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Finansal performans arasındaki korelasyon katsayısı 0,723 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazarlama performansı arasındaki korelasyon katsayısı **0,796** olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Piyasa performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,697 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Finansal Performans;

- Ürün inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,527 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Strateji Inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,531 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Süreç inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,476 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazar inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,492 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel inovasyon arasındaki korelasyon katsayısı 0,183 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel performans arasındaki korelasyon katsayısı 0,362 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğrenmeye olan bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,246 olup aralarında pozitif yönlü

düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Paylaşılan vizyon arasındaki korelasyon katsayısı 0,224 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Açık fikirlilik arasındaki korelasyon katsayısı -0,042 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içi bilgi paylaşımı arasındaki korelasyon katsayısı 0,063 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt yaşı arasındaki korelasyon katsayısı 0,072 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazarlama performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,727 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Piyasa performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,553 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Pazarlama Performansı;

- Ürün inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,441 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Strateji İnovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,475 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Süreç inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,477 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazar inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,535 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel inovasyon arasındaki korelasyon katsayısı 0,299 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel performans arasındaki korelasyon katsayısı 0,450 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğrenmeye olan bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,077 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Paylaşılan vizyon arasındaki korelasyon katsayısı 0,226 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Açık fikirlilik arasındaki korelasyon katsayısı -0,077 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içi bilgi paylaşımı arasındaki korelasyon katsayısı 0,039 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt yaşı arasındaki korelasyon katsayısı 0,000 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Piyasa

performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,727 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Piyasa Performansı;

- Ürün inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,538 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Strateji İnovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,551 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Süreç inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı **0,691** olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pazar inovasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,534 olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel inovasyon arasındaki korelasyon katsayısı **0,531** olup aralarında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel performans arasındaki korelasyon katsayısı 0,392 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğrenmeye olan bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,144 olup aralarında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Paylaşılan vizyon arasındaki korelasyon katsayısı -0,200 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Açık fikirlilik arasındaki korelasyon katsayısı -0,061 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içi bilgi paylaşımı arasındaki korelasyon katsayısı -0,005 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt yaşı arasındaki korelasyon katsayısı -0,020 olup aralarında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

4.6. Regresyon Analizleri

Bağımlı-bağımsız değişkenler arasında formülle kurulacak olan denklemlere regresyon denklemi denilmektedir. Regresyon analizi, bağımlı değişkenler ile bir yada birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin incelenmesini amaçlamaktadır. Regresyon analizleri uygulanırken, açıklama yüzdeleri de incelenmiştir. Regresyon analizleri uygulanırken bağımlı-bağımsız değişkenlerin arasında bulunan modelin de anlamlılığı yani başka bir değişle regresyon analizlerinin yapılmasının doğru olup olmadığı sınanmaktadır.

4.6.1. İnovasyon ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi

Bu bölümde inovasyonun işletme performansı üzerindeki etkisinin olup olmadığı 5 alt başlıkta incelenmiştir. Bu alt başlıklar her bir işletme performans düzeyi ile inovasyon ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

4.6.1.1. Rekabet Performansı ile İnovasyon Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi

Rekabet performansı ile inovasyon alt boyutları arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 4.41. Rekabet Performansı ile İnovasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan p değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R^2) 0,613'dir.						
Rekabet Performansı	Boyutlar	B	Standart Hata	Standart B	t Değeri	p değeri
	(Constant)	,547	,174		3,149	,002
	Ürün İnovasyonu	,177	,061	,143	2,888	,004
	Strateji İnovasyonu	,371	,049	,374	7,543	,000
	Süreç İnovasyonu	,531	,052	,540	10,260	,000
	Pazar İnovasyonu	-,222	,061	-,204	-3,662	,000

H0: Rekabet performansı düzeyi, inovasyon alt boyutlarından etkilenmemektedir.

H22: Rekabet performansı düzeyi, inovasyon alt boyutlarından etkilenmektedir.

Rekabet performansı düzeyi ile inovasyon alt boyutları arasında yapılan regresyon analizi sonucunda rekabet performansı ile sabit katsayı ($p=0,002$), ürün inovasyonu ($p=0,004$), strateji inovasyonu ($p=0,000$), süreç inovasyonu ($p=0,000$) ve pazar inovasyonu ($p=0,000$) alt boyutları arasındaki ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yapılan tespitler sonucunda regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

Rekabet Performansı = 0,547 + 0,177 Ürün İnovasyonu + 0,371 Strateji İnovasyonu + 0,531 Süreç İnovasyonu – 0,222 Pazar İnovasyonu

Kurulan regresyon denklemi sonucunda rekabet performansıyla;

- Ürün inovasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ürün inovasyonu bir birim arttığında rekabet performansı 0,177 birim artacaktır.
- Strateji inovasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Strateji inovasyonu bir birim arttığında rekabet performansı 0,371 birim artacaktır.
- Süreç inovasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Süreç inovasyonu bir birim arttığında rekabet performansı 0,531 birim artacaktır.
- Pazar inovasyonu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Pazar inovasyonu bir birim arttığında rekabet performansı 0,222 birim azalacaktır.

4.6.1.2. Üretim Performansı ile İnovasyon Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi

Üretim performansı ile inovasyon alt boyutları arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 4.42. Üretim Performansı ile İnovasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan p değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R ²) 0,530'dir.						
Üretim Performansı	Boyutlar	B	Standart Hata	Standart B	t Değeri	P değeri
	(Constant)	,144	,199		,722	,471
	Ürün İnovasyonu	,233	,070	,181	3,321	,001
	Strateji İnovasyonu	,313	,056	,304	5,564	,000
	Süreç İnovasyonu	,190	,059	,186	3,203	,001
	Pazar İnovasyonu	,202	,069	,178	2,906	,004

H0: Üretim performansı düzeyi, inovasyon alt boyutlarından etkilenmemektedir.

H23: Üretim performansı düzeyi, inovasyon alt boyutlarından etkilenmektedir.

Üretim performansı düzeyi ile inovasyon alt boyutları arasında yapılan regresyon analizi sonucunda üretim performansı ile ürün inovasyonu (p=0,001),

strateji inovasyonu ($p=0,000$), süreç inovasyonu ($p=0,001$) ve pazar inovasyonu ($p=0,004$) alt boyutları arasındaki ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yapılan tespitler sonucunda regresyon denklemi aşağıdaki gibidir;

$$\text{Üretim Performansı} = 0,233 \text{ Ürün İnovasyonu} + 0,313 \text{ Strateji İnovasyonu} + 0,190 \text{ Süreç İnovasyonu} + 0,202 \text{ Pazar İnovasyonu}$$

Kurulan regresyon denklemi sonucunda üretim performansıyla;

- Ürün inovasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ürün inovasyonu bir birim arttığında rekabet performansı 0,233 birim artacaktır.
- Strateji inovasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Strateji inovasyonu bir birim arttığında rekabet performansı 0,313 birim artacaktır.
- Süreç inovasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Süreç İnovasyonu bir birim arttığında rekabet performansı 0,190 birim artacaktır.
- Pazar inovasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Pazar inovasyonu bir birim arttığında rekabet performansı 0,202 birim artacaktır.

4.6.1.3. Finansal Performans ile İnovasyon Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi

Finansal performansı ile inovasyon alt boyutları arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 4.43. Finansal Performans ile İnovasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan p değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R^2) 0,364'dir.						
Finansal Performansı	Boyutlar	B	Standart Hata	Standart B	t Değeri	p değeri
	(Constant)	,564	,219		2,575	,010
	Ürün İnovasyonu	,338	,077	,278	4,390	,000
	Strateji İnovasyonu	,282	,062	,289	4,547	,000
	Süreç İnovasyonu	,064	,065	,066	,985	,325
	Pazar İnovasyonu	,071	,077	,066	,932	,352

H0: Finansal performans düzeyi, inovasyon alt boyutlarından etkilenmemektedir.

H24: Finansal performans düzeyi, inovasyon alt boyutlarından etkilenmektedir.

Finansal performans düzeyi ile inovasyon alt boyutları arasında yapılan regresyon analizi sonucunda finansal performans ile sabit katsayı ($p=0,010$), ürün inovasyonu ($p=0,001$) ve strateji inovasyonu ($p=0,000$) alt boyutları arasındaki ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yapılan tespitler sonucunda regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Finansal Performans} = 0,564 + 0,338 \text{ Ürün İnovasyonu} + 0,282 \text{ Strateji İnovasyonu}$$

Kurulan regresyon denklemi sonucunda finansal performans;

- Ürün inovasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ürün inovasyonu bir birim arttığında rekabet performansı 0,338 birim artacaktır.
- Strateji inovasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Strateji inovasyonu bir birim arttığında rekabet performansı 0,282 birim artacaktır.

4.6.1.4. Pazarlama Performansı ile İnovasyon Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi

Pazarlama performansı ile inovasyon alt boyutları arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 4.44. Pazarlama Performansı ile İnovasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan p değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R^2) 0,324'dir.						
Pazarlama Performansı	Boyutlar	B	Standart Hata	Standart B	t Değeri	p değeri
	(Constant)	1,070	,217		4,927	,000
	Ürün İnovasyonu	,093	,076	,080	1,222	,222
	Strateji İnovasyonu	,140	,061	,150	2,284	,023
	Süreç İnovasyonu	,122	,065	,131	1,890	,060
	Pazar İnovasyonu	,300	,076	,290	3,949	,000

H0: Pazarlama performansı düzeyi, inovasyon alt boyutlarından etkilenmemektedir.

H25: Pazarlama performansı düzeyi, inovasyon alt boyutlarından etkilenmektedir.

Pazarlama performansı düzeyi ile inovasyon alt boyutları arasında yapılan regresyon analizi sonucunda pazarlama performans ile sabit katsayı ($p=0,000$), strateji inovasyonu ($p=0,023$) ve pazar inovasyonu ($p=0,000$) alt boyutları arasındaki ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yapılan tespitler sonucunda regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

Pazarlama Performansı = $1,070 + 0,140$ Strateji İnovasyonu + $0,300$ Pazar İnovasyonu

Kurulan regresyon denklemi sonucunda pazarlama performansı;

- Strateji inovasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ürün inovasyonu bir birim arttığında rekabet performansı $0,140$ birim artacaktır.
- Pazar inovasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Strateji inovasyonu bir birim arttığında rekabet performansı $0,300$ birim artacaktır.

4.6.1.5. Piyasa Performansı ile İnovasyon Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi

Piyasa performansı ile inovasyon alt boyutları arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 4.45. Piyasa Performansı ile İnovasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan p değeri $0,000$ 'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R^2) $0,507$ 'dir.						
Piyasa Performansı	Boyutlar	B	Standart Hata	Standart B	t Değeri	p değeri
	(Constant)	,709	,202		3,511	,001
	Ürün İnovasyonu	,144	,071	,113	2,030	,043
	Strateji İnovasyonu	,175	,057	,171	3,059	,002
	Süreç İnovasyonu	,527	,060	,521	8,761	,000
	Pazar İnovasyonu	-,018	,071	-,016	-,257	,798

H0: Piyasa performansı düzeyi, inovasyon alt boyutlarından etkilenmemektedir.

H26: Piyasa performansı düzeyi, inovasyon alt boyutlarından etkilenmemektedir.

Piyasa performansı düzeyi ile inovasyon alt boyutları arasında yapılan regresyon analizi sonucunda piyasa performansı ile sabit katsayı ($p=0,001$), Ürün inovasyonu ($p=0,043$), strateji inovasyonu ($p=0,002$) ve süreç inovasyonu ($p=0,000$) alt boyutları arasındaki ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yapılan tespitler sonucunda regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Piyasa Performansı} = 0,709 + 0,144 \text{ Ürün İnovasyonu} + 0,175 \text{ Strateji İnovasyonu} + 0,527 \text{ Süreç İnovasyonu}$$

Kurulan regresyon denklemi sonucunda piyasa performansı;

- Ürün inovasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ürün inovasyonu bir birim arttığında rekabet performansı 0,144 birim artacaktır.
- Strateji inovasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Strateji inovasyonu bir birim arttığında rekabet performansı 0,175 birim artacaktır.
- Süreç inovasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Süreç inovasyonu bir birim arttığında rekabet performansı 0,527 birim artacaktır.

4.6.1.6. İşletme Performansı ile İnovasyon Arasındaki İlişki

İşletme performansı ile inovasyon arasındaki regresyon analizi sonucu aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 4.46. İşletme Performansı ile İnovasyon Arasındaki Regresyon Analizi Sonucu

	Rekabet Performansı	Üretim Performansı	Finansal Performans	Pazarlama Performansı	Piyasa Performansı
Ürün İnovasyonu	V	V	V	Y	V
Strateji İnovasyonu	V	V	V	V	V
Süreç İnovasyonu	V	V	Y	Y	V
Pazar İnovasyonu	V	V	Y	V	Y

V=Var, Y=Yok

4.6.2. Örgütsel Öğrenme ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi

Bu bölümde örgütsel öğrenme işletme performansı üzerindeki etkisinin olup olmadığı 5 alt başlıkta incelenmiştir. Bu alt başlıklar her bir finansal performans düzeyi ile örgütsel öğrenme ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

4.6.2.1. Rekabet Performansı ile Örgütsel Öğrenme Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi

Rekabet performansı ile örgütsel öğrenme alt boyutları arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 4.47. Rekabet Performansı ile Örgütsel Öğrenme Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan p değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R^2) 0,304'dir.						
Rekabet Performansı	Boyutlar	B	Standart Hata	Standart B	t Değeri	p değeri
	(Constant)	2,099	,263		7,982	,000
	Örgütsel İnovasyon	,404	,071	,473	5,717	,000
	Örgütsel Performans	,056	,054	,079	1,033	,302
	Öğrenmeye Olan Bağlılık	,017	,054	,019	,309	,757
	Paylaşılan Vizyon	-,083	,043	-,103	-1,913	,057
	Açık Fikirlilik	-,047	,037	-,063	-1,263	,207
	Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	,034	,039	,044	,869	,385
	Örgüt Yaşı	,045	,036	,058	1,248	,213

H0: Rekabet performansı düzeyi, örgütsel öğrenme alt boyutlarından etkilenmemektedir.

H27: Rekabet performansı düzeyi, örgütsel öğrenme alt boyutlarından etkilenmektedir.

Rekabet performansı düzeyi ile örgütsel öğrenme alt boyutları arasında yapılan regresyon analizi sonucunda rekabet performansı ile sabit katsayı ($p=0,000$) ve örgütsel inovasyon ($p=0,000$) alt boyutları arasındaki ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yapılan tespitler sonucunda regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Rekabet Performansı} = 2,099 + 0,404 \text{ Örgütsel İnovasyon}$$

Kurulan regresyon denklemi sonucunda rekabet performansı;

- Örgütsel inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel inovasyon bir birim arttığında rekabet performansı 0,404 birim artacaktır.

4.6.2.2. Üretim Performansı ile Örgütsel Öğrenme Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi

Üretim performansı ile örgütsel öğrenme alt boyutları arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 4.48. Üretim Performansı ile Örgütsel Öğrenme Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan p değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R^2) 0,535'dir.						
Üretim Performansı	Boyutlar	B	Standart Hata	Standart B	t Değeri	p değeri
	(Constant)	1,876	,276		6,795	,000
	Örgütsel İnovasyon	,101	,074	,114	1,357	,176
	Örgütsel Performans	,304	,057	,415	5,366	,000
	Öğrenmeye Olan Bağlılık	-,002	,056	-,003	-,040	,968
	Paylaşılan Vizyon	,070	,045	,085	1,555	,121
	Açık Fikirlilik	-,009	,039	-,012	-,241	,810
	Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	,006	,041	,008	,149	,882
	Örgüt Yaşı	,034	,038	,042	,893	,373

H0: Üretim performansı düzeyi, örgütsel öğrenme alt boyutlarından etkilenmemektedir.

H28: Üretim performansı düzeyi, örgütsel öğrenme alt boyutlarından etkilenmektedir.

Üretim performansı düzeyi ile örgütsel öğrenme alt boyutları arasında yapılan regresyon analizi sonucunda üretim performansı ile sabit katsayı ($p=0,000$) ve örgütsel performans ($p=0,000$) alt boyutları arasındaki ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yapılan tespitler sonucunda regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Üretim Performansı} = 1,876 + 0,304 \text{ Örgütsel Performans}$$

Kurulan regresyon denklemi sonucunda üretim performansı;

- Örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel performans bir birim arttığında üretim performansı 0,304 birim artacaktır.

4.6.2.3. Finansal Performans ile Örgütsel Öğrenme Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi

Finansal performansı ile örgütsel öğrenme alt boyutları arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 4.49. Finansal Performans ile Örgütsel Öğrenme Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan p değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R^2) 0,418'dir.						
Finansal Performans	Boyutlar	B	Standart Hata	Standart B	t Değeri	p değeri
	(Constant)	2,341	,281		8,326	,000
	Örgütsel İnovasyon	-,212	,075	-,253	-2,813	,005
	Örgütsel Performans	,321	,058	,462	5,558	,000
	Öğrenmeye Olan Bağlılık	,114	,057	,137	1,996	,047
	Paylaşılan Vizyon	,037	,046	,048	,810	,419
	Açık Fikirlilik	-,035	,040	-,047	-,866	,387
	Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	,041	,042	,054	,992	,322
	Örgüt Yaşı	,047	,039	,061	1,204	,229

H0: Finansal performans düzeyi, örgütsel öğrenme alt boyutlarından etkilenmemektedir.

H29: Finansal performans düzeyi, örgütsel öğrenme alt boyutlarından etkilenmektedir.

Finansal performans düzeyi ile örgütsel öğrenme alt boyutları arasında yapılan regresyon analizi sonucunda finansal performans ile sabit katsayı ($p=0,000$) ve örgütsel performans ($p=0,000$) alt boyutları arasındaki ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yapılan tespitler sonucunda regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Finansal Performans} = 2,341 + 0,321 \text{ Örgütsel Performans} - 0,212 \text{ Örgütsel İnovasyon}$$

Kurulan regresyon denklemi sonucunda finansal performans;

- Örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel performans bir birim arttığında finansal performans 0,321 birim artacaktır.
- Örgütsel inovasyon arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel inovasyon bir birim arttığında finansal performans 0,212 birim azalacaktır.

4.6.2.4. Pazarlama Performansı ile Örgütsel Öğrenme Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi

Pazarlama performansı ile örgütsel öğrenme alt boyutları arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 4.50. Pazarlama Performansı ile Örgütsel Öğrenme Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan p değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R^2) 0,515'dir.						
Pazarlama Performansı	Boyutlar	B	Standart Hata	Standart B	t Değeri	p değeri
	(Constant)	2,629	,255		10,294	,000
	Örgütsel İnovasyon	,099	,069	,123	1,449	,148
	Örgütsel Performans	,307	,052	,460	5,866	,000
	Öğrenmeye Olan Bağlılık	-,240	,052	-,298	-4,611	,000
	Paylaşılan Vizyon	,126	,042	,167	3,007	,003
	Açık Fikirlilik	-,049	,036	-,070	-1,362	,174
	Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	,022	,038	,030	,574	,567
	Örgüt Yaşı	,012	,035	,016	,337	,736

H0: Pazarlama performansı düzeyi, örgütsel öğrenme alt boyutlarından etkilenmemektedir.

H30: Pazarlama performansı düzeyi, örgütsel öğrenme alt boyutlarından etkilenmemektedir.

Pazarlama performansı düzeyi ile örgütsel öğrenme alt boyutları arasında yapılan regresyon analizi sonucunda pazarlama performansı ile sabit katsayı ($p=0,000$), örgütsel performans ($p=0,000$), öğrenmeye olan bağlılık ($p=0,000$), paylaşılan vizyon ($p=0,003$) alt boyutları arasındaki ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yapılan tespitler sonucunda regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Pazarlama Performansı} = 2,629 + 0,307 \text{ Örgütsel Performans} - 0,240 \text{ Öğrenmeye Olan Bağlılık} + 0,126 \text{ Paylaşılan Vizyon}$$

Kurulan regresyon denklemi sonucunda pazarlama performansı;

- Örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel performans bir birim arttığında pazarlama performansı 0,307 birim artacaktır.

- Öğrenmeye olan bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Öğrenmeye olan bağlılık bir birim arttığında pazarlama performansı 0,24 birim azalacaktır.

- Paylaşılan vizyon arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Paylaşılan Vizyon bir birim arttığında pazarlama performansı 0,126 birim artacaktır.

4.6.2.5. Piyasa Performansı ile Örgütsel Öğrenme Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi

Piyasa performansı ile inovasyon alt boyutları arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 4.51. Piyasa Performansı ile Örgütsel Öğrenme Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan p değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R ²) 0,375'dir.						
Piyasa Performansı	Boyutlar	B	Standart Hata	Standart B	t Değeri	p değeri
	(Constant)	2,900	,256		11,315	,000
	Örgütsel İnovasyon	,505	,069	,575	7,344	,000
	Örgütsel Performans	,098	,053	,135	1,865	,063
	Öğrenmeye Olan Bağlılık	-,187	,052	-,214	-3,590	,000
	Paylaşılan Vizyon	-,178	,042	-,217	-4,241	,000
	Açık Fikirlilik	-,056	,036	-,072	-1,532	,126
	Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	,010	,038	,013	,269	,788
	Örgüt Yaşı	,020	,035	,025	,567	,571

H0: Piyasa performansı düzeyi, örgütsel öğrenme alt boyutlarından etkilenmemektedir.

H31: Piyasa performansı düzeyi, örgütsel öğrenme alt boyutlarından etkilenmektedir.

Piyasa performansı düzeyi ile örgütsel öğrenme alt boyutları arasında yapılan regresyon analizi sonucunda pazarlama performansı ile sabit katsayı (p=0,000), örgütsel inovasyon (p=0,000), öğrenmeye olan bağlılık (p=0,000), paylaşılan vizyon (p=0,000) alt boyutları arasındaki ilişki olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). Yapılan tespitler sonucunda regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

Piyasa Performansı = 2,900 + 0,505 Örgütsel İnovasyon – 0,187 Öğrenmeye Olan Bağlılık - 0,178 Paylaşılan Vizyon

Kurulan regresyon denklemi sonucunda piyasa performansı ;

- Örgütsel inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel inovasyon bir birim arttığında piyasa performansı 0,505 birim artacaktır.

- Öğrenmeye olan bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Öğrenmeye olan bağlılık bir birim arttığında piyasa performansı 0,187 birim azalacaktır.

- Paylaşılan vizyon arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Paylaşılan vizyon bir birim arttığında piyasa performansı 0,178 birim azalacaktır.

4.6.2.6. İşletme Performansı ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki

İşletme performansı ile örgütsel öğrenme arasındaki regresyon analizi sonucu aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 4.52. İşletme Performansı ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki Regresyon Analizi Sonucu

	Rekabet Performansı	Üretim Performansı	Finansal Performans	Pazarlama Performansı	Piyasa Performansı
Örgütsel İnovasyon	V	Y	Y	Y	V
Örgütsel Performans	Y	V	V	V	Y
Öğrenmeye Olan Bağlılık	Y	Y	Y	V	V
Paylaşılan Vizyon	Y	Y	Y	V	V
Açık Fikirlilik	Y	Y	Y	Y	Y
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	Y	Y	Y	Y	Y
Örgüt Yaşı	Y	Y	Y	Y	Y

V=Var, Y=Yok

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışmada; örgütsel öğrenme, inovasyon kavramı ve performans ilişkileri araştırılmıştır. “Örgütsel Öğrenme ve Inovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkisi: Taşımacılık Sektörü Örneği” başlıklı bu bölümde araştırmanın amacı, önemi ve yöntemine ilişkin bilgilere yer verildikten sonra araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Araştırmada ilk önce, değişkenlere ait betimleyici istatistiklere yer verilmiş, değişkenler ve onların alt boyutları arasındaki ilişkiler için korelasyonlara bakılmıştır. Değişkenlerin birbirlerine olan etkilerini ortaya çıkarmak için ise regresyon analizleri yapılmıştır. Bağımsız değişkenler örgütsel öğrenme ve inovasyonun bağımlı değişken olan işletme performansı üzerinde herhangi bir etki yaratıp yaratmadığı araştırılmıştır.

Tüm bu yapılan analizler ve elde edilen bulgular ışığında, bu bölümde elde edilen sonuçlar sırasıyla değişkenler bazında değerlendirilerek, araştırma sorularına cevap verilmiş ve hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmadığına bakılmıştır. En son olarak ise, gelecekte yapılacak araştırmalara yön vermesi amacıyla birtakım önerilerde bulunulmuştur. Değerlendirmeler değişkenler göz önüne alınarak aşağıda sırasıyla yapılmıştır.

5.1. Değişkenlerle İlgili Değerlendirmeler

Bu bölümde demografik bulgulara yönelik elde edilen sonuçlar ele alınacaktır. Elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanabilir;

Cinsiyet değişkenine yönelik bilgiler işletme bazında incelendiğinde; toplumda rol farklılığı ve cinsiyet sebebiyle erkek ve kadınlar işletmelerde farklı beklenti içinde bulunmaktadırlar. Kadınların çalışma ortamlarında daha çok sosyal ilişki ve çalışma şartlarına önem verdiği söylenebilir. Bunun yanı sıra erkekler ise kariyer geliştirmeye, ücrete ve işlerinde ilerleme imkanlarına daha fazla önem vermektedir.

Çalışanlar medeni hal kapsamında incelendiğinde; sorumluluğunu üstlendiği yakınlarının ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek kazancı sağlayabilmek fikriyle kişileri çalışmaya sevk eden faktörlerin başında medeni hal gelmekte dolayısıyla evli olan kişiler çalışma hayatına daha çok dahil olmaktadır. Ekonomik ödül verme, ücret artışı, primli ücret, karara katılma gibi teşvikler çalışanları motivasyonunu yükseltmekte, bu da işletme performansını artırmaktadır. Bu teşvikler yoluyla ailesini daha rahat bir yaşam süreceğini düşünen çalışanların, çalıştığı işletmeye bağlılığında da artış gözlemlenmiştir.

Anket katılımcıları eğitim düzeyi bazında incelendiğinde; işletmelerde çalışanların ve üst düzeyde olan idarecilerin de önem vermesi gereken konulardan biri eğitim olmaktadır. Eğitim desteklerinin amacına ulaşması adına öncelikli olarak yöneticilerin, sonrasında ise çalışanların eğitim konusunda teşvik edilmesi ya da desteklenmesi işletme açısından yararlı olmaktadır.

Çalışanlar, çalışma pozisyonu bazında incelendiğinde; işletmelerde çalışanların iş hayatındaki pozisyonlarının; bireylerin yetenek ve uzmanlıklarına göre planlanması gerekmektedir. Bireylerin işletme içinde bulundukları pozisyonlar, hayatın içinde de yer almakta olan önemli bir parça olmaktadır. Çalışanların pozisyonlarının vasıflarına göre ayarlanmasının, örgütsel öğrenme ve inovasyonun işletme performansı üzerine olumlu etkisi olabilir.

5.2. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Değerlendirmeler

Bu bölümde araştırma hipotezlerinden elde edilen bulgulara yönelik ele alınacaktır. Elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanabilir;

5.2.1. Anova Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar

Yapılan analizler sonucunda cinsiyet ile strateji inovasyonu arasındaki ilişki incelendiğinde; işletmelerde işe uygun eleman alımların yapılması, iş ilişkilerinin devam ettirilmesi ya da işe son verilmesi gibi süreçlerde üzerinde durulan hususlardan biri cinsiyet olmaktadır. Toplumlar tarafından oluşturulmuş olan erkek ve kadına ait roller, davranışlar, değerler vb. özellikler, işletme içinde çalışan

davranışları üzerinde de etkili olmaktadır. İş yaşamında erkek kadın ayrımı üzerinde çok fazla durulmakla birlikte bu ayrımın dünya genelinde birçok ülkede de yapıldığı belirlenmiştir.

Bu çalışmada cinsiyet ile örgütsel öğrenmenin boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; eski zamanlardan bu yana kadınlara ve erkeklere farklı özellikler yüklenmesi, rollerin ve statülerin biyolojik olarak yani cinsiyetle belirlendiği fikrini akıllara getirmektedir. İşletme içinde cinsiyet olgusu, bireylerin yaptıkları ve yapmakta oldukları işin özelliklerine göre tanımlanmaktadır. Toplumlar, erkek ya da kadını; rolleri, beklentileri, davranış modelleri, hakları ve farklı özellikleri olan erkek ve kadın haline dönüştürmektedir. Kadınlar ve erkekler için hangi davranışların uygun hangilerinin doğru ya da yanlış olduğunu toplumlar belirlemektedir. Kadın ya da erkeklerin yapabileceği işlerin, toplumsallaşma aşamasında ve kültür içinde meydana geldiği gözlenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, işletme performansının cinsiyetle ilişkisi incelendiğinde; hizmetin sunulması konusunda erkek ve kadınlar arasında ayrım yapılsa da erkek ve kadın birbirini tamamlamaktadır. Kadınların hizmet konusunda ve işletme performansının artırılması konusunda; ilgi, güvenilirlik, görsellik boyutlarında beklenti ve algıları yüksek durumdadır. Erkeklerin de duyarlılık olarak beklenti ve algıları yüksek boyutta olmaktadır.

Ürün inovasyonu ile çalışanların medeni halleri arasındaki ilişki incelendiğinde; işletmelerde çalışanların medeni hali iş performansları konusunda farklılıklar göstermektedir. Çalışan bireylerin medeni durumları, sosyal yaşam ve iş hayatı bakımından çalışan beklentilerini etkilemekte ve değişiklik göstermektedir. İşletmenin bazı birimlerinde evliler bazı birimlerinde ise bekarlar başarılı olmaktadır. Medeni hale göre iş dağılımı yapmak, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini sağlamak, işletmelerin çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını artırmaktadır.

Üretim performansı ve pazarlama performansı ile medeni hal arasındaki ilişki incelendiğinde; evlilik genel anlamda kişilerin mutluluğu konusunda etkili olsa da evlilik yaşamının kaliteli olması kişilerin mutlu olmasını sağlayan en önemli

etkenlerden olmaktadır. Evli olanların ihtiyaçlarının ve sorumluluklarının daha fazla olmasından dolayı, çalışma performans ve motivasyonlarının düşük bulunmuştur ancak çalışanların çalışma performanslarının ve motivasyonlarının yüksek olması gerekmektedir. İşletme içinde bekar çalışanların daha az maddi kaygılarının olması, hizmet ettikleri işletmeye daha olumsuz tavır takınmalarına neden olabildiği belirlenmiştir.

Yaş ile inovasyonun boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların yaşları; işlerine karşı olan algılarını, tutumlarını, beklenti ve isteklerini etkilemektedir. İnovasyon; işletme, lkeler ve sektörler için birer çıkış yolu şeklinde algılanmakta, bu da işletmeler için sürdürülebilir bir rekabet avantajının yakalanmasında en önemli ön koşul olarak görülmektedir. İş hayatına yeni adım atan çalışan, ilk defa iş aramanın ve iş bulmanın problemlerini yaşamakta, özelliklerine ve eğitimine uygun işte çalışmanın arzusunu duymaktadır. Böylelikle yaş bakımından genç olan çalışanlarda daha fazla çalışma isteği olmakta ve bundan dolayı inovasyon girişimlerine daha çok yenilikçi genç çalışanlar yönlendirilmektedir.

Yaş ile örgütsel inovasyon, örgütsel performans, öğrenmeye olan bağlılık ve paylaşılan vizyon arasındaki ilişki incelendiğinde; kişilerin, işe bağlanabilmeleri için iş ortamlarını ve işlerini tanımaları, işlerine alışmaları, kendileri açısından olumlu olanı görmeleri ve tüm bunlar içinde belli bir srenin geçmesi gerekmektedir. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, rekabetçi avantajlarını ellerinde tutabilmeleri ve devamlı büyüyüp gelişebilmeleri için işletmelerin çevrelerinde meydana gelebilecek tüm değişikliklere ayak uydurmaları gerekmektedir. İşe ve iş yaşamına yönelik bazı değerler yaş ilerledikçe değişmektedir. Buna bağlı olarak çalışanlar yaş olarak ilerledikçe işyerlerinde denetim, deneyim ve yeteneklerini sergileyebilme imkanının artmasını istemektedir.

Yaş ile rekabet performansı ve piyasa performansı arasındaki ilişki incelendiğinde; işletme performansının sağlanması, işletmeler açısından belirlenen hedeflere verimli bir biçimde ve zamanında ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Bu bakımdan işletmelerde çalışanların yaşı ilerledikçe kişilerin çalışabileceği işler ve kurum sayıları azalmakta, iş bulma imkanı zorlaşmakta, sahip olunan maddi değer, ayrıcalık ve hakları kaybetme kaygısıyla çalışanların performanslarında düşüş

yaşanmakta bu da işletme performansını olumsuz etkilemektedir. Türkiye’deki işletmelerin iş ilanlarına bakıldığında çalışan seçiminde genel olarak yaş sınırlaması olduğu görülmektedir. Yaş ilerledikçe iş imkanları azalmakta, kişiler çalıştıkları işte kalmak istemekte ve risk almayı göze alamamaktadırlar.

Eğitim durumu ile inovasyonun boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; işletmelerin ürettiği hizmet ve ürünlerin çıktıları, çalışanların eğitim durumunun önemli olduğu vurgulamaktadır. Dış etkenler ve kurum içi koşullarla çalışanların eğitim durumları daha fazla önem arz etmektedir. İşletmelerde ortaya çıkan dönüşüm ya da değişimlerin kalıcı ve etkili olabilmesi için eğitimle desteklenmesi gerekmektedir. İnovasyonun, işletme yönetiminin ve yöneticilerin bir fonksiyonu ya da doğal bir gereksinimi olması gerekmektedir. Bu kapsamda işletme yönetiminin inovasyondan korkup kaçmaması önemli olmaktadır.

Eğitim durumu ile örgütsel öğrenmenin boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; çalışanların eğitim düzeyleri; iş hayatından beklentilerini ve iş hayatına bakışını etkilemektedir. İşletmelerin, başarılı olabilmesi ve rekabetçi yapılarını koruyabilmeleri açısından inovasyon büyük önem taşımaktadır. Eğitim düzeyi düşük çalışanların alternatif iş imkanları daha kısıtlı olduğundan dolayı çalıştıkları pozisyona ve işletmeye daha bağlı olmaktadır. Eğitim seviyesi yükseldikçe iş yaşamına, işe yüklenen beklenti ve mana çeşitli olmaktadır. İş yaşamı kişiler için yalnızca para kazanmaktan ziyade toplumda statüye sahip olma, sosyal ilişkileri geliştirme gibi birçok anlam taşımaktadır. Dolayısıyla eğitim düzeyi yüksek kişiler işleriyle ilgili olan değerlendirmelerde titiz davranmaktadır.

Eğitim durumu ile işletme performansı arasındaki ilişki incelendiğinde; ekonomik ve sosyal şartlar ölçüsünde eğitimini devam ettirmiş ve eğitim düzeyi yüksek kişilerin, eğitim düzeyi düşük olan kişilere göre bakış açıları farklı olmaktadır. İş yaşamına küçük yaşlarda atılmaktansa, eğitimin maliyetine göze alıp, fedakarlık göstermiş kişiler, eğitimleri sona erdiğinde nitelikli çalışan olarak çalışma hayatında yerlerini almaktadır. Eğitim için harcanan zaman ve masrafın karşılığına yönelik ücret ve çalışma şartlarındaki talep de yüksek olmaktadır.

Çalışma departmanı ile inovasyonun boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; işletmede çalışan kişilerin, çalıştıkları birimlere göre öğrenme

seviyeleri ve performanslarında düşüşler yaşanmaktadır. İşletmede çalışan kişilere aralıklı olarak psikolojik destek verilerek çalışanların motive edilmesi, performanslarını artırmaktadır. Birimler arası iş yükünün ve sorumlulukların çeşitli olması, kişilerin performansının da farklılaşmasına neden olmaktadır. İnovasyon, ülkeler için sürdürülebilir bir büyüme, artmakta olan iş imkanları olarak görülmekte, bu nedenle de gerekli ortamların hazırlanması, işletmeler için en önemli unsurlardan biri kabul edilmektedir.

Çalışma departmanı ile işletme performansı boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; görevini hakkıyla yerine getiren çalışanların, çalıştıkları departmanlardan memnuniyet duymasını sağlamak ve hizmet kalitesini artırmak için bu noktada desteklenmeleri gerekmektedir. Çalışan bulunduğu pozisyondan daha fazla sorumluluk ve yetki içeren başka bir göreve getirilmesi terfi olarak adlandırılmaktadır. Terfi ile birlikte çalışanın ücretinde ve sosyal saygınlığında artış olmaktadır.

Hizmet süresi ile inovasyonun boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; kıdem ve yaş bakımından uzun süren iş hayatı olan çalışanlar, kendilerinden kıdemsiz ve genç çalışanların emri altında olmaktan rahatsız olmakta ve işleriyle kendileri arasında bağ kuramamaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanlarını işleriyle özdeşleştirmeleri için geren yardımı ve desteği yapmaları gerekmektedir. İnovasyon da işletmeler için rekabet sağlamanın, ülkeler ve toplumlar için de refahın ve kalkınmanın bir anahtarı olarak görülmektedir.

Hizmet süresi ile işletme performansı boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; uzun yıllar aynı işletmede çalışmış kıdemli bir kişinin işletmesine daha bağlı olması beklenmektedir. Kıdem, bir kişinin işte çalıştığı zaman dilimiyle alakalı olmaktadır. Kişinin işine alışamaması, işi ile psikolojik olarak özdeşleşememesi, doyum sağlayamaması işten ayrılmaya sebep olabilir. İşletmelerdeki grupların veya bireylerin kapasitelerinin genişletilmesi, çalışanların performanslarının gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Aylık gelir ile inovasyonun boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; kişileri çalışmaya yönelten en önemli gücün, motif yaşamını ve ailesinin yaşantısını devamlı kılacak ücreti kazanmak olduğu düşünülmektedir. Ücret artışı, ekonomik ödül verme,

karara katılma, primli ücret ekonomik özendirme araçları olarak bilinmektedir. Kişileri çalışmaya teşvik eden, özendiren araçlar bütün çalışanları etkilemekte ve örgütsel öğrenme düzeyini artırmaktadır. Aile yaşamını da düşünmekte olan çalışanların, bu özendirme araçlarıyla işletmeye olan bağlılıkları daha da artmakta dolayısıyla bu durum işletme performansını da etkilemektedir.

Aylık gelir ile işletme performansı boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; işletmelerin çalışma alanları, büyüklükleri ve türü ne olursa olsun yöneticilerin sorumluluk duyduğu alanlardan birisi de çalışan performansını artırmak olmaktadır. Yöneticiler iş gücünün en etkin biçimde kullanılması ve çalışanların performansları artırmak için uygulamalar yapmaktadırlar. Çalışan performansı ile finansal performans birbirini etkilemektedir. Finansal performans işletmelerin finansal pozisyonunu, yatırımlarının güvenliğinin ve riskinin değerlendirilmesi olarak bilinmektedir. Çalışanların aylık gelirlerini belirleme noktasında finansal performans da etkili olmaktadır.

5.2.2. Korelasyon Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar

Pazar inovasyonu ile strateji inovasyonu ve süreç inovasyonu arasındaki korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde; işletmeler, inovasyonun yeni fikirlerin kara dönüştürülmesi olduğunu ileri sürmüştür. Günlük hayatta yaşam kalitesi ve refah seviyesinin artmasının inovasyona bağlı olduğu belirtilmiştir.

Örgütsel inovasyon ile süreç inovasyonu arasındaki korelasyon analizi incelendiğinde; işletmelerde yeniliğin oluşumu için inovasyon süreciyle örgütsel öğrenmenin desteklenmesinin yararlı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan örgütsel performans ile pazar inovasyonu arasındaki ilişki incelendiğinde de; örgütsel performansın çalışanların verimliliğini artırabileceği, ürün ve hizmetlerin geliştirilebileceği ve pazar inovasyonunun daha da etkin olabileceği belirtilmiştir.

Rekabet performansı ile strateji inovasyonu ve süreç inovasyonu arasındaki korelasyon sonrasındaki ilişki incelendiğinde; işletmelerin rekabetçi piyasada kalabilmeleri için performanslarını sürekli artırmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin performanslarına artırabilmeleri için ise yenilikçilik önemli bir araç olarak birçok işletme tarafından kullanılabilmektedir. Piyasadaki rekabette

başarılı olabilmenin yolu; strateji inovasyonunu başarılı bir şekilde yürütmek ve süreç inovasyonunu planlı bir şekilde takip etmektir.

Süreç inovasyonu ve örgütsel inovasyon ile pazar inovasyonu ve örgütsel performans arasındaki korelasyon analizi sonrasında; işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için süreç içinde ve sonunda yer alan her türlü faaliyeti başarıyla yürütmeleri gerekmektedir. Süreç inovasyonun da birinin üretilmesinden satış sonrasına kadar her türlü faaliyet planlı ve koordineli bir şekilde yürütülmesinin yararlı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, süreç inovasyonu, örgütsel inovasyon, pazar inovasyonu ve örgütsel performans konusundaki işletme faaliyetlerinin koordineli bir şekilde yürütülmesinin gereği ortaya çıkmıştır.

Örgütsel performans ve örgüt inovasyonu ile öğrenmeye olan bağlılık ve örgüt inovasyonu arasındaki korelasyon analizi sonucunda; değişimi gerçekleştirmek amacıyla, süreçlerin en iyi şekilde yönetilmesi ve geri bildirimlerin zamanında yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel performansın artması özel inovasyonun da gelişmesine ve ayrıca örgütsel bağlılığın da artmasına neden olduğu belirtilmiştir.

Rekabet performansı ve piyasa performansı ile örgütsel inovasyon arasındaki korelasyon analizleri sonuçları incelendiğinde; çalışanların işletme de en temel rol de bulunduğu ve işletme dışında ya da içindeki değişimleri yönden de için ortaya çıkan farklılaşmaları ortaya koyacak olan her türlü potansiyellerle donatılmış olmalarının Rekabet performansı ve piyasa performansının artmasına katkı sağladığı belirlenmiştir. Rekabet performansı ve piyasa performansı üzerinde pek çok değişkenin etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Süreç inovasyonu ile rekabet performansı ve piyasa performansı arasındaki korelasyon analizlerinden elde edilen veriler incelendiğinde; önemli ya da yeni olan iyileştirilmiş üretimlerin gerçekleştirilmesi süreç inovasyonunu ortaya koymaktadır. İşletmelerde performans ise işletmelerin amaçlarına ne derecede gerçekleştirdiklerini tespit etmek amacıyla ölçülmektedir. Gün geçtikçe yaşanan globalleşme zarfında işletmelerin rekabet ettiği ortamda ayakta durabilmeleri için performanslarını

artırabilmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla işletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmelerinin en koşulu yenilikçi yeteneklerini geliştirmekten geçtiği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel inovasyon ile rekabet performansı ve piyasa performansı arasında yapılan korelasyon analizlerinden elde edilen veriler sonucunda; yoğun bir rekabet ortamında işletmelerin değişen çevre şartlarına ayak uydurabilmesi için yapması ve izlemesi gerekli olan pek çok süreç olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin öğrenen örgüt olabilmeleri bu süreçlerden biri olmaktadır. Örgütsel inovasyonun, bir işletmenin yoğun bir rekabet ortamında ayakta durabilmesini sağlayan en önemli faktörlerin başında geldiği belirlenmiştir.

Piyasa performansı ile rekabet performansı ve pazarlama performansı ile üretim performansı arasındaki korelasyon analizlerinden elde edilen veriler incelendiğinde; performansın işletmelerin başarısını ve amaçlarına ulaşma düzeylerini tanımlayan bir kavram olduğu belirlenmiştir. İş sistemlerinden elde edilen performans, yapılan işten belli bir zaman sonra elde edilen çıktı ya da çalışmalar olmaktadır. İşletme düzeyinde yapılmakta olan yeniliklerin, işletmelerin pazar payına, sürdürülebilir ekonomilerindeki büyümenin ve bunun sonucunda kârlılığında artmasına neden olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

5.2.3. Regresyon Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar

Rekabet performansı ile inovasyon alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; küreselleşme sonunda yeni ve dinamik bir ekonominin oluşumu, işletmelerin artan rekabet ortamı içinde performanslarını artırmalarına ve bu artışın devamlılık sağlamasına bağlı olmaktadır. Hızlı bir şekilde değişen çevre, yeni küresel rakipler, yeni teknolojiler, yeni ihtiyaçlar ve yaşam tarzı rekabet performansının ve gücünün artırılması noktasında önemlidir. Bir işletmenin farklı, yeni, değişik bir ürün geliştirmesi ve bunu pazara sunması anlamına gelen ürün inovasyonu rekabet performansını artırma yollarından biri olmaktadır.

Üretim performansı ile inovasyon alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; dünyanın globalleşmesi ve elektronik ticaretin artması ile birlikte

işletmeler teslimat hızı, ürün kalitesi, güvenilirlik, satış sonrası hizmet, müşteri memnuniyeti gibi konularda rakipleri ile gittikçe daha da artan bir rekabet ortamına girmiştir. İşletmeler rekabet üstünlüğü sağlama ve üretim performansını artırma adına inovasyon stratejilerinden de yararlanmaktadır. Rekabet ortamında işletmeler rakipleriyle olan yarışlarını ürün ve hizmetler yönüyle de kıyaslamaktadır. Kıyaslama da ise hizmet ve ürünlerin kalitesi güvenilirliği, sağlamlığı, müşterilerin istekleriyle olan uyumu gibi hizmet ve ürünün performansını gösteren değişkenler ortaya çıkmıştır. Hizmet ve ürün performansını gösteren değişkenlerin istenilen seviyede olmasını ve iyileşmesini sağlamak için işletmelerin üretim performansını iyileştirici ve geliştirici tedbirler alması gerekmektedir.

Finansal performans ile ürün inovasyonu ve strateji inovasyonu alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; işletmelerin finansal olarak performansı, yürütmekte olduğu uygulamaları, geğmiş dönemlerdeki finansal durumlarla kıyaslama yapmasına imkan tanımaktadır. Ayrıca işletmenin sürekliliği yönünden faaliyetleri adına yatırım ve finansman konusunda işletmelerin alacakları kararların etkinliği noktasında artış sağlamaktadır. Bir işletmenin yeni ve değişik bir ürün ya da hizmeti geliştirmesi yani ürün inovasyonu yapması, finansal performansının artırmasına yardımcı olmaktadır.

Pazarlama performansı ile inovasyon alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi yani süreç inovasyonu pazarlama performansının artmasına yardımcı olmaktadır. Farklılık oluşturan yenilik çalışmalarının hepsi, pazarlama performansını artırmaktadır. Pazarlama yenilik çalışmaları, var olan ya da potansiyel müşteriler için değer ifade etmekte ve böylelikle müşteri memnuniyeti ve pazar payı artmaktadır.

Rekabet performansı ile işletme performansı boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; globalleşen dünyada rekabet kavramının artması, rakiplere karşı üstün olma gayreti, bilgi teknolojilerinden daha çok istifade etme arzusu işletmeleri farklı uygulamalara yöneltmektedir. Maliyetlerin düşürölmesi, iş süreçlerinin kısılması, kalite, satış sonrası hizmetler bu uygulamalar sonucu önemli hale gelmiş ve bu uygulamaların işletmelerce karşılanması, işletmelerin teknoloji noktasında

daha çok yatırım yapmalarını kaçınılmaz kılmıştır. Rekabet performansının artırılabilmesi insan kaynağı, sermaye ve doğal kaynakların yenilenmesine, geliştirilmesine ve teknolojik değişimlere hızla uyum sağlama yeteneğine bağlıdır. Rekabet performansını artırma konusunda önemli noktalardan biri de örgütsel inovasyon olmaktadır. İşletmelerdeki örgütsel inovasyonlar, çalışmanın yürütülmesi için rutinler ve usullerin organize edilmesine ilişkin yeni yöntemlerin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır.

Üretim performansı ile örgütsel performans boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; işletmeler, rekabetçi ortamda elektronik ticaretin artması ve dünyanın globalleşmesiyle teslimat hızı, ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti, güvenilirlik, satış sonrası hizmetler gibi noktalarda artan bir rekabet ortamında yer almaktadır. Üretim safhasında zaman, bir rekabet avantajı ve üretim performansının önemli bir göstergesi olması sebebiyle büyük önem arz etmektedir. Örgütsel inovasyonların, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini azaltmak, işyeri memnuniyetini iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara erişim sağlamak ya da araç, gereç, maliyetlerini düşürmek kaydıyla üretim performansını artırması öngörülmektedir.

Finansal performansı ile örgütsel performans boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; işletmelerin kurulma fikriyle başlayan; üretim, genişleme ve yatırım gibi kavramlarla devam eden yaşamda; finansal sorunlar, finansal yeterlilik ve finansal yapı etkin çalışma alanları olduğu görülmektedir. İşletme performansı konusunda en objektif belirleyici, finansal performanstır. Finansal yapının optimalliği ile finansal performansa ulaşabilme birbirine paralel özelliğe sahip olmaktadır. Finansal yapı birçok önemli unsurun yanında sermaye yapısı, piyasa değeri, sermaye maliyeti olmak üzere üç mühim boyutu içeriğinde taşımaktadır. Finansal performansı; örgütsel performans ile eş tutarak, yüksek karlılık oranlarının çalışanların tutum ve davranışlarını, örgütün rekabet stratejisine katkı sağlayacak şekilde destekleyeceği düşünülmektedir.

Pazarlama performansı ile örgütsel performans, öğrenmeye olan bağlılık ve paylaşılan vizyon boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; işletmelerin pazarlama çalışmalarının başarısı, pazarlama performansı olarak tanımlanmaktadır. Pazarlama performansı, doğru biçimde uygulandığı zaman işletmelere yeni pazarlar açacak ve

işletmelerin uluslararası boyutta pazar sahibi olmalarına yardımcı olacaktır. Öğrenmeye olan bağlılık, örgütlerin deneyimlerinden bazı bilgiler üretmesini, bu bilgilere göre hataları düzeltmesini ve devamlı değişen pazara adapte olmasını sağlamaktadır.

5.3. Çalışma İçin Yapılan Analizlerle İlgili Öneriler

5.3.1. Değişkenlerle İlgili Değerlendirmelere Yönelik Geliştirilen Öneriler

Yapılan çalışmada, anket katılımcılarından 243'ünün (%73,2) erkek, 89'unun (%26,8) kadın olduğu tespit edilmiştir.

❖ Cinsiyet bazında işletmeler için öneri olarak; işletmelerin kadın ve erkek çalışanlarının yaptıkları işlerdeki performanslarına göre ücretlendirmeleri; örgütsel öğrenme, inovasyon ve işletme performansının geliştirilmesi açısından yararlı olabilir.

Bu çalışmada da yapılan analizler sonucunda, toplamda 332 katılımcıdan 238'inin (%71,7) evli olduğu, 94'ünün (%28,3) ise bekar olduğu tespit edilmiştir.

❖ Medeni hal bazında işletmeler için öneri olarak; çevre ve aile yönünden evli çalışanların daha fazla sorumluluğu olduğu için çalışma konusunda daha fazla istekli oldukları belirlenmiştir. Bu nedenle işletmeler ödüllendirme işlemlerin de medeni hali göz önünde bulundurarak teşvik edici uygulamalar yapması çalışan performansının artırılması açısından faydalı olabilir.

Bu çalışma için yapılan analizler sonucunda; 109 kişinin (%32,8) lisans düzeyinde, 86 kişinin (%25,9) lise düzeyinde, 82 kişinin (%24,7) lisansüstü düzeyde, 29 kişinin (%8,7) ilköğretim düzeyinde ve 26 kişinin de (%7,8) ön lisans düzeyinde eğitim aldığı tespit edilmiştir.

❖ Eğitim düzeyi bazında işletmeler için öneri olarak; çalışanların eğitim seviyesinin yüksek olması, işletmelerin eğitime verdiği değeri gözler önüne serdiğinden dolayı, çalışanların üniversiteyi bitirmeye veya okumaya teşvik edilmesi işletmelerin sürekliliği açısından yararlı olabilir.

Bu çalışmada, 134'ünün (%40,4) çalışan, 116'sının (%34,9) departman yöneticisi, 39'unun (%11,7) firma sahibi, 31'inin (%9,3) genel müdür ve 12'sinin (%3,6) ise genel müdür yardımcısı olduğu tespit edilmiştir.

❖ Çalışma pozisyonu bazında işletmeler için öneri olarak; tecrübeli çalışanların işletme birimlerine planlı biçimde dağıtılması ve diğer çalışanların bu durumdan yararlanması amacıyla alt yapının güçlendirilmesini sağlamak, örgütsel öğrenmenin ve verimliliğin artırılması açısından işletmelere katkı sağlayabilir.



5.3.2. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Değerlendirmelerle İlgili Geliştirilen Öneriler

5.3.2.1. Anova Analizleri ile İlgili Öneriler

Bu çalışmada, strateji inovasyonunun cinsiyete göre farklılık gösterdiği ($0,05 > 0,00$), ancak ürün inovasyonu, süreç inovasyonu ve pazar inovasyonunun cinsiyete göre farklılık göstermediği ($0,05 < 0,260, 0,380, 0,634$) tespit edilmiştir.

Cinsiyet bazında işletmelere öneri olarak; kadınların bakış açıları ve düşünce sistemleri erkeklerden farklı olduğu için, işletme içinde kadın çalışanların değişik fikirlerinden yararlanılması ve cinsiyet ayrımı gözetmeksizin işletmelerin örgütsel öğrenmeyi ve inovasyonu geliştirmek için çalışanlarını teşvik etmesi, işletmenin devamlılığını sağlayabilmesi açısından önemli katkılar sağlayabileceği söylenebilir.

Yapılan analizler sonucunda, örgütsel öğrenmenin boyutlarının (örgütsel inovasyon, örgütsel performans, öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı, örgüt yaşı) cinsiyete göre farklılık göstermediği ($0,05 < 0,713, 0,095, \dots 0,834$) tespit edilmiştir.

❖ Cinsiyet bazında işletmelere öneri olarak; işletme kapsamında kadın çalışanların da erkek çalışanlar ile aynı statüde değerlendirilmesi ve inovasyon girişimlerinin desteklenmesi, işletmede tüm çalışan bireylerin motivasyonunu artırabilir ve bunun da işletme verimliliğinin artmasına katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Yapılan çalışmada, işletme performansı boyutlarının (rekabet performansı, üretim performansı, finansal performans, pazarlama performansı, piyasa performansı) cinsiyete göre farklılık göstermediği ($0,05 < 0,109 \dots 0,111$) tespit edilmiştir.

❖ Cinsiyet bazında işletmelere öneri olarak; işletme içinde kadın çalışanlarla erkek çalışanlara yüklenen toplumsal roller ya da deneyimlerden kaynaklanan farklılıkların göz önünde bulundurulmasının, inovasyona yönelik girişimlerinin desteklenmesi, çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırabileceği söylenebilir.

Analizler sonucunda, ürün inovasyonunun medeni hale göre farklılık gösterdiği ($0,014 < 0,05$), ancak strateji inovasyonunun, süreç inovasyonu ve pazar

inovasyonu çalışanların medeni haline göre farklılık göstermediği ($0,05 < 0,424$, $0,469$, $0,426$) tespit edilmiştir.

❖ Medeni hal bazında işletmelere öneri olarak; işletmelerin iş dağılımı, örgütsel öğrenmenin ve inovasyonun gerçekleştirilmesinin ve işletme performansının artırılması konusunda çalışanların medeni hallerini dikkate almasının, çalışan performansının artmasına katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Yapılan bu çalışmada, pazarlama performansı ve üretim performansı boyutlarının çalışanların medeni haline göre değişiklik gösterdiği ($0,031$, $0,00 < 0,05$) tespit edilmiştir.

❖ Medeni hal bazında işletmelere öneri olarak; örgütsel öğrenme ve örgütsel inovasyon kapsamında işletmeye değer veren bütün çalışanların desteklenmesinin, işletme performansının ve verimliliğinin artmasına katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Analizler sonucunda, ürün inovasyonu, strateji inovasyonu, süreç inovasyonu, pazar inovasyonu boyutlarının hepsinin yaşa göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

❖ Yaş bazında işletmelere öneri olarak; genç çalışanların kurumlarda daha fazla görev almasını sağlayarak işletme verimliliğinin sağlanmasının, inovasyonun daha başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi açısından yararlı olabileceği söylenebilir.

Bu çalışmada, örgütsel inovasyon, örgütsel performans, öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon boyutlarının yaşa göre farklılık gösterdiği, ancak açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı, örgüt yaşı boyutlarının yaşa göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

❖ Yaş bazında işletmelere öneri olarak; genç çalışanların ekonomik, sosyal, politik gelişmelere, tüketicilerin hızlı bir şekilde değişen beklenti ve isteklerine, teknolojik uygulamalara hızlı ayak uydurmaları, örgütsel öğrenmeye önem vermeleri ve işletme tarafından öğrenme konusunda desteklenmelerinin önemli olduğu ve işletmelerin bu nedenle çalışanların kararlara katılımını sağlaması, çalışanlarını güçlendirmesi, değişimin sağlanmasının örgütsel öğrenmenin ve inovasyonun gerçekleştirilebilmesi açısından önemli katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Yapılan bu araştırmada, rekabet performansı, piyasa performansı boyutlarının yaşa göre farklılık gösterdiği ($0,05 > 0,00$), ancak üretim performansı, finansal performans, pazarlama performansı yaşa göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

❖ Yaş bazında işletmelere öneri olarak; işletme performansının sağlanmasının, çalışanların işletmeye bağlılıkları, yaptıkları işten memnun olmaları vb. gibi etkenlerle gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu nedenle performansın artırılabilmesi için işletmelerin, genç elemanların aynı alanda daha deneyimli elemanların yanında çalıştırmasının işletmeye önemli katkılar sağlayabileceği söylenebilir.

Analizler sonucunda, ürün inovasyonu, strateji inovasyonu, süreç inovasyonu, pazar inovasyonu boyutlarının hepsinin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

❖ Eğitim durumu bazında işletmelere öneri olarak; işletmelerin belirlemiş oldukları amaçlara katkı sağlayan her yenilik, işletme için inovasyon olarak değerlendirilebilir. Bundan dolayı, işletmelerde inovasyon girişimlerinin yapılabilmesi, statü olarak en üstten başlayıp tüm çalışanların eğitilmesinin, işletmelerin varlığını başarılı biçimde devam ettirmesine, sorunların en aza indirgenmesine ve çözülmesine imkan sağlayabileceği söylenebilir.

Yapılan bu çalışmada, örgütsel inovasyon, örgütsel performans, öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon boyutlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği, ancak açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı, örgüt yaşı boyutlarının eğitim durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

❖ Eğitim durumu bazında işletmelere öneri olarak; çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça, örgütsel düzeyde normatif bağlılık seviyeleri de arttığından işletme yöneticilerinin örgütsel öğrenmeye önem vermesinin, çalışanların işten ayrılma düşüncelerini belirleyerek, düzeltici ve düzenleyici önlemlerin alınması açısından fayda sağlayabileceği söylenebilir.

Yapılan analizler sonucunda, rekabet performansı, piyasa performansı, üretim performansı, finansal performans, pazarlama performansı boyutlarının çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

❖ Eğitim durumu bazında işletmelere öneri olarak; işletme çalışanlarının eğitim düzeylerinin yüksek olması ile teknolojiye ve yeniliklere ayak uydurabilmelerinin işletmelerin hizmet ve ürün satışlarını olumlu etkileyebileceği söylenebilir.

Bu çalışmada, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazar inovasyonu boyutlarının çalışma departmanına göre farklılık gösterdiği, ancak strateji inovasyonunun farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

❖ Çalışma departmanı bazında işletmelere öneri olarak; işletmelerde çalışan kişilerin inovasyon yeteneklerini ve başarımlarını geliştirmelerinin, işletme politikalarının daha başarılı bir şekilde ortaya konulması açısından işletmelere katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Yapılan analizler sonucunda, rekabet performansı, piyasa performansı, üretim performansı boyutlarının çalışma departmanına göre farklılık gösterdiği ancak finansal performans, pazarlama performansı boyutlarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

❖ Çalışma departmanı bazında işletmelere öneri olarak; işletme performansını etkileyebilecek olan her türlü inovasyon girişimlerinin desteklenmesi, işletmelerde kullanılabilecek yeni yöntemler geliştirilmesi, yeni fikirlerin üretilmesi desteklenerek, işletme performansının artmasının sağlayabileceği söylenebilir.

Araştırma sonunda, strateji inovasyonu, süreç inovasyonu, pazar inovasyonu boyutlarının hizmet süresine göre farklılık gösterdiği, ancak ürün inovasyonunun farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

❖ Hizmet süresi bazında işletmelere öneri olarak; hizmet yılı çok olan çalışanların, tecrübe ve bilgi birikiminden yararlanılabilecek birimlerde görev alması ve onlara motivasyonlarını artırma konusunda ödüllendirmeler yapılması, aynı zamanda yapmış oldukları inovasyon girişimlerinin desteklenmesi, işletmeler için rekabet avantajı, ülkeler ve toplumlar için de kalkınmayı sağlayarak refah bir ortamın oluşturulması açısından fayda sağlayabileceği söylenebilir.

Yapılan bu çalışma sonucunda, rekabet performansı, piyasa performansı, boyutlarının hizmet süresine göre farklılık gösterdiği ancak üretim performansı, finansal performans, pazarlama performansı boyutlarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

❖ Hizmet süresi bazında işletmelere öneri olarak; işletmelerde kişileri hizmet süreleri dikkate alınarak görev ayrımı yapılmasının işletme için faydalı olabileceği söylenebilir.

Aylık gelir ve inovasyon ile ilgili yapılan araştırma sonucunda, ürün inovasyonu, strateji inovasyonu, süreç inovasyonu, pazar inovasyonu boyutlarının aylık gelire göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

❖ Aylık gelir bazında işletmelere öneri olarak; çalışanların aylık geliri, varsa çocuk sayısı ile ailenin diğer ihtiyaçları da dikkate alınarak yapılan ücretlendirme uygulanması ve çalışma saatleri düzenlemesi, işletme verimliliğini, karlılığının, yeterliliğinin artmasına sağlayabileceği, aylık gelirden düzenlemeler yapılması ile çalışan performansı ile birlikte işletmenin performansını, inovasyon sürecini ve örgütsel öğrenmeyi de olumlu olarak etkileyebileceği söylenebilir.

Aylık gelir ve işletme performansı konusunda yapılan araştırma sonucunda; rekabet performansı, piyasa performansı, üretim performansı, finansal performans, pazarlama performansı boyutlarının aylık gelire göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

❖ Aylık gelir bazında işletmelere öneri olarak; İşletmelerin ürün ve hizmet kalitesini artırıp diğer işletmeler karşısında yaşamlarını sürdürebilmeleri konusunda işletme performansı ve finansal performans önemli olmakla birlikte işletmelerin verimini arttırmak için çalışanları tatmin etmelerinin faydalı olabileceği söylenebilir

5.3.2.2. Korelasyon Analizleri ile İlgili Öneriler

Bu çalışmada, pazar inovasyonu ile strateji inovasyonu ve süreç inovasyonu arasında pozitif yönlü ilişki olduğu (0, 682, 0,688) tespit edilmiştir.

❖ Süreç inovasyonu maliyeti azaltmak, kaliteyi artırmak ve yeni ürünleri geliştirebilmek açısından işletmelere önemli faydalar sağlayabilir. Pazar inovasyonu ile strateji inovasyonu ve süreç inovasyonu arasındaki ilişkiye öneri olarak; strateji inovasyonu ve pazar inovasyonu için yeni teknikler, yeni yazılımlar ve yeni uygulamaların yapılmasının işletme için yararlı olabileceği söylenebilir.

Bu çalışmada, örgütsel öğrenme ve inovasyon alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel inovasyon ile süreç inovasyonu ve örgütsel performans ile pazar inovasyonu arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

❖ Örgütsel inovasyon ile süreç inovasyonu ve örgütsel performans ile pazar inovasyonu arasındaki ilişkiye öneri olarak; işletmeler örgütsel öğrenme ile inovasyon sürecini artırabilirler. Ayrıca örgütsel performans arttıkça ürün kalitesi ve

hizmet kalitesi artabilecek ve neticede pazar için yeni hizmet ve ürünün sunulması ile mümkün olabileceği söylenebilir.

Yapılan analizler sonucunda, işletme performansı ile inovasyon arasındaki ilişki incelendiğinde; rekabet performansı ile strateji inovasyonu ve süreç inovasyonu arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

❖ Rekabet performansı ile strateji inovasyonu ve süreç inovasyonu arasındaki ilişkiye öneri olarak; rekabetçi piyasalarda işletmelerin varlıkların sürdürebilmeleri için performanslarını sürekli artırmaları ve inovasyon konusunda rakip firmalara göre farklılıkları ortaya koymalarının yararlı olabileceği söylenebilir.

Yapılan analizler sonucunda, süreç inovasyonu ve örgütsel inovasyon ile Pazar inovasyonu ve örgütsel performans arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu (0,576, 0,661) tespit edilmiştir.

❖ Süreç inovasyonu ve örgütsel inovasyon ile pazar inovasyonu ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye öneri olarak; küresel dünya pazarında hızla değişmekte olan çevreye uyum sağlama konusunda işletmelerin dinamik bir yapıda faaliyet göstermeleri, en güzel performanslarını en üst seviyede tutmaları, süreç inovasyonları başarıyla yürütmelerinin verimlilik açısından önemli yararlar sağlayabileceği söylenebilir.

Bu çalışmada, örgütsel performans ve örgüt inovasyonu ile öğrenmeye olan bağlılık ve örgüt inovasyonu arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu (0,752, 0,615) tespit edilmiştir.

❖ Örgütsel performans ve örgüt inovasyonu ile öğrenmeye olan bağlılık ve örgüt inovasyonu arasındaki ilişkiye öneri olarak; işletmede paylaşılan bir vizyonun varlığından bahsedebilmek için çalışanlarının katılımlarının alınması gerekmektedir. Dolayısıyla, paylaşılan bir vizyona sahip çalışanların öğrenmeye yönelik istekleri artacak, öğrenmeye karşı bir bağlılık oluşacak bunun sonucunda da örgüt inovasyonu gelişmesine olan çalışan katkısı artırabilecektir. İşletmelerin örgütsel performanslarını artırabilmeleri için çalışanların katılımlarının alabilmeleri ve inovasyona gerçekleştirebilmeleri açısından yararlı olabileceği söylenebilir.

Yapılan çalışmalar sonucunda, rekabet performansı ve piyasa performansı ile örgütsel inovasyon arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu (0,538, 0,531) tespit edilmiştir.

❖ Rekabet performansı ve piyasa performansı ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiye öneri olarak; rekabet performansı ve piyasa performansının artırılması için işletme amaçlarına pazar payları satışların performansı ve büyümesi, halkla ilişkiler kişisel hedeflerin başarılması açısından büyük önem taşıdığından dolayısıyla işletmelerin, inovasyonu başarabilmesi için performanslarını ortaya koyabilecek donanımlarla güçlendirilmesinin yararlı olabileceği söylenebilir.

Bu çalışmada, süreç inovasyonu ile rekabet performansı ve piyasa performansı arasında orta düzeyde ilişki olduğu (0,728, 0,691) tespit edilmiştir.

❖ Süreç inovasyonu ile rekabet performansı ve piyasa performans arasındaki ilişkiye öneri olarak; işletmelerin rekabet ortamında uzun süre ayakta durabilmeleri için yenilik ortaya çıkarmaları gerekmektedir. Dolayısıyla işletmelerin yenilikçi özelliklerini geliştirmeleri, rekabet ve piyasa performanslarını güçlendirmeleri açısından fayda sağlayabilecektir.

Yapılan bu çalışmada, örgütsel inovasyon ile rekabet performansı ve piyasa performansı arasında orta düzeyde ilişki olduğu (0,538, 0,531) tespit edilmiştir.

❖ Örgütsel inovasyon ile rekabet performansı ve piyasa performans arasındaki ilişkiyi öneri olarak; hızlı bir şekilde değişmekte olan pazar performansı ve rekabet performansını etkileyen müşteri memnuniyeti, paydaşların memnuniyeti, iletişimleri ve pazar maksimizasyonunu esas alan öğrenen örgütlerin daha çok örgütsel inovasyonunu geliştiren yöntemleri kullanmasının yararlı olabileceği söylenebilir.

Analizler sonucunda, işletme performansı alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişki incelendiğinde; piyasa performansı ile rekabet performansı ve pazarlama performansı ile üretim performansı arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu (0,796, 0,736) tespit edilmiştir.

❖ Piyasa performansı ile rekabet performansı ve pazarlama performansı ile üretim performansı arasındaki ilişkiye öneri olarak; işletmelerde yapılan yeniliklerin ortaya çıkacak olan sorunlara çözüm üretilmesinde, piyasa performansının artırılmasında, üretim performansının geliştirilmesinde büyük bir öneme sahiptir. Dolayısıyla işletmelerin ortaya çıkan sorunlara uyum sağlamasının işletmelerin rekabet ortamında ayakta durabilmesi ve sürdürülebilir olması açısından yararlı olabileceği söylenebilir.

5.3.2.3. Regresyon Analizleri ile İlgili Öneriler

Rekabet performansı ve inovasyon konusunda yapılan araştırmalar sonucunda; ürün inovasyonu, strateji inovasyonu, süreç inovasyonu, pazar inovasyonu boyutlarının rekabet performansına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Rekabet performansı bazında işletmelere öneri olarak; müşterilerin beklenti ve isteklerine hızlı cevap verebilen ve yenilik çalışmalarıyla yeni ürün geliştirmek için ürün inovasyonu yapan işletmelerin, pazarlarda daha çok tutunabilmesi rekabet performansını artırdığı için işletmeler adına fayda sağlayabileceği söylenebilir.

Üretim performansı ile inovasyon konusunda yapılan araştırmalar sonucunda; ürün inovasyonu, strateji inovasyonu, süreç inovasyonu, pazar inovasyonu boyutlarının üretim performansına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

❖ Üretim performansı bazında işletmelere öneri olarak; tedbirler amacıyla da üretim süreçleri için geçerli, uygun, açık, güvenilir, doğru ve kolayca ölçülebilir performans ölçütleri belirlenmeli ve yürürlüğe geçirilmelidir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları ve üretim performansını arttırabilmeleri için inovasyon stratejileri yapmalarının işletmeler adına olabileceği söylenebilir.

Finansal performans ile inovasyon konusunda yapılan incelemeler sonucunda; ürün inovasyonu, strateji inovasyonunun finansal performansa göre farklılık gösterdiği, süreç inovasyonu ve pazar inovasyonunun farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

❖ Finansal performans bazında işletmelere öneri olarak; işletmelerin finansal performansları; varlığını devam ettirme, kararlar alma, geçmiş yıllardaki finansal durumları karşılaştırmalarına yardımcı olmakla birlikte finansal performansını arttırmak için de işletmelerin ürün inovasyonu yapmasının birçok yönden faydalı olabileceği söylenebilir.

Pazarlama performansı ile inovasyon konusunda yapılan araştırmalar sonucunda; ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu pazarlama performansına göre farklılık gösterdiği, strateji inovasyonu ve pazar inovasyonu boyutlarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

❖ Pazarlama performansı bazında işletmelere öneri olarak; süreç inovasyonu uygulamaları, yenilik çabaları ve müşteri memnuniyetinin işletmelerin pazarlama performansının artırılması noktasında yararlı olabileceği söylenebilir.

Rekabet performansı ile işletme performansı konusunda yapılan uygulama sonucunda; örgütsel inovasyon boyutu rekabet performansına göre farklılık gösterdiği ancak örgütsel performans, öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı, örgüt yaşı boyutlarının rekabet performansına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

❖ Rekabet performansı bazında işletmelere öneri olarak; ürün ve hizmette yenilik arzusu işletmeler arası rekabeti artırmış böylelikle işletmeler birçok yeni uygulamaları bünyesine almıştır. Rekabet performansının artmasının ve yeni yöntemler için örgütsel inovasyon uygulanmasının işletmelerin yararlarına olabileceği söylenebilir.

Üretim performansı ile işletme performansı konusunda yapılan araştırmalar sonucunda; örgütsel performans boyutu üretim performansına göre farklılık gösterdiği ancak örgütsel inovasyon, öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı, örgüt yaşı boyutlarının üretim performansına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

❖ Üretim performansı bazında işletmelere öneri olarak; üretimde zaman unsurunun kontrol altına alınması, iş yerinde örgütsel inovasyonla ilgili işlemler yapılmasının işletmelerin üretim performansının artırılması noktasında yarar sağlayabileceği söylenebilir.

Finansal performansı ile işletme performansı arasındaki ilişki belirlemek için yapılan çalışmalar sonucunda; örgütsel inovasyon boyutu finansal performansa göre farklılık gösterdiği ancak örgütsel performans, öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı, örgüt yaşı boyutlarının finansal performansa göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

❖ Finansal performans bazında işletmelere öneri olarak; işletme performansının ve örgütsel performansın belirlenmesinin ve ölçülmesinin finansal performansa adına yararlar sağlayabileceği söylenebilir.

❖ Pazarlama performansı ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan incelemeler sonucunda; örgütsel performans,

öğrenmeye olan bağıllık, paylaşılan vizyon, boyutlarının pazarlama performansına göre farklılık gösterdiği ancak örgütsel inovasyon, açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı, örgüt yaşı boyutlarının pazarlama performansına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

❖ Pazarlama performansı bazında işletmelere öneri olarak; işletmelerin pazarlama aktivitelerine katkı sağlamasının, yeni pazarlar bulmasının, öğrenmeye olan bağıllıklarının, pazarlama performansı adına işletmelere yarar olabileceği söylenebilir.



KAYNAKÇA

- Aik, C. T. (2005), “The Synergies of the Learning Organization, Visual Factory Management, and On”, **Performance Improvement**, 44(7).
- Akçakaya, M. (2012), “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, **Karadeniz Araştırmaları**, 32(32), s: 171-202.
- Akkoç, İ. vd. (2012), “Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü, Yönetim ve Ekonomi, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19(1), s: 105-135.
- Aktan, C. C. (2009), “Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 1(1), s: 25-49.
- Akyos, M. (2007), “Kamuda İnovasyon”, <http://www.inovasyon.org/pdf/MA.kamuda.inovasyon.pdf>, E.T. 07.08.2018.
- Anaparaya Dönüş, 1-5, http://emektd.com.tr/Images/Uploads/Files/2703131217_anaparayadonuskapitalizasyonorani.pdf E.T. 30.08.2018.
- Anbar, A. ve Alper, D. (2015), **Yatırım Projeleri Analizi**, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Aragon, J. A. C.; Morales, V.J. G. ve Pozo, E. C. (2007), “Leadership and Organizational Learning’s Role On Innovation and Performance: Lessons From Spain”, **Industrial Marketing Management**, 36, 349- 359
- Argyris, C. and Schön, D. A. (1996), **Organizational Learning II**, Addison-Wesley Pub. Comp., New York.
- Arıkan, S. (1999), “Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi” **H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 17(2), s: 17-34.
- Arısoy, B. (2017), “Performans Yönetiminde Koçluk”, **Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2(2), s: 132-136.
- Asunakutlu, T. (2002), “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (9), s: 1-13.
- Aşkın, A. vd. (2011), “Tarihsel Süreçte Girişimcilik Kavramı ve Gelişimi”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 6(2), s: 55-72.

- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009), “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 20(1), s: 33-44.
- Avcı, U. (2009), “Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 5(10), s: 121–138.
- Ayden, C. ve Düşükcan, M. (2004), “Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2(4), s: 120-139.
- Aydınlı, H. İ. (2005), “Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları”, **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1, s: 82-98.
- Aykul, S. (2018), “Tekstil Tasarımındaki İnovatif Gelişmeler”, **Ayrıntı Dergisi**, 6(62), s: 48-51.
- Babacan, M. vd. (2012), **İlkeler ve İşlevlerle İşletme**, Detay Yayınları, 1. Baskı, Ankara.
- Barutçugil, İ. (1981), **Teknolojik Yenilik ve Araştırma–Geliştirme Yönetimi**, Bursa Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Barutçugil, İ. (2002), **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2014), **Liderlik**, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Başer, B. C. vd. (2013), **Kümeler İçin İnovasyon ve AR-GE Yönetimi Kılavuzu**, KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi, TC Ekonomi Bakanlığı İhracat Müdürlüğü, s: 1-40.
- Bayram, L. (2006), “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, **Sayıştay Dergisi**, (62), s: 47-65.
- Bayram, N. (2004), **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Bayyurt, N. (2007), “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, (53), s: 577-592.
- Bingöl, D. (2016), **İnsan kaynakları Yönetimi**, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

- Bozkurt, Ö. ve Taşcıoğlu, H. (2007), “KOBİ’lerde İnovasyon Çalışmaları ve Örnekleri Üzerine Bir İnceleme”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, (11), s: 1-12.
- Brockman, B. K. ve Morgan, R. M. (2003), “The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance”, **Decision Sciences**, 34, 2, 385-415.
- Budak, G. (2016), **Yetkinliğe Dayalı İnsan kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Nobel Yayınları, İstanbul.
- Bulut, Ç. ve Arbak, H. (2012), “İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma”, **Yenilik–Yenileşim–İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk**, (Editör: Selçuk Karaata), Ege Genç İşadamları Derneği (EGİAD).
- Calantone, J. R. et al. (2002), “ Learning Orientation, Firm Innovation Capabity, and Firm Performance”, **Industrial Marketing Management**, (31), 515-524.
- Coşkun, O. B. (2008), “Şikâyet İletilerinin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 24(1), s: 221-243.
- Cropley, A. J. (2011), **Definitions of Creativity**, (Eds.: In M. A. Runco & S. R. Pritzker), Encyclopedia of Creativity, Academic Press, San Diego, p: 511-524.
- Çalık, T. (2003), “Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları”, **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(2), s: 115-130.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Gücünün Aracılık Rolü”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 13(1), s: 11-20.
- Çelik, S. (2010), “Kamu Politikalarının Analizinde Doğrusal Modelin Yetersizliği: Karmaşık Bir Model Önerisi”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11(1), s: 217-234.
- Çelik, V. (2014), “Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Yeniliğin, Finansal Performansa Etkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17(31), s: 193-212.
- Çemberci, M. (2013), “Örgütsel Öğrenmenin Ar-Ge Takımlarının Performansı Üzerine Etkileri”, **Akademik Araştırmalar Dergisi**, 57, s: 95-120.
- Çetin, S. (2009), “Vizyon Yönetimi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (22), s: 95-103.

- Çınar, M. (2018), “Çalışanın Memnuniyetini Etkileyen Faktörler: Bursa Örneği”, **Hittit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (1), s: 39-62.
- Çiftlikli, M. (1988), “İşgücü Verimliliğinin Arttırılması”, **T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 3(2), s: 165-178.
- Demir, A. S. ve Taşkın, H. 2008, “İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri”, **Journal of Yasar University**, 3(11), s: 1695-1709.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003), “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10(2), s: 139-150.
- Demirci, A. E. vd. (2012), **Yenilik Yönetimi**, (Editör: C. Uzkurt ve A. E. Demirci), TC Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın, s: 1- 15.
- Demirel, Y. (2008), “Örgütsel Öğrenme Kültürü ve İş Tatminin Öğrenme Motivasyonu Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Ampirik Bir Çalışma”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, 14(1), s: 1-22.
- Deniz, M. (2008), “KOBİ’lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 11(22), s: 141-176.
- Diñçer, A. M. vd. (2012), “Firmanın Tercih Ettiği Stratejinin Belirlenmesinde Girişimci Tipinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.B.B.F. Dergisi**, 7(2), s: 241-261.
- Dishman, Paul ve Tim Pearson (2003), “Assessing Intelligence as Learning within an Industrial Marketing Group: A Pilot Study”, **Industrial Marketing Management**, Vol.32, No.7, pp.615-620.
- Dixon, N. (1994), **The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively**, McGraw-Hill Book Company, London.
- Doğan, E. (2013), “The Role Of Organizational Culture in Creating the Learning Organizations”, **Social Sciences Research Journal**, 2(4), s: 1-12.
- Doğan, S. ve Karataş, A. (2011), “Örgütsel Etğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 37, 1-40.

- Döm, S. (2012), **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, Detay Yayınları, Ankara.
- DPT (2000), **Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara.
- Durdu, M. B. ve Özdevecioğlu, M. (2016), “İşletmelerde Örgütsel Öğrenmenin Finansal Performans Üzerindeki Etkisi ve İnovasyonun Aracılık Rolü”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 25, s: 8-28.
- Ege İ. ve Şener, Z. (2013), “Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler: Performans Karnesi ve Kumanda Paneli Karşılaştırması”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, (57), s: 107-120.
- Ercan, S. ve Gökdeniz, İ. (2009), “Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan”, **Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, (49), s: 59-82.
- Erdemli, Ç. vd. (2007), “Performans Yönetiminde Yazılı Geribildirim ve Yazılı artı Sözlü Geribildirim Yöntemlerinin Karşılaştırması”, **Türk Psikoloji Dergisi**, 22(60), s: 71-85.
- Eren, E. (2013), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, 9. Baskı, Nisan İstanbul.
- Eren, E. (2000), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayın Dağıtım AS, İstanbul.
- Eren, E. vd. (2003), “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 4(1), s: 55-70.
- Erigüç, G. ve Balçık, P. Y. (2007), “Öğrenen Örgüt ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 10(1), s: 75-106.
- Ertürk, M. (2006), **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınları, 6. Baskı, İstanbul.
- Ertürk, M. (2006), **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınları, İstanbul, s. 25.
- Frolick, M. N. and Ariyachandra, T. R. (2006), "Business Performance Management: One Truth", **Business Intelligence**, www.ism-journal.com.winter, E.T. 26.08.2018.

- Georges, C. (2011), **Product Innovation and Macroeconomic Dynamics**, **Department of Economics**, Hamilton College, Clinton, NY, USA.
- Gilaninia, S. (2013), "Overview on the Importance of Organizational Learning and Learning Organization", **Journal of Research and Development**, 1(2), s: 44-49.
- Gülseçen, S. (2015), **Bilgi Yönetimi: Bilgi Türeticileri, Büyük Veri, İnovasyon, Kurumsal Zekâ**, Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, s: 17-199.
- Gümüş, S. vd. (2014), **İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri**, 1. Baskı, Eğitim İletim Yayınları, İstanbul.
- Gündüz, Y. (2007), **Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Performans Değerlendirme, UZEM, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi, Ünite 14, s: 3-13.
- Güney, S. (2007), **Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi İçinde Yönetim ve Organizasyon, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş**, (Editör: Salih Güney), 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s: 551-566.
- Güzel, T. vd. (2007), "Otel İşletmelerinde Performans Değerleme Sistemleri Üzerine Bir Araştırma: Çanakkale Örneği", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9(2), s: 140-155.
- Hatunoğlu, Z. K. ve Mehmet-Kıllı, M. (2014), "İşletmelerde Performans Ölçme ve Değerlendirme Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard): Kahramanmaraş'ta Örnek Bir Uygulama", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 33(1), s: 71-94.
- Helvacı, M. A. (2002), "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 35(1-2), s: 155-169.
- Hobikoğlu, E. H. (2015), "İnovasyon Ekonomisi Bağlamında İnovasyon Türleri ve İnovasyon Süreci", Temmuz s: 1-12, <http://www.iav.org.tr/yonetim/dosya/makale/elif-haykir-hobikoglu.pdf> E.T. 07.08.2018.
- Hoffman, B. J. and Woehr, D. J. (2006), "A Quantitative Review of the Relationship Between Person–Organization Fit and Behavioral Outcomes", **Journal of Vocational Behavior**, 68(3), p: 389-399.

- Houwer, J. D. et al. (2013), "What is Learning? On the Nature and Merits of a Functional Definition of Learning", **Psychonomic Bulletin & Review**, 20(4), s: 631-642.
- Hult, G. T. M.; Hurley, R. F. ve Knight, G. A. (2004), "Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance", **Industrial Marketing Management**, 33: 429- 438.
- INNOCASE, (2005), "İnovasyonun Özellikleri ve Türleri, KOBİ'lerde İnovasyonu Desteklemek", **InnoSupport**, s: 1- 20.
- Işık, N. A. (2010), "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", **Türk İdare Dergisi**, (467), s: 31-51.
- Işıklı, G., Ferec-zade ve Taşcıoğlu, A. H. (2009), "Türk İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İnovatif Faaliyetler", **Journal of Azerbaijani Studies**, 12(1-2), s: 722-737.
- İbicioğlu, H. ve Avcı, U. (2011), "Örgütsel Öğrenmede Paylaşılmış Vizyon ve Paradigmatik Uyumun Önemi", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 1(14), s: 157-166.
- İraz, R. Ve Yıldırım, E. (2004), "İşletmelerde Stratejik Bilgi Yönetiminin Yenilikçi Faaliyetlerin Sürdürülebilirliğine Etkisi" **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 4(8), s:84-85.
- İyigün, N. Ö. (2015), "İnovasyon ve Stratejik Rekabet Üstünlüğü", <http://dosya.toprakisveren.org.tr/makale/2015-108-oykuiyigun.pdf>, E.T. 09.08.2018.
- Jimenez, D. J. ve Valle, R. S. (2011), "Innovation, Organizational Learning, and Performance", **Journal of Business Research**, 64, 408- 417.
- Kahya, E. ve Karaböcek, K. (2004), "Bir Atölyede Oranlarla İşgücü Verimlilik (WPMR) Modelinin Tasarımı ve Uygulaması", **III. Endüstri Müh. Bahar Konferansı, TMMOB MMO İzmir Şb, Atatürk Kültür Merkezi, İzmir**, 7(9), s: 1-22.
- Kalay, F. ve Kızıldere, C. (2015), "Türk İşletmelerinin İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma", **ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)**, 5(13), s: 36-63.
- Kalkan, V. D. (2006), "Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi: Kesişim ve Ayrışma Noktaları", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 16(16), s: 22-36.

- Kalkınma Bakanlığı (2012), **Katılımcılığın İlkeleri: Katılımlı Çalışmaları Tasarlayan, Uygulayan ve Yönetenler İçin İyi Uygulama Kılavuzu**, Ankara, s: 1-72.
- Kanıgür, S. ve Özdevecioğlu, 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), s: 53-82.
- Karaata, S. (2012), **Yenilik–Yenileşim–İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk**, EĞİAD, Ege Genç İşadamları Derneği, 26 Kasım, s: 1-58.
- Karabağ, F. S. (2008), Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye’nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Karaman, R. (2009), "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard", **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 8(16), s: 410-427.
- Kasımoğlu, M. ve Akkaya, F. (2012), **Kamu Kurumlarında İnovasyon**, Kültür Sanat Basımevi, İstanbul.
- Koç, U. (2009), “Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11(1), s: 151-165.
- Koçel, T. (2010), **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış**, 14. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s. 372.
- Lopez, S. P. et al. (2005), “Organizational Learning as a Determining Factor in Business Competitiveness”, **The Learning Organization**, 12(3), s: 227-245.
- Mali Tablolar Analizi, [http://www.selcuk.edu.tr/dosyalar/files/074/mali % 20 tablolar%20 analizi.pdf](http://www.selcuk.edu.tr/dosyalar/files/074/mali%20tablolar%20analizi.pdf), E.T. 02.05.2018.
- Maria, L. D. (2012), **New Approaches on Innovation Process in The Context of Knowledge-Based Economy**, Implications For Romanian Enterprises Anale: Seria Stiinte Economice, Timişoara, XVIII(supplement).
- Marlene, C. F. and Lyles, M. A. (1985), “Organizational Learning”, **The Academy of Management Review**, 10(4), p: 803-813.

- Mateev, M. and Anastasov, Y. (2010), “Determinants of Small and Medium Sized Fast Growing Enterprises in Central and Eastern Europe: a Panel Data Analysis”, **Financial Theory and Practice**, 34(3), p: 269-295.
- Meçik, O. (11-12 Nisan 2016), “İşgücü Verimliliği Karşısında Parkinson Kanunu”, **Üretim Ekonomisi Kongresi**, s: 1-6.
- Mehmet, N. E. ve Haktan, S. (2018), “Örgütsel Öğrenme Yeteneklerinin Firma Performansı Üzerine Etkileri”, **Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 14, s: 478-497.
- Met, Ö. L. ve Vatan, A. (2010), Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul’daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma (Edt: O. E. Çolakoğlu) **11.Ulusal Turizm Kongresi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2-5 Aralık s: 1-892.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2005), “Örgütsel Öğrenme ve Öğrenmenin Engelleri”, **Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi**, 33(166), 1-15.
- Morales, V. J. G.; Montes, F. J. L. ve Verdu, A. J. J. (2007), “Influence of Personal Mastery on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation in Large Firms and SMEs”, **Technovation**, 27, 547- 568.
- Morales, V. J. G.; Barrionuevo, M. M. ve Gutiérrez, L. G. (2012), “Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation”, **Journal of Business Research**, 65, 1040- 1050
- MÜSİAD (2012), **Küresel Rekabet İçin AR-GE ve İnovasyon**, Araştırma Raporları, 76, İstanbul, s: 1-184.
- Naktiyok, 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), s: 846-860.
- Ontario Centre of Excellence for Child Youth Mental Health, (2013), **Learning Organizations and Organizational Learning**, Evidence IN-BRIEF, p: 1-2.
- Onur, D. ve Zorlu, T. (2017), “Yaratıcılık Kavramı ile İlişkili Kuramsal Yaklaşımlar”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 6(3), s: 1535-1552.
- Oslo Kılavuzu (2005), **Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlaması İçin İlkeler**, (Çeviren: TÜBİTAK), 3. Baskı, TÜBİTAK Yayınları, Ankara.

- Öneren, M. (2012), “İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 4(7), s: 161-176.
- Örücü, E. vd. (2004), “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktör Olarak Ergonomi ve Bir Araştırma”, **Mevzuat Dergisi**, 7(84), <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/12a/03.htm>, E.T. 13.08.2018.
- Örücü, E. vd. (2011), “KOBİ’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 12(1), s: 58-73.
- Özdevecioğlu M. ve Biçkes, M. (2012), “Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (39), s: 19-45.
- Özel, A. P. (2011), “Sosyal Medya ve Güven: Hükümet, Sivil Toplum Örgütleri ve Ticari Kuruluşlara Yönelik Ampirik Bir Araştırma”, **Academic Journal of Information Technology**, s: 1-31.
- Özer, M. A. (2013), “Çalışanların Verimliliği İçin Performans Yönetimi”, **Kamu İş**, 13(1), s: 37-57.
- Özgen, H. vd. (2004), “Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13(2), s: 175-188.
- Özyörük, B. vd. (2014), “Performans Ölçümünde Dengelenmiş Skor Kart ve Analitik Hiyerarşi Prosesi Entegrasyonu”, **TÜBAV Bilim**, 7(1), s: 7-28.
- Pahuja, A. ve Sanjeev, R. (2015), **Entrepreneurship: Learning and Implementation**, (Editors: P.Sinha, U.Makkar, K.Dutta), CEGR, New Delhi.
- Pınar, I. ve Arıkan, C. (2015), “Örgütsel Öğrenme Yeteneği ile Örgütsel Yenilik Arasındaki İlişki: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 44(2), s: 65-76.
- Popper, M. and Lipshitz, R. (1998), “Organizational Learning Mechanisms: A Structural and Cultural Approach to Organizational Learning”, **Journal of Applied Behavioral Science**, 34(2), p: 161–179.
- Randhawa, K. and Scerri, M. (2015), **Service Innovation: A Review of the Literature**, The Handbook of Service Innovation, Springer, London, p: 27-51.

- Rıfat, İ. ve Yıldırım, E. (2004), “İşletmelerde Stratejik Bilgi Yönetiminin Yenilikçi Faaliyetlerin Sürdürülebilirliğine Etkisi”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 4(8), s: 79-95.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2013), **İşletme**, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Sağiroğlu, Ş. ve Koç, O. (2017), **Büyük Veri ve Açık Veri Analitiği: Yöntemler ve Uygulamalar**, 1. Baskı, Grafiker Yayınları, Ankara.
- Satı, Z. E. ve Işık, Ö. (2011), “İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon”, **Celal Bayar Üniversitesi CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 9(2), s: 538-559.
- Savaş, H. (2015), “Ürün İnovasyonunu Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Literatür Taraması”, **ISITES 2015 Sempozyumu**, 3-5 Haziran Valencia, İspanya, s: 2327-2337.
- Sayılır, A. (2001), “Bireysel Öğrenme, Örgütsel Öğrenme ve Aralarındaki Bağ”, **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, (25), s: 229-243.
- Senge, M. P. (2006), **Besinci Disiplin**, (Çeviri: A. İlideniz, ve A. Dogukan), 13. Baskı, Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- Senge, P. M. (1993), **Beşinci Disiplin**, (Çev.: İlideniz Ayşegül, Doğukan Ahmet), 9. Basım, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Seyitoğulları, O. ve Yalçınsoy, A. (2016), “Günümüz Gençliğinin İnovasyon ve Teknoloji Algılarına Yönelik Ampirik Bir Araştırma”, **International Journal of Social Academia**, 1(1), s: 13-23.
- Sherman, A. W. and Churden, H. J. (1995), **Personnel Management**, Ohio: South Western Publishing Co.
- Shute, V. (2008), “Focus on Formative Feedback”, **Review of Educational Research**, 78(1), p: 153–189.
- Smith, S. vd. (2001), “Learning Orientations and Growth in Smaller Firms”, **Long Range Planning**, (34), p: 139-158.
- Şahin, L. vd. (2015), “Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources**, 17(2), s: 28-44.

- Şengül, C. M. (2015), “Örgütlerde Yaratıcılık ve İnovasyonun Artırılmasına Yönelik Yaklaşımlar”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 7(2), s: 26-37.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2014), **Yönetim ve Organizasyon**, 5. Baskı, Eğitim Yayınları, Konya.
- Tan, F. Z. (2015), “Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı ve Kavramsal Ayırım”, **Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi**, 2(2), s: 188-217.
- Taşgit, 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), s: 121-156.
- Therin, François (2003), “Organizational Learning and Firm Innovation in High-Tech Small Firms”, **36th Hawaii International Conference on System Science**, USA, <http://portal.acm.org/citation.cfm?id=821542>, (Erişim Tarihi:12.07.2008).
- Töremen, F. ve Pekince, D. (2011), “Örgütsel Öğrenmede Grup Dinamizmi: Öğrenen Takımlar”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8(15), s: 389–406.
- Tuncer, D. vd. (2008), **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Yayınevi, Ankara, s. 57.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012), “İş Tatmini-Kişİ Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişİ-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü”, **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, 14(2), s: 57-78.
- Türkeri, M. (2015), **Etik Değer Eğitim, Siyaset, Kamu, Çalışma Hayatı ve Bilim**, Lotus Yayınevi, İstanbul.
- Usta M. ve Geniş, N. “Learning Organizations”, www.metinusta.net/events/LearningOrganizations.pdf, E.T. 20.07.2018.
- Uyargil, C. (1994), **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2. Baskı, (262).
- Uysal, Ş. (2015), “Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, 5(2), s: 32-39.

- Uzuntarla, Y. vd. (2015), “Örgütsel Öğrenme Yeteneği: Bir Üniversite Hastanesi Örneği”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi**, 5(1), s: 189-208.
- Vila, N. and Kuster, I. (2007), “The Importance of Innovation in International Textile Firm”, **European Journal of Marketing**, 41(1/2), 17-36.
- Vokaca, Maria ve Yacine Rezgui (2000), “Organizational Learning and Innovation in the Construction Industry”, **The Learning Organization**, Vol.7, No.4, pp.174- 184.
- Yadav, S. and Agarwal, V. (2016), “Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline”, **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, 18(12), p: 18-24.
- Yaşar, R. Ş. (2016), “Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, (70), s: 193-212.
- Yavuz, Ç. (2010), “İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 5(2), s: 143-173.
- Yazıcı, S. (2001), **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Yılmaz, H. (2015), **Stratejik İnovasyon Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Yılmaz, M. (2009), “Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi”, **DTCF Dergisi**, 49(1), s: 95-118.
- Yılmaz, M. (2011), “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım”, **Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi**, 46, s: 313-332.
- Yumuşak, S. (2008), “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13(3), s: 241-251.
- Yumuşak, S. (2008), “Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Alan Araştırması”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 6(10), s: 44-62.
- Yumuşak, S. vd. (2012), “Öğrenen Örgüt Yaklaşımının İlköğretim Okulları Açısından Değerlendirilmesi”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 31(1), s: 211-231.

- Yüreğir, O. H. ve Nakıboğlu, G. (2007), “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16(2), s: 545-562.
- Zerenler, M. vd. (2007), “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1(17), s: 653-667.
- Zerenler, M. vd. “Araştırma ve Geliştirme (AR-GE)”, <http://halilpehlivan.com/dokumanlar/ara%C5%9Ft%C4%B1rma%20ve%20geli%C5%9Firme.pdf>, E.T.13.07.2018.



EKLER

EK-1: ANKET FORMU

	T. C. SELÇUK ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü EK-1: ANKET FORMU																	
Sayın Katılımcı, Bu anket, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda "Örgütsel Öğrenme ve İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkisi: Taşımacılık Sektörü Örneği" başlıklı doktora tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma bilimsel bir amaçla yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşması sizlerin özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Bu nedenle paylaştığınız tüm bilgiler gizli tutulacak olup üçüncü şahıslar tarafından okunmayacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.																		
Prof. Dr. Rıfat İraz Selçuk Üniversitesi İİBF rifatiraz@yahoo.com		Ümit Şükrü ÜNLÜ Selçuk Üniversitesi SBE usunlu@gmail.com																
<table><tr><td>Adı</td><td></td></tr><tr><td>Soyadı</td><td></td></tr></table>		Adı		Soyadı		<table><tr><td>Tarih</td><td></td></tr></table>	Tarih											
Adı																		
Soyadı																		
Tarih																		
<table><tr><td colspan="4">Medeni Durum</td></tr><tr><td>Evli</td><td></td><td>Bekâr</td><td></td></tr></table>		Medeni Durum				Evli		Bekâr		<table><tr><td colspan="4">Cinsiyet</td></tr><tr><td>Erkek</td><td></td><td>Kadın</td><td></td></tr></table>	Cinsiyet				Erkek		Kadın	
Medeni Durum																		
Evli		Bekâr																
Cinsiyet																		
Erkek		Kadın																
<table><tr><td>Yaş Aralığı</td><td>19-29</td><td></td><td>30-39</td><td></td><td>40-49</td><td></td><td>50 üzeri</td><td></td></tr></table>		Yaş Aralığı	19-29		30-39		40-49		50 üzeri									
Yaş Aralığı	19-29		30-39		40-49		50 üzeri											
<table><tr><td colspan="2">Eğitim Durumu</td></tr><tr><td>İlköğretim</td><td></td></tr><tr><td>Lise</td><td></td></tr><tr><td>Ön Lisans</td><td></td></tr></table>		Eğitim Durumu		İlköğretim		Lise		Ön Lisans		<table><tr><td colspan="2">Çalışma Pozisyonu</td></tr><tr><td>Firma Sahibi</td><td></td></tr><tr><td>Genel Müdür</td><td></td></tr><tr><td>Müdür Yrd.</td><td></td></tr></table>	Çalışma Pozisyonu		Firma Sahibi		Genel Müdür		Müdür Yrd.	
Eğitim Durumu																		
İlköğretim																		
Lise																		
Ön Lisans																		
Çalışma Pozisyonu																		
Firma Sahibi																		
Genel Müdür																		
Müdür Yrd.																		

Lisans	
Lisansüstü/doktora	
Aylık Gelir (TL)	
0-1.500 TL	
1.500-3.000 TL	
3.000-4.500 TL	
4.500 TL ve üzeri	

Yönetici	
Çalışan	
Kurumdaki Çalışma Süresi	
0-3 Yıl	
3-6 Yıl	
6-9 Yıl	
9 Yıl ve üzeri	



EK-2: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÖLÇEĞİ

SIRA NO	II. BÖLÜM Örgütsel Öğrenme Anket Önergeleri	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Emin Değilim	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
F1 ÖRGÜTSEL İNOVASYON						
25	Firmamız sık sık yeni fikirler deniyor.					
26	Şirketimiz işleri yapmak için yeni yollar arar..					
27	Şirketimiz çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.					
28	Firmamız genellikle yeni ürün ve hizmetlerle pazarlanan ilk şirkettir.					
29	Şirketimizde inovasyon çok riskli olarak algılanıyor ve direndi.					
30	Yeni ürün tanıtımımız son 5 yılda arttı.					
F2 ÖRGÜTSEL PERFORMANS						
31	Yatırım getirisi					
32	Varlığa geri dönüş					
33	Satış dönüşü					
34	Genel karlılık					
F3 ÖĞRENMEYE OLAN BAĞLILIK						
35	İşletmemizin rekabet avantajı sağlamasında öğrenme temel faktör olarak görülmektedir.					
36	İşletmemizin gelişiminde öğrenme kilit faktör olarak görülmektedir.					
37	İşletmemizde çalışanların eğitimi için yapılan harcamalar gider olarak değil yatırım olarak görülmektedir.					
38	İşletmemizde öğrenme, firmamızın devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.					
F4 PAYLAŞILAN VİZYON						
39	İşletmemizde çalışanlarca paylaşılan ortak bir amaç birliği bulunmaktadır.					
40	İşletmemizin vizyon ve değerleri tüm departman ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.					
41	Tüm çalışanlar işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermektedir.					
42	Çalışanlarımız kendilerini işletmenin geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedirler.					
F5 AÇIK FİKİRLİLİK						
43	Müşterileri beklentileri ile ilgili öngörülerimizi karar ve eylemlerimize yansıtırız.					
44	İşletme olarak kendi karar ve eylemlerimizi sürekli sorgularız.					
45	İşletmemiz çalışanları, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.					
46	İşletme olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.					
F4 ÖRGÜT İÇİ BİLGİ PAYLAŞIMI						
47	İşletmemizin yöneticileri ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır.					
48	İşletme olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşıyoruz.					
49	İşletmemiz, işletme faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşmamızı sağlayan özel sistemlere sahiptir.					
50	İşletmemizde üst yönetim olarak bilgi paylaşımının önemini sürekli olarak vurgularız.					
51	Biz deneyimlerimizi paylaşmak için çok az çaba harcarız.					
F4 ÖRGÜT YAŞI						
52	İşletmedeki zaman uzunluğu.					

EK-3: İNOVASYON ÖLÇEĞİ

SIRA NO	III. BÖLÜM İnovasyon Anket Önergeleri	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Emin Değilim	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
F1 ÜRÜN İNOVASYONU						
1	Ürünlerimizin rakip ürünlere nazaran üstünlüğü					
2	Ürünlerimizin tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeyi					
3	Ürünlerimizin fiyatları ve sağladıkları faydalar arasındaki tutarlılık düzeyi					
4	Ürünlerimizin müşteriler tarafından algılanan teknolojik gelişmişlik düzeyi					
5	Ürünlerimizin algılanan özgünlük ve yenilik derecesi					
F2 STRATEJİ İNOVASYONU						
6	Yeni bir ürünü başarılı bir şekilde oluşturmada, firmamızın pazar yetenekleri ve bu yetenekleri ortaya çıkaran faktörler arasındaki uyum düzeyi					
7	Yeni bir ürünü başarılı bir şekilde oluşturmada, firmamızın teknolojik yetenekleri ve bu yetenekleri ortaya çıkaran faktörler arasındaki uyum düzeyi					
8	Firmamızın bir ürünü pazara sunmadaki zamanlaması					
9	Firmamızda insan kaynakları departmanının yeni ürün geliştirmeye olan bağlılığı					
10	Firmamızda Araştırma-Geliştirme departmanının yeni ürün geliştirme konusundaki kararlılığı					
F3 SÜREÇ İNOVASYONU						
11	Firmamızda yeni ürün geliştirmek için formal (resmi) prosedürlerin kullanım düzeyi					
12	Firmamızın üretim öncesi faaliyetleri (fikir geliştirme, pazar araştırması, finansal analiz vb) gerçekleştirmedeki yeterlilik düzeyi/yeteneği					
13	Firmamızın pazarlama eylemlerini gerçekleştirme ve başarmadaki yeterlilik düzeyi/yeteneği					
14	Firmamızın yeni ürünler geliştirmek için yeni teknolojilerden yararlanmadaki yeterliliği/yeteneği					
15	Firmamızın ürünleri piyasaya sunmadaki yeterliliği/yeteneği					
16	Yeni bir fikrin ürüne dönüştürülmesi ve pazara sunumu arasında geçen zaman diliminin rakiplere nazaran etkinliği					
17	Firmamızın içsel çevreye, rekabetçi çevreye ve pazar çevresine uyum düzeyi					
18	Firmamızda yeni ürün geliştirme sürecinde müşteri beklentilerinin dikkate alınma düzeyi					
19	Firmamızda yeni ürün geliştirme sürecine bütün departmanların katılım düzeyi					
20	Yeni ürün geliştirme sürecinde departmanlar arası iletişim düzeyi					
21	Yeni ürün geliştirme sürecinin üst yönetim tarafından desteklenme düzeyi					
F4 PAZARLAMA İNOVASYONU						
22	Yeni ürün girişlerine karşı firmamızın rekabet edebilme olasılığı/düzeyi					
23	Yeni ürün girişlerine karşı firmamızın oluşturduğu rekabetçi tepkinin etkinliği					
24	Firmamızın müşteri beklentilerindeki değişimi öngörebilme yeteneği					

EK-4: İŞLETME PERFORMANSI

SIRA NO	IV. BÖLÜM İşletme Performansı Anket Önergeleri	Çok Kötü	Kötü	Aynı	İyi	Çok İyi
F1 REKABET PERFORMANSI						
53	Esas rakibinize göre, müşteri memnuniyet düzeyiniz					
54	Esas rakibinize göre, pazar payınız.					
55	Esas rakibinize göre, karlılık düzeyiniz.					
56	Esas rakibinize göre, pazar payınızdaki büyüme düzeyiniz.					
57	Esas rakibinize göre, kalite düzeyiniz.					
58	Esas rakibinize göre, verimlilik düzeyiniz.					
59	Esas rakibinize göre, inovasyon (yenilik) yapabilme kapasiteniz.					
F2 ÜRETİM PERFORMANSI						
60	Üretimde hızla değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme					
61	Piyasada tehdit oluşturan durumlara karşı hızlı tedbir alabilme					
62	Müşteri memnuniyeti sağlama					
63	Pazar payı					
64	Yeni müşteri kazanma					
F3 FİNANSAL PERFORMANS						
65	Karlılık düzeyi					
66	Satışların geriye dönüş oranı					
67	Satışlardaki büyüme düzeyi					
68	Alacakların tahsilatında etkinlik					
69	Stok yönetiminde etkinlik					
70	Yatırımın geriye dönüşü					
F4 PAZARLAMA PERFORMANSI						
71	Ürün veya hizmet başına maliyet					
72	Pazar payında büyüme hızı					
73	Zamanında ürün teslimi					
74	Müşteri şikâyetleri					
75	Kalite geliştirme projeleri					
F5 PİYASA PERFORMANSI						
76	Ürün/hizmet kalitesi					
77	Verimlilik					
78	Müşteri sayısı					
79	Piyasadaki fırsatlardan yararlanma					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Ümit Şükrü Ünlü			
Doğum Yeri:	Çorlu/TEKİRDAĞ			
Doğum Tarihi:	15/12/1965			
Medeni Durumu:	Evli			
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
Lise	Kuleli Askeri Lisesi	Fen	İstanbul	1983
Lisans	Kara Harp Okulu	İşletme/Yönetim	Ankara	1987
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi	Yönetim Organizasyon	Ankara	1997
	İnönü Üniversitesi	Kamu Yönetimi	Malatya	2008
Becerileri:	Hat Sanatı,			
İlgi Alanları:	Yamaç Paraşütü, Su Altı Dalış.			
İş Deneyimi:	MSB Loj.Gn.Md.lüğü-Ankara Pozisyon: Genel Müdür Yardımcısı – Halen Devam K.K.Loş.Hiz.D.Bşk.lığı-Ankara Pozisyon: Daire Başkanı – 2018 K.K.Loş.K.lığı Uş.K.lığı -Ankara Pozisyon: Ulaştırma Komutanı – 2017 K.K.Loş.K.lığı Uş.K.lığı Uş.Ağır Oto A.K.lığı – Ankara Pozisyon: Alay Komutanı – 2015 K.K.K.lığı İnsan Kaynakları/Personel Temin Mrk.K.lığı – Ankara Pozisyon: Sınav Uygulama ve Mülakat Subayı -2003 Kosova Türk Tabur Görev Kuvvet Komutanlığı –Makedonya Pozisyon: Milli Destek Birlik Komutanı–2001 K.K.K.lığı Birlik Komutanlıkları Pozisyon: Tk./Bl./Tb.Komutanlığı – 1987-2006			
Aldığı Ödüller:	NATO Barışı koruma Madalyası (2 kez), İdari ve Lojistik Şerit Rozeti (2 kez), Eğitim ve Öğretim Şerit Rozeti, Yurt Dışı Geçici Görev Şerit Rozeti, Muharebe Hareket Şerit Rozeti, Hareket Şerit Rozeti, İç Güvenlik Harekatı Şerit Rozeti ve Muhtelif Sayıda Takdir Belgesi			
Hakkımda Bilgi Almak İçin Önerilebileceğim Şahıslar:	Talep edildiğinde bildirilecektir.			
Telefon:	+90(532) 411 60 75			
E-posta:	usunlu@gmail.com			
Adres:	Çağlayan As.Loş. No:156/26 Etimesgut/Ankara			