

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ORGANİZASYONEL ÖĞRENME, ÜRÜN
İNOVASYONU VE FİRMA PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**BETÜL AYŞE ÇETİN
15738009**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT**

**İSTANBUL
2020**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ORGANİZASYONEL ÖĞRENME, ÜRÜN
İNOVASYONU VE FİRMA PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**BETÜL AYŞE ÇETİN
15738009
ORCID NO: 0000-0003-4059-7035**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT**

**İSTANBUL
2020**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ORGANİZASYONEL ÖĞRENME, ÜRÜN
İNOVASYONU VE FİRMA PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**BETÜL AYŞE ÇETİN
15738009**

Tezin Savunulduğu Tarih: 28.07.2020

Tez Oy Birliği / ~~Oy Çekliği~~ ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Serdar BOZKURT	
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Emel ESEN	
Jüri Üyeleri	: Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL	

**İSTANBUL
TEMMUZ, 2020**

ÖZ

ORGANİZASYONEL ÖĞRENME, ÜRÜN İNOVASYONU VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Betül Ayşe Çetin

Temmuz, 2020

Bu çalışmanın amacı; organizasyonel öğrenme, ürün inovasyonu ve firma performansı arasındaki ilişkiyi bankacılık sektöründe gerçekleştirilen saha araştırmasıyla incelemektir. Ayrıca araştırmada ele alınan değişkenlerin bankacılık sektöründeki çalışanların demografik özelliklerine (*cinsiyet, yaş, eğitim durumları, kıdem*) farklılık gösterip göstermediğini belirlemek de çalışmanın diğer bir amacıdır.

Çalışmada öncelikle organizasyonel öğrenme kavramı ve boyutları, ardından inovasyon kavramı ve çeşitleri ve son olarak firma performansı konusu yerli ve yabancı yazın taramasıyla teorik olarak ele alınarak kuramsal çerçeve çizilmiştir. Daha sonra literatür taraması ve hipotezler başlığında daha önceki ampirik çalışmalar değerlendirilerek, araştırılan kavramlara yönelik hipotezler oluşturulmuştur.

Teorik çerçevenin ardından bu üç değişkenin aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik bankacılık sektöründe anket tekniğiyle gerçekleştirilen saha araştırmasıyla ilgili detaylara yer verilmiştir. Araştırmada organizasyonel öğrenme için Baker ve Sinkula (1999), ürün inovasyonu için Wang ve Ahmed (2004), firma performansı için Akgün ve diğ. (2013) tarafından geliştirilen ve güvenilirlikleri ispatlanarak literatürde kabul görmüş ölçekler kullanılmıştır. Araştırma neticesinde elde edilen veriler SPSS for Windows 18 istatistik paket programıyla analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tutarlılıklarına ve güvenilirliklerine bakmak için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış; faktör analizi yapılarak yapısal geçerlilikleri kontrol edilmiş, tüm değişkenlerin birbirleriyle ilişkisini tespit etmek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmış, farklılıklar tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile değerlendirilmiş, demografik değişkenlere göre farklılıkları araştırmak için t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre organizasyonel öğrenmenin işletme performansı üzerinde, organizasyonel öğrenmenin ürün inovasyonu üzerinde, ürün inovasyonunun işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi vardır. Organizasyonel öğrenmenin firma performansı üzerindeki etkisinde ürün inovasyonunun kısmi aracılık rolü vardır. Ayrıca demografik değişkenler ile organizasyonel öğrenme arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Organizasyonel öğrenme, inovasyon, firma performansı, model geliştirme

ABSTRACT

EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL LEARNING, PRODUCT INNOVATION AND FIRM PERFORMANCE: A RESEARCH IN BANKING SECTOR

Betül Ayşe Çetin

July, 2020

The aim of this study is to evaluate the relationship between organizational learning, product innovation and firm performance in the banking sector by field research. It is also another purpose of the study to select whether the variables which are discussed in the research show different demographic characteristics (gender, age, educational status, seniority) of the employees in the banking sector.

Firstly, in the study, the concept and dimensions of organizational learning, then the concept and types of innovation, and finally the firm performance issue were theoretically addressed by scanning the domestic and foreign literature. Then in the literature review and hypotheses heading, previous empirical studies were evaluated and hypotheses were developed for the concepts investigated.

Following the theoretical framework, details about the field research carried out by the survey technique in the banking sector to reveal the relationship between these three variables are included. In this research, scales which are accepted and their reliability have been proven in the literature have been used. The scales which were developed by Baker and Sinkula (1999) were used for organizational learning. The scales which were developed by Wang and Ahmed (2004) were used for the product innovation. The scales which were developed by Akgün et al. (2013) were used for the firm performance. The data obtained as a result of the research were analyzed with SPSS for Windows 18 statistics package program. In order to look at the consistency and reliability of the scales used in the research, Cronbach Alpha coefficient was calculated, structural validity was checked by factor analysis, simple linear regression analysis was performed to determine the relationship of all variables, differences were evaluated by one-way analysis of variance (ANOVA), to investigate differences according to demographic variables were performed t-test and one-way analysis of variance (ANOVA).

According to the results of the research, organizational learning on firm performance, organizational learning on product innovation, product innovation on firm performance have statistically significant and positive effect. Product innovation has a partial mediating role in the impact of organizational learning on firm performance. In addition, statistically significant differences were found between demographic variables and organizational learning.

Key Words: Organizational learning, innovation, firm performance, model development

ÖN SÖZ

Yüksek lisans eğitimine başladığım ilk günden, tezin son teslimine kadar her türlü konuyu rahatlıkla danışabildiğim, tez konusunun seçiminde, araştırmanın analiz edilmesinde ve yorumlanmasında her türlü sorumu sabırla yanıtlayan ve önerilerini eksik etmeyen değerli tez danışman hocam Doç. Dr. Serdar Bozkurt'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Y.T.Ü İşletme mezunu olmasının avantajıyla okulla, hocalarla, derslerle ilgili her konuda bana yol göstericilik yapan, tez yazımı sırasında beni cesaretlendiren ve maddi-manevi her türlü konuda desteğini esirgemeyen, ayrıca anketlerin uygulanmasında büyük rol üstlenen canım kız kardeşim Zülfiye Gören'e çok teşekkür ederim.

Araştırmaya katılmayı kabul eden tüm bankacılık sektöründeki çalışanlara, anketin uygulanmasında desteklerini esirgemeyen başta sevgili dostum Berat Kızmaz olmak üzere tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemde büyük emeği olan ve bana her zaman sabırla destek olan çok kıymetli babam Hayri Gören, annem Emine Gören, kardeşim Abdülkadir Gören ve eşim Fatih Mehmet Çetin'e, yüksek lisans eğitimin süresinde ve tez aşamasında maddi manevi katkılarından, yüreklendirmelerinden ve bu yolda varlıklarını hissettirmelerinden ötürü bütün kalbimle teşekkür ederim. Son olarak canım oğlum Ömer Tuğrul Çetin'e sevgilerimi sunarım.

İstanbul, Temmuz, 2020

Betül Ayşe ÇETİN

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
2. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME	3
2.1. Öğrenme	3
2.2. Öğrenmenin Tanımı ve Özellikleri	3
2.3. Organizasyonel Öğrenme.....	5
2.3.1. Organizasyonel Öğrenme Düzeyleri	6
2.3.1.1. Bireysel Düzeyde Öğrenme	7
2.3.1.2. Takım (Grup) Halinde Öğrenme	9
2.3.1.3. Organizasyonel Öğrenme.....	11
2.3.2. Organizasyonel Öğrenme Süreci.....	14
2.3.2.1. Tek döngülü öğrenme	16
2.3.2.2. Çift Döngülü Öğrenme.....	17
2.3.2.3. Üç Döngülü Öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme).....	19
2.3.3. Öğrenen Organizasyonlar.....	20
2.3.4. Organizasyonel Öğrenmenin Boyutları.....	22
2.3.4.1. Öğrenmeye Bağlılık	23
2.3.4.2. Paylaşılan Vizyon.....	23
2.3.4.3. Açık Fikirlilik.....	24
3. İNOVASYON	25
3.1. İnovasyonun Tanımı.....	25
3.2. İnovasyon ile İlgili Temel Kavramlar	28
3.2.1. İcat.....	28
3.2.2. Yaratıcılık.....	28
3.2.3. Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge)	29
3.2.4. Girişimcilik	30
3.3. İnovasyon Çeşitleri.....	31
3.3.1. Alanına Göre İnovasyon Çeşitleri	33
3.3.1.1. Ürün İnovasyonu	33
3.3.1.2. Süreç İnovasyonu	36
3.3.1.3. Pazarlama İnovasyonu	37
3.3.1.4. Organizasyonel İnovasyon	38
3.3.2. Derecesine Göre İnovasyon Çeşitleri.....	40
3.3.2.1. Artımsal İnovasyon	40
3.3.2.2. Radikal İnovasyon.....	40
3.4. İnovasyon Yönetimi	41

3.5. Bankacılık Sektöründe İnovasyon.....	44
3.5.1. Finansal İnovasyon Türleri	45
3.5.1.1. Finansal Ürün/Hizmet İnovasyonu	45
3.5.1.2. Finansal Süreç İnovasyonu	45
3.5.1.3. Organizasyonel Düzeyde Finansal İnovasyon	45
3.5.2. Bankacılık Sektöründe İnovasyonun Önemi.....	46
4. FİRMA PERFORMANSI	47
4.1. Performans	47
4.2. Firma Performansı.....	47
5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	50
5.1. Literatür Taraması ve Hipotezler	50
5.1.1. Organizasyonel Öğrenme ile Firma Performansı İlişkisi.....	50
5.1.2. Organizasyonel Öğrenme ile İnovasyon İlişkisi	51
5.1.3. İnovasyon ile Firma Performansı İlişkisi	53
5.1.4. Organizasyonel Öğrenme, İnovasyon ve Performans İlişkisi	54
5.2. Araştırmanın Amacı	56
5.3. Araştırmanın Önemi.....	57
5.4. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi	57
5.5. Araştırmanın Yöntemi.....	57
5.6. Araştırmanın Modeli	58
5.7. Anketin Oluşturulmasında Kullanılan Ölçekler.....	59
5.8. Veri Analizi	59
6. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	61
6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	61
6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizi	62
6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Geçerlilik Analizi.....	63
6.3.1. Organizasyonel Öğrenme Ölçeğinin Geçerlilik Analizi	64
6.3.2. Ürün İnovasyonu Ölçeğinin Geçerlilik Analizi	66
6.3.3. Firma Performansı Ölçeğinin Geçerlilik Analizi	67
6.4. Tanımlayıcı Analizler.....	68
6.5. Araştırma Hipotez Testleri (Regresyon Analizi)	69
7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	80
7.1. Öneriler	83
KAYNAKÇA	86
EKLER.....	102
Ek 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu	102
ÖZ GEÇMİŞ.....	104

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Takım Halinde Öğrenme Dinamikleri	11
Tablo 2: Organizasyonlarda Öğrenme: Üç Düzey ve Dört Proses.....	12
Tablo 3: Üç Düzeydeki Öğrenmenin Özellikleri	13
Tablo 4: Bankacılık Çalışanlarına İlişkin Demografik Bilgiler	61
Tablo 5: Güvenilirlik Analizi	63
Tablo 6: Organizasyonel Öğrenme Toplam Açıklanan Varyans Tablosu	64
Tablo 7: Organizasyonel Öğrenme Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	65
Tablo 8: Ürün İnovasyonu Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans Tablosu.....	67
Tablo 9: Firma Performansı Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans Tablosu.....	67
Tablo 10: Tanımlayıcı İstatistik Analizler	68
Tablo 11: Organizasyonel Öğrenme ile Firma Performansı Arasındaki Regresyon Analizi	70
Tablo 12: Organizasyonel Öğrenme ile Firma Performansı Arasındaki Regresyon Analizi Anova Sonuç Tablosu	70
Tablo 13: Organizasyonel Öğrenme ile Firma Performansı Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Sonuç Tablosu.....	70
Tablo 14: Organizasyonel Öğrenme ile Ürün İnovasyonu Arasındaki Regresyon Analizi.....	71
Tablo 15: Organizasyonel Öğrenme ile Ürün İnovasyonu Arasındaki Regresyon Analizi Anova Sonuç Tablosu	71
Tablo 16: Organizasyonel Öğrenme ile Ürün İnovasyonu Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Sonuç Tablosu.....	71
Tablo 17: Ürün İnovasyonu ile Firma Performansı Arasındaki Regresyon Analizi .	72
Tablo 18: Ürün İnovasyonu ile Firma Performansı Arasındaki Regresyon Analizi Anova Sonuç Tablosu	72
Tablo 19: Ürün İnovasyonu ile Firma Performansı Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Sonuç Tablosu	72

Tablo 20: Organizasyonel Öğrenme, Firma Performansı ve Ürün İnovasyonu Arasındaki Regresyon Analizi	73
Tablo 21: Organizasyonel Öğrenme, Firma Performansı ve Ürün İnovasyonu Arasındaki Regresyon Analizi Anova Sonuç Tablosu.....	73
Tablo 22: Organizasyonel Öğrenme, Firma Performansı ve Ürün İnovasyonu Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Sonuç Tablosu	73
Tablo 23: Organizasyonel Öğrenme ile Cinsiyet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .	75
Tablo 24: Organizasyonel Öğrenme ile Medeni Durum Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	75
Tablo 25: Organizasyonel Öğrenme ile Yaş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	76
Tablo 26: Organizasyonel Öğrenme ile Yaş Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Sonuç Tablosu.....	76
Tablo 27: Organizasyonel Öğrenme ile Eğitim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi....	76
Tablo 28: Organizasyonel Öğrenme ile Banka Türü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	77
Tablo 29: Organizasyonel Öğrenme ile İşyeri Kıdemi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	77
Tablo 30: Organizasyonel Öğrenme ile İşyeri Kıdemi Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Sonuç Tablosu	78
Tablo 31: Organizasyonel Öğrenme ile Toplam Kıdem Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	78
Tablo 32: Organizasyonel Öğrenme ile Toplam Kıdem Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Sonuç Tablosu	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Sürekli Öğrenme Döngüsü	8
Şekil 2:	Takım Öğrenmesi Modeli	10
Şekil 3:	Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü	13
Şekil 4:	Huber'in Organizasyonel Öğrenme Modeli	15
Şekil 5:	Tek Döngülü ve Çift Döngülü Öğrenme	18
Şekil 6:	İkincil Öğrenme (Üç Döngülü Öğrenme)	19
Şekil 7:	İnovasyon Çalışmalarının Sınıflandırılması	32
Şekil 8:	İnovasyon Süreci Yönetimi Basamakları	43
Şekil 9:	Araştırma Modeli	58

KISALTMALAR

ANOVA	:Tek Yönlü Varyans Analizi
Eurostat	:Avrupa İstatistik Ofisi
KMO	:Kaiser-Meyer-Olkin
OECD	:İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı
RDT	:Radyo Frekans Teşhisi
SPSS	:Statistical Package for the Social Sciences
TÜSİAD	:Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği

1. GİRİŞ

Dijitalleşen dünyada organizasyonların varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için değişimlere adapte olmaları şarttır. Yoğun rekabet ortamında ve sürekli değişen tüketici gereksinimleri karşısında organizasyonlar rakiplerine kıyasla yüksek katma değerli inovatif ürün ya da hizmetler ortaya koymak zorundadırlar. Bunun da temel araçlarından biri organizasyonun bir bütün olarak öğrenmesini sağlayabilmektir. Turan, Karadağ ve Bektaş (2011)'a göre organizasyonel öğrenme, örgütlerin sürekli değişen çevreye adaptasyon sağlayabilmek için yeni sistemler geliştirirken yararlandıkları bir husustur.

Organizasyonların rekabet üstünlüğü sağlamasında öğrenmenin ve inovasyonun anahtar rolünü vurgulayan pek çok bilimsel çalışma literatürde mevcuttur. Öğrenme yeteneği, organizasyonların pazardaki değişimleri daha hızlı fark edip uyum sağlayabilmelerine olanak tanımaktadır (Teece, Pisano, Shuen, 1997). İnovasyon ise, firmaların rakiplerinden farklılaşarak katma değer oluşturan ürün, süreç, yöntem geliştirme ve uygulama çalışmalarının tamamıdır (Baregheh, Rowley, Sambrook, 2009). Organizasyonel öğrenme inovasyonun basamaklarından biri olarak kabul edilmektedir.

Dijital çağla birlikte bilgiye ulaşabilmek herkesin yapabildiği bir eylem olduğundan, fark yaratacak olan bilgiyi özümseyip yorumlayabilmek, yönetebilmek ve yönlendirebilmektir. Bu farkı organizasyonel öğrenme yeteneği gelişmiş işletmeler yakalayabilmektedirler. Organizasyonun bilgi birikimiyle, yeni bilginin harmanlanması sonucunda gerçekleştirilen inovasyon çalışmalarına organizasyonel öğrenme, bilginin yönetimi konusunda destek olmaktadır. Organizasyonel öğrenme sonucunda ise firma performansının artması beklenebilir. Firma performansı, organizasyonun yapısal ve prosedürel bileşenlerine rekabet avantajı, verimlilik ve etkililik özelliklerini kazandıran yönetim, ekonomi ve pazarlama faaliyetlerinden elde edilen çıktı olarak tanımlanmaktadır (Taouab, Issor, 2019).

Bu çalışmada organizasyonel öğrenme, ürün inovasyonu ve firma performansı arasındaki ilişki bankacılık sektöründe yapılan araştırma ile incelenmiştir. Literatürde genellikle bu kavramlar ikili olarak değerlendirilmiş,  faktörün bir arada bulunduğu sınırlı sayıda çalışma olsa da farklı sektörlerde yapılmıştır. Bu araştırmayla literatüre farklı bir perspektiften bakılması ve özellikle yerli yazındaki boşluğun doldurulması; organizasyonların, öğrenme ve inovasyon yapabilme yeteneklerinin, firma performansı ile ilişkisi konusunda farkındalık oluşturulması amaçlanmıştır. Böylelikle ğrenme ve inovasyonel özelliklerini geliştirmelerinin yolları açıklanabilecektir.

2. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME

2.1. Öğrenme

Öğrenme, doğumla başlayıp, okul ve üniversiteyle devam eden, kısaca yaşam boyu süren bir olgudur. Canlılar hayatlarını çevresindeki değişmelere uyum sağlayarak devam ettirmektedir. Her canlı doğumundan itibaren, bu uyumu sürekli öğrenerek gerçekleştirmek zorundadır. Etkin uyum için ise öğrenme gerekmektedir (Senge, 2013). Örgütlerdeki yeniliklerin ve değişimlerin temelinde öğrenme ana faktördür. Öğrenemeyen örgütlerin planlı ve bilinçli bir değişim sürecine girmeleri zorlaşmaktadır.

Günümüzde öğrenme konusunun önemine dikkat çeken Cüceloğlu (1997), içinde bulunduğumuz medeniyeti, önceki insanlara göre zekâmız ve yeteneklerimiz daha fazla olduğu için değil; öğrenmeye önem verip daha fazla öğrendiğimiz için inşa ettiğimizi belirtmektedir. Braham (1998, 13), gelecekte başarı sağlayacak kişi ve organizasyonların, öğrenmeyi en hızlı ve kolay şekilde yapabilenler olacağını, mevcut bilgi ve tecrübelerin ise ileriki senelerde pek işe yaramayacağını belirtmektedir. Argyris (2001) ise, firma çalışanlarının daha hızlı ve üretken olmasının sağlayacağı avantaja dikkat çekerek hayat boyu öğrenen bireyler ve örgütler geliştirilmesinin önemine vurgu yapmıştır.

2.2. Öğrenmenin Tanımı ve Özellikleri

Öğrenme konusunda literatür taraması yapıldığında pek çok tanımın olduğu gözlenir. Bu tanımlardan bazıları ise aşağıdaki gibidir: Öğrenme, bireyin davranışlarında farklılık oluşturan süreç, bilgi ve/veya becerilerinin arttırılmasıdır (Kıngır, Mesci, 2007). Bireysel öğrenmenin çıktısı olarak kişiler kapasite ve yeteneklerini geliştirip görevlerini daha verimli bir şekilde yerine getirmektedir (Bontis, Crossan, Hulland, 2002). Bireyler öğrenerek var olan tecrübelerini sınar, üzerine yenilerini ekler ve yeni bilgiler ortaya koyar (Kolb, 1984'den aktaran Varoğlu, Basım, 2009). Böylece bireysel öğrenmenin çıktısı olarak önceden yapılamayan bir şey yapılabilmekte, kişi

yeni anlayışlar geliştirmektedir (Senge, 2013). Öğrenme, davranıştaki yaşantılar veya tekrarlar yoluyla ortaya çıkan ve sonucunda kalıcı bir değişim oluşturan süreçtir (Bacanlı, 2002, 145). Diğer bir deyişle öğrenme, hedeflenen sonuca ulaşma yolunda davranışların değiştirilip yeni bilgi ve kavrayış edinimidir. Öğrenme süreci, vakaları ve olguları anlamlandırıp bilgiye ve bilgilenmeye ulaştırır. Bu çerçevede bilgi, öğrenmeye aracı unsur olarak ve öğrenmenin sonucu olarak değerlendirilmiştir (Budak, 2000).

Werter ve Davis (1996, 290), öğrenmenin etkili biçimde yapılması için gereken dört unsurdan söz etmiştir. Bunlar:

- Katılım: Birey sürece aktif olarak katıldığı zaman öğrenme daha hızlı ve kalıcı olmaktadır.
- Tekrar: Belli bir süre tekrar edildikten sonra öğrenme kişilerin hafızasına yerleşmektedir.
- İlinti: Öğrenilmek istenilen konunun yararlanılan materyallerle ilintili olma derecesine göre öğrenme hızlı ve kolay olmaktadır.
- Geçişlik: Başarılı bir öğrenme, eğitsel materyallerin gerçeğe yakın olması ile doğru orantılı bir şekilde gerçekleşmektedir.

Öğrenme olgusu davranışsal yaklaşım ve bilişsel yaklaşım olmak üzere iki temel akımdan beslenir. Davranışsal yaklaşım öğrenmenin rekabetçi ortamda değişen uyaranlara yanıt olarak gerçekleştiği görüşüne dayanır. Diğer taraftan, bilişsel yaklaşım öğrenme sürecinin akıl yürütmeye dayalı karmaşık bir sistem olduğunu ve deneyim, deney, etkinlik ve analizden yararlandığını belirtir. Bilişsel yaklaşımda, organizasyonlar öğrenme anlayışlarını geliştirerek ve süreci kolaylaştıran adımlar atarak öğrenmeyi hızlandırır. Öğrenme farklı çevrelerde, farklı düzeylerde gerçekleşir ve birçok yaklaşımı kullanır (Pemberton, Stonehouse, 2000). Senge davranışsal yaklaşımı benimseyerek öğrenme sonucunda davranış değişikliklerinin olması gerektiğini belirtmektedir. Senge öğrenmenin genellikle bilgi edinme olarak anlaşıldığını, ancak öğrenme için kazanılan bilginin hareketlere yansması ve önceden yapılamayan herhangi bir şeyin yapılabilmesi gerektiğini söylemiştir (Toylan, Göktepe, 2010). Kolb 1991 yılında bilişsel yaklaşımı benimseyerek öğrenmenin somut tecrübeler, gözlemler ve edinilen fikirler aracılığıyla kavram ve genellemelerin oluşması ve kavramların sınanmasına dayandığını; ayrıca tüm bu

değişkenlerin gelecekteki faaliyetleri şekillendireceğini belirtmiştir (Pemberton, Stonehouse, 2000).

2.3. Organizasyonel Öğrenme

Organizasyonel öğrenme; psikoloji, yönetim bilimi, stratejik yönetim, üretim yönetimi, sosyoloji, örgüt teorisi ve kültürel antropoloji gibi farklı disiplinlerle ilişkili olarak araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Yönetim bilimi bilgi süreçlerine, sosyoloji sosyal yapıya, psikoloji insani gelişmeye, üretim yönetimi etkinlik ve verimliliğe, stratejik yönetim rekabet gücüne, kültürel antropoloji anlam sistemleri ve kültüre odaklanarak organizasyonel öğrenmeyi ele almışlardır (Easterby-Smith, 1997).

Organizasyonel öğrenme literatüründe ilk çalışmayı 1963 yılında yapan Cyert ve March'a göre organizasyonel öğrenme örgütün problemleri çözme, iş yapma yeteneğinin güçlendirilmesi ve değişken çevre koşullarına karşı adaptasyonudur (Öncül, 1999). Organizasyonların öğrenmesi, iş dünyasında 1970'lerde ifade edilmiş, Argyris (1976) hataların bulunması ve düzeltilmesi şeklinde açıklanmıştır. Argyris ve Schön (1996)'e göre öğrenme, örgütteki çalışanların bir problemle karşılaştıklarında ve bunu araştırdıkları zamanda oluşmaktadır. Böyle durumlarda, çalışanlar sürdürdükleri faaliyetlerini, örgütsel olayları, anlayış şekillerini değiştirmekte ve böylelikle mevcut kullandıkları anlayışlarında farklılık oluşmaktadır. Garvin (1993, 80)'e göre organizasyonel öğrenme, firmaların doğru bilgiye ulaşip düşünme sistemini farklılaştırması, geliştirdikleri yeni fikirleri benimseyip davranışlarını bu bakış açısına göre yönlendirmeleri ve iyileştirilmiş faaliyetleriyle daha yüksek performans sağlamalarına uzanan bir süreçtir. Fiol ve Lyles (1985, 803) de, öğrenmenin kavrayışı arttırmasıyla örgütlerin davranışlarını geliştirmesine aracılık ettiğini vurgulamaktadır. Daft ve Weick (1984) ise, özellikle organizasyonun çevrelerini nasıl algıladıklarıyla ilgilenmiş, her kademe çalışanın kendi aralarında ortak anlayış, kavram ve bilinç geliştirme süreciyle dış çevreyi yorumlamalarını organizasyonel öğrenme olarak tanımlamıştır. Meyer-Dohm 1992 yılında organizasyonel öğrenmeyi firmanın hedeflerini gerçekleştirmek üzere tecrübelerini sürekli test edip elde ettikleri sonucu örgüt içinde paylaşılan bir bilgiye dönüştürme süreci olarak tanımlamış (Bontis, Crossan, Hulland, 2002); benzer şekilde McGill ve Slocum (1993, 67) da organizasyonların tecrübelerinin sonuçlarını

keşfettikleri ve bu deneyimleri anlamlandırmak için zihinsel modeller oluşturdıkları işlemler bütünü olarak değerlendirmiştir.

Organizasyonel öğrenme disiplinler arası incelenmesinin yanında literatürde farklı yaklaşımlarla değerlendirildiği için ortak bir tanımlama yapılamamıştır. Alan yazınında çoğunlukla kullanılan yaklaşımlar sistem yaklaşımı, kültürel yaklaşım, evrimci yaklaşım, bilişsel yaklaşım ve davranışsal yaklaşımdır. Sistem yaklaşımı; organizma metaforunu kabullenir ve organizasyonları açık sistem olarak değerlendirir. Bu yaklaşımı paylaşımlar teorik ve pratikte kullanılan kurallar arasındaki farklılıklara, hataların tespiti ve düzeltilmesine, öğrenme seviyelerine odaklanmıştır. Kültürel yaklaşım; kültür metaforunu benimser. Kültür ortak inançlar, değerler ve anlayış vasıtasıyla davranışlara mantıklı ve anlamlı bir temel sağlar. Bu yaklaşımı benimseyenler daha çok “yaratıcı öğrenme” kültürü oluşturma, çalışanların zihni modellerinin gelişmesi, kolektif normların oluşturulması üzerine çalışmışlardır. Evrimci yaklaşım; organizma metaforunu benimseyerek, organizasyonel öğrenmeyi örgütün çevresine uyum sağlama yeteneği olarak değerlendirir. Bu yaklaşıma sahip bilim adamları, çevreye adaptasyonun nasıl sağlanacağını ve öğrenmenin örgüt rutinlerindeki değişime etkisini inceler. Bilişsel yaklaşım; “bilgi isleyen beyin” metaforuna sahiptir. İnsanlardaki beyin gibi örgütlerde bilişsel sistem ve örgütsel belleğin var olduğunu kabullenip bilgi, anlayış ve sezgi gibi konuları inceler. Davranışsal yaklaşım ise; organizasyonel öğrenmeyi, örgütün davranışlarında değişim sağlayan süreç olarak değerlendirir. Çalışmalar mevcut davranış değişimleri ve gelecekteki potansiyel davranış değişimleri konusuna odaklanmıştır (Özer, 2001).

2.3.1. Organizasyonel Öğrenme Düzeyleri

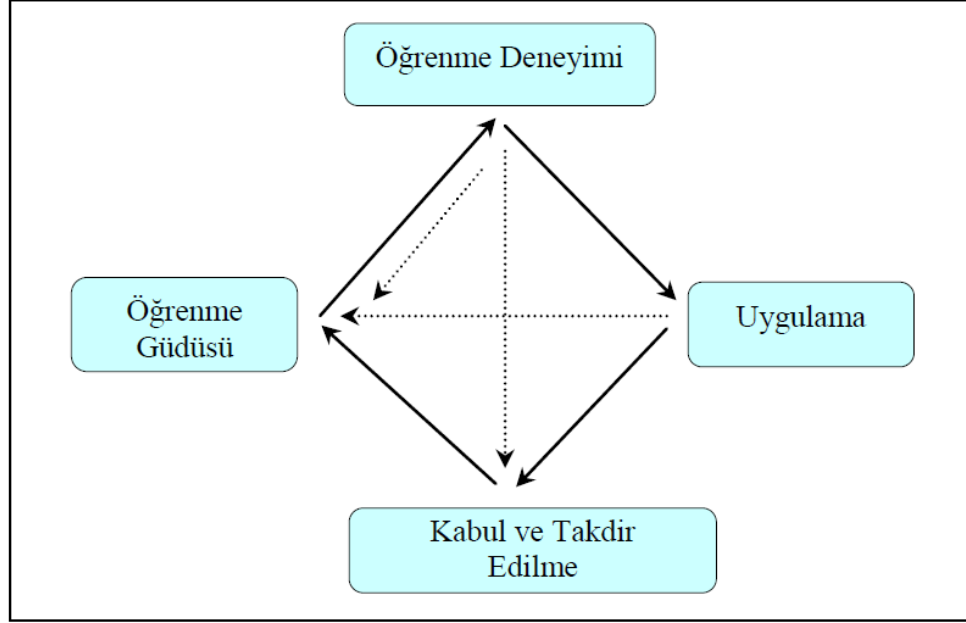
Marsick ve Watkins (2003) organizasyonel öğrenmeyi "bireysel düzeyde öğrenme", "takım halinde öğrenme" ve "organizasyonel öğrenme" olmak üzere üç ana düzeyde incelemiştir. Bireysel öğrenme, kişinin yeni bilgiler kazanması, bilgiyi anlaması, yorumlaması, değerlendirmesi, davranışlarını ona göre uyarlaması ve gerektiğinde kullanmak üzere bilgiyi hafızasına kaydetmesidir. Bireysel öğrenme organizasyonel öğrenmenin ilk adımı olsa da organizasyonel öğrenme bireylerin ayrı ayrı öğrenmelerinin toplamı değildir. Takım halinde öğrenme organizasyon üyelerinin bireysel öğrenme sürecinde elde ettiklerini takım üyeleriyle paylaşması, ortak bir anlayışla beyin fırtınası sonucu yorumlamaları ve takım algısının oluşturulmasıdır.

Organizasyon düzeyinde öğrenme, takım düzeyinde ortaya konulan anlayış ve düşüncelerin organizasyonun her yerine ulaşması ve organizasyon belleğine kaydedilmesidir (Avcı, Küçükusta, 2009).

2.3.1.1. Bireysel Düzeyde Öğrenme

Bireysel öğrenme, bireyin yeteneklerinin, anlayışlarının, davranışlarının; çalışma, gözlem ve deneyler sonucunda değişmesiyle ortaya çıkan bir olgudur. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için bireysel öğrenmenin olması gerekir çünkü örgütlerin öğrenmesi öğrenen bireylere bağlıdır (Cüceloğlu, 2000). Bireysel öğrenme zekâ, tecrübe ve belli durumlardaki ihtiyaçların fonksiyonu olarak meydana gelip bireyin bilişsel yapısında değişiklik oluşturmaktadır. Öğrenme sonucunda kişinin olaylara gösterdiği tepkiler değişmektedir (Probst, Büchel, 1997). İnsanlar çalıştıkları alanlarla alakalı sürekli bir öğrenme içerisinde. Bir işyerinde çalışanların yaptıkları işi sürekli tekrarlamalarından kaynaklanan öğrenme bireysel öğrenmedir. Çalışanlar zamanla bu işlerinde ustalaşmaktadır (Jaber, Bonney, 1999). Fiol ve Lyles (1985) ise, bireysel öğrenmenin organizasyonel öğrenmenin başlangıcı olsa da organizasyonel öğrenme için yeterli olmadığını, bireylerin öğrendikleri toplandığında organizasyonel öğrenme elde edilmediğini vurgulamıştır. Bireysel öğrenme organizasyonel öğrenmenin garantisini vermez ancak bireylerin öğrenmediği durumda organizasyonun öğrenmesi mümkün değildir ve bu yüzden organizasyonel öğrenmenin vazgeçilmezidir (Garcia-Morales, Llorens-Montes, Verdu, 2007). Argyris ve Schön (1978), sistemde herhangi bir hatanın tespiti ve buna müdahale edilmesi bireysel düzeyde başladığından ötürü, organizasyonel öğrenmede bireylerin öğrenmesinin çok önemli olduğunu vurgular.

Çırpan (2001, 5) bireysel öğrenmeyi; öğrenme deneyimi, uygulama, kabul ve takdir edilme, daha fazla öğrenmeye güdülenme şeklinde dört ögeden meydana gelen “Sürekli Öğrenme Döngüsü” içerisinde anlatmıştır. Şekil 1’deki döngüde, bir ekipte görev alan kişi öğrenme tecrübesi yaşar. Kişi öğrendiklerini uygulayarak davranışlarını şekillendirmesi sonucunda takdir görürse, öğrenmeye güdülenerek öğrenme arzusu artacaktır.



Şekil 1: Sürekli Öğrenme Döngüsü

Çırpan, Hüseyin. 2001. Bilgi İşçilerini Şirkette Tutmanın Bir Yolu: Öğrenme Ortamı. *Active Finans ve Bankacılık Dergisi*. c. 3: 16-30.

Bireylerin bazıları için öğrenme sürecinin kendisinin güdüleyici faktör olduğu, şekilde öğrenme deneyiminden öğrenme güdüsüne kesikli ok çizilerek ifade edilmiştir. Fakat çalışanlar öğrendiklerini işe aktarmazlar ise işletmeler bireylerin öğrenmesinden faydalanamayacaktır. Bazı örgütler bireyi motive etmek için öğrendiklerini işinde uygulamasını beklemeden takdir eder. Bu durum şekilde öğrenme deneyiminden başlayıp kabul ve takdire giden kesikli okla belirtilmiştir. Bazı kişiler öğrendiklerini başarılı bir şekilde uyguladığında, ödül beklentisine girmeden veya diğer çalışanların onayına ihtiyaç duymadan yeni şeyler öğrenmeye istekli olur. Bu durum şekilde uygulama kısmından öğrenme güdüsüne çizilen kesikli okla belirtilmiştir. (Çırpan, 2001, 5).

Bireysel öğrenme modelini Kolb (1984' den aktaran Varoğlu, Basım, 2009) deneyimsel öğrenme döngüsüyle açıklamıştır. Buna göre öğrenme deneyimlerin çıktısı olarak oluşur ve hem davranış hem de düşünce boyutu vardır. Kolb bu döngüde bireysel öğrenmeyi somut tecrübe, yansıtıcı araştırma, soyut kavramsallaştırma ve aktif deneyim olmak üzere dört aşamada açıklamıştır. Somut tecrübe aşaması, kişinin çevresindeki dünyayı duyu organlarıyla algılaması sonucu gerçek tecrübelerinden oluşmaktadır. Yansıtıcı araştırma aşaması, kişinin tecrübeleriyle kazandıklarını değerlendirmesi neticesinde içselleştirip istediklerini seçerek dışarıya yansıtmasıdır. Soyut kavramsallaştırma aşamasında, kişi

öğrendiklerini isimlendirir ve kategorilere ayırır. Aktif tecrübeye ise, kişi kavramlaştırdıklarını bizzat test ederek öğrenmeyi tamamlar (Varoğlu, Basım, 2009). Özetle bireysel öğrenme, organizasyonel öğrenme için anahtar rolündedir ve kendi içinde başlı başına bir süreçtir. Bu öğrenme süreci sayesinde, kişi ilerideki öğrenmeleri için tecrübe kazanmış olur.

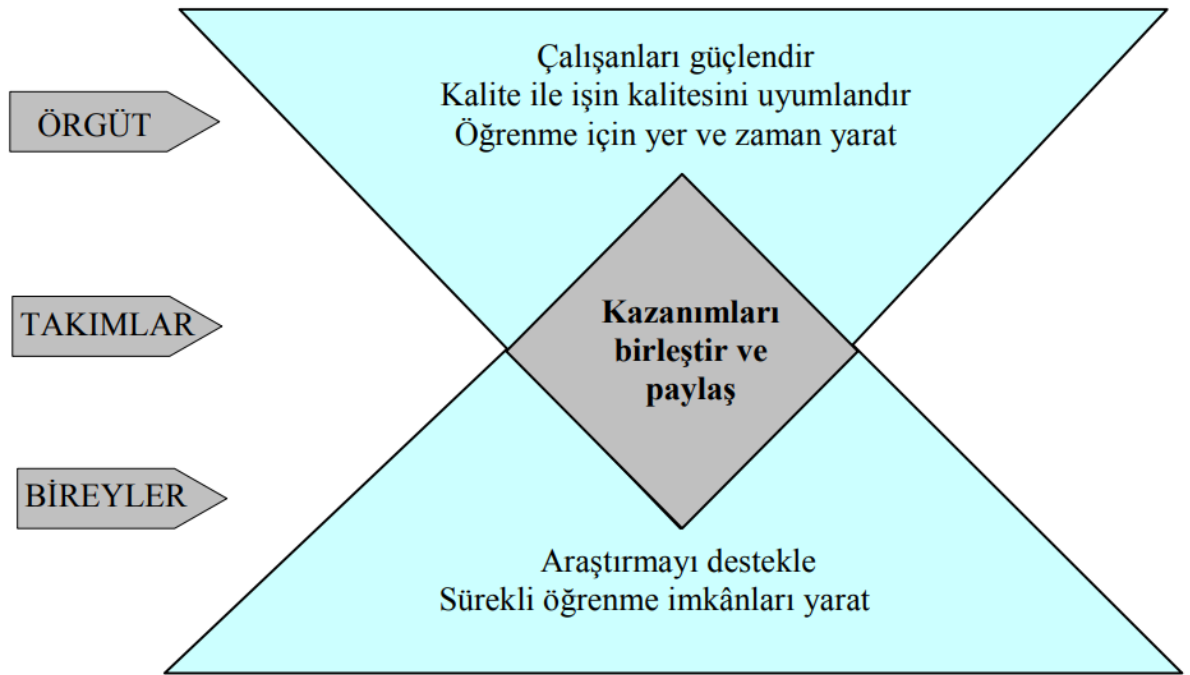
2.3.1.2. Takım (Grup) Halinde Öğrenme

Organizasyonların geniş bir çevrede varlığını sürdürmesinin iletişimi zorlaştırmasından ötürü, bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüşmesi sürecinde sağlıklı bir bağlantı kurmak kolay değildir. Bu sorunu ortadan kaldırmak için pek çok araştırmacı takımların olması gerekliliğini savunmuştur (Chan, Lim, Keasberry, 2003; Lick, 2006; Crossan, Lane, White, 1999). Crossan, Lane ve White (1999) ortak bir anlayış ve zihni haritaları kolaylıkla oluşturmak için takım üyelerinin aralarında sağlıklı bir iletişim olması gerektiğini vurgulamıştır. Takım halinde öğrenme takımdaki kişilerin gerçekten istediği sonuçları üretmek için yeteneklerini iyileştirme sürecidir. Yetenekli kişiler yetenekli takımları oluşturur. Takımlar öğrenme için gerekli olan ortak bir vizyona sahip olsa da bazen takım halinde öğrenmeyi başaramazlar (Senge, 2013). Organizasyonda takım öğrenmesinin verimliliğini arttırmak için, üyeler tarafından benimsenmiş ortak bir amaç ve kültür oluşturulmalı; takımı motive eden ödül sistemi kurulmalı; takım içinde ve diğer takımlarla gerçekleştirilen iletişim becerileri geliştirilmelidir (Avcı, Kılınç, Okumuş, 2010).

Takım üyelerinin ayrı ayrı öğrenmeleri birleştiğinde takım öğrenmesi gerçekleşmez, bu öğrenme tipi için kişiler birbiriyle etkileşim kurup ortak bir paydada buluşmalıdır. Öğrenmenin esasında sosyalleşme, iletişim işbirliği, katılımcılık olması yönüyle bireysel öğrenmeden ayrılır (Yazıcı, 2005). İletişim sayesinde kişilerin davranışlarını değiştirmelerine engel olan roller ortadan kalkar ve sınır konulmamış bir öğrenme gerçekleşir (Romme, Dillen, 1997). Çalışanların formal ve informal olarak karşılıklı etkileşimde bulunduğu bir takım, etkileşim derecesinde başarıya ulaşır. Organizasyonu oluşturan takımların etkileşim başarısı da örgütün başarı seviyesini gösterecektir. Takım öğrenmesinde organizasyon üyeleri ortak çalışma, beyin fırtınası ve konunun uzmanlarını izleme fırsatı sayesinde birbirlerinin

tecrübelerinden ve yeteneklerinden azami ölçüde faydalanır (Mikkelsen, Grohaug, 2000).

Takım halinde öğrenme bireysel öğrenme ve organizasyonel öğrenme arasında bir ara yüz olup köprü durumundadır. Kişilerin öğrendikleri takım bilgisine dönüştürülerek uygulanır. Ardından takımın tecrübeleri organizasyonun tamamına yayılıp kurumsal nitelik kazandırılır. Böylece organizasyonel öğrenme gerçekleşmiş olur (Yang, Chen, 2005, 728). Watkins ve Marsick (1993) köprü işlevi gören takım öğrenmesini Şekil 2'deki gibi modellemiştir. Organizasyonel öğrenmeye yaptıkları katkı doğrultusunda ödüllendirilen takımların öğrenmeleri daha etkin ve verimli olacaktır. Bu sayede bireylerin öğrendikleri organizasyona daha verimli olarak aktarılabilecektir.



Şekil 2: Takım Öğrenmesi Modeli

Watkins, Karen E., Victoria J. Marsick. 1993. Sculpting The Learning Organization. San Francisco. JosseyBass.

Dinamik bir çevrede varlığını sürdürmekte olan organizasyonların karşılaştığı problemler zamanla daha karmaşık hal almaktadır ve bu problemlerin çözümünde yetenekli takımlara görev düşmektedir. Yetenekli takımlar, takım halinde öğrenme sayesinde oluşmaktadır. Literatürde takım halinde öğrenme takım ortamı, yöneticilerin rolü, organizasyon yapısı ve takım üyeleri olmak üzere dört unsurdan etkilenmektedir ve özellikleri Tablo 1’de belirtilmiştir (Kaçmaz, Barutçu, 2016).

Tablo 1: Takım Halinde Öğrenme Dinamikleri

Takım Ortamı	Yöneticilerin Rolü	Organizasyon Yapısı	Takım Üyeleri
Takım sinerjisi	Üst Düzey Yöneticilerin Takımlara Verdiği Destek	Geleneksel Örgütten Takım Temelli Modele Geçme	Öğrenmeye Karşı İstekli Olma
Sağlıklı iletişim	Kaynakların Kullanımı	Üyelerin Görevlerinin Tanımlanması	Birbirine Saygı Duyma
Takımda Paylaşılan Vizyon	Performans Hedefleri	Sağlıklı Organizasyon Kültürü	Düşüncelerini Serbestçe Dile Getirebilme
Takım Amaçlarının Tam ve Net Olması	Ödüllendirme Sistemleri		
Doğrudan İlişkisi: Takım Üyeleri, Yöneticilerin Rolü	Doğrudan İlişkisi: Takım Ortamı, Organizasyon Yapısı	Doğrudan İlişkisi: Takım Üyeleri, Yöneticilerin Rolü	Doğrudan İlişkisi: Takım Ortamı, Organizasyon Yapısı
Dolaylı İlişkisi: Organizasyon Yapısı	Dolaylı İlişkisi: Takım Üyeleri	Dolaylı İlişkisi: Takım Ortamı	Dolaylı İlişkisi: Yöneticilerin Rolü

Kaçmaz, Recep, Esin Barutçu. 2016. Takım Halinde Öğrenme Ve Takım Temelli Proje Çalışmaları Üzerine Eğitim Kurumlarında Alan Araştırması. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 21. s. 2: 363-382.

2.3.1.3. Organizasyonel Öğrenme

Bir arada çalışan kişiler ortak bir amacı gerçekleştirmek için çaba gösterirler. Bu da örgütü oluşturmaktadır. Organizasyonel öğrenme ise organizasyondaki bireylerin görevlerini daha iyi kavrayıp öğrenmelerini sağlamak ve daha etkili olarak faaliyette bulunmaları için yeteneklerinin geliştirilmesine olanak tanıyarak bilgi edinilmesi süreci olarak açıklanmıştır (Barutçugil, 2002). Örgütlerde öğrenmenin birinci aşaması yeni bilgi elde etme ve bilgiyi geliştirme yoluyla bireysel öğrenmedir. Bireyler öğrendikleri bilgi ve verileri tartışıp gruplarıyla paylaştığında ikinci aşama olan takım öğrenmesi gerçekleşir ki burada öğrenme devamlı ve sinerjiktir. Son aşama olan örgüt düzeyinde öğrenmede, önceki iki öğrenmeden gelen bilgilerin ve eldeki verilerin değerlendirilip örgütün benimsemesi süreci yaşanır. Bireyle başlayıp kurumsallaşma neticesinde organizasyona rota çizen bilgi aracılığıyla organizasyonel öğrenme gerçekleşmiş olur (Crossan, Lane, White, 1999; Schilling, Kluge, 2009).

Organizasyonel öğrenmenin gerçekleşmesi için bireysel öğrenmenin olması gerekir. Çünkü örgütlerin öğrenmesi öğrenen bireylerle ilişkilidir (Cüceloğlu, 2000, 46). Buna karşın bireysel öğrenme organizasyonel öğrenmenin garantisini vermez (Garcia-Morales, Llorens-Montes, Verdu, 2007). Kişiler ve gruplar öğrendiklerini iş ortamına aktarır ve sonucunda organizasyonel öğrenme meydana gelir. Bireysel düzeyde öğrenmeden daha kompleks bir yapıdadır. Organizasyonel öğrenmede bilginin kazanılması, yayılması ve uygulamaların paylaşımı farklıdır. (Garavan, 1997).

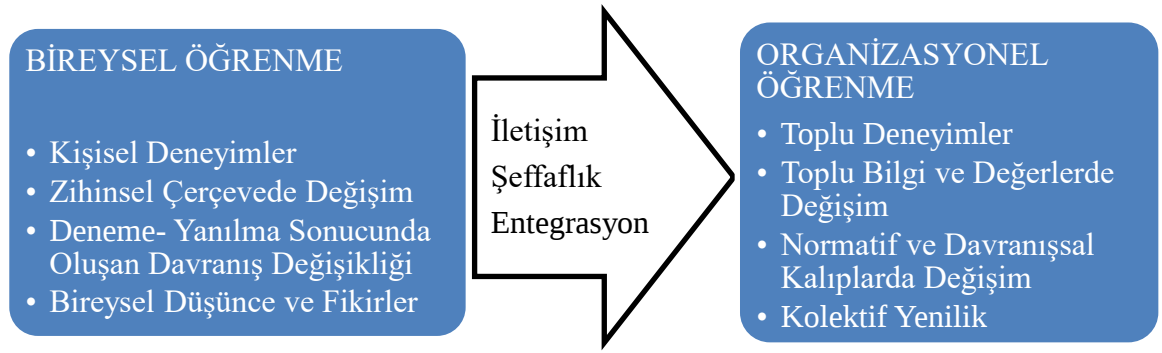
Crossan, Lane, White (1999) organizasyonun bireysel, takım ve örgüt düzeyindeki öğrenmelerinin alt süreçleri olarak Sezgi (Intuition), Yorumlama (Interpration), Entegrasyon (Integration) ve Kurumsallaşma (Institutionalization) başlıklarında incelenen 4I modelini öne sürmüşlerdir ve Tablo 2'deki gibi bağlantılarını açıklamışlardır.

Tablo 2: Organizasyonlarda Öğrenme: Üç Düzey ve Dört Proses

Öğrenme Düzeyi	Süreç	Girdi ve Çıktı
Bireysel Düzeyde	Sezme	Tecrübeler, Metaforlar, Görüntüler
	Yorumlama	Dil, Konuşma/Diyalog, Zihinsel Harita
Takım Düzeyinde	Bütünleştirme	Ortak Anlayış, Etkileşimli Sistemler, Karşılıklı Uyuşma
Örgüt Düzeyinde	Kurumsallaştırma	Rutinler, Kural ve Prosedürler, Kontrol Sistemleri

Crossan, Mary M., Henry W. Lane, Roderick E. White. 1999. An Organizational Learning Framework: From Intuition To Institution. **The Academy of Management Review**. c. 24. s. 3: 522-536.

Probst ve Büchel (1997) organizasyonel öğrenmenin kişi ve örgüt arasında kurulacak bir köprünün varlığında gerçekleşebileceğini ifade etmişlerdir. Bu köprüyü oluşturan unsurlar iletişim, şeffaflık ve entegrasyondur (Şekil 3). İletişim, çalışanların birbirini anlayıp uyum yakalamasını ve ilişki kurmasını sağlar. Şeffaflık aşamasında bireysel bilgi anlaşılabilir ve açık bir şekilde diğer örgüt üyeleriyle paylaşılır. Entegrasyon aşamasında ortak sembolik değerlerle yayılan bilginin özümsemesi ve örgütsel bellekte birleştirilmesi sağlanır. Nihayetinde bilgi organizasyona mal edilmiş olur.



Şekil 3: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü

Probst, Gilbert, Bettina S. T. Büchel. 1997. **Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future**. 1. bs. London: Prentice Hall.

Bireysel öğrenmeden organizasyonel öğrenmeye geçme sürecinde; kişisel deneyimler toplu deneyimlere, zihinsel çerçevede değişim toplu bilgi ve değerlerdeki değişime, deneme-yanılma sonucu oluşan davranış değişiklikleri normatif ve davranışsal kalıplardaki değişime, bireysel düşünce ve fikirler ise kolektif yeniliklere dönüşecektir. Tüm bu değişimlerle organizasyonel öğrenme ortaya çıkmaktadır (Özgen, Kılıç, Karademir, 2004).

Organizasyonel öğrenme yeteneğinin etkili bir şekilde gelişmesi için firma yönetiminin öğrenmeye destek olması, çalışanları sürece dahil etmesi gerekmektedir (Garvin, 1993). Teare (1998, 97) ise, üç düzeydeki öğrenmenin özelliklerini Tablo 3'teki gibi özetlemiştir:

Tablo 3: Üç Düzeydeki Öğrenmenin Özellikleri

Bireysel Düzeyde Öğrenme	Takım Düzeyinde Öğrenme	Örgütsel Düzeyde Öğrenme
Bireylerin sorumluluk alabilmeleri için öğrenme ve gelişimleri sürdürmek.	Toplam faydayı sağlamak üzere her bir takım üyesinin yeteneklerinden yararlanmak.	Örgütün değişen çevre koşullarına uyumu için tutarlı ve esnek bir planlama süreci oluşturmak.
Bireylerin kendi öğrenme planlarına odaklanarak gerekli olan öğrenme ihtiyaçlarını gidermek.	Ortak bir paylaşım veya yaklaşım için öğrenme sıklığını geliştirmek.	Tüm işletme taraflarını (iç ve dış) dinlemek için gerekli düzenin kurularak en iyi uygulamalardan yararlanmak.
Kişisel öğrenme biçimlerine göre öğrenme fırsatlarını değerlendirmek.	Her bir takım üyesinin bireysel öğrenme amaçlarını geliştirmek.	Örgüt içi bilgi akışını düzenlemek ve disipline etmek.

Bireysel kabiliyetlerin edinilmesi için fikir alışverişinde bulunmak.	Öğrenme paylaşımı ve ortak çıkarların oluşturulmasında karşı grupları cesaretlendirmek.	Fırsatları değerlendirmek ve iyi bir finansal gelir elde etmek için stratejik ortaklığa girişmek.
Öğrenme sürecinde diğer bireylerden yararlanmak.	Takımların öğrenmede diğer takımlara yardımcı olması.	Bilgi akışı ve öğrenmeyi önemseyici yapının oluşturulması.

Teare Richard, E. 1998. Developing A Curriculum For Organizational Learning. **Journal Of Workplace Learning**. c. 10. s. 2: 95-121.

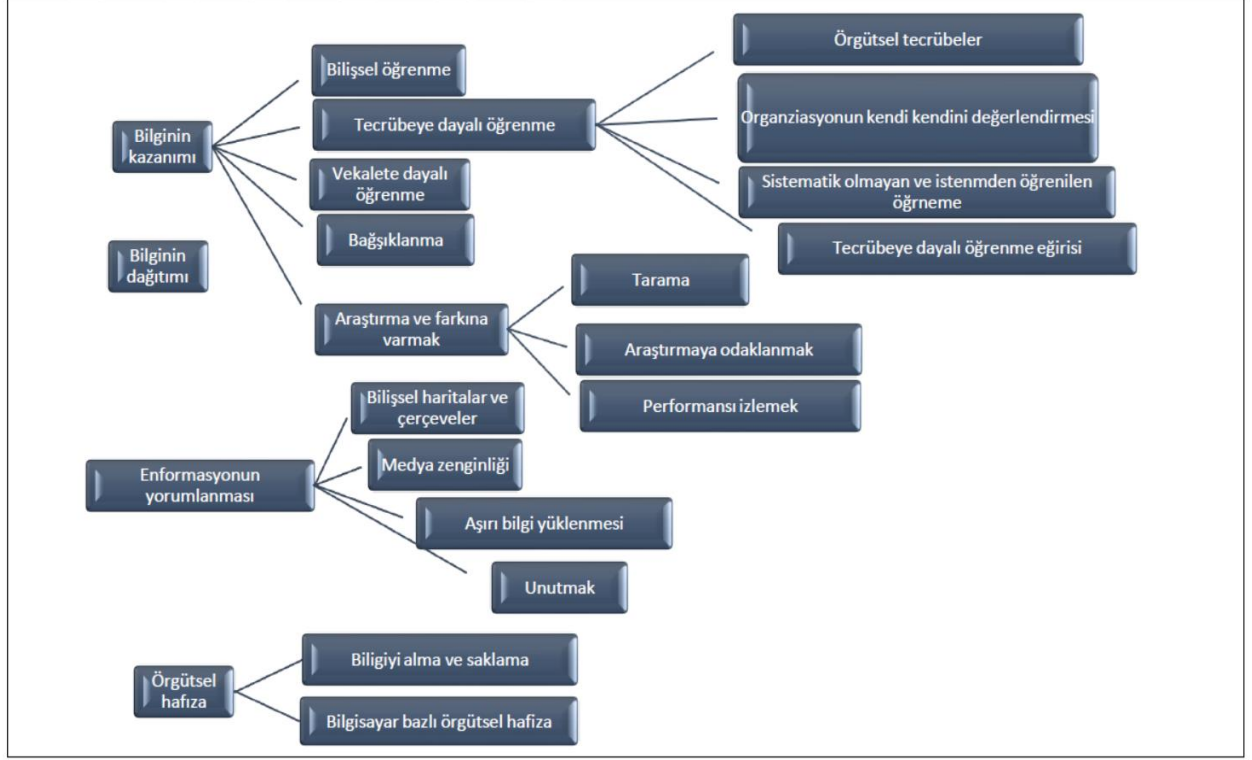
2.3.2. Organizasyonel Öğrenme Süreci

Huber (1991) organizasyonel öğrenmenin gerçekleşmesiyle ilgili dört aşamadan söz etmiştir. Bu aşamalar; Şekil 4'te gösterildiği gibi bilginin kazanılması, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması, örgütsel hafızada bilginin saklanmasıdır. Örgütsel hafızadaki bilgiler, yeni bilgiyi etkilemektedir. Bilgi organizasyonun doğuşu sırasında; tecrübeyle doğrudan veya diğer örgütlerin deneyimleriyle dolaylı olarak; örgütün hafızasında bulunmayan bilgilere sahip organizasyonlarla birleşme veya yeni personelleri organizasyona dahil etmeyle; firmanın dış çevresinin, rakiplerin faaliyetlerinin araştırılmasıyla elde edilebilir. Organizasyonların öğrenmesi amacıyla bilginin edinilmesi, ar-ge çalışmalarını, geliştirilen bilişim teknolojileriyle bilginin depolanıp yönetilmesini ve gerektiğinde tekrar kullanılabilmesini gerektirir (Dodgson, 1993).

Bilginin dağıtımını firmada gerçekleştirmek oldukça zordur çünkü firmalar genellikle farklı konumlardaki bilgiyi yerleştirme ve taşıma için yeterli sisteme sahip olmazlar. Ancak bilginin firmada daha fazla kaynaktan geniş bir şekilde yayılmasıyla, birey ve takımların öğrenme olasılıkları artar. Nihayetinde ise organizasyonel öğrenme gerçekleşir (Huber, 1991). Organizasyon üyelerinin öğrenmesini teşvik eden faktör bilginin organizasyondaki dağılımı olduğundan, bilginin doğru zaman ve koşullarda doğru kişilere dağıtılması konusunda organizasyon stratejik düşünmelidir (Dikmen, 1999).

Bilginin yorumlanması aşaması ise organizasyonel öğrenmenin derinliğiyle ve bütünlüğüyle alakalıdır. Bilgi ne kadar farklı şekilde ve ne kadar fazla miktarda yorumlanırsa ve firmadaki birimler diğer birimlerin farklı yorumlamalarını ne kadar

çok anlamlandırırrsa, organizasyonel öğrenme o oranda artacaktır. Firmadaki birimlerin bilişsel haritaları ve bilgi dağıtıldıkça oluşan çerçeveler, bilginin taşınmasında kullanılan medya çeşitliliği, bilgiyi yorumlayan birimlerdeki enformasyon yükü, yorumlamadan önce gerekebilecek bilgilerin unutma miktarı, bilginin yorumlanma sürecini etkilemektedir.



Şekil 4: Huber'in Organizasyonel Öğrenme Modeli

Huber, George P. 1991. Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures. **Organization Science**. c. 2. s. 1: 88-115.

Organizasyonel bellek bireysel ve organizasyonel düzeyde farklı düşünceleri içeren, bilgiyi saklayıp yeniden değerlendirilmesine uygun bir yapıya sahiptir. Organizasyon bilgiye ve tecrübeye gerek duyduğunda organizasyonel bellek açık bir sisteme dönüşmektedir. Organizasyonun kazandığı bilgileri hafızada depolayıp ihtiyaç duyulduğunda ortaya çıkararak değerlendirmesi, karar verme süreçlerini etkilemektedir (Kalkan, 2006). Organizasyonel öğrenmenin gerçekleşmesi, derinliği ve genişliği; öğrenmenin gösterilip kullanılabilmesi örgütsel hafızanın etkinliğine bağlıdır. Örtük bilginin tutulmasıyla ilgili çalışan devir hızı, bilginin dağıtılması ve yorumlanması, bilginin depolanması sırasında takip edilen normlar ve yöntemler, depolanan bilginin yerleştirilmesi ve yeniden ulaşılması örgütsel hafızanın verimliliğini etkilemektedir (Huber, 1991).

Organizasyonel öğrenme sürecine yönelik çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlardan en yaygını ve bu çalışmada da açıklanacak olan tipi Argyris ve Schön (1978)'ün sınıflandırmasıdır. Buna göre öğrenme süreci tek döngülü, çift döngülü ve üç döngülü olarak üçe ayrılmaktadır. Fiol ve Lyles (1985) ise Argyris ve Schön'ün sınıflandırmasını alt düzey öğrenme ve üst düzey öğrenme olarak ele almıştır. McGill ve Slocum (1993)'un bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen organizasyon sınıflandırması da yazında yaygın olarak kullanılmaktadır.

2.3.2.1. Tek döngülü öğrenme

Bireylerin hataları fark edip tanımlamalarını, çözüm stratejileri geliştirip uygulamalarını, gerekli uyarlamaların yapılmasını ve sonuçlardaki sapmaların yok edilmesini sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile tek döngülü öğrenme sürecinde geçmiş tecrübeler de dikkate alınarak, problemler tespit edilmiş olup hedef ve standartlardan sapmalar yok edilmiş olur (Akgün, Keskin, Günsel, 2009). Argyris'e göre; bir problem olduğunda örgüt üyeleri bu hatayla başa çıkmak için gerekli uygulamayı yapıp, sadece davranış değişikliğiyle uyum sağladıklarında tek döngülü öğrenmenin gerçekleştiğini söylemektedir (Argyris, 2005). Burada önemli olan nokta sorunların tespit edilmesi ve yüzeysel olarak ele alınıp çözüme kavuşturulması, sorunları oluşturan nedenlere veya örgütsel politikalara yönelik sorgulamaların yapılmamasıdır. Öğrenme hataların tespit edilip çözülmesinin ardından son bulur (Argyris, Schön, 1978). Tek döngülü öğrenmede, organizasyon kendi normlarını, inançlarını ve kültürel değerlerini, bir değişime uğratmaz. Dolayısıyla radikal değişimler olmayacak, zaman içinde yapıda iyileştirmeler oluşacaktır (Akgün, Keskin, Günsel, 2009). Wong, Cheung ve Leung (2008) önceki araştırmacıların tek döngülü öğrenmeyle ilgili saptamalarını üç adımda aşağıdaki gibi yorumlamıştır.

1. Araştırma ve uygun faaliyetin ivedi olarak hayata geçirilmesi
2. İlişkili çalışanlara geri bildirim dağıtılıp uygulanması
3. Alınan geri bildirimi yorumlamak için örgütün geçmiş tecrübeleriyle bağlantı kurulması

Tek döngülü öğrenmede örgütsel kuralların temelini oluşturan ilkelerin ve teorilerin sorgulanmadığına dikkat çekilmiştir. Bu öğrenme tarzının ilgilendiği nokta “Nasıl?” sorusudur. Asıl önem arz eden “Neden?” sorusu hiç gündeme alınmamaktadır. Probst ve Büchel (1997) örgütün sadece değişen çevreye uyum hedefine odaklanmasından ötürü bu öğrenme şeklini “uyumlandırıcı öğrenme” olarak nitelendirmiştir. Fiol ve

Lyles (1985) ise alt düzey öğrenme olarak isimlendirmiştir. Alt düzey öğrenmede organizasyonun küçük bir bölümünde öğrenme gerçekleşir ve organizasyon politikaları sorgulanmamaktadır.

2.3.2.2. Çift Döngülü Öğrenme

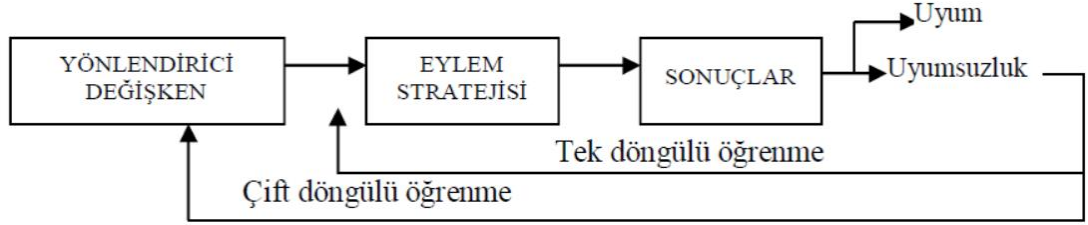
Çift döngülü öğrenme biçimi yalnızca davranışsal adaptasyonla sınırlı kalmayan; bilişsel sistemlerde de farklılıkların gerçekleştiği bir süreci belirtmektedir. İşlevsiz duruma düşmüş olan örgütsel normları ve değerleri tespit edip yeni öncelikler belirlemek ya da örgüt kültürünü, hedeflerini, stratejilerini ve ihtiyaç duyulursa yapısını da düzeltmek bu öğrenmenin işlevlerindendir. Bundan dolayı çift döngülü öğrenme biçimi yüksek seviyeli öğrenme, yaratıcı öğrenme, yeniden yapılandırıcı öğrenme olarak da ifade edilmektedir (Yazıcı, 2001). Wong, Cheung ve Leung (2008) Çift döngülü öğrenme adımlarını aşağıdaki gibi belirtmiştir:

1. Uygulamaya geçmeden önce problemin temelini tanımlanması,
2. Geri bildirimler ışığında mevcut uygulamada gereken değişikliklerin yorumlanması
3. Aynı sektördeki firmaların önerileriyle alternatif gelişim metotlarının bulunup benimsenmesi

Çift döngülü öğrenme organizasyonun temel mekanizmasını, normlarını ve politikalarını sorgulama sürecidir. Mevcut varsayım ve organizasyonel değerlerin değişimini, sonuca yönelik beklentilerde farklılaşmayı içerir (Argyris, 1976). Çift döngülü öğrenmede organizasyonun temel mekanizması değiştiği için zor bir öğrenme türüdür. Organizasyondaki fertler içselleştirdiği kuramları uyguladığında ve içselleştirilen ile uygulanan kuramlar arasında farklılık yaşandığında çift döngülü öğrenme gereklidir. Oluşan uyumsuzluk yeni stratejilerle, normlarla, yönetsel değerlerle uyumlu hale getirilecek ve çift döngülü öğrenme süreci yaşanmış olacaktır (Collinson, Cook, 2016, 23).

Organizasyon çıktılarında hedeflenen değerden sapma gerçekleştiğinde bu problemi düzeltmenin iki yolu vardır: İlki hatanın kaynaklandığı örgütsel kuralları düşünmeden yalnızca davranışı değiştirerek çözüm sağlamaktır ve burada tek döngülü öğrenme gerçekleşir. Problemin çözülmesiyle öğrenme sonlanır. İkincisi hatayı derinlemesine inceleyip, bu sapmaya sebep olan temel değerleri ve normları sorgulayıp gerekli düzenlemeleri yapmaktır ve bu durumda çift döngülü öğrenme

gerçekleşir (Argyris, Schön, 1996). Tek döngülü öğrenmede davranışsal değişim; çift döngülü öğrenmede ise davranışsal ve bilişsel değişim yaşanır (Collinson, Cook, 2016).



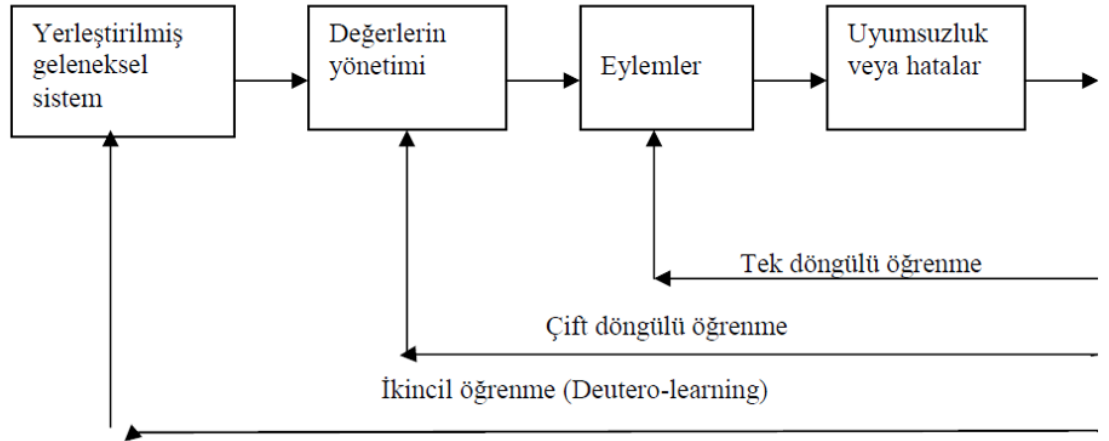
Şekil 5: Tek Döngülü ve Çift Döngülü Öğrenme

Argyris, Chris. 2005. **On Organizational Learning**. 3. bs. Malden: Blackwell Publishing.

Şekil 5'te tek döngülü öğrenme kısmı ele alındığında, hatalar tespit edilip organizasyonun yönetsel özellikleri değiştirilmeden hataların düzeltilmesi eyleminin sonucunda uyum sağlanacak veya uyumsuzluk yaşanacaktır. Uyumsuzluk olduğunda döngü başa saracak, organizasyon çevreye uyum sağlayabilmek için kendi politikalarını değiştirmeden davranışlarını ve eylemlerini değiştirecektir. Bunun sonucunda uyum sağlandığında öğrenme tamamlanmış olur. Şekil 5'te çift döngülü öğrenme kısmı incelendiğinde, tek döngülüden farklı olarak eylemler yönetsel değişkenlerin değiştirilmesi ve tek döngüdeki uyumsuzluklar düzeltildiğinde oluşmaktadır. Bu öğrenme tipinde organizasyonun stratejileri, normları, inançları ve mevcut teorileri geri besleme döngüsüyle gerektiğinde değişebilir (Argyris, 2005). Probst ve Büchel (1997) çift döngülü öğrenmeyi organizasyonun değerlerinin, politikalarının, standartlarının sorgulanıp yeni bir örgütsel kılavuzun oluşturulduğu öğrenme süreci olmasından ötürü, yeniden yapılandırıcı öğrenme olarak nitelendirmiştir. Bu öğrenme şeklinde organizasyonun değer haritası yeniden inşa edilmektedir. Fiol ve Lyles (1985) ise organizasyonun tamamının kendi işleyişini ve kurallarını gözden geçirip yeniden yapılandığı için üst düzey öğrenme olarak yorumlamıştır. Organizasyonlar ihtiyaca göre tek döngülü ve çift döngülü öğrenmeyi gerçekleştirir. Eğer rutine bağlanmış günlük işlerden bahsediliyorsa tek döngülü öğrenme; firma için olağan dışı ve karmaşık bir olay varsa çift döngülü öğrenme avantajlı olur (Argyris, 2005).

2.3.2.3. Üç Döngülü Öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme)

Üç döngülü öğrenme literatürde ikincil öğrenme veya öğrenmeyi öğrenme olarak bilinir. İkincil öğrenme organizasyonun öğrenme kabiliyetini geliştirmeyi hedefler. Organizasyonun nasıl ve ne şartlarda öğrendiğini, öğrenme yeteneğini nasıl kazandığını ele alır (Akgün, Keskin, Günsel, 2009). Organizasyonlar tek ve çift döngülü öğrenmeyi nasıl oluşturup amaçları doğrultusunda kullanacağını öğrendiklerinde ikincil öğrenme gerçekleşir. Eğer örgütler öğrenmenin nasıl oluşması gerektiği ile ilgilenmeyip bunun farkına varmadıysa, sadece ilk iki öğrenme biçimi ortaya çıkacaktır. Bir diğer adı da “*nasıl öğrenileceğini öğrenme*” olan bu öğrenme çeşidi, düzeltilmesi gereken hataları tespit ederek bunları düzeltmek için çaba gösterildiğinde meydana gelir. Bu sebeptendir ki ne öğrenildiğinden ziyade öğrenmenin nasıl öğrenildiği çok daha önemli bir hal almaktadır. Bu tür öğrenmede hem örgütte meydana gelen problemlere karşı geliştirilen çözümler ve alınan tedbirlere, hem de organizasyonun uzun ve kısa vadeli hedeflerine ve gelecek yaklaşımlarına dışarıdan bakılmaktadır. Organizasyonel öğrenmenin aşamaları, öğrenmeyi kolaylaştıran veya engelleyen unsurlar, öğrenen organizasyonlardaki örgüt kültürü araştırılıp öğrenme stratejileri geliştirilir (Varoğlu, Basım, 2009). Öğrenmeyi öğrenmede yerleştirilmiş geleneksel sistem sorgulanıp yeni bakış açıları ve yaklaşımlara açık olunduğundan ötürü şekil 6’daki gibi gösterilebilir:



Şekil 6: İkincil Öğrenme (Üç Döngülü Öğrenme)

Varoğlu Kadir A., Nejat H. Basım. 2009. *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*. 1. bs. Ankara: Siyasal Yayınevi.

2.3.3. Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenen organizasyon literatüründe önemli bir yere sahip olan Peter Senge (2013) Beşinci Disiplin kitabında sistem yaklaşımını benimseyerek öğrenen organizasyonu ele almıştır. İnsanların eylemleri ve iş dünyası birbirini etkileyen ancak bu etkinin fark edilmesinin zor olduğu birer sistemdir. Sistemin bir parçası olarak insanlar anlık sorunlarla karşılaştıklarında bunun altında yatan sebepleri idrak edemez. Sistem düşüncesi kavramsal bir çerçeve olup olaylar arasındaki bağlantıları daha net görmeyi sağlar. Kişinin kendisini ve dünyasını yeni bir bakış açısıyla kavramasını sağlar. Etkili öğrenme kapasitesiyle ideal bir organizasyon olarak öğrenen organizasyonlar kişilerin hedefledikleri sonuçlara ulaşmak için kapasitelerini sürekli genişlettikleri; özgün ve coşkulu düşünme tarzlarının desteklendiği, insanların birlikte öğrenmeyi öğrendiği yapılardır. Bir örgütün her kademesindeki çalışanların öğrenme kapasitesinden ve arzusundan yararlanabilen organizasyonlar gerçek başarıyı yakalayacaktır (Senge, 2013). Öğrenen organizasyon, gelişim için ihtiyaç duyduğu durumları araştıran, hatalarından gereken dersi alan, çalışanların katkısını değerlendiren ve çevreye uyum sağlayabilen organizasyondur (Wilkinson, Rushmer, Davies, 2004). Öğrenen organizasyonun yapı taşı; öğrenmeyi gerçekleştirme, bilgiyi saklama ve organizasyon içinde dağıtma işlevini gerçekleştiren bireylerdir (Tsang, 1999).

Senge (2013) organizasyonların beş temel disiplinle öğrenen organizasyonlara dönüşeceğini belirtir: Kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi.

1. Kişisel Ustalık: Bireysel görme ufkuna sürekli açıklık kazandırıp odaklanarak gerçekliği objektif olarak görebilme sanatıdır. Organizasyonların öğrenme arzusu ve yeteneği barındırdığı üyelerinden daha fazla olamayacağından dolayı, öğrenen organizasyon için önemli bir temeldir.
2. Zihinsel Modeller: Zihnimize kök salmış düşünceler, genellemeler, imgeler dünyayı algılayışımızı ve davranışlarımızı etkiler. Organizasyonun değişen çevre koşullarına adapte olarak başarıyı yakalayabilmesi için, liderin zihinsel modellerini gün yüzüne çıkarıp değişime uyum sağlaması gerekir.
3. Paylaşılan Vizyon: Geleceğe dair gerçek bir görme gücü olan vizyon, sadece liderin kişisel vizyonu olarak kalmamalı; organizasyonun tamamı bu amacı, değerleri benimseyip paylaşmalıdır. Genellikle liderin kişisel vizyonu,

paylaşılan vizyona dönüşmeden kalır ve sadece kriz dönemlerinde örgüt üyelerinin bu amaç uğruna harekete geçmelerini sağlar. Oysa gerçekten paylaşılan vizyon varsa organizasyon mensupları öyle beklenildiği için değil, kendi hevesleriyle öğrenir ve sınırlarını zorlar.

4. Takım Halinde Öğrenme: Bir kavramın, anlayışın grup içinde özgürce akması anlamını taşıyan diyalog takım halinde öğrenmenin ilk adımıdır. Ardından takım mensupları birlikte düşünüp öğrenir. Takım halinde öğrenme sonucunda oluşan sinerjiyle olağan dışı çıktılara ulaşılır, ayrıca takım üyeleri yalnız olduğu duruma kıyasla daha hızlı gelişir. Takımlar öğrenme yeteneğini geliştirmezse organizasyonlar da öğrenemez.
5. Sistem Düşüncesi: Beş disiplini birbiriyle kaynaştırıp bütünleştiren, birlikte gelişmesini sağlayan disiplindir. Sistem düşüncesi bütünü, her bir parçanın toplamından daha fazlası olduğunu kavramayı sağlar. Birbirinden bağımsız gibi görünen olayların diğeriyle bağlantısı olduğunu görme ve tüm değişkenlerle resmin bütününe bakabilme yeteneğini kazandırır.

Marsick ve Watkins (2003)'e göre öğrenen organizasyon, yapılan işe entegre edilmiş biçimde sürekli olarak öğrenmenin ve değişimin yaşandığı dinamik bir organizasyondur. Marsick ve Watkins öğrenen organizasyon olmak için birbiriyle ilişkili 7 adımın takip edilmesi gerekliliğini vurgular:

- Devam eden öğrenme olanaklarının oluşturulması,
- Diyalog ve soru sormaya teşvik etme,
- Takım halinde öğrenme ve işbirliği konusunda destekleme,
- Öğrenme imkânları ve paylaşımına yönelik sistem oluşturma,
- Ortak vizyon için üyeleri güçlendirme,
- Organizasyon ve çevresi arasında köprü oluşturma
- Öğrenmeyi destekleyen ve örnek olan liderlerin bulunması (Toplu, Akça, 2013).

Koçel (2015) öğrenen organizasyonu bir model olarak değerlendirmemiş yönetim uygulaması olarak ele almıştır. Bu yönetim uygulamasında öğrenen organizasyonlar, geçmiş deneyimlerden, örgütsel bellekten ve çevreden aldığı verileri değerlendirip bilgi teknolojilerine dayandırarak yeni bilgiyi oluşturan, rekabet üstünlüğüne odaklanan örgütlerdir.

Öğrenen organizasyon ve organizasyonel öğrenme kavramı bir ayrım ihtiyacı duyulmadan birbirlerinin yerine kullanılırken 1990’lardan itibaren iki kavramın farklılıklarına odaklanan çalışmalar yapılmıştır. Organizasyonel öğrenme; öğrenme faaliyetlerindeki çabayı tanımlamayı ve ölçmeyi içeren bir süreci belirtir. Öğrenen organizasyonlar ise öğrenme süreci sonucunda oluşan örgütsel bir yapıdır ve olması gereken ideal durumu açıklar (Örtenblad, 2001).

2.3.4. Organizasyonel Öğrenmenin Boyutları

Organizasyonel öğrenmenin ölçülmesinde akademik yazında kabul gören görüş, organizasyonun öğrenme yönlülüğünün ölçülmesidir (Santos-Vijande ve diğ., 2005). Organizasyonel öğrenme etkinliğinin değerlendirilmesinde öğrenme yönlülüğü literatürde araştırmacılar tarafından kıymetli bir kavram olarak değerlendirilmiştir (Baker, Sinkula, 1999; Calantone, Çavuşgil, Zhao, 2002). Öğrenme yönlülük, rekabet avantajını arttırmak için bilgiyi oluşturma ve kullanma konusunda organizasyon çapındaki faaliyettir. Bu tüketici ihtiyaçları, pazardaki değişiklikler ve rakiplerin faaliyetleri hakkında bilgi edinmeyi ve paylaşmayı kapsar. Bunun yanında yeni ürün geliştirirken rakiplerden daha üstün olmak amacıyla yeni teknolojilerin geliştirilmesini içerir. Öğrenme yönelimi, hangi bilgilerin toplandığını ve nasıl değerlendirilip yorumlandığını ve nasıl paylaşıldığını etkiler (Calantone, Çavuşgil, Zhao, 2002).

Bu çalışmada yararlanılan ve literatürde pek çok atıf almış Baker ve Sinkula (1999) ölçeğine göre öğrenme yönelimi üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirliliktir. Chiva, Alegre ve Lapiedra (2007)’e göre, bir firmadaki öğrenme yöneliminin temellerini organizasyonel öğrenme kabiliyeti oluşturur. Organizasyonel öğrenme kabiliyeti, organizasyondaki yönetsel ve örgütsel bileşenlerin öğrenmeyi desteklemesidir. Yaptıkları bütüncül çalışmada organizasyonel öğrenme kabiliyetini deneyim, risk alma, dış çevreyle etkileşim, diyalog ve katılımcı karar vermeden oluşan beş temel boyutta değerlendirmişlerdir. Goh ve Richards (1997, 576) öğrenme kabiliyetini, organizasyonda öğrenmeyi kolaylaştıran yapı, yönetim uygulamaları ve prosedürleri yürürlüğe koyma yeteneği olarak tanımlamıştır.

2.3.4.1. Öğrenmeye Bağlılık

Organizasyonel başarı faktörlerinden biri günümüzde daha da önemli hale gelen öğrenmeye bağlılıktır. Bunun önemini anlayan yöneticiler, çalışanların bilgisini artırmak, takım tartışmalarında fikirlerini belirtmeleri için cesaretlendirmek hususunda önemli bir görev üstlenirler. Senge bu stratejiyi 1992 yılında meydana çıkarmıştır. Senge, organizasyonun öğrenmesi için takımların öğrenmesi gerektiğinin şart olduğunu belirtmiştir. (Chan, Lim, Keasberry, 2003). Öğrenmeye bağlılık, organizasyonun öğrenmeye verdiği desteği ifade etmektedir ve öğrenmeyi teşvik etme derecesidir. Öğrenmeye adanmış organizasyonlar, varlıklarını devam ettirebilmek için öğrenmeyi kritik öneme sahip bir yatırım olarak değerlendirirler. Bir organizasyon öğrenmeye ne kadar değer verirse, öğrenmenin gerçekleşme olasılığı o ölçüde artar. Öğrenmeye bağlı organizasyonlarda yöneticiler, çalışanları dış çevreden bilgi toplamaları ve öğrenme faaliyetlerini sürdürmeleri konusunda motive etmektedir (Calantone, Çavuşgil, Zhao, 2002). Öğrenmeye bağlılık, örgütün öğrenme kültürünün varlığıdır ve zaman içinde çevreyi daha iyi kavrayabilmenin ön koşuludur. Öğrenmeye bağlı organizasyonlar eylemlerin sebeplerini ve sonuçlarını anlamaya önem verir, bu sayede mevcut kuramlardaki hatalar düzenli olarak fark edilip düzeltilebilmektedir (Baker, Sinkula, 1999). Jerez-Gomez, Ce'spedes-Lorente, Valle-Cabrera (2005)'a göre öğrenmeye bağlılık, çalışanların teşvik edilmesi ve inovasyon için yöneticinin adanmışlığını ve yönetimin taahhüdünü belirtir.

2.3.4.2. Paylaşılan Vizyon

Paylaşılan vizyon, geleceğe dair benimsenen resimleri oluşturma kabiliyetidir. Bu paylaşılan resimler organizasyon üyelerini görev almaya teşvik eder ve ortaklık duygusu kazandırır. Aynı resme bakan organizasyon üyeleri, bu resme ferdi olarak değil de birlikte ulaşma fikrine bağlıysa gerçekten paylaşılmış olur (Senge, 2013). Paylaşılan vizyon, organizasyona mensup kişileri aynı vizyon odağında birleştirip ekip ruhu yakalamalarını ve örgütsel bağlılığın artmasını sağlar (Güleş, Çağlayandereli, 2012, 187). Paylaşılan vizyon öğrenme sürecinde gerekli odaklanma ve enerji kaynağıdır, bu yüzden öğrenen organizasyon için vazgeçilmezdir. Paylaşılan vizyonun varlığında çalışanlar, sadece görevi olduğu için değil kendileri de istediği için öğrenme sürecine girer ve böylece kendilerini aşabilir. Eğer vizyon paylaşılmazsa öğrenmeye sadece kriz dönemlerinde önem verilir ve kriz

atlatıldığında öğrenme de son bulur (Senge, 2013). Paylaşılan vizyon, kurum genelinde öğrenmeye odaklanma anlamına gelir. Ortak bir vizyon olmadan, organizasyon üyelerinin öğrenmesinin anlamlı olma olasılığı düşüktür. Başka bir deyişle, öğrenmeye motive olsalar bile, ne öğreneceklerini bilmeleri zordur. Örgütlerde yaygın bir sorun, birçok yaratıcı fikrin ortak bir yön olmaması nedeniyle hiçbir zaman hayata geçirilmemesidir. Paylaşılan bir vizyon, çeşitli departmanların odağını koordine eder ve öğrenmenin kalitesini artırır (Calantone, Çavuşgil, Zhao, 2002).

2.3.4.3. Açık Fikirlilik

Organizasyonun operasyonel rutinini eleştirel olarak değerlendirme ve yeni düşünceleri kabul etme istekliliği açık fikirliktir. Hızla gelişen teknoloji ve dinamik pazar koşullarından ötürü var olan bilginin eskime hızı fazladır. Ancak firmalar açık fikirli olursa geçmişte öğrendikleri dersler hala yol göstericiliğini korur. Bilgi tabanını yenileyip güncellemek kadar önemli olan diğer konu da eski yöntemleri bırakmaktır (Calantone, Çavuşgil, Zhao, 2002). Zamanla firmanın benimsediği zihni modeller doğruluğunu kaybedebilir. Ancak bu durumla yüzleşecek ve sorgulayacak kadar açık fikirli olmadıkça firmalar bildikleri düşünce ve davranış biçimleriyle sınırlanırlar. Bu bağlamda, açık fikirlilik bildiklerini unutma kavramıyla bağlantılıdır. Organizasyonlar uzun süredir devam eden rutinleri, varsayımları ve inançlarını proaktif olarak sorguladığında, bildiklerini unutma veya eski yöntemleri bırakma pratiği yaparlar. Bildiklerini unutma organizasyonel değişimin merkezinde yer alır ve açık fikirlilik, bu çabaların meydana çıkması için gerekli olan örgütsel bir değerdir (Baker, Sinkula, 1999). Jerez-Gomez, Ce'spedes-Lorente, Valle-Cabrera (2005)'a göre açık fikirlilik yeni bakış açılarına sahip olup bilginin devamlı olarak yenilenmesi ve geliştirilmesidir. Açık fikirli olmak problemlerin çözümünde esnek davranıp farklı metotların kullanılmasıdır.

3. İNOVASYON

3.1. İnovasyonun Tanımı

İnovasyon, köken olarak Latince “innovatus” sözcüğünden türetilmiş olup; yönetsel, toplumsal ve kültürel alanlarda yeni yöntemlerin uygulanması manasına gelir (Toraman, Abdioğlu, İşgüden, 2009). İngilizce “Innovation” kelimesi Türkçe’de “yenilik”, “yenilikçilik” ve “yenilenme”, kavramlarıyla karşılanmaya çalışılmakta, ancak bu sözcükler inovasyonun gerçek anlamını verememektedir. İnovasyonun anlamı, kullanılan bu terimlerle ifade edilemeyecek kadar geniş kapsamlıdır (Eraslan, Bulu, Bakan, 2008, 24). Bu yüzden pek çok araştırmada yapıldığı gibi bu çalışmada da inovasyon kelimesi teknik bir sözcük olarak kabul edilip kullanılmıştır. İnovasyon kavramı yenilik sürecini ifade ederken inovasyona alternatif olarak kullanılan kavramlar bütün olarak bu süreci değil sadece sonucunu ifade eder (Aksel, 2010).

Literatürde inovasyon çok sayıda yazar tarafından farklı perspektiflerden değerlendirilip, kavramla ilgili farklı tanımlar yapılmıştır. Baregheh, Rowley ve Sambrook 2009 yılında inovasyonun disiplinler arası tanımlarını ortaya koymak için yaptıkları detaylı literatür taramasında 60 tanıma ulaşmışlardır ve bu inovasyon tanımlarının dağılımı aşağıdaki şekildedir (Baregheh, Rowley, Sambrook, 2009, 1326-1327):

- İşletme ve yönetim: 18 tanım (1996’dan 2007’e)
- Ekonomi: 9 tanım (1934’dan 2004’e)
- Örgüt çalışmaları: 6 tanım (1953’dan 2008’e)
- İnovasyon ve Girişimcilik: 9 tanım (1953’dan 2007’e)
- Teknoloji, bilim ve mühendislik: 13 tanım (1969’dan 2005’e)
- Bilgi yönetimi: 3 tanım (1969’dan 2005’e)
- Pazarlama: 2 tanım (1994’dan 2004’e)

İnovasyonu ilk kez kullanan kişi Avusturyalı bir iktisatçı ve siyaset bilimci olan Joseph Schumpeter’dır. 1911 yılında yayımlanan kitabında inovasyonu literatürde sıklıkla geçen ifadesiyle “*kalkınmanın itici gücü*” olarak tanımlamıştır. İnovasyon çalışmalarında öncü olarak kabul görmüş Schumpeter’a göre inovasyon; tüketicilerin

bilmediği bir ürünün piyasaya sürülmesi, daha önceden mevcut olan ürünün yeni bir özelliğinin geliştirilmesi, yeni bir pazarın veya pazarlama metodunun keşfedilmesi, yeni bir imalat yönteminin uygulanması, hammadde tedarikinde yeni bir kaynağa ulaşılması, şirketlerin yeni bir organizasyonel yapıya sahip olmasıdır (Schumpeter, 1934). Yeni ürünlerin ekonomik büyümedeki önemini ilk kez vurgulayan ekonomist Avusturyalı Schumpeter olmuştur. Ekonomik gelişmenin dinamik girişimciler sayesinde geliştirilmesi ve yayınının sağlanmasını kuramsal boyuta taşımıştır.

Yenilik kavramı görecelik taşımaktadır. Bir kişi, işletme ya da ülke için farklı olmayan bir fikir, başkalarına göre değer yaratan bir farklılık olarak benimsenebilir. Bir fikrin inovasyon olarak değerlendirilmesi için, organizasyon tarafından yeni olarak kabul görmesi yeterlidir. Aynı fikir, daha önce ortaya konulduğu bir yerde ise taklit olarak değerlendirilir (Van de Ven, 1986). İnovasyon alanında çalışan öncü yazarlardan biri olan Thompson 1965 yılında inovasyonu tanımlarken yeni fikir, süreç, ürün veya hizmetlerin kabul edilmesi, uygulaması ve yayılması ifadesini kullanmıştır (Satı, 2013). Porter 1990 yılında ürün farklılaşması, süreç yenilikleri, pazarlamaya yeni yaklaşımlar, dağıtım yöntemlerindeki yeniliklere odaklanarak teknolojiye ve işi yapma metodundaki yenilikleri kapsayacak şekilde inovasyonu değerlendirmektedir (Elçi, 2006). Damanpour (1991)'a göre ise inovasyon, yeni bir ürün, hizmet, üretim tekniği, yönetim sistemi, organizasyonel yapı veya işletme çalışanlarını ilgilendiren yeni plan ve programdır. Osborne (1998), kendisinden önceki tanımlara derleyici bir şekilde yaklaştığında, çalışmaların genellikle inovasyonun dört özelliğini öne çıkarttığını belirtmektedir: Buna göre: İnovasyon yenilik sunar; buluş değildir; hem sürecin kendisi hem de sonuçtur; süresiz bir değişimi kapsar.

TÜSİAD (2003), inovasyonu bir süreç olarak değerlendirmiş ve teknolojiyi ve bilimi kullanarak ekonomik ve toplumsal bir fayda oluşturmak, şeklinde tanımlamıştır. Güleş ve Bülbül (2004)'e göre ise inovasyon, yeni ürün ve hizmetler geliştirmek veya var olan ürün ve hizmetlerin yeni kullanım alanlarını keşfetmek amacıyla gerçekleştirilen organize çalışmalardır. Trott (2005) inovasyonu teorik düşünce, teknik icat ve ticari faydanın toplamı şeklinde formüle etmiştir. İnovasyonun başlangıç noktası yeni fikirlerdir. Entelektüel bilgiyi bilim ve teknolojinin ışığında ürün veya süreçlere dönüştürme işlemi icattır. Ticarileşme ile inovasyon süreci tamamlanır.

İnovasyon ile ilgili verilerin toplanması, ölçülebilmesi ve yorumlanabilmesi için ortak bir ilkeler bütünü oluşturmak amacıyla İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı (OECD) ile Avrupa İstatistik Ofisi (Eurostat) Oslo Kılavuzu adında bir yayın hazırlamıştır. İnovasyon konusunda uluslararası düzeyde rehber kaynak olarak değerlendirilen Oslo Kılavuzu'nda inovasyon, yeni veya fazlaca değiştirilmiş ürün (mal veya hizmet), süreç, organizasyonel yapı ya da pazarlama yönteminin işletme içinde ve dışında uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005, 50). İnovasyon için temel şart, ortaya konulan ürün veya yöntemin firma tarafından yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş olarak kabul görmesidir. İnovasyon, amacı ve piyasa boyutu göz önünde tutularak tanımlandığında; örgütün kendini farklılaştırabilmesi, rekabet avantajı kazanabilmesi ve rakipleri üzerinde üstünlük kurabilmesi amacıyla yeni ve geliştirilmiş ürün, hizmet ya da süreç fikirlerinin oluşturulduğu, içinde pek çok aşamayı barındıran bir süreçtir (Baregheh, Rowley, Sambrook, 2009). İnovasyon; yeni ürün, hizmet ya da süreç fikri belirtmek, geliştirmek, yararlı hale getirmek, ticarileştirerek piyasaya sürmektir (Gamal, Salah, Elrayyes, 2011). Therrien, Doloreux ve Chamberlin (2011)'e göre inovasyon, firmaların kendine özgü teknolojik yeterliliklerini elde etmek ve geliştirmek için çalıştıkları üretim işlevleri ve süreçlerindeki değişikliklerle ilgili karmaşık bir süreçtir.

İnovasyon konusunda çalışan bilim adamlarından bir kısmı inovasyonu bir süreç olarak, diğer kısmı inovasyonu bir sonuç olarak değerlendirmiştir. İnovasyonu süreç olarak değerlendiren yazarlar, inovasyonun ortaya çıkışı, gelişmesi ve rutin bir organizasyonel faaliyete dönüştürülmesi sırasındaki yöntemlere odaklanmışlardır. İnovasyonu sonuç olarak değerlendiren yazarlar, inovasyonun ortaya çıkışındaki kavramsal ve yapısal şartları incelemişlerdir (Damanpour, 1996). Tanımlardan özetle inovasyon yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürün, hizmet, üretim yöntemi, pazarlama yaklaşımı veya organizasyonel anlayışı oluşturup bunu ticari gelir sağlayacak konuma getirmek üzere gerçekleştirilen tüm süreçleri kapsar. Ayrıca inovasyon tanımlarında, meydana getirilen yeniliğin köklü bir değişiklik olabileceği gibi, var olan şeyin küçük adımlarla kademeli olarak geliştirilmesinin de mümkün olduğuna dikkat çekilmiştir. Tüm tanımlarda ortak olan nokta ise, yaratılan değer ticarileştirilebilmesi şartıdır.

3.2. İnovasyon ile İlgili Temel Kavramlar

Bazı kavramlar inovasyonu ifade edecek şekilde kullanıldığından bu kavramları irdelemek, inovasyon ile ilişkilerini ve farklılıklarını vurgulamak gerekmektedir.

3.2.1. İcat

İcat mevcut teknolojilerden bağımsız şekilde yeni teknolojilerin meydana getirilmesidir. İnovasyon ve icat birbirinden farklı kavramdır. İcat bir fikir, ürün veya sürecin ilk defa meydana getirilmesi, inovasyon bu icadın ilk defa uygulanma girişimidir (Garza-Reyes ve diğ., 2018). İnovasyon için icatlardan yararlanılabilir. Ancak inovasyonda önemli olan nokta keşfedilmemiş bir şeyi icat etmek değil, ekonomik değer oluşturma yollarını keşfetmektir. İnovasyon için asgari koşul ticari başarı iken, buluşta ticari başarı şart değildir. Örneğin, elektrikli süpürge'nin mucidi J. Murray Spengler icadında ticari bir fayda sağlayamamıştır. Elektrikli süpürgeyi deri imalatçısı olan W. H. Hoover ticarileştirmiş yani inovasyona dönüştürmüştür. Bundan dolayı mucit olan Spengler ismi yerine Hoover ismi dünya genelinde ün yapmıştır (Elçi, 2006). Ticari açıdan değerlendirildiğinde inovasyon, başarılı bir şekilde uygulanmış ve katma değer, kar veya üstün kalite meydana getirmiş bir icat olarak görülebilir (Despa, 2014).

Yazarların belirttiği gibi icatta ticarileşme şart değildir. İnovasyon kavramında ise, icadın toplumsal ve ekonomik yarara dönüştürülmesi vardır. Bu faydaya yönelik icadın sanayide uygulanabilir hale gelmesi icattan uzun bir süre sonra da gerçekleşebilir.

3.2.2. Yaratıcılık

Çok farklı tanımları olmakla birlikte, yaratıcılık mevcut bilginin kullanılarak olmayan bilginin üretilmesi; inovasyon ise yeni fikirlerin ya da uygulamaların yaygın anlamda kullanılarak pratiğe dönüştürülmesidir. Düşünceler arasında bağlantı kurmak yaratıcı düşünme, olmayanın bulunmasını ise buluşçuluk olarak tanımlanabilir (Ölçer, 2005).

Yaratıcılık ve inovasyon kavramları fikir temelli olmasından ötürü özellikle günlük kullanımda karıştırılmaktadır. Fakat aralarında belirgin bir ayrım bulunmaktadır. Yaratıcılık, orijinal veya faydalı fikirler üretmek, inovasyon ise bu fikirleri uygulayıp ticarileştirmektir. Bir bakıma yaratıcılık, inovasyonun alt kümesi olarak

değerlendirilebilir (Scott, Bruce, 1994). Trott (2005)'a göre yeni bir fikir düşünmek yaratıcılık, bu fikirlerin organizasyonda başarılı bir şekilde uygulanması inovasyondur. Yine benzer bir yaklaşımla Theodore Levitt, “Yaratıcılık, yeni şeyler düşünmek, inovasyon yeni şeyler yapmaktır” diyerek yaratıcılık ve inovasyon arasındaki ayrımı ortaya koymuştur (Nochur, 2009). İnovasyon, uygulama için disiplinli bir stratejiye ihtiyaç duyarken, yaratıcılık yeni şeyler hayal etmek, mevcut fikirleri kombine ederek yenilerini oluşturmaya yönelik bir yetenektir. McLean (2005)'a göre yaratıcılık inovasyonun ilk adımıdır. Bir firmanın inovatif olmasına yaratıcılık katkı sağlar. Yaratıcılığın sonucunda uygulanabilir veya uygulama imkânı olmayan bir fikir oluşur. Ama inovasyon bu fikrin, ilk çıkış anından başlayan ve bu fikrin tüketici için bir değer yaratmasıyla sonuçlanan sürecin tamamıdır. Benzer şekilde Lyons ve diğ. (2007) inovasyonu yaratıcılık ve uygulamanın birleştirilmesi olarak tanımlamış, uygulama olmadan salt yaratıcı düşüncenin inovasyon için yeterli olmayacağını vurgulamıştır.

Artan rekabet ortamında işletmelerin varlığını koruyabilmesi için sürekli olarak yeni ürün, hizmet, iş yapma biçimi geliştirmeleri gerekir. Tüm bu inovasyonlar yaratıcı düşünme sonucunda ortaya çıkar. Ancak yaratıcılık, inovasyonda gereken ilk kademedir. Özgün fikirler yeni ürünlere, hizmetlere, iş ve üretim süreçlerine dönüştürülerek hayata geçirilmezse firmalara yarar sağlamayacaktır (Nochur, 2009). Yaratıcılık ve inovasyon arasında fikirlerin uygulanabilirliği dışında önemli bir farklılık daha vardır. Yaratıcılık kavramında birey için yeni fikirlerin üretilmesinden bahsedilirken, inovasyonda örgüt, iş birimi ya da görev tanımı adına yeni olarak kabul edilen fikirler söz konusudur.

3.2.3. Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge)

OECD (İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı) ve Eurostat (Avrupa Birliği İstatistik Ofisi), OECD'ye üye ülkelerdeki ulusal Ar-Ge verilerini içeren bir kaynak kılavuz olarak Frascati Kılavuzu'nu hazırlamışlardır. Bu kılavuzda geçen Ar-Ge tanımı şu şekildedir: Ar-Ge, bilgi dağarcığının arttırılması ve yeni tasarımlarda yararlanılması amacıyla gerçekleştirilen sistemli ve yaratıcı çalışmalardır. Bu bilgi dağarcığını insanlardan, toplumdan ve kültürden gelen bilgiler oluşturur. Ar-Ge'nin kapsamına giren üç temel faaliyet aşağıdaki gibidir:

- I. Temel Araştırma: Özel bir uygulama veya kullanım amacı içermeden, araştırılan konunun temelini kavramaya yönelik bilgi sağlamak için gerçekleştirilen teorik ve deneysel çalışmaların tümüdür.
- II. Uygulamalı Araştırma: Belirlenen pratik amaca yönelik olarak yeni bilgi kazanılması için gerçekleştirilen yaratıcı araştırmadır.
- III. Deneysel geliştirme: Daha önce yapılan araştırma ve pratik deneyimden faydalanıp yeni malzemeler, ürünler veya cihazlar üretmek; yeni hizmetler, sistemler ve süreçler kurmak ya da mevcut olanları geliştirmek üzerine yapılan sistemli çalışmadır (Frascati Kılavuzu, 2005, 30).

Ar-Ge inovasyonu besleyen uygulamalardan biridir. Fakat her Ar-Ge faaliyetinin inovasyona dönüşmesi söz konusu değildir. İnovasyona ulaşmak için pazarın ihtiyacı, mevcut teknolojik altyapı, kişiler, kuruluşlar ve ekonomik çevre değerlendirilip, karmaşık etkileşimlerin yaşandığı zincir çalışmalar sürdürülmelidir. Ar-Ge sonuçlarının katma değer oluşturup ekonomik fayda sağlaması konusunda Ar-Ge yapanların girişimcilik niteliği önem kazanmaktadır. Her Ar-Ge faaliyeti inovasyon ile sonuçlanmadığından, Ar-Ge'ye yapılan yatırımın miktarı ile rekabet gücü ve büyüme arasında doğru orantı kurmak mümkün değildir. Nitekim Avrupa Birliği, Amerika Birleşik Devletleri'nden daha fazla Ar-Ge yatırımı yaptığı halde, inovasyona dönüştürmekte yetersiz kaldığından; ABD'de kişi başına düşen gayri safi yurtiçi hasıla Avrupa Birliği'nden yaklaşık yüzde 30 daha fazladır. 'Avrupa Paradoksu' ismiyle bilinen bu olay, inovasyon için Ar-Ge'nin tek başına yeterli olmadığına işaret etmektedir (Elçi, 2006). Ar-Ge çalışmaları sonucunda inovasyon oluşturulmasa dahi, firmalar için inovasyona giden yolda yapılmış egzersiz olarak nitelendirilebilir. Bu egzersizler neticesinde firma tazelenecek, hantallıktan kurtulacak, Ar-Ge sonucunda elde ettiği ürünü ekonomik faydaya dönüştürme konusunda hız kazanacaktır. Nihayetinde yönetim kadrosunun desteği ve kararlılığıyla istikrarlı çalışmalar sonucunda inovasyona dönüştürme ihtimali artacaktır.

3.2.4. Girişimcilik

Drucker (1998)'e göre inovasyon, girişimcinin refah oluşturmak için yeni kaynaklar oluşturması veya var olan kaynakların kullanım potansiyelini arttırması üzerine yaptığı eylemlerdir. Bu tanımda inovasyonun girişimciliğin fonksiyonlarından biri

olduğuna dikkat çekilmiştir. İşletmelerin pazar değışimlerine uyum sağlayarak müşteri bağılılığı kazanabilmesi inovatif olmalarına bağıdır. Bir işletmenin inovatif olmasını sağlayan ise işletme içerisindeki girişimcilik faaliyetleridir. Girişimcilik sayesinde meydana gelen ve sürekliliğı sağlanan inovasyon çalışmaları işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır (Naktiyok, Bayrak-Kök, 2006). Başarılı girişimciler, odaklandıkları pazarı göz önünde tutarak, üzerinde çalıştıkları ürün veya hizmetin tüketicilerin beklentilerine uygunluğunu kontrol etmelidir. Sistemik inovasyon gerçekleştirebilme yeteneğı, girişimcinin sahip olması gereken temel özelliklerdendir (Drucker, 1998).

3.3. İnovasyon Çeşitleri

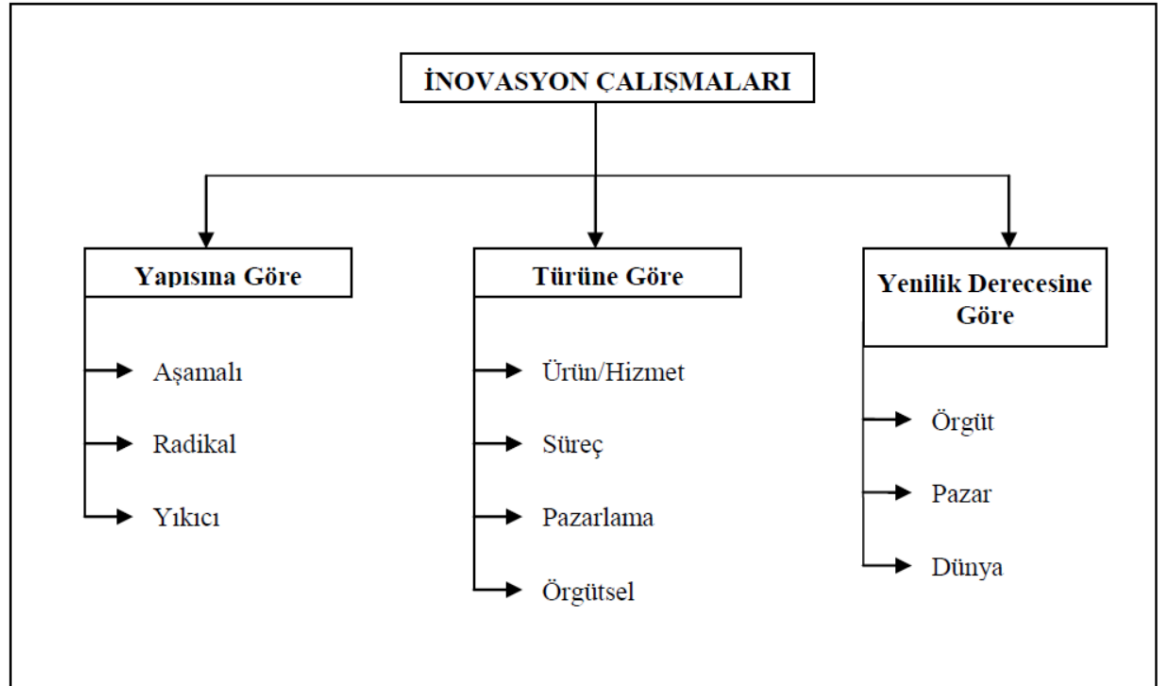
Literatürde inovasyon tanımlarında olduğı gibi inovasyonun sınıflandırılmasında da ortak bir payda bulunmamaktadır. Bunun sebebi yazarların konuyu farklı perspektiflerden ele almaları, bir yeniliğın bakış açısına göre farklı tipteki inovasyon çeşitleri içine dahil edilebilmesi ve dolayısıyla inovasyon çeşitleri arasında keskin sınırların bulunmamasıdır.

Literatürde çeşitli inovasyon ve yenilikçilik tipolojileri vardır. Geleneksel sınıflandırmada ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu olarak iki ana başlığa ayrılır. İnovasyon sadece yeni bir ürün veya hizmetle ilgili değildir. İşletmenin nihai ürünü elde etme şeklini değıştirmek mümkündür (süreç inovasyonu). Örneğın, yeni makine düzeni, ürün ve hizmetler için yeni kanallar, yeni pazarlar, yeni fiyatlandırma yöntemleri veya dağıtım yöntemleri, personeller için yeni ödöl programları veya yeni bilgisayar tabanlı yönetim. Firmaların kaynaklarının ürün ve süreç inovasyonu arasındaki dağılımı, ilgili teknolojinin pazarlama aşamasına bağıdır. Benzer şekilde, organizasyonel veya teknik inovasyonlar arasında bir ayrım vardır. Yönetimsel inovasyon idari süreçte meydana gelir ve bir örgütün sosyal sistemini, yani örgüt üyeleri arasındaki iletişim kurallarını, örgütsel rolleri, değerleri ve yapıları etkiler. Teknik inovasyon ise ürünler, hizmetler örgütün üretim süreci veya hizmet operasyonlarıyla ilgilidir (Şkerlavaj, Song, Lee, 2010). İnovasyon çalışmaları sırasında teknolojiden yararlanılıyorsa “teknolojik inovasyon” teriminden bahsedilmekte; “ürün, süreç ve hizmet inovasyonu” bu kategoride değerlendirilmektedir. İnovasyonun gerçekleştirilmesi teknoloji gerektirmiyorsa “teknolojik olmayan inovasyon” vardır ve alt kategorileri “organizasyonel inovasyon

ve pazarlama inovasyonu”dur (Elçi, 2006, 3). Uzkurt (2008) inovasyon türleri konusunda en kapsayıcı ayrımlardan birini yaparak inovasyonu alanı, derecesi, özellikleri ve etkileri bakımından dört ana kategoriye ayırmıştır.

- Alanlarına göre inovasyon: Ürün, Hizmet, Süreç, Pazarlama İnovasyonları ve Örgütsel İnovasyon
- Derecesine göre inovasyon: Radikal ve Artımsal İnovasyon
- Özelliklerine göre inovasyon: Teknolojik ve Teknolojik Olmayan İnovasyon
- Etkilerine göre inovasyon: Yıkıcı ve Destekleyici İnovasyon

Yiğit ve Özyer (2011) de Oslo Kılavuzunu referans alarak inovasyonun sınıflandırılmasında genel ve anlaşılır bir çerçeve oluşturmuşlardır. Bu sınıflandırma Şekil 7’de yer almaktadır.



Şekil 7: İnovasyon Çalışmalarının Sınıflandırılması

Yiğit, Sema, Kubilay Özyer. 2011. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. c. 11. s. 21: 333-359.

Trott (2005) yaptığı araştırmada inovasyon türlerini yedi başlık altında incelemiştir. Bunlar, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürünleri kapsayan “ürün inovasyonu”, ürünlerin sunumlarındaki farklılıkla ortaya çıkan “hizmet inovasyonu”, üretim sürecindeki yenilik ve geliştirmeler için kullanılan “süreç inovasyonu”, şirket içinde örgütlenme yapısındaki yeni metotlar için kullanılan “organizasyonel

inovasyon”, üretimdeki inovatif faaliyetleri kapsayan “üretim inovasyonu”, ürün ve hizmetler pazarlanırken kullanılan yeni yaklaşımları ve pazarları kapsayan “pazarlama inovasyonu” ve iş sürecini yapılandırırken inovatif yönetim uygulamalarını kapsayan “yönetim inovasyonu”dur. Wang ve Ahmed (2004, 304-305) inovasyon literatürünü değerlendirip bugüne kadar pek çok araştırmada kullanılan bir ölçek geliştirdikleri çalışmalarında inovasyonu beşe ayırmışlardır. Bunlar, ürün inovasyonu (product innovation), süreç inovasyonu (process innovation), pazar inovasyonu (market innovation), davranış inovasyonu (behaviour innovation) ve stratejik inovasyon (strategic innovation)’dur.

OECD ve Avrupa İstatistik Ofisi (Eurostat) tarafından 2005 yılında yayımlanan Oslo Kılavuz’unda inovasyon alanına ve derecesine göre olmak üzere iki grup altında aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır (Oslo Kılavuzu, 2005,51).

1) Alanına Göre İnovasyon Çeşitleri

- Ürün İnovasyonu
- Süreç İnovasyonu
- Pazarlama İnovasyonu
- Organizasyonel İnovasyon

2) Derecesine Göre İnovasyon Çeşitleri

- Artımsal İnovasyon
- Radikal İnovasyon

OECD’nin belirlediği bu inovasyon türleri Türkiye’de ve dünyada yaygın olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada da literatürde referans kaynak olarak kabul gören bu sınıflandırmaya bağlı kalınacak ve bahsi geçen inovasyon çeşitleri açıklanacaktır.

3.3.1. Alanına Göre İnovasyon Çeşitleri

3.3.1.1. Ürün İnovasyonu

Francis ve Bessant (2005) kavram karışıklığı olmaması için ürün inovasyonu başlığı altında ürün ve/veya hizmet inovasyonundan bahsedilmesini önermiştir. Aynı şekilde Oslo Kılavuzunda da ürün inovasyonu terimiyle hem mal hem de hizmette yapılan iyileştirmeler kastedilmektedir. Bu çalışmada da ürün terimi mal ve hizmeti kapsayacak şekilde kullanılmış, araştırmanın yapılacağı bankacılık sektöründeki hizmetler ve fiziksel ürünler bu kategoriye dahil edilmiştir. Damanpour (1996) ürün

inovasyonunu, müşterinin talep ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeni veya iyileştirilmiş ürünlerin ortaya konulması ve sunulması, olarak değerlendirmiştir. Ürün inovasyonunda odak nokta pazardır ve müşterinin talepleri dikkate alınarak pazara kazandırılan yeni mal veya hizmeti ifade eder (Sarooghi, Libears, Burkemper, 2015). Amabile ve diğ. (1996)'e göre ise ürün inovasyonu, şirketlerin bünyesine dahil ettikleri yeni bilginin başarılı bir şekilde örgüt içinde yayılmasını ve kullanılmasını içermektedir. Bu tanımla bilginin inovasyona dönüş süreci belirtilmiştir. Ürün inovasyonu genellikle ürünlerin algılanan yeniliği, farklılığı, özgünlüğü veya benzersizliği olarak adlandırılır. Bu algılanan yenilik firma perspektifi ve tüketici perspektifi olmak üzere iki bakış açısını kapsamaktadır. Ürün inovasyonunun diğer bir önemli özelliği, ürünün tüketiciler için faydalı ve kullanışlı görülmesidir (Wang, Ahmed, 2004). Sandvik ve Sandvik (2003) de ürün inovasyonundaki yeniliği firma ve pazar açısından yenilik olarak iki şekilde değerlendirmiştir. Yukarıdaki yazarlarda olduğu gibi geliştirilen ürün inovasyonunun hem firma tarafından hem de tüketiciler tarafından inovatif görülmesi gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Ürün inovasyonunda tasarım, özellikler ve faydadaki yenilik dünya, bilim, sektör, pazar, işletme ve müşteri açısından olmaktadır. Ürün inovasyonu, işletme için ürünün özgünlüğünü ve üstünlüğünü, müşteri için yeniliğini kapsamaktadır (Garcia, Calantone, 2002). Wang ve Ahmed (2004) çalışmalarında ürün inovasyonunu piyasaya doğru zamanda sunulan yeni ürünlerin farklılığı ve işlevselliği olarak tanımlamaktadır. Bu sayede ürün inovasyonu diğer inovatif faktörlerden ayırt edilmekte ve göze çarpan bir boyut olarak değerlendirilmektedir.

Ürün inovasyonunda sunulan yeni ürün ve hizmetler aracılığıyla, farklı pazarlara açılıp müşteri portföyünün genişletilmesi ve özgün değişimler yaparak memnuniyet düzeyinin artırılması amaçlanmaktadır (Wan, Ong, Lee, 2005). Var olan ürünlerde yapılan iyileştirmeler bileşenlerde, malzemelerde ve performansla ilgili diğer özelliklerde yapılan değişiklikleri kapsamaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005). Buna örnek olarak yeni bir molekülün kullanılmasıyla daha az yan etki gösteren ve tedavi edici özelliklerinde gelişme sağlanan ilaç formülleri verilebilir. Yine teknolojinin gelişmesiyle açık hava sporcuları için geliştirilen, su geçirmez, hafif ve rahat ayakkabılar örnek verilebilir.

İnovasyonla özdeşleşmiş bir şirket olarak 3M, tüketicilerin basit ama önemli ihtiyaçlarını karşılayarak rakiplerine üstünlük sağlamıştır. Post-it™, Scotch Brite™

Mikro Fiber Mutfak Bezi, yakıt pilleri, dijital tanıma teknolojisi gibi pek çok farklı pazarda inovatif ürünler geliştirmiş, yaptığı teknolojik inovasyonlarla rakiplerinin çokluğuna rağmen, bazı pazarların lideri olmayı başarmıştır. İnovasyon denilince Türkiye’de akla ilk gelen firmalardan biri Arçelik’tir. Arçelik markalı Türk kahvesi makinesi “Telve”, 2005 yılında IF Tasarım Ödüllerinde endüstriyel tasarım alanında ödül kazanmıştır (Elçi, 2006, 4-7). Nanoteknoloji ile geliştirilmiş kir tutmayan kıyafetler, akıllı boyalar ürün inovasyonu örneği olup, teknolojinin bu inovasyon dalındaki önemini göstermektedir.

Ürün inovasyonu yaparken odaklanma farklı alanlarda olabilir. Odak nokta, akıllı telefon sektöründe sürekli bir üst modelin çıkarılması gibi ürünün performansını arttırmaya yönelik, tekerlekli bavuldaki gibi ergonomik kullanım üzerine veya inkjet yazıcıların çıkmasındaki gibi maliyetleri düşürmek üzerine olabilir. Sürüm yükseltmeleri, mevsimsel değişiklikler, tek bir müşteri için yapılan ve standarda kıyasla çok fazla değişiklik göstermeyen uyarlamalar, işlevi ve teknik özellikleri değiştirmeyecek şekilde yapılan tasarım düzenlemeleri ve başka şirketlerden satın alınan yeni ürün ve hizmetlerin satışı ürün inovasyonu kapsamında değerlendirilmemektedir (Oslo Kılavuzu, 2005).

Hizmetlerde ürün yenilikleri; hizmetin alınma sırasındaki verimlilik, hız vb faktörlerde yapılan önemli iyileştirmeleri, yeni hizmetlerin pazara kazandırılmasını kapsamaktadır. Örnek olarak internet bankacılığı, fatura ödeme merkezleri, özel kargo şirketleri, verilebilir (Oslo Kılavuzu, 2005). Günlük hayatımızı kolaylaştıran “yemeksepeti.com”, “getir.com” veya “ciceksepeti.com” gibi web siteleri de hizmet inovasyonuna örnektir.

Ürün inovasyonları genellikle müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yapılmakta, çoğu işletme küçük değişikliklere odaklanmaktadır. Radikal ürün inovasyonu olarak değerlendirilecek kısım, ürün inovasyonlarının yalnızca %10’ udur. Oysa gerçek anlamda rekabet avantajı elde etmek için inovasyonun odağı, müşterilere tamamen yeni faydalar sunan ve dünya için özgün olan ürünlerin bulunması olmalıdır (Güleş, Bülbül, 2004). Eğer Ar-Ge neticesinde ürün inovasyonu elde etmek amaçlanmışsa, bu çalışma süreci organizasyon tarafından iyi takip edilmelidir. Çünkü Ar-Ge süreklilik isteyen ve maliyetli bir iştir, üstelik karşılığında hayal edildiği gibi bir ürün çıkacağının garantisi yoktur. Ürün inovasyonu sürecinin her aşamasında bilimsel ve teknolojik gelişmeler, tüketici beklentileri, rakiplerin çalışmaları, pazar takip edilmeli

ve iyi analiz edilmelidir. Ürün inovasyonunun başarılı olabilmesi, yeniliğin üründe ticari olarak uygulanabilir olmasına ve kullanıcılar tarafından talep edilmesine bağlıdır. Ürün inovasyonunda tüketicilerin ihtiyaçlarını farklılık yaratarak karşılayıp ürüne katma değer sağlamak amaçlanır.

3.3.1.2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu üretim öncesi tedarikte, üretim yönteminde ve dağıtım şekillerinde değer artışı sağlamak üzere gerçekleştirilen değişimlerdir. Firma mevcut sistemini tamamen değiştirebileceği gibi, var olan yöntemlerin iyileştirilip geliştirilmesiyle de yenilik sağlayabilir (Uzkurt, 2008). Süreç inovasyonunda teknolojinin gelişmesiyle beraber iş süreçleri yeniden yapılandırılarak ve uygulamaların verimliliği artırılarak üretim hattı yeniden tasarlanır (Hjalager, 2002). Süreç inovasyonunda, organizasyon içinde üretim ve hizmet süreçlerini iyileştirmek amacıyla yapılan şuurli bir organizasyonel girişimlerden bahsedilir (Sarooghi, Libears, Burkemper, 2015). Süreç inovasyonu firmanın üretme ve sunma kabiliyetinin yenilenmesi ve iyileştirilmesidir. Bu kabiliyeti geliştirmenin yollarından bazıları pazardaki ürün seçeneklerinin artırılması, fiyat ve hız avantajı sunulması, kalitenin artırılmasıdır (Güleş, Bülbül, 2004).

Süreç inovasyonunda odak nokta içsel kaynaklıdır, organizasyon içinde üretim ve hizmet faaliyetlerini geliştirmek üzere yapılan planlı örgütsel girişimlerdir (Sarooghi, Libears, Burkemper, 2015). Organizasyonun inovatifliği değerlendirilirken muhakkak göz önüne alınması gereken bir inovasyon çeşidi süreç inovasyonudur. Süreç inovasyonu, organizasyonun becerilerini ve kaynaklarını arttırabilme yeteneğiyle bağlantılıdır. Bu sağlandığında inovasyon sürecinde ihtiyaç duyulacak kaynaklar ve yeteneklerin yeniden birleştirilmesi ve şekillendirilmesinde temel yapı oluşur. Süreç inovasyonu gerçekleştiğindeyse organizasyon pazarda rakipleri karşısında kritik bir başarı elde etmiş olur (Wang, Ahmed, 2004). Aksel (2010) alan yazınında süreç inovasyonu olarak değerlendirilen eylemleri derleyici bir yaklaşımla sunarak, geleneksel yöntemlerle çözülemeyen problemleri yeni metodlarla çözmeye, yeni yönetim sistemleri geliştirme, iş süreçlerini geliştirme, üretim ve hizmet yöntemlerini geliştirirken rakiplerden daha hızlı davranma eylemlerinin süreç inovasyonu olarak nitelendirildiğini belirtmiştir.

Süreç inovasyonunda amaç birim üretim ve dağıtım maliyetlerini düşürmek, her iş sürecini daha kaliteli gerçekleştirmek, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş ürünleri üretmek ya da teslimatını yapmaktır. Bir üretim hattında kullanılan yeni otomasyon teçhizatı ya da bilgisayar destekli tasarımlarla ürün geliştirilmesi gibi yeni üretim yöntemleri süreç inovasyonuna örnektir. Teslimat yönteminde barkodlu veya aktif RDT (Radyo Frekans Teşhisi) ile mal izlemenin yapılması dağıtımdaki süreç inovasyonuna örnektir (Oslo Kılavuzu, 2005). Toyota'nın 1950'li yıllarda geliştirdiği tam zamanında üretim (Just-in-time), yani stoksuz üretim yöntemi süreç inovasyonuna çok güzel bir örnektir. Sadece ihtiyaç duyulan ürünler gerektiği zamanda ve miktarda üretilerek verimlilik ve esneklik arttırılmıştır (Elçi, 2006). Bu inovasyon tüm dünyada üretim sürecinin değişmesini sağlamış ve otomotiv sektöründe Toyota'yı rakiplerinden öne geçirmiştir.

Ürün ve süreç inovasyonu arasında keskin bir ayrım bulunmaz. Satıcının ürün olarak piyasaya sürdüğü mal, alıcının üretim sürecinde kullanmasıyla maliyetlerini azaltabilir. Burada inovasyonun kullanım alanına göre değişebileceğine vurgu yapılmış, satıcı için ürün inovasyonu, müşteri için süreç inovasyonu geçerli olmuştur (Bıçkes, Özdevecioğlu, 2016). Örneğin, sanayide sıklıkla kullanılan yarı mamullerdeki yenilik üreticisine göre ürün inovasyonu olarak nitelendirilirken, bu yarı mamulleri üretim hattında kullanıp, zamandan ve enerjiden tasarruf sağlayarak bambaşka bir bitmiş ürüne dönüştüren alıcı için süreç inovasyonu söz konusudur. Üretim hattında kullandığı yarı mamulle verimliliğini arttırarak fayda sağlamış olur.

3.3.1.3. Pazarlama İnovasyonu

Ürün veya ambalajda yeni ve orijinal tasarımların yapılması, pazarlama yöntemlerinin iyileştirilmesi veya yenilerinin geliştirilerek uygulanması pazarlama inovasyonudur. Teknolojik olmayan inovasyon sınıfındadır ve teknolojik inovasyonla yaratılan faydadan yeterli ticari başarı sağlayabilmek için pazarlama inovasyonunu önemsemek ve uygulamak gerekir (Elçi, 2006). Pazarlama inovasyonu, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş pazarlama stratejilerinin, ürün tasarım veya ambalajının, promosyon veya fiyatlandırma politikalarının uygulanmasıdır. Bu inovasyon, yeni pazarlara ulaşabilmeyi veya mevcut pazarı geliştirebilmeyi, ürünleri tanıtırken kullanılan değişikliklerle özgün şekilde konumlandırabilmeyi amaçlamaktadır (Edison, Bin Ali, Torkar, 2013). Pazarlama

inovasyonları şirketlerin satışlarını arttırmak hedefiyle tüketici gereksinimlerini daha başarılı şekilde gidermeyi, yeni pazarlar keşfetmeyi veya var olan pazarda farklı bir yöntemle ürünü konumlandırmayı amaçlamaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005).

Pazarlama kavramı rekabet avantajı sağlamasıyla firmalar için oldukça önemli olduğundan, pazarlama inovasyonu da zamanla önem kazanmıştır. Ürün inovasyonunda ürüne odaklanırken, pazarlama inovasyonunda pazar merkezli bakış açısındaki yeniliğe odaklanılır. Firmalarda ürün ve pazarlama inovasyonları ayrı olarak incelenirse de bu iki inovasyon tipi iç içe geçmiş durumdadır (Wang, Ahmed, 2004). Pazarlama inovasyonunda ürünün fonksiyonel özellikleri farklılaştırılmaz, yalnızca ürünün sunumunda, görünüşünde, biçiminde değişiklik yapılır. Pazarlama inovasyonunun amacı hedef pazarlara nüfuz etmek için en iyi yolları ve yeni potansiyel pazarları tespit etmektir. Bu inovasyon hedef pazar karmasının geliştirilmesi ve seçilen pazara en iyi hizmetin sunulmasıyla ilgilenir (Ojasalo, 2009).

Sosyal medya fenomenlerinin ürün tavsiyelerinde bulunması, film ve dizilerde ürün yerleştirmelerinin yapılması, internetten tatil paketlerinin alınması, mobilya sektöründe Ikea örneğinde olduğu gibi tüketicilerin ürünleri temalara göre tasarlanmış satış odalarında görebilmesi, Pınar Aç Bitir salamda olduğu gibi tek kullanımlık ambalajlarda ürünlerin sunulması pazarlama inovasyonuna örneklerdir. Pazarlama inovasyonunun pazarlama araçlarında yapılan diğer değişikliklerden farkı, gerçekleştirilen pazarlama yöntemi yeniliğini firmanın daha önce kullanmamış olmasıdır. Bu yeniliği firma kendisi geliştirebileceği gibi rakiplerinden veya farklı organizasyonlardan da uyarlayabilir (Oslo Kılavuzu, 2005).

3.3.1.4. Organizasyonel İnovasyon

İşletmelerin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda ve dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanması organizasyonel inovasyondur (Oslo Kılavuzu, 2005). Organizasyonel inovasyon yeni fikirlere yönelme ve bu yönelme isteğini örgüt kültürünün bir unsuru haline dönüştürmek, işi gerçekleştirirken yeni yollar aramak, yönetimde ve üretimde daha yaratıcı olmaktır (Calantone, Çavuşgil, Zhao, 2002). Organizasyonel inovasyonla amaçlanan, yönetim ve işlem maliyetlerini azaltarak firma performansını arttırmak, görev tatminini ve verimliliği yükseltmektir. Bu amaçla çalışma ve iş yapış tarzında yeni uygulamaların yapılması veya firmanın diğer organizasyonlardaki yöntemi kendine uyarlaması söz konusudur. Firmaların

rekabet avantajı kazanması için inovasyonları bir bütün olarak değerlendirmesi, teknolojik inovasyonların yanında çalışma yöntemlerini farklılaştırması ve iyileştirmesi gerekir (Satı, 2013). Armbruster ve diğ. (2008)'e göre organizasyonel inovasyon üç ayrı perspektiften incelenir. Bunlar firmaların üretim ve teknik süreçlerini etkileyen yapısı, örgütsel yenilik ve gelişme, organizasyonel inovasyonu tetikleyen faktörlerdir.

Organizasyonel inovasyon, işletme içi inovasyon ve işletmeler arası inovasyon olarak uygulama alanına göre, yapısal inovasyon ve prosedür inovasyonu olarak türüne göre incelenebilir. Yapısal inovasyon; hiyerarşinin, bilgi akışının görev tanımlarının farklılaştırılmasıdır. İşletme içinde hiyerarşik basamakları azaltma, fonksiyonel takımlar oluşturma; işletmeler arasında ihtiyaç duyulan alanda işbirliği kurma yapısal organizasyonel inovasyona örnek verilebilir. Prosedür inovasyonu iş rutinlerini, benimsenen değerleri farklılaştırmadır. Buna örnek olarak işyeri içinde uygulanan sürekli iyileştirme (kaizen) sistemi, kalite yönetim sistemleri, endüstri 4.0 sistemi; işletmeler arasında tedarik zinciri yönetimi verilebilir (Armbruster ve diğ., 2008).

Ticari uygulamalardaki organizasyonel inovasyon, işin gerçekleştirilmesine yönelik rutinlerin ve usullerin düzenlenmesi amacıyla yeni yöntemlerin uygulanmasıdır. Bilgiye farklı departmanlardan erişim sağlama ve bilgi paylaşımının iyileştirilmesi amacıyla ilk kez veri tabanının kurulması buna örnektir. İşyeri organizasyonundaki inovasyon, işletme faaliyet alanları ve örgütsel birimler arasında işin taksim edilmesi için görevlerin ve karar merkezlerinin çalışanlar arasında paylaştırılması konusunda yeni metotların uygulanmasıdır. Çalışanların işletme ile ilgili kararlara katılımını destekleyen ve onlara daha fazla inisiyatif veren resmi ve gayri resmi çalışma gruplarının işletmede ilk kez kurulması buna örnektir. Dış ilişkilerde organizasyonel inovasyon, diğer işletmelerle ilişkilerin yeniden düzenlenmesidir. Buna örnek olarak, tedarikçilerle yapılan yeni entegrasyon metodları verilebilir. Üretim, tedarik, lojistik, işe alım gibi faaliyetlerin ilk kez firma dışından sağlanması ya da taşeronla devredilmesi de örnektir (Oslo Kılavuzu, 2005).

3.3.2. Derecesine Göre İnovasyon Çeşitleri

3.3.2.1. Artımsal İnovasyon

Artımsal inovasyon, kademeli inovasyon olarak da isimlendirilmektedir. Mevcut ürün, hizmet veya sürece yönelik gerçekleştirilen küçük değişimler artımsal inovasyondur. Bu inovasyonlar, yapılan yeniliklerin potansiyelinden faydalanarak, organizasyonun pazardaki konumuna güç katar (Henderson, Clark, 1990). Artımsal inovasyonda önemli olan nokta, teknolojik gelişmeler takip edilerek tüketici beklentileri doğrultusunda yeniliğin sürekli olarak gerçekleştirilmesidir. Artımsal inovasyonla mevcut ürün, hizmet ve süreçlerin doğru zamanlama, kalite, maliyet, performans, verimlilik gibi faktörlerini geliştirmek amaçlanır (Zerenler, Türker, Şahin, 2007). Örneğin araçlara kör nokta uyarı sistemi, kademeli olarak hız sabitleme gibi özelliklerin dahil edilmesi artımsal inovasyondur.

Artımsal inovasyon maliyet avantajına sahiptir ve güvenilirdir. Minimum riskle belirlenen sürede beklentiyi karşılar ve firmanın hedeflediği büyümeyi yakalamasını sağlar. Gerçekleştirilen inovasyon, tüketicinin değişime kolay adapte olacağı düzeydedir. Bu avantajlarıyla artımsal inovasyon, ekonomik fayda sağlamakta daha büyük şansa sahip olduğundan riskten kaçınmak isteyen firmalar tarafından genellikle tercih edilmektedir (Coşkun, Mesci, Kılınç, 2013). Bu inovasyonda mevcut teknolojide görece daha küçük değişimler yapılarak tüketici faydaları alt düzeyde artmaktadır (Edison, Bin Ali, Torkar, 2013).

3.3.2.2. Radikal İnovasyon

Pazarı kesintiye uğratan veya işletmenin alt sistemlerinde köklü bir değişim oluşturacak yenilikler radikal inovasyondur (Patrick ve diğ., 2018). Bu inovasyon yeni sektörler, pazarlar ve ürünler yaratma potansiyeline sahiptir (Tingström, 2005). Radikal inovasyon tarzında, tüketici davranışlarında kayda değer değişimler oluşturan, önemli ölçüde farklılaşmış veya tamamıyla yeni ürün, hizmet, süreç ve yöntemler geliştirilip ekonomik fayda sağlanır. Ev telefonunun yerini cep telefonlarının alması radikal inovasyona örnektir (Elçi, 2006). Radikal inovasyonlar pazardaki dengenin baştan aşağı değişmesini beraberinde getirir. Gerçekleştirilen radikal inovasyonun pazarda kabul görüp görmeyeceğini ve potansiyelini önceden tahmin etmek zordur (Assink, 2006). Radikal inovasyonu genellikle küçük ölçekli

firmalar gerçekleştirir, bu sayede pazara girebilir ve diğer firmalarla rekabet avantajı elde ederler (Uzkurt, 2008).

İşletmelerin uzun dönemli rekabet avantajı için kritik öneme sahip olan radikal inovasyonlar, yenilikçilik bakımından zorlukları barındırmaktadır (Rubera, Griffith, Yalcinkaya, 2012). Kısa vadede işletmelerin radikal inovasyon gerçekleştirmek üzere yaşadıkları baskı, etkili bir pazara giriş stratejisinin geliştirilmesi bakımından kritik önemini vurgular (Schuhmacher, Kuester, Hultink, 2018). Joseph Schumpeter (1934)'e göre radikal inovasyonlar yaratıcı yıkımı oluştururken, artımsal inovasyonlar değişimi daha ileriye taşımaktadır. Radikal inovasyonlar, artımsal inovasyonla kıyaslandığında daha yüksek düzeyde öğrenme eğrisi ve esneklik gerektirmektedir (Vila, Kuster, 2007). Ayrıca taşıdığı risk ve gerçekleşmesine yönelik gereken zaman daha fazladır. Bu nedenle yöneticiler artımsal inovasyonu daha fazla tercih ederler. Ancak firmanın uzun dönemli rekabet avantajı sağlaması için artımsal inovasyon yeterli olmaz. Radikal inovasyon sayesinde pazarda sağlam yer edinen Gillette, Nescafe, Walkman, Selpak gibi firmalarda olduğu gibi, markalar ürün adıyla özdeşleşebilir ve büyük bir rekabet avantajı elde edilir (Elçi, 2006). Radikal inovasyonun sonucunda yeni bir şey, artımsal inovasyonun sonucunda geliştirilmiş bir şey ortaya çıkar. Radikal inovasyon genellikle özel bir projeye gerçekleştirilir ve yeni bir ürün veya süreç gibi temel değişimler oluşturur. Artımsal inovasyon ise ürün bileşenlerini değiştirmek veya hizmet süreçlerini iyileştirmek gibi önceki inovasyona yapılan eklentilerdir (Baregheh ve diğ., 2012).

3.4. İnovasyon Yönetimi

İnovasyon yönetimi, firmanın kaynaklarını, teknolojiyi, tüketicileri, tedarikçileri ve insan ilişkilerini inovasyona teşvik edecek ve destekleyecek şekilde yönetmesidir (Satı, 2013). İnovasyon pek çok değişkeni içinde barındıran sürekli bir faaliyettir. İnovasyonda odak nokta değişim olduğu için, en önemli kısım değişimi yönetebilmektir ve burada insanlar, iş süreçleri ve teknoloji ana bileşenlerdir. İnovasyon faaliyetinin firmanın kurumsal stratejisine entegrasyonu ölçüsünde başarı sağlanır (Baykara, 2014). İnovasyon yönetimi kavramında yararlanılan beş temel unsur aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Drejer, 2002):

- 1) Teknolojik Bütünleşme: Firma, teknoloji ve ürün pazarlarının bütünleştirilmesidir. Firmada kullanılan teknolojik gelişmelerde başarı

sağlanabilmesi için, teknolojinin müşteri ihtiyaçları doğrultusunda ürün geliştirirken kullanılması ve üst yönetimle bütünleşmesi gereklidir.

- 2) İnovasyon Süreci: Firmada inovasyon sürecine tüm departmanların katılacağı biçimde iş planlarının uygulanmasıdır.
- 3) Stratejik Teknoloji Planı: Firmanın teknoloji portföyüne ve yapısına uyumlu olacak şekilde bir planlamanın yapılarak, dengeli bir stratejiyle sürdürülmesidir.
- 4) Örgütsel Değişim: Yeni bilgiye, pazarlara, insanlara örgütsel değişim ve inovasyon yönetimi sayesinde ulaşılır.
- 5) İş Geliştirme: İnovasyon yönetimi sayesinde yaratıcı iş teknikleri gelişir.

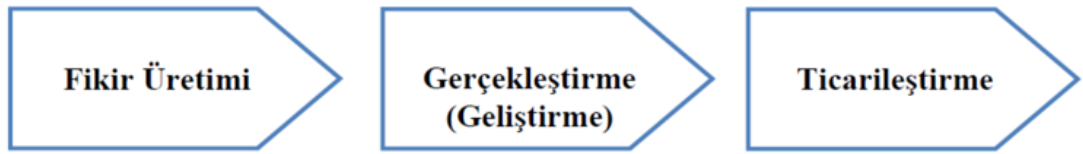
İnovasyon yönetiminde başarılı olan firmaların liderlik ve risk alma yetenekleri vardır. Firmadaki her düzeyde çalışan, inovasyonla birlikte yeni rollere bürünüp en yüksek sorumluluğu alır. Daha verimli bir inovasyon ortamı oluşturmak üzere, ekipler sürekli iletişim ve işbirliği halindedir (Baykara, 2014). İnovasyon yönetiminde başarıyı yakalamak için firmada fikir geliştirme ortamı ve fikir analiz süreci mevcut olmalıdır. Fikir geliştirmede, fikirlerini paylaşması için cesaretlendirilmiş çalışanlar düşüncelerini açıkladığında bu fikirler beslenir, analiz sürecinde ise fikirler test edilir. Talent Foundation inovasyonun başarılı olması için beş faktör belirlemiştir (Kourdi, 2014):

- 1) Bilinçlilik: İnovasyon stratejisi, tüm firma çalışanları tarafından bilinir ve herkes kendi üzerine düşen görevi yapar.
- 2) Çoğulculuk: Firmadaki takımlar yaratıcı bir beceri, genel kültür, tecrübe ve fikir karmasına sahiptir.
- 3) Bağlantılılık: Firma çalışanları arasındaki ilişkiler uzun soluklu ve güvenilirdir ve çalışma ortamı cesaret vericidir.
- 4) Erişebilirlik: Firmadaki herkes ihtiyaç duydukları her türlü kaynağa, karar mercilerine rahatlıkla erişim sağlar.
- 5) Tutarlılık: İnovasyon tüm süreçlere işlemiştir ve çalışanlar bu konuya inanıp büyük bir bağlılık gösterir.

İnovasyon süreci, firmanın iç ve dış faktörlerde yaptığı araştırmalarla yeni fikirleri oluşturması, bu fikirleri değerlendirip seçmesi ve ticarileştirerek yeni bir ürün, hizmet, pazarlama metodu veya organizasyonel yenilik olarak sunmasıdır (Sattler, 2011). İnovasyon yönetimi süreci başarıyla yürütüldüğünde firmaya sağlayacağı

rekabet avantajı yadsınamaz. Literatürde inovasyon yönetimi sürecinde yararlanılan modeller, Doğrusal Modeller, Dinamik Modeller ve geri besleme-ileri besleme döngülerini içeren Yinelemeli Modellerdir. Adams, Bessant ve Phelps (2006) kendi oluşturdukları modelde organizasyon düzeyinde inovasyon yönetimi sürecini 7 basamağa ayırmıştır. Bu basamaklar; Girdi Yönetimi, Bilgi Yönetimi, İnovasyon Stratejisi, Örgüt ve Kültür, Portföy Yönetimi, Proje Yönetimi ve Ticarileştirme.

İnovasyon sürecinin yönetimi karmaşık bir yapı olduğundan literatürde farklı adımlarla ele alınmıştır, ancak genel haliyle Sattler (2011)'in yaptığı gibi üç basamakta incelemek mümkündür (Şekil 8).



Şekil 8: İnovasyon Süreci Yönetimi Basamakları

Sattler, Markus. 2011. **Excellence in Innovation Management: A Meta-Analytic Review on the Predictors of Innovation Performance**. 1. bs. Germany: Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Fikir Üretimi: İnovasyon sürecini başlatan, henüz karşılanmamış bir gereksinim fikridir. Teknolojik gelişmelerle beraber tüketici beklentilerinin değişmesi, ürün veya hizmetlerin değişen müşteri beklentileriyle uyuşmaması, firmanın pazardaki etkinliğinin azalması, firmanın rekabet avantajı sağlama arzusu gibi etkenler fikir üretimi için itici güç olmaktadır.

Gerçekleştirme: Oluşturulan fikirlerin geliştirilerek uygulamaya alınması basamağıdır. Bu aşamada soyut fikirler fiziksel bir ürün, hizmet, üretim süreci veya organizasyonel yöntemle dönüştürülüp somutlaştırılmaktadır. Başka bir deyişle inovasyonun ticari hale getirilip getirilemeyeceğini belirleyen teknoloji geliştirilmektedir. Firma kendi seçim kriterleriyle başarılı bulduğu inovasyon fikirlerini, pazar testi için küçük ölçekte uygulayarak ticari amaçla kullanmaya başlar.

Ticarileştirme: Pazar testlerinde başarılı olan yeniliğin, büyük ölçekte üretilerek satışa çıkarılacağı ve konumlanacağı aşamadır. Ortaya konulan yeni bir ürün, hizmet, veya imalat yönteminin tüketiciye sunulmasıdır. Bu aşama inovasyonun üretimi,

hedeflenen pazarda tanıtılması ve sunulmasıyla ilişkilidir (Aksay, Orhan, 2013). İnovasyonun tutundurulması için önemli pazarlama harcamaları yapılır.

3.5. Bankacılık Sektöründe İnovasyon

Türkiye’deki bankacılık sektöründe geleneksel yapı, 1980 yılı sonrasında kişisel bilgisayarların ve internet aboneliği sayılarının artmasıyla değişmiştir. 1990’lı yıllarda yapılan teknolojik yatırımlarla Türk bankacılığı küresel rekabet düzeyine çıkmıştır (Pala, Kartal, 2010). 1980 sonrası Türkiye ekonomisinde finansal sektör içinde önemli değişimler yaşanmış ve özellikle bankacılık sektörü etkilenmiştir. Ardından 2001 yılındaki ekonomik kriz ve daha sonrasında 2008 yılında şiddetlenen ve etkileri devam eden küresel finansal kriz Türkiye’de bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılmasıyla sonuçlanmıştır. Sektörü kaynak bakımından ve mali açıdan güçlendirmek amacıyla 2001 yılında uygulanan yeniden yapılandırma programı olumlu sonuç vermiştir (Tiryaki, 2012). Bu değişim sürecini teknolojinin hızla gelişmesi, finans sektöründeki küreselleşmeler ve dolayısıyla artan rekabet başlatmıştır. Sürecin sonunda ödeme sistemlerinde, finansal hizmetlerde, araçlarda ve aracılar da inovasyonlar yapılmıştır (Yetiz, Ünal, 2018).

Finansal inovasyonun tanımı, finans piyasasının tam oluşmaması veya finansal araçların etkin olmaması sonucunda oluşan kazanç fırsatlarını değerlendirmek üzere ortaya çıkan yeni bir finansal ürün veya süreç olarak yapılabilir (Horne, 2002). Başka bir tanıma göre finansal inovasyon, finansal araçların kullanıldığı birincil ve ikinci piyasalarda işlemlerin maliyetini ve riskini azaltıp sistemin operasyonel etkinliğini artıran, ulusal ve uluslararası finans sektöründe görülen gelişmelerdir (Jacque, 2001). Daha genel bir ifadeyle piyasalar, kurumlar, düzenlemeler ve araçlar gibi finansal sistemi oluşturan unsurlarda meydana gelen yeni gelişmelerdir. Finansal inovasyonun amacı işlem maliyetlerini ve risklerini azaltarak tüketicilere daha çok ürün ve hizmet sunup finansal piyasaları geliştirmektir. Ekonomideki kıt kaynakların etkin kullanımını sağlamaktadır. Finansal inovasyonlar sonucunda zamandan ve emekten tasarruf sağlayan bankalar, pazarlama faaliyetlerine ve yeni müşteri kazanmaya ağırlık vermiştir (Yetiz, Ünal, 2018).

3.5.1. Finansal İnovasyon Türleri

Bankacılık sektöründe yapılan finansal inovasyon konuları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Çoktekin, 2017).

- Müşteri çeşitliliğini artırmak,
- Banka personeli profilini çeşitlendirmek,
- Coğrafi olarak geniş dağılım göstermek ve farklı kanallar aracılığıyla hizmet sunmak
- Gelişime açık çok çeşitli ürün ve hizmetleri değerlendirmek
- Farklı sektörlerdeki başarılı uygulamaları bankacılık sektörüne adapte etmek.

Frame ve White (2009) finansal inovasyon türlerini; ürün/hizmet, süreç ve organizasyonel inovasyon olarak üç sınıfa ayırmıştır.

3.5.1.1. Finansal Ürün/Hizmet İnovasyonu

Finansal ürün inovasyonu, tüketicilerin ve pazarın ihtiyaçlarını karşılamak üzere geliştirilmiş servis ve yeni ürünlerdir. Bankacılık sektöründe pek çok örneği vardır (Thornton, Stone, 1992). Finansal ürün inovasyonları; yaşam sigortaları, vadeli işlem sözleşmeleri veya tahviller üzerine yapılan opsiyonlar, para piyasası yatırım hesapları, faiz oranı ve hisse senedi endeksli futures piyasaları, döviz swaplarıdır (Horne, 2002). Tüketici ihtiyaçlarında kolaylık ve konfor sağlayan finansal hizmet inovasyonları; ATM, telefon bankacılığı, internet bankacılığı gibi ödeme sistemleridir (Frame, White, 2009).

3.5.1.2. Finansal Süreç İnovasyonu

Finansal süreç inovasyonu, finansal ürün ve hizmetlerin elde edilmesinde yararlanılan yenilenmiş süreçleri belirtir. Finansal işlemlerin yapılış sürecini kapsayan bu inovasyon verimliliği artırır ve oluşmasında teknolojik gelişmeler önemli rol oynar. Finansal süreç inovasyonları EFT (Elektronik Fon Transferi) sistemleri, bilgisayarlarla yapılan fiyatlama, kredi kartları, dağıtım, kredi izleme sistemleri ve kredi puanlamaları gibi finansal işlemlerdir (Thornton, Stone, 1992).

3.5.1.3. Organizasyonel Düzeyde Finansal İnovasyon

Organizasyonel inovasyon, denetleyici ve yasal alanlarda değişiklik getiren ve yeni finansal araçların kurulmasını kapsayan türdür (Achieng, Karani, Tabitha, 2015).

Bankacılık sektöründe bireysel emeklilik ve sigortacılık hizmetlerinin sağlanmasıyla birlikte müşteri portföyünün genişletilmesi organizasyonel inovasyona örnektir (Yetiz, Ünal, 2018).

3.5.2. Bankacılık Sektöründe İnovasyonun Önemi

Bankacılık sektöründe teknolojinin yaygın olarak kullanılmasıyla geleneksel bankacılık ürün ve hizmetleri yeniden yapılandırılmıştır. Teknolojik altyapı sayesinde müşteriler her an, her yerde ve hatasız olarak bankacılık işlemlerini gerçekleştirebilmektedir (Koçaşlı, 2017). Gelişen teknolojiyle beraber ATM bankacılığı, internet bankacılığı, mobil bankacılık ve POS makinalarının bankacılık sektöründe yaygın olarak kullanılması zamandan ve emekten tasarruf sağlamaktadır. Bankaların teknolojik alt yapılarını güçlendirerek bankacılık işlemlerini elektronik ortamlarda sağlayabilmesi bankacılık sektörü için devrim niteliğindedir (Adesina, Ayo, 2010). Bankacılıkta kullanılan elektronik alt yapı ürün ve hizmetleri daha hızlı ve kolay kullanabilme, maliyetleri azaltma, daha fazla müşteriye ulaşma olanağı tanımakta ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Kılınç-Savrul, Kılıç, 2018). İnternet bankacılığıyla maliyetlerin azalması, müşterilerin zaman, mekân farketmeksizin işlemlerini yapabilmesi gibi temel faydaların dışında sağlanan avantajlar aşağıdaki gibidir (Gurau, 2002; Joseph, Stone, 2003);

- Sektöre yeni ürün ve hizmet sağlanması,
- Ürün ve hizmetlerin pazarlaması için doğan fırsatlar,
- Müşteri potansiyelinin genişletilerek işlem hacminin gelişmesi,
- Mevcut müşterilerin korunması,
- Müşteri ilişkilerinin daha verimli yönetilmesi ve müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi,
- Marka imajının güçlendirilmesi,
- Geleneksel bankacılık işlemlerinden ayrılma,
- Piyasa değişimlerinden kaynaklanan taleplerin hızlıca karşılanması,
- Şubelerdeki işlem yoğunluğunun azaltılması,
- Maliyet unsurlarını dikkate alarak şube ve personel sayılarının yeniden düzenlenmesidir.

4. FİRMA PERFORMANSI

4.1. Performans

Literatürde performans, yapma, yetenek, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelip başa çıkma ve görevini tamamlayıp sonuca ulaşma olarak tanımlanmaktadır. Performans, bireylerin tek başlarına yapmak zorunda olduğu, örgütün hedeflerine katkıda bulunduğu faaliyet ve süreçlerdir (Rotundo, Sackett, 2002). Performans, içinde bulunulan şart ve koşullara göre bir görevi tamamlama düzeyi ya da iş görenin davranış biçimidir. Diğer bir ifadeyle, bir çalışanın kendisine verilen zaman süresince görevlerini tamamlayıp bitirmek suretiyle ulaştığı sonuçlardır (Bingöl, 2006). Görev performansı, çalışanların kendilerine verilen görevi ne ölçüde iyi yaptığını, başarıya ulaşıp ulaşmadığını tanımlamaktadır. İş performansı ise, belirli bir görevin yerine getirilmesi ve bitirilmesi veya bir işin miktar, nitelik, zaman ve maliyet ölçütleri göz önünde bulundurularak yapılmasıdır (Smith, Goddard, 2002).

4.2. Firma Performansı

Firma performansı, firmanın sahip olduğu durumunu, elindeki kaynaklar ve örgüt düzeni içinde araştırır. Bununla birlikte firmanın mevcut şartlardaki sahip olduğu gücünden faydalanma düzeyini de gösterir (Tarım, 2004). Başka bir tanımda şöyle açıklanmıştır: Belirlenen zaman diliminde elde edilen sonuca göre, firma hedefinin ya da görevinin gerçekleştirilme derecesidir. Venkatraman ve Ramanujam (1986)'a göre firma performansı örgütsel etkinliğin bir yansımasıdır. Hult, Hurley ve Knight (2004)'e göre ise firma performansı temel stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesidir. Bununla birlikte pazar payı ve satışların artış göstermesi, kârlılıkla alakalı organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesidir. Damanpour ve Evan (1984) ise firma performansını sistem bakış açısıyla incelemişler ve sistematik süreçlerden dördüyle ilgilenme yeteneği olarak açıklamışlardır. Bunlar organizasyonun girdiler, dönüşüm, çıktılar ve geri bildirimidir. Biçkes ve Özdevecioğlu (2016) performansı, amaçlı ve planlı organizasyonel faaliyetlerdeki finansal anlamda olumlu katkıları olan

iyileşmeler olarak tanımlamıştır. Bu iyileşmeler satış miktarı, kârlılık, ürün çeşitliliği, çalışan sayısı gibi niceliksel kriterlerde veya yönetim anlayışı, kurumsal itibar, kalite, çevresel bilinç gibi niteliksel kriterlerde olabilir. Performans artışını sağlayan niceliksel iyileşme her zaman sayısal bir artış göstermeyebilir. Örneğin yeniden yapılanma sürecinde bir organizasyonun çalışan sayısında azalmalara gitmesiyle performansı artabilir.

Firma performansı finansal, operasyonel ve organizasyonel performans ölçütlerini içeren bir yapıdır. Bir işletmenin performansı, belirli bir zaman sonucunda elde edilen çıktısı veya işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesidir. Her işletme organizasyonel bir sistem olduğundan burada sistem olarak işletmenin yapısını gözlemlemek faydalı olur (Palmer, 2005, 115). Firma performansını belirlerken farklı kriterler ele alınmaktadır. Elitaş ve Ağca (2006)'ya göre firma performansını etkileyen unsurlar; maliyet, büyüme, müşteri memnuniyeti, verimlilik, saygınlık ve iş hayatının niteliğidir. Firma performansı; mal/hizmet kalitesindeki artış, inovasyon, girişimcilik, çevresel unsurlar, stratejik tercihler, yönetim yapısı, endüstri yapısı, insan sermayesi gibi faktörlerden etkilenmektedir (Erdem, Gül, Gül, 2013). Firma performansı daha geniş bir ifadeyle organizasyonel etkinlik yönetimi olarak değerlendirilmekte, uygulamada ve akademik araştırmalarda önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Deshpande, Farley ve Webster (1993), Hult, Hurley ve Knight (2004) gibi pek çok araştırmacı ait oldukları disiplinlere göre ve yaptıkları araştırma sorularıyla geliştirdikleri planlara göre performans ölçümünde farklı metodlar geliştirmiştir (Onağ, 2016). Deshpande, Farley ve Webster (1993) çalışmalarında Japon şirketlerindeki örgüt kültürü, müşteri odaklılık ve yenilikçiliği araştırmıştır. Firma performansını ölçerken firmanın verimliliğini, pazar payını ve büyüme oranlarını pazarda bulunan en büyük rakiplere göre kıyaslamışlardır. Araştırmalarında yeniliğe önem veren Japon firmalarının rakipleri ile kıyaslandığında daha yüksek performansa sahip oldukları tespit edilmiştir. Akgün ve diğ. (2013) ise işletme performansını yatırımların getirisi, brüt kar marjı (brüt kar/toplam satışlar) ve net kar ile ölçümlemiştir. Firmaların organizasyonel öğrenme yetenekleri ve inovasyon ile performansları arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Firmalar performans ölçümü sayesinde organizasyonun işleyişini bütünsel olarak görebilir. Başarı ve başarısızlıkların temel sebeplerini, sorunların kaynaklarını fark

edip etkili bir şekilde çözebilmek için yararlı bilgiler edinirler. Planlamaları dikkate alarak kaynak kullanımının etkinliğini ve olası performans açıklarını belirleyebilir. Ödüllendirilecek performansları fark edebilirler ve tüm bu süreçlere seyirci kalmayıp aktif rol alırlar (Baki, Ustasüleyman, 2001).

5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

5.1. Literatür Taraması ve Hipotezler

Bu bölümde araştırmanın amacına uygun olarak değişkenlerin literatür taramasıyla incelenmesine ve daha önce yapılan çalışmaların ışığında bu araştırmada oluşturulan hipotezlere yer verilecektir.

5.1.1. Organizasyonel Öğrenme ile Firma Performansı İlişkisi

Firmaların rekabet avantajı kazanıp bunu devam ettirebilmeleri için bilgi en önemli stratejik unsurdur. Firmalar bilgiye öğrenme sayesinde ulaşır ve yine öğrenmeyle kendileri yeni bilgiler oluşturur. Bu bağlamda organizasyonel öğrenme, firmanın verimli bir performansla ilerleyebilmesi ve gelişebilmesi için kilit faktörlerdendir (Chen, Liu, Wu, 2009). Bir organizasyon için öğrenme yeteneği sayesinde sahip olduğu doğru bilgi veya teknik yeterlilik çok önemlidir. Bu kazanımlarıyla organizasyon, daha iyi sonuçlara veya hedeflere hızlı bir şekilde ulaşabilir (Ting, 2012). Öğrenme yeteneği, organizasyonların pazardaki değişimleri daha hızlı fark edip uyum sağlayabilmelerine olanak tanımaktadır (Teece, Pisano, Shuen, 1997). Bu uyum arttıkça firma performansı artmaktadır.

Literatürde yapılan ampirik çalışmalarda organizasyonel öğrenmenin firma performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Garcia-Morales, Matias-Reche, Verdu-Jover, 2006; Alegre, Chiva, 2008; Jimenez-Jimenez, Cegarra-Navarro, 2007; Alegre ve diğ., 2012; Škerlavaj ve diğ. 2007; Papatya, Papatya, Haşimoğlu, 2008; Calantone, Çavuşgil, Zhao, 2002; Gomes, Wojahn, 2017). Organizasyonel öğrenme firma performansının yanında inovasyon kapasitesi ve müşteri değeri (Santos-Vijande ve diğ., 2005) gibi performans türlerini pozitif yönde etkilemektedir.

Baker ve Sinkula (1999) pazar yönlendirmesi, organizasyonel öğrenme ve organizasyonel performans arasındaki ilişkiyi büyük ve küçük ölçekli firmalardan elde ettikleri 411 anketi referans alarak değerlendirmiş ve organizasyonel öğrenmenin performans artışını doğrudan etkilediğini tespit etmişlerdir. Teo ve diğ. (2006) organizasyonel öğrenmeye yönelik yaptıkları çalışmada organizasyonel

öğrenme kapasitesinin performans ile pozitif ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Firma performansının artması için organizasyonel öğrenme kapasitesinin geliştirilmesinin şart olduğunu ifade etmişlerdir. Alegre ve Chiva (2008), organizasyonel öğrenme kabiliyetini deneyim, risk alma, dış çevreyle etkileşim, diyalog ve katılımcı karar vermeden oluşan beş temel boyutta inceledikleri çalışmalarında, organizasyonel öğrenme kabiliyetiyle ürün inovasyon performansı ve firma performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki belirlemişlerdir. Seramik karo endüstrisinde yaptıkları çalışmada tüm bu boyutların ürün inovasyonu performansına olan etkilerini de incelemişlerdir. Tafvelin, Schwarz ve Hasson (2017), ormancılık sektöründe yaptıkları araştırmada organizasyonel öğrenmeyle ilgili lider ekip algısal mesafesini değerlendirmiş ve çalışanların iş performansına olan etkilerini araştırmıştır. Yönetici ve çalışanlar arasındaki anlaşma ve işbirliği ile hareket etmenin, diyalogu sağlamanın çalışanların performansını pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Therin (2002), organizasyonel öğrenmenin hem firma performansını hem de inovasyon performansını güçlü bir şekilde etkilediğini, yeni bilgileri kullanmanın daha fazla inovasyon sağlayacağını savunmuştur. Ona göre yeni bilginin yüksek ya da düşük düzeyde oluşturulma ve kullanılma derecesi, inovasyon düzeyinin artımsal, radikal veya yıkıcı oluşunu belirlemektedir. Bu doğrultuda araştırma hipotezlerinden birincisi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H₁: Organizasyonel öğrenme, firma performansı üzerinde etkilidir.

5.1.2. Organizasyonel Öğrenme ile İnovasyon İlişkisi

Organizasyonel öğrenmeyle yeni bilgi ve fikirler oluşturulurken bunların uygulanmasına öncülük eden yaratıcılık da gelişir ve böylece inovasyon kolaylaşır. Avcı ve Küçükusta (2009), organizasyonel öğrenmenin bilgi yönetimini ve yaratıcılık kabiliyetini geliştirmesi sayesinde inovasyon sürecindeki önemine vurgu yapmıştır. İnovasyon problemleri çözerken yeni yollar ve yöntemler bulmayı amaçlayan bireysel ve topluluk halinde öğrenim süreci olarak betimlenebilir (Alegre, Chiva, 2008). Lam (2011) da benzer şekilde inovasyonu bilgi yaratma ve organizasyonel öğrenme süreci olarak nitelendirmiştir. Bu durumda organizasyonel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörler inovasyon çalışmalarını da olumlu yönde desteklemektedir (Chan, Lim, Keasberry, 2003; Alegre, Chiva, 2008).

Literatürde Salim ve Sulaiman (2011), Sebestová, J., Rylková (2011), Jimenez ve Valle (2011), Chen, Liu ve Wu (2009), Calantone, Çavuşgil ve Zhao (2002), Hurley ve Hult (1998), Hurley (2015), Keskin (2006), Pınar ve Arıkan (2015), Murat ve Kulualp (2010), Wignaraja (2012) gibi pek çok araştırmada organizasyonel öğrenme yeteneğinin, işletmelerin inovatif olmasındaki önemi vurgulanarak öğrenme ve inovasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Eshlaghy ve Maatofi (2011), organizasyonel öğrenmeyi öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik boyutlarıyla değerlendirdikleri ve inovasyonla ilişkisini inceledikleri çalışmalarında, tüm boyutlarla inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermiştir. Liao (2006) organizasyonel öğrenme boyutlarında Senge'nin 5 disiplini kullanarak araştırma yapmış, öğrenme bağlılığı dışındaki alt boyutlarla inovasyon kabiliyeti arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Papatya, Papatya ve Hamşioğlu (2008) organizasyonel öğrenme boyutlarından paylaşılan vizyon ile inovasyon arasında pozitif yönlü, çok güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Organizasyonel öğrenmenin diğer boyutları olarak ele aldıkları öğrenmeye bağlılık, takım halinde öğrenme, organizasyonel hafıza ve işlevler arası çapraz eşgüdümleme boyutlarıyla inovasyon arasında pozitif yönlü, anlamlı ama nispeten güçlü ilişkiler olduğunu belirtmişlerdir. Özdevecioğlu ve Bıçkes (2012) ISO verilerine göre Türkiye'nin en büyük 500 ve ikinci 500 sıralamasında yer alan 197 sanayi kuruluşunu baz alarak gerçekleştirdikleri araştırmada, organizasyonel öğrenmeyle inovasyon arasında ve çalışmada ayrı boyutlar halinde incelenen ürün, süreç, strateji ve pazar inovasyonları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğunu göstermişlerdir. Organizasyonel öğrenme seviyesi yükseldikçe firmaların inovasyon seviyesinin de yükseleceğini belirtmişlerdir. Škerlavaj, Song ve Lee (2010), Güney Kore'de 201 firmayla yaptıkları çalışmada, organizasyonel öğrenme ile tüm inovasyon türlerinin ilişkisini incelemişler, örgütsel öğrenmenin organizasyonel inovasyona doğrudan diğer inovasyon çeşitlerine dolaylı olarak etki ettiği sonucuna ulaşmıştır. Weerawardena, O'Cass ve Julian (2006) ise pazar odaklı öğrenme, ilişki odaklı öğrenme ve içsel odaklı öğrenme olarak değerlendirdikleri organizasyonel öğrenme boyutlarının her biri ile işletmelerin inovasyon düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Bu doğrultuda araştırma hipotezlerinden ikincisi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H₂: Organizasyonel öğrenme, ürün inovasyonu üzerinde etkilidir.

5.1.3. İnovasyon ile Firma Performansı İlişkisi

İşletmeler inovasyon çalışmaları yaptığında, hem rekabet avantajı kazanır, hem de performanslarının yükselmesine olumlu katkı sağlar (Karakılıç, 2009). İnovasyonun dinamik pazar koşullarında ve özellikle teknolojinin önemli olduğu sektörlerde işletmelere rekabet avantajı kazandırdığı görülmüştür (Zehir, Özşahin, 2006).

Literatürde inovasyonun performans üzerindeki pozitif yönlü etkisini ispatlayan pek çok çalışma mevcuttur (Jimenez-Jimenez , Sanz- Valle, 2011; Alegre, Chiva, 2013; Therrien, Doloreux, Chamberlin, 2011; Hult, Hurley, Knight, 2004; Dunk, 2011; Cainelli, Evangelista, Savona, 2006). Koellinger (2008), Avrupa’da e-ticaret yapan firmalar üzerinde bir çalışma yapmıştır. Araştırmanın sonucuna göre internete dayalı inovasyon yapan firmalar performans açısından rakiplerine kıyasla daha başarılıdır. Gray, Matear ve Matheson (2000), işletme performansını olumlu yönde etkileyen örgütsel unsurları tespit etmeye yönelik Yeni Zelanda’daki oteller üzerinde yaptıkları araştırmada; otel yöneticilerinin müşteri odaklı olmasının ve inovatif bir örgüt kültürü meydana getirmesinin işletme performansını artıracağını savunmuşlardır. Kutukız ve Tunçbilek (2008) de yine turizm sektöründeki 26 büyük firma üzerinde yaptıkları araştırmada benzer sonuçlara ulaşmıştır. Kostopoulos ve diğ. (2011) 461 Yunan firmasında çalışma yürütmüştür. Finansal performans dıştan bilgi akışları ile beslenen inovasyon faaliyetlerinden olumlu bir şekilde etkilenmiştir. İngiltere’de faaliyet gösteren hizmet sektöründeki işletmelerde performans ve inovasyon çeşitleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Oke (2007), 217 üst düzey yöneticiyle çalışma yapmıştır. Finans ve telekomünikasyon sektöründe ürün inovasyonlarının, ulaştırma ve perakende sektöründe hizmet inovasyonlarının performans üzerinde daha etkin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Erdil ve Kitapçı (2007) çalışmalarına Marmara bölgesindeki imalat sektöründe bulunan 96 firmayı dahil etmiş, işletmenin inovatif olmasının, işletme performansı için önemli bir değişken olduğunu, işletme inovatifliği ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yine Marmara bölgesinde kalite belgesine sahip küçük ve orta büyüklükteki 52 imalat firmasında 79 yöneticinin katılımıyla yapılan uygulamada benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Özşahin, Cigirim, Gök, 2005). Günday ve diğ. (2011) de Marmara bölgesindeki kimya,

tekstil, makine, otomotiv, metal ve elektrikli ev aletleri sektörlerinde faaliyet gösteren 184 firmayla yaptıkları araştırmada, ürün ve süreç inovasyonu ile finansal performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya koymuşlardır. Afyonkarahisar’da imalat sektöründe çalışan aile işletmelerinin üzerinde bir araştırma yapılmış, bu işletmelerin inovasyonla olan ilişkileri incelenmiştir. Likert ölçek kullanılmış ve anket işletme sahipleri ile üst düzey yöneticilerle yapılmış, 206 kullanılabilir anket elde edilmiştir. Bunun sonucunda inovasyon ile işletme performansı boyutlarından karlılık ve verimlilik arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır (Ağca, Kandemir, 2008). Başka bir araştırmayı ise Zehir ve Özşahin (2006), 2003 yılı İstanbul Sanayi Odası imalat satış gelirlerini dikkate alarak Türkiye’nin ilk 500 imalat işletmesinde yapmıştır. Bu çalışmaya 73 firma dahil edilmiş, 5’li Likert tipi ölçek kullanılmış, 214 analiz edilebilir ankete ulaşılmıştır. Araştırma neticesinde örgütsel faktörler içerisinde önemli bir kavram olan inovasyonun firma performansını olumlu etkilediği belirlenmiştir. İnovasyonun dinamik pazar koşullarında ve özellikle teknolojinin önemli olduğu sektörlerde işletmelere rekabet avantajı kazandırdığı görülmüştür. Bu doğrultuda araştırma hipotezlerinden üçüncüsü aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H₃: Ürün inovasyonu, firma performansı üzerinde etkilidir.

5.1.4. Organizasyonel Öğrenme, İnovasyon ve Performans İlişkisi

Alan yazını organizasyonel öğrenmenin performansa olan pozitif ve anlamlı etkisinin yanında, inovasyonun aracı değişken olarak değerlendirildiği çalışmaları da barındırmaktadır. Baker ve Sinkula (1999), Akgün ve diğ. (2013), Garcia-Morales, Llorens-Montes ve Verdu (2007), Sharafi, Jaber ve Maleki (2016), Çelik (2014) gibi araştırmalarda organizasyonel öğrenme sayesinde işletmelerin inovatif yeteneklerini geliştirdiği ve inovasyonun performansı pozitif yönlü etkilediği vurgulanmaktadır. Calantone, Çavuşgil ve Zhao (2002) hedef kitlesi ABD’deki büyük firmalardan oluşan araştırmalarında, firmaların öğrenme yönlülüğün inovasyonu pozitif yönde etkilediğini ve inovasyon aracılığıyla firma performansını da artırdığını tespit etmişlerdir. Daha önceki çalışmalar dikkate alındığında bu çalışmada incelenen değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüş ve araştırma modeli buna göre oluşturulmuştur. Bazı araştırmalar, değişkenler arasında anlamlı ilişki olduğunda yapılabilen aracılık testini gerçekleştirmiş ve ortaya çıkan ilişkiyi

tartışmıştır. Dharmadasa (2009), organizasyonel öğrenme ile performans arasındaki ilişkiyi inovasyonun pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir. Chen, Liu ve Wu (2009), yaptıkları araştırmada yönetsel inovasyon ve teknik inovasyonu aracı değişken olarak kullanmıştır. Organizasyonel öğrenmenin bu inovasyon türleri aracılığıyla performansı dolaylı olarak pozitif yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Alegre ve diğ. (2012) öğrenme kabiliyetiyle ürün inovasyonu performansı arasında pozitif ilişki olduğunu ve ürün inovasyonu vasıtasıyla firma performansı göstergelerinden ihracat düzeyini geliştirdiğini belirtmişlerdir. Bu araştırmalarla organizasyonel öğrenmenin firma performansı üzerindeki etkisinin inovasyon aracı değişkeniyle güçlendiği ispatlanmaktadır.

Gomes ve Wojahn (2017) tekstil endüstrisinde faaliyette bulunan 92 küçük ve orta ölçekli işletmede, organizasyonel öğrenme kabiliyetinin inovasyon performansı ve organizasyonel performansa olan etkisini araştırmışlardır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki organizasyonel öğrenme kabiliyetinin inovasyon performansını büyük ölçüde etkilediği ancak organizasyonel performansa olan etkisinin küçük oranda olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan organizasyonel öğrenme kabiliyetinin inovasyonu kolaylaştırdığı çıkarımına ulaşmışlardır. Hussein ve diğ. (2016), Malezya Yüksek Öğretim Kamu Kurumunda akademisyenlerle yaptıkları çalışmada, öğrenen organizasyon kültürü seviyesinin organizasyonel inovasyon ve organizasyonel performans ile ilişkisini incelemişlerdir. Araştırmaya 40 akademisyen katılmış, değerlendirdikleri tüm değişkenler arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Sürekli öğrenme boyutu organizasyonel performansla, takım çalışması ve işbirliği boyutu organizasyonel inovasyonla yüksek oranda ilişkili bulunmuştur. Macher ve Mowery (2009), planlanmış öğrenme sistemlerinin firmalarda yenilenmiş süreçleri oluştururken katkı sağladığını ve firma performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Vaccaro, Parente ve Veloso (2010)'a göre işletme performansını olumlu yönde etkileyen unsurlardan biri bilgi yönetim araçlarının etkin olarak kullanılmasıdır. Bu araçlar etkin kullanılırsa yeni ürünler ve hizmet gelişir, bunun sonucunda ise işletme performansı artış gösterir. Bu doğrultuda araştırma hipotezlerinden dördüncüsü aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H4: Organizasyonel öğrenmenin firma performansı üzerindeki etkisinde ürün inovasyonunun aracı rolü vardır.

Ayrıca araştırma kapsamında incelenen kavramların çalışan demografik özellikleriyle değişip değişmediğini değerlendirmek üzere aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H₅: Çalışanların organizasyonel öğrenme algılamaları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H_{5a}: Çalışanların organizasyonel öğrenme algılamaları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{5b}: Çalışanların organizasyonel öğrenme algılamaları, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{5c}: Çalışanların organizasyonel öğrenme algılamaları, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{5d}: Çalışanların organizasyonel öğrenme algılamaları, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{5e}: Çalışanların organizasyonel öğrenme algılamaları, çalışılan banka türüne göre farklılık göstermektedir.

H_{5f}: Çalışanların organizasyonel öğrenme algılamaları, işyeri kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{5g}: Çalışanların organizasyonel öğrenme algılamaları, toplam kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

5.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, organizasyonel öğrenme, ürün inovasyonu ve firma performansı arasındaki ilişkiyi bankacılık sektöründe incelemektir. Organizasyonel öğrenme kabiliyetinin ürün inovasyonu üzerindeki etkisini, organizasyonel öğrenme kabiliyetinin firma performansı üzerindeki etkisini, ürün inovasyonunun firma performansı üzerindeki etkisini ve organizasyonel öğrenme kabiliyetinin ürün inovasyonu aracılığıyla firma performansı üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmanın diğer amacı bu kavramların çalışanların demografik özellikleriyle (*cinsiyet, yaş, eğitim durumları*, kıdem) değişip değişmediği incelemektir.

5.3. Araştırmanın Önemi

Literatürde organizasyonel öğrenme ile inovasyon, organizasyonel öğrenme ile firma performansı ve inovasyon ile firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma mevcuttur. Ancak organizasyonel öğrenme, inovasyon ve firma performansı değişkenlerini bir arada değerlendiren araştırmalar sınırlı sayıdadır. Araştırmalar çok farklı sektörlerde yapılmış olup, bankacılık sektörü çalışanlarına yönelik çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmayla bankacılık sektörü perspektifinden yaklaşılarak literatüre katkı sağlanacak ve özellikle yerli yazındaki boşluk doldurulacaktır. Ayrıca iş dünyası açısından; araştırma konusu hakkında uygulayıcıların farkındalık kazanması ve işletmelerin kendilerini öğrenme ve inovasyon yetenekleri konusunda geliştirebilecekleri yolları fark etmeleri bakımından önemlidir.

5.4. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesi Türkiye'deki banka çalışanlarıdır. Nicel araştırma yönteminde kullanılan kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiş ve örneklemeden hareketle Türkiye'deki beş bankanın çalışanlarına ulaşılmıştır. Her kademedeki çalışanlardan oluşan 220 anket dönüşü sağlanmış, eksik ya da hatalı doldurulan anketler araştırmadan çıkarılarak 214 anket formuyla çalışmanın bulguları değerlendirilmiştir. Araştırmada organizasyonel öğrenmenin her çalışma seviyesinde nüfuz edişini değerlendirebilmek ve dolayısıyla daha homojen bir şekilde veri toplayabilmek için, anket sadece yönetim kademesinde değil her seviyede çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

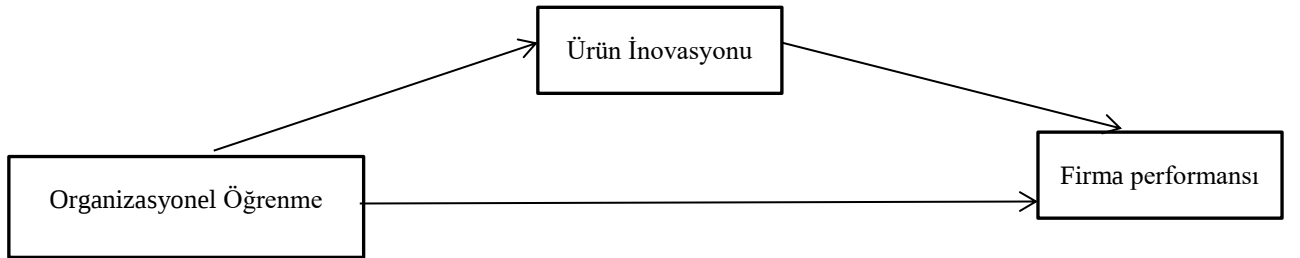
5.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemi, veri toplama aracı olarak da anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yöntemiyle daha geniş kitleye ulaşılarak daha büyük örnekleme ulaşılabilir ve böylece bulguların güvenilirliği artar. Ayrıca anket ile tek seferde çok sayıda veriye en ekonomik ve hızlı şekilde ulaşılmaktadır (Yazıcıoğlu, Erdoğan, 2011). Bu avantajlarından ötürü sosyal bilimlerde en çok tercih edilen anket yöntemi bu çalışmanın veri toplama aracını oluşturmuştur. Anketteki soruların anlaşılabilir ve kısa olmasına önem verilmiştir.

Anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda organizasyonel öğrenme, ürün inovasyonu ve firma performansı değişkenlerini ölçmek için 25 ifade oluşturulmuş ve 5'li Likert Ölçeği kullanılmış, katılımcıların her bir ifadeye katılma düzeyini 1'den (Kesinlikle Katılmıyorum) 5'e (Kesinlikle Katılıyorum) kadar derecelendirilmiş ölçekte işaretlemeleri istenmiştir. İlk kısımda toplam 3 tane ters kodlu soru bulunmaktadır. Bu sayede her katılımcı için verdikleri cevapların tutarlılığı ve algılamada bir sorun olup olmadığı değerlendirilmiştir. İkinci kısımda ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik (yaş, eğitim seviyesi ve kıdem) 9 ifadeye yer verilmiştir. Demografik ifadeler anketin sonunda yer verilmesinin sebebi, katılımcıların anketin sonuna doğru dikkatlerinin azalabileceği düşüncesidir.

5.6. Araştırmanın Modeli

Yapılan literatür taraması neticesinde araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde kurulmuştur.



Şekil 9: Araştırma Modeli

Bu modelde organizasyonel bağımsız değişken, firma performansı bağımlı değişken, ürün inovasyonu ise aracı değişkendir. Aracı değişken, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında bulunur ve iki değişken arasında bağlantı görevini sağlar. Aracı değişkenin varlığından bahsedebilmek için üç veya daha fazla değişkenin nedensel ardışıklığı bulunmalıdır. Baron ve Kenny tarafından 1986 yılında geliştirilen aracı değişken analiz yöntemine göre, bir değişkenin aracı rolü üstlenebilmesi için aşağıdaki şartları sağlaması gerekir:

- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
- Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.

- d) Aracı değişken bağımsız değişken ile birlikte bir model oluşturduğunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalırken, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır. Analiz sonucunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkarsa tam aracılık, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisi meydana gelmektedir (Karagöz, 2017).

5.7. Anketin Oluşturulmasında Kullanılan Ölçekler

Çalışmanın saha araştırması kısmında kullanılan anket formunda bulunan ifadeler, orijinali İngilizce olan ve literatürde daha önce farklı araştırmacılar tarafından kullanılmış ölçeklerden temin edilmiştir. Bu ölçeklerin araştırma için uygunluğunun belirlenmesi sürecinde geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Eğer uygun bir ölçüm aracı varsa, yeni bir ölçeğin geliştirilmesi yerine mevcut ölçeğin kullanılması kabul edildiğinden ölçeklerin orijinal hallerine bağlı kalınmıştır.

Araştırmada organizasyonel öğrenme için Baker ve Sinkula (1999), tarafından geliştirilen ve 18 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte organizasyonel öğrenme öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ürün inovasyonu için Wang ve Ahmed (2004) tarafından geliştirilen inovasyon ölçeğinden yararlanılmış ve sadece ürün inovasyonu boyutundaki toplam 4 ifade kullanılmıştır. Firma performansı için Akgün ve diğ. (2013) tarafından geliştirilen 3 ifadeli ölçek kullanılmıştır.

5.8. Veri Analizi

Araştırma kapsamında banka çalışanlarından sağlanan verileri analiz etmek için SPSS for Windows 18 istatistik paket programı kullanılmıştır. Anket formunda yer alan sorular kodlanmış, ardından cevaplar veri halinde düzenlenerek programa girilmiş ve analiz edilmiştir. Betimleyici istatistiklerin yorumlanmasında frekans, yüzde dağılım (%) ve ortalama $\pm$ standart sapma gösterimi kullanılmıştır. Bu sayede 5’li likert ölçekli sorulara verilen cevapların ortalama ne kadar saptığı da belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tutarlılıklarına ve güvenilirliklerine bakmak için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış; faktör analizi yapılarak yapısal

geçerlilikleri kontrol edilmiş, tüm değişkenlerin birbirleriyle ilişkisini tespit etmek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmış, farklılıklar tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile değerlendirilmiş, demografik değişkenlere göre farklılıkları araştırmak için t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Regresyon analizi iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bir değişkeni kullanarak diğer değişken hakkında tahminlerde (estimation) bulunmak ya da o konu hakkında kestirimler (prediction) yapabilmek amacıyla yapılmaktadır. Tek yönlü Anova testi ya da varyans analizi, ilişkisi bulunmayan iki veya daha fazla grup ortalaması arasında anlamlı bir şekilde farkın olup olmadığını test etmek için kullanılmaktadır. İstatistiksel kararlarda anlamlı farklılık göstergesi olarak $p \leq 0.05$ düzeyi kabul edilmiştir.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen verilerin analiz sonuçlarına, bunlarla ilgili bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik dağılımlar, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ve hipotez testleri başlıklarında bulgular incelenmiştir.

6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya bankacılık sektöründe çalışan 214 kişi katılmıştır. Araştırma katılımcılarının cinsiyetleri, medeni halleri, yaş aralıkları, eğitim durumları, çalıştıkları bankanın türü, işyerindeki kıdemleri ve bankacılık sektöründeki toplam kıdemleri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Bankacılık Çalışanlarına İlişkin Demografik Bilgiler

Demografik Özellikler		Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	94	43,9
	Erkek	120	56,1
Medeni Hal	Evli	125	58,4
	Bekar	89	41,6
Yaş	21-30	121	56,5
	31-40	78	36,4
	41 ve üzeri	15	7
Eğitim	Ön Lisans ve Lisans	158	73,8
	Y. Lisans ve Doktora	50	23,4
Banka Türü	Katılım	191	89,3
	Mevduat	23	10,7
İşyeri Kıdemi	1 yıldan az	11	5,1
	1-5 yıl arası	89	41,6
	6-10 yıl arası	78	36,4
	11-15 yıl arası	24	11,2
	16 yıl ve üzeri	12	5,6
Toplam Kıdem	1 yıldan az	8	3,7
	1-5 yıl arası	100	46,7
	6-10 yıl arası	62	29,0
	11-15 yıl arası	29	13,6
	16 yıl ve üzeri	15	7

Tablo 4'te görüldüğü üzere toplam 214 katılımcının 94'ü (%43,9) kadın 120'si (%56,1) erkektir. Katılımcıların büyük çoğunluğu evlidir (% 58,4) ve 21-30 yaş (%56,5) aralığındadır. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğindeyse %73,8'inin ön lisans ve lisans mezunu, %23,4'ünün yüksek lisans ve doktora mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmanın gerçekleştirildiği bankaların büyük çoğunluğu % 89,3 oranla katılım bankasıdır. Çalışanların aynı bankada çalışma süresine bakıldığında en fazla katılımın % 41,6 oranında 1-5 yıl arası, %36,4 oranında 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip kişilerden oluştuğu; bankacılık sektöründeki toplam kıdem incelendiğindeyse en fazla katılımı %46,7 oranıyla 1-5 yıl arası ve %29 oranıyla 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip kişilerin oluşturduğu saptanmaktadır.

6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizi

Ölçek güvenilirliği, anketin ölçmek istenen özelliği ne seviyede doğru ölçtüğünü ve verilerin tesadüfi hatalardan hangi derecede arındığını belirtmektedir. Güvenilirlik, sağlanan ölçümlere dair yorumlar ve ardından yapılacak analizler için temel oluşturur. Ölçeğin araştırılan konuyu ne ölçüde ifade ettiğini ve ankette bulunan soruların birbirleriyle olan tutarlılığını temsil ettiğinden güvenilirlik analizi yapılan her ölçümü kapsamaktadır. Ölçek güvenilirliğini test etmek üzere Cronbach Alfa değeri uygulanmıştır. Ölçek güvenilirlikleri değerlendirilirken; Alfa değeri 0,4'ten küçükse ölçeğin güvenilirliği düşük, alfa değeri 0,6 ile 0,8 arasındaysa ölçek oldukça güvenilir, alfa değeri 0,8'den büyükse yüksek derecede güvenilir yorumu yapılmaktadır (Kalaycı, 2016). Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sorucunda her bir ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,8'den büyük bulunmuştur, dolayısıyla ölçeklerin sosyal bilimler açısından yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.

Ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek için yararlanılan başka bir yöntem madde toplam korelasyon analizidir. Madde-toplam korelasyon değerlerinin 0,3'ten daha fazla olması gerekmektedir. Araştırmada yararlanılan organizasyonel öğrenme ölçeğinin madde-toplam korelasyon değerleri incelendiğinde iki ifadenin 0,3'ten küçük olduğu görülmüş ve bu ifadeler ölçekten çıkartılmıştır. Çıkartılan ifadeler şunlardır:

- Kim olduğumuz ve kurum olarak nereye doğru gittiğimiz hakkında iyi ifade edilmiş bir anlayış vardır (Madde No:7).

- Kurumumuzdaki yöneticiler “dünya görüşlerinin” sorgulanmasını istemezler (Madde No:14).

Bu ifadeler çıkartıldıktan sonra organizasyonel öğrenme ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,945’ten 0,952’e yükselmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri aşağıdaki Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5: Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	Cronbach Alfa Değeri	İfade Sayısı
Organizasyonel Öğrenme Ölçeği	0,952	16
Ürün İnovasyonu Ölçeği	0,852	4
Firma Performansı Ölçeği	0,895	3

Bu araştırmada organizasyonel öğrenme ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,952, ürün inovasyonu ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,852, firma performansı ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,895 bulunmuştur. Tabloda görüldüğü gibi her bir ölçeğin alfa değeri 0,8’den büyüktür ve ölçekler yüksek derecede güvenilirdir.

6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğini kontrol etmek için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, araştırmaya konu olan çok sayıda değişkenin, daha az sayıda temel değişkenle (faktörle) anlatılıp anlatılamayacağını inceler (Gürbüz, Şahin, 2016). Kalaycı (2016) faktör analizinin aşamalarını veri setinin analize uygunluğunun kontrolü, faktörlerin elde edilmesi, faktörlerin rotasyonu ve faktörlerin isimlendirilmesi olarak belirtmektedir. Elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğunun belirlemesinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri uygulanmaktadır. KMO örneklem yeterliliği ölçütünün 0,5’ in üzerinde olması gerekmektedir ve oran büyüdükçe, veri setinin faktör analizine uygunluğu artmaktadır. Değişkenler arasında yeterli düzeyde ilişki olup olmadığını gösteren Barlett testi sig. değerinin anlamlı çıkması ($p < 0,05$) gerekmektedir. Ölçeğin kaç faktörle ifade edilebileceğinin belirlenmesinde bir faktörle bağlantılı varyans miktarını gösteren Özdeğer (Eigenvalue) istatistiği kullanılmaktadır. Uygulamada genellikle özdeğeri 1’den büyük olan faktörler dikkate alınmaktadır (Kalaycı, 2016).

6.3.1. Organizasyonel Öğrenme Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Organizasyonel öğrenme ölçeğinde madde-toplam korelasyon değerlerinin düşüklüğü sebebiyle iki ifade ölçekten çıkarılmıştı. Organizasyonel öğrenme için KMO test değeri 0,945 çıkmıştır ve bu değerin 0,50'den büyük olması veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu ifade eder. KMO değeri 0,9'un üzerinde olduğu için faktör analizine uygunluğu mükemmel olarak değerlendirilmektedir. Diğer uygunluk değerlendirmesi Bartlett testinin Bartlett sig<0,05 eşitliğini sağlayarak X^2 2755,149, df 120 ve p=0,000 güven derecesinde anlamlı olduğu ve değişkenler arasında yüksek korelasyonların bulunduğu görülmüştür. Bu iki test birlikte değerlendirildiğinde veri setinin faktör analizi için çok iyi durumda olduğu söylenebilir.

Organizasyonel öğrenme ölçeğinde toplam açıklanan varyans değerleri Tablo 6'da verilmektedir. Tabloda faktör çıkarmadan önceki başlangıç (Initial Eigenvalues), faktörleştirme sonrası (Extraction Sums of Squared Loadings) ve Varimax dik döndürme rotasyon sonrası (Rotation Sums of Squared Loadings) değerler olmak üzere özdeğerler bulunmaktadır.

Tablo 6: Organizasyonel Öğrenme Toplam Açıklanan Varyans Tablosu

Toplam Açıklanan Varyans									
Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Faktörleştirme Sonrası Özdeğerler			Varimax Rotasyonu Sonrası Özdeğerler		
	Toplam Özdeğer	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam Özdeğer	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam Özdeğer	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	9,464	59,151	59,151	9,118	56,988	56,988	5,265	32,908	32,908
2	1,247	7,792	66,943	,918	5,735	62,724	4,771	29,816	62,724
Extraction Method: Principal Axis Factoring.									

Toplam sütununda özdeğeri 1'den büyük olan faktörler değerlendirmeye alındığından iki faktör oluşmuştur. Oluşan her faktörün varyans (%) sütununda varyansın yüzde kaçını açıkladıkları görülmektedir. Kümülatif % sütununda birikimli olarak açıkladıkları varyans toplamı sonucu görülmektedir ve bu analizde toplam varyansın %62,724 'ünü açıkladıkları görülmektedir. Açıklanan varyans ile araştırma ölçeğinden elde edilen bilgi doğru orantılı olduğundan kümülatif varyans değeri % 50'nin altında olmamalıdır. Rotasyon, maddelerin hangi faktörde yer alacağını daha belirgin hale getirilmesi işlemidir ve faktörlerin göreceli değerini eşitlemektedir.

Rotasyon sonrasında 1. Faktör değişkenliğin %32,9'unu, 2. Faktör % 29,8'ini açıklamaktadır.

Tablo 7 organizasyonel öğrenme ölçeğinin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 7:Organizasyonel Öğrenme Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Madde No	İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Güvenilirlik Cronbach Alfa
Faktör 1 (Paylaşılan Vizyon ve Açık Fikirlilik)			32,908	0,939
15	Kurumumuz açık fikirliliğe çok değer verir.	0,802		
16	Yöneticilerimiz çalışanları alışılmışın dışında düşünmeye teşvik ederler.	0,774		
18	Kurumumuzda orijinal fikirlere çok değer verilir.	0,729		
8	Kurumumuzun vizyonu konusunda tüm düzeylerde, fonksiyonlarda ve bölümlerde tam bir görüş birliği vardır.	0,666		
10	Çalışanlar kendilerini kurumun geleceğinin belirlenmesinde pay sahibi olarak görürler.	0,66		
17	Sürekli inovasyonun vurgulanması kurumsal kültürümüzün bir parçasıdır.	0,657		
13	Yaptığımız işin yöntemiyle ilgili ortak paylaşılan varsayımlar konusunda düşüncelerimizi ifade etmekten çekinmeyiniz.	0,651		
9	Bütün çalışanlar kurumun hedeflerine bağlılık gösterir.	0,64		
11	Üst düzey yöneticiler, kurumun vizyonunu alt kademe çalışanlarıyla paylaşırlar.	0,615		
12	Kurumumuzda iyi tanımlanmış bir vizyon YOKTUR.	0,496		
Faktör 2 (Öğrenmeye Bağlılık)			29,816	0,897
4	Öğrenme, kurumumuzun devamlılığı için gerekli bir değer olarak görülür.	0,867		
3	Kurumumuzdaki genel kanı, çalışan öğrenmesinin bir masraf değil bir yatırım olduğudur.	0,802		
2	Kurumumuzun temel değerlerinden olan öğrenme, gelişmenin anahtarıdır.	0,797		
1	Yöneticilere göre kurumumuzun öğrenme yeteneği, rekabet avantajımızın anahtarıdır.	0,697		
6	Ortak görüşümüze göre, öğrenmeyi bırakmak kurumumuzun geleceğini tehlikeye atar.	0,587		
5	Kurum kültürümüze göre, çalışanların öğrenmeleri önemli bir öncelik DEĞİLDİR.	0,475		
		Toplam	62,724	
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği (KMO)			0,945	
Bartlett Küresellik Testi - Ki Kare			2755,149	
df			120	
Anlamlılık (p)			0,000	
n			214	

Sonuçlara göre toplam 16 ifadeden oluşan organizasyonel öğrenme ölçeği 6 ifade ve 10 ifade olan iki faktöre ayrılmıştır. Baker ve Sinkula (1999)'nın geliştirdiği bu ölçeğin orijinali 18 ifadeden oluşmakta ve 6'şar ifadeden oluşan üç faktöre ayrılmaktadır. Bu faktörler ilk 6 ifade için öğrenmeye bağlılık, sonraki 6 ifade için paylaşılan vizyon ve son 6 ifade için açık fikirliliktir. Bu araştırmadaysa ilk 6 ifade faktör oluşturmuş, yani öğrenmeye bağlılık faktörü sağlanmıştır. Ancak ölçekten çıkartılan iki ifadeden biri orijinal ölçeğe göre paylaşılan vizyon faktöründe, diğeri açık fikirlilik faktöründedir ve orijinal ölçekte bulunan iki faktör birleşip tek bir faktörde toplanmıştır. Faktörlerin isimlendirilmesinde orijinal ölçeğe sadık kalınarak Faktör 1 için “Paylaşılan Vizyon ve Açık Fikirlilik”, Faktör 2 için “Öğrenmeye Bağlılık” isimleri uygun görülmüştür. Her ifade için faktör yükleri yüksek kabul edilebilir, yalnızca ters kodlu iki soruda faktör yükü 0,5'in altına düşmüştür ancak kabul edilebilir düzeyde olduğundan bu ifadeleri ölçekten çıkartmaya gerek görülmemiştir. İki faktör için yapılan güvenilirlik analizinde Faktör 1 (Paylaşılan Vizyon ve Açık Fikirlilik) için Cronbach alfa değeri 0,939, Faktör 2 (Öğrenmeye Bağlılık) için Cronbach alfa değeri 0,897 olarak bulunmuştur. Organizasyonel öğrenme ölçeğinin tamamı içinse Tablo 5'te görüleceği gibi Cronbach alfa değeri 0,952'dir. Bu değerler ölçeğin ve faktörlerinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Organizasyonel öğrenme ölçeğinde ortaya çıkan iki faktör toplam varyansın % 62,724'ünü açıklamaktadır.

6.3.2. Ürün İnovasyonu Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Tablo 8'de verilen ürün inovasyonu ölçeği için toplam açıklanan varyans tablosu incelendiğinde, KMO test değerinin 0,783 çıktığı görülmektedir. Bu değer 0,50'den büyük olması veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu ifade eder. Diğer uygunluk değerlendirmesi Bartlett testinin Bartlett sig<0,05 eşitliğini sağlayarak X^2 488,140, df 6 ve p=0,000 güven derecesinde anlamlı olduğu ve değişkenler arasında yüksek korelasyonların bulunduğu görülmüştür. Bu iki test birlikte değerlendirildiğinde veri setinin faktör analizi için çok iyi durumda olduğu söylenebilir.

Tablo 8: Ürün İnovasyonu Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans Tablosu

Toplam Açıklanan Varyans						
Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Faktörleştirme Sonrası Özdeğerler		
	Toplam Özdeğer	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam Özdeğer	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	2,845	71,12	71,12	2,553	63,825	63,825
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği						0,783
Bartlett Küresellik Testi - Ki Kare						488,140
df						6
Anlamlılık (p)						0,000

Tablo 8’de faktör çıkarmadan önceki başlangıç (Initial Eigenvalues) ve faktörleştirme sonrası (Extraction Sums of Squared Loadings) özdeğerler bulunmaktadır. Ürün inovasyonu ölçeği tek boyut olarak beklenmektedir ve faktör analizi sonucunda özdeğeri 1’den büyük çıkan tek faktör olduğundan bu beklenti doğrulanmıştır. Ürün inovasyonu ölçeği faktörleştirme sonrasında toplam varyansın % 63,825’ini açıklamaktadır.

6.3.3. Firma Performansı Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Tablo 9’da verilen firma performansı ölçeği için toplam açıklanan varyans tablosu incelendiğinde, KMO test değerinin 0,703 çıktığı görülmektedir. Bu değer 0,50’den büyük olması veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu ifade eder. Diğer uygunluk değerlendirmesi Bartlett testinin Bartlett sig<0,05 eşitliğini sağlayarak X^2 439,645, df 3 ve p=0,000 güven derecesinde anlamlı olduğu ve değişkenler arasında yüksek korelasyonların bulunduğu görülmüştür. Bu iki test birlikte değerlendirildiğinde veri setinin faktör analizi için çok iyi durumda olduğu söylenebilir.

Tablo 9: Firma Performansı Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans Tablosu

Toplam Açıklanan Varyans						
Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Faktörleştirme Sonrası Özdeğerler		
	Toplam Özdeğer	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam Özdeğer	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	2,485	82,824	82,824	2,265	75,496	75,496
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği						0,703
Bartlett Küresellik Testi - Ki Kare						439,645
df						3
Anlamlılık (p)						0,000

Tablo 9’da faktör çıkarmadan önceki başlangıç (Initial Eigenvalues) ve faktörleştirme sonrası (Extraction Sums of Squared Loadings) özdeğerler bulunmaktadır. Firma performansı ölçeği tek boyut olarak beklenmektedir ve faktör analizi sonucunda özdeğeri 1’den büyük çıkan tek faktör olduğundan bu beklenti doğrulanmıştır. Firma performansı ölçeği faktörleştirme sonrasında toplam varyansın % 75,496’sını açıklamaktadır.

6.4. Tanımlayıcı Analizler

Banka çalışanlarının organizasyonel öğrenme, ürün inovasyonu ve firma performansı değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikleri Tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 10: Tanımlayıcı İstatistikleri Analizler

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma (ss)
Organizasyonel Öğrenme	3,73	0,75
<i>Faktör 1: Paylaşılan Vizyon ve Açık Fikirlilik</i>	3,62	0,79
<i>Faktör 2: Öğrenmeye Bağlılık</i>	3,91	0,79
Ürün İnovasyonu	3,59	0,85
Firma Performansı	3,61	0,93

Not: N=214

Organizasyonel öğrenme ölçeğinin bütününe yönelik aritmetik ortalama 3,73 (ss: 0,75), paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik (faktör 1) boyutu için ortalama 3,62 (ss: 0,79) ve öğrenmeye bağlılık (faktör 2) boyutu için ortalama 3,91 (ss:0,79) olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda bankacılık çalışanlarının büyük çoğunluğunun organizasyonel öğrenme ölçeğinde verdikleri yanıtlar “katılıyorum” şeklindeki olumlu cevaba yakındır. Ürün inovasyonu ölçeği için tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde ortalama 3,59 (ss:0,85) ve firma performansı ölçeği için ortalama 3,61 (ss: 0,93) olarak belirlenmiştir. Bu durumda ürün inovasyonu ve firma performansı ölçeklerinde de çalışanların büyük kısmı “katılıyorum” şeklindeki seçeneğe yönelmiştir. Standart sapmalara bakıldığında tüm değerlerin 1’in altında olduğu fark edilmektedir. Bu skorlar anketin tamamı için çalışanların olumlu seçeneğe yöneldiklerini ve iyi olarak değerlendirilebileceğini ifade etmektedir.

6.5. Araştırma Hipotez Testleri (Regresyon Analizi)

Araştırma kapsamında kurulan hipotezleri test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi değerlendirmek üzere kullanılan istatistiksel metottur. Eğer analizde bir bağımsız değişken varsa tek değişkenli regresyon analizi, birden fazla bağımsız değişken varsa çok değişkenli regresyon analizi söz konusudur. Regresyon analiziyle bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişken(ler)ce açıklandığı belirlenmektedir (Altunışık ve diğ., 2004).

Regresyon analizinden elde edilen sonuçlar yorumlanırken anlamlılık dereceleri, düzeltilmiş R^2 ve beta değerleri incelenmektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkendeki değişimlerin ne kadarlık yüzdesini açıklayabildiğini ifade etmektedir. Eğer kurulan model anlamlıysa her bir bağımsız değişkenin Beta değerleri ve bu değerlerin anlamlılık dereceleri değerlendirilmektedir. Beta değerleri bağımsız değişkenlerin bir birim değişmesi durumunda bağımlı değişkenin kaç birim değişeceğini, yani bağımlı değişkeni ne önemde açıkladığını göstermektedir. Bu çalışmada yapılan analizler % 5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Regresyon analizindeki önemli göstergelerden biri de Durbin-Watson katsayısıdır. Durbin-Watson testi, bir modelde hata teriminin otokorelasyonlu olup olmadığını tespit etmek amacıyla kullanılır. Otokorelasyon ise hata terimlerinin diğer hata terimleri ile aralarındaki ilişkiyi ölçer. Durbin-Watson katsayısı 0 ile 4 arasında değişmekte ve 0'a yakın değerler aşırı pozitif korelasyonu, 4'e yakın değerler aşırı negatif korelasyonu, 2'ye yakın değerler ise otokorelasyon olmadığını belirtmektedir. Dolayısıyla Durbin-Watson değerinin 1,5 ile 2,5 arasında olması istenir (Kalaycı, 2016).

Araştırma kapsamında “H₁: Organizasyonel öğrenme, firma performansı üzerinde etkilidir.” hipotezine ait regresyon analizi sonuçları Tablo 11, Tablo 12 ve Tablo 13'te sunulmaktadır:

Tablo 11:Organizasyonel Öğrenme ile Firma Performansı Arasındaki Regresyon Analizi

Model özeti ^b										
Model	R	R ²	Düz. R ²	Tahminin Std. Hatası	ΔR^2	F	df1	df2	p	Durbin-Watson
1	0,660 ^a	0,436	0,433	0,7057	0,436	163,706	1	212	0,000	2,032
a.Bağımsız Değişken: (Sabit), öğrenme										
b. Bağımlı değişken: performans										

Tablo 12:Organizasyonel Öğrenme ile Firma Performansı Arasındaki Regresyon Analizi Anova Sonuç Tablosu

ANOVA ^b						
Model	Kareler Toplamı	df	Ort. kare	F	p	
1	Regression	81,527	1	81,527	163,706	0,000 ^a
	Residual	105,578	212	0,498		
	Total	187,105	213			
a.Bağımsız Değişken: (Sabit), öğrenme						
b. Bağımlı değişken: performans						

Tablo 13: Organizasyonel Öğrenme ile Firma Performansı Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Sonuç Tablosu

Katsayılar ^a						
Model		Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	0,545	0,244		2,231	0,027
	öğrenme	0,822	0,064	0,660	12,795	0
a. Bağımlı değişken: performans						

Tablolarda görüldüğü gibi, bağımsız değişken olarak ele alınan organizasyonel öğrenme ile bağımlı değişken işletme performansı arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini gösteren p değeri 0,05' in altındadır. F değeri de modelin anlamlılığını belirten bir ifadedir ve F=163,706'dır. Yapılan analiz sonucunda düzeltilmiş R² değeri 0,433 olarak elde edilmiştir. Buna göre organizasyonel öğrenme, firma performansındaki değişimin yaklaşık %43'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş beta katsayısı (β) 0,660 olarak hesaplanmıştır, değer pozitif olması ilişkinin pozitif yönlü olduğunu belirtmektedir. Organizasyonel öğrenmenin işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. Analizin Durbin-Watson katsayısı 2,032 olarak hesaplanmıştır ve bu sonuç otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. Tüm bu değerlendirmeler ışığında H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

“H₂: Organizasyonel öğrenme, ürün inovasyonu üzerinde etkilidir.” hipotezine ait regresyon analizi sonuçları Tablo 14, Tablo 15 ve Tablo 16’da sunulmaktadır:

Tablo 14: Organizasyonel Öğrenme ile Ürün Inovasyonu Arasındaki Regresyon Analizi

Model özeti ^b										
Model	R	R ²	Düz. R ²	Tahminin std. hatası	ΔR^2	F	df1	df2	p	Durbin-Watson
1	0,763 ^a	0,583	0,581	0,55472	0,583	295,992	1	212	0	1,984
a. Bağımsız Değişken: (Sabit), öğrenme										
b. Bağımlı değişken: inovasyon										

Tablo 15: Organizasyonel Öğrenme ile Ürün Inovasyonu Arasındaki Regresyon Analizi Anova Sonuç Tablosu

ANOVA ^b						
Model	Kareler Toplamı	df	Ort. kare	F	p	
1	Regression	91,08	1	91,08	295,992	0,000 ^a
	Residual	65,235	212	0,308		
	Total	156,314	213			
a. Bağımsız Değişken: (Sabit), öğrenme						
b. Bağımlı değişken: inovasyon						

Tablo 16: Organizasyonel Öğrenme ile Ürün Inovasyonu Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Sonuç Tablosu

Katsayılar ^a						
Model		Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	0,358	0,192		1,864	0,064
	öğrenme	0,868	0,05	0,763	17,204	0
a. Bağımlı değişken: inovasyon						

Tablolar incelendiğinde bağımsız değişken olarak ele alınan organizasyonel öğrenme ile bağımlı değişken olan ürün inovasyonu arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini gösteren p değeri 0,05’ in altındadır. F değeri de modelin anlamlılığını ifade eder ve F=295,992’dir. Düzeltilmiş R² değeri 0,581’dir. Buna göre organizasyonel öğrenme, ürün inovasyonundaki değişimin yaklaşık %58’ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş beta katsayısı (β) 0,763 olarak hesaplanmıştır ve bu değer pozitif olması ilişkinin pozitif yönlü olduğunu belirtmektedir. Organizasyonel öğrenmenin ürün inovasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. Analizin Durbin-Watson

katsayısı 1,984 olarak hesaplanmıştır ve bu sonuç otokorelasyon sorunu olmadığını ifade etmektedir. Tüm bu değerlendirmeler ışığında H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

“H₃: Ürün inovasyonu, firma performansı üzerinde etkilidir.” hipotezi için regresyon analizi sonuçları Tablo 17, Tablo 18 ve Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 17: Ürün İnovasyonu ile Firma Performansı Arasındaki Regresyon Analizi

Model özeti ^b										
Model	R	R ²	Düz. R ²	Tahmini std. hatası	ΔR^2	F	df1	df2	p	Durbin- Watson
1	0,657 ^a	0,432	0,429	0,70791	0,432	161,356	1	212	0	2,277
a. Bağımsız Değişken: (Sabit), inovasyon										
b. Bağımlı değişken: performans										

Tablo 18: Ürün İnovasyonu ile Firma Performansı Arasındaki Regresyon Analizi Anova Sonuç Tablosu

ANOVA ^b						
Model	Kareler Toplamı	df	Ort. kare	F	p	
1	Regression	80,862	1	80,862	161,356	0,000 ^a
	Residual	106,242	212	0,501		
	Total	187,105	213			
a. Bağımsız Değişken: (Sabit), inovasyon						
b. Bağımlı değişken: performans						

Tablo 19: Ürün İnovasyonu ile Firma Performansı Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Sonuç Tablosu

Katsayılar ^a						
Model		Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,023	0,209		4,884	0
	inovasyon	0,719	0,057	0,657	12,703	0
a. Bağımlı değişken: performans						

Tablolarda görüldüğü gibi, bağımsız değişken olarak ele alınan ürün inovasyonu ile bağımlı değişken işletme performansı arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini gösteren p değeri 0,05’ in altındadır. Modelin anlamlılığını belirten diğer bir ifade olan F=161,356’dır. Yapılan analiz sonucunda düzeltilmiş R² değeri 0,429 olarak elde edilmiştir. Buna göre ürün inovasyonu, firma performansındaki değişimin yaklaşık %43’ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş beta katsayısı (β) 0,657 olarak

hesaplanmıştır, değerin pozitif olması ilişkinin pozitif yönlü olduğunu belirtmektedir. Ürün inovasyonu işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Analizin Durbin-Watson katsayısı 2,277 olarak hesaplanmıştır ve bu sonuç otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. Tüm bu değerlendirmeler ışığında H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında ele alınan tüm değişkenlerin dahil olduğu “ H_4 : Organizasyonel öğrenmenin firma performansı üzerindeki etkisinde ürün inovasyonunun aracı rolü vardır.” hipotezine ait regresyon analizi sonuçları Tablo 20, Tablo 21 ve Tablo 22’de sunulmaktadır:

Tablo 20: Organizasyonel Öğrenme, Firma Performansı ve Ürün İnovasyonu Arasındaki Regresyon Analizi

Model özeti ^b										
Model	R	R ²	Düz. R ²	Tahminin std. hatası	ΔR^2	F	df1	df2	p	Durbin-Watson
1	0,702 ^a	0,492	0,487	0,67103	0,492	102,263	2	211	0	2,182
a. Bağımsız Değişken: (Sabit), inovasyon, öğrenme										
b. Bağımlı değişken: performans										

Tablo 21: Organizasyonel Öğrenme, Firma Performansı ve Ürün İnovasyonu Arasındaki Regresyon Analizi Anova Sonuç Tablosu

ANOVA ^b						
Model	Kareler Toplamı	df	Ort. kare	F	p	
1	Regression	92,095	2	46,048	102,263	,000 ^a
	Residual	95,010	211	0,450		
	Total	187,105	213			
a. Bağımsız Değişken: (Sabit), inovasyon, öğrenme						
b. Bağımlı değişken: performans						

Tablo 22: Organizasyonel Öğrenme, Firma Performansı ve Ürün İnovasyonu Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Sonuç Tablosu

Katsayılar ^a						
Model		Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edil. Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	0,401	0,234		1,712	0,088
	öğrenme	0,472	0,095	0,379	4,995	0
	inovasyon	0,402	0,083	0,368	4,845	0
a. Bağımlı değişken: performans						

Ürün inovasyonunun aracı değişken olarak incelendiği çoklu regresyon modelinde bağımlı değişken olarak işletme performansı ele alınmış, organizasyonel öğrenme ve ürün inovasyonu bağımsız değişken olarak analize tabi tutulmuştur. P değeri 0,05' in altında ve F değeri 102,263 olduğundan kurulan model anlamlıdır. Yapılan analiz sonucunda düzeltilmiş R^2 değeri 0,487 olarak elde edilmiştir. Buna göre organizasyonel öğrenme ve ürün inovasyonu birlikte değerlendirildiğinde, firma performansındaki değişimin yaklaşık %49'u açıklanmaktadır. Standardize edilmiş beta katsayısı (β) organizasyonel öğrenme için 0,379, ürün inovasyonu için 0,368 olarak hesaplanmıştır, her iki değer de pozitif olması ilişkinin pozitif yönlü olduğunu belirtmektedir. Organizasyonel öğrenme ve ürün inovasyonu beta katsayıları incelendiğinde firma performansı üzerinde organizasyonel öğrenmenin etkisi biraz daha fazladır. Analizin Durbin-Watson katsayısı 2,182 olarak hesaplanmıştır ve bu sonuç otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir.

Daha önce detayları verilen Tablo 13'te görüleceği gibi organizasyonel öğrenmenin firma performansı ile ilişkisini belirten Beta katsayısı 0,660'tır. Tablo 22'de ise organizasyonel öğrenme bağımsız değişken, ürün inovasyonu ise aracı değişken olarak ele alındığında, organizasyonel öğrenmeye ait beta katsayısı 0,379 çıkarak azalmış ve bağımlı değişken üzerindeki bir kısım etkiyi ürün inovasyonu ($\beta=0,368$) sağlamıştır. Bu değerlendirmenin ışığında organizasyonel öğrenmenin firma performansı üzerindeki etkisinde ürün inovasyonunun kısmi aracı rolü üstlendiği sonucuna varılmaktadır. H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmada demografik değişkenlerle organizasyonel öğrenme ilişkisi de incelenmiştir. Bu bağlamda temel hipotez:

H_5 : Çalışanların organizasyonel öğrenme algılamaları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. H_5 hipotezini değerlendirmek üzere alt hipotezler aşağıda verilmiştir.

" H_{5a} : Çalışanların organizasyonel öğrenme algılamaları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir." hipotezi için t testi sonucu Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23: Organizasyonel Öğrenme ile Cinsiyet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Cinsiyet	N	Ort.	Ss	t	p
öğrenme	erkek	120	3,7847	0,70830	2,302	0,022
	kadın	94	3,5621	0,69455		

Banka çalışanlarının organizasyonel öğrenme yönelimlerinin cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediğinin tespiti için yapılan t testi sonucuna göre, p değeri $0,022 < 0,05$ ve $t = 2.302$ olduğundan istatistiki açıdan anlamlı bir farklılıktan söz edilmektedir. H_{5a} hipotezi kabul edilmiştir. Tanımlayıcı istatistik analizlerine göre erkek çalışanların organizasyonel öğrenme yönelimlerine ait aritmetik ort.= 3,78 iken, kadın çalışanların aritmetik ort. = 3,56 olarak bulunmuştur. İki aritmetik ortalama değeri birbirine yakın çıkmıştır.

“ H_{5b} : Çalışanların organizasyonel öğrenme algılamaları, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezi için t testi sonucu Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24: Organizasyonel Öğrenme ile Medeni Durum Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Medeni hal	N	Ort.	Ss	t	p
Öğrenme	Evli	125	3,7138	0,73405	0,656	0,513
	Bekar	89	3,6492	0,67543		

Banka çalışanlarının organizasyonel öğrenme yönelimlerinin medeni duruma göre değişip değişmediğinin tespiti için yapılan t testi sonucuna göre, p değeri $0,513 > 0,05$ ve $t = 0,656$ olduğundan, aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. H_{5b} hipotezi reddedilmiştir. Tanımlayıcı istatistik analizlerine göre evli çalışanların organizasyonel öğrenme yönelimlerine ait aritmetik ort.= 3,71 iken, bekar çalışanların aritmetik ort. = 3,64 olarak bulunmuştur. İki aritmetik ortalama değeri istatistiki olarak da birbirine çok yakın olduğundan, farklılık oluşturmadığı bulunmuştur.

“ H_{5c} : Çalışanların organizasyonel öğrenme algılamaları, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezi için tanımlayıcı istatistik analiz sonuçları ve ANOVA testi sonuçları Tablo 25 ve Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 25: Organizasyonel Öğrenme ile Yaş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Yaş Aralığı	N	Ort.	Ss
21-30	121	3,65	0,71
31-40	78	3,72	0,69
41 ve üzeri	15	3,74	0,73
Total	214	3,68	0,70

Tablo 26: Organizasyonel Öğrenme ile Yaş Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Sonuç Tablosu

	Kareler toplamı	df	Ort. kare	F	p
Gruplar arası	0,234	2	0,117	0,231	0,794
Gruplar içi	106,944	211	0,507		
Total	107,178	213			

Banka çalışanlarının organizasyonel öğrenme yönelimlerinin yaşlarına göre değişip değişmediğinin tespiti için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, p değeri $0,794 > 0,05$ ve $F = 0,231$ olduğundan, aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. H_{5c} hipotezi reddedilmiştir. Tanımlayıcı istatistik analizlerine göre aritmetik ortalama sonuçları incelendiğinde de yaş gruplarının organizasyonel öğrenme yönelimi skorlarının birbirine yakın olması dikkat çekmektedir. 21-30 yaş arası için aritmetik ort.= 3,65, 31-40 yaş arası için aritmetik ort.= 3,72, 41 yaş ve üzeri için aritmetik ort.= 3,74 çıkmıştır. Birbirine yakın olan bu sonuçlar da istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmayışını desteklemektedir.

“ H_{5d} : Çalışanların organizasyonel öğrenme algılamaları, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezi için t testi sonucu Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27: Organizasyonel Öğrenme ile Eğitim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Eğitim Seviyesi	N	Ort.	Ss	t	p
Öğrenme	Önlisans+Lisans	158	3,6688	0,74551	-2,065	0,041
	Yükseklisans/Doktora	50	3,8456	0,43648		

Banka çalışanlarının organizasyonel öğrenme yönelimlerinin eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yapılan t testi sonucuna göre, p değeri $0,041 < 0,05$ ve $t = -2,065$ olduğundan, istatistiki açıdan anlamlı bir değişimden söz

edilmektedir. Tanımlayıcı istatistik analizlerine göre ön lisans ve lisans mezunlarının organizasyonel öğrenme yönelimlerine ait aritmetik ort.= 3,67 iken, yüksek lisans ve doktora mezunu çalışanların aritmetik ort.=3,85 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak eğitim durumu ilerledikçe organizasyonel öğrenme yöneliminin de arttığı söylenebilir. H_{5d} hipotezi kabul edilmiştir.

“H_{5e}: Çalışanların organizasyonel öğrenme algılamaları, çalışılan banka türüne göre farklılık göstermektedir.” hipotezi için t testi sonucu Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28:Organizasyonel Öğrenme ile Banka Türü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Banka türü	N	Ort.	Ss	t	p
Organizasyonel Öğrenme	Katılım	191	3,7469	0,68381	3,670	0,000
	Mevduat	23	3,1884	0,73641		

Organizasyonel öğrenme yönelimlerinin çalışılan banka türüne göre değişip değişmediğini incelemek üzere yapılan t testi sonucuna göre, p değeri 0,05’ten küçük ve t= 3,670 olduğundan, aradaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. H_{5e} hipotezi kabul edilmiştir. Tanımlayıcı istatistik analizlerine göre aritmetik ortalama katılım bankası için 3,75, mevduat bankası için 3,19 olarak bulunmuştur. Bu durumda katılım bankası çalışanlarının organizasyonel öğrenme yönelimlerinin mevduat bankası çalışanlarından daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

“H_{5f}: Çalışanların organizasyonel öğrenme algılamaları, işyeri kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi için tanımlayıcı istatistik analiz sonuçları ve ANOVA testi sonuçları Tablo 29 ve Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 29:Organizasyonel Öğrenme ile İşyeri Kıdemi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

İşyeri Kıdemi Süresi	N	Ort.	Ss
1 yıldan az	11	3,8737	0,47212
1-5 yıl arası	89	3,6298	0,77989
6-10 yıl arası	78	3,6474	0,68528
11-15 yıl arası	24	3,9421	0,47888
16 yıl ve üzeri	12	3,6852	0,83294
Total	214	3,6869	0,70935

Tablo 30:Organizasyonel Öğrenme ile İşyeri Kıdemi Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Sonuç Tablosu

	Kareler toplamı	df	Ort. kare	F	p
Gruplar arası	2,359	4	0,590	1,176	0,323
Gruplar içi	104,819	209	0,502		
Total	107,178	213			

Banka çalışanlarının organizasyonel öğrenme yönelimlerinin işyeri kıdemine göre değişip değişmediğinin tespiti için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre (Tablo 30), p değeri $0,323 > 0,05$ ve $F = 1,176$ olduğundan, aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. H_{5f} hipotezi reddedilmiştir. Tanımlayıcı istatistik analizleri incelendiğinde (Tablo 29) çalışanların büyük çoğunluğunu 1-5 yıl arası işyeri kıdemine sahip kişiler (89) oluşturmakta, onu 6-10 yıl arası işyeri kıdemine sahip çalışanlar (78) izlemektedir. En yüksek aritmetik ortalamayı 11-15 yıl arası kıdeme sahip olan çalışanlar oluşturmakta (3,94), onu 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanlar (3,87) izlemektedir. Belirtilen diğer işyeri kıdem seviyelerinde ortalamalar arasında çok az farklılık bulunmaktadır. Bu durum organizasyonel öğrenmenin işyeri kıdemine göre farklılaşmadığını bir kez daha göstermektedir.

“ H_{5g} : Çalışanların organizasyonel öğrenme algılamaları, toplam kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi için tanımlayıcı istatistik analiz sonuçları ve ANOVA testi sonuçları Tablo 31 ve Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 31: Organizasyonel Öğrenme ile Toplam Kıdem Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Toplam Kıdem Süresi	N	Ort.	Ss
1 yıldan az	8	4,0486	0,40438
1-5 yıl arası	100	3,6256	0,79096
6-10 yıl arası	62	3,6093	0,66202
11-15 yıl arası	29	3,9713	0,44977
16 yıl ve üzeri	15	3,6741	0,73459
Total	214	3,6869	0,70935

Tablo 32: Organizasyonel Öğrenme ile Toplam Kıdem Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Sonuç Tablosu

	Kareler toplamı	df	Ort. kare	F	p
Gruplar arası	4,144	4	1,036	2,101	0,082
Gruplar içi	103,034	209	0,493		
Total	107,178	213			

Banka çalışanlarının organizasyonel öğrenme yönelimlerinin toplam kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, p değeri $0,082 > 0,05$ ve $F = 2,101$ olduğundan, aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. H_{5g} hipotezi reddedilmiştir. Tanımlayıcı istatistik analizleri incelendiğinde çalışanların büyük çoğunluğunu bankacılık sektöründe 1-5 yıl arası toplam kıdeme sahip kişiler (100) oluşturmakta, onu 6-10 yıl arası toplam kıdeme sahip çalışanlar (62) izlemektedir. En yüksek aritmetik ortalamayı sektörde 1 yıldan az süredir çalışan kişiler oluşturmakta (4,04), bu değeri sektörde 11-15 yıl arası kıdeme sahip olan çalışanlar (3,97) izlemektedir. Belirtilen diğer işyeri kıdem seviyelerinde ortalamalar arasında çok az farklılık bulunmaktadır. Bu sonuç organizasyonel öğrenmenin demografik değişkenlerden toplam kıdeme göre farklılık göstermediğini teyit etmektedir.

İşyeri kıdemi ve toplam kıdem dikkate alındığında her ikisinde de 1 yıldan az ve 11-15 yıl arası kıdem söz konusu olduğunda organizasyonel öğrenme yöneliminin arttığı, diğer kıdem seviyelerinde ise belirgin bir farklılığın olmadığı görülmektedir. İşe yeni başlayan ve henüz tecrübesi olmayan çalışanların organizasyonel öğrenme yöneliminin fazla olması tahmin edilebilecek bir sonuçtur.

H_5 hipotezinin alt hipotez testlerine bakıldığında, demografik değişkenler ile organizasyonel öğrenme arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Ancak kurulan bazı alt hipotezler kabul edilirken bazıları reddedilmiştir. Özetle organizasyonel öğrenme ile cinsiyet arasında (H_{5a} hipotezi), eğitim seviyesi arasında (H_{5d} hipotezi), çalışılan banka türü arasında (H_{5e} hipotezi) istatistiki olarak anlamlı ilişkiler bulunmuş; ancak medeni hal arasında (H_{5b} hipotezi), yaş dağılımı arasında (H_{5c} hipotezi), işyeri kıdemi (H_{5f} hipotezi) ve toplam kıdem arasında (H_{5g} hipotezi) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu durumda organizasyonel öğrenmenin demografik özelliklere göre farklılık gösterdiğini öneren H_5 hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmeyle birlikte her geçen gün daralan pazar bölümleri, teknolojinin baş döndüren ilerleyişi, hızla değişen çevresel koşullarla karakterize edilen günümüz rekabet ortamında inovasyon ve organizasyonel öğrenme, firmalar açısından ilgi uyandırmaktadır. Birçok firma kurumsal stratejilerini oluştururken inovasyonu ön planda tutmakta ve inovasyon odaklı faaliyetlerle rekabet etmektedir (Keskin, 2006). Firmalar ürün ve hizmet süreçlerinde rakiplerinden farklılaşabildikleri, tüketici memnuniyetini artırabildikleri ve katma değer oluşturabildikleri ölçüde varlıklarını koruyabilmektedir. İnovasyon firmaların verimliliğinin ve karlılığının artmasını, daha kaliteli ürün ve hizmet üretmesini, yeni pazarlara girmesini ve bulundukları pazarda güçlenmesini sağlayan çok kıymetli bir araçtır. Firmalara rekabet avantajı sağlayan önemli bir yapı taşı da organizasyonel öğrenmedir. Firmaların öğrenmeye verdiği önem ölçüsünde pazardaki hareketleri ve olayları algılama şansı daha yüksektir. Öğrenen organizasyonlar, rakiplerine kıyasla daha hızlı ve esnek bir şekilde problemleri çözdüğü için uzun dönemli rekabet avantajını korurlar (Slater, Narver, 1995).

İnovasyon, sürdürülebilir kalkınma, istihdam sağlama, milli gelir, toplumsal refah seviyesi gibi makroekonomik dinamiklerde belirleyici rol oynamakta, dolayısıyla ülkeler açısından da büyük önem taşımaktadır. Bu anlamda ülkelerin inovasyona yaptığı yatırımlar, inovasyona dair göstergelere verdikleri önem derecesi her geçen gün artmaktadır. Bir sistemin inovatif olması ekonomik düzeyine, kaynakların bir araya getirilmesine, iletişim ağına, değişim ve yenilik için risk alan girişimcilere, bilginin meydana getirilip yayılması ile kültürel sermayeye bağlıdır (Carson, Taylor, Richards, 2003). Sahip olunan kaynakların en verimli şekilde varlığa dönüştürülmesi inovatif düşünce sistemiyle mümkün olmaktadır. İnovasyon ülkelerin sahip oldukları kaynakları en verimli şekilde kullanıp daha fazla katma değer oluşturmalarına olanak tanımaktadır.

Yönetim ve işletme literatüründe inovasyon ve organizasyonel öğrenme kavramlarının örgütlere sağladığı rekabet avantajını vurgulayan çok sayıda çalışma

bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda işletmelerin inovatif özelliklerini geliştiren pek çok unsurdan bahsedilmektedir. Bu unsurlardan örgütsel öğrenme, örgüt kültürü, liderlik biçimleri, bilgi yönetimi gibi konularla firma performansı ve inovasyon performansı çıktıları farklı bakış açılarıyla çalışılmıştır. İnovasyon literatüründe öğrenme genellikle inovasyonu destekleyen bir basamak olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmada da inovasyon ve organizasyonel öğrenme kavramları ilişkilendirilmiş, öğrenme yöneliminin inovasyonu artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmayla alan yazınında mevcut bilgiler ve bilinen yöntemler yeni bir sektöre uygulanmış, kuramsal ve sayısal metotlar birlikte kullanılmıştır. Kuramsal bölümde kapsamlı literatür taramasına yer verilmiş, uygulama kısmında anket yöntemiyle bankacılık sektörü çalışanlarından elde edilen veriler, organizasyonel öğrenme, ürün inovasyonu ve firma performansı değişkenlerinin aralarındaki ilişkiyi incelemek üzere analiz edilmiş ve kurulan hipotezler test edilmiştir. Araştırma kapsamında 214 banka çalışanın katılımıyla elde edilen veriler kullanılarak organizasyonel öğrenmenin firma performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide ürün inovasyonunun aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre organizasyonel öğrenmenin işletme performansı üzerinde, organizasyonel öğrenmenin ürün inovasyonu üzerinde, ürün inovasyonunun işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi vardır. Organizasyonel öğrenmenin firma performansı üzerindeki etkisinde ürün inovasyonunun kısmi aracılık rolü vardır. Ayrıca demografik değişkenler ile organizasyonel öğrenme arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, organizasyonel öğrenmenin firma performansını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuca göre organizasyonel öğrenme düzeyi arttıkça firma performansı artar. Bu bulgu literatürde Chen, Liu, Wu (2009); Ting (2012); Tafvelin, Schwarz ve Hasson (2017); Teece, Pisano, Shuen (1997); Baker ve Sinkula (1999); Teo ve diğ. (2006); Alegre ve Chiva (2008); Therin (2002); Garcia-Morales, Matias-Reche, Verdu-Jover (2006); Jimenez-Jimenez ve Cegarra-Navarro (2007); Alegre ve diğ. (2012); Škerlavaj ve diğ. (2007); Papatya, Papatya ve Haşimoğlu (2008); Calantone, Çavuşgil ve Zhao (2002); Gomes ve Wojahn (2017); Hsu ve Fang (2008) gibi çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

Organizasyonel öğrenme ile ürün inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bu bulguya dayanarak, firmaların öğrenme yeteneğini geliştirmelerinin ve devamlılığını sağlamalarının inovasyon yapabilme kabiliyetini artıracığı söylenebilir. Bu sonuç literatürde Calantone, Çavuşgil ve Zhao (2002), Jimenez-Jimenez ve Sanz- Valle (2011), Liao (2006), Weerawardena, O’Cass ve Julian (2006), Škerlavaj, Song ve Lee (2010), Salim ve Sulaiman (2011), Sebestová ve Rylková (2011), Papatya, Papatya ve Haşimoğlu (2008), Chen, Liu, Wu (2009), Hurley ve Hult (1998), Hurley (2015), Özdevecioğlu ve Biçkes (2012), Keskin (2006), Murat ve Kulualp (2010), Wignaraja (2012), Eshlaghy ve Maatofi (2011) gibi araştırmacıların sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Ürün inovasyonunun firma performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yer alan birçok çalışmada, inovasyonun firma performansına olan pozitif etkisi ortaya konulmuştur. Bu sonuç literatürdeki çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik taşımaktadır (Jimenez-Jimenez, Sanz-Valle, 2011; Alegre, Chiva, 2013; Therrien, Doloreux, Chamberlin, 2011; Hult, Hurley, Knight, 2004; Dunk, 2011; Cainelli, Evangelista, Savona, 2006; Zehir, Özşahin, 2006; Koellinger, 2008; Gray, Matear, Matheson, 2000; Kutukız, Tunçbilek, 2008; Kostopoulos ve diğ. 2011).

Ürün inovasyonunun aracı değişken olarak incelendiği modelde organizasyonel öğrenme ve ürün inovasyonu birlikte değerlendirildiğinde, firma performansındaki değişimin yaklaşık %49’u açıklanmıştır. Organizasyonel öğrenmenin firma performansı üzerindeki etkisinde ürün inovasyonunun kısmi aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde Baker ve Sinkula (1999), Akgün ve diğ. (2013), Gomes ve Wojahn (2017), Garcia-Morales, Llorens-Montes, Verdu (2007), Calantone, Çavuşgil ve Zhao (2002), Dharmadasa (2009), Chen, Liu ve Wu (2009), Alegre ve diğ. (2012), Biçkes ve Özdevecioğlu (2016), Hussein ve diğ. (2016), Çelik (2014), Macher ve Mowery (2009), Sharafi, Jaber ve Maleki (2016) gibi çalışmalarda organizasyonel öğrenme ile performans arasındaki ilişkiyi inovasyonun pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.

Araştırmada demografik değişkenler ile organizasyonel öğrenme arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Ancak kurulan bazı alt hipotezler kabul edilirken bazıları reddedilmiştir. Özetle organizasyonel öğrenme ile cinsiyet arasında (H_{5a} hipotezi), eğitim seviyesi arasında (H_{5d} hipotezi), banka türü arasında

(H_{5e} hipotezi) istatistiki olarak anlamlı ilişkiler bulunmuş; ancak medeni hal arasında (H_{5b} hipotezi), yaş dağılımı arasında (H_{5c} hipotezi), işyeri kıdemi arasında (H_{5f} hipotezi) ve toplam kıdem arasında (H_{5g} hipotezi) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu durumda organizasyonel öğrenmenin demografik özelliklere göre farklılık gösterdiğini öneren H₅ hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir. Demografik değişkenler konusunda ortak bir kanıya varmak zordur, literatürde farklı sonuçlar bulunmuştur. Örneğin öğrenme ve yaş ilişkisi incelendiğinde Therin (2002), organizasyonel öğrenme ve inovasyon performansı ile yaş arasında negatif yönlü ilişkili bulunurken; Erigüç ve Balçık (2007) organizasyonel öğrenme ve boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir.

7.1. Öneriler

Bu çalışma sonuçlarına göre, başta araştırmaya katılan işletmeler olmak üzere uygulayıcılara yönelik aşağıdaki öneriler sunulabilir:

Özellikle bankacılık alanında olduğu gibi hizmet sektöründe bulunan işletmeler ve tüm sektörlerdeki işletmeler için insan kaynağı çok önemli bir sermayedir. İşletmeler çalışanlarının gelişimine önem vermeyi, bireysel, takım halinde ve nihayetinde örgütsel düzeyde öğrenme için fırsatlar oluşturmaya, öğrenmeyi kurum kültürünün bir parçası haline getirmeyi, çalışan öğrenmesini bir masraf değil yatırım olarak görmeyi başarabildikleri ölçüde amaçlarına ulaşacaktır. Çünkü gerek yerli gerekse yabancı yazında pek çok farklı sektörde yapılan saha araştırmalarına göre, işletmeler öğrenme yeteneğini geliştirdikleri ölçüde firma performansı artacaktır. Her kademedeki çalışanların öğrenme kapasitesinden ve istekliliğinden yararlanabilen organizasyonlar gerçek başarıyı yakalayacaktır.

Organizasyonel öğrenme kapasitesi firma performansını artırmakla birlikte bu çalışmada incelenmeyen ama literatürde çalışılmış ve ilişkileri gösterilmiş olan pek çok performans türünü pozitif yönde etkileyen bir unsurdur. Yeni ürün performansını, inovatif performansı, iş performansını, organizasyonel performansı doğrudan veya dolaylı olarak olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuçları da dikkate alarak işletmeler organizasyonel öğrenmeyi öncelikli hale getirmeli ve etkin kılmalıdır.

Organizasyonel öğrenmenin gerçekleşmesi için bireysel öğrenmenin olması gerekir çünkü örgütlerin öğrenmesi öğrenen bireylerle ilişkilidir. Yöneticiler öğrenen bir örgüt oluşturmak için insan kaynağını seçerken bireysel öğrenme yeteneği yüksek, alanında uzman, takım çalışmasına yatkın, araştırmaya ve paylaşıma yatkın, değişime ayak uydurabilecek kişileri tercih etmelidir. Bireysel öğrenme organizasyonel öğrenmenin garantisini vermez. Bireysel öğrenmenin organizasyonel öğrenmeye dönüştürülebilmesi için takım halinde öğrenme düzeyi köprü görevi görmektedir. Kişilerin öğrendikleri takım bilgisine dönüştürülerek uygulanır. Ardından takımın tecrübeleri organizasyonun tamamına yayılıp kurumsal nitelik kazandırılır ve böylece organizasyonel öğrenme gerçekleşmiş olur. Organizasyonda takım öğrenmesinin verimliliğini arttırmak için, çalışanlar tarafından benimsenmiş ortak bir amaç ve kültür oluşturulmalı; takımı motive eden ödül sistemi kurulmalı; takım içinde ve diğer takımlarla gerçekleştirilen iletişim becerileri geliştirilmelidir.

Organizasyonel öğrenme sonucunda oluşturulan bilginin rekabet avantajı sağlayabilmesi ve bir değer ifade etmesi için inovasyona dönüştürülmesi şarttır. Bunu sağlayabilmek için firmalar AR-GE çalışmalarına önem vermeli ama her AR-GE faaliyetinin inovasyona dönüşmeyeceği konusunda bilinçli olmalıdır. İnovasyona ulaşmak için pazarın ihtiyacı, mevcut teknolojik altyapı, kişiler, kuruluşlar ve ekonomik çevre değerlendirilip zincir çalışmalar sürdürülmelidir. Ar-Ge sonuçlarının katma değer oluşturup ekonomik fayda sağlaması konusunda Ar-Ge yapanların girişimcilik niteliği önemlidir. Ar-Ge çalışmalarının sonucunda inovasyon oluşturulmasa dahi, firmalar inovasyona giden yolda egzersiz yapmış olarak nitelendirilebilir. Bu egzersizler neticesinde firma tazelenecek, hantallıktan kurtulacak, Ar-Ge sonucunda elde ettiği ürünü ekonomik faydaya dönüştürme konusunda hız kazanacaktır. Nihayetinde yönetim kadrosunun desteği ve kararlılığıyla istikrarlı çalışmalar sonucunda inovasyona dönüştürme ihtimali artacaktır.

İnovasyon yönetimi, firmanın kaynaklarını, teknolojiyi, tüketicileri, tedarikçileri ve insan ilişkilerini inovasyona teşvik edecek ve destekleyecek şekilde yönetmesidir. İnovatif faaliyetleri geliştirmek için firmalar risk alma özelliğine sahip olmalı, liderlik yeteneklerini geliştirmeli, her kademe çalışan arasında iletişim becerileri iyileştirilmeli, yaratıcı, yenilikçi ve destekleyici bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Personellerin ödül sistemlerinde yaratıcılık, inovatif düşünme, takım çalışmasına

katkıda bulunma, örgüt içindeki bilgi paylaşımının iletişimin bir parçası olma gibi unsurlar dikkate alınmalı, çalışanlar bu konuda cesaretlendirilmelidir.

Çalışmanın tüm sektörü temsil edecek bir örnekleme sahip olmadığı, verilerin toplandığı bankacılık sektörüyle ve verilerin toplandığı dönemin ekonomik şartlarıyla kısıtlı olduğu sonucu dikkate alınarak gelecek araştırmalar için aşağıdaki öneriler sunulabilir:

Organizasyonel öğrenme ve inovasyon hem iş dünyası hem de akademik yazın için ilgi çeken ve firmalar için hayati önem taşıyan iki kavramdır. Ancak özellikle ulusal alanda olmak üzere literatürdeki çalışmalar yeterli sayıda değildir. Farklı sektörlerde, farklı kültürlerde ve örneklem sayısı genişletilerek araştırma yapılmasına ihtiyaç vardır. Araştırma sonuçları karşılaştırmalı olarak değerlendirilebilir. Organizasyonel öğrenme konusunu farklı perspektiflerden değerlendiren araştırmacılar öğrenme kabiliyetini çeşitli boyutlarla incelemiş ve ölçmeye çalışmıştır. Gelecekte araştırmacılar daha detaylı ve farklı boyutlarda organizasyonel öğrenmeyi inceleyebilir. Araştırma kapsamında inovasyon konusu ürün inovasyonu ile sınırlandırılmıştır. Ürün inovasyonu teriminde ise Oslo Kılavuzu referans alınarak hem mal hem de hizmette yapılan yenilikler kastedilmiştir. İleriki araştırmalarda bankacılık sektöründe ve farklı sektörlerde farklı inovasyon türlerinin değerlendirildiği çalışmalar yapılabilir. Bu çalışmalarda tek bir inovasyon türü ele alınabileceği gibi, inovasyon konusu bir bütün olarak değerlendirilip aynı araştırmada tüm inovasyon çeşitleri detaylandırılabilir. Araştırmadaki anket soruları literatürde güvenilirliği ispatlanmış ölçekler kullanılarak belirlenmiş ve bu çalışmada da ölçeklerin güvenilirlikleri yüksek bulunmuştur. Yine bankacılık sektöründe farklı ölçekler kullanılarak aynı değişkenler test edilebilir. Saha araştırmasının gerçekleştirildiği zaman aralığı değiştirilip boylamsal nitelikteki çalışmalar yapılabilir. Örneğin pandemi sürecinde aktif çalışan bankacılık sektöründeki çalışanların araştırma değişkenlerine ilişkin görüşleri değişmiş olabilir. Farklı zaman aralıklarında gerçekleştirilen ölçümlerin karşılaştırmalı sonuçları değerlendirilebilir.

Organizasyonel öğrenme ve inovasyon için öncüller ve sonuçlar araştırmalara dahil edilerek aralarındaki ilişkiler tespit edilebilir. Organizasyonel öğrenme ve inovasyon kavramlarının farklı konularla olan ilişkileri değerlendirilebilir. Değişken sayısı artırılıp aracı ve düzenleyici değişkenlerle farklı etki düzeylerinde araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Achieng, O. Caroline, Kagira P. Karani, Nasieku Tabitha. 2015. Financial Innovation And The Future Of Financial Intermediation. **International Journal of Education and Research**. c.3. s.5: 385-396.
- Adams, Richard, John Bessant, Robert Phelps. 2006. Innovation Management Measurement: A Review. **International Journal of Management Reviews**. c. 8. s. 1: 21-47.
- Adesina, Aderonke A., Ayo Charles K. 2010. An Empirical Investigation of the Level of User's Acceptance of Ebanking in Nigeria. **Journal of Internet Banking and Commerce**. c. 15. s. 1: 1-13.
- Ağca, Veysel, Tuğrul Kandemir. 2008. Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma. **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 10. s. 3: 209-230.
- Ağraş, Süleyman, İzzet Kılınç. 2014. Örgütsel Yeteneklerin Türkiye'deki Otel İşletmeleri Bağlamında Analizi. **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c. 3. s. 4: 1- 35.
- Akal, Zuhul. 2003. **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**. 1. bs. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akgün, Ali Ekber, Halit Keskin, Ayşe Günsel. 2009. **Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler**. 1. bs. Ankara: Eflatun Yayınevi.
- Akgün Ali Ekber, Huseyin İnce, Salih Z. Imamoglu, Halit Keskin, İpek Kocoğlu. 2013. The Mediator Role Of Learning Capability And Business İnnovateness Between Total Quality Management And Financial Performance. **International Journal of Production Research**. c. 52. s. 3: 888-901.
- Aksay, Kadir, Fatih Orhan. 2013. Hastanelerde İnovasyon Sürecinin Risk Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi: Bir Model Önerisi. **Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 2. s.3: 10-23.
- Aksel, İbrahim. 2010. İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Alegre, Joaquin, Ricardo Chiva. 2008. Assessing The Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Perofrmance: An Emprical Test. **Technovation**. c. 28. s. 6: 315–326.

- Alegre Joaquin, Ricardo Chiva. 2013. Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance. **Journal of Small Business Management**. c. 51. s. 4: 491-507.
- Alegre Joaquin, Jose Pla-Barber, Ricardo Chiva, Cristina Villar. 2012. Organizational Learning Capability, Product Innovation Performance and Export Intensity. **Technology Analysis and Strategic Management**. c. 24. s.5: 511-526.
- Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım. 2004. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**. Geliştirilmiş 3. bs. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Amabile Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, Michael Herron. 1996. Assessing The Work Environment for Creativity. **Academy of Management Review**. c.39. s. 5: 1154-1184.
- Argyris, Chris. 1976. Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. **Administrative Science Quarterly**. c. 21: s. 3: 363-375.
- _____. 2001. **Öğrenmenin Önünü Tıkayan İyi İletişim**. 1. bs. İstanbul: BZD Yayıncılık.
- _____. 2005. **On Organizational Learning**. 3. bs. Malden: Blackwell Publishing.
- Argyris, Chris, Donald A. Schön. 1978. **Organisational Learning: A Theory Of Action Perspective**. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Argyris, Chris, Donald A. Schön. 1996. **Organizational Learning II**, New York: Addison-Wesley Pub. Comp.
- Armbruster, Heidi, Andrea Bikfalvi, Steffen Kinkel, Gunter Lay. 2008. Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation in Large-Scale Surveys. **Technovation**. c. 28. s. 10: 644-657.
- Assink, Marnix. 2006. Inhibitors of Disruptive Innovation Capability: A Conceptual Model. **European Journal of Innovation Management**. c.9. s. 2: 215-233.
- Avacı, Nilgün, Deniz Küçükusta. 2009. Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**. c. 20. s. 1: 33-44.
- Avacı, Umut, İzzet Kılınç, Fevzi Okumuş. 2010. Öğrenme Düzeyleri Arası İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. **Ege Akademik Bakış**. c.10. s. 1: 95-115.
- Bacanlı, Hasan. 2002. **Gelişim ve Öğrenme**. 10. bs. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Baker, William E., James M. Sinkula. 1999. The Synergistic Effect Of Market Orientation And Learning Orientation On Organizational Performance. **Journal Of The Academy Of Marketing Science**. c. 27. s. 4: 411-427.

- Baki, Birdoğan, Talha Ustasüleyman. 2001. Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Yazılımları ve Performans Ölçütleri. **Verimlilik Dergisi** Milli Produktivite Merkezi Yayını. s. 3: 69-80.
- Balaylar, Nilgün A., Aylin A. Duygulu. 2016. **Finansal Yenilikler ve Para Piyasası-15. Bölüm- Para-Banka Ve Finans Kitabı**. 1. bs. Ankara: Orion Kitabevi.
- Baregheh, Anahita, Jennifer Rowley, Sally Sambrook. 2009. Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation. **Management Decision**. c. 47. s. 8: 1323-1339.
- Baregheh, Anahita, Jennifer Rowley, Sally Sambrook, Daffyd Davies. 2012. Innovation In Food Sector SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. c. 19. s. 2: 300-321.
- Barutçugil, İsmet. 2002. **Bilgi Yönetimi**. 1.bs. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baykara, Tuncer. 2014. **21. Yüzyılda Teknoloji İnovasyon ve Yönetim**. 1.bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Biçkes, D. Mehmet, Mahmut Özdevecioğlu. 2016. İşletmelerde Örgütsel Öğrenmenin Finansal Performans Üzerindeki Etkisi Ve İnovasyonun Aracılık Rolü. **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c. 4. s. 25: 8-28.
- Bingöl, Dursun. 2006. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 6. bs. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Bontis, Nick, Mary M. Crossan, John Hulland. 2002. Managing an Organizational Learning System By Aligning Stocks And Flows. **Journal of Management Studies**. c. 39. s. 4: 437-469.
- Budak, Gülay. 2000. Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Örgütlenme. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.15. s.1: 1-11.
- Braham, Barbara. J. 1998. **Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak**. çev. Ali Tekcan. 1. bs İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Calantone, Roger, J., S. Tamer Çavuşgil, Yushan Zhao. 2002. Learning Orientation, Firm İnnovation Capability, And Firm Performance. **Industrial Marketing Management**. c. 31. s. 6: 515-524.
- Carson, Dean., Andrew Taylor, Fiona Richards. 2003. Delivering Business Intelligence for Regional Tourism in Australia: Analysis of the Decipher Technological Innovation. **Itira Conference, (December)**: 357-367.
- Chan, Christopher C. A., Lynn Lim, Siew Kuan Keasberry. 2003. Examining The Linkages Between Team Learning Behaviors And Team Performance. **The Learning Organization**. c. 10. s. 4: 228-236.
- Cainelli, Giulio, Rinaldo Evangelista, Maria Savona. 2006. Innovation And Economic Performance In Services: A Firm-Level Analysis. **Cambridge Journal of Economics**. c. 30. s. 3: 435-458.

- Chen, Jiang; Liu, Zhi-Cheng; Wu, Neng-Quan. 2009. Relationships Between Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination. **International Conference on Information Management**, 26-27 December: 488-492.
- Chiva, Ricardo, Joaquín Alegre, Rafael Lapiedra. 2007. Measuring Organisational Learning Capability Among The Workforce. **International Journal of Manpower**. c. 28. s. 3/4: 224-242.
- Clegg, Stewart, Martin Kornberger, Tyrone Pitsis. 2005. **Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice**. London: Sage Publications Ltd.
- Collinson, Vivienne, Tanya Fedoruk Cook. 2016. **Örgütsel Öğrenme**. çev. Murat G. Gülcan. 1. bs. Ankara: Pegem Akademi.
- Coşkun, Seval, Muammer Mesci, İzzet Kılınç. 2013. Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 13. s. 2: 101-132.
- Crossan, Mary M., Henry W. Lane, Roderick E. White. 1999. An Organizational Learning Framework: From İntuition To İnstitution. **The Academy of Management Review**. c. 24. s. 3: 522-536.
- Cüceloğlu, D. 1997. **İnsan ve Davranışı; Psikolojinin Temel Kavramları**. 1. bs. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. 2000. **İçimizdeki Biz: Kalite Bilincinin Temeli**. 31. bs. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çelik, Vural. 2014. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ve Yeniliğin, Finansal Performansa Etkisi. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 17. s. 31: 193-212.
- Çırpan, Hüseyin. 2001. Bilgi İşçilerini Şirkette Tutmanın Bir Yolu: Öğrenme Ortamı. **Active Finans ve Bankacılık Dergisi**. c. 3: 16-30.
- Çoktekin, Gökhan. 2017. **İnovasyon ve Finans Sektöründe İnovasyon**. Yapı Kredi Bankacılık Akademisi Yayını.
- Daft, Richard L., Karl E. Weick. 1984. Toward A Model of Organizations As Interpretation Systems. **Academy of Management Rewiev**. c. 9. s. 2: 284-295.
- Damanpour, Fariborz. 1991. Organizational Innovation: A Metaanalysis of Effects of Determinants and Moderators. **Academy of Management Journal**. c. 34. s. 3: 555-590.
- _____. 1996. Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. **Management Science**. c. 42. s. 5: 693-716.

- Damanpour Fariborz; William M. Evan. 1984. Organizational Innovation and Performance: The Problem of ‘Organizational Lag’. **Administrative Science Quarterly**. c. 29. s. 3: 392-409.
- Deshpande Rohit, John U. Farley, Frederick E. Webster. 1993. Corporate Culture, Customer Orientation, And Innovativeness In Japanese Firms: A Quadrad Analysis. **Journal Of Marketing**. c. 57. s. 1: 23-37.
- Despa, Mihai Liviu. 2014. Evolution And Trends Regarding The Concepts Of Innovation And Invention. **Informatica Economica**. c. 18. s. 1: 139-151
- Dharmadasa, Pradeep. 2009. Organisational Learning, Innovation and Performance in Family-Controlled Manufacturing Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Australia. Doctoral Thesis. Bond University, Faculty of Business, Technology and Sustainable Development, Queensland Australia.
- Dikmen, Çiğdem. 1999. Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar. **Yönetim Dergisi**. c. 10. s. 34: 57-67.
- Dodgson, Mark. 1993. Organizational Learning: A Review of Some Literatures. **Organization Studies**. c. 14. s. 3: 375-394.
- Drejer, Anders. 2002. Situations for Innovation Management: Towards A Contingency Model. **European Journal of Innovation Management**. c. 5. s. 1: 4 – 17.
- Drucker, Peter F. 1998. The Discipline Of İnnovation. **Harvard Business Review**. c.76. s. 6: 149-157.
- Dunk, Alan S. 2011. Product Innovation, Budgetary Control, and The Financial Performance of Firms. **The British Accounting Review**. c. 43. s. 2: 102-111.
- Edison, Henry, Nauman Bin Ali, Richard Torkar. 2013. Towards İnnovation Measurement In The Software İndustry. **Journal of Systems and Software**. c. 86. s. 5: 1390-1407.
- Elitaş, Cemal, Veysel Ağca. 2006. Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. **Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 8. s. 2: 343-370
- Elçi, Şirin. 2006. **İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**. 1.bs. Ankara: Nova Yayıncılık.
- Eraslan, Hakkı, Melih, Bulu, İsmail, Bakan. 2008. Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar. **SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**. c. 5. s. 3: 15-50.
- Erdem, Barış, Kudret Gül, Melike Gül. 2013. Pazar Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı İlişkisi: Ankara’da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. **İşletme Araştırmaları Dergisi**. c. 5. s. 2: 74-104.

- Erdil, Oya, Hakan Kitapçı. 2007. TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 21. s. 1: 233-245.
- Erigüç, Gülsün, Pınar Yalçın Balçık. 2007. Öğrenen Örgüt Ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**. c. 10. s. 1: 75-106.
- Eshlaghy, Abbas Toloie, Alireza Maatofi. 2011. Learning Orientation, Innovation And Performance: Evidence from Small-Sized Business Firms in Iran. **European Journal of Social Science**. c. 19. s. 1: 114-122.
- Easterby-Smith, Mark. 1997. Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques. **Human Relations**. c. 50, s. 9: 1085-1113.
- Fiol, C. Marlene, Marjorie A. Lyles. 1985. Organizational Learning. **Academy of Management Review**. c. 10. s.4: 803-813.
- Frame, W. Scott, Lawrence J. White. 2009. Technological Change, Financial Innovation, and Diffusion In Banking. **Federal Reserve Bank of Atlanta & Leonard N. Stern School of Business**. Department of Economics, NYU Working Paper No. 2451/33549, Atlanta & New York.
- Francis, D. Louis, John Bessant. 2005. Targeting Innovation And Implications For Capability Development. **Technovation**. c.25. s.3: 171-183.
- Frascati Kılavuzu**. 2005. Araştırma ve Deneysel Geliştirme Taramaları İçin Önerilen Standart Uygulama. OECD. Türkçe Baskısı. Ankara: Tübitak
- Gamal, Dalia, Tarek Salah, Nesreen Elrayyes. 2011. How to Measure Organization Innovativeness? An Overview of Innovation Measurement Frameworks and Innovation Audit/Management Tools. **Innovation Support Department**. TIEC.
- Garavan, Thomas. 1997. The Learning Organization, A Review and Evaluation. **The Learning Organization**. c. 4. s. 1: 18-29.
- Garcia-Morales, Victor J., Fernando Matias-Reche, Antonio J. Verdu-Jover. 2006. Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship. **Industrial Management + Data Systems**. c. 106 s. 1/2: 21-42.
- Garcia-Morales, Víctor, J., Francisco Javier Llorens Montes, Antonio Verdu. 2007. Influence Of Personal Mastery On Organizational Performance Through Organizational Learning And Innovation In Large Firms and SMEs. **Technovation**. c. 27: 547-568.
- Garcia, Rosanna, Roger Calantone. 2002, A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review. **The Journal of Product Innovation Management**. c. 19. s. 2: 110-132
- Garvin, David A. 1993. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**. c: 71. s. 4: 78-91.

- Garza-Reyes, J. Arturo, Vikas Kumar, Juan Luis Martinez-Covarrubias, Ming K. Lim. 2017. **Managing Innovation and Operations in the 21st Century**. 1. bs. New York: CRC Press Taylor Francis Group.
- Goh, Swee, Richards Gregory. 1997. Benchmarking The Learning Capability of Organizations. **European Management Journal**. c. 15. s. 5: 575-583.
- Gomes, Giancarlo, Rafaele M. Wojahn. 2017. Organizational Learning Capability, Innovation And Performance: Study In Small And Medium-Sized Enterprises (SMES). **Revista de Administração**. c. 52. s. 2: 163–175.
- Gray, Brendan J., Sheelagh M. Matear, Philip K. Matheson. 2000. Improving the Performance of Hospitality Firms. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. c. 12. s. 3: 149-155.
- Gurau, Caălin. 2002. Online Banking in Transition Economies: The Implementation and Development of Online Banking Systems in Romania. **International Journal of Bank Marketing**. c. 20. s. 6: 285-296
- Güleş, Hasan K., Hasan Bülbül. 2004. Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 6. s. 1: 115–129.
- Güleş, Hatice, Mustafa Çağlayandereli. 2012. Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları: İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi Örneği. **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. s. 36. s. 1: 183-97.
- Günday, Gürhan, Gündüz Ulusoy, Kemal Kılıç, Lutfihak Alpkan. 2011. Effects of Innovation Types on Firm Performance. **International Journal of Production Economics**. c. 133. s. 2: 662-676.
- Gürbüz, Sait, Faruk Şahin. 2016. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. 3. bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Henderson, Rebecca M., Kim B. Clark. 1990. Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. **Administrative Science Quarterly**. c. 35. s. 1: 9-30.
- Hjalager, A. Mette. 2002. Repairing Innovation Defectiveness In Tourism. **Tourism Management**. c. 23. s. 5: 465-474.
- Horne, James C. 2002. Financial Innovations and Excesses. **The Journal Of Finance**. c. 40. s. 3: 620-631.
- Hsu, Ya-Hui, Wenchang Fang. 2009. Intellectual Capital And New Product Development Performance: The Mediating Role Of Organizational Learning Capability. **Technological Forecasting and Social Change**. c. 76. s. 5: 664-677.
- Huber, George P. 1991. Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures. **Organization Science**. c. 2. s. 1: 88-115.

- Hult, G. Tomas M., Robert F. Hurley, Gary A. Knight. 2004. Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. **Industrial Marketing Management**. c. 33. s. 5 : 429-438.
- Hurley, Robert F. 2015. Market Orientation, Learning and Innovation. **In Proceedings of the 1997 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference**. Springer International Publishing: 212-215.
- Hurley Robert F., G. Tomas M. Hult. 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing**. c. 62. s. 3: 42-54.
- Hussein, Norashikin, Safiah Omar, Fauziah Noordin, Noormala Amir Ishak, N. A. 2016. Learning Organization Culture, Organizational Performance And Organizational Innovativeness In A Public Institution Of Higher Education In Malaysia: A Preliminary Study. **Procedia Economics and Finance**. c. 37: 512-519.
- Jaber, Mohamad Y., Maurice Bonney. 1999. The Economic Manufacture / Order Quantity (Emq/Eoq) and The Learning Curve: Past, Present and Future. **International Journal of Production Economics**. c. 59. s. 1-3: 93-102.
- Jacque, Laurent L., Paul M. Vaaler. 2001. **Financial Innovations and the Dynamics of Emerging Capital**. 1.bs. Hollanda: Kluwer Academic Publishers.
- Jerez-Gomez Pilar, José Ce'spedes-Lorente, Ramon Valle-Cabrera. 2005. Organizational Learning Capability:A Proposal Of Measurement. **Journal of Business Research**. c. 58. s. 6: 715-725.
- Jimenez-Jimenez, Daniel, Raquel Sanz-Valle. 2011. Innovation, Organizational Learning and Performance. **Journal of Business Research**. c. 64. s. 4: 408-417
- Jimenez-Jimenez, Daniel, Juan G Cegarra-Navarro. 2007. The Performance Effect of Organizational Learning and Market Orientation. **Industrial Marketing Management**. c. 36. s. 6: 694-708.
- Joseph Mathew, George Stone. 2003. An Empirical Evaluation Of US Bank Customer Perceptions Of The Impact Of Technology On Service Delivery In The Banking Sector. **International Journal Of Retail & Distribution Management**. c. 31. s. 4: 190-202.
- Kaçmaz, Recep, Esin Barutçu. 2016. Takım Halinde Öğrenme Ve Takım Temelli Proje Çalışmaları Üzerine Eğitim Kurumlarında Alan Araştırması. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 21. s. 2: 363-382.
- Kalaycı, Şeref. 2016. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. 7. bs. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Kalkan, Veli D., 2006. Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 5. s. 10: 22-36.

- Karagöz, Yalçın. 2017. **SPSS ve AMOS Uygulamalı Nicel – Nitel Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği**. 1. bs. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Karakılıç, Nilüfer Y., 2009. Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balanced Scorecard Örneği. **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 12. s. 21: 200-214.
- Keskin, Halit. 2006. Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs. **European Journal of Innovation Management**. c . 9. s. 4: 396-417.
- Kılınç Savrul, B. Cüneyt Kılıç. 2011. Küreselleşme Sürecinde Bilişim Sektörünün Türkiye ve Avrupa Birliği Ülkeleri'nin Ekonomileri Üzerindeki Etkiler. **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**. c. 61. s. 2: 257-289.
- Kıngır, Said, Muammer Mesci. 2007. Öğrenen Örgütler. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 6. s. 19: 63-81.
- Koçaşlı, İ. Onur. 2017. Yeni Teknolojilerin Türk Bankacılık Sektörüne Ekonomik Etkileri. **Journal Of Current Researches On Social Sciences**. c. 7. s. 3: 363-374.
- Koçel, T. 2014. **İşletme Yöneticiliği**. 15. bs. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koellinger, Philipp. 2008. The Relationship Between Technology, İnnovation And Firm Performanceempirical Evidence From E-Business İn Europe. **Research Policy**. c. 37. s. 8: 1317-1328.
- Kostopoulos, Kostopoulos, Alexandros Papalexandris, Margarita Papachroni, George Ioannou. 2011. Absorptive Capacity, İnnovation And Financial Performance. **Journal of Business Research**. c. 64. s. 12: 1335-1343.
- Kolb, David A. 1984. **Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development**. New Jersey: Prentice-Hall Inc. (Aktaran: Varoğlu Kadir A., Nejat H. Basım. 2009. **Örgütlerde Değişim ve Öğrenme**. 1. bs. Ankara: Siyasal Yayınevi.)
- Kourdi, Jeremy. 2014. **İş Stratejisi**. Çev. Ümit Şensoy. 1. bs. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Kutukız, Doğan, Murat Tunçbilek. 2008. Küreselleşme Sürecinde Firma Değeri ve Yönetim Sürecindeki Değişimler. **Journal of Azerbaijani Studies**. 18-26.
- Lam, Alice. 2011. Innovative Organizations: Structure, Learning and Adaptation. **DIME Final Conference, 6-8 April**. Maastricht. 163-175.
- Liao, Li-Fen. 2006. A Learning Organization Perspective On Knowledge-Sharing Behavior and Firm Innovation. **Human Systems Management**. c. 25. s. 4: 227–236.

- Lick, Dale W. 2006. A New Perspective On Organizational Learning: Creating Learning Teams. **Evaluation And Program Planning**: c. 29. s. 1: 88–96 .
- Lyons, Richard, K., Jennifer A. Chatman, Caneel K. Joyce. 2007. Innovation in Services: Corporate Culture and Investment Banking. **California Management Review**. c. 50. s. 1: 174-191.
- Macher Jeffrey T., David C. Mowery. 2009. Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing. **British Journal of Management**. c. 20. s.1: 41-62.
- McGill, Michael, E., John W. Slocumun. 1993. Unlearning The Organization. **Organizational Dynamics**. c. 22. s. 2: 67-74.
- McLean, Laird, D. 2005. Organizational Culture's Influence On Creativity And Innovation: A Review Of The Literature And İmplications For Human Resource Development. **Advances In Developing Human Resources**. c. 7. s. 2: 226-246.
- Marsick, Victoria J., Karen E. Watkins. 2003. Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**. c. 5. s. 2: 132–51.
- Mikkelsen, Aslaug, Kjell Gronhaug. 2000. Measuring Organizational Learning Climate: A Cross-National Replication and Instrument Validation Study Among Public Sector Employees. **Review of Public Personnel Administration**. c. 19. s.4: 31-44.
- Murat, Güven, Halime G. Kulualp. 2010. Yöneticilerin Yeniden Yapılanma Sürecinde İnovasyona Bakış Açısı: Kardemir Örneği. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 0. s. 28: 49-64.
- Naktiyok, Atılhan, Sabahat Bayrak Kök. 2006. Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri. **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**. c. 8. s. 2: 77-96.
- Nochur, K. 2009. **İnovasyon Yapmak**. Çev. Melis İnan. 1. bs. İstanbul: Optimist Yayını.
- Ojasalo, Jukka. 2009. Management Of Innovation Networks: A Case Study Of Different Approaches. **European Journal of Innovation Management**. c. 11. s. 1: 51-86.
- Oke, Adegoke. 2007. Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies. **International Journal of Operations & Production Management**. c. 26. s. 6: 564–587.
- Onağ, Ozan, Mustafa Tepeci. 2016. Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Örgütsel Yenilikçilik Aracılığıyla Yeni Ürün ve İşletme Performansına Etkisi. **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**. c. 27. s. 80: 50-79.

- Osborne, Stephen, P. 1998. Naming the Beast: Defining and Classifying Service Innovations in Social Policy. **Human Relations**. c. 51. s. 9: 1133 - 1154.
- Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler.** 2005. 3.bs. OECD, Avrupa Komisyonu. Türkçe Baskısı Ankara: Tübitak.
- Ölçer, Necip. 2005. **Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik**. 1. bs. İstanbul: Rota Yayınları.
- Öncül, M. Sadık. 1999. Örgütsel Öğrenme. **MPM Verimlilik Dergisi**. c. 2: 7-24.
- Örtenblad, Anders. 2001. Organizational Learning and Learning Organization. **The Learning Organization**. c. 8. s. 3: 125-133.
- Özdevecioğlu, Mahmut, D. Mehmet Biçkes. 2012. Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 0. s. 39: 19-45.
- Özer, Pınar S. 2001. Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Stillerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Özgen, Hüseyin, Kemal Can Kılıç, Bahattin Karademir. 2004. Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 13. s. 2: 175-188.
- Özşahin, Mehtap, Erşan Ciğirim, Mehmet Şahin Gök. 2005. Rekabet Edebilirlik ve Firma Performansı İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 7. s. 1: 143-155.
- Pala, Emre, Burak Kartal. 2010. Banka Müşterilerinin İnternet Bankacılığı İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Pilot Araştırma. **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 17. s. 2: 43-61.
- Palmer, Margaret. 2005. **Performans Değerlendirmeleri**. İstanbul: Rota Yayınları.
- Papatya, Nurhan, Gürcan Papatya, A. Buğra Hamşioğlu. 2008. Yenilik, Pazar Yönlülük ve Örgütsel Öğrenmenin İşletme Performansına Etkisi: Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletmede Araştırılması. **7. Anadolu İşletmecilik Kongresi, 8-10 Mayıs, Hitit Üniversitesi İİBF, Çorum**. s: 463-476.
- Patrick, Das, Robert Verburg, Alexander Verbraeck, Lodewijk Bonebakke. 2018. Barriers to Innovation Within Large Financial Services Firms: An in-Depth Study into Disruptive and Radical Innovation Projects at a Bank. **European Journal of Innovation Management**. c. 21. s.1: 96-112.
- Pemberton, Jonathan D., George H. Stonehouse. 2000. Organisational Learning and Knowledge Assets An Essential Partnership. **The Learning Organization**. c. 7. s. 4: 184-193.

- Pınar, İbrahim, Canan Arıkan. 2015. Örgütsel Öğrenme Yeteneği ile Örgütsel Yenilik Arasındaki İlişki: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. **Istanbul University Journal of the School of Business**. c. 44. s. 2: 65 - 76.
- Probst, Gilbert, Bettina S. T. Büchel. 1997. **Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future**. 1. bs. London: Prentice Hall.
- Romme, Georges, Ron Dillen. 1997. Mapping the Landscape of Organizational Learning. **European Management Journal**. c. 15. s. 1: 68-78.
- Rotundo, Maria, Paul R. Sackett. 2002. The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy- Capturing Approach. **Journal of Applied Psychology**. c. 87. s. 1: 66-80.
- Rubera, Gaia, David A. Griffith, Goksel Yalcinkaya. 2012. Technological and Design Innovation Effects in Regional New Product Rollouts: A European Illustration. **Journal of Product Innovation Management**. c. 29. s. 6: 1047-1060.
- Salim, Islam, Mohamed Sulaiman. 2011. Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises. **International Journal of Business and Management**. c. 6. s. 12: 118-125.
- Sandvik, L. Izabela, Kare Sandvik. 2003. The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance. **Intern. J. of Research in Marketing**. c. 20. s. 4: 355–376.
- Santos-Vijande, M. Leticia, Maria Jose Sano-Perez, Luis I. Alvarez-Gonzalez, Rodolfo Vazquez-Casielles. 2005. Organizational Learning and Market Orientation: Interface and Effects on Performance. **Industrial Marketing Management**. c. 34. s. 3: 187-202.
- Sarooghi, Hessamoddin, Dirk Libaers, Andrew Burkemper. 2015. Examining the Relationship Between Creativity and Innovation: A Meta-Analysis of Organizational, Cultural, and Environmental Factors. **Journal of Business Venturing**. c. 30. s. 5: 714-731.
- Satı, Zümrüt Ecevit. 2013. **İnovasyonu Yönetmede Kesitler (Bilgi Yönetimi, Ar-Ge, Marka Yönetimi, Stratejik Yönetim)**. 1. bs. Ankara: Nobel Yayınları.
- Sattler, Markus. 2011. **Excellence in Innovation Management: A Meta-Analytic Review on the Predictors of Innovation Performance**. 1. bs. Germany: Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Schilling, Jan, Annette Kluge. 2009. Barriers To Organizational Learning: An Integration of Theory and Research. **International Journal of Management Reviews**. c. 11. s. 3: 337-360.
- Schuhmacher, Monika C., Sabine Kuester, Erik Jan Hultink. 2018. Appetizer or Main Course: Early Market vs. Majority Market Go-to-Market Strategies for Radical Innovations. **Journal of Product Innovation Management**. c. 35. s. 1: 106-124.

- Scott, Susanne G., Reginald A. Bruce. 1994. Determinants Of Innovative Behavior: A Path Model Of Individual Innovation In The Workplace. **Academy of Management Journal**. c. 37. s. 3: 580-607.
- Schumpeter, A. Joseph. 1934. **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle**. Cambridge: Harvard University Press.
- Sebestová, Jarmila, Zaneeta Rylková. 2011. Competencies and Innovation Within Learning Organization. **Economics and Management**. c.16. s. 4: 954-961.
- Senge, Peter. 2013. **Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması**. Çevirenler: Ayşegül İlideniz, Ahmet Doğukan, Barış Pala. 16. Baskı. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sharafi, Marzieh, Mohammad R. Jaber Ansari, Majid Maleki. 2016. The Impact of Organizational Learning on Innovation Performance. **Journal of Administrative Management, Education and Training**. c. 12. s. 4: 431-437.
- Škerlavaj, Miha, Mojca Indihar Stemberger, Rok Skrinjar, Vlado Dimovski. 2007. Organizational Learning Culture-The Missing Link Between Business Process Change And Organizational Performance. **International Journal Of Production Economics** c. 106. s. 2: 346-367.
- Škerlavaj, Miha, Ji Hoon Song, Youngmin Lee. 2010. Organizational Learning Culture, Innovative Culture And Innovations In South Korean Firms. **Expert Systems With Applications**. c. 37. s. 9: 6390-6403.
- Slater, Stanley F., John C. Narver. 1995. Market Orientation And The Learning Organization. **Journal Of Marketing**. c. 59. s. 3: 63-74.
- Smith, P.C., and Maria Goddard. 2002. Performance Management and Operational Research : A Marriage Made in Heaven?. **The Journal of the Operational Research Society**. c. 53. s. 3: 247-255.
- Tafvelin, Susanne, Ulrica von Thiele Schwarz, Henna Hasson, 2017. In agreement? Leader-Team Perceptual Distance In Organizational Learning Affects Work Performance. **Journal of Business Research**. c. 75: 1-7.
- Tarım, Mehveş. 2004. Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme Ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard). **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**. c. 7. s. 2. 233-248.
- Taouab, Omar, Zineb Issor. 2019. Firm Performance: Definition and Measurement Models. **European Scientific Journal**. c.15. s.1: 93-106.
- Teare, Richard, E. 1998. Developing A Curriculum For Organizational Learning. **Journal Of Workplace Learning**. c. 10. s. 2: 95-121.
- Teece David J., Gary Pisano, Amy Shuen. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**. c. 18. s. 7: 509-533.

- Teo, Hock Hai, Xinwei Wang, Kwok Kee Wei, Choon Sia, Matthew K. O Lee. 2006. Organizational Learning Capacity And Attitude Toward Complex Technological Innovations: An Empirical Study. **Journal of the Association for Information Science and Technology**. c. 57. s. 2: 264-279.
- Therin, François. 2002. Organizational Learning and Innovation in High-Tech Small Firms. **Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society, 6–9 January, Hawaii**.
- Therrien, Pierre, David Doloreux, Tyler Chamberlin. 2011. Innovation Novelty And (Commercial) Performance In The Service Sector: A Canadian Firm-Level Analysis. **Technovation**. c. 31. s. 12: 655-665.
- Ting, Keng-Sheng. 2012. How Accumulation of Intellectual Capital of IC Design Firms Listed in Taiwan Impacts Organization Performances: Organizational Learning Capability as the Mediator. **Journal of Global Business Management**. c. 8. s. 1: 60-73.
- Tingström, Johan. 2005. The Challenge of Environmental Improvement in Different Types of Innovation Projects. **In Advances in Integrated Design and Manufacturing in Mechanical Engineering**. 33-44.
- Tiryaki, Göksel. 2012. **Finansal İstikrar ve Bankacılık Düzenlemeleri (1990-2010 Türkiye Tecrübesi Işığında)**. Yayın No: 289. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği.
- Toraman, Cengiz, Hasan Abdioğlu, Burcu İşgüden. 2009. İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 11. s. 1: 91- 120.
- Thornton, D., Stone, C. 1992. **Financial Innovation: Causes and Consequences**. In Kevin Dowd and Mervyn K. Lewis (Eds), Current Issues in Monetary Economics London: McMillan.
- Toplu, Duygu, Meltem Akça. 2013. Öğrenen Organizasyonun Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi**. c. 12. s. 23: 221-235.
- Toylan, N.Vatansever ve E. Aydın Göktepe. 2010. Öğrenen Organizasyon Olarak Üniversiteler: Türkiye'deki Bir Devlet Üniversitesinde Durum Analizi. **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**. c. 2. s. 1: 61-68.
- Trott, Paul. 2005. **Innovation Management and New Product Development**. 3. bs. England: Prentice Hall.
- Tsang, Eric W. K. 1999. A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances. **Journal of World Business**. c. 34. s. 3: 211-229.
- Turan, Selahattin, Engin Karadağ, Fatih Bektaş. 2011. Üniversite Yapısı İçerisinde Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. c. 17. s. 4: 627-638.

- TÜSİAD. 2003. **Ulusal İnovasyon Sistemi, Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri**. İstanbul.
- Uzkurt, Cevahir. 2008. **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**. 1. bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- Vaccaro, Antonino, Ronaldo Parente, Francisco M. Veloso. 2010. Knowledge Management Tools, Inter-Organizational Relationships, Innovation and Firm Performance. **Technological Forecasting and Social Change**. c. 77: 1076-1089.
- Van de Ven, Andrew H. 1986. Central Problems in the Management of Innovation. **Management Science**. c. 32. s. 5: 590-607.
- Varoğlu Kadir A., Nejat H. Basım. 2009. **Örgütlerde Değişim ve Öğrenme**. 1. bs. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Venkatraman, Natarjan, Vasudevan, Ramanujam. 1986. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **Academy of Management Review**. c. 11. s. 4: 801-814.
- Vila, Natalia, Ines Kuster. 2007. The Importance of Innovation in International Textile Firms. **European Journal of Marketing**. c. 41. s. 1/2: 17-36.
- Wan, David, Chin Huat Ong, Francis Lee. 2005. Determinants of Firm Innovation in Singapore. **Technovation**. c. 25. s. 3: 261-268.
- Wang Catherine L., Pervaiz K. Ahmed. 2004. The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. **European Journal of Innovation Management**. c. 7. s. 4: 303-313.
- Watkins, Karen E., Victoria J. Marsick. 1993. **Sculpting The Learning Organization**. San Francisco. JosseyBass.
- Werter, William B., Keith J. Davis. 1996. **Human Resources and Personnel Management**. 5. bs. Boston: McGraw-Hill.
- Weerawardena, Jay, Aron O'cass, Craig Julian. 2006. Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance. **Journal of Business Research**. c. 59. s. 1: 37-45.
- Wignaraja, Ganeshan. 2012. Innovation, Learning, And Exporting In China: Does R&D Or A Technology Index Matter?. **Journal of Asian Economics**. c. 23. s. 3: 224-233.
- Wilkinson, Joyce E., Rosemary K. Rushmer, Huw T. Davies 2004. Clinical Governance And The Learning Organization. **Journal of Nursing Management**. c. 12. s. 2:105-113.
- Wong, Peter Shek P., Sai On Cheung, Ka Yan Leung.2008. Moderating Effect Of Organizational Learning Type on Performance Improvement. **Journal Of Management In Engineering**. c. 24. s. 3: 162-172.

- Yang, Jen-Shou, Chin-yi Chen. 2005. Systematic Design For Improving Team Learning Climate And Capability: A Case Study. **Total Quality Management and Business Excellence**. c. 16. s. 6: 727-740.
- Yazıcı, Selim. 2001. **Öğrenen Organizasyonlar**. 1. bs. İstanbul: Alfa Yayıncılık
- Yazıcı, Hulya Julie. 2005. A Study Of Collaborative Learning Style And Team Learning Performance. **Education and Training**. c. 47. s. 3: 216-229.
- Yazıcıoğlu, Yahşi, Samiye Erdoğan. 2011. **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. 1. bs. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yetiz, Filiz, Ayşe Ergin Ünal. 2018. Finansal Yeniliklerin Gelişimi ve Türk Bankacılık Sektörüne Etkileri. **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 20. s. 4: 117-135.
- Yiğit, Sema, Kubilay Özyer. 2011. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. c. 11. s. 21: 333-359.
- Zerenler, Muammer, Necdet Türker, Esen Şahin. 2007. Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 0. s. 17: 653-667.
- Zehir, Cemal, Özşahin, Mehtap. 2006. Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Örgütsel, Çevresel Faktörler ve Firma Performansı İlişkisi: İmalat Sektöründe Bir Saha Çalışması. **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 9. s. 1: 137-157.

EKLER

Ek 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnovasyon Girişimcilik ve Yönetim Tezli Yüksek Lisans Programı'nda Doç. Dr. Serdar BOZKURT danışmanlığında yürütülen tez çalışmasına kaynak teşkil etmesi amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma, bankacılık sektöründeki öğrenme yeteneklerini ölçümlemektedir. Yaklaşık 5 dakika sürmektedir. Araştırmadan elde edilen veriler **sadece akademik amaçla kullanılacak olup, toplu olarak değerlendirilecek ve kesinlikle gizli tutulacaktır.**

Değerli vaktinizi ayırıp ilgilendiğiniz için teşekkür ederiz.

Betül Ayşe ÇETİN
Y.T.Ü.-S.B.E. Yüksek Lisans Öğrencisi

Değerlendirme Ölçeği

1: Kesinlikle katılmıyorum

2: Katılmıyorum

3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum

4: katılıyorum

5: Kesinlikle katılıyorum

No	Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi, yukarıdaki ölçeği dikkate alarak (x) olarak işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
1	Yöneticilere göre kurumumuzun öğrenme yeteneği, rekabet avantajımızın anahtarıdır.					
2	Kurumumuzun temel değerlerinden olan öğrenme, gelişmenin anahtarıdır.					
3	Kurumumuzdaki genel kanı, çalışan öğrenmesinin bir masraf değil bir yatırım olduğudur.					
4	Öğrenme, kurumumuzun devamlılığı için gerekli bir değer olarak görülür.					
5	Kurum kültürümüze göre, çalışanların öğrenmeleri önemli bir öncelik değildir.					
6	Ortak görüşümüze göre, öğrenmeyi bırakmak kurumumuzun geleceğini tehlikeye atar.					
7	Kim olduğumuz ve kurum olarak nereye doğru gittiğimiz hakkında iyi ifade edilmiş bir anlayış vardır.					
8	Kurumumuzun vizyonu konusunda tüm düzeylerde, fonksiyonlarda ve bölümlerde tam bir görüş birliği vardır.					
9	Bütün çalışanlar kurumun hedeflerine bağlılık gösterir.					
10	Çalışanlar kendilerini kurumun geleceğinin belirlenmesinde pay sahibi olarak görürler.					
11	Üst düzey yöneticiler, kurumun vizyonunu alt kademe çalışanlarıyla paylaşırlar.					
12	Kurumumuzda iyi tanımlanmış bir vizyon yoktur.					
13	Yaptığımız işin yöntemiyle ilgili ortak paylaşılan varsayımlar konusunda düşüncelerimizi ifade etmekten çekinmeyiz.					
14	Kurumumuzdaki yöneticiler “dünya görüşlerinin” sorgulanmasını istemezler.					
15	Kurumumuz açık fikirliliğe çok değer verir.					
16	Yöneticilerimiz çalışanları alışılmışın dışında düşünmeye teşvik ederler.					
17	Sürekli inovasyonun vurgulanması kurumsal kültürümüzün bir parçasıdır.					
18	Kurumumuzda orijinal fikirlere çok değer verilir.					
19	Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunma konusunda kurumumuz genellikle öncüdür.					
20	Yeni ürün ve hizmetlerimiz, müşteriler tarafından çok yenilikçi bulunur.					

21	Rakiplerimizle kıyaslandığında kurumumuz son beş yılda piyasaya daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.					
22	Rakiplerimize kıyasla yeni ürün ve hizmet sunumunda daha az başarılıyız.					
23	Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.					
24	Brüt kâr marjımız (Brüt Kâr/Toplam satışlar) rakiplerimizden yüksektir.					
25	Net kârımız rakiplerimizden yüksektir.					

Demografik Sorular

1- Cinsiyetiniz ☐ Kadın ☐ Erkek

2- Medeni haliniz ☐ Evli ☐ Bekar

3-Yaşınız ☐ 20 ve altı ☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üzeri

4- Eğitim düzeyiniz ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans/Doktora

5- Bu bankadaki toplam çalışma süreniz

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11 – 15 yıl ☐ 16 Yıl ve üzeri

6- Bankacılık sektöründe toplam çalışma süreniz

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11 – 15 yıl ☐ 16 Yıl ve üzeri

7- Bankada çalıştığınız departman

☐ Operasyon ☐ Pazarlama ☐ Krediler ☐ Muhasebe-Finans
☐ İnsan Kaynakları ☐ Bilişim Teknolojileri ☐ Dış Ticaret ☐ Diğer.....(lütfen belirtiniz.)

8- Bankadaki konumunuz (eğer sizin için birden fazla seçenek uygunsa, işaretleyiniz)

☐ Üst düzey yönetici ☐ Yönetmen ☐ Uzman ☐ Uzman yardımcısı
☐ Diğer (Lütfen Açıklayınız):.....

9- Bankanızın türü

☐ Mevduat Bankası ☐ Katılım Bankası

ANKET BURADA SONA ERMİŞTİR. KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ

ÖZ GEÇMİŞ

Betül Ayşe Çetin 1992 yılında Bolu'nun Göynük ilçesinde doğdu. İlk ve orta öğrenimini Üsküdar Hattat İsmail Hakkı İlköğretim Okulunda tamamladıktan sonra, Üsküdar Çağrıbey Anadolu Lisesi'nden mezun oldu. 2010 yılında Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi'nde Kimya Mühendisliği eğitimine başladı. Mezun olduktan sonra 2015 yılında kozmetik sektöründe AR-GE mühendisi olarak görev aldı. 2016 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda İnovasyon, Girişimcilik ve Yönetim tezli yüksek lisansına başladı. Şu an yine kozmetik sektöründe sorumlu mesul müdür olarak görev yapmakta olan Çetin, evli ve bir çocuk annesidir.

İletişim: betulaysegoren@gmail.com