

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK,
PAZAR YÖNLENDİRMESİ VE ÖRGÜTSEL İNOVASYONUN
FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİNİN ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gözde GÜREL

Anabilim Dalı: Endüstri Mühendisliği

Programı: Endüstri Mühendisliği

HAZİRAN 2011

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK,
PAZAR YÖNLENDİRMESİ VE ÖRGÜTSEL İNOVASYONUN
FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİNİN ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Gözde GÜREL
(507081113)**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 05 Mayıs 2011

Tezin Savunulduğu Tarih : 08 Haziran 2011

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Fethi ÇALIŞIR (İTÜ)

**Eş Danışman : Öğr. Gör. Dr. Çiğdem ALTIN
GÜMÜŞSOY (İTÜ)**

Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Haluk ERKUT (İTÜ)

Doç. Dr. Sencer ECER (İTÜ)

Yrd. Doç. Dr. Hür Bersam BOLAT (İTÜ)

HAZİRAN 2011

ÖNSÖZ

Örgütsel öğrenme, dönüşümcü liderlik, pazar yönlendirmesi ve örgütsel inovasyonun firma performansına etkilerinin analizi isimli bu çalışmadaki amaç şirketlerin performanslarına etki eden kavramları ve bunlar arasındaki ilişkileri ortaya koyarak onlara başarıya ulaşmada bir yol göstermek ve bu konuda daha önce yapılan çalışmalara katkıda bulunabilmektir.

Bu çalışmam esnasında desteğini esirgemeyen ve çalışmamın yürütülmesinde büyük emeği geçen tez danışmanlarım Prof. Dr. Fethi Çalışır'a ve Öğr. Gör. Dr. Çiğdem Altın Gümüşsoy'a, aileme, arkadaşlarıma ve zaman ayırıp anket dolduran tüm çalışanlara teşekkürü borç bilirim.

Haziran 2011

Gözde GÜREL

(Kimya Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iii
KISALTMALAR.....	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ	xi
ÖZET..	xiii
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖĞRENME	3
2.1 Bireysel Öğrenme	4
2.2 Takım Halinde Öğrenme.....	4
2.3 Örgütsel Öğrenme.....	5
2.3.1 Sömürücü örgütsel öğrenme	6
2.3.2 Keşfedici örgütsel öğrenme	7
2.4 Örgütsel Öğrenme Değerleri	8
2.4.1 Öğrenmeye adanmışlık	9
2.4.2 Açık fikirlilik	9
2.4.3 Paylaşılan vizyon.....	10
2.4.4 Örgüt içinde bilgi paylaşımı	10
2.5 Örgütsel Öğrenme Modelleri.....	10
2.5.1 Crossan, Lane ve White modeli	11
2.5.2 Zietsma, Winn, Branzei ve Vertinsky modeli.....	12
2.5.3 Bandura'nın Sosyal Bilişsel Teorisi.....	13
2.5.4 Castaneda ve Perez'in modeli	14
3. LİDERLİK	17
3.1 Liderlik Çeşitleri.....	18
3.1.1 Etkileşimci liderlik	18
3.1.2 Dönüşümcü Liderlik.....	19
3.1.3 Bırakınız yapsınlar tarzındaki liderlik	21
3.1.4 Karizmatik liderlik	21
3.2 Liderliği Ölçme Anketleri.....	23
3.2.1 Çok faktörlü liderlik anketi (MLQ).....	23
3.2.2 Conger - Kanungo skalası (CKS).....	24
4. İNOVASYON	27
4.1 İnovasyon Çeşitleri	28
4.1.1 Ürün inovasyonu	28
4.1.2 Süreç inovasyonu	28
4.1.3 Örgütsel inovasyon.....	29
4.2 Örgütsel İnovasyon Çeşitleri.....	31
4.2.1 Yapısal örgütsel inovasyon.....	31
4.2.2 Süreçsel örgütsel inovasyon.....	31
4.3 Örgütsel İnovasyonun Ölçülmesi	32
4.3.1 NUTEK anketi	32

4.3.2 DISCO anketi	33
4.3.3 INNFORM anketi	33
4.3.4 Organizasyonel ve bilişimsel değişimler anketi (COI)	34
4.3.5 Toplumsal inovasyon anketi (CIS)	34
4.3.6 İnovasyon anketi	35
5. PAZAR YÖNLENDİRMESİ.....	37
5.1 Pazar Yönlendirmesinin Ölçülmesi.....	38
5.1.1 MKTOR anketi	38
5.1.2 MARKOR anketi	40
5.1.3 MORTN anketi	41
6. ARAŞTIRMA MODELLERİ.....	43
6.1 Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezler	43
6.2 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	53
7. ARAŞTIRMA BULGULARI	61
7.1 Güvenilirlik Analizi.....	61
7.2 Regresyon Analizi	63
8. SONUÇLAR VE TARTIŞMA.....	67
KAYNAKLAR	73
EKLER	83
ÖZGEÇMİŞ.....	93

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ABS	: Anti-lock Braking System
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
CEO	: Chief Executive Officer
CIS	: Community Innovation Survey
CKS	: Conger-Kanungo Scale
COI	: Changements Organisationnels et l'Informatisation
DISCO	: Danish Innovation System in a Comparative Perspective
DRUID	: Danish Research Unit for Industrial Dynamics
EUROSTAT	: Statistical Office of the European Communities
GPS	: Global Positioning System
INFORM	: Innovative Forms of Organizing
ISO	: International Organization for Standardization
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
MLQ	: Multifactor Leadership Questionnaire
MP3	: Moving Picture Experts Group-1 Audio Layer III
NUTEK	: The Swedish Agency for Economic and Regional Growth
OECD	: Organization for Economic Co-operation and Development
RFID	: Radio Frequency Identification
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 3.1: MLQ ve CKS'nin boyutları.....	25
Çizelge 6.1: Anket soruları	55
Çizelge 6.2: Demografik özellikler	58
Çizelge 7.1: Değişkenlerin güvenilirlik analizi.....	62
Çizelge 7.2: Tanımlayıcı istatistik değerleri.....	63
Çizelge 7.3: Doğrusal regresyon sonuçları.....	65

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Keşfedici ve sömürücü öğrenme süreci	8
Şekil 2.2: Crossan ve diğ. (1999) örgütsel öğrenme modeli	12
Şekil 2.3: Zietsma ve diğ. (2002) genişletilmiş örgütsel öğrenmesi	13
Şekil 2.4: Castaneda ve Perez'in öğrenme modeli.....	15
Şekil 4.1: Örgütsel inovasyonun ölçülmesi	32
Şekil 5.1: Pazar yönlendirmesi	39
Şekil 6.1: Araştırma modeli	53
Şekil 7.1: Analiz sonuçları	65

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, PAZAR YÖNLENDİRMESİ VE ÖRGÜTSEL İNOVASYONUN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİNİN ANALİZİ

ÖZET

Firma performansı rekabetin her geçen gün büyüdüğü ve sınırların kalktığı bugünün pazarında firmaların hayatta kalmasının en önemli göstergesidir. Pazarların daha da inişli çıkışlı olmaya başladığından beri firmalar için pazarda inovasyona ve örgütsel öğrenmeye odaklanmadan kalabilmek hayli zorlaşmıştır. Bu bağlamda, firma performansını örgütsel etmenlerin bir alt kümesi olarak tanımlamak ve firma performansını etkileyebilecek faktörleri belirlemek oldukça önemlidir.

Bu çalışmada, Türkiye'deki 316 firmadan oluşan örneklemeden toplanan veri ile örgütsel öğrenme, dönüşümcü liderlik, pazar yönlendirmesi ve örgütsel inovasyonun firma performansı üzerine etkisini açıklamaya çalıştık. Bizim sonuçlarımız firma performansını tahmin etmede örgütsel inovasyonun ve pazar yönlendirmesinin anlamlı birer rolleri olduğunu doğrulamıştır. Örgütsel öğrenme, pazar yönlendirmesi ile karşılaştırıldığında firma performansının daha güçlü belirleyicisidir. Bu araştırma modelinde örgütsel öğrenme ve pazar yönlendirmesi örgütsel inovasyonun öncülleri olarak bulunmuşlardır. Çalışmamızın diğer bir sonucu ise liderliğin hem örgütsel öğrenme hem de pazar yönlendirmesi üzerinde doğrudan etkisinin bulunduğudır. Ek olarak, model örgütsel inovasyon, pazar yönlendirmesi ve örgütsel öğrenmedeki büyük çaptaki sapmayı açıklamaktadır. Çalışma yöneticiler için yönetimsel çıkarımların yapılması ve olası gelecekteki çalışmalar için önerilerde bulunulmasıyla sonuçlandırılmıştır.

THE EFFECTS' ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL LEARNING, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, MARKET ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL INOVATION ON FIRM PERFORMANCE

SUMMARY

Firm performance is the best indicator of firms' survival in today's borderless and ever-increasing competitive markets. The markets have also become much more volatile, so it's very difficult for the firms to be able to stay in the market without focusing on innovation and organizational learning. In this context, it is extremely important to define firm performance as a subset of organizational factors and to identify factors that may influence firm performance.

In this study, using data collected from a sample of 316 firms in Turkey, we explore the influence of organizational learning, transformational leadership, market orientation and organizational innovation on firm performance. Our results confirm the significant roles of organizational innovation and market orientation in predicting firm performance. Organizational innovation is a much stronger predictor of firm performance compared to market orientation. In the research model, organizational learning and market orientation are found to be the antecedents of organizational innovation. Another result of our study is that leadership has a direct effect on both organizational learning and market orientation. Additionally, the model explained the substantial variance in organizational innovation, market orientation and organizational learning. The study concludes with the implications of this study for managers and recommendations for possible future research.

1. GİRİŞ

Günümüzde hem özel sektörde hem de kamu sektöründe yer alan ekonomik birimler, faaliyetlerini en etkin şekilde yürütmek adına artan baskılarla karşı karşıya bulunmaktadır. Ülkemizde 1980'li yıllardan itibaren başlayan dışa açılma süreci özel sektör firmalarını rekabet kavramı ile tanıştıırken, kamu kurum ve kuruluşları arasında kısıtlı kaynakların paylaşımı ve kullanımı konusunda rekabet yaratmaya başlamıştır. Böyle bir rekabet ortamında performansın tanımlanması, ölçülmesi ve geliştirilmesi firmalar için bir zorunluluktur.

Performans, amaçların gerçekleştirilmesi için gösterilen planlı tüm çabaların ve sonuçlarının nitel ya da nicel olarak değerlendirilmesidir. Performans, belirli hedef ve önceliklere yönelik tanımlı bir süre içinde sonuçlar üretme yeteneği olarak tanımlanabilir.

Küresel rekabet şartları işletme performanslarını detaylı ve çok yönlü ele almayı gerekli kılmaktadır. İşletme performansının ölçülmesinde finansal olmayan performans ölçülerinin de (zaman, esneklik, kalite, vs.) kullanılması gerekli olmaktadır. Çünkü performans ölçümü işletmenin stratejik kararlarını etkilemektedir.

Bir işletmenin gelecekteki yönünü belirlemek, doğru ve esnek bir ölçüm gerektirir. Bugün birçok işletme finansal ve finansal olmayan performans ölçülerinin her ikisini birlikte kullanmaktadır. Performans ölçüleri üretim stratejisi ile ilişkili olmalı, işletmeye özgü olmalı ve zamanla değişebilmelidir (Akman ve diğ., 2008).

Bu çalışmada, firma performansı için yatırımın geri dönmesi, pazar payı, satışlar, karlılık, gelir, brüt kar oranı ve pazar değeri gibi finansal tabanlı değişkenler kullanılmıştır. Bu değişkenler için firma çalışanlarının kendi düşüncelerinden faydalanılmış herhangi bir finans tablosu verisinden yararlanılmamıştır. Ayrıca firma performansı ile örgütsel inovasyon, örgütsel öğrenme ve pazar yönlendirmesi arasındaki ilişki sorgulanmıştır. Dönüşümcü liderliğin performans üzerine olan dolaylı etkisinin de araştırıldığı çalışmada tüm bu bileşenler için genel bir model oluşturulmuştur.

Çalışmanın izleyen bölümü literatür araştırmasına ayrılmıştır. Bu bölümde, çalışmada ele alınan değişkenler ile ilgili detaylı bilgiler verilmektedir. Ardından, çalışmadaki araştırma modeli ve modeldeki hipotezler anlatılmıştır. Son bölümde ise istatistiksel analiz ile elde edilen sonuçlar verilmiş, daha önce yapılan araştırma sonuçları paylaşılmış ve gelecek çalışmalarla ilgili önerilerde bulunulmuştur.

2. ÖĞRENME

Günümüzde, her alanda öğrenme kavramının ve öğrenme stratejisinin önemi zamanla artmaktadır. Öğrenme kavramı değişim, yenilikçilik, yaratıcılık, büyüme gibi kavramları da kapsamaktadır. Her şeyin büyük bir hızla değiştiği günümüzde, bu değişim hızına ayak uydurmak çok güçleşmiştir. Sürekli ve hızlı değişimlerin olduğu dünyamızda en iyi çözüm öğrenmedir (Güzelsoy, 2010).

Argyris ve Schön'e (1978) göre tüm insanlar öğrenme yeteneği ile doğmuşlar ve çevrelerine bu yetenekle uyum sağlamışlardır. Öğrenme anlamayı ve kavramayı geliştirir. Öğrenme, genelde kendi hatalarımızı düzeltirken, bu hataları yakalarken ve bunlara karşı etkin eylemlerde bulunurken ortaya çıkar.

Öğrenme, rekabet ortamında avantaj sağlayan en önemli eylemdir. Hunt ve Morgan (1996) bir firmanın rekabetsel avantaj sağlaması için öğrenmenin en önemli ve en karmaşık kavram olduğuna inanmaktadır. Hatta bir firmanın pazardaki yerini de öğrenmeye olan yatkınlığı belirlemektedir.

Diğer bir deyişle öğrenme aynı uyarıcıların ve farklı cevapların birleşimidir. Uyarı değişmediği halde, performansta bir değişim söz konusuysa, öğrenme gerçekleşmiştir (Weick, 1991).

Senge'ye (1996) göre ise öğrenmenin temelinde bir zihniyet değişikliği yatmaktadır. Senge; öğrenmeyi, günlük anlamında kullanılan bilgi edinmeden ayırmakta ve onu insanın şimdiye kadar yapamadığı bir şeyi yapmaya muktedir hale getiren davranış ve düşünce değişiklikleri bütünü olarak görmektedir.

Başka bir tanımda ise; öğrenme, arzulanan sonuçlara erişebilmek amacıyla davranış ve eylemlerin değiştirilmesine yol açan yeni bilgi ve sezgisel kavrayış kazanma sürecidir (Marquardt ve Reynolds, 1994).

Bu kadar sık adından söz edilen ve kendisine önem atfedilen öğrenmeye literatürde çok fazla yer verilmiş olup çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Öğrenme, genel olarak üç başlık altında toplanabilir: Bireysel Öğrenme, Takımsal Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme.

2.1 Bireysel Öğrenme

Öğrenme-öğretme süreçleri günümüz dünyasına ayak uyduracak bireyler yetiştirmek için kendini sürekli yenilemekte ve değişim sürecinin öncülüğünü de üstlenmektedir. Değişim süreci kendisine verilen bilgiyi alan ve işleyen öğrenci anlayışından, bilgiye ulaşan, bilgi bütünü içinden kendisine gerekli olanı ve olamayanı birbirinden ayıran ve ulaştığı bilgilerle yeni bilgiler üreten öğrenci anlayışına doğru bir yönelim göstermektedir. Bu değişim sürecinde, bireyin sürece katılımı da son derece önem kazanmaktadır (Başbay, 2008).

Bireysel düzeyde öğrenmenin söz konusu olabilmesi için, bireysel düşünmenin, kişisel tecrübelerin, bireysel ihtiyaçların ve güdülerin olması, farklı unsurların insanları öğrenmeye yöneltmesi gerekmektedir. Kısaca, bireysel öğrenme, bireylerin zekasının, tecrübelerinin, daha önce geliştirdiği, belli durumlardaki ihtiyaç ve güdülerinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmakta ve bireyin bilişsel yapısında değişiklikler yaratmaktadır (Avcı ve diğ., 2010).

Gruplar ve örgütler bireylerden oluştuğuna göre, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için bireysel öğrenme şarttır (Marquardt ve Reynolds, 1994).

Örgütler sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenir; bireysel öğrenme örgütsel öğrenmeyi garanti etmez; ancak, bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme gerçekleşemez (Garcia-Morales ve diğ., 2007).

2.2 Takım Halinde Öğrenme

Takım halinde öğrenme, bir problemi çözmeye bir çok kişinin bir araya gelerek entelektüel sinerji oluşturduğu ve bir çalışma ortamında birbirlerini uyardıkları sosyal bir süreçtir (Golub, 1988).

Bu sosyal öğrenme süreci ile gruptaki kişiler toplantılarda, üst yöneticilerin bulunduğu organizasyonlarda bilgi toplayabilir, bu bilgileri inceleyebilir, takımsal olarak görüş geliştirebilir, ortak bir sorunu anlamaya çalışabilir, arzu edinilen isteklere ulaşmada yeteneklerini bir arada kullanmaya gayret gösterebilirler (Laberge, 2006).

Takım öğrenmesinde, iş ortamındaki çalışanlar iş arkadaşlarının deneyimlerinden ve uzmanlıklarından birlikte çalışarak, bilgiyi paylaşarak ve diğerlerini izleyerek öğrenme fırsatı sağlayabilirler (Mikkelsen ve Grohaug, 2000).

2.3 Örgütsel Öğrenme

İşletme yöneticilerinin son zamanlarda en fazla üzerinde durdukları konu örgütsel öğrenmedir; çünkü dinamik, kendine güvenen, çağın gereklerine uygun düşünen işletmelerin en önemli rekabet gücü, örgütsel öğrenme düzeyi, becerisi ve öğrenmeye gösterilen uyumudur (Akdemir ve Çukacı, 2010).

Morgan ve Ramirez (1983) yaptıkları ilk tanımlamalardan birinde, örgütsel öğrenmeyi üyelerin karşılaştıkları, özellikle alışlagelmiş ortak problemleri çözerken ortaya çıkan, öğrenme olarak ifade etmiştir.

Örgütsel öğrenme, firmanın deneyimlere dayalı olarak performans geliştirmesi veya bu performansı koruma yeteneği olarak da tanımlanabilir. Bu faaliyet açık ve sözsüz bilginin edinilmesi, paylaşılması ve kullanılmasıdır (Dibella ve diğ., 1996).

Özetle; değişen rekabet şartlarında örgütsel öğrenme işletmeler için oldukça önemlidir. Örgütsel öğrenmeyi Argyris ve Schön (1996) kısaca “hata tespit ve düzeltme süreci” olarak tanımlamaktadır. Daft ve Weick’e (1984) göre ise örgütsel öğrenme, örgütün eylemleri ve kendi çevresi ile arasındaki ilişkiye yönelik bilgidir. Bu tanımlar örgüt kültürü hakkında genel bilgi vermektedirler (Akdemir ve Çukacı, 2010).

Örgütsel öğrenme nedir ve bireysel öğrenmeden nasıl ayrılır? Öğrenme, bireylerin yeni bilgiler ve bakış açıları kazandığı ve bununla beraber davranışlarını ve faaliyetlerini değiştirdikleri ve geliştirdikleri bir süreç olarak algılanabilir. Aynı şekilde örgütsel öğrenme de yeni bakış açıları ve değiştirilmiş davranışları içerir, ancak bireysel öğrenmeden birçok yönüyle ayırt edilir. İlk olarak, örgütsel öğrenme bireysel öğrenmeden paylaşılan fikirler, bilgi ve akla ait modellerle ayrılır. Örgüt öğrenmesinde birlikte öğrenme, inanç ve hedefleri paylaşma ve değişime birlikte odaklanma mevcuttur. Burada esas birlikteliktir. Örgütler en zayıf olan halkanın öğrenme hızı ile öğrenirler. Değişim ise sadece önemli karar vericilerin birlikte öğrenemediği, inançlarını ve hedeflerini paylaşmadığı ve değişim için gerekli çalışmaların yapılamadığı durumlarda engellenir. İkinci olarak öğrenme geçmiş

deneyimlere ve bilgilere yani örgüt hafızasına göre şekillenir. Örgüt hafızası, bilgiyi tutmak için kullanılan kurumsal mekanizmalara (örn., politikalar, stratejiler ve açık modeller) bağlıdır. Örgütsel öğrenmeyi ivmelendirmek için yeni yönetim araçları ve yöntemleri keşfedilmeli, değişim için görüş birliği oluşturulmalı ve değişim süreçleri kolaylaştırılmalıdır (Stata, 1989).

Her örgüt kendi özelliklerine ve ihtiyaçlarına göre en uygun öğrenme yöntemini geliştirir (Helleloid ve Simonin, 1994).

Literatürde iki çeşit örgütsel öğrenmeden bahsedilmektedir. Sömürücü öğrenme ve keşfedici öğrenme. Sömürücü öğrenme var olan anlayışlar içinde yeni davranışsal niteliklerin kazanılması; keşfedici öğrenme ise var olan temel anlayışlar dışında kazanılan davranışsal nitelikler olarak tanımlanmıştır. Farklı tip örgütler farklı öğrenme tiplerine yatkındır, ancak uzun vadeli gelişimde sürekli büyüme için her iki çeşit öğrenmenin farklı gelişim evrelerinde bir arada görüldüğü bilinmektedir (Liao ve diğ., 2008).

2.3.1 Sömürücü örgütsel öğrenme

Adapte edici öğrenme (Senge, 1990) veya tek etaplı öğrenme (Argyris, 1977) olarak da adlandırılan sömürücü öğrenme, öğrenmenin en basit şeklidir. Bilinen veya bilinmeyen kısıtlar (örn, öğrenme sınırları) içinde ortaya çıkar ve bu kısıtlar örgütün ortam ve kendisi ile ilgili varsayımlarını yansıtır. Örgüt içinde yapılan hatalar sonucundaki düzeltmeler örgüt normlarını (örn., zihinsel modeller ve baskın mantık) değiştirmiyorsa burada sömürücü örgütsel öğrenme mevcuttur. Sömürücü örgütsel öğrenmeyi destekleyen Prahalad ve Bettis (1986) işlerin en etkin şekilde baskın yönetim mantığı ile yönetildiğini savunurlar. Yönetim mantığı işlerin kavramlaştırılması ve esas yeteneklerin geliştirilmesine rehberlik eder. Yine de sonuç olarak baskın mantık esas yeteneklerin “katı yeteneklere” dönüştüğü ve bunun inovasyonu engellediği (Leonard-Barton 1992) durumu da oluşturabilir.

Argyris ve Schön’ün (1996) yaklaşımına göre; tek etaplı öğrenmede, örgüt üyeleri, örgüt dışında meydana gelen değişim ve gelişmeler karşısında örgüt içinde oluşan hataları ve olumsuzlukları tespit edip söz konusu değişim doğrultusunda hataları düzeltir veya giderir. Bu öğrenme düzeyi herhangi bir sorgulamayı ve düşünce geliştirmeyi teşvik etmez. Tek etaplı öğrenme yaklaşımında örgüt üyeleri hataları ve olumsuzlukları bulup düzelterek çevredeki değişimlere tepkide bulunurlar fakat

mevcut örgüt kültürü normlarını korurular. Bu öğrenme yaklaşımı mevcut sorunların çözümüne odaklanır. Sorunları üreten davranışlar veya anlayışları incelenmez (Akdemir ve Çukacı, 2010).

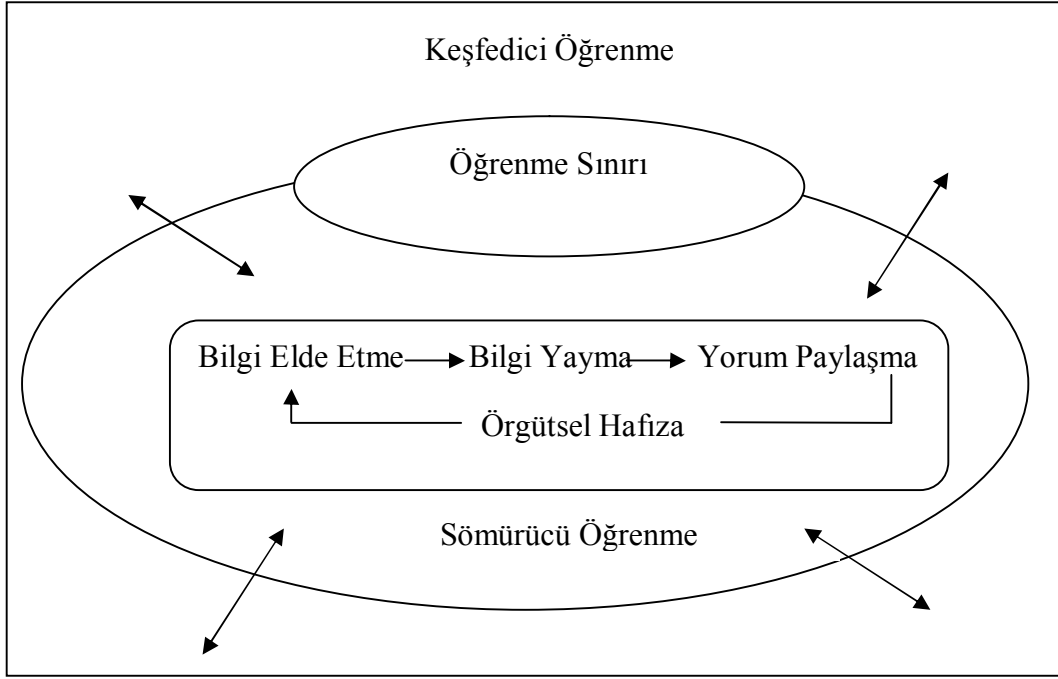
2.3.2 Keşfedici örgütsel öğrenme

Üretici öğrenme (Senge, 1990) veya çift etaplı öğrenme (Argyris, 1977) olarak da adlandırılan keşfedici örgütsel öğrenmede örgüt; görevi, müşterileri, yapabilecekleri ve stratejileri ile ilgili uzun vadeli varsayımlarda bulunma ile ilgili olarak soru sormaya gönüllüdür. Bu öğrenme yeni bakış açılarının gelişimini, önemli sorunların ve olayların arasındaki ilişkileri ve sistemleri anlamayı gerektirir. Sistemli düşünme, örgütü doğrusal neden sonuç ilişkilerinden uzaklaştırır ve örgütün değişim ile ilgili dinamik süreçler üzerine odaklanmasını sağlar (Slater ve Narver, 1995).

Çift etaplı öğrenme yaklaşımında ise; hatalar ve olumsuzluklar tespit edilir, düzeltilir ve oluşumuna yol açan örgütsel normlar, politikalar ve amaçlar da değiştirilir. Çift etaplı öğrenme yaklaşımında örgüt üyeleri mevcut süreçleri izlemekle kalmaz, örgütün kültürünü, amaçlarını, strateji ve örgüt yapısını da değiştirmeyi amaçlar. Çift etaplı öğrenme örgütle ilgili ortaya çıkan hata veya olumsuzlukları ortadan kaldırmakla kalmaz ayrıca soruna neden olan ilişkili nedensel faktörleri de inceler (Akdemir ve Çukacı, 2010).

Örgütsel öğrenme süreci ile ilgili olarak farklı bilim adamlarının farklı görüşleri bulunmaktadır. Argote'a (1999) göre örgütsel öğrenme üç adımdan oluşmaktadır: Bilgi elde etme, paylaşma ve depolama. Sinkula (1994) da tıpkı Argote gibi bilgi elde etme, bilgiyi yayma ve yorum paylaşma olarak öğrenmeyi üç basamağa ayırmıştır. En geçerli görüşlerden biri de Huber'e (1991) aittir. Huber bu süreci dörde ayırmaktadır: Bilgi elde etme, bilgi yayma, yorum paylaşma ve örgütsel hafıza.

Her iki örgütsel öğrenme görsel olarak Şekil 2.1' de verilmiştir.



Şekil 2.1: Keşfedici ve sömürücü öğrenme süreci (Huber, 1991)

2.4 Örgütsel Öğrenme Değerleri

Örgütsel öğrenme çok boyutlu karmaşık bir yapıdır ve çoklu alt süreçlerden geçerek oluşmaktadır (Slater ve Narver, 1994).

Örgütsel öğrenmenin gizli boyutlardan oluşan bir yapı olmasının yanı sıra onun önemi karar vermede bu boyutların taşıdığı anlamda yatmaktadır. Bundan dolayı her boyutta gerçekleşecek yüksek derecede öğrenme örgütsel öğrenmenin de o derece yüksek olmasını sağlayacaktır. Bu boyutlar şu şekilde adlandırılmaktadır: Yönetimin taahhüdü, sisteme bakış açısı, açıklık ve tecrübe etmiş olma, bilgi aktarımı ve bilginin bütünleştirilmesi. Tüm bunlar bir örgütün öğrenmesi için gerekli olan temel elemanlardır ve örgütsel öğrenmeyi tek tek inşa ederler (Jerez-Gomez ve diğ., 2005).

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

Öğrenmeye adanmışlık: Öğrenme kültürü oluşturmak için örgütün yarattığı değerlerin derecesi.

Paylaşılan vizyon: Örgütün öğrenmeye odaklanması veya öğrenmeye yönlendirilmesi.

Açık fikirlilik: Örgütün, örgütsel rutinlerini eleştirel olarak değerlendirmeye ve yeni fikirleri kabul etmeye istekli olması.

Örgüt içinde bilgi paylaşımı: Örgüt içinde farklı birimlerde, öğrenmenin yayılmasına bağlı ortak inanç ve davranış rutinlerinin bulunması (Keskin, 2006).

2.4.1 Öğrenmeye adanmışlık

Örgütsel öğrenmenin merkezinde öğrenmeye adanmışlık vardır. Örgütün bir öğrenme kültürünün bulunmasını ifade eder. Eğer bir örgüt öğrenmeye az değer verirse, az öğrenme gerçekleşir. Öğrenmenin etkin olduğu şirketlerde düşünceye daha çok değer verilir ve yapılan eylemlerin sebep ve sonuçları anlaşılmaya çalışılır (Sinkula ve diğ., 1997).

Jerez-Gomez ve diğ. (2005) öğrenmeye adanmışlığı, yönetimin taahhüdü olarak tanımlamışlardır. Bu kavram, çalışanın isteklendirilmesi ve inovasyon süreci için yönetimin destek vermesi ve liderin kendini adanmışlığını ifade eder. Yönetimin katılımı kişisel etkinliği, kişinin öğrenmesini ve ortama bağlı örgüt içi değişimlere uyum sağlamayı kolaylaştırmaktadır.

2.4.2 Açık fikirlilik

Örgütsel öğrenmenin bu değeri daha çok dünyanın nasıl işlediği ile ilgili akli modellerle ilgilidir. Yeni düşünme ve davranma biçimleri oluşturulmasını sağlar. Açık fikirli olabilmek için geçmiş düşüncelere bağlı kalmamak gerekir. O halde açık fikirlilik bildiklerini unutmayla başlar. Örgütler uzun zamandır var olan rutinlerle, inançlarla ve varsayımlarla ilgili soru soruyorsa bildiklerini unutmaya çalışıyordur. Bildiklerini unutmak da örgütsel değişimin kalbidir ve açık fikirlilik burada bildiklerini unutmayı ortaya çıkaran bir örgütsel değerdir (Sinkula ve diğ., 1997).

Açık fikirlik, Jerez-Gomez ve diğ. (2005) tarafından açık olma ve tecrübe etmiş olmak olarak adlandırılmaktadır. Bu kavram yeni fikirlerin, içte ve dışta yeni bakış açılarının kabul edilmesi, bireysel bilginin sürekli yenilenmesi, genişletilmesi ve geliştirilmesidir. Aynı zamanda açık fikirlilik, var olan veya gelecekte oluşacak problemleri çözmeye yenilikçi ve esnek çözümlerin araştırılmasını, farklı yöntemlerin ve prosedürlerin olası kullanımını tercih etmektedir.

2.4.3 Paylaşılan vizyon

Paylaşılan vizyon açık fikirlilik ve öğrenmeye adanmışlığa göre örgütsel öğrenmeyi daha farklı etkiler. Öğrenmenin yönünü belirler, buna karşın açık fikirlilik ve öğrenmeye adanmışlık ise öğrenmenin şiddeti ile ilgilidir. Bu yön verme örgüt üyeleri arasında enerji oluşumuna, adanmışlık ve amaç birliği sağlanmasına odaklanmıştır. Paylaşılan bir vizyonun olmadığı bir örgütte, bireyler örgütün beklentileri, ölçülebilen çıktılar ve kullanılan teorilerle ilgilenmezler.

Paylaşılan vizyon için aynı zamanda sisteme bakış açısı terimi de kullanılabilir. Sisteme bakış açısı, örgüt üyelerinin ortak bir kimlik ve vizyon için bir araya gelmesi, çalışanların etkinliklerinin birbirlerine bağlanması, önemli etkinliklerin artırılması ve değişen bilişsel modeller ile bilgi alışverişi için yeni ilişkilerin geliştirilmesidir (Sinkula ve diğ., 1997).

2.4.4 Örgüt içinde bilgi paylaşımı

Örgüt içi bilgi paylaşımı, örgüt içindeki farklı birimlerde öğrenmenin yayılımı ile ilişkili ortak inançlar ve davranışsal rutinlerdir. İleride gerçekleştirilecek eylemler için bilgi bu sayede canlı tutulmakta ve bu eylemlere kaynaklık etmektedir. Öğrenme, bireysel bilgilerin örgütte yığılmasının bir sonucudur. Çalışanların transferi veya iş değiştirmesi durumunda örgüt içi bilgi paylaşımı bilginin kaybolmasını önlemek için önemlidir. Aynı zamanda bilginin sistematik olarak değerlendirilmesi ve yeniden yapılandırılması için örgüt içi bilgi paylaşımı son derece önem taşıyıcıdır (Calantone ve diğ., 2002).

Jerez-Gomez ve diğ. (2005) tanımı ile bilgi aktarımı ve bilginin bütünleştirilmesi sözlü ve sözlü olmayan iletişim kanalları ile bilginin içeride yayılmasıdır. Bu iletişim kanallarına örnek olarak resmi olan veya olmayan söyleşiler, diyaloglar, tartışmalar, bireyler arası etkileşimler ve bilginin doğruluğu, yeniden üretilebilirliği ve kullanılabilirliğine yardım eden bilişim sistemleri verilebilir.

2.5 Örgütsel Öğrenme Modelleri

Son yıllarda örgütsel öğrenme ile ilgili farklı bilim dalları tarafından birçok teorik model geliştirilmiştir. Bu modellerin en önemlisi örgütsel öğrenmenin dört temel süreçle oluştuğunu ortaya koyan Crossan ve diğ. (1999) modelidir. Bunun üzerine

yapılan değişikliklerle Zietsma ve diğ. (2002) ait başka bir model oluşturulmuştur. Castaneda ve Perez (2005) ise Crossan'ın modeline Bandura'nın (1986) Sosyal Bilişsel Teorisi'ni ekleyerek ve bireysel öğrenmeyi yeniden tanımlayarak yeni bir model oluşturmuştur (Castaneda ve Rios, 2007).

Bu birbirinden farklı dört temel örgütsel öğrenme modeli sırayla tek tek açıklanmakta ve görsel olarak da sunulmaktadır.

2.5.1 Crossan, Lane ve White modeli

Örgütsel öğrenme modellerinden en çok bilineni ve akademik olarak en fazla kabul göreni Crossan, Lane ve White'in 1999 yılında geliştirdiği modeldir. Bu modeli diğerlerinden daha değerli kılan öğrenmenin üç aşamasının ve iki yönün bir modelde yer almış olmasıdır: bireysel, takımsal ve örgütsel öğrenme ile bireyselden örgütsel, örgütselden bireysele öğrenme. Bireysel öğrenme tek başına örgütsel öğrenmeyi garanti etmezken, bilginin insanlar arasındaki aktarımı için bu süreç gereklidir ve bu süreç kurumsallaşmanın temel amacıdır.

Crossan, Lane ve White'in modelinde (1999) öğrenmenin dört sürecinden bahsedilir: sezme, yorumlama, bütünleştirme, kurumsallaştırma.

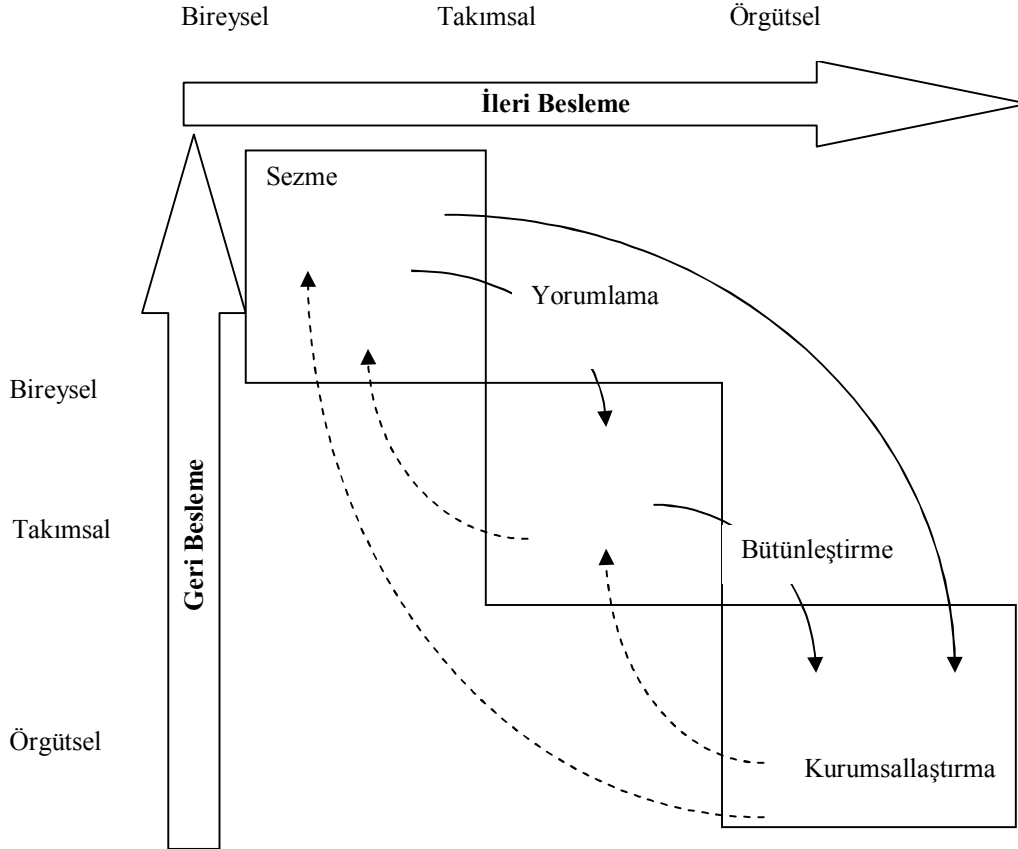
İlk süreç olan sezme, bireysel boyutta gerçekleşmektedir. Weick'e (1995) göre sezme şöyle tanımlanmaktadır: "Kişisel deneyimler ışığında içsel motifler ve olayların bilinç öncesi tanınmasıdır." Ancak birçok akademisyene göre sezme bilinçli bir süreçtir. Özellikle ileride bahsedilecek Bandura'nın Sosyal Bilişsel Teorisi'nde bu bilinçten bahsedilecektir.

İkinci süreç olan yorumlama bireysel ve takımsal düzeyde gerçekleşir. Crossan ve diğ. (1999) göre yorumlama fikir ve görüşlerimizin kelimeler ve eylemlerle kendimize veya diğerlerine açıklanmasıdır. Bu süreç sözel olmayandan sözel olana doğru dilin gelişimi ile beraber evrimleşmiştir.

Üçüncü süreç olan bütünleştirme ise bireyler arasında paylaşılan anlayışların geliştirilmesi ve ortak yargılar çerçevesinde eylemlerde bulunulması olarak tanımlanmıştır. Diyalog ve ortak eylemler paylaşılan anlayışların gelişimi için vazgeçilmezdirler.

Son süreç olan kurumsallaştırma ise rutin eylemlerin emniyete alındığı süreçlerdir. Örgüt içindeki takımlarda ve kişilerde bastırılmış öğrenmenin sürecidir ve bu süreç sistemleri, yapıları, prosedürleri ve stratejileri içerir (Crossan ve diğ., 1999).

Crossan, Lane ve White'in öğrenme modeli (1999) Şekil 2.2'de görsel olarak verilmiştir.

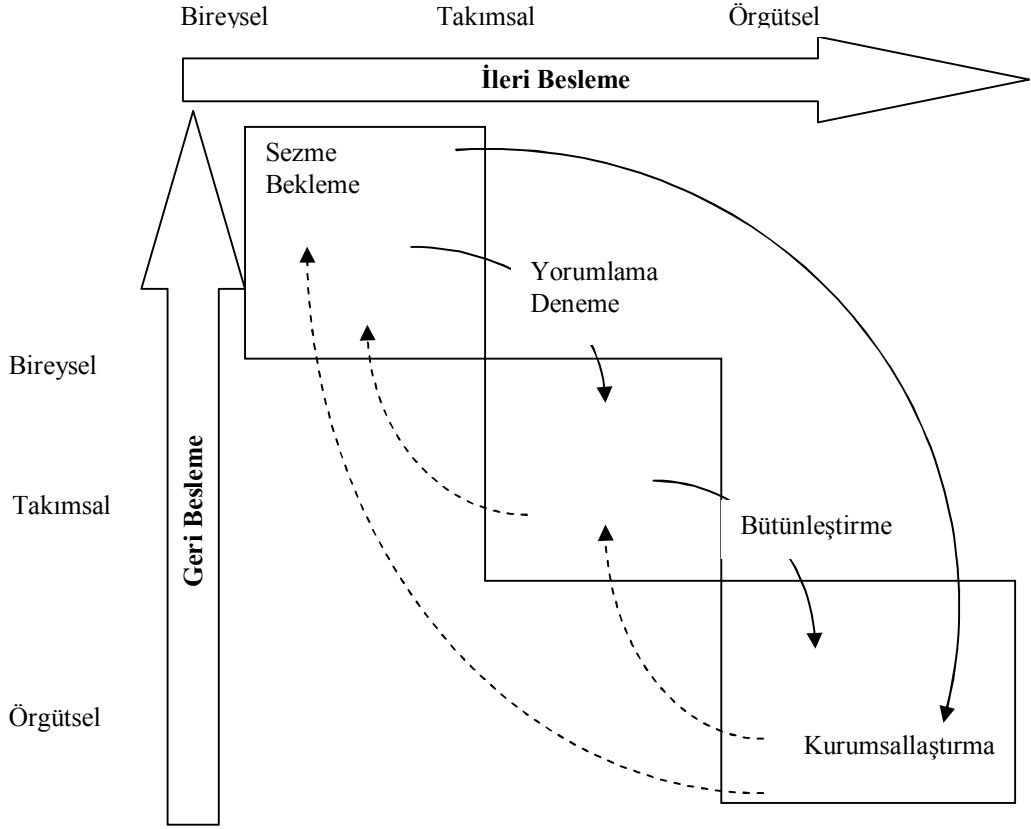


Şekil 2.2: Crossan ve diğ. (1999) örgütsel öğrenme modeli (Castaneda ve Rios, 2007)

2.5.2 Zietsma, Winn, Branzei ve Vertinsky modeli

Çok düzeyli örgütsel öğrenme ile ilgili diğer bir model ise Crossan ve diğ. (1999) modelinin Zietsma ve diğ. (2002) tarafından geliştirilmiş sürümüdür. Bu modelin Crossan'ın modelinden farkı bireysel düzeyde sezme bekleme eklenmiş olmasıdır. Bu bekleme süreci ile ortamdan bilgi toplamak için geçirilen aktif bir süreç algılanabilir. Diğer bir fark ise yorumlama sürecine deneyimlerin eklenmesidir. Bireylerin ve takımların deneyimleri ve bunların sonucunda gerçekleşen eylemler bilişsel yorumlama için önemli birer cevherdirler.

Zietsma ve diğ. (2002) genişletilmiş öğrenme modeli Şekil 2.3’de görsel olarak verilmiştir.



Şekil 2.3: Zietsma ve diğ. (2002) genişletilmiş örgütsel öğrenmesi (Castaneda ve Rios, 2007)

2.5.3 Bandura'nın Sosyal Bilişsel Teorisi

Bandura'ya göre Sosyal Bilişsel Teori'de, bireyler iç kuvvetler veya dış uyarıcılar tarafından yönetilmemektedir. İnsanın işlevi kişisel etkenler, ortam ve davranış etkileşiminin olduğu üçlü karşılık ilkesinin var olduğu yerde açıklanabilir. Bandura kişileri hem sosyal ortamın üreticileri hem de ürünleri olarak görmektedir. İçsel kişisel etkenler (bilişsel, dokunaklı ve biyolojik olaylar), davranışlar ve ortamda gelişen olaylar birbirlerini etkilemektedirler (Bandura, 1983).

Bandura örgütsel öğrenme için örgütlerin insanların davranışları ile değiştiğini, şekillendiğini söyler. Örgütsel öğrenme etkileşimli psiko-sosyal süreçlerle gerçekleşir, yani örgütsel öğrenme insan davranışından bağımsız değildir. Örgütsel öğrenme bireylerin yeni fikirler yarattıkları, diğerleriyle etkileşim halinde bilgilerini paylaştıkları ortak çabalarıdır.

Sosyal Bilişsel Teori'ye göre bireyler sadece durumlara tepki göstermezler, önceden tedbir alırlar veya durumları sezerler, ayrıca bireyler eylemlerin ve güdülerin düzenleyicileri ve değerlendiricileridir. Kişiler, gayeleri olan ve davranışlarını önceden kontrol edebilen organizmalardır. Tüm bu bağlamda insani yetenekler en önemli kavramlardır. Bandura (1997) bu yetenekleri beşe ayırır: sembolleştirme, modelleyerek öğrenme, önceden düşünme, kendince kural koyma, kendince düşünme.

Bandura'nın (1986) diğer bir önemli konsepti gözlemleyerek öğrenmedir. Kişisel davranışlar ise diğerlerini gözlemleyerek bilinçli bir şekilde öğrenilir. Gözlemleyerek öğrenmeye hükmeden dört süreç ise şöyledir: bekleme, elde tutma, üretme ve güdüleme. Gerçeğin anlamını doğru olarak algılamadan ve kişi beklemeden, tek başına gözlemleyerek öğrenemez. İkinci olarak öğrenilen, sembolleştirilmiş bir şekilde hafızada tutulmalıdır. Sembolik tasavvurlar uygun eylemlere dönüşmelidir. Son olarak da öğrendiği her şeyi gerçekleştirmemeli, güdülerine göre davranmalıdır.

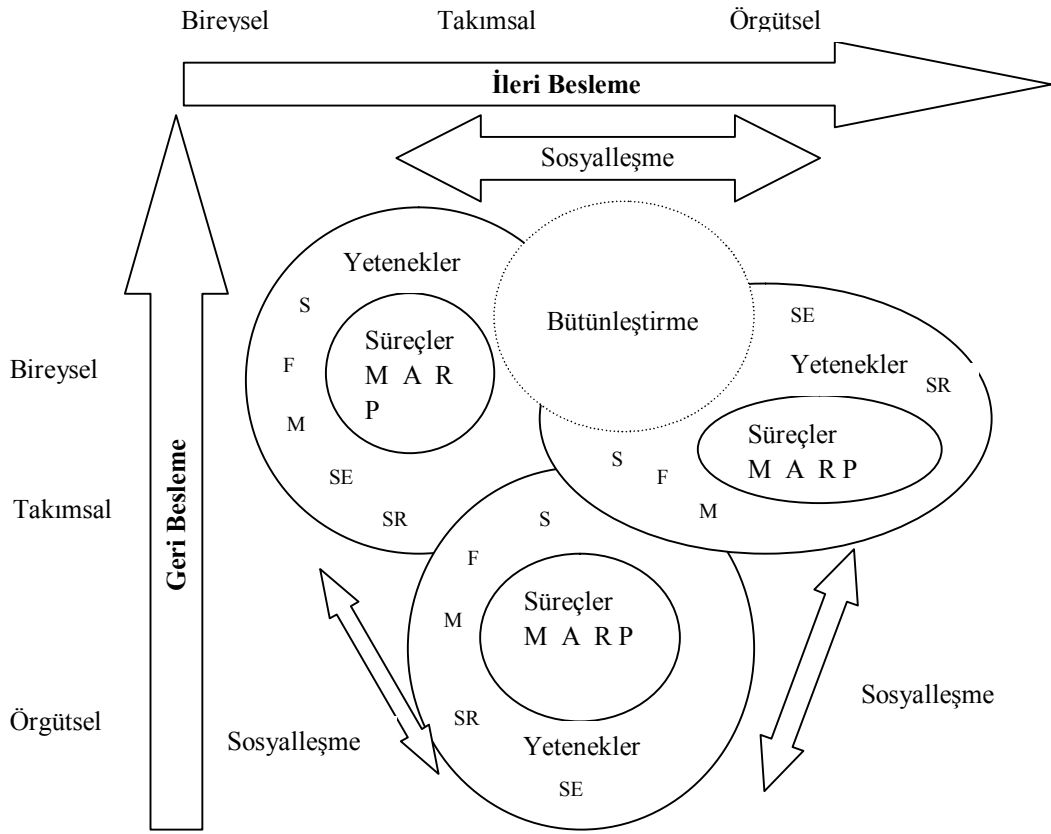
2.5.4 Castaneda ve Perez'in modeli

Bu model daha önceki Crossan ve diğ. (1999) ile Zietsma ve diğ. (2002) modeli ve Bandura'nın Sosyal Bilişsel Teorisi'nin (1986) birleştirilmiş ve daha da geliştirilmiş halidir. Süreçler ve yetenekleri içerir.

Kişisel düzeyde Crossan'ın ve diğ. (1999) modeline benzemektedir. Bu düzeyde bekleme sürecinin yanında üç yeni süreci de içermektedir: Elde tutma, üretme ve güdüleme. Birçok insani öğrenmenin bilinçli bir süreç olduğu kabul gördüğünden beri bu göze çarpan bir gelişmedir. Bandura'nın (1986) da bahsettiği gibi insan faktöründen dolayı, insani yetenekleri de içerir: sembolleştirme, modelleyerek öğrenme, önceden düşünme, kendince kural koyma, kendince düşünme.

İnsani yetenekler bileşeninin bulunduğu model, öğrenmenin anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. İnsanlar aktif yaratıklardır, gözlem yapabilirler, gerçeği tasvir ve analiz edebilirler. Castaneda ve Perez (2005) sosyalleşme terimini de katarak başkalarıyla öğrenme sürecinin bilinçli bir şekilde olduğunu belirtmişlerdir.

Castaneda ve Perez'in öğrenme modeli (2005) Şekil 2.4'de görsel olarak verilmiştir.



Süreçler:

A: Bekleme
R: Elde tutma
P: Üretme
M:Güdüleme

Yetenekler:

M: Modelleyerek öğrenme
SR: Kendince kural koyma
F: Önceden düşünme
S: Sembolleştirme
SE: Kendince Düşünme

Şekil 2.4: Castaneda ve Perez'in öğrenme modeli (Castaneda ve Rios, 2007)

3. LİDERLİK

İnsan, sosyal bir varlık olarak, kişisel ihtiyaçlarını gidermek için grup içerisinde yer almak durumundadır. Grup oluşturmadan, insanların birey olarak tek başına yaşayıp, bütün istek ve ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir. Araç – amaç döngüsü içerisinde, insanlar grup olarak yaşarlar ve bunun doğal bir sonucu olarak grubu yönetecek, ortak hedefe götürecek kişiye de ihtiyaç duyarlar. Bu kişilere lider denir (Erdal, 2007).

Liderlik ise belli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Kısaca liderlik, liderin yaptığı eylemlerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişidir (Değer, 2007).

Senge'ye (1996) göre liderler kendi içlerinde veya buldukları örgütte dâhiyane bir şekilde derin değişimler gerçekleştiren kişilerdir. Örgütlerini; yeni hüneler, yetenekler ve anlayış biçimleri geliştirerek yönetirler ve bir örgüt içinde birçok yerde bulunabilirler.

Bir başka tanımda liderler, mensup oldukları grubun amaçlarını belirleyebilme ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilme yani liderlik özelliğine sahiptirler (Bolat ve Seymen, 2003).

Berson ve diğ. (2006) göre ise liderlik belirli etkinliklerin ve hedeflerin nasıl ve neden üstesinden gelinmesi gerektiğini diğerlerine anlatma ve aşılama sürecidir. Böylece örgüt içinde paylaşılan hedeflerin bireysel ve takımsal çabalarının kolaylaştırılması sağlanır.

Başarılı liderlik, astların davranışları, tutumları ve yeteneklerini etkileme demektir (Bass ve diğ., 1987).

Limpibunternrg ve Johri (2009) liderlikle ilgili yaptıkları çalışmalar sonucunda liderlerin görevlerini kısaca şu şekilde özetlemişlerdir:

- Vizyon oluşturma ve bunu paylaşma,
- Ortak amaç sahibi tutarlı bir ekip oluşturma,
- Sorun yönetme,
- Yetkilendirmeyi sağlama,
- Yapılan hatalar doğrultusunda öğrenmeyi teşvik etme,
- Danışmanlık ve koçluk hizmeti verme,
- Ekip kurma,
- Kaynak sağlama,
- Performans kültürünü arttırma.

Grldği gibi liderlikle ilgili literatürde birçok tanım yapılmış ve farklı lider ve liderlik eşitleri oluşturulmuştur. Bundan sonraki bölümlerde modern liderlik çeşitlerinden bazılarına ve alt boyutlarına yer verilecektir.

3.1 Liderlik eşitleri

Burns (1978) liderliği dnşmc ve etkileşimci liderlik olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Burns tarafından öne sürülen dnşmc liderlik yapısı muhtelif politik liderlerin biyografilerindeki niteliksel özelliklere göre temellendirilmiştir. Daha sonra Bass ve diğ. (1987) her iki liderliği derinlemesine bir Şekilde incelemiş ve karşılaştırmıştır. Conger ve diğ. (1997) ise daha öncekilerden ilham alarak karizmatik liderlikle ilgili önemli çalışmalar yapmışlardır.

3.1.1 Etkileşimci liderlik

Etkileşimci liderler, dnşmc liderlerden farklı olarak performansa bağlı olarak ödül vermeye ve istenen davranışları teşvik etmek için pozisyona bağlı kaynak kullanımına önem vermektedir (Shivers-Blackwell, 2004).

Bass ve diğ. (1987) liderlikle ilgili yaptıkları araştırmalarda etkileşimci liderliği astların ihtiyaçlarının sözleşmelerle daha önceden belirlenen performans ltlerine göre karşılanmasını içeren değişim süreci olarak vurgulamaktadırlar.

Burns (1978) etkileşimci liderler için Şöyle söylemektedir: “Astlarını başkaları için yapacakları bir değişim için izle, kampanyalara katılımları için onları oyla ve onlara prim ver”. Bass ve diğ. (1987) bu yaklaşımı daha da genişletmiş ve lidere denetleyicilik ve emir vericilik niteliklerini eklemiştir:

Bass ve diğ. (1987) göre etkileşimci liderler şöyle olmalıdırlar:

- Etkin bir performans için astlarının ihtiyaçlarını bilmeli ve bunlar için kaynak elde etmelidirler.
- Gayretleri ölçüsünde onlara ödüller vermelidirler.
- İşin tamamlanması için astların acil kişisel çıkarlarından sorumlu olmalıdırlar.

Etkileşimci liderler geleneksellerdir, dönüşümcü liderler ise bir çeşit kolaylaştırıcı liderlerdir (Hult ve diğ., 2000).

Etkileşimci liderliğin 3 boyutu da aşağıdaki gibi betimlenmiştir (Bass ve diğ., 1987).

Şartlı ödüllendirme (CR): Astlar gerekli emeği sarf ettikleri veya sözleşmelere bağlı gösterdikleri performans ölçüsünde liderleri tarafından ödüllendirilirler.

İstisnalarla yönetim (MbE): Eğer ki eski yöntemler işliyorsa ve bu yöntemlerle astlar hedeflerine ulaşıyorlarsa lider talimat vermekten kaçınmaktadır.

İstisnalarla yönetim de daha sonra kendi içinde ikiye ayrılarak aktif ve pasif yönetim olarak adlandırılmıştır (Rowold ve Heinitz, 2007).

Aktif istisnalarla yönetim (AMbE): Var olan performans statüsünü korumak için, hataları, problemleri ve şikâyetleri yakalamak ve düzeltmek.

Pasif istisnalarla yönetim (MbEP): Problemler ciddi boyuta ulaştıktan sonra onlarla ilgilenmek.

3.1.2 Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik teorisi ilk olarak Burns (1978) tarafından ortaya atılmıştır. Sonrasında ise birçok bilim insanı bu konu ile ilgili çalışmalar yapmış ve Burns'ün teorisini geliştirmiştir. Bu kişilerin başında ise Bass ve diğ. (1985, 1987, 1994, 1998, 2003) gelmektedir.

Bass'ın (1985, 1998) yaptığı ilk tanımlamalarda dönüşümcü liderler vizyon belirleyen, özverili olan ve yüksek beklentiler sağlamayı kendine hedef edinen ve bunları astlarıyla paylaşarak onların motivasyonunu arttıran kişiler olarak ifade edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin bir önceki basamağı olan etkileşimci liderlikle de ilgili önemli bir yere sahip olan Bass bu iki liderlik paradigmasını birbirine zıt kutuplardan çok birbirlerinin tamamlayıcısı olarak görmüştür. Her iki liderliği istenen amaç ve

hedeflere ulaşmak için birleştirmiştir. Ona göre yöneticinin her iki liderliği birlikte harmanlayarak kullanması en yerinde davranıştır (Lowe ve diğ., 1996).

Dönüşümcü lider kimdir? Dönüşümcü liderin özellikleri ve vasıfları nelerdir? Dönüşümcü liderliği etkileşimci liderlikten ayrı kılan nedir? Bununla ilgili literatürde yer alan bazı tanımlamalar ve bilim insanlarının cevapları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Dönüşümcü lider; geleceğin vizyonunu astlarıyla ve kendi mevkisindekilerle paylaşan, astlarını zihinsel olarak teşvik eden ve kişiler arasındaki bireysel farklılıklara yüksek derecede özen gösteren kişi olarak da karakterize edilmiştir (Yammarino ve Bass, 1990).

Bir diğer bilim adamının yaptığı çalışmada dönüşümcü liderler birbirinden mevki olarak uzak olan astların, yüksek değerler için teşvik edilmesini sağlayacak ideoloji ve değerlerin (vizyonla ilgili, etkileyici ve çekicilikle dolu değerler) kullanılmasını sağlayan kişilerdir (Waldman ve diğ., 2001).

Dönüşümcü liderler çalışma için yeni yollar arayan, risk altında fırsatlar bulmaya çalışan, ehil cevaplardan çok etkin cevapları tercih eden, bulunulan durumu nadiren korumaya çalışan liderlerdir. Dönüşümcü liderler gerektiğinde etkileşimci liderlerin taktiklerini kullanmalı, talep edilen emek için sembolleri ve düşleri kullanmaya meyil etmelidirler. Lider çıktılarla ilgili olarak zihinsel farkındalığı arttırmalı, bireylerin ihtiyaçlarını genişletmeli, örgüt veya ekip içindeki kişilerin ilgilerini arttırmak için onları üstün bir inanca sevk etmelidir (Bass, 1985).

Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliği birbirini tamamlayandan çok birbirinden ayrı kavramlar olarak gören kişiler de mevcuttur. Performans çıktılarına göre ödül vermenin esas olduğu etkileşimci liderliğin hedefe ulaşamadığı yerlerde, dönüşümcü lider vizyon geliştirme, teşvik etme, esinlenme ve koçluk eğitimi verme gibi kilit davranışlarla hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynar (Howell ve Avolio, 1993).

Bass ve Avolio (1994) aynı şekilde Howell ve Avolio (1993) gibi dönüşümcü liderliği etkileşimci liderlikten ayırmaya çalışan dört kilit etkenden (örn., bireysel ilgi, zihinsel teşvik, ilham verici güdüleme ve ideal etki veya karizma) bahsetmiştir. Diğer bir deyişle dönüşümcü liderlik dört alt boyuttan oluşan çok boyutlu bir yapıdır.

İlham verici güdüleme liderlerin yüksek standartlar ve beklentiler tayin ederek bir vizyon aşılama yeteneğidir. Zihinsel teşvik ise eski sorunlara yaratıcı ve yeni çözümler getirmede liderin desteğini almaktır. Bireysel ilgi ise çalışanlara kişisel olarak eğilmeyi yansıtır. Son olarak ise karizma ortak bir görev ve amaç için liderin sarf ettiği gayrettir (Mengüç ve Auh, 2008).

Dönüşümcü liderliğe verilen önem arttıkça çok çarpıcı sonuçlarla karşılaşılır. Bu sonuçları üstte de bahsedilen dört alt boyutla açıklamak yerinde olacaktır. Zihinsel teşvik ile muhalif ve çelişen fikirler, süreçler ve çözümler ortaya çıkmaktadır. Farklı fikirlerin ortaya çıkması karar vermede astların daha fazla özgür ve lider tarafından yetkilendirilmiş olması ile açıklanabilir. Sonuç olarak, önemli bir ölçüde anlaşmazlık ve ihtilaf su üstüne çıkar. İkincil olarak ise bu anlaşmazlık dönüşümcü liderliğin en güçlü özelliğini ortaya koyar. Dönüşümcü lider farklı görüşleri birbirleriyle bağlama onları birleştirme yetkinliğindedir. Diğer üç boyut olan ilham verici güdüleme, bireysel ilgi ve karizma bir arada tutarlılığı, iletişimi ve örgüt içinde ortak bir yol haritası oluşturmayı sağlayan iş birliğini oluşturur (Mengüç ve Auh, 2008).

Bahsedildiği üzere dönüşümcü liderlikle ilgili birçok çalışma yapılmıştır ve bunu ölçmek için anketler oluşturulmuştur. Bu anketlerden biri olan MLQ ve içeriğine çalışmanın devamında yer verilmiştir.

3.1.3 Bırakınız yapsınlar tarzındaki liderlik

Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlikle taban tabana zıt olan ve kimi yerde pasif liderlik olarak da geçen liderlik tipine bırakınız yapsınlar tarzında liderlik denilir.

Bu liderlik tipini diğer liderliklerle kıyasladığımızda, diğer liderlik tiplerini aktif liderlik olarak tanımlamak doğru olur. Bırakınız yapsınlar tarzında liderler yönetim fonksiyonlarını incelemek, muhakeme etmek, karar vermek ve uygulamak konularında son derece pasiftirler. Konuyu bu açıdan ele aldığımızda bir liderlikten de bahsetmek söz konusu değildir. Bu tip liderden söz edince yeterince motive olmamış bir lider veya yönetim fonksiyonlarını yerine getirmek için yeterli yetenekleri geliştirememiş bir insan akla gelmektedir (Başol, 2010).

3.1.4 Karizmatik liderlik

Karizma kelimesi Antik Yunan'da "hediye" anlamına gelmektedir. Daha sonra Hristiyan kilisesi tarafından, "karizma tanrı tarafından verilmiş iyileştirme ve

kehanette bulunma gibi olağanüstü bir davranıştır” olarak tanımlanmıştır. Alman sosyolog Max Weber ise bir toplumdaki otorite kuvvetlerini betimlerken üç ideal özellikten bahseder: geleneksel, akılcı-kuralcı ve karizmatik. Weber’e göre ise karizma, toplumdaki inovasyon ve değişim kuvvetleri için kullanılan bir terimdir (Conger ve diğ., 1997).

Conger ve diğ. (1997) karizmatik liderlik modelini geliştirmiş ve liderlik sürecinin üç aşamadan meydana geldiğini söylemiştir.

İlk değerlendirme aşamasında lider çevreyi sorumlu organizasyonun büyüme fırsatı olarak görür ve aynı zamanda dikkatli bir şekilde astlarının ihtiyaçlarını değerlendirir. Bu aşamada karizmatik liderin davranışları organizasyonun mevcut durumunu değiştirir. Diğer liderlik çeşitleri ile karşılaştırıldığında mevcut durumun adım adım gelişmeye daha yatkın olduğu görülür.

İkinci aşamada ise sorumlu lider stratejik bir vizyon oluşturur ve bunu ilham verici bir şekilde tanıtır.

Üçüncü aşama olan uygulama aşamasında lider kişisel riskleri ve geleneksel olmayan davranışları astlarına göstermek için bir rol model olur. Kişisel riskler ve geleneksel olmayan davranışlar konusunda astlarının güvenini ve taahhüdünü kazanmaya çalışır.

Karizmatik olmayan liderler ise etkileşimci liderlikte olduğu gibi diğerlerinden destek almak için daha çok ödüllendirmeye değer verir.

Sonuç olarak, Çizelge 3.1’de yer alan ve bu üç aşamada gerçekleşen beş alt boyut Conger ve Kanungo’nun karizmatik liderini oluşturur.

Gerçekte karizmatik liderler diğer liderlerden ilham verici vizyonu telaffuz etme, bu yönde davranma ve aksiyon alma ile ayrılırlar. Kendi görevlerinin alışılmışın dışında olduğu izlenimi bırakırlar. Kişiler liderlerini sadece otoritelerinden dolayı değil, sıra dışılıklarından dolayı takip etmeyi seçerler. Conger-Kanungo modeline göre karizmatik liderlik, astların liderin davranışı ile ilgili algılarına dayanan bir atıftır. Liderin gösterdiği davranış, astları tarafından karizma olarak adlandırılmakta ve onun davranışları takipçi bireylerin katılımcılıklarını, kişi ve görev yönlendirmelerini yansıtmaktadır (Conger ve diğ., 1997).

Dönüşümcü liderliği yansıtan Çok Faktörlü Liderlik Anketi liderin anlık davranışını ölçerken, Conger-Kanungo’nun tanımladığı karizmatik liderlik zamana yayılan bir

süreçtir. Görüldüğü üzere her iki liderlik iki farklı zaman çerçevesine odaklanmıştır (Rowold ve Heinitz, 1997).

Her ne kadar ikisi birbirinden farklı olarak yansıtılmış olsa da Yukl bununla ilgili olarak şöyle demektedir (Yukl, 1999):

Dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderlik arasındaki kavramsal sorunlardan biri her ikisini de benzer ve uyumlu olduklarıdır. Birbirine benzer olmalarına rağmen liderlik hakkında çalışan birçok bilim adamına göre birbirinden çok farklı olan ama kısmen birbirini tamamlayan süreçlerdir.

Weber'in güçlü bazı taraftarlarından olan Trice ve Beyer (1986) karizmanın ortaya çıkması için birbiriyle etkileşen beş adet faktörden bahsetmiştir.

- Sıra dışılık bağışlanmış kişi bulunmalıdır.
- Çaresizlik veya toplumsal kriz durumu olmalıdır.
- Krize radikal çözümler sağlamak için fikirler bulunmalıdır.
- Liderin üstün güçleri olduğuna inanan ve bu lider tarafından etkilenen astların olması gerekmektedir.
- Tekrarlanan başarıların kişiye üstünlük veya olağanüstülük kattığı halen geçerli olmalıdır.

3.2 Liderliği Ölçme Anketleri

3.2.1 Çok faktörlü liderlik anketi (MLQ)

Dönüşümcü ve etkileşimci liderliği birbirini tamamlayan kavramlar olarak gören Bass (1985), liderlik tiplerini değerlendirebilmek için Çok Faktörlü Liderlik Anketi'ni (MLQ) geliştirmiştir. Bu araç, her iki liderliğin daha sonra ortaya konacak olan liderlik davranışlarını farklılaştıracak alt boyutlarını anlamak için kavramsal olarak geliştirilmiş, deneysel olarak denetlenmiştir.

Dönüşümcü liderliğe ait olan beş alt boyuttan üçü kısaca karizma olarak adlandırılmıştır (Bass ve diğ., 1987).

Karizma, dönüşümcü liderlikteki derecelendirmede en büyük varyansa sahiptir ve dönüşümsel sürecin merkezini oluşturmaktadır. Astlar karizmatik liderlerine

öykünmekte, lider tarafından açıklanan vizyon ve değerlere güvenmekte, inanmakta ve liderlerine karşı yoğun duygusal hisler beslemektedirler (Bass ve diğ., 1987).

Bass ve diğ. (1987) dönüşümcü liderlik modeli daha önceki karizmatik liderlikten iki liderlik özelliği –bireysel ilgi ve zihinsel teşvik- ile farklılaşmaktadır. Dönüşümcü liderler astların endişelerini ve ihtiyaçlarını bireysel olarak anlamakta, paylaşmakta ve onlara bireysel ilgi göstermektedir. Buna ek olarak bireysel ilgi o anki ihtiyaçların farkına varılması ve karşılanmasını değil ileride astların gelişimini etkileyecek ihtiyaçların ortaya çıkarılmasını da sağlar.

Dönüşümcü liderliği değerlendirmede kullanılan çok faktörlü liderlik anketine göre dönüşümcü liderlik 5 alt boyuttan oluşmaktadır (Rowold ve Heinitz, 2007).

İlham verici güdüleme (IM) : Lider, iyimserlik ve heyecan ile vizyonu telaffuz ve beyan eder.

İdealleştirilmiş etki / karizma:

Niteliksel (IA): Astlar, liderlerine saygı gösterir, onunla gurur duyar ve kendilerini liderleriyle özdeşleştirirler.

Davranışsal (IB): Astlar için lider güvenilir ve enerjik bir rol modeli temsil eder.

Zihinsel teşvik (IS): Astlar problemlerin çözümünde kullanılagelen yolların sorgulanmasında liderleri tarafından cesaretlendirilmişlerdir.

Bireysel İlgi (IC): Lider, her astın ihtiyaçlarını ve yeteneklerini anlamaya çalışır, onların bireysel olarak geliştirilmesi ve güçlendirilmesini sağlar.

3.2.2 Conger - Kanungo skalası (CKS)

Conger ve Kanungo karizmatik liderliği değerlendirebilmek için Conger - Kanungo skalasını (CKS) geliştirmiştir.

Karizmatik Liderliğin 5 alt boyutu şu şekilde sıralanabilir (Rowold ve Heinitz, 1997):

Çevreye duyarlılık (SE): Lider sorumlu olduğu örgütte büyüme fırsatları için çevreyi değerlendirir, mevcut durumu eleştirir ve örgütün hedeflerine ulaşmak için radikal değişimler önerir.

Üyelerin ihtiyaçlarına duyarlılık (SMN): Lider dikkatli bir biçimde astlarının ihtiyaçlarını değerlendirir.

Stratejik vizyon ve telaffuzu (SVA): Lider sorumlu olduğu örgüt için stratejik bir vizyon oluşturur. Bu vizyon astlara ilham verici bir şekilde tanıtılır.

Kişisel risk (PR): Kendine güveni ve vizyonun potansiyel çıktısına inancı gösterir.

Geleneksel olmayan davranış (UB): Liderler astlarına güven aşarlar ve onları kendilerine bağlarlar; bu da astlar için rol model olmalarını sağlar.

Çizelge 3.1: MLQ ve CKS' nin boyutları (Rowold ve Heinitz, 1997)

MLQ	CKS
<i>Dönüşümcü Liderlik</i>	<i>Karizmatik Liderlik</i>
İlham verici güdüleme (IM)	Çevreye duyarlı (SE)
İdealleştirilmiş etki / niteliksel (IA)	Üyelerin ihtiyaçlarına duyarlı (SMN)
İdealleştirilmiş etki / davranışsal (IB)	Stratejik vizyon ve telaffuzu (SVA)
Zihinsel teşvik (IS)	Kişisel risk (PR)
Bireysel ilgi (IC)	Geleneksel olmayan davranış (UB)
<i>Etkileşimci Liderlik</i>	
Şartlı ödüllendirme (CR)	
İstisnalarla pasif yönetim (MbEP)	
İstisnalarla aktif yönetim (AMbE)	
<i>Bırakınız Yapsınlar Tarzındaki Liderlik</i>	
Bırakınız yapsın (LF)	

4. İNOVASYON

Bugünkü bilimsel tartışmalarda “inovasyon” daha çok yeni ürün ortaya çıkarmak için yapılan AR-GE çalışmaları ile bağlantılı olarak gösterilmektedir. Bunun sonucunda da çok sayıda kurum AR-GE temelli inovasyon politikalarına yatırım yapmaktadır. Bu sayede AR-GE’ye yatırım yapan hızla büyümekte olan devletler geleneksel Avrupa ülkeleri, Amerika ve Japonya’ya karşı ürün inovasyonu alanında rekabetçi bir avantaj yakalamışlardır (Armbuster ve diğ., 2008).

Her ne kadar ürüne ve AR-GE’ye bağlansa da; inovasyon ile ilgili yapılan en geniş tanım OECD ile Avrupa Komisyonu’nun beraber yayınladığı Oslo Kılavuzu’nda yer almaktadır. Buna göre, inovasyon faaliyetleri, yeniliklerin uygulanmasına aracılık eden tüm bilimsel, teknolojik, örgütsel, finansal ve ticari adımlardır. Bu inovasyon çalışmalarının bir kısmı yenilikçi iken bazıları yeni olmayan fakat inovasyonların uygulanmasında gerekli olan aktivitelerdir. İnovasyon faaliyetleri AR-GE’yi içermekte olsa dahi doğrudan özgün bir inovasyonun geliştirilmesine bağlı olmayabilir (OECD, 2005).

İnovasyonla ilgili bugüne kadar pek çok sınıflandırma yapılmıştır. Yapılan en eski sınıflandırmalardan biri Schumpeter’e aittir. Schumpeter’e göre beş çeşit inovasyon vardır: yeni ürünler, yeni üretim yöntemleri, yeni pazarlar, yeni tedarik kaynakları ve yeni organizasyon tipleri (Schumpeter, 1934).

Armbuster ve diğ. (2008) ise inovasyonu Scumpeter’in yaptığı sınıflandırmayı temel alarak daha önceki çalışmaların ışığında dörde ayırmaktadır: (1) teknik *ürün inovasyonları* (2) teknik olmayan *hizmet inovasyonları* (3) teknik *süreç inovasyonları* ve (4) teknik olmayan *süreç inovasyonları* ki buna kısaca örgütsel inovasyon da denilmektedir. İnovasyona bir teknik (örn., yeni ürünler, yeni üretim yöntemleri) veya teknik olmayan (yeni pazarlar, yeni örgüt şekilleri) açıdan; bir de ürün (örn., yeni ürünler veya hizmetler) veya süreç (örn., yeni üretim yöntemleri veya yeni organizasyon şekilleri) açısından bakılmıştır.

4.1 Inovasyon Çeşitleri

4.1.1 Ürün inovasyonu

Ürün inovasyonu yeni ya da kullanım niyetine ve özelliklerine göre anlamlı bir şekilde geliştirilmiş olan bir malın veya hizmetin pazara sunulmasıdır. Ürünün, teknik özelliklerindeki, bileşenlerdeki, yazılımlarındaki, malzemelerindeki, kullanıcı dostu olmalarındaki veya diğer işlevsel özelliklerindeki tüm gelişmeleri kapsar.

Ürün inovasyonları, yeni bilgi ve teknolojilerin kullanılması veya var olan bilgi ve teknolojilerin bir araya gelmesi ile yeni bir kullanım oluşturulmasıdır. “Ürün” kelimesi hem malları hem de hizmeti ifade etmek için kullanılabilir. Ürün inovasyonları yeni malların ve hizmetlerin pazara sunulmasını, var olan malların ve hizmetlerin işlevselliklerinin veya kullanıcı özelliklerinin geliştirilmesini içerir.

Ürün inovasyonları ile ilgili en güzel örnekler dijital kameralar veya ilk çıkan mikroişlemcilerdir. Bunlar yeni teknolojiyi kullanan yeni ürünlerdir. İlk taşınır MP3 ise var olan yazılım standartlarının küçültülmesi ve hard-drive teknolojisinin uygulanması ile oluşturulmuştur. Yani var olan teknoloji ile oluşturulan yeni bir üründür.

ABS fren sisteminin, GPS navigasyon sisteminin oluşturulması ise daha önceden var olan teknik sistemlere yapılan birkaç ekleme ile üründe yapılan anlamlı değişiklikler, gelişimlerdir. Aynı şekilde giysi endüstrisinde hava alan yeni kumaşların kullanılması ürün performansını arttıran ürün inovasyonudur.

Hizmet alanındaki ürün inovasyonunda ise hizmetlerin hızı ve etkinliğinde değişimler meydana gelebilir. Bu da var olan hizmete yeni işlevselliklerin veya yeni özelliklerin eklenmesi ile mümkündür. Örnek olarak internet bankacılığının kullanımı ile kolaylığın ve hızın sağlanmış olmasıdır. Uzaktan erişim sistemi ile birlikte de servis kalitesi de artmıştır (OECD, 2005).

4.1.2 Süreç inovasyonu

Süreç inovasyonu, yeni veya anlamlı bir şekilde geliştirilmiş olan üretim ve sevkiyat yöntemlerinin uygulanmasıdır. Teknikteki, donanımlardaki ve/veya yazılımlardaki değişimleri içerir. Böylece süreç inovasyonları ile üretim ve sevkiyattaki birim

maliyetlerin düşürülmesi, kalitenin arttırılması, gelişmiş ürünlerin üretilmesi veya sevk edilmesini amaçlanmıştır.

Üretim yöntemlerindeki inovasyon malların ve hizmetlerin üretimindeki yazılım ve donanımların geliştirilmesini kapsar. Yeni üretim yöntemlerine örnek olarak üretim hattındaki otomasyon sistemi veya ürün geliştirmedeki bilgisayar destekli tasarım uygulaması verilebilir.

Sevkiyat yöntemleri ise firmanın lojistiği ile alakalı olup girdi kaynaklı teknikleri, yazılımları ve donanımları içine almakta firma içi tedarikin tahsisini sağlamakta ve son ürünlerin sevkiyatına katkıda bulunmaktadır. Barkot sisteminin veya aktif RFID (Radyo Frekansı Belirleme) izleme sisteminin kullanılması yeni sevkiyat yöntemlerindeki en güncel örneklerdendir.

Süreç inovasyonları aynı zamanda hizmetlerin gözden geçirilmesi için yeni yöntemlerin geliştirilmesi ve oluşturulmasını da içerir. Hizmet odaklı firmalardaki prosedürler ve teknikler ile donanım ve yazılımlardaki değişimleri ihtiva eder. Örnekler ise ulaşım araçlarında GPS izleme sistemlerinin kullanılması, gezi acentelerindeki yeni rezervasyon sistemleri ve proje yönetiminde danışman firmaların yeni teknikler kullanmasıdır.

Süreç inovasyonları aynı zamanda, satın alma, hesap yaratma, bakım, bilgi işlem gibi destek faaliyetlerindeki geliştirilmiş donanım, yazılım ve buna benzer teknikleri de kapsar. Bilgi işlem teknolojisindeki yeni uygulamalar destek faaliyetinin kalitesini ve/veya etkinliğini arttırıyorsa burada süreç inovasyonundan bahsediliyordur (OECD, 2005).

4.1.3 Örgütsel inovasyon

Örgütsel inovasyon, yeni çalışma ve yönetim kavram ve uygulamalarının katkısı ile örgütün yapı ve süreçlerinde meydana gelen; üretimde ekip çalışması, tedarik zinciri yönetimi veya kalite yönetim sistemi gibi unsurların oluşturduğu inovasyonlardır (Damanpour ve Evan, 1984).

Örgütsel inovasyon ile ilgili diğer bir tanım ise yeni fikirlere açılma, yeni fikirlere açılma isteğini firma kültürünün bir parçası yapma, bir şeyler yaparken yeni yollar arama, işletme yöntemlerinde ve üretimde daha yaratıcı olmaktır (Calantone ve diğ., 2002).

Örgütsel inovasyon hakkında OECD ve Avrupa Komisyonu Oslo Kılavuzu'nda şöyle bir tanım yapmışlardır: Örgütsel inovasyon, firmaların iş uygulamaları, işyeri organizasyonları ve dış ilişkilerinde yeni örgütsel yöntemler kullanmasıdır.

Örgütsel inovasyonlar, idari ve işlemsel harcamaların düşürülmesi, işyeri memnuniyetinin artırılması (ve böylece işçi verimliliğinin), ticari olmayan değerlere (kodlanmamış dış bilgi) erişimin sağlanması ve tedarik harcamalarının azaltılmasına yardımcı olur.

İş uygulamalarında örgütsel inovasyon, işin yönetim prosedürleri ve rutinleri için yeni yöntemler geliştirmeyi hedef alır. Firma içinde öğrenmeyi geliştirme ve bilgi paylaşımı gibi yeni uygulamaların yürürlüğe konmasını gerektirir. Bilgi kodlamasının uygulanması ile ilgili örnek olarak eğitimler, iyi uygulamalar ve diğer bilgiler için veri tabanlarının oluşturulması verilebilir. Böylece bilgi başkaları tarafından daha kolay erişilebilir olur. İyi uygulamalara başka bir örnek vermek gerekirse eğitim sistemleri gibi çalışanın gelişimin sağlayan uygulamalar verilebilir. Tedarik zinciri yönetimi, yalın üretim ve kalite sistemi gibi tedarik işlemleri ise diğer örneklerdir.

İş yeri organizasyonlarındaki inovasyonlar ise, firma ve bölümler içindeki veya arasındaki faaliyetlerde çalışanların karar verme ve görev dağılımının yeni yöntemlerle yapılmasını ele alır. Farklı iş faaliyetlerinin birbiri ile bütünleştirilmesi için faaliyet yapısında yeni konseptler oluşturulmasını sağlar. Firma çalışanın fikirlerini paylaşması için onu cesaretlendiren ve karar vermede onu özgür bırakmayı destekleyen bir örgüt modelinin ilk defa uygulanması işyeri örgüt inovasyonuna bir örnek teşkil eder.

Diğer firmalarla veya devlet kurumları ile ilişkileri düzenlemek için yeni yolların kullanılması ise firmadaki, dış ilişkileri temsil eder. Araştırma kurumları veya müşteri ile yeni tip iş birliği, tedarikçilerle entegrasyon için yeni yöntemlerin kullanılması, üretim, dağıtım, temin, işe alım, türlü ek hizmetlerdeki iş faaliyetlerinde ilk defa taşeron kullanma, bir firmadaki dış ilişkilerde yeni yöntemlerin kullanılması olarak sıralandırılabilir.

Var olan örgütsel yöntemlerle temellendirilmiş olan iş uygulamalarındaki, işyeri örgütlerindeki veya dış ilişkilerdeki değişimler örgütsel inovasyon değildir. Yönetim stratejilerinin oluşturulması da bir inovasyon değildir. O halde yeni bir stratejiye göre

örgütte gerçekleşen değişimler veya iş uygulamaları, iş yeri organizasyonları ve dış ilişkilerde yeni bir örgütsel yöntemin ilk defa kullanılmış olması birer örgütsel inovasyondur.

Şirket evlilikleri veya şirket satın alma ilk defa gerçekleşiyor olsa bile birer örgütsel inovasyon değildir. Birliktelikler veya satın almalarda, eğer şirket yeni organizasyon yöntemleri kullanıyor ve geliştiriyorsa örgütsel inovasyonlardan ancak bahsedilebilir (OECD, 2005).

4.2 Örgütsel İnovasyon Çeşitleri

Örgütsel inovasyon ise kendi içinde yapısal örgütsel inovasyon ve süreçsel örgütsel inovasyon olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Armbuster ve diğ., 2008).

4.2.1 Yapısal örgütsel inovasyon

Yapısal örgütsel inovasyon sorumlulukları, hesap verme yükümlülüğünü, komuta zincirlerini ve birimlerin bölümsel (AR-GE, üretim, insan kaynakları, finans, vs.) yapılarındaki hatta hiyerarşik seviyelerindeki bilgi akışlarını veya destek birimleri ile hizmet birimleri arasındaki ayrılmayı etkileyebilir, değiştirebilir ve geliştirebilir. Bu tarz yapısal örgütsel inovasyonlar örnek olarak birimlerin örgütsel yapılarındaki değişimlerden (ürün geliştirme, üretim, insan kaynakları, vs.) ürün veya müşteri yönlendirmesini içeren hatlara, bölümsel, segmentsel veya iş birimlerindeki değişimlere kadar herşeyi içerir (Armbuster ve diğ., 2008).

4.2.2 Süreçsel örgütsel inovasyon

Süreçsel örgütsel inovasyon bir şirketin süreçleri, operasyonları ve rutinlerini etkiler. Bu nedenle, bu inovasyonlar şirket içinde yeni prosedürlerin ve süreçlerin uygulanması veya değişmesini sağlar. Tıpkı eş zamanlı mühendislik ve sıfır tampon kuralları gibi. Bunlar üretimin esnekliğini ve hızını (örn., ekip çalışması, tam zamanında üretim kavramları) veya üretim kalitesini (sürdürülebilir kalkınma süreci, kalite çemberleri) etkileyebilir.

Bu iki tip örgütsel inovasyonu da örgüt içi ve örgütler arası olmak üzere tekrardan ikiye bölebiliriz. Örgüt içi inovasyonlar bir şirket veya örgüt içinde meydana gelirken, örgütler arası inovasyon, şirket sınırları gerisindeki örgütsel yapıyı ve prosedürleri içerir. Tüm bunlar müşteri ile uyumlu AR-GE çalışmalarını, tedarikçi

veya yine müşteri ile gelişen tam zamanında üretim süreçlerini veya tedarikçi ile olan tedarik zinciri yönetimi gibi örgüt ortamındaki yeni örgütsel yapıları kapsar.

Örgüt içi inovasyonlar ise şirketin stratejisi ve tüm yapısını bütün olarak veya özel olarak bölümleri ve birimleri etkileyebilir. Örgüt içi inovasyona örnek olarak şirketin ISO 9001 belgesi alması, sürdürülebilir kalkınma süreçleri, kalite çemberleri ve ekip çalışması ile ilgili uygulamalar verilebilir (Armbuster ve diğ., 2008).

Şekil 4.1’de yapısal ve süreçsel örgüt inovasyonunun örgüt içi ve örgütler arası boyuttaki örnekleri özet bir şekilde verilmiştir.

	Örgüt içi	Örgütler arası
Yapısal Inovasyon	Birimler arası ekipler Planlama, işletme ve kontrol birimlerinin merkezden ayrılması Üretim hücreleri veya birimleri Hiyerarşik seviyelerin azaltılması ...	İşbirliği / iş ağları / ittifaklar (AR-GE, üretim, hizmet, satış, vs.) Yap-Sat / Dış hizmet alımı Offshore / Geri gönderme ...
Süreçsel Inovasyon	Üretimde ekip çalışması İş zenginleştirme / iş büyütme Eş zamanlı mühendislik / ortak mühendislik Sürdürülebilir kalkınma süreci / Kaizen Kalite çemberleri Kalite denetimleri / sertifikasyonu (ISO) Çevre denetimleri (ISO) Sıfır- tampon kuralları (KANBAN) Önleyici bakım	Tam zamanında üretim (müşteriye, tedarikçi ile) Tek /çift satın alma Tedarik zinciri yönetimi Müşteri kalitesi denetimi ...

Şekil 4.1: Örgütsel inovasyon örnekleri (Armbuster ve diğ., 2008)

4.3 Örgütsel Inovasyonun Ölçülmesi

4.3.1 NUTEK anketi

OECD çerçevesinde yapılan “ Teknolojik ve Örgütsel Değişim ve İşçi Talebi: Esnek İşletmeler – İnsan Kaynakları Çıkarımları “ adlı çalışmada İsveçli Endüstriyel ve

Teknik Gelişim için Ulusal Kurulu (NUTEK) 90'lı yılların ortasında İsveç'in ekonomik durumunun değerlendirilmesine karar verdi. Bu çalışmanın amacı modern iş örgütlerinin (esnek işletmelerin) önemini vurgulamak ve bu örgütlerin İsveç ekonomisine katkıda bulunmalarını sağlamaktı (NUTEK, 1996).

Yukarıda belirtilen amaçla oluşturulan anket üç ana bölümden meydana gelmekteydi. İlk bölümü var olan örgütün iş gücü, niteliği, iş örgütü, teknoloji, ürün / hizmet ve dış ilişkileri ile ilgili terimleri içeren sorulardan oluşmaktaydı. Sürdürülebilir kalkınmanın önemi, toplam kalite yönetimi, ISO 9001, tam zamanında üretim gibi kavramlar “çok önemli”, ”daha az önemli” ”önemsiz” olarak ölçülendirilerek değerlendirildi.

1990'lardaki örgütsel değişimler başlığı altındaki ikinci bölümde ise işyerindeki önemli değişimlerle ilgili bilgi toplanmaktaydı. (“İşyerindeki örgütte 1990'lı yıllarda önemli bir değişim oldu mu?”)

Üçüncü bölüm ise finansal sonuçlarla ilgili verilerin yer aldığı bölüm olup şirketlerin sermaye, çalışan harcamaları, genel giderleri ve gelirleri ile ilgili bilgileri toplamayı amaçlamıştı (Bikfalvi, 2007).

4.3.2 DISCO anketi

NUTEK'in geliştirmiş olduğu anketin ışığında Danimarka Endüstriyel Dinamikleri Araştırma Birimi (DRUID) DISCO projesi içinde kendi anketini geliştirdi. Bu ankette yer alan örgütsel inovasyonla ilgili iki sorudan ilki “1993-1995 yılları arasında şirket önemli örgütsel değişimler geçirdi mi?” idi. Diğer bir soruda ise “Şirket 1993-1995 yılları arasında aşağıdaki örgütsel özelliklerin kullanımını arttırdı mı?” diye sorulmaktaydı. Bu soru ile sorumluluğun dağılımının, birimler arası çalışma gruplarının, kalite çemberlerinin, birimlerin bütünleşmesinin, iş rotasyonlarının ve çalışanların önerilerinin toplanması ile ilgili sistemin sorgulanması amaçlanmıştır (Lundvall ve Skov, 1997).

4.3.3 INNFORM anketi

1997 yılında yürütülen “INNFORM Projesi'nin” bir parçası olarak ortaya çıkmıştır. Birleşik Krallık'ta Ekonomi ve Sosyal Araştırma Meclisi tarafından fon sağlanan bu projenin amacı örgütsel inovasyonun hudutlarını içeren bir haritanın çıkarılmasıdır.

Bu sayede değişimlerin performans ve yönetim üzerindeki etkileri araştırılabilecektir (Bikfalvi, 2007).

Bu anket örgütsel inovasyonu sorgulayan çok sayıda sorudan oluşmaktadır: 1992-1996 yılları arasında şirket yapısında meydana gelen değişimler, karar verme mekanizmasının mertebesi, merkez ile iş birimleri arasındaki bağlantı, bilişim teknolojisinin kullanımı, insan kaynaklarının kullanımı gibi. Bunu yaparken de bu anket örgütsel ve yönetsel inovasyonları üç seviyede sorgulamıştır: birimsel, örgütsel ve örgüt içi (Stoneman, 1999).

4.3.4 Organizasyonel ve bilişimsel değişimler anketi (COI)

INNFORM Anketi'nin oluşturulmasından bir yıl sonra Fransa'da COI anketi hazırlanmıştır. Bu anketin hedefi ise 1994-1997 yılları arasında iş örgütlerindeki değişimlerle (şirketin fonksiyonel yapısı, görev yöneticisi araçlar, iş zaman planlaması, diğer firmalarla ilişkiler) bilişim sistemlerinin (donanım, bilgisayar işlevinin organizasyonu, veri transferleri) kullanılmasıyla gerçekleşen değişimleri yakalamaktır.

Anketin içeriği incelendiğinde karşılaşılan sorular şunlardır. “Aşağıdaki kısıtlardan (örgütsel, bilgi işlem alanı gibi) hangileri 1994-1997 yılları arasında şirketinizi etkilemiştir?” “Şirketiniz hangi örgütsel sistemleri (sertifikasyon, değer analizi, kar merkezleri, tam zamanında üretim) kullanıyor?” ve “1994-1997 yılları arasında örgütsel değişimlerin uygulanmasını engelleyen veya kısıtlayan problemler sizin için ne kadar önemli?” (Bikfalvi, 2007).

4.3.5 Toplumsal inovasyon anketi (CIS)

Toplumsal inovasyon anketi ise Avrupa Birliği tarafından inovasyon alanında Avrupa'daki gelişimi izlemek için hazırlanmıştır. Esasen Oslo Kılavuzu temel alınmıştır. Bundan dolayı inovasyon bir işletme içinde yeni oluşturulan veya geliştirilen ürün ve süreçler olarak tanımlanmıştır.

İlk defa bu ankete 2001 yılında yenilikçi yönetim teknikleri ve yeni örgütsel yapılardaki değişimler ile ilgili bir soru eklenmiştir. Bu ekleme ile beraber inovasyonun teknik olmayan yönünün de anlaşılması sağlanmıştır (EUROSTAT, 2005). Bu soru ise şöyledir: “İşletmeniz 1998-2000 yılları arasında aşağıdaki

faaliyetleri (ileri yönetim tekniklerinin uygulanması, yeni veya önemli değişime uğramış örgütsel yapılar) yerine getirmiş midir?" (Bikfalvi, 2007).

4.3.6 İnovasyon anketi

Bununla ilgili birçok çalışma yapılmış olup, en önemlilerinden birisi ise Baker ve Sinkula'ya aittir. Baker ve Sinkula "Organizasyonel performans pazar yönlendirmesi ve öğrenme yönlendirmesinin sinerjik etkisi" isimli makalesinde örgütsel performansı üç alt boyuta ayırmıştır. Bu boyutlar sırasıyla; pazar payındaki değişim, yeni ürün başarısı ve genel performanstır. Pazar payındaki değişim ve genel performans için daha önceden farklı bilim adamları tarafından oluşturulan sorular kullanılırken, yeni ürün başarısı ile ilgili bir anket oluşturmuşlardır. Burada yeni ürünün en büyük rakibe göre başarısı, pazara sunulma oranı, farklılaştırma düzeyi, pazara yeni uygulamalarla ilk girişi ve ürünün pazardaki çevrim süresi sorgulanmıştır (Baker ve Sinkula, 1999).

Bu anketten yolla çıkarak daha sonra yayınladıkları başka bir makalede yeni ürün başarısını, daha da geliştirip sadece ürün başarısı olmaktan çıkarp inovasyon başarısı olarak dört sorudan oluşan yeni bir anket oluşturmuşlardır (Baker ve Sinkula, 2002).

Buradan yola çıkılarak inovasyonu ölçen bu anketle bu çalışmada örgütsel inovasyon ölçülmeye çalışıldı. Bunu yaparken de firmaların son 3 yıldaki örgütsel farklılıkları rakipleri ile karşılaştırmalı olarak sorgulandı.

5. PAZAR YÖNLENDİRMESİ

Pazar yönlendirmesi ile ilgili literatür oldukça geniş ve kapsamlıdır. Bu konu ile ilgili zaman içinde birçok çalışma yapılmış, birçok tanım oluşturulmuştur. İçlerinden bazıları daha öne çıkmış ve diğerleri tarafından üzerlerine ekler yapılarak daha da genişletilmiştir.

Narver ve Slater'a (1990) göre pazar yönlendirmesi "Etkin ve etkili bir biçimde satıcılar için üstün değer yaratılmasını sağlayan bir örgüt kültürüdür." olarak tanımlanmıştır. Bu değerleri gösteren davranışlarla pazar yönlendirmesini ölçmüşlerdir.

Kohli ve Jaworski'nin (1990) pazar yönlendirmesi ile ilgili yaptığı tanım ise "Pazar konseptinin uygulanması" olduğudur. Kohli ayrıca pazar yönlendirmesini bilgi paylaşımı için güçlü normların olduğu ve bir uzlaşmaya varıldığı örgütsel değer sistemi olarak görmektedir. Daha genel olarak, pazar yönlendirmesi, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, tatmin etmeye ve onlara verilen değeri azami kılmaya yönelik örgütsel faaliyetlerin bütünüdür.

Day (1994) pazar yönlendirmesi için "Pazara dayalı kültür, pazar anlayışı ve birimler tarafından yönetilen eylemlerin gerekliliği ile rekabetsel olarak bir avantaj sağlar." demiştir.

Pazar yönlendirmesi ayrıca firmayı öğrenmeye, cevap vermeye, müşteri, kanal ve rakip tutumlarındaki değişimlere liderlik etmeye yönelten iç ve dış sınırları zorlayan süreçlerin kümesi olarak betimlenmiştir (Dickson, 1996).

Deshpande ve Farley (1998) ise pazar yönlendirmesi ile ilgili olarak yaptığı çalışmada "Sürekli ihtiyaç değerlendirmesi yapılan müşterilerin tatmin edilmesi ve bunun için gerçekleştirilen birimler arası süreç ve faaliyetlerin kümesidir." demiştir.

Güçlü pazar yönlendirmesi olan firmalar öğrenmeye öncelik verirler ve öğrenme üç şekilde gerçekleşir:

- Müşterileri tanıma (örn., hoşlandıkları ve hoşlanmadıkları şeyler, memnuniyetler, algılar, vs.)
- Müşterileri etkileyen faktörleri öğrenme (örn., rekabet, ekonomi, sosyokültürel modalar, vs.)
- Firmanın müşterileri etkileme ve tatmin etmesine yardımcı olan faktörleri tanıma (örn., teknoloji, düzenlemeler, vs.).

Şirketler bunları yerine getirmeye çalışırlar, çünkü müşteri memnuniyetinin organizasyonun amacı olduğuna inanırlar (Baker ve Sinkula, 2009).

5.1 Pazar Yönlendirmesinin Ölçülmesi

Pazar yönlendirmesini ölçmede kullanılan birçok ölçeğin içinden diğerlerine göre iki tanesi daha ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki Narver ve Slater (1990) tarafından önerilmiş olup üç davranışsal boyut (müşteri yönlendirmesi, rakip yönlendirmesi ve bölümler arası koordinasyon) ve iki karar verme kriterinden (uzun vadeye odaklanma ve karlılığa odaklanma) oluşmaktadır. İkinci model ise Kohli ve Jaworski (1990) tarafından ortaya atılmış sürece bağlı bir modeldir. Burada pazar yönlendirmesinin varlığı pazar anlayışına cevap verme, bunu üretme ve yaymaya bağlanmıştır.

Bu iki modelin üzerine Deshpande ve Farley (1998) ; Narver ve Slater (1990), Kohli ve Jaworski (1990) ile kendilerinin Webster'la (1993) geliştirdikleri model üzerinden üçüncü bir model geliştirmişlerdir.

5.1.1 MKTOR anketi

Pazar yönlendirmesi üç davranışsal bileşen ve iki karar kriteri içerir: müşteri odaklılık, rakip odaklılık, bölümler arası koordinasyon; uzun vadeli odaklanma ve karlılık (Narver ve Slater, 1990).

Müşteri odaklılık:

Müşteri odaklılık, bir firma veya organizasyonun, müşteriyi en yüksek değeri olarak görecektir şekilde kurum kültürünü şekillendirmesi ile ilgili eğilim, karar ve uygulamaların toplamıdır (Slater ve Narver, 1995).

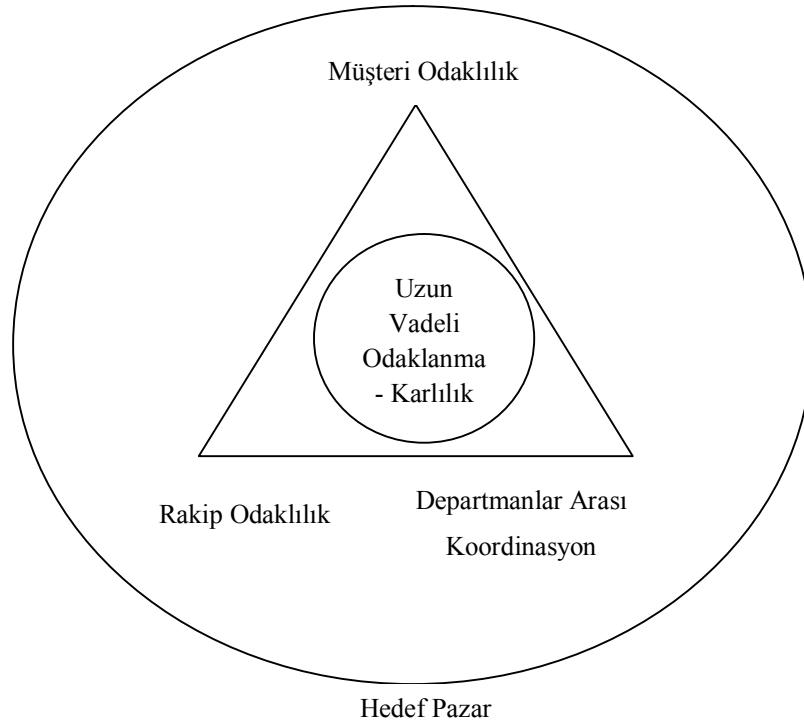
Rakip odaklılık:

Bir firma veya örgütün rakip odaklılığı, mevcut ve potansiyel rakiplerin güncel hareketlerini görebilme, ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sahibi olabilme ve dahası gelecekteki faaliyetlerini de anlamaya yönelik faaliyetlerinin toplamıdır (Narver ve Slater, 1990; Day, 1994).

Bölümler arası koordinasyon

Bölümler arası koordinasyon sadece pazarlama ve yönetim birimlerinde değil, örgüt içi ve yakın çevresinde bulunan diğer fonksiyonel birimlerdeki üyeler arasındaki iletişim, işbirliği ve karşılıklı uyum ile yakından ilgilidir. Nihai ürün veya hizmete etki eden tüm birimlerin birbirleriyle iletişim halinde olmaları, birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmaları, birbirleriyle karşılıklı uyum içinde bulunmaları ve özellikle de müşteriye sunulan değeri azami kılmak üzere, zaman içinde edinilen tecrübe ve ilgili bilgileri paylaşır olmaları, bölümler arası koordinasyonun, firma davranışı olarak benimsendiğinin en büyük kanıtıdır (Narver ve Slater, 1990; Slater ve Narver, 1995).

Şekil 5.1’de Pazar yönlendirmesinin boyutlarına görsel olarak yer verilmiştir.



Şekil 5.1: Pazar yönlendirmesi (Narver ve Slater, 1990)

5.1.2 MARKOR anketi

Kohli ve diğ. (1993) MKTOR Anketi'ni aşağıdaki şekilde eleştirmektedir:

- Müşteri ihtiyaçları ve beklentilerini (örn., teknoloji, kanunlar, vs.) gözetmeden sadece müşteri ve rakibe odaklı bir bakış açısı kabullenmiştir.
- Organizasyon içinde üretilmiş ve yayılmış pazar anlayışı hızını göz ardı etmiştir.
- Pazar yönlendirmesini temsil eden özel faaliyetler ve davranışlardaki maddelere yer vermemiştir.

Kohli ve diğ. (1993) amaçları pazar yönlendirmesi için yeni bir ölçek geliştirmek ve bunun psikometri özelliklerini değerlendirmektir.

Kohli ve Jaworski (1990) pazar yönlendirmesini 3 boyuta ayırmıştır.

Anlayış Üretme:

Pazar anlayışı üretme hem müşteri ihtiyaçları / tercihlerinin hem de bu ihtiyaçların gelişimini ve mükemmelliğini etkileyen kuvvetlerin (örn., görev ortamı ve makro ortam) değerlendirilmesi ve toplanması demektir. Daha da önemlisi her bölüm bu faaliyete katılmalıdır, çünkü her birinin kendine özgü pazara bakış açısı bulunmaktadır.

Anlayışın yayılması:

Pazar anlayışının yayılması organizasyon içindeki pazar kavramı ve süreci ile ilgili bilgi değişimi demektir. Yayılmanın odak noktası tüm stratejik iş birimleri olduğundan, pazar ile ilgili bilginin dengeli olarak yatay (örn., bölümler arası) ve dikey taşınmasına dikkat edilmelidir. Ek olarak, anlayışın yayılması hem resmi olarak hem de gayri resmi olarak gerçekleşir.

Yanıt Verme:

Bu boyut üretilen ve yayılan anlayış için eylemde bulunmaktır. Planlama kısmında pazarlama programlarının geliştirilmesi ve pazar segmentlerinin değerlendirilmesinde kalıcı bir rol oynamak için problemler üzerine odaklanılır. Pazarlama programının uygulanması için gerekli aksiyonlar alınır.

Kısaca, pazar yönlendirmesi müşterilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarına hitap eden pazar anlayışının örgüt boyunca üretimi, örgüt içi yayılımı ve buna yanıt

vermesi olarak tanımlanabilir. Bunun kilit özellikleri ise şöylece özetlenebilir (Kohli ve diğ., 1993):

- Müşteri anlayışından çok pazar üzerine genişletilmiş odaklanma,
- Pazar anlayışına atıfta bulunan birimler arası koordinasyona vurgu,
- Anlayış süreci ile ilgili aktivitelerin etkilerine (örn., karlılık) odaklanmak yerine aktivitelere odaklanmak.

5.1.3 MORTN anketi

Bu anket 44 sorudan oluşur ve üç orijinal ankete (15 soru Narver-Slater, 9 soru Deshpande-Ferley-Webster, 20 soru Kohli-Jaworski-Kumar) yapılan faktör analizinin sonuçlarına göre meydana gelmiştir. Bu faktör analizinde en büyük yüke sahip olan ilk 10 soru MORTN anketini oluşturmuştur (Deshpande ve Ferley, 1998).

Green ve Inman (2007) ise MORTN'dan yola çıkarak pazar yönlendirmesi ile ilgili iki boyut sunmuştur: Müşteri odaklılık ve ihtiyaçların değerlendirilmesi.

Müşteri odaklılık boyutu:

- Örgütsel amaçlar müşteri memnuniyetine göre oluşturulmuştur.
- Örgütsel stratejiler müşteri ihtiyaçlarını anlamaya yönelik temellendirilmişlerdir.
- Örgüt rakiplerine göre daha müşteri odaklıdır.
- Öncelikle müşteriye hizmet etmek için örgütün var olduğu gösterilmeye çalışılmıştır.

İhtiyaç değerlendirmesi:

- Örgüt müşteri ihtiyaçlarına yönelmeli ve onların taahhütlerini sürekli izlemelidir.
- Müşteri sıklıkla/rutin/sistemli olarak müşteri memnuniyetini ve hizmet kalitesini ölçmelidir.
- Örgüt özgürce müşteri deneyimleri ve memnuniyeti ile ilgili bilgileri paylaşmalı ve yaymalıdır.

Bütün bunların ışığında kullanılan MORTN anketi daha önceki MARKOR ve MKTOR anketlerine göre oluşturulmuştur (Deshpande ve Farley, 1998).

Bu çalışmada daha güncel olan ve literatürde daha az kullanılmış olan MORTN anketi kullanıldı. Bunu yaparken de ankette tüm soruların Green ve Inman'ın (2007) yaptığı gibi iki alt boyutla değil, Despande ve Farley'in (1998) yaptığı gibi tek bir boyutla ele alınması daha uygun bulunmuştur.

6. ARAŞTIRMA MODELLERİ

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın teorik modeli açıklanmış ve literatür taraması bölümündeki bilgiler göz önünde bulundurularak oluşturulan hipotezler sıralanmıştır. Daha sonra, araştırmanın amacı ve kapsamı açıklanmış ve örnekleme ait özellikler belirtilmiştir.

6.1 Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezler

Çalışmada firma performansı bağımlı esas değişken olarak ele alınırken, örgütsel inovasyon, örgütsel öğrenme ve pazar yönlendirmesi ise bağımsız değişkenlerdir. Dönüşümcü liderlik ise doğrudan firma performansını etkileyen bir faktör olmayıp, liderliğin firma performansına bağlı bağımsız değişkenler üzerinde nasıl bir etkisi olduğuna bakılmıştır.

Araştırma kapsamında kurulan hipotezler test edilerek, bağımsız değişkenlerin firma performansı üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Kurulan hipotezler doğrusal regresyon kullanılarak test edilmiştir.

İş dünyası her geçen gün teknoloji, küreselleşme, bilgi ve değişen rekabet yaklaşımlarının firma performansını etkilediği daha da dinamik, karmaşık ve önceden tahmin edilemeyen bir dünyaya dönüşmektedir. İşte bu dünya içindeki değişimin sonucu olarak firmaların servet elde edebilmesi ve rekabetin dışında kalabilmesi için yeni arayışlar içine girmeleri gerekmektedir (Laforet, 2008).

Liderlik, çalışanların yaratıcı davranışlarını ve performanslarını etkileyen etkenler arasında birçok araştırmacı için en önemli özelliklerinden biridir (Amabile, 1998; Jung, 2001; Mumford ve Gustafson, 1988).

Çalışma için dönüşümcü liderlikle örgütsel öğrenmenin ilişkili olduğunu açıklamak oldukça önemlidir. Bununla ilgili olarak liderlik ve örgütsel öğrenme ile ilgili daha önce yapılan çalışmalardan faydalanılarak bu ilişki gösterilebilir.

Öğrenen organizasyonlarda liderlerin dört temel rolü bulunmaktadır.

- Liderler, öncelikle düşünce ve davranışlarıyla, kendilerinin öğrenmeye ve gelişmeye açık insanlar olduklarını kanıtlamalı ve bu yönde gösterilecek çabalarda aktif rol üstlenmelidirler.
- Öğrenme ve gelişme fırsatlarını tüm çalışanlarına sunma görevini ve destekleyici rolünü üstlenmelidirler.
- Öğrenme fırsatlarını günlük işlerle bütünleştirerek, çalışanların her an öğrenme fırsatını bulabilecekleri bir sistem yaratmalıdırlar.
- Öğrenmenin diğer bölümler ve örgütün bütünü için taşıdığı önemi yayma görevini üstlenmelidirler (Başol, 2010).

Aragon ve Correa (2007) örgütsel öğrenme, dönüşümcü liderlik, örgüt inovasyonu ve örgüt performansı hakkında yürüttükleri bir çalışma için İspanya'da bulunan üretim, inşaat, servis ve tarım endüstrisinde yer alan şirketlerde görev yapan 408 CEO'dan veri toplamışlardır. Bu çalışmaya göre, dönüşümcü liderlik örgüt içi öğrenmeyi etkilemektedir. Hatta dönüşümcü liderlik örgütsel öğrenmenin etkisiyle dolaylı olarak örgütsel inovasyonu da etkilemektedir.

Başol'un (2010) yürüttüğü "Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi" isimli tez çalışmasında ana örneklem sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren özel havayollarının tüm üst, orta, alt kademe yöneticileridir. 117 yöneticiye uygulanan anket çalışmasında farklı liderlik çeşitleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki sorgulanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilere göre örgütsel öğrenme gelişimini en fazla etkileyen liderlik tarzının dönüşümcü liderlik tarzı olduğudur. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Bu sonuçla dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde önemli kabul edilebilecek bir etkisi vardır.

H1: Bir örgüt içinde, dönüşümcü liderlik örgütsel öğrenmeyi pozitif olarak etkilemektedir.

Kotter (1995) örgütsel dönüşümü etkileyen sekiz temel liderlik özelliği olduğunu savunmuştur. Her adımın ise bir sonraki adım için gerekli olduğunu vurgulamıştır. Narver ve diğ. (1998) ise Kotter'in pazar yönlendirmesi için modifiye ettiği liderliği daha kısa bir şekilde özetlemiş ve dönüşümcü liderliğe uygulamıştır.

Dönüşümcü lider;

- Pazar yönlendirmesini belirlemede güçlü bir yol gösterici koalisyon oluşturabilir.
- Pazar yönlendirmesi ile ilgili bir vizyon ve buna bağlı uygulama planı tasarlayabilir.
- Pazar yönlendirmesi vizyonunu paylaşabilir.
- Bu vizyon adına diğer kişileri faaliyette bulunmaları için yetkilendirebilir.

Üst yönetimin etkisi strateji geliştirme, uygulama, kültür aşılama gibi olaylarda yadsınamaz. Pazarlama literatüründe üst yönetimin rolünün ne kadar önemli olduğunun altı çizilmiştir (Webster, 1988).

Day (1994) bir çalışmasında “Gelecekle ilgili yapılacak bir vizyon değişikliğinin sunulması, bunun için eylemlerin gerçekleştirilmesi, yeni ürünün pazara sürülme süresinin yarıya indirilmesi gibi büyük performans hedeflerinin konmasında ve kültürün yeniden şekillendirilmesinde üst yönetim liderliğine ihtiyaç vardır.” demiştir.

Narver ve diğ. (1998) göre “Üst yönetim genel olarak kültür değişiminde ve özel olarak ise pazar yönlendirmesini oluşturmada kritik bir liderlik rolü üstlenir.” Daha da ileri giderek bir başka söyleminde “ Uygun olmayan liderle pazar yönlendirmesini oluşturmak imkânsızdır.” demiştir.

Mengüç ve diğ. (2007) dönüşümcü liderlik ve pazar yönlendirmesi ile ilgili yapmış oldukları anket çalışmasında değişik sektörleri (gıda, makine, otomotiv, inşaat malzemeleri ve kimyasallar) barındıran 260 farklı firmanın CEO’ları, üst düzey yöneticileri ve pazarlama müdürlerinden geri dönüş almışlardır. Bunun sonucunda ise dönüşümcü liderliğin pazar yönlendirmesini hem etkin hem de verimi arttırıcı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir.

Mengüç ve Auh’un (2008) Avustralya’da üretim yapan 260 firmanın CEO’ları, pazarlama müdürleri ve ikincil düzeydeki yöneticilerinden topladıkları veriler ışığında dönüşümcü liderliğin pazar yönlendirmesi üzerinde pozitif etkisi olduğu bulunmuştur.

O halde tüm bunlardan yola çıkarak ikinci hipotez de oluşturabilir.

H2: Bir örgüt içinde, dönüşümcü liderlik pazar yönlendirmesini pozitif olarak etkilemektedir.

Liderlik, liderin astlarının davranışlarını etkilediği sosyal bir süreçtir. Bass ve Avolio'nun (1994) tanımladığı dönüşümcü lider ise bu sosyal süreç içinde kendi astlarına oluşturduğu vizyonu aşıl原因, onlar için bir rol model olan, yeni fikirler ve yeni çözüm yolları için onları zihinsel olarak teşvik eden ve astlarına bireysel ilgi gösteren kişidir.

İnovasyon ise sistemde bulunan diğer üyelerden daha önce, fonksiyonların ve örgüt üyelerin yeni fikirlerini uygulama derecesi olarak adlandırılabilir (Avlonitis ve Tzokas, 1994).

Örgüt inovasyonu ile ilgili yapılan en önemli tanımlamalardan biri Damanpour'a aittir. Damanpour'a (1991) göre örgütsel inovasyon yeni bir fikir veya davranışın örgüte uygulanmasıdır. Bu uygulama tüm örgüt etkinliklerinin yeni ürün, hizmet, yeni üretim süreci teknolojisi, yeni bir idari sistem ve / veya yeni bir plan ve program gibi tüm boyutlarını içerir.

Dönüşümcü liderlerin vizyonu astlarını motive eder ve onların çalışmalarındaki yenilikçi yaklaşımlar için mücadele gücünü, beklentilerini ve isteklerini artırır. Artan motivasyon ise örgütsel inovasyonu geliştirir (Mumford ve diğ., 2002).

Dönüşümcü liderliğin birçok özelliği örgüt inovasyonuna uygundur. Dönüşümcü liderlerin enteraktif bir vizyonu bulunur ve etkin iletişim ve değer paylaşımına büyük değer verirler ve aynı zamanda yenilikçi ekipler için uygun ortamın oluşturulmasını desteklerler (Adair, 1990 ve Quinn, 1998).

Dönüşümcü liderliğin birçok özelliği örgüt inovasyonu ile ilişkili olduğunu vurgulayan başka bilim adamları da vardır. Dönüşümcü liderlerin, değerlerin paylaşılması ve etkin iletişim için dikkatin sağlanması konusunda etkileşimli bir vizyonu vardır ve inovasyon ekipleri kurmak için uygun bir ortam oluşturulması konusunda cesaretlidirler (Tushman ve Nadler, 1986).

Jung ve diğ. (2003) dönüşümcü liderliğin zihinsel teşvike uygun iş ortamı yarattığını söyler. Bunun kendinden önceki bilim adamları tarafından sayısız kez vurgulandığını ama hiç birinin dönüşümcü liderliğin bu özelliğinin örgüt inovasyonu için uygun bir atmosfer yarattığına ve daha da ileri giderek yaratıcılığı ve örgüt inovasyonunu etkilediğine değinmediklerinden yakındır.

Dönüşümcü liderler, örgüt üyeleri ve liderler arasındaki karşılıklı güveni, örgütsel öğrenme sürecini, desteklerler (Manz ve diğ., 1989).

Dönüşümcü liderler kendi rollerini komut verme ve kontrol etmeden ziyade iş birliği oluşturma olarak algırlar (Barczak ve Wilemon, 1992).

Tüm bu özelliklerin bir arada düşünülmesi işbirlikçi, yenilikçi dönüşümcü liderlik ile örgüt inovasyonunu pozitif olarak etkileyen etkenler arasındaki güçlü ilişkiyi anlaşılır kılmaktadır (Aragon-Correa ve diğ., 2007).

Jung ve diğ. (2003) yapmış olduğu ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiyi sorgulayan çalışmalarında Tayvan'da bulunan elektronik ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren 36 firmaya anket uygulamışlardır. Özellikle büyük ve hızlı değişimlerin yaşandığı ve rekabetin güçlü olduğu bu sektörler örgütsel inovasyona bağlı ürün gelişiminin kritik olduğu sektörlerdir. Her firmadan 3 üst düzey yöneticiye rastgele olarak ortak cevapları engellemek için 3 farklı anket (A, B ve C) uygulanmıştır. A anketi ile CEO ile etkileşim içinde olan müdüre dönüşümcü liderlikle ilgili anket doldurtulmuş, yetkilendirme ve örgüt inovasyonun ölçüldüğü B anketi başka müdüre sunulmuş, C anketi ile ise diğer bir müdüre örgüt inovasyonuna bağlı performans ile ilgili sorular sorulmuştur. Yapılan araştırma sonucunda dönüşümcü liderlikle örgüt inovasyonu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Aragon-Correa ve diğ. (2007) İspanya'daki dört farklı sektörde yer alan firmaların CEO'larına anket uyguladıkları çalışmalarında inovasyonun büyük ölçüde dönüşümcü liderlikten etkilenecek ortaya çıktığını bulmuşlardır.

Gümüştüoğlu ve İlsev'in (2009) yürüttükleri dönüşümcü liderlik ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışan araştırmalarında işyerleri için yazılım üreten ve 3 yıldan daha uzun süredir var olan 43 Türk firmasının toplamda 163 yönetici ve çalışanından topladıkları anketlerle dönüşümcü liderliğin örgüt inovasyonu üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna varmışlardır.

O'Regan ve diğ. (2006) küçük ölçekli 194 firma için farklı liderlik tipleri ve inovasyon arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında sadece dönüşümcü liderliğin inovasyonla pozitif ve anlamlı bir bağlantısı bulmuşlardır.

H3: Bir örgüt içinde, dönüşümcü liderlik örgütsel inovasyonu pozitif olarak etkilemektedir.

Grinstein (2008) yayınladığı makalesinde pazar yönlendirmesi ve örgüt inovasyonu arasındaki ilişkiyi sorgulayan çok yönlü bir araştırma yapmıştır. Bulgular pazar yönlendirmesinin örgüt inovasyonu üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermiştir. Rakip yönlendirmesi örgüt inovasyonuna bağlı olan müşteri yönlendirmesi ile yüksek oranda ilişkilidir. Tüm bunlar da pazar yönlendirmesinin alt boyutları olarak örgüt inovasyonunu etkilemektedir. Pazar yönlendirmesi rekabetin olduğu, teknolojinin geliştiği ve dış değişkenlerin dinamik olarak karakterize edildiği ortamda örgüt inovasyonunu daha güçlü etkilemektedir.

Pazar yönlendirmesinin egemen olduğu örgütlerde müşterinin hem anlık hem de gelecekteki ihtiyaçlarını tatmin edici bir şekilde karşılamak oldukça önemlidir. Bu sebeple, pazar yönlendirmesini temel alan örgütler hem radikal hem de aşamalı inovasyonlar gerçekleştirmelidir. Diğer bir deyişle pazar yönlendirmesini esas kabul eden firmalar müşteri ve rakip ile ilgili bilgileri ürünleri ve süreçleri müşteri ihtiyaçlarını geliştirecek şekilde değiştirmeli ve yeni ürünler saklı müşteri ihtiyaçlarını karşılamalı ve potansiyel yeni müşterilerin ihtiyaçlarını da tanımlamalıdır (Dibrell ve diğ., 2011).

Baker ve Sinkula'nın (2009) San Diego'da 3-100 milyon dolar arasında satış hacmi olan küçük ölçekli 88 firmada yaptığı pazar yönlendirmesi ve inovasyon başarısını ölçtüğü çalışmasında bu iki kavram arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Güçlü pazar yönlendirmesine sahip örgütler müşterilerinin beyan ettikleri ihtiyaçları dinlerler ve bu ihtiyaçların karşılanması için markalarında ve üretim hatlarında ince ayarlamalar yaparlar.

Dibrell ve diğ. (2011) ABD'deki gıda firmalarının CEO ve sahipleri arasında yaptıkları diğer bir anket çalışması ile 284 anket toplamışlardır. Bunun sonucunda pazar yönlendirmesinin örgüt inovasyonunu pozitif olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır.

H4: Bir örgüt içinde, pazar yönlendirmesi örgütsel inovasyonu pozitif olarak etkilemektedir.

Calantone ve diğ. (2002) göre, örgütsel öğrenme örgüt inovasyonunu üç şekilde etkilemektedir.

- Öğrenme, örgütsel gözlemler ve örgütün çevreyle etkileşimi ile gerçekleştiği için öğrenen örgüt inovasyona meyillidir.

- Örgütsel öğrenme çevre ile ilişkili olduğundan, müşterinin ihtiyaçları ve pazarın önemi daha da anlaşılır olur.
- Örgütler rakiplerinin pazardaki eylemlerini, güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, başarılarını ve başarısızlıklarını sıkıca takip ettiklerinden beri bu çevreyi tarama faaliyetleri örgüt inovasyonuna katkıda bulunur.

İnovasyon ve örgütsel öğrenme ile ilgili olarak Hurley ve Hult (1998) Amerikan Federal Hükümeti'ndeki büyük şirketlerde bir araştırma yapmışlar ve buna göre örgütsel inovasyonun uyuma, inovasyona ve öğrenmeye vurgu yapan bir kültürle ilişkili olduğunu göstermişlerdir.

Meeus, Oerlemans ve Hage (2001) de daha karmaşık inovatif faaliyetlerin tüketiciler ve üreticiler arasında bilgi değişimini ve koordinasyonu sağladığını söylemişlerdir.

İnovasyon var olan bilgiden faydalanılmasına ve bunun dönüştürülmesine ihtiyaç duyar. Bu da bilginin ve haberin çalışanlar tarafından paylaşılmasını gerektirir. Nonaka'nın (1994) önerdiği üzere inovasyon ile çalışanlar bilgilerini örgüt içinde paylaşır ve bu paylaşılan bilginin yeni ve ortak anlayışlar üretmesi ile inovasyon gerçekleşir. Kısaca örgütsel öğrenme örgütsel inovasyonu arttıran yeni bilginin geliştirilme, kazanılma, dönüştürülme ve yararlanılmasına izin verir (Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle, 2011).

Liao ve diğ. (2008) Tayvan'da üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren hükümete ait kurumlarda ve kamu ile özel firmalarda yaptıkları çalışmalar doğrultusunda örgütsel öğrenme ile örgütsel inovasyon arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Yüksek örgütsel öğrenmenin teknik ve idari inovasyonda daha iyi bir performansa yol açmakta olduğunu savunmuşlardır.

Calantone ve diğ. (2002) örgütsel öğrenme, örgüt inovasyonu ve örgüt performansı ile ilgili ABD'deki firmaların üst düzey yöneticileri ile bir çalışma yapmışlardır. Anket yöntemi kullanılan bu çalışmada üretimden hizmet sektörüne kadar çok çeşitli alanları içeren kimya, makine, elektronik, bilişim, mühendislik ve yönetim hizmeti veren 187 firmadan veri toplanmıştır. Örgütsel öğrenme açık bir şekilde örgüt inovasyonu etkilemektedir. Kendini örgütsel öğrenmeye adanmış bir örgüt çevresini, müşterilerini, rakiplerini tanımaya ve anlamaya, teknolojiden faydalanmaya

çalışmaktadır. Bu çalışmanın sonucunda vardıkları yargı ise inovasyonun ürün, süreç ve yeni fikirlerin uygulanması konusunda zaten geniş bir öğrenme süreci olduğudur.

Aragon-Correa ve diğ. (2007) örgütsel öğrenme, dönüşümcü liderlik, örgüt inovasyonu ve örgüt performansı hakkında yürüttükleri ve ayrıntıları yukarıda verilmiş olan çalışmalarında örgütsel öğrenmenin örgüt inovasyonunu pozitif etkilediğini söylemişlerdir.

H5: Bir örgüt içinde, örgütsel öğrenme örgütsel inovasyonu pozitif olarak etkilemektedir.

Örgütsel öğrenmenin temel amacı firmanın satışlarını arttırıp daha fazla destek ve yaratıcılık sağlayarak, müşteri sayısını koruyarak veya arttırarak performansın niteliğini ve niceliğini geliştirmektir. Hatta daha da öteye giderek hızla öğrenen firmalar rekabet avantajı sağlayacak ve performans sonuçlarını geliştirecek stratejik düşünme yeteneğini kazanırlar (Senge ve diğ.,1994).

Levitt ve March (1988) birçok örgütsel öğrenme yaklaşımının geçmişten gelen çıkarımlar ve rutine bağlı deneyimlerle geleceğin etkinliklerine rehberlik ettiğini ve bu sayede örgütün performansının arttığına vurgu yapmışlardır.

Güçlü örgütsel öğrenmeye sahip firmalar, örgüt içi tüm fonksiyonların ve tüm çalışanların verimliliği arttıran yenilikçi etkinliklere katılımını geniş ölçüde sağlar: En düşük idari birimlerde teknoloji kullanımı, örgüt içi çalışanların daha etkin olmasını sağlayan yapıların oluşturulması, sermayenin etkin kullanımı, daha fazla iletişim kanalının kullanıma açılması, yenilikçi eğitim tekniklerinin entegrasyonu, vs. (Baker ve Sinkula, 2002).

Limpibunternng ve Johri'nin (2009) Tayland'da servis sağlayan telekomünikasyon şirketlerinde yeni hizmet geliştirme ile yaptıkları ve 497 katılımcının yer aldığı çalışmada hem özel sektörde hem de kamu sektöründe örgütsel öğrenme ile firma performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Garcia-Morales ve diğ. (2007) İspanya'da yıllık getirisi ve iş hacmi en yüksek olan dört sektöre (gıda, imalat, inşaat ve hizmet) ait büyük ölçekli firmalar ve KOBİ'lerle yaptıkları, sadece CEO'larına anket yönlendirdikleri çalışmada firmaların öğrenme ve inovasyon sorunları ile nasıl başa çıktıklarını araştırmışlardır. 401 firmanın CEO'sundan alınan cevaplar doğrultusunda hem büyük ölçekli firmalar hem de KOBİ'ler ayrı olarak incelendiğinde örgütsel öğrenme ve inovasyon bileşenleri

arasında pozitif ve anlamlı birer ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda bunların her birinin firma performansı üzerinde de önemli etkisi bulunmaktadır.

Calantone ve diğ. (2002) örgütsel öğrenme ve firma performansı ile ilgili olarak da pozitif ilişki bulmuştur. Örgütsel öğrenme firma performansını dolaylı ve doğrudan rekabet avantajı olarak pozitif etkiler. Burada yönetimin örgütsel öğrenme anlayışı önemlidir. Örgütsel öğrenme aynı zamanda performans için gerekli temel kaynak ve becerilerin üretimini kolaylaştırır.

Baker ve Sinkula (1999) pazar yönlendirmesi, örgütsel öğrenme ve örgüt performansı ile ilgili yarısının 500 milyon doların üstünde satış hacmi olan diğer yarısının ise küçük ölçekli firmaların oluşturduğu firmaların ikincil müdürlerinden topladıkları 411 anketten oluşan çalışmalarına göre örgütsel öğrenme firma performansı ile pozitif ilişkilidir.

H6: Bir örgüt içinde, örgütsel öğrenme firma performansını pozitif olarak etkilemektedir.

Pazar yönlendirmesi bir şirketin müşterilerini, rakiplerini ve ortamı daha iyi anlamasını sağlar bu da şirketin daha iyi bir performans göstermesine sebep olur. Pazar yönlendirmesini şirketinde uygulayan firmaların rakiplerinden daha iyi performans göstermesi bundan dolayı hiç şaşırtıcı değildir (Kara ve diğ., 2005).

Baker ve Sinkula da (1999) pazar yönlendirmesine önem veren şirketlerin müşterilerden, kanallardan ve rakiplerden alınan resmi ve gayri resmi geri bildirimlere göre davrandıklarından ve bunlara kolayca uyum sağladıklarından bu şirketlerin yüksek performans gösterdiğinden bahsetmişlerdir.

Narver ve Slater (1990) ise pazar yönlendirmesini, alıcılar için üstün değer yaratma adına etkin ve gerekli davranışların sergilendiği bir örgüt kültürü olarak görmektedir. Satıcı alıcı için iki şekilde değer yaratır. Alıcının yararlarını fiyata göre yükseltmek veya fiyatı yararlarına göre düşürmek. Bu çerçevede içinde firmalar hem şimdiki müşterilerini hem gelecekteki müşterilerinin kimler olduğunu, bugün veya yarın müşterilerinin ne talep ettiklerini, şimdi onları nasıl algıladıklarını ve gelecekte onların isteklerini tatmin etmek için nasıl algılamaları gerektiğini anlayabilirler. Tüm bunlar şirkete uzun vadede en uygun performansı sağlar, çünkü pazar yönlendirmesini uygulayabilen şirketler alıcıları ile nasıl mutualist bir ilişki kurmaları ve onlar için nasıl değer yaratmaları gerektiğini bilirler.

Green ve diğ. (2007) müşterinin yüksek fiyatlı bir hizmeti veya ürünü alması ancak istenen kalitenin sağlanması ve müşteri ihtiyaçlarının yüksek düzeyde karşılanmasıyla mümkündür. Bu da ancak ve ancak örgütün, müşterinin ihtiyaçlarından emin olduğu durumda geçerlidir. İhtiyaç değerlendirmesi ve müşteriye odaklanma etkin bir pazar yönlendirmesine bağlıdır. Etkili pazar yönlendirmesi de iyi bir firma performansı demektir.

Kara ve diğ. (2005) ABD'nin üç (Maryland, New York, Pennsylvania) büyük eyaletinde bulunan perakende hizmeti veren 153 farklı küçük ölçekli firmanın sahipleri ve müdürlerine uyguladıkları ankete göre firma performansı pazar yönlendirmesi tarafından pozitif olarak etkilenmektedir.

Baker ve Sinkula'nın (2009) bu çalışmasında aynı zamanda pazar yönlendirmesi ile örgüt performansı arasında da pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.

H7: Bir örgüt içinde, pazar yönlendirmesi firma performansını pozitif olarak etkilemektedir.

Küreselleşme rekabetin yeniden tanımlanmış görsel şeklidir. Yeni teknolojileri, pazarları ve sektörleri rekabetsel başarı ve hayatta kalmak için harekete geçirir. Endüstriyel ömür çevrimlerini hızlandırır ve bunu yaparken yeni ürünler ve hizmetler ile yeni teknolojiler ve üretim sistemleri gibi firmanın rekabet ortamında barınması için yeni küresel ölçekler geliştirir (Barkema ve diğ., 2002).

Irwin ve diğ. (1998) teknolojik inovasyonlar ve örgüt performansı arasındaki pozitif ilişkiyi göstermek için kaynak tabanlı bakış açısı kullanmıştır ve inovasyonun az bulunur, değerli ve taklit edilmez özelliklerine dayanarak bu ilişkiden bahsetmiştir.

İnovasyon şirketin dış ortamdaki karmaşa ile başa çıkmasına yardımcı olur ve özellikle hareketli pazarda uzun vadede başarıyı getiren kilit itici güçtür. Schumpeter'in (1934) tanımladığı ortamda hayatta kalabilmek için hızlı değişimin ve artan karmaşanın üstesinden gelmek gerekir. İşte bu bağlamda inovasyon kapasitesine sahip şirketler mücadeleye ve değişimlere daha hızlı cevap verir ve yeni ürünlerden ve pazar fırsatlarından yenilikçi olmayan firmalara göre daha iyi yararlanır (Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle, 2011).

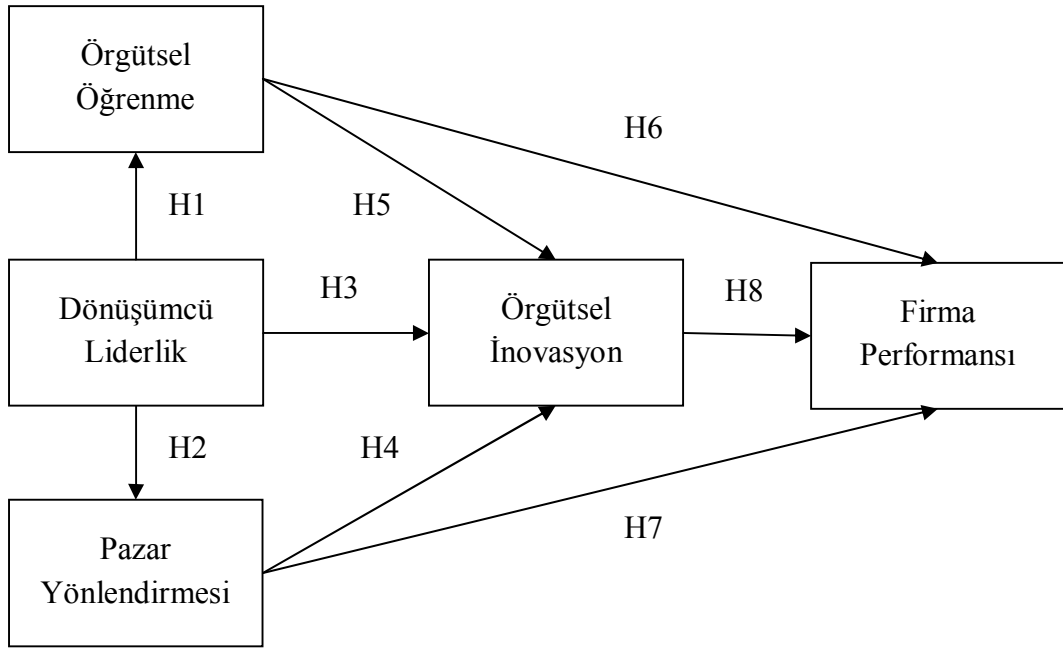
İnovasyona dönük ve inovasyondan uzak firmalar arasında bir karşılaştırılma yapıldığında, inovasyon kullanımının büyüklüğü düşünülmediğinde örgüt inovasyonun performans kriterleri üzerine etkisini tahmin etmek güçtür. Örnek

olarak eğer ki yenilikçi firmaların bulunduğu grup yüksek orandaki iş birimlerinde kısmi olarak örgütsel inovasyon gerçekleştirmişlerse performansları ileride olsa bile, çok ileri bir performansla sivrilmeleri mümkün değildir. Esas olan burada örgütsel inovasyonun ne kadar çok yerde değil de ne kadar büyüklükte uygulandığıdır (Armbuster ve diğ., 2008).

Yamin ve diğ. (1997) Avustralya’da en iyi uygulama programına katılan üretim yapan 279 firmanın 39’undan topladıkları verilerle yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel inovasyonun örgüt performansı üzerine pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır.

H8: Bir örgüt içinde, örgütsel inovasyon firma performansını pozitif olarak etkilemektedir.

Araştırma kapsamında belirlenen bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla kurulan hipotezlerin oluşturduğu model Şekil 6.1’de gösterilmektedir.



Şekil 6.1: Araştırma modeli

6.2 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışma ile oluşturulan model çerçevesinde Şekil 6.1’de belirlenen faktörlerin Türkiye içinde faaliyet gösteren firmaların performansları üzerinde etkilerinin olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan anket, birçok sektörde faaliyet gösteren 316 farklı firma çalışanı tarafından cevaplandırılmıştır.

Ankette “Örgütsel Öğrenme”, “Dönüşümcü Liderlik”, “Pazar Yönlendirmesi”, “Örgütsel İnovasyon” ve “Firma Performansı” olmak üzere beş boyuta ilişkin toplam 55 soru yer almaktadır. Sorular her bir konu ile ilgili daha önce literatürde yer alan çalışmalar referans alınarak oluşturulmuştur.

Firma performansını ölçmek için Akgün ve diğ. (2009) makalesinde yer alan boyutlar kullanılmıştır. Bu boyutlar; yatırımın geri dönmesi, pazar payı, satışlar, karlılık, gelir, brüt kar oranı ve pazar değeridir. Katılımcılar bu boyutları rakipleriyle kıyaslayarak cevaplandırılmışlardır.

Örgütsel öğrenmeyi temsil eden faktörler “öğrenme taahhüdü”, “paylaşılan vizyon” ve “açık fikirlilik” olarak seçilmiştir. Anket soruları ise Sinkula ve diğ. (1997) makalesinden derlenmiştir. Örgütsel öğrenme toplamda 18 yargıdan oluşmakta olup ilk 6 yargı “öğrenme taahhüdünü”, sonraki 6 yargı “paylaşılan vizyonu”, son 6 yargı ise “açık fikirliliği” sorgulamaktadır. Bu 18 yargı içerisindeki 4 yargı ise olumsuz olarak verilmiş olup ters kodlanmıştır.

Diğer bir faktör olan dönüşümcü liderlik için Bass ve Avolio’nun (2003) geliştirmiş olduğu 5 boyuttan oluşan “Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ)” içinde yer alan yargılar kullanılmıştır. Bu bölümdeki boyutlar “idealleştirilmiş etki”, “idealleştirilmiş davranış”, “bireysel ilgi”, “zihinsel teşvik” ve “ilham verici güdülemedir”. Bulunan 16 yargı için 5’lik Likert Ölçek’i kullanılmıştır. Buna göre 1: Kesinlikle katılmıyorum temsil ederken 5: Kesinlikle katılıyorum temsil etmektedir. Kişilerin kendilerini nasıl birer lider olarak değerlendirdikleri ölçülmektedir.

Örgütsel öğrenme ve dönüşümcü liderliğe ek olarak örgütsel inovasyonu ölçmek için Baker ve Sinkula’nın (2009) makalesinde yer alan 4 maddeden faydalanılmıştır. Bu dört madde ile katılımcıların firmalarında son 3 yılda yapılan inovasyon faaliyetlerini düşünmeleri sağlanıp, verilen cümlelere katılım dereceleri sorulmuştur. Derecelendirme 10’lu ölçek üzerinden yapılmıştır. 10 ile yargılara en yüksek katılım, 1 ile ise en düşük katılım belirtilmiştir.

Modeldeki pazar yönlendirmesi değişkenini ölçmek için ise Deshpande ve Farley (1998)’in oluşturduğu MORTN Skalasındaki yargılar kullanılmıştır. Bu ölçme de tıpkı inovasyonda olduğu gibi 10’lu ölçek yardımı ile yapılmıştır.

Anket içinde yer alan sorular Çizelge 6.1’ de verilmiştir.

Çizelge 6.1: Anket soruları

Değişken	Bileşenler	Referans	Madde
Örgütsel Öğrenme	Öğrenmeye Adanmışlık	Güzelsoy (2010)	<ol style="list-style-type: none">1. Yöneticiler, temel olarak iş birimlerimizin öğrenme yeteneğinin, rekabetçi avantajımızın anahtarı olduğunu düşünürler.2. İş birimimizin temel değerlerinden olan “öğrenmek” gelişmenin anahtarıdır.3. Bulduğum organizasyondaki algı, çalışan öğrenmesinin masraf değil bir yatırım olduğudur.4. Benim bulduğum organizasyonda öğrenme, organizasyonun hayatta kalmasını garantiye almak için gerekli bir anahtar olarak görülür.5. Bizim kültürümüz çalışan öğrenmesini yüksek öncelikli yapmaz. -R¹6. Bu işletmedeki ortak düşünce; “öğrenmeden vazgeçtiğimiz an, geleceğimizi tehlikeye atmış oluruz”.
	Paylaşılan Vizyon	Güzelsoy (2010)	<ol style="list-style-type: none">1. Kim olduğumuz ve bir iş birimi olarak nereye doğru gittiğimiz hakkında iyi ifade edilmiş bir anlayış bulunmaktadır.2. İş birimimizin vizyonu hakkında tüm seviyelerde, fonksiyonlarda ve bölümlerde tam bir mutabakat vardır.3. Tüm çalışanlar bu iş biriminin hedefleri konusunda hem fikirdir.4. Çalışanlar, iş biriminin gideceği yönü belirlerken kendilerini ortak olarak görürler.5. Üst yönetim, iş biriminin vizyonunu alt kademelerle paylaşmak gerektiğine inanıyor.6. Tüm iş birimi için iyi tanımlanmış bir vizyona sahip değiliz. -R-
	Açık fikirlilik	Güzelsoy (2010)	<ol style="list-style-type: none">1. Yaptığımız işin yöntemiyle ilgili ortak paylaşılan varsayımlar konusunda düşüncelerimizi aktarmaktan korkmayız.2. Bu iş birimindeki yöneticiler “dünya görüşlerinin” sorgulanmasını istemiyorlar. -R-3. Bizim iş birimiz açık fikirliliğe yüksek değer vermektedir.4. Yöneticiler çalışanları “kutunun dışındakileri düşünmeye” teşvik etmektedirler.5. “Sürekli yenilik”e önem verme bizim kurumsal kültürümüzün bir parçası değildir. -R-6. Orijinal fikirler, bizim organizasyonumuzda yüksek değere sahiptir.
Dönüşümcü Liderlik	İdealleştirilmiş Etki	Bass ve Avolio (2003)	<ol style="list-style-type: none">1. Grubun iyiliği için kendi çıkarlarımı gözetmem.2. Güçlü ve güvenilir olduğum hissini veririm.3. Benimle çalıştıkları için gurur duyacakları konusunda onları telkin ederim.
	İdealleştirilmiş Davranış	Bass ve Avolio (2003)	<ol style="list-style-type: none">1. Ortak misyona sahip olma hissini önemini vurgularım.2. Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtirim.3. Benim için en önemli değerler ve inançlar hakkında konuşurum.

R¹: Ters kodlanmış soru

Çizelge 6.1 (devam): Anket soruları

Değişken	Bileşenler	Referans	Madde
Dönüşümcü Liderlik	İlham Verici Güdüleme	Bass ve Avolio (2003)	1. Nelerin başarılması gerektiği konusunda hevesli bir şekilde konuşurum. 2. Hedeflere ulaşmada güven veririm. 3. Gelecekle ilgili iyimser konuşurum. 4. Gelecekle ilgili zorlayıcı vizyonu rahatlıkla anlatırım.
Dönüşümcü Liderlik	Zihinsel Teşvik	Bass ve Avolio (2003)	1. Kritik varsayımların uygun olup olmadığını tekrar incelerim. 2. Problemleri çözerken farklı bakış açıları ararım. 3. Başkalarının problemlere farklı açılardan bakmasını sağlarım.
	Bireysel İlgi	Bass ve Avolio (2003)	1. Kişileri gurubun elemanıymış gibi değilde onları birey olarak ele alırım. 2. Eğitim ve koçluk için zaman harcarım. 3. Başkalarının güçlü yönlerinin geliştirilebilmesi için onlara yardım ederim.
Örgütsel İnovasyon		Baker ve Sinkula (1999)	1. İnovasyon başarı oranımızın direkt rakiplerinizdeki inovasyon başarısı oranına oranı. 2. Sizin inovasyonlarınızla direkt rakiplerinizin inovasyonları arasındaki farklılaştırma düzeyi. 3. İnovasyonlarınızla pazardaki direkt rakiplerinizi geçme dereceniz. 4. Firmanızdaki yeni inovasyonların direkt rakiplerinizdeki yeni inovasyonlara oranı.
Pazar Yönlendirmesi		Baker ve Sinkula (1999)	1. Müşteri memnuniyetini arttırmak için müşterileri ve rakiplerimizi sürekli izliyoruz. 2. Başarılı ve başarısız müşteri deneyimleri ile ilgili bilgiyi bütün iş fonksiyonları arasında rahatlıkla paylaşıyorum. 3. Rekabet avantajı için bizim stratejimiz müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerine kuruludur. 4. Rakiplerimize göre daha müşteri odaklıyız. 5. Yılda en az bir kere son kullanıcılarımıza ürünlerimizin ve hizmetimizin kalitelerini değerlendirmek için anket yaptırıyoruz. 6. Firma amaçları öncelikle müşteri memnuniyetine göre oluşturulur. 7. Müşteri memnuniyetini sistematik ve belirli aralıklarla ölçüyoruz. 8. Müşteri hizmetleri ile ilgili olarak rutin ve düzenli ölçümlerimiz var. 9. Şirketin ilk önce müşterilere hizmet vermek için var olduğuna inanıyorum. 10. Müşteri memnuniyeti ile ilgili veri bu işyerinde düzenli olarak her seviyede paylaşılır.
Firma Performansı		Akgün ve diğ. (2010)	1. Yatırımın geri dönmesi 2. Pazar Payı 3. Satışlar 4. Karlılık 5. Gelir 6. Brüt Kar Oranı (Karlılık / Toplam Satış) 7. Pazar Değer

Tüm bu sorulardan oluşturulan ankette, kurulan model üzerindeki 8 hipotez ayrı ayrı ölçülmeye, bu hipotez sonuçları literatürdeki çalışmalarda çıkan sonuçlarla karşılaştırılmaya, bulunan sonuçların bilimsel olarak ne anlam ifade ettiği yorumlanmaya çalışılmıştır. Bunu yaparken de SPSS 16.0 programından yararlanıldı.

Modele ait verilerin toplanması için daha önce Çizelge 6.1’ de verilen anket soruları kullanıldı. Anket 6 bölümden oluşturuldu. İlk bölümde yaş, cinsiyet, uyruk gibi demografik özellikler soruldu. Bunun yanı sıra kişilerin çalıştığı sektör, toplam çalışma ve mevcut şirketlerindeki tam zamanlı çalışma süreleri ile ilgili bilgiler toplandı. Şirket içindeki pozisyonlarının da paylaşılması istendi. İkinci bölümde “Örgütsel Öğrenme” ile ilgili 18, üçüncü bölümde “Dönüşümcü Liderlik” ile ilgili 16, dördüncü bölümde “Örgütsel İnovasyon” ile ilgili 4, beşinci bölümde “Pazar Yönlendirmesi” ile ilgili 10, altıncı bölümde ise “Firma Performansı” ile ilgili 7 yargı yer aldı. Her bölümde yer alan derecelendirme ise daha sonra karşılaştırmada kolaylık sağlaması açısından makalelerde kullanılan ölçeklere uyumlu olarak seçildi.

Bu anket 22 farklı sektörde bulunan her biri 316 farklı firmada çalışan birer kişiye uygulandı. Yabancıların da bu anketi doldurmasını sağlamak amaçlı anket Türkçe ve İngilizce olmak üzere iki dilde hazırlandı. Çalışanların bir kısmına elden ulaştırıldı geri kalan çoğunluğuna ise e-posta ile gönderildi. Anket toplama esnasında ayrıca sosyal paylaşım siteleri, forumlar ve posta grupları da kullanıldı. Bu aşama yaklaşık 2 ay kadar sürdü.

Anketi cevaplayan 316 kişiden 145’i kadın, 171’i erkektir. En küçük yaşa sahip kişi 20 iken en yaşlı katılımcı 69 yaşındadır. Katılımcıların yaş ortalaması 31,25’tir. Katılımcılar TC ve diğer olmak üzere iki uyruğa ayrılmışlardır. 298 katılımcı Türk uyruklu iken 18 katılımcı farklı bir uyruğa sahiptir. En az tecrübeye sahip kişinin tam zamanlı çalışma süresi 1 ayken en tecrübeli kişi 480 aydır çalışmaktadır ki bu da 40 yıla denk gelmektedir. Son iş yerlerindeki çalışma sürelerine bakıldığında ise en az tecrübeye sahip kişi ile en tecrübeli kişiler en çok ve en az tam zamanlı çalışma süresine sahip kişilerle aynıdır. Mevcut firmalarındaki çalışma sürelerine bakıldığında ise ortalama çalışma süresi 48,34 ay olup takribi 4 yıldır. Anket uygulanan örneklemden kişiler hem genç hem de deneyim süreleri kısadır. Gençlerin ağırlıklı olarak bu soruları cevaplandırmış olması inovasyon konusuna daha aşina kişilerin bu soruları cevaplamış olduğunu göstermektedir. Ancak deneyim

sürelerinin kısa olması ne kadar doğru firma ile ilgili yorum yapabildikleri konusunda soru işareti oluşturmaktadır. İşte bu noktada kişilerin firma içinde farklı pozisyonlardan seçilmesine özen gösterilmiştir. Bu sayede farklı pozisyonların konuya nasıl baktığını görme fırsatı doğmuştur. Seçilen kişilerin 39 tanesi üst düzey yönetici, 66 tanesi orta düzey yönetici, 134 tanesi mühendis/uzman, 9 tanesi teknik personel ve 68 tanesi ise kendilerini bu dört sınıfa da dahil etmeyen diğer grubundadır. Görüldüğü üzere ağırlıklı olarak mühendisler/uzmanlar tarafından sorular yanıtlanmıştır.

Çizelge 6.2: Demografik özellikler

<i>Sektör</i>			
Bilişim	12,7 %	Ulaşım	2,8 %
Hizmet	8,2 %	Makine-İmalat	2,5 %
İnşaat	7,9 %	Dağıtım	2,2 %
Tekstil	5,7 %	Turizm	1,9 %
Bankacılık ve Finans	5,4 %	Elektronik	1,6 %
Telekomünikasyon	4,4 %	Kâğıt-Kâğıt Ürünleri	1,3 %
		Demir- Çelik	
Sağlık	4,4 %	Endüstrisi	0,9 %
Gıda	4,1 %	Cam	0,3 %
Enerji	4,1 %	Metalurji	0,3 %
Kimya	3,8 %	Maden	0,3 %
Otomotiv	3,5 %	Diğer	21,5 %
<i>Cinsiyet</i>			
Kadın	45,9 %		
Erkek	54,1 %		
<i>Yaş (yıl)</i>			
Maks: 69	Min: 20	Ortalama: 31,25	
<i>Uyruk</i>			
Türk	94,3 %		
Diğer	5,7 %		
<i>Pozisyon</i>			
Üst Düzey Yönetici	12,3 %		
Orta Düzey Yönetici	20,9 %		
Uzman / Mühendis	42,4 %		
Teknik Personel	2,8 %		
Diğer	21,5 %		
<i>Toplam Çalışma Süresi (ay)</i>			
Maks: 480	Min: 1	Ortalama: 94,12	
<i>Son İş Yerindeki Çalışma Süresi (ay)</i>			
Maks: 480	Min: 1	Ortalama: 48,34	

Anket sektörsel olarak incelenirse en fazla katılımı 68 kişi ile kendilerini yirmi bir sektöre de dâhil edemeyenlerin oluşturduğu diğer grubundakiler oluşturmaktadır. Bunları 40 kişi ile bilişim sektörü ve onları 26 kişi ile hizmet sektörü takip etmektedir. En az katılım ise 1'er kişiden oluşan cam, maden ve metalürji sektöründendir.

Anketi yanıtlayan çalışanların demografik bilgileri yüzdeleri ile birlikte Çizelge 6.2'de özetlenmektedir.

7. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde öncelikle güvenilirlik analizleri yapılmış, elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. Devamında ise hipotezlerin doğruluğunu test etmek için adimsal doğrusal regresyon uygulaması yapılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

7.1 Güvenilirlik Analizi

Modelin ve hipotezlerin analizinde kullanılan değişkenlerin güvenilirliğini ölçmek için SPSS programı yardımıyla her 5 değişken için ve varsa eğer alt boyutları güvenilirlik analizinden geçirilmiştir. Değişkenlerin Cronbach Alfa değerleri ve içerdikleri soru sayıları da gösterilerek özet şeklinde Çizelge 7.1’ de verilmiştir.

“Örgütsel Öğrenmenin” ve 3 alt boyutunun güvenilirliği incelenirken, çıkan sonuçlarda örgütsel öğrenmenin genel güvenilirliği alt boyutlarının tek tek güvenilirliğine göre daha yüksek çıkmıştır. Bunun nedeni ise her 3 boyutta bulunan sorulardan toplamda 4 âdetinin ters kodlu sorulardan oluştuğu ve kişilerin bunları cevaplarken yanlış cevap vermiş olduğu düşünülebilir. Ancak örgütsel öğrenmenin güvenilirliğinin 0,92 olması ve her birinin ayrı ayrı güvenilirliklerinin 0,8-0,9 civarında olmasından dolayı yer alan ters kodlu soruların atılmasına gerek duyulmamıştır. Her üç alt boyut değerlendirildiğinde en güvenilir boyutun “paylaşılan vizyon” olduğu ve bunu sırası ile “açık fikrillik” ve “öğrenme taahhüdünün” izlediği görülmektedir.

Modelin diğer bir alt ögesi olan dönüşümcü liderlik için yapılan güvenilirlik analizinde ise genel güvenilirlik 0,92 iken alt öğelerin güvenilirliği daha düşük çıkmıştır. Özellikle “idealleştirilmiş etki” ve “bireysel ilgi” öğelerinin güvenilirlikleri sırasıyla 0,60 ve 0,67’dir. Buna sebep olan soru ise “idealleştirilmiş etki’de” “Grubun iyiliği için kendi çıkarlarımı gözetmemdir.” Yani insanlar kendi çıkarları söz konusu olduğunda kendi çıkarlarını grup menfaatlerinin üstüne alabilmektedir. Bu soru çıkarıldığında ise güvenilirlik 0,63’e çıkmaktadır ki bu da güvenilirliğini çok da arttırmamaktadır. O halde bu soruyu atmak anlamsızdır. “Bireysel İlgi” konusunda ise 1. Soruyu çıkardığımızda güvenilirlik anlamlı bir şekilde artmakta olup 0,79’ya çıkmaktadır. “İlham Verici Güdüleme” ve “Zihinsel Teşvik” dönüşümcü liderlik için

en güvenilir sorulardır. Çıkarılan sorular genel güvenilirliği çok fazla etkilemeyeceğinden ve genel güvenilirliğimiz yüksek olduğundan ve biz tek tek alt boyutları değil de dönüşümcü liderliği tüm olarak değerlendirmeye aldığımızdan bu 2 soruyu çıkarmak oldukça manasızdır. Dönüşümcü liderliğin güvenilirliği hayli yüksektir.

“Örgütsel İnovasyon” daha önceden de belirtildiği gibi 4 sorudan oluşmuş olmakta olup güvenilirlik değeri 0,90’dur ki bu da yüksek bir güvenilirlik değeri olduğundan ve soru sayısını daha azaltıp inovasyonu az soru ile ölçmek istenmediğinden analiz için uygun şartlar sağlanmıştır.

“Pazar Yönlendirmesinde” ise 0,91, 10 soru için çok iyi bir güvenilirlik olup tüm soruların analize katılmasının hiçbir sakıncası bulunmamaktadır.

Firma Performansı için yapılan güvenilirlik analizinde ise bu değer 0,93 olarak bulunmuştur. Firma performansını ölçen değişkenler yüksek güvenilirliklidir. O halde tüm bu değişkenler analizde kullanılabilir.

Genel güvenilirliğe baktığımızda ise 55 sorunun tümü ankete katıldığında güvenilirlik katsayısı olan Cronbach alfa değeri 0,93’tür. Bu değer fazlasıyla yüksek olmakta ve tüm soruların analize katılması güvenilir bulunmaktır.

Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen değerlere bakıldığında tüm değişkenlerin Cronbach α katsayılarının 0,6’dan büyük olduğu görülmektedir. Literatürde bu katsayı için dikkate alınması gereken en düşük değer 0,6 olarak belirtilmiştir (Bagozzi ve Yi, 1988). Çalışmada ulaşılan bu değerler araştırma sonuçlarının güvenilir olduğunu ve daha ayrıntılı istatistiksel analiz yapılabileceğini göstermektedir.

Çizelge 7.1: Değişkenlerin güvenilirlik analizi

Değişken	Cronbach’s α	Soru Sayısı
Örgütsel Öğrenme	0,92	18
Dönüşümcü Liderlik	0,92	16
Örgütsel İnovasyon	0,90	4
Pazar Yönlendirmesi	0,91	10
Firma Performansı	0,93	7
Toplam	0,94	55

Analizleri daha kolay değerlendirebilmek için modeldeki 5 ögenin ortalamaları alındı. Bunu yaparken her alt öge içindeki soru sayısına bölündü. Genel ortalama içinse çıkan sonuçlar toplam anket sayısına bölünerek, örgütsel öğrenme, dönüşümcü liderlik, örgütsel inovasyon, pazar yönlendirmesi ve firma performansına verilen cevapların ortalaması elde edildi. Bununla ilgili çıkan sonuçları ise Çizelge 7.2’ de ayrıntılı bir biçimde standart sapmaları ile birlikte verildi.

Çizelge 7.2: Tanımlayıcı istatistik değerleri

Değişken	N	Min.	Max.	Ort.	St. Sapma
Örgütsel Öğrenme	316	1,33	7,00	4,89	1,15
Dönüşümcü Liderlik	316	1,25	5,00	3,96	0,70
Örgütsel İnovasyon	316	1,00	10,00	6,63	1,98
Pazar Yönlendirmesi	316	1,00	10,00	7,23	1,94
Firma Performansı	316	1,00	7,00	5,14	1,26

7.2 Regresyon Analizi

Firma performans düzeyi ile firma performansını etkileyen faktörler arasındaki ilişki düzeylerini ve modelde yer alan diğer hipotezleri açıklamak üzere adimsal doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tüm istatistiksel değerlendirmeler için SPSS 16.0 yazılımı kullanılmıştır.

Dönüşümcü liderlikle örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi test etmek için bağımlı değişken olarak örgütsel öğrenme bağımsız değişken olarak da dönüşümcü liderlik seçilmiştir. Aradaki ilişkiyi test etmek adına doğrusal regresyon analizi yapıldığında R^2 (0,24) olarak çıkmaktadır. Buna göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme arasında pozitif bir ilişki bulunmakta olup bu ilişkinin istatistiksel olarak t ve p değerlerine bakıldığında anlamlı olduğu görülmektedir. R^2 değerleri bağımlı değişkenin bağımsız değişken tarafından ne kadarının açıklandığını göstermektedir. Buna göre örgütsel öğrenmenin %24’lük kısmı dönüşümcü liderlikle açıklanmaktadır. O halde Hipotez 1 doğrulanmıştır. Beta değeri ise bağımsız değişkenin bir birim değiştiği vakit bağımlı değişkenin ne kadar değiştiğini göstermektedir. Buna göre dönüşümcü liderlikteki bir birim değişim örgütsel öğrenmede 0,49 birim değişim göstermektedir. Sonuç olarak, dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif doğrusal bir ilişki vardır.

Dönüşümcü liderlikle pazar yönlendirmesi arasındaki ilişki incelendiğinde ise bağımlı değişken pazar yönlendirmesi, bağımsız değişken dönüşümcü liderlik olarak seçilir. Uygulanan adımsal doğrusal regresyonda bulunan regresyon değeri gereğince pazar yönlendirmesi ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki vardır ve bu istatistiksel olarak t ve p değerlerine bakıldığında anlamlıdır. Buna göre pazar yönlendirmesinin % 10'luk kısmı dönüşümcü liderlikle açıklanmaktadır O halde Hipotez 2 de doğrudur. Çıkan Beta değerine göre ise dönüşümcü liderlikteki bir birim değişim pazar yönlendirmesinde 0,33 birimlik bir değişime tekabül etmektedir. O halde, dönüşümcü liderlik ile pazar yönlendirmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif doğrusal bir ilişki vardır.

Örgütsel inovasyonun üzerine örgütsel öğrenme, dönüşümcü liderlik ve pazar yönlendirmesinin etkisi incelenmek istendiğinde yine adımsal doğrusal regresyondan faydalanılmıştır. Program çıktıları incelendiğinde dönüşümcü liderliğin örgütsel inovasyon üzerine etkisinin olmadığı ancak pazar yönlendirmesi ve örgütsel öğrenmenin etkisinin bulunduğu görülmektedir. Hipotez 3 red edilirken, Hipotez 4 ve 5 kabul edilir. Aynı zamanda beta değerlerine bakıldığında ise örgüt öğrenmesindeki bir birim değişim örgütsel inovasyonda 0,16 birim, pazar yönlendirmesindeki bir birim değişim ise örgütsel inovasyonda 0,38 birim değişime yol açar. T ve p değerlerine göre de istatistiksel olarak sonuçlar anlamlıdır. Pazar yönlendirmesi, örgütsel öğrenmeye göre inovasyon üzerinde daha etkilidir. Sonuç olarak örgütsel öğrenme ile örgütsel inovasyon arasında ve pazar yönlendirmesi ile örgütsel inovasyon arasında istatistiksel olarak pozitif doğrusal bir ilişki vardır. Dönüşümcü liderliğin ise örgütsel inovasyonla bir ilişkisi bulunamamıştır.

Firma performansının üzerine örgütsel öğrenme, pazar yönlendirmesi ve örgütsel inovasyonun etkilerini araştırdığımızda ise şu sonuçlarla karşılaşılır. Pazar yönlendirmesi ve örgütsel inovasyonun firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi varken örgütsel öğrenmenin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Yapılan adımsal regresyon analizi sonucunda t ve p değerlerine göre örgütsel inovasyon ile firma performansı ve pazar yönlendirmesi ile firma performansı arasında istatistiksel olarak pozitif doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Buna karşın örgütsel öğrenme ile firma performansının arasında bir ilişki yoktur. O halde Hipotez 6 red edilirken, Hipotez 7 ve 8 doğrulanmış olur. Beta değerlerine bakıldığında ise

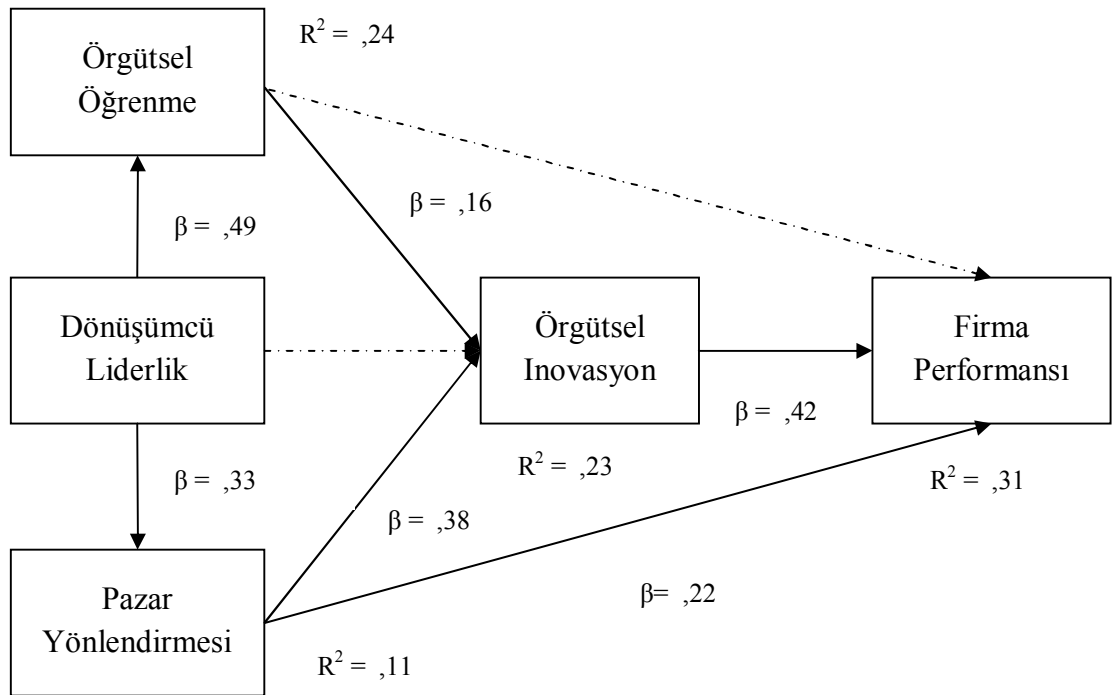
örgütsel inovasyondaki bir birim değişim firma performansında 0,42'lik bir değişime, pazar yönlendirmesindeki bir birim değişim ise firma performansında 0,22'lik bir değişime neden olur. Buradan çıkarılabilecek bir başka sonuç ise örgütsel inovasyon, pazar yönlendirmesine göre firma performansını daha çok etkiler.

Doğrusal regresyon analizlerinin toplu sonuçları özet şeklinde Çizelge 7.3'de verilmiştir.

Çizelge 7.3: Doğrusal regresyon sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Birikimli R ²	R ²	Beta	t	Anlamlılık
Firma Performansı	Örgütsel İnovasyon	0,27	0,27	0,42	7,91	,000
	Pazar Yönlendirmesi	0,31	0,04	0,22	4,07	,000
Örgütsel İnovasyon	Örgütsel Öğrenme	0,21	0,21	0,16	2,75	,000
	Pazar Yönlendirmesi	0,23	0,02	0,38	6,74	,000
Pazar Yönlendirmesi	Dönüşümcü Liderlik	0,11	0,11	0,33	6,19	,000
Örgütsel Öğrenme	Dönüşümcü Liderlik	0,24	0,24	0,49	9,94	,000

Model ile ilgili analiz sonuçları ise Şekil 7.1'de görsel olarak verilmiştir.



Şekil 7.1: Analiz sonuçları

8. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Örgütsel öğrenme, pazar yönlendirmesi, dönüşümcü liderlik ve örgütsel inovasyon değerlerinin firma performansı üzerine etkilerinin araştırıldığı bu çalışma kapsamında, 316 farklı şirketin birer çalışanından anket toplanılarak toplam 316 kişiye anket uygulanmıştır. Değişkenlerin analizi için kavramsal bir model oluşturulmuştur. Analizlerin ardından çıkan en önemli sonuç örgütsel inovasyonun firma performansına etki eden en önemli faktör olmasıdır. Birçok makalede örgütsel öğrenme firma performansına doğrudan ve önemli ölçüde etki ederken, bu çalışmada örgütsel öğrenmenin doğrudan hiç bir etkisi bulunamamıştır.

Dönüşümcü liderlik örgütsel inovasyonu doğrudan etkilemezken, örgütsel öğrenme ve pazar yönlendirmesine katkıda bulunarak, firma performansına dolaylı olarak katkıda bulunmaktadır. Dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenme üzerine etkisi pazar yönlendirmesi üzerindeki etkisinden daha fazladır.

Pazar yönlendirmesi model incelendiğinde en etkin faktörlerden biri olarak göze çarpmaktadır. Öyle ki hem örgütsel inovasyonu hem de firma performansını doğrudan ve etkili bir biçimde etkilemektedir.

Örgütsel öğrenme çok fazla üzerinde çalışılan ve literatürde yer verilen bir konu olmasına ve birçok makalede firma performansı ile etkisi bulunmasına rağmen analizde hiçbir etkiye rastlanılmaması hayli şaşırtıcıdır.

Bu çalışma örgütsel inovasyonun ve pazar yönlendirmesinin firma performansı üzerine doğrudan ve anlamlı etkilerinin olduğunu, dönüşümcü liderliğin ise örgütsel öğrenme ve pazar yönlendirmesini etkilerken örgütsel inovasyon üzerine doğrudan bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir.

Firmalar hızlıca değişen iş dünyasında performanslarını arttırmak istiyorlarsa en büyük yatırımı örgütsel inovasyona yapmalıdırlar. Çalışmada da değinildiği üzere en büyük katkıyı sağlayan örgütsel inovasyon için yapılacak inovasyonların başarıları rakiplerin inovasyon başarıları ile sürekli olarak karşılaştırılmalı, inovasyonların farklılaştırma düzeylerine önemle eğilmeli, inovasyonların ne kadarının kullanılabilir

olduğuna bakılmalı, bu inovasyonların pazara olan etkileri ve katkıları sürekli olarak değerlendirilmelidir.

Pazar yönlendirmesi ise hem doğrudan hem de örgüt inovasyonunu etkileyerek firma performansını arttıran ikinci önemli parametredir. Günümüzde de adından sıkça söz ettiren ve her geçen gün varlığı ve değeri daha fazla anlaşılan pazar kavramı firma performansının olmazsa olmazıdır. O halde pazar yönlendirmesine bağlı olan firma, performansını arttırmak için firma yetkilileri ile müşteri memnuniyetine önem vermeli, onların ihtiyaçlarını anlamaya çalışmalı, onları yakından takip etmeli, bunu yaparken de rakiplerini de sürekli olarak izlemelidirler. Tüm müşteri deneyimleri olumlu veya olumsuz olsun firma içi birimlerle paylaşılmalıdır. Firma stratejisi belirlenirken müşteri ihtiyaçlarını anlama üzerine firma stratejisi kurulmalıdır. Rakiplere göre daha müşteri odaklı olunmalı, belirli aralıklarla müşterilere anketler uygulanmalı, müşteri hizmetleri ile ilgili rutin ölçümler yapılmalı ve firmanın müşteri için var olduğu unutulmayarak, müşteri tatmini sağlanmalıdır.

Çıkan diğer bir ilgi çekici sonuç ise örgütsel öğrenmenin tek başına firma performansını etkilemediği ancak örgütsel inovasyonla dolaylı olarak etkilediğidir. Bundan çıkarılacak sonuç ise öğrenen, eğitilen örgütün inovasyon yapmaya meyilli oluşudur. İnovasyonun ancak öğrenen bir örgütün bireyleri tarafından mümkün kılınacağıdır. Öğrenmeye adanmışlık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik gibi üç ana unsurdan oluşan örgütsel öğrenme ilk iki unsur olan öğrenmeye adanmışlıkla örgüt öğrenmenin gelişmenin bir anahtarı olduğunun ve paylaşılan vizyonla herkesin mutabık olduğu bir vizyonun var olması gerektiğinin bilincindedir. Örgütsel inovasyonu teşvik eden ve bu öğe ile yakından ilgili olan örgütsel öğrenme unsuru ise açık fikirliliktir. Açık fikirlilikle örgüt çalışanlarının sürekli yeniliğe önem verme, orijinal fikirlere açık olma, bunları açıkça ifade edebilme ve kutunun dışındakileri düşünmeye teşvik edilmesi sağlanmıştır. İşte tam da bu noktada inovasyon -değişime götürebilecek, değer ve rekabet avantajı kazandıracak yeniliklerin yaratılması- sürekli yeniliği isteme, farklı düşünmeye teşvik edilme, fikirlerini kolayca, açıkça ifade edebilme ve farklıyı düşünmekle mümkündür. Kısaca öğrenmenin, örgüt inovasyonunu etkilemesi bu durumda doğal ve olağandır.

Kısacası bu çalışma ile ortaya çıkan sonuç iyi bir firma performansı için inovasyona önem verilmesi gerektiğinin farklı firma çalışanları tarafından ortaya konmuş olmasıdır.

Örgütsel öğrenmenin firma performansına etkisi çıkmamıştır. Bunun için getirilecek yorum ise öğrenmenin tek başına yeterli olmadığı, öğrenmenin ancak bir şeylerin üretildiği veya eylemlerin gerçekleştirildiği takdirde firma performansını etkilediğidir. Bunun da en güzel örneği örgütsel inovasyonu etkileyerek firma performansına katkıda bulunmasıdır. Yani öğrenen örgüt ancak öğrendiğini ve bilgisini bir yenilikle, bir ürünle veya bir süreçle somutlaştırdığı ölçüde performansı etkiler.

Performansa doğrudan etkisi ölçülmeyen dönüşümcü liderliğin ise inovasyonla arasında doğrudan bir ilişki bulunmadığı, ancak örgütsel öğrenme ve pazar yönlendirmesini etkileyerek örgüt inovasyonunu arttırdığı görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenmeyi etkilemesi dönüşümcü liderliğin doğasının bir getirisidir. Dönüşümcü lider güven veren, vizyonunu açıkça ortaya konan, kişileri zihinsel olarak teşvik eden ve onlara bireysel ilgi gösteren kişilerdir. Başkalarının gelişimi için zaman harcar, onlara eğitim ve koçluk hizmeti verir. İşte bu noktada bireylerin eğitimine önem veren kişinin örgütsel öğrenmeyi desteklemiyor olması pek de mümkün değildir.

Santos-Vijande ve diğ. (2005) çalışmasında da örgütsel öğrenme ile firma performansı arasında doğrusal bir ilişki bulunamamış, ancak pazar yönlendirmesinin varlığında bir örgütsel öğrenmenin firma performansını etkilediği gözlemlenmiştir. Bu nedenle firmaların örgütsel öğrenmeyi daha etkili kılmaları için pazarı ve müşteriyi daha derinden anlamaya yönelik bir pazar yönlendirmesi oluşturmaları gerekmektedir.

Bu çalışmada dönüşümcü liderlikle örgütsel inovasyon arasında bir ilişki çıkmamasının nedeni olarak her iki kavramın Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede son birkaç yıldır telaffuz ediliyor olmasına karşın Batı ülkelerinde Gümüşlüoğlu ve İlsev'in (2009) de bahsettiği gibi yıllardır bilinen ve kullanılan kavramlar olmasıdır. Gümüşlüoğlu ve İlsev küçük ölçekli Türk yazılım firmalarında her iki kavram arasında anlamlı bir ilişki bulurken bu çalışmadaki örnekte bir ilişki çıkmaması, örnekteki firmaların hem farklı sektörden hem de sadece Türk değil Türkiye'de bulunan yabancı ve büyük ölçekli firmalardan seçilmiş olmasıdır.

Dönüşümcü liderin bireysel yaratıcılığı arttırdığı ve artan yaratıcılığın ise inovasyonu geliştirdiğine çalışma içinde birçok yerde değinilmiştir. Oldham ve Cummings

(1996) ise örgütsel inovasyon ile ilgili olarak örgütsel inovasyonu bireylerin yaratıcılığında çok örgütün bütün olarak yaratıcılığına dayandırmaktadır. Anket dolduranların büyük bir kısmının Türklerden oluşmuştur ve Türklerin karakteristik özelliklerine göre bireysel alanlarda daha başarılı oldukları ve ekip çalışmasına uzak oldukları bilinmektedir. Türkleri ekip haline getirmek için iyi bir lidere ihtiyaç vardır. Ancak liderlik ve yöneticilik birbirleriyle karışan kavramlar olduğundan ve Türkiye'deki birçok firma kurumsallıktan uzak aile şirketleri olduğundan dolayı firma sahipleri veya hissedarları özelliklerine bakılmaksızın lider olarak kabul görmektedir. İşte bu noktada kişisel çıkarlar bir kenara bırakılarak şirket içindeki lider özellikli kişilerin ortaya çıkarılmasına izin verilmelidir. Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirinden ayrılmaya çalışılmalıdır.

İnovasyonlarla ilgili bir sorunda yapılan inovasyonun tescillenmesi için patent enstitüsüne başvurulması ve patent hakkı alınmasıdır. Yapılan inovasyon alınan patent sayısı ile ölçülmektedir. Türk Patent Enstitüsünün birçok ülkedeki yasal patent veren makamlara göre daha geç kurulmuş olması, bireysel olarak inovasyon gerçekleştiren kişilerin patent alma konusunda bilgisinin olmaması, bu sürecin uzun ve ücretli olması, TÜBİTAK gibi patent alımında destek verecek kurumların sayısının az olması, patent sahibinin haklarını korumaya yönelik telif hakları konusundaki kanunların yetersiz olması Türkiye'deki inovasyonun önündeki engellerden bazılarıdır. Bu engellerin kalkması için ise konuda bilgi sahibi kişilerin yetiştirilmesi ve insanları yeniliğe teşvik edecek dönüşümcü liderlerin ve bu liderlerin bulunduğu kurumların var olması gerekmektedir.

Bu çalışma ile ilgili sonuçları yorumlamada bazı kısıtlamalarda yer almaktadır. İlk olarak bu anketleri her firmadan tek bir kişiden toplamak yerine, firma içinde daha fazla sayıda kişiden toplayıp ortalama alınarak daha sağlıklı ve geçerli sonuçların alınması sağlanabilir. Tek bir kişiden alınacak cevap firma ile ilgili gerçeği hiç yansıtmayan veri oluşturabilirken birçok kişiden alınacak cevap daha doğru sonuca götürebilir. İkinci olarak ise anket sorular sıralı değil dağınık verilmelidir. Art arda gelen sorulara veya ilgili sorulara birbirine yakın cevaplar vermek yerine karışık halde verilecek cevapların tutarlılığı, anketi dolduranın ne kadar dikkatle ve özenle doldurduğu ile ilgili daha doğru sonuçlar doğuracaktır.

Gelecekte yapılacak çalışmalarla ilgili öneriler vermek gerekirse yapılan çalışma ile ilgili bazı değişimlere gidilebilir. Bu değişimleri şu şekilde sıralayabiliriz:

Anket esnasında her bir değişken için literatürde yer alan herhangi bir ölçek kullanıldı. Seçilen ölçekler daha önce kullanılan farklı ölçeklerle değiştirilerek (örn, MORTN ölçeği yerine MARKOR ölçeği kullanmak ya da inovasyon anketi yerine NUTEK anketi kullanmak gibi) yeniden bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi sorgulanabilir.

Çalışmanın sonucunda bazı değişkenler arasında anlamsız ilişkiler bulundu. Anlamsız çıkan ilişkileri anlamlı kılmak için aralarına başka bir değişken konularak doğrudan etkileri değil de farklı bir değişkenin varlığındaki dolaylı etkileri ölçülebilir.

Anlamlı çıkmayan ilişkiler için ayrıca alt boyutlarını değiştirmek, yeni alt boyutlar eklemek veya tek tek alt boyutların ilişkilerini inceleyip, dışa düşen alt boyutu atmak suretiyle bağımlı ve bağımsız değişkenle arasındaki ilişkiyi yeniden ölçmek diğer bir alternatif olabilir. (örn, örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan paylaşılan vizyonu atıp bizim kullanmadığımız bilgi eylemsizliği boyutunu eklemek gibi.)

Bağımlı değişkenin açıklanmayan yüzdesi için modele yeni kavramlar (stratejik uyum, girişimcilik, etkileşimci liderlik, vs.) ekleyerek yeni modeller oluşturulabilir.

Örgütsel inovasyonu ölçmek için ele alınan zaman aralığı genişletip daraltılarak, tekrardan ölçüm yapılabilir. (örn, ekonomik kriz sonrası inovasyonun performansa etkisini değerlendirmek gibi)

Daha çok finansal kaynaklara bağlı ölçülen firma performansı için finansal olmayan (çalışan memnuniyeti, yeni ürün pazara sürme, kalite sistemleri ile ilgili gelişmeler) performans değerlerini kullanarak değişkenler arası ilişkiyi sorgulayıcı hipotezler oluşturulabilir.

Diğer bir yenilik olarak ise farklı pozisyonlardaki insanlara anket uygulamak yerine sadece tek bir pozisyondaki (sadece üst düzey yönetici, orta düzey yönetici veya firma sahipleri gibi) çalışanlara anket uygulanabilir.

Demografik olarak insanları (farklı deneyim süreleri, cinsiyet veya iş tecrübesi gibi) ayırarak bu kişiler için model sorgulanabilir. Kadınlarda dönüşümcü liderliğin inovasyon üzerine etkisi veya +15 yıl deneyimi olanlar için örgütsel öğrenmenin inovasyona etkisi gibi.

Kişilerin demografik özellikleri gibi, firmaların demografik özellikleri de modeli etkilemektedir. Firmanın yaşı, büyüklüğü, şube sayısı, firmada çalışan sayısı, beyaz-mavi yaka oranı, çıkardıkları ürün sayısı, yıllık cirosu, üretim-hizmet firması olması, ithalat-ihracat yapması gibi firmaya özgü başka özellikler de eklenebilir.

Anketi çok sayıda sektöre yaymak yerine, anket tek veya belli birkaç sektöre uygulanabilir ve bu sektörlerde modelin uygunluğu veya değişkenler arası ilişki sorgulanabilir.

Daha fazla sayıda kişiye anket uygulamak için, sadece e-posta yollamak veya elle doldurtmak yerine telefonla anket yapmak, on-line anket formu düzenleyerek daha çok kişiye ulaşılabilir olmak da sonraki çalışmalar için bir öneri olabilir.

Son söz olarak öğrenmenin ve kişiye yatırımın artık en üst seviyeye ulaştığı, bunun üzerinde azımsanmayacak derecede liderlik etkisinin bulunduğu, pazarın her daim genişlediği ve geliştiği, bu pazarda var olmanın zorlaştığı, pazarda var olabilmek için fark yaratıcı ürünlerin üretilmeye ve hizmetlerin verilmeye mecbur olduğu günümüzde, firma performansı dolaylı veya doğrudan bu faktörler tarafından etkilenmektedir. Bu nedenle örgüt içine yeni alınacak kişilerde liderlik özelliği aranmalı ve bu kişilerin öğrenmeye önem vermesi sağlanmalı, firmaların kaynaklarının bir bölümünün öğrenme için kullanılmasında mutabık olunmalı, pazarı ve pazarın ana elemanı olan müşteri iyi tanınmalı, inovasyonun önemli bir unsur olduğu ve yapılacak her anlamlı inovasyonun firmayı bir adım öne geçireceği unutulmamalıdır. Güçlü bir firma ancak iyi bir lider, firma içi yüksek örgütsel öğrenme düzeyi, pazarı doğru okuma ve yorumlama yeteneği ve anlamlı inovasyonlar yapılması ile var olabilir.

KAYNAKLAR

- Adair, J.**, 1990: *The challenge of innovation*. The Talbot Adair Press, England.
- Akdemir, B., and Çukacı, Y. C.**, 2010: Örgüt Kültürü Değerleri ile Örgütsel Öğrenme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Bir Araştırma. pp.1173-1192, <<http://www.ibf.kocaeli.edu.tr/ceko/ssk/kitap50/48.pdf>>, alındığı tarih 31.01.2011.
- Akgün, A. E, Keskin, H., and Byrne, J.**, 2009: Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. **26**, pp. 103-130.
- Akman, G., Özkan, C., and Eriş, H.**, 2008: Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Vol.7, no. 13, pp. 93-115.
- Amabile, T. M.**, 1998: How to kill creativity. *Harvard Business Review*, Vol. **76**, pp. 77-87.
- Aragon-Correa, J. A., Garcia-Morales, V. J., and Cordon-Pozo, E.**, 2007: Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, Vol. **36**, pp. 349-359.
- Argote, L.**, 1999: *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Argyris, C.**, 1977: Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, Vol. **55**, pp. 115-125.
- Argyris, C., and Schön, D.**, 1978: *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Argyris, C., and Schön, D. A.**, 1996: *Organizational Learning II*, Addison-Wesley Pub. Com. New York, USA.
- Armbuster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., and Lay, G.**, 2008: Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, Vol. **28**, pp. 644-657.
- Avlonitis, G. J., and Tzokas, N.**, 1994: Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: Project innovstrat. *European Journal of Marketing*, Vol. **28**, no. 11, pp. 5-28.
- Avcı, U., Kılınç, İ., and Okumuş, F.**, 2010: Öğrenme Düzeyleri Arası İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Ege Akademik Bakış*, Vol. **10**, no.1, pp. 95-115.
- Bagozzi, R. P., and Yi, Y.**, 1988: On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. **16**, pp. 74-94.

- Baker, W. E., and Sinkula, J. M.,** 1999: The synergistic effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. **27**, no. 4, pp. 411-427.
- Baker, W. E., and Sinkula, J. M.,** 2002: Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box. *Journal of Market Focused Management*, Vol. **5**, pp. 5-23.
- Baker, W. E., and Sinkula, J. M.,** 2009: The Complementary Effect of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in small Businesses. *Journal of Small Business Management*, Vol. **47**, no. 4, pp. 443-464.
- Bandura, A.,** 1983: Self-efficacy determinants of anticipated fears and calamities. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. **45**, pp 464-469.
- Bandura, A.,** 1986: *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Bandura, A.,** 1997: *Self-efficacy: The exercise of control*, Freeman, New York.
- Barczak, G., and Wilemon, D.,** 1992: Successful new product team leaders. *Industrial Marketing Management*, Vol. **21**, pp. 61-68.
- Barkema, H. G., Baum, J. A. C., and Mannix, E. A.,** 2002: Management challenges in a new time. *Academy of Management Journal*, Vol. **45**, no. 5, pp. 916-930.
- Bass, B. M.,** 1985: *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B., and Bebb, M.,** 1987: Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group and Organization Studies*, Vol. **12**, no.1, pp. 73-87.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J.,** 1994: *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M.,** 1998: *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J.,** 2003: Multifactor Leadership Questionnaire Feedback Report prepared by Sandra Sample, <www.theleadershipcollege.com/SamplePartialMLQReport.pdf>, alındığı tarih 30.09.2010.
- Başol, Ö.,** 2010: Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, İ.Ü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Başbay, A.,** 2008: Öğrenenlerin Bireysel Öğrenme Görevleri ile Zihinsel Becerileri ve Bilişsel Faaliyet Hızları Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, Ege Üniversitesi, Vol. **33**, no.149, pp. 3-17.
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D.A., Galvin, B. M., and Keller, R. T.,** 2006: Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, Vol. **17**, pp. 577-594.

- Bikfalvi, A.**, 2007: Innovation, Entrepreneurship and Outsourcing: Essays on the use of knowledge in business environments, *Thesis of Phd.*, University of Girona Department of Business Administration and Product Design, Girona.
- Bolat, T., and Seymen, O. A.**, 2003: Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değ erlendirme. *Balı kesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 6, no. 9, pp. 59-85.
- Burns, J. M.**, 1978: *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Calantone, R. J., Ç avuş gil, S. T., and Zhao Y.**, 2002: Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 515-524.
- Castañeda, D. and Pérez, A.** 2005: ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional? Una explicación más allá del proceso de intuir, *Revista interamericana de Psicología Ocupacional*, Vol 24, no 1, pp 1-15.
- Castaneda, D. I., and Rios, M. F.**, 2007: From Individual Learning to Organizational Learning. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, no. 4, pp. 363-372.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T., and Mathur, P.**, 1997: Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 14, no. 3, pp. 290-302.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., and White, R. E.**, 1999: An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, Vol. 24, no. 3, pp 522-537.
- Daft, R. L., and Weick, K. E.**, 1984: Toward a model of organization as interpretation systems. *Academy of Management Review*, Vol. 9, no.2, pp. 284-295.
- Damanpour, F., and Evan, W. M.**, 1984: Organizational innovation and performance: the problem of “Organizational Lag”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp. 392-409.
- Damanpour, F.**, 1991: Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, Vol. 14, pp. 555-590.
- Day, G. S.**, 1994: The Capabilities of Market-Driven Organizations. *The Journal of Marketing*, Vol. 58, no. 4, pp. 37-52.
- Değ er, B.**, 2007: 21. Yü zyılda Ü st Düzey Yö neticinin Sahip Olması Gereken Ö zellikler ve Stratejik Liderlik, *Yüksek Lisans Projesi*, Kahramanmaraş Sütçü İ mam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İ Ő letme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Deshpande, R., Farley, J. U., and Webster, F. E. Jr.**, 1993: Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *The Journal of Marketing*, Vol. 57, no. 1, pp. 23-37.

- Deshpande, R., and Farley, J. U.,** 1998: Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis, *Journal of Market Focused Management*, Vol. **2**, pp. 213-232.
- DiBella, A., Nevis, E., and Gould, J.,** 1996: Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, Vol. **33**, pp. 361-379.
- Dibrell, C., Craig, J. B., and Hansen, E. N.,** 2011: How managerial attitudes toward the natural environment affect market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, Vol. **64**, pp.401-407.
- Dickson, P. R.,** 1996: The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory. *The Journal of Marketing*, Vol. **60**, no. 4, pp. 102-106.
- Erdal, M.,** 2007: İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, *Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- EUROSTAT,** 1996: *The Regional Dimension of R&D and Innovation Statistics*, Brussels.
- Garcia-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., and Verdu-Jover, A. J.,** 2007: Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, Vol. **27**, pp. 547-568.
- Golub, J.,** 1988: *Focus on Collaborative Learning*. Urbana, IL: National Council of Teachers of English.
- Green, K. W. Jr., Chakrabarty, S., and Whitten, D.,** 2007: Organisational culture of customer care: market orientation and service quality. *International Journal of Services and Standards*, Vol. **3**, no. 2, pp.137-153.
- Green, K. W., and Inman, R. A.,** 2007: Measuring Market Orientation in the Manufacturing Sector using the MORTN Scale. *International Journal Innovation and Learning*, Vol. **4**, no.3, pp.209-223.
- Grinstein, A.,** 2008: The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. *Journal of the Academic Marketing Science*, Vol. **36**, pp. 166-173.
- Gümüslüoğlu, L., and İlsev, A.,** 2009: Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, Vol. **62**, pp. 461-473.
- Güzelsoy, E.,** 2010: Organizasyonel Öğrenmenin Ürün İnovasyonu Üzerine Etkileri, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Helloid, D., and Simonin, B.,** 1994: Organisational learning and a firms core competence. In G. Hamel and A. Heene (Eds). *Competence based competition*: 213-239. New York: John Wiley and Sons.
- Howell, J. M., and Avolio, B. J.,** 1993: Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. **78**, pp. 891-902.

- Huber, G.**, 1991: Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, Vol.2, no.1, pp. 88-115.
- Hult, G. T. M., Ferrell, O. C., Hurley, R. F., and Giunipero, L. C.**, 2000: Leadership and Relationship Commitment: A Focus on the Supplier–Buyer–User Linkage. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 111–119.
- Hunt, S. D., and Morgan, R. M.**, 1996: The Resource-Advantage of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing*, Vol. 60, no.4, pp.107-114.
- Hurley, R. F., and Hult, G. T.**, 1998: Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 42-54.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., and Valle-Cabrera, R.**, 2005: Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 715-725.
- Jimenez-Jimenez, D., and Sanz-Valle, R.**, 2011: Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, Vol. 64, pp. 408-417.
- Jung, D.**, 2001: Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, Vol. 13, pp. 185-195.
- Jung, D. I., Chow, C., and Wu, A.**, 2003: The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, pp. 525-544.
- Irwin, J. G., Hoffman, J. J., and Lamont, B. T.**, 1998: The effect of the acquisition of technological innovations on organizational performance: A resource-based view. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 15, pp. 25-54.
- Kara, A., Spillan, J. E., and De Shields, O. W. Jr.**, 2005: The effect of a Market Orientation on Business Performance: A study of small sized service retailers using MARKOR scale. *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, no. 2, pp. 105-118.
- Keskin, H.**, 2006: Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, no. 4, pp. 396-417.
- Kohli, A. J., Bernard, J. J., and Kumar, A.**, 1993: MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, no. 4, pp. 467-477.
- Kohli, A. K., and Jaworski, B. J.**, 1990: Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Management Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, no. 2, pp. 1-18.
- Kotter, J. P.**, 1995: Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*, Vol. 73, no. 2, pp. 59–67.
- Laberge, M.**, 2006: *Collective Learning for Co-creative Engagement*.

- Laforet, S.**, 2008: Size, strategic, and market orientation affects on innovation. *Journal of Business Research*, Vol. **61**, pp.753-764.
- Leonard-Barton, D.**, 1992: Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, Vol. **13**, pp. 111-125.
- Levitt, B., and March, J. G.**, 1988: Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, Vol. **14**, pp. 319-340.
- Liao, S., Fei, W.C., and Liu, C. H.**, 2008: Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, Vol. **28**, pp. 183-195.
- Limpibuntern, T., and Johri, L. M.**, 2009: Complementary role of organizational learning capability in new service development (NSD) process. *The Learning Organization*, Vol. **16**, no. 4, pp. 326-348.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., and Sivasubramaniam, N.**, 1996: Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, Vol. **7**, no. 3, pp. 385-425.
- Lundvall, B., and Skov, K. F.**, 1997: Organizational change, innovation and human resource development as a response to increased competition. DRUID- Danish Research Unit for Industrial Dynamics, Working Paper No.97-16.
- Manz, C. C., Barstein, D. T., Hostager, T. J., and Shapiro, G. L.**, 1989: *Leadership and innovation: A longitudinal process view*. In A. Van de Ven, H. L. Angle, and M. S. Poole (Eds.), *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*, New York' Harper & Row.
- Marquardt, M., and Reynolds, A.**, 1994: *Global Learning Organizations*, Irwin Press , New York, USA .
- Meeus, M. T. H., Oerlemans, L. A. G., and Hage, J.**, 2001: Patterns of interactive learning in a high-tech region. *Organization Studies*, Vol. **22**, pp. 145-172.
- Mengüç, B., Auh, S., and Shih, E.**, 2007: Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance. *Journal of Business Research*, Vol. **60**, pp. 314-321.
- Mengüç, B., and Auh, S.**, 2008: Conflict, leadership, and market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. **25**, pp. 34-45.
- Mikkelsen, A., and Gronhaug, K.**, 2000: Measuring organizational learning climate: a cross-national replication and instrument validation study among public sector employees. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. **19**, no. 4, pp. 31-44.
- Morgan, G., and Ramirez, R.**, 1983. Action learning: a holographic metaphor for guiding change. *Human Relations*, Vol. **37**, no.1, pp. 1-28.

- Mumford, M. D., and Gustafson, S. B.,** 1988: Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, Vol. **103**, pp. 27-43.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., and Strange, J. M.,** 2002: Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, Vol. **13**, no. 6, pp. 705-750.
- Narver, J. C., and Slater, S. F.,** 1990: The effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Vol. **54**, no. 4 pp. 20-35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., and Tietje, B.,** 1998: Creating a market orientation. *Journal of Market Focused Management*, Vol. **2**, no.3, pp. 241-255.
- Nonaka, I. A.,** 1994: Dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, Vol. **5**, no. 1, pp. 14-37.
- NUTEK and the Swedish National Board for Industrial and Technical Development,** 1996: Towards flexible organizations. Stockholm.
- OECD,** 2005: Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd edition.
- Oldham, G. R., and Cummings, A.,** 1996: Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, Vol. **39**, no. 3, pp. 607-634.
- O'Regan, N., Ghobadian, A., Sims, M.,** 2006: Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. *Technovation*, Vol. **26**, pp. 251-261.
- Quinn, J. B.,** 1988: *Innovation and corporate strategy: Managed chaos*. In M. L. Tushman & W. L. Moore (Eds.), Readings in the management of innovations, pp. 123-137, New York Harper Business.
- Prahalad, C. K., and Bettis, R.,** 1986: The Dominant Logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, Vol. **7**, no. 6, pp. 485-501.
- Rowold, J., and Heinitz, K.,** 2007: Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, Vol. **18**, pp. 121-133.
- Santos-Vijande, M. L., Sanzo-Perez, M. J., Alvarez-Gonzalez, L. I., and Vazquez-Casielles, R.,** 2005: Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. **34**, pp. 187-202.
- Schumpeter, J.,** 1934: *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge. MA.
- Senge, P.,** 1990: *The Fifth Discipline*. Doubleday Publication, New York.
- Senge, P. M., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J., and Kleiner, A.,** 1994: *The Fifth Discipline Fieldbook*. Doubleday Publication, New York.
- Senge, P. M.,** 1996: Leading learning organizations. *Training & Development*, Vol. **50**, no. 12, pp. 35-45.

- Shivers-Blackwell, S. L.**, 2004: Using Role Theory to Examine Determinants of Transformational and Transactional Leader Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. **10**, no. 3, pp. 41-50.
- Sinkula, J.**, 1994: Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, Vol. **58**, pp. 35-45.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., and Noordewier, T.**, 1997: Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. **25**, no. 4, pp. 305-318.
- Slater, S. F., and Narver, J. C.**, 1994: Market oriented isn't enough: build a learning organization. *Marketing science institute report*, pp. 94-103, Cambridge.
- Slater, S. F., and Narver, J. C.**, 1995: Market orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, Vol. **59**, no. 3, pp. 63-74.
- Stata, R.**, 1989: Organizational Learning: The Key to Management Innovation. *Sloan Management Review (Spring)*, pp. 63-74.
- Stoneman, P.**, 1999: Surveying organizational innovations: the search for good practice based on the CIS (UK) and Inform Survey, *Working Paper*.
- Trice, H. M., and Beyer, J. M.**, 1986: Charisma and its routinization in two social movement organizations. *Research in Organizational Behaviour*, Vol. **8**, pp. 113-163.
- Tushman, M. L., and Nadler, D. A.**, 1986: Organizing for innovation. *California Management Review*, Vol. **28**, no.3, pp. 74-92.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. A., and Puranam, P.**, 2001: Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, Vol. **44**, pp. 134-143.
- Webster, F. E. Jr.**, 1988: Rediscovering the marketing concept. *Business Horizon*, Vol. **31**, pp. 29-39.
- Weick, K. E.**, 1991: The Nontraditional Quality of Organizational Learning. *Organization Science*, Vol. **2**, no. 1, pp. 116-124.
- Weick, K. E.**, 1995: *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, UK.
- Yamin, S., Mavondo, F., Gunasekaran, A., and Sarros, J. C.**, 1997: A study of competitive strategy, organizational innovation and organizational performance among Australian manufacturing companies. *International Journal Production Economics*, Vol. **52**, pp. 161-172.
- Yammarino, F. J., and Bass, B. M.**, 1990: Long-term forecasting and of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings. In K. E. Clark and M. B. Clark (eds.). *Measures of leadership*, pp.151-169. West Orange, NY. Leadership Library of America.
- Yukl, G.**, 1999: An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, Vol. **10**, no.2, pp. 285-305.

Zietsma, C., Winn, M., Branzei, O., and Vertinsky, I., 2002: The war of the woods: Facilitators and impediments of organizational learning processes. *British Journal of Management*, Vol. **13**, pp. 61-74.

EKLER

EK A : Anket Formu

EK A

I. Demografik özellikler (Lütfen ilgili kutucukları doldurunuz.)

Cinsiyet: Bayan
Erkek

Yaş : _____

Meslek : _____

Uyruk : _____

Çalıştığınız Sektör :

- | | |
|--|--|
| Bilgi Teknolojileri <input type="checkbox"/> | Otomotiv <input type="checkbox"/> |
| Demir –Çelik <input type="checkbox"/> | Kimya <input type="checkbox"/> |
| Hizmet <input type="checkbox"/> | Metalurji <input type="checkbox"/> |
| Gıda <input type="checkbox"/> | İnşaat <input type="checkbox"/> |
| Tekstil <input type="checkbox"/> | Makine İmalat <input type="checkbox"/> |
| Cam <input type="checkbox"/> | Kağıt ve Kağıt Ürünleri <input type="checkbox"/> |
| Dağıtım <input type="checkbox"/> | Sağlık <input type="checkbox"/> |
| Elektronik <input type="checkbox"/> | Bankacılık ve Finans <input type="checkbox"/> |
| Ulaşım <input type="checkbox"/> | Maden <input type="checkbox"/> |
| Telekomünikasyon <input type="checkbox"/> | Turizm <input type="checkbox"/> |
| Enerji <input type="checkbox"/> | Diğer <input type="checkbox"/> |

(Lütfen belirtiniz):

Kariyeriniz boyunca toplam tam zamanlı çalışma süreniz : _____yıl _____ ay

Şu anda çalıştığınız şirkette ne kadar süredir çalışmaktasınız? _____yıl _____ ay

Pozisyon

Üst düzey yönetici	<input type="checkbox"/>
Orta düzey yönetici	<input type="checkbox"/>
Uzman / Mühendis	<input type="checkbox"/>
Teknik personel	<input type="checkbox"/>
Diğer : _____	

**II. Aşağıdaki cümlelere katılım derecenizi belirtiniz
(1: Kesinlikle katılmıyorum,....., 7: Kesinlikle katılıyorum)**

	1 Kesinlikle katılmıyorum	2	3	4 Karasızım	5	6	7 Kesinlikle katılıyorum
Yöneticiler, temel olarak iş birimlerimizin öğrenme yeteneğinin, rekabetçi avantajımızın anahtarı olduğunu düşünürler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş birimimizin temel değerlerinden olan “öğrenmek” gelişmenin anahtarıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bulduğum organizasyondaki algı, çalışan öğrenmesinin masraf değil bir yatırım olduğudur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benim bulduğum organizasyonda öğrenme, organizasyonun hayatta kalmasını garantiye almak için gerekli bir anahtar olarak görülür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bizim kültürümüz çalışan öğrenmesini yüksek öncelikli yapmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmedeki ortak düşünce; “öğrenmeden vazgeçtiğimiz an, geleceğimizi tehlikeye atmış oluruz”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1 Kesinlikle katılmıyorum	2	3	4 Karasızım	5	6	7 Kesinlikle katılıyorum
Kim olduğumuz ve bir iş birimi olarak nereye doğru gittiğimiz hakkında iyi ifade edilmiş bir anlayış bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş birimizin vizyonu hakkında tüm seviyelerde, fonksiyonlarda ve bölümlerde tam bir mutabakat vardır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tüm çalışanlar bu iş biriminin hedefleri konusunda hem fikirdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlar, iş biriminin gideceği yönü belirlerken kendilerini ortak olarak görürler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üst yönetim, iş biriminin vizyonunu alt kademelerle paylaşmak gerektiğine inanıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tüm iş birimi için iyi tanımlanmış bir vizyona sahip değiliz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yaptığımız işin yöntemiyle ilgili ortak paylaşılan varsayımlar konusunda düşüncelerimizi aktarmaktan korkmayız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1 Kesinlikle katılmıyorum	2	3	4 Karasızım	5	6	7 Kesinlikle katılıyorum
Bu iş birimindeki yöneticiler “dünya görüşlerinin” sorgulanmasını istemiyorlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bizim iş birimimiz açık fikirliliğe yüksek değer vermektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticiler çalışanları “kutunun dışındakileri düşünmeye” teşvik etmektedirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
“Sürekli yenilik”e önem verme bizim kurumsal kültürümüzün bir parçası değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orijinal fikirler, bizim organizasyonumuzda yüksek değere sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**III. cümlelere katılım derecenizi belirtiniz .
(1: Kesinlikle katılmıyorum,....., 5: Kesinlikle katılıyorum)**

	1 Kesinlikle Katılmıyorum		3 Kararsızım		5 Kesinlikle Katılıyorum
Grubun iyiliği için kendi çıkarlarımı gözetmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Güçlü ve güvenilir olduğum hissini veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benimle çalıştıkları için gurur duyacakları konusunda onları telkin ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ortak misyona sahip olma hissini önemini vurgularım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benim için en önemli değerler ve inançlar hakkında konuşurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nelerin başarılması gerektiği konusunda hevesli bir şekilde konuşurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hedeflere ulaşmada güven veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gelecekle ilgili iyimser konuşurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gelecekle ilgili zorlayıcı vizyonu rahatlıkla anlatırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritik varsayımların uygun olup olmadığını tekrar incelerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemleri çözerken farklı bakış açıları ararım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Başkalarının problemlere farklı açılardan bakmasını sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kişileri grubun elemanıymış gibi değilde onları birey olarak ele alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eğitim ve koçluk için zaman harcarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Başkalarının güçlü yönlerinin geliştirilebilmesi için onlara yardım ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. Firmanızda son 3 yılda yapılan örgütsel inovasyon faaliyetlerini düşünerek aşağıdaki cümlelere katılım derecenizi belirtiniz. (1: Düşük,....., 10:Yüksek)

	1 Düşük	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Yüksek
Inovasyon başarı oranınızın direkt rakiplerinizdeki inovasyon başarısı oranına oranı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sizin inovasyonlarınızla direkt rakiplerinizin inovasyonları arasındaki farklılaştırma düzeyi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inovasyonlarınızla pazardaki direkt rakiplerinizi geçme dereceniz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmanızdaki yeni inovasyonların direkt rakiplerinizdeki yeni inovasyonlara oranı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**V. Aşağıdaki cümlelere katılım derecenizi belirtiniz.
(1:Düşük,....., 10: Yüksek)**

	1 Düşük	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Yüksek
Müşteri memnuniyetini arttırmak için müşterileri ve rakiplerimizi sürekli izliyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Başarılı ve başarısız müşteri deneyimleri ile ilgili bilgiyi bütün iş fonksiyonları arasında rahatlıkla paylaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekabet avantajı için bizim stratejimiz müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerine kuruludur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rakiplerimize göre daha müşteri odaklıyız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yılda en az bir kere son kullanıcılarımıza ürünlerimizin ve hizmetimizin kalitelerini değerlendirmek için anket yaptırıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firma amaçları öncelikle müşteri memnuniyetine göre oluşturulur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müşteri memnuniyetini sistematik ve belirli aralıklarla ölçüyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müşteri hizmetleri ile ilgili olarak rutin ve düzenli ölçümlerimiz var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirketin ilk önce müşterilere hizmet vermek için var olduğuna inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müşteri memnuniyeti ile ilgili veri bu işyerinde düzenli olarak her seviyede paylaşılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VI. Lütfen bundan sonraki soruları aşağıdaki maddeler bazında şirketinizi rakipleriyle karşılaştırarak cevaplandırınız.
(1: rakiplere göre çok daha kötü bir performansı, ..., 7: çok daha iyi bir performansı temsil etmektedir.)

	1 Rakiplere göre çok daha kötü performans	2	3	4 Rakiplerle aynı performans	5	6	7 Rakiplere göre çok daha iyi performans
Yatırımın geri dönmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pazar Payı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satışlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karlılık	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gelir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brüt Kar Oranı (Karlılık / Toplam Satış)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pazar Değeri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anket çalışmamızın sonuçlarınızı sizinle paylaşmamızı ister misiniz?

Evet Hayır

Evet, ise: **e-mail :** _____

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Gözde Gürel

Doğum Yeri ve Tarihi: Üsküdar, 25.02.1984

Lisans: İ.T.Ü. Kimya Mühendisliği (2008)

E-posta: gloriushgozde@hotmail.com

İş Deneyimlerim: GE Healthcare (2009-2010)

İş Sağlığı ve Güvenliği Stajyeri

