

**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE YENİLİK PERFORMANSINA ETKİ EDEN**  
**FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Sabahattin ÇETİN**

**Tez Danışmanı**  
**Prof. Dr. Yahya FİDAN**

**Karabük**  
**Mayıs - 2017**

**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE YENİLİK PERFORMANSINA ETKİ EDEN**  
**FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Sabahattin ÇETİN**

**Tez Danışmanı**  
**Prof. Dr. Yahya FİDAN**

**Karabük**  
**Mayıs - 2017**

Sabahattin ÇETİN tarafından hazırlanan "İŞLETMELERDE YENİLİK PERFORMANSINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA" başlıklı bu tezin Doktora tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Yahya FİDAN

Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından oy birliği / oy çokluğu ile İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

18/05/2017

Unvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan: Prof. Dr. Yahya FİDAN (İTİCÜ)

Üye : Doç. Dr. Fatma Zehra TAN (KBÜ)

Üye : Doç. Dr. Ali Çağlar ÇAKMAK (BTÜ)

Üye : Doç. Dr. Ferudun KAYA (AİBÜ)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mustafa ŞEHİRLİ (SBÜ)

...../...../.....

KBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu bu tez ile Doktora derecesini onamıştır.

Doç. Dr. İlyas SÖĞÜTLÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

.....

## DOĞRULUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı dūřecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gōsterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tūm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

18/05/2017  
Sabahattin ÇETİN

## ÖNSÖZ

Yenilik, bilgi yoğun bir ekonomide işletmeler açısından sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı kazanma açısından en önemli konulardan biridir. Teknoloji geliştirme bölgelerinde yapılan bu çalışmada, yeniliği etkileyen faktörler ve bu faktörler arasındaki dolaylı ilişkiler ele alınmıştır. Bu çalışma ile hem işletmelere, hem de yenilik literatürüne katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Tez çalışmam süresince bilimsel destek, teşvik ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanın Sayın Prof. Dr. Yahya FİDAN'a sonsuz şükran ve teşekkürlerimi sunarım. Tez izleme komitesinde yer alarak yapıcı eleştiri ve yönlendirmeleri ile tezimin olgunlaşmasına katkı sağlayan Sayın Doç. Dr. Ali Çağlar ÇAKMAK ve Sayın Doç. Dr. Fatma Zehra TAN'a teşekkür ederim. Tez savunmasında yer alarak katkı sağlayan Sayın Doç. Dr. Ferudun KAYA ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Mustafa ŞEHİRLİ'ye de teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca anket formunu cevaplayarak çalışmaya katkı sağlayan işletme yönetici ve çalışanlarına, tezin yazım hatalarının düzeltilmesinde verdiği destek için Sayın E. Kerem KILIÇAY'a, tez çalışmam sürecinde yardım ve desteklerini her zaman yanımda hissettiğim mesai arkadaşlarıma ve dostlarıma şükranlarımı sunarım.

Son olarak bugünlere erişmemde en büyük paya sahip olan anne ve babama ve varlıkları ile hayatıma huzur ve mutluluk katan eşim ve kızlarıma teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
DOĞRULUK BEYANI .....	iii
ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLolar LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM YENİLİK VE YENİLİK YÖNETİMİ

1.1. YENİLİK KAVRAMI .....	5
1.2. YENİLİK ÇEŞİTLERİ .....	8
1.2.1. Ürün Yeniliği .....	9
1.2.2. Süreç Yeniliği .....	11
1.3. YENİLİK SÜRECİ VE YÖNETİMİ .....	12
1.4. YENİLİK KAYNAKLARI .....	15

### İKİNCİ BÖLÜM YENİLİK PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1. ÖZÜMSEME KAPASİTESİ .....	18
2.1.1. Özümseme Kapasitesi Tanımı .....	19
2.1.2. Özümseme Kapasitesi Unsurları .....	21
2.1.2.1. Potansiyel Özümseme Kapasitesi .....	22
2.1.2.2. Gerçekleşen Özümseme Kapasitesi .....	25
2.1.3. Özümseme Kapasitesinin Yenilikle İlişkisi .....	27

<b>2.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME</b> .....	<b>30</b>
2.2.1. Örgütsel Öğrenme Tanımı .....	30
2.2.2. Örgütsel Öğrenme Unsurları .....	32
2.2.2.1. Yönetmel Bağlılık .....	33
2.2.2.2. Sistem Yaklaşımı .....	34
2.2.2.3. Açıklık ve Deneyimleme .....	35
2.2.2.4. Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon .....	35
<b>2.3. YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b> .....	<b>36</b>
2.3.1. Örgüt Kültürü .....	36
2.3.2. Yenilikçi Örgüt Kültürü .....	38
2.3.3. Yenilikçi Örgüt Kültürü Unsurları .....	39
<b>2.4. İNSAN SERMAYESİ</b> .....	<b>44</b>
2.4.1. İnsan Sermayesi ve Sınıflandırılması .....	44
2.4.2. İnsan Sermayesinin Unsurları.....	47
2.4.3. Yenilikçilikte Etkili Olan İnsan Sermayesi Becerileri .....	48

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **TEORİK ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA MODELİ**

<b>3.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÖZÜMSEME KAPASİTESİ VE YENİLİK PERFORMANSI İLİŞKİSİ</b> .....	<b>50</b>
<b>3.2. YENİLİKÇİ KÜLTÜR ÖZÜMSEME KAPASİTESİ VE YENİLİK PERFORMANSI İLİŞKİSİ</b> .....	<b>54</b>
<b>3.3. İNSAN SERMAYESİ ÖZÜMSEME KAPASİTESİ VE YENİLİK PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ</b> .....	<b>58</b>

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMA TASARIMI VE VERİLERİN ANALİZİ**

<b>4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ</b> .....	<b>63</b>
<b>4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ</b> .....	<b>65</b>
4.2.1. Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması .....	65
4.2.2. Örneklem ve Veri Toplama Süreci .....	66
4.2.3. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri.....	68

<b>4.3. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR</b> .....	<b>70</b>
4.3.1. Örneklem Özelliklerine İlişkin Bilgiler .....	<b>70</b>
4.3.2. Faktör Analizi .....	<b>75</b>
4.3.3. Güvenilirlik Analizi .....	<b>86</b>
4.3.4. Korelasyon Analizi .....	<b>87</b>
4.3.5. Hipotezlerin Testine Yönelik Yapılan Analiz Sonuçları.....	<b>89</b>
4.3.5.1. Örgütsel Öğrenme Yenilikçi Kültür ve İnsan Sermayesinin Potansiyel ve Gerçekleşen Özümseme Kapasitesine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Yapılan Analizler ve Sonuçları.....	<b>89</b>
4.3.5.2. Potansiyel ve Gerçekleşen Özümseme Kapasitesinin Ürün ve Süreç Yeniliğine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Yapılan Analizler ve Sonuçları	<b>95</b>
4.3.5.3. Örgütsel Öğrenme Yenilikçi Kültür ve İnsan Sermayesinin Ürün ve Süreç Yeniliğine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Yapılan Analizler ve Sonuçları.....	<b>98</b>
4.3.5.4. Potansiyel ve Gerçekleşen Özümseme Kapasitesi Unsurlarının Aracılık Etkisinin İncelenmesine Yönelik Yapılan Analizler ve Sonuçları ..	<b>101</b>
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER</b> .....	<b>130</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>138</b>
<b>EKLER</b>	
<b>EK 1</b> Anket Formu.....	<b>158</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>162</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>165</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>168</b>



## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo 1.</b> Yenilik Kaynakları.....	16
<b>Tablo 2.</b> Özümseme Kapasitesi Unsurları.....	21
<b>Tablo 3.</b> Örgütsel Öğrenme Unsurları.....	34
<b>Tablo 4.</b> Yenilikçi Kültür Özellikleri .....	40
<b>Tablo 5.</b> İnsan Sermayesi Çeşitleri ve Özellikleri.....	45
<b>Tablo 6.</b> Araştırmanın Hipotezleri .....	64
<b>Tablo 7.</b> Anketi Cevaplayan Kişilerin İşletmedeki Konumlarına Göre Dağılımı.....	71
<b>Tablo 8.</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı .....	71
<b>Tablo 9.</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı .....	72
<b>Tablo 10.</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Ar-Ge Bölümü Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	72
<b>Tablo 11.</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Ar-Ge Bütçelerine Göre Dağılımı.....	73
<b>Tablo 12.</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Son Beş Yılda Aldıkları Patent Sayısına Göre Dağılımı .....	73
<b>Tablo 13.</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Son Beş Yılda Aldıkları Faydalı Model Sayısına Göre Dağılımı.....	74
<b>Tablo 14.</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Son Beş Yılda Tamamlanan Ar-Ge Projeleri Sayısına Göre Dağılımı .....	74
<b>Tablo 15.</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı.....	75
<b>Tablo 16.</b> Özümseme Kapasitesinin Toplam Açıklanan Varyans Değerleri .....	77
<b>Tablo 17.</b> Özümseme Kapasitesine Ait Faktör Analizi Sonuçları .....	78
<b>Tablo 18.</b> Örgütsel Öğrenme Toplam Açıklanan Varyans Değerleri .....	80
<b>Tablo 19.</b> Örgütsel Öğrenmeye Ait Faktör Analizi Sonuçları .....	81

<b>Tablo 20.</b> Yenilikçi Kültürün Toplam Açıklanan Varyans Değerleri.....	83
<b>Tablo 21.</b> Yenilikçi Kültüre Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	83
<b>Tablo 22.</b> İnsan Sermayesinin Toplam Açıklanan Varyans Değerleri.....	84
<b>Tablo 23.</b> İnsan Sermayesine Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	84
<b>Tablo 24.</b> Yenilik Performansının Toplam Açıklanan Varyans Değerleri .....	85
<b>Tablo 25.</b> Yenilik Performansına Ait Faktör Analizi Sonuçları .....	86
<b>Tablo 26.</b> Değişkenlerin Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) Değerleri .....	87
<b>Tablo 27.</b> Korelasyon Analizi Sonuçları .....	88
<b>Tablo 28.</b> Örgütsel Öğrenmenin Potansiyel Özümseme Kapasitesine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları .....	90
<b>Tablo 29.</b> Örgütsel Öğrenmenin Gerçekleşen Özümseme Kapasitesine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları .....	91
<b>Tablo 30.</b> Yenilikçi Kültürün Potansiyel Özümseme Kapasitesine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları .....	93
<b>Tablo 31.</b> Yenilikçi Kültürün Gerçekleşen Özümseme Kapasitesine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları .....	93
<b>Tablo 32.</b> İnsan Sermayesinin Potansiyel Özümseme Kapasitesine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları .....	94
<b>Tablo 33.</b> İnsan Sermayesinin Gerçekleşen Özümseme Kapasitesine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları .....	95
<b>Tablo 34.</b> Potansiyel Özümseme Kapasitesinin Ürün ve Süreç Yeniliği Performansına Etkisinin İncelenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	96
<b>Tablo 35.</b> Gerçekleşen Özümseme Kapasitesinin Ürün ve Süreç Yeniliği Performansına Etkisinin İncelenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	97
<b>Tablo 36.</b> Örgütsel Öğrenmenin Ürün ve Süreç Yeniliği Performansına Etkisinin İncelenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları .....	98
<b>Tablo 37.</b> Yenilikçi Kültürün Ürün ve Süreç Yeniliği Performansına Etkisinin İncelenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları .....	100
<b>Tablo 38.</b> İnsan Sermayesinin Ürün ve Süreç Yeniliği Performansına Etkisinin İncelenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları .....	100
<b>Tablo 39.</b> Örgütsel Öğrenme Ürün Yeniliği İlişkisinde Edinim Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	102

<b>Tablo 40.</b> Örgütsel Öğrenme Süreç Yeniliği İlişkisinde Edinim Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	<b>104</b>
<b>Tablo 41.</b> Örgütsel Öğrenme Ürün Yeniliği İlişkisinde Asimilasyon Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	<b>105</b>
<b>Tablo 42.</b> Örgütsel Öğrenme Süreç Yeniliği İlişkisinde Asimilasyon Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	<b>106</b>
<b>Tablo 43.</b> Örgütsel Öğrenme Ürün Yeniliği İlişkisinde Dönüştürme Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	<b>108</b>
<b>Tablo 44.</b> Örgütsel Öğrenme Süreç Yeniliği İlişkisinde Dönüştürme Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	<b>109</b>
<b>Tablo 45.</b> Örgütsel Öğrenme Ürün Yeniliği İlişkisinde Faydalanma Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	<b>110</b>
<b>Tablo 46.</b> Örgütsel Öğrenme Süreç Yeniliği İlişkisinde Faydalanma Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	<b>111</b>
<b>Tablo 47.</b> Yenilikçi Kültür Ürün Yeniliği İlişkisinde Edinim Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	<b>112</b>
<b>Tablo 48.</b> Yenilikçi Kültür Süreç Yeniliği İlişkisinde Edinim Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	<b>113</b>
<b>Tablo 49.</b> Yenilikçi Kültür Ürün Yeniliği İlişkisinde Asimilasyon Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	<b>114</b>
<b>Tablo 50.</b> Yenilikçi Kültür Süreç Yeniliği İlişkisinde Asimilasyon Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	<b>115</b>
<b>Tablo 51.</b> Yenilikçi Kültür Ürün Yeniliği İlişkisinde Dönüştürme Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	<b>116</b>
<b>Tablo 52.</b> Yenilikçi Kültür Süreç Yeniliği İlişkisinde Dönüştürme Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	<b>117</b>
<b>Tablo 53.</b> Yenilikçi Kültür Ürün Yeniliği İlişkisinde Faydalanma Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	<b>118</b>
<b>Tablo 54.</b> Yenilikçi Kültür Süreç Yeniliği İlişkisinde Faydalanma Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	<b>119</b>
<b>Tablo 55.</b> İnsan Sermayesi Ürün Yeniliği İlişkisinde Edinim Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	<b>120</b>

<b>Tablo 56.</b> İnsan Sermayesi Süreç Yeniliği İlişkisinde Edinim Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	<b>121</b>
<b>Tablo 57.</b> İnsan Sermayesi Ürün Yeniliği İlişkisinde Asimilasyon Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	<b>122</b>
<b>Tablo 58.</b> İnsan Sermayesi Süreç Yeniliği İlişkisinde Asimilasyon Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	<b>123</b>
<b>Tablo 59.</b> İnsan Sermayesi Ürün Yeniliği İlişkisinde Dönüştürme Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	<b>124</b>
<b>Tablo 60.</b> İnsan Sermayesi Süreç Yeniliği İlişkisinde Dönüştürme Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	<b>125</b>
<b>Tablo 61.</b> İnsan Sermayesi Ürün Yeniliği İlişkisinde Faydalanma Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	<b>126</b>
<b>Tablo 62.</b> İnsan Sermayesi Süreç Yeniliği İlişkisinde Faydalanma Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	<b>127</b>
<b>Tablo 63.</b> Araştırmanın Sonuçları .....	<b>128</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 1.</b> Birinci Nesil Yenilik Süreci (Teknoloji İtimli) .....	<b>13</b>
<b>Şekil 2.</b> İkinci Nesil Yenilik Süreci (Pazar Çekimli).....	<b>13</b>
<b>Şekil 3.</b> Üçüncü Nesil Yenilik Süreci (Birleştirme Modeli).....	<b>14</b>
<b>Şekil 4.</b> Martins ve Terblanche'nin (2003) Yenilikçi Kültür Modeli.....	<b>43</b>
<b>Şekil 5.</b> Araştırma Modeli .....	<b>62</b>
<b>Şekil 6.</b> Baron ve Kenny'nin (1986) Aracılık İlişkisi Modeli .....	<b>69</b>

## GİRİŞ

Sanayi toplumundan bilgi ve enformasyon toplumuna geçişle yaşanan paradigma değişikliği ile birlikte, ekonomik faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde bilgi temelli bakış açısının giderek arttığı görülmektedir (Birinci, 2011: 24 ). Rekabetin yüksek olduğu ortamlarda yeni rekabetçi zorluklar, işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını tam olarak yerine getirmek ve uzun vadeli hayatta kalmalarını garanti altına almak için, yeni piyasa kurallarını sürekli olarak öngörmelerini ve buna göre kendilerini uyarlamalarını gerekli kılmaktadır (Santos-Vijande ve lvarez-Gonzlez, 2007: 514). Başka bir deyişle işletmelerin hayatta kalmaları, örgütün değişim ve kendini son derece çalkantılı ve rekabetçi bir dünyada tutma kabiliyetine (Bessant, 2003: 2) dayanmaktadır.

Bilgi miktarındaki artış ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, rekabet avantajı kazanmak ve sürdürmek için işletmeleri yenilik yapmaya odaklamaktadır. Hızlı değişen bu rekabet ortamında hayatta kalabilmek için işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini, üretim ve yönetim süreçlerini sürekli değiştirmeleri, yenilemeleri (Ağca v.d., 2010: 118) ve müşteri beklentilerine cevap verebilecek bir biçimde uyarlamaları gerekmektedir.

Yenilik literatürü incelendiğinde, yeniliğin hem işletme hem de ülke ekonomisinin verimliliği açısından önemli bir faktör olduğu görülmektedir (Harris ve Mowery, 1990; Johannessen, 2008; Trott, 2005). Özellikle işletmeler açısından yenilik, pazardaki değişimlerin hızlı olduğu bir ortamda, uzun vadeli başarının sağlanmasında kritik öneme sahiptir (S.-H. Liao ve Wu, 2010; Wolfe, 1994). Teknolojik gelişmelerin hızlı olduğu ve müşteri beklentilerinin arttığı bir ortamda ürün ve hizmetlerin ömrü kısalmaktadır. Işletmelerin mevcut müşterilerini elde tutabilmeleri için ürün ve hizmetlerinde iyileştirmeler yapmaları, müşteri

ihtiyaçlarına cevap verip müşterileri tatmin edecek yeni ürün ve hizmetler ortaya, koymaları işletmelerin devamlılığı için kaçınılmaz olmuştur.

Yenilikçiliğin lke ve işletmeler için öneminin artması, yenilik konusunda yapılan çalışmaları arttırmıştır. Yeniliğin ne olduğu, yenilikçi bir işletmenin özelliklerinin nasıl olması gerektiği, işletmelerde yenilik çalışmalarını etkileyen içsel ve dışsal faktörlerin tespiti konusunda çok sayıda çalışma yapılmaktadır. Yapılan alışmalar, hem işletmelere hem de ülke yöneticilerine yenilik çabalarının verimliliğini artırma noktasında aydınlatıcı ve yönlendirici bilgi birikimi sağlamaktadır.

Yenilik zerine yapılan çalışmalarda, yeniliği etkileyen çeşitli faktörler üzerinde durulmaktadır. Bilgi tabanlı bir yaklaşımla konuya odaklanıldığında, yeniliği etkileyen en önemli faktör bilgidir. Başarılı bir yenilik, yeni bilginin elde edilmesi veya üretilmesi ve bu bilgiden değer ortaya çıkarılması ile mümkün olmaktadır. Bu bakış açısıyla ‘yeni bilginin değerini fark edebilme, bu bilgiyi özümleme ve ticari amaçlar için kullanabilme yeteneği’ (Cohen and Levinthal, 1990: 128) olan özümleme kapasitesi, yenilik çalışmalarını etkileyen önemli bir faktördür.

Bilginin yenilik çalışmaları için önemli olması, bilginin değerini anlayan, mevcut bilgi ile birleştirip yeni bilgi üreten ve bunları yeni ürün üretmekte kullanan bireylerin var olmasını gerekli kılmaktadır. İnsan unsuru, örgüt içerisinde bilgi toplama ve işleme yeteneği sayesinde yeniliklerin ve ilerlemelerin sağlanmasında önemli bir yere sahiptir (Toraman vd., 2009: 99). Bireylerin sahip olduğu açık ve örtülü bilginin işletmenin süreçlerine aktarılması ile insan sermayesi oluşmaktadır.

Bilginin hızla arttığı bir dönemde, bilginin elde edilmesi için kullanılan kaynakların sayısı da artmaktadır. Tek bir bireyin tüm kaynaklara ulaşıp bilgi elde etmesi mümkün olmadığı için işletme içerisinde bilgi edinimi ile ilgili çok sayıda çalışanın görev alması gerekmektedir. Böyle bir durumda her bir bireyin elde ettiği bilgilerin örgütsel hafızada depolanması, bu bilgilerin örgüt içinde paylaşımı, yorumlanması ve yeniden işlenmesi (Huber, 1991) gerekmektedir. Örgütsel ğrenme olarak adlandırılan bu süreç yenilikçilik çalışmalarının etkinliği üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.

Yenilikçilik çalışmalarının performansına etki eden bir diğer faktör ise işletmenin yenilik çalışmalarını destekleyici yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip

olmasıdır. Yenilik, çalışanların fikirlerini işletmeye aktarabilme becerileriyle ilişkilidir. Çalışanların, yaptıkları işlerde yeni fikirler üretmeleri, yeni yöntemler denemeleri yenilik başarısını etkilemektedir. Yenilikçi kültür, örgüt üyelerinin geçmişteki ve mevcut durumdaki inanç, düşünce ve davranışından etkilenmektedir. Yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ve yeni ürünlere aktarılabilmesinin sağlanması, yaratıcı bireylerin fikir geliştirme ve uygulama aşamasında karşılaşılabilecekleri engellerin ortadan kaldırılması ve örgüt politikalarının yeniliği destekler nitelikte olması (Morris, 2007) yenilikçi kültür ortamının özelliklerindedir.

Yukarıda ele alınan faktörler birlikte değerlendirildiğinde, bu faktörlerin birbirleriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Sistem teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde sayılan her bir faktör yenilik performansını etkilerken, aynı zamanda birbirlerini de etkilemektedir. İşletmenin sahip olduğu insan sermayesi; bilginin değerinin anlaşılması, işletme adına bilginin edinimi, hafızada depolanması ve bu bilginin işletme amaçları yönünde kullanılmasını etkilemektedir. Bireylerin bilgi paylaşımına, yeni deneyimler kazanmasına ve yeni fikirleri uygulamasına olanak tanıyan bir kültürel ortam, yenilik çalışmalarının etkinliğini arttırmaktadır. Bu bakış açısıyla araştırma kapsamında örgütsel öğrenme, yenilikçi kültür ve insan sermayesinin yenilik performansına etkisinde özümseme kapasitesinin nasıl bir etkisinin olduğu ele alınmaktadır.

Yenilikçiliğin ülke ekonomisi üzerindeki etkisinin yüksek olması, ülkelerin yenilik çalışmalarını arttırmaya ve geliştirmeye dönük politikalar yürütmesini zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de bilgiye ve ileri teknolojiye dayalı sanayi işletmelerinin kurulabilmesine olanak sağlayan teknopark ve teknokent olarak adlandırılan teknoloji geliştirme bölgeleri oluşturulmaktadır. Bu bölgelerde üniversite ve sanayi iş birliği sağlanarak yenilik çalışmaları desteklenmekte ve teşvik edilmektedir. Teknoloji geliştirme bölgelerinin bu özelliği, yapılan çalışmanın evreninin tespitinde etkili olmuştur.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yenilik ve yenilik yönetimi ile ilgili teorik bilgilere yer verilmiştir. Bölüm içerisinde yenilik kavramının tanımı, yenilik çeşitleri, yönetimi ve kaynakları ile ilgili literatür çerçevesinde genel bilgiler yer almaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde daha önceki araştırmalar kapsamında yenilik performansına etki eden özümseme kapasitesi, örgütsel öğrenme,



yenilikçi kültür ve insan sermayesi hakkında bilgiler aktarılmıştır. Üçüncü bölüm araştırmanın hipotezlerinin geliştirildiği bölümdür. Bu bölümde yapılmış olan çalışmalar değerlendirilerek, araştırma kapsamında test edilecek hipotezler belirlenmiş ve araştırma modeli oluşturulmuştur. Dördüncü bölümde ise araştırma kapsamında toplanan verilerin analizine yer verilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın amacı, yöntemi, ölçeklerin oluşturulması, araştırma evreninin özellikleri ve yapılan analizler ile ilgili bilgi verilmiştir. Bölümün sonunda toplanan verilerin analiz sonuçları ile ilgili genel değerlendirme ve önerilere yer verilmiştir.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **YENİLİK VE YENİLİK YÖNETİMİ**

Yenilik, öneminden ötürü akademik ve iş çevreleri tarafından yoğun ilgi duyulan konulardan biri olmuştur. Çeşitli çalışmalarla yenilik konusu irdelenmiş, çeşitleri, kaynakları ve süreci ile ilgili farklı yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Bu bölümde yenilik kavramı, yenilik çeşitleri, yenilik süreci ve yönetimi ile yenilik kaynakları hakkında literatüre dayalı genel bilgiler verilmiştir.

#### **1.1. YENİLİK KAVRAMI**

Yenilik, sözlük anlamıyla yeni bir şeyler yapmak; ekonomik anlamda ise yeni bir ürün, süreç, hizmet, sistem veya aracın ilk ticari sunumu anlamına gelmektedir (Birinci, 2011: 26). Yenilik konusu ekonomik açıdan ele alındığında, işletmelerin ortaya koyduğu her yeni ürün, hizmet veya süreç, ticarileştirilmediği ve değer ortaya çıkarmadığı sürece yenilik olarak değerlendirilmemektedir.

Yenilik, çeşitli şekillerde anlaşılabilen geniş bir kavramdır. Myers and Marquis'e (1969) göre yenilik, tek başına bir eylem değil, birbiriyle ilişkili alt süreçleri de içine alan bir süreçtir. Yenilik, yeni bir fikrin ortaya çıkışı, yeni bir cihazın icadı, yeni bir pazarın gelişimi değil, bunların bütünleşik bir biçimde hareket etmesidir. Trott'a (2005) göre ise yenilik; yeni geliştirilmiş bir ürünün, imalat sürecinin veya makinanın fikir üretimi, teknoloji geliştirme, imalat ve pazarlama sürecinde yer alan tüm faaliyetlerin yönetimidir (Trott, 2005: 15). Her iki tanımda da yenilik süreç olarak ele alınmaktadır.

Sosyal bağlamda yenilik, birey ya da örgütler tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama ya da nesne olarak tanımlanır. Ekonomik açıdan bakıldığında yenilik, icat edilmiş bir varlığın, sosyal olarak kabul edilen, ticari açıdan faydalı bir varlığa dönüştüğü faaliyet olarak tanımlanmaktadır (Krizaj, Brodnik ve Bukovec, 2014). Yenilik konusunun farklı açılardan ele alınması, kavramın tanımını da çeşitlendirmektedir.

Damanpour (1991: 556) yeniliği yeni fikir veya davranışların oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması olarak tanımlamaktadır. Yazara göre yenilik, yeni bir ürün veya hizmet, yeni bir üretim süreci teknolojisi, yeni bir yapı veya idari sistem, örgüt üyeleri ile ilgili yeni bir plan veya program olabilir. Bu nedenle işletme için yeni olan, işletme içinde üretilen veya satın alınan bir cihaz, sistem, politika, program, süreç, ürün veya hizmetin benimsenmesi yenilik olarak değerlendirilmektedir. Bu bakış açısına göre yenilik işletme için yeni olanı ifade etmektedir.

Yenilikçilik, işletmelerin yeni ürün, süreç veya fikir geliştirebilme kapasitesini ifade etmektedir. Bu kapasite işletmenin performansını etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Hult, Hurley ve Knight, 2004: 429). Yenilik yapma kapasitesine sahip işletmeler karşılaştıkları zorluklara daha hızlı cevap verebilir ve yenilikçi olmayan işletmelere göre yeni ürün ve pazar fırsatlarından daha etkili yararlanabilirler (Jimenez-Jimenez v.d., 2008: 392). Aynı zamanda işletmeler yenilik sayesinde hayatta kalma ve başarının devamı için temel oluşturan problemlere ve zorluklara çözüm üretmektedir (Hult, Hurley ve Knight, 2004: 429).

Yenilik, bir anlamda daha iyi hayat şartları elde etmeye yönelik devam eden bir süreç olup yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni teknolojiler, yeni yöntemler ve yeni yapılar şeklinde önceki duruma göre varlığını hissettirebilen değişikliklerdir (Birinci, 2011: 227 ). Yenilik, örgütler tarafından yeni düşüncelerin uygulamaya konulduğu ve değer elde edildiği zaman ortaya çıkmaktadır.

Yenilik aynı zamanda bir organizasyonun dışındaki ürün veya süreçlerin uyarlanmasını da kapsar (Scott ve Bruce, 1994: 581). Yenilik sahası, yeni düşüncelerin üretilme ve uygulama çalışmalarının organize edildiği ve yönetildiği bir alandır (Dodgson ve Gann, 2010: 12). Değişen pazar ve teknoloji şartlarında işletmelerin değişime uyum sağlamaları ve değişimle mücadele edebilmeleri için

yenilik hayati öneme sahiptir. Yenilikçi olmayan işletmelerin yerlerine yenileri gelerek mevcut işletmelerin hayatını tehdit etmektedir. Bu nedenle gelişmek, büyümek ve daha kârlı olmak isteyen işletmelerin yeni fikirleri başarılı bir biçimde uygulamaya koyması gerekmektedir (Dodgson ve Gann, 2010: 15).

Yenilik korku, kaygı ve belirsizliği arttırarak çalışanları olumsuz etkileyebilmektedir (Dodgson ve Gann, 2010: 16). Ancak yenilik çalışmaları içerisinde bulunan işletmeler faydalı sonuçlar doğuracak fırsatları bulma ve değerlendirme noktasında avantajlara sahiptir. Her ne kadar yenilik riski içerse de (Leal-Rodríguez v.d., 2015: 804), başarılı olunması durumunda işletmelere rekabet avantajı ve yüksek değer kazandırmaktadır.

Örgütlerin ilerlemesi, bilgiye sahip olma ya da erişebilmeleri ve kullanabilmelerine bağlıdır (Dodgson ve Gann, 2010: 18). Koşul bağımlılık teorisine göre bir örgütün çevresi kontrol edilemezdir. Dolayısıyla işletmeler elde ettikleri bilgilerle yenilik ortaya koyarak örgütün çevresel değişimine tepki vermektedir. İşletmeler başarılı olabilmek için, organizasyon yapısı ya da süreçleri gibi örgütsel özelliklerini değiştirerek değişen çevresel koşullara uyum sağlamalıdır (Subramanian, 1996: 224).

Yenilik sadece çevreye uyum sağlamak için yapılmaz. Yeniliklerin bir organizasyon tarafından benimsenmesi, organizasyonda karar alıcılar tarafından proaktif olarak izlenen stratejik girişimlerin bir sonucu olabilir. Stratejik seçim teorisinin savunucuları, örgütlerin yalnızca dış çevresel değişikliklere tepki vermediğine inanmaktadır. Bunun yerine örgütler çevreyi değiştiren stratejik önlemleri proaktif olarak alarak çevreyi değiştirmeye çalışırlar. Bunun yanında işletmelerin rakiplerinden farklılaşması ve örgütsel performanslarını geliştirme arzuları (Subramanian, 1996: 224) da yeniliklerin benimsenmesinde önemli bir etkidir.

Yenilik kavramı ile yaratıcılık ve icat/buluş birbirleriyle karıştırılmaktadır. Bazen bu kavramlar birbirlerinin yerine de kullanılabilir. Fakat bu kavramların her biri birbirinden farklı içeriklere sahiptir. Yaratıcılık her hangi bir alandaki yeni ve kullanışlı fikir üretimini (Şengül ve Eriş, 2010: 77) ifade etmektedir. Bir fikir yalnızca bireyin zihninde yer almasıyla yenilik olarak değerlendirilemez. Ortaya konulan yeni fikir mutlaka başkalarına satılabilir olmalıdır. Çünkü bir fikrin

hem yeni hem de değerli olduğuna yalnızca toplum karar verebilir (Johansson, 2013: 29-30). Buluş ise bir keşfi ya da bir varlığı ifade etmektedir. Buluş, var olmayan, önceden uygulamada görülmemiş ve yeni bir başlangıç sunan keşiflerdir (Danışman ve Kutanis, 2010: 33).

Yeni fikirler yeniliğin başlangıç noktasıdır. Tek başına yeni bir fikir, ilginç olmakla birlikte, ne buluş, ne de bir yeniliktir, sadece bir düşüncedir. Entelektüel düşünceleri somut bir esasa dönüştürme süreci (genellikle bir ürün veya süreç) ise bir icattır. Bu aşamada buluşları, şirket performansını artıracak ürünler haline dönüştürmek için pek çok farklı insan tarafından sıkı çalışma ile birleştirilmelidir. Son aşama ise fikir ve icadın ticarileştirilmesidir. Tüm bu aşamalar şöyle formüle edilebilir (Trott, 2005: 15):

$$\text{Yenilik} = \text{Fikir} + \text{Buluş} + \text{Ticarileştirme}$$

Yukarıdaki formül yeniliğin ne olduğunu açık bir şekilde anlatmaktadır. Ne fikir, ne icat tek başına yeniliği ifade etmemektedir. Fikir ve icatlar ticari bir değer haline gelmediği sürece yenilik olarak değerlendirilemez.

## 1.2. YENİLİK ÇEŞİTLERİ

Yenilik konusunun farklı bakış açıları ile değerlendirilmiş bir konu olması (Birinci, 2011: 26), yenilik çeşitlerine ilişkin farklı sınıflandırmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Sınırların belirsizliği ve kategoriler arasındaki örtüşmelerden dolayı yenilik çeşitleri ile ilgili ayırım yapmak zordur (Dodgson ve Gann, 2010: 13). Sınıflandırmadaki zorluğun bir diğer nedeni, her yeniliğin aynı düzeyde etkiye sahip olmaması ve örgüt için yararlı olmadığı düşüncesidir. Farklı türdeki yeniliklerin farklı özellikleri olmakla birlikte, uygulama süreçleri de aynı değildir. Bunun sonucunda da performansa olan etkileri de farklı olmaktadır (Eriş vd., 2010: 7-8). Buna rağmen örgütlerdeki yenilik olgusunu anlama ve tanımlama için farklı yenilik türlerinin ele alınması hem gereklilik (S.-H. Liao ve Wu, 2010: 1097) hem de yenilik hakkında önemli bilgilerin ediniminde fayda sağlamaktadır.

C. Wang ve Ahmed (2004) yenilik çeşitlerini ürün yeniliği, pazar yeniliği, süreç yeniliği, davranışsal yenilik ve stratejik yenilik olmak üzere beş sınıfa

ayırmaktadır. Trott (2005) ise yeniliği ürün, süreç, örgütsel, yönetim, üretim, pazarlama ve hizmet yeniliği olmak üzere yedi sınıfa ayırmaktadır.

Durna (2002: 66-112), farklı bir sınıflandırma yaparak yenilik çeşitlerini ürün ve süreç yeniliği, radikal ve yavaş ilerleyen (artımlı) yenilik ve işletmeye yönelik yenilik türleri olmak üzere üç boyutta ele almaktadır. Ayrıca işletmeye yönelik yenilik çeşitlerini ise on farklı kategoriye ayırmaktadır. Yazara göre sektör oluşturan yenilikler, performans geliştiren yenilikler, teknolojik reorganizasyon, marka yeniliği, üretim süreci yeniliği, tasarım yeniliği, yeniden formüle etme, hizmet yeniliği ve paketleme yeniliği işletmeye yönelik yenilik çeşitlerini oluşturmaktadır.

Eriş vd. (2010: 9-17), yenilik çeşitlerini radikal-artan, yıkıcı, ürün-süreç, yönetsel-teknolojik, sürekli-sürekli olmayan, kapalı-açık, hızlı-yavaş, bireysel-örgütsel, finansal, pazarlama ve stratejik yenilik olarak ele almaktadır. Satı (2013: 59-98) ise yenilik çeşitlerini radikal-kademeli, ürün, hizmet, süreç, pazarlama, örgütsel, sosyal, iş modeli, ekolojik, teknolojik-teknolojik olmayan, gelir elde etme yollarında yenilik ve birleştirici yenilik olarak sınıflandırmaktadır.

Literatürde birbirinden farklı sınıflandırmanın olmasına rağmen en yaygın sınıflandırma şekli, ürün ve süreç yeniliği olduğu görülmektedir (S.-H. Liao ve Wu, 2010: 1097; Satı, 2013: 58).

### **1.2.1. Ürün Yeniliği**

Farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi, mevcut bir üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve ortaya konan yeni ürünün ticarileştirilmesini ifade eden ürün yeniliği, işletmelerin rekabet gücünün önemli işaretlerinden biridir (Kılıç, 2013: 62). Yenilikçi ürünler, işletmeler için yeni alanlardaki büyüme ve genişleme açısından büyük fırsatlar sunmaktadır. Önemli yenilikler, şirketlerin rekabetçi pazarda baskın konum oluşturmalarına olanak sağlamaktadır (C. Wang ve Ahmed, 2004).

Yeni ürünler, temel ürün fikirlerinden, buluşlardan ya da keşiflerden ortaya çıkar. Yeni ve yararlı bir nesne, hizmet ve aracın buluş ya da keşfinin sonucu olabilir. Ürün yeniliğinin hedefi, teknolojik gelişme esasına dayanan radikal olarak yeni veya yavaşça gelişmiş yeni ürünleri tüketiciye sunmaktır. Ürün yeniliği uzun dönemde çok önemlidir. Bu tür yenilik, teknoloji ve pazarda hızlı değişimlerin olduğu bir ortamda

işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır (Durna, 2002: 66-67). Ürün yenilikleri müşteri ihtiyaçlarına yönelik yapılan yenilikleri (Satı, 2013: 65) ifade etmektedir.

Sandvik ve Sandvik, (2003: 357) ürün yeniliğini işletme için yeni olan ve pazarda yeni olan olmak üzere ikiye ayırmaktadır. İşletme için yeni ürünler, işletmenin ilk kez kullandığı ürünlerdir. Bu tür ürünler çoğunlukla rakiplerin başarılı ürünlerinin taklididir. Pazarda yeni olan ürün ise işletme tarafında mevcut pazarda var olmayan yeni bir ürünün ortaya konulmasını ifade etmektedir. Bu durum iki şekilde ortaya çıkabilir. Birincisi işletme kendi çabaları ile yeni bir ürün üretebilir. İkincisi ise farklı pazarda ya da endüstrideki ürünü kendi pazarında sunması ile ortaya çıkmaktadır.

Yenilik denildiğinde genellikle büyük ürün veya süreç ilerlemeleri akla gelmektedir. Ancak başarılı yeniliklerin büyük çoğunluğu, ürünlerin ve süreçlerin artımlı olarak değişimine veya yeni teknik, fikir ve yöntemlerin birleşimi ile mevcut ürünlerde yapılan değişime dayanmaktadır. Etkili yenilik, teknolojik olanak ve imalat kabiliyetleri ile piyasa ihtiyaçlarının sentezini gerektirir (Tushman ve Nadler, 1986).

Tushman ve Nadler (1986) ürün yeniliğini artımlı, sentetik ve süreksiz olmak üzere üç kategoriye ayırmaktadır. Çoğu ürün yeniliği, aşamalı değişikliklerdir. Standart bir ürün grubuna ek özellikler, yeni sürümler veya uzantılar eklenmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu tür yenilikler her zaman ortaya çıkmaktadır. Eğer artımlı yenilikler müşteri gereksinimlerini karşılar nitelikte ise bu tür yenilikler önemli bir rekabet avantajı sağlayabilir.

İkinci ürün yeniliği türü sentetik yeniliktir. Bu tür ürün yenilikleri mevcut fikirlerin veya teknolojilerin yaratıcı yollarla, önemli ölçüde yeni ürünler ortaya koyacak bir şekilde kullanılması ile meydana çıkmaktadır. Üçüncü ürün yeniliği türü ise kesintili (süreksiz) ürün yeniliğidir. Bu tür ürün yeniliği önemli yeni teknolojilerin veya fikirlerin geliştirilmesini ve uygulanmasını içerir. Büyük yenilikler, organizasyonun tamamında yeni beceriler, süreçler ve sistemler gerektirmektedir. Eski ürünlerden yeni ürün teknolojilerine geçiş yapan işletmelerde toptan değişiklikler yapılmasını gerektirmektedir.

### 1.2.2. Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği, teknolojik değişimler sayesinde yeni üretim metotlarını kullanarak mevcut ürünlerin ya da hizmetlerin daha düşük maliyetle üretilebilmesini ifade etmektedir (Gökmen, 2010: 60). Başka bir tanımda ise süreç yeniliği, işletme faaliyetleri kapsamındaki tüm süreçlerin gözden geçirilmesi, yapılandırılması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla köklü değişiklikler yapılması olarak tanımlanmaktadır (Satı, 2013: 73). Yapılan değişimlerin yenilik olarak değerlendirilebilmesi için işletme açısından değer oluşturması gerekmektedir.

Süreç yeniliği, tedarikten depolamaya, siparişlerin tesliminde yeni ürün geliştirmeye, müşteri hizmetlerinden satın almaya, stok yönetiminden teslimata kadar işletmedeki faaliyetlerin tamamını yeni yöntemlerle yaparak maliyetleri azaltan, verimliliği arttıran tüm yenilikçi uygulamaları içermektedir (Kılıç, 2013: 66). Bir organizasyonun kaynaklarını ve yeteneklerini kullanabilme kabiliyeti ve en önemlisi, yaratıcı üretimin gereksinimlerini karşılamak için kaynak ve yeteneklerini birleştirip yeniden yapılandırma kabiliyeti, örgütsel başarı için önemlidir (C. Wang ve Ahmed, 2004: 4-5). Çünkü çoğu zaman yeni bir ürünün üretilebilmesi için mevcut üretim sistemlerinden farklı bir sistemin var olması gerekmektedir.

İşletmeler süreç yenilikleri ile üretim veya hizmetlerde verimliliğin artırılmasının yanında, müşteri değeri ve kalite güvenilirliğinin kazanılmasını da güçlendirmektedir. Dolayısıyla süreç yeniliği müşteriler açısından algılanması zordur (Satı, 2013: 74). Ancak süreç yeniliği kalite ve maliyette değişim sağladığında kullanıcı bu yeniliği hissedebilir (Durna, 2002: 67-68).

Tushman ve Nadler (1986: 77) süreç yeniliklerini de ürün yeniliğinde olduğu gibi üç kategoriye ayırmaktadır. Süreçlerde gerçekleştirilen artımlı yeniliklerle düşük maliyet, yüksek kalite veya her ikisi birden sağlanabilir. Öğrenme eğrilerinin verimliliği artırılarak ve iş başında öğrenme ile mevcut üretim sistemlerinde küçük yenilikler üretilir. Sentetik süreç yenilikleri, tanınmış üretim işlemlerinin boyut, hacim veya kapasitesinde keskin artışlar içerir. Kesikli (süreksiz) süreç yenilikleri ise ürün veya hizmet üretiminde tamamen yeni yöntemlerin kullanılmasını ifade etmektedir.

Hem ürün hem de süreç yeniliği işletmeler açısından önemlidir. Ancak görece önem, zaman içinde değişir (Tushman ve Nadler, 1986: 77). Süreç yeniliği, ürün



yeniliğinin bütünleştirici bir parçasıdır. Bir ürün yeniliği, süreç yeniliği olmadan oluşturulamaz. Bazı durumlarda ürün yeniliği doğrudan süreç yeniliği ile sonuçlanmaktadır. Süreç yeniliği ise ürün yeniliğinin etkinliğini artırabilir. Dolayısıyla ürün ve süreç yenilikleri birbirlerini tamamlamaktadır. Yeni süreçler yeni ürünleri oluştururken, yeni ürünler de yeni süreçleri teşvik etmektedir (Durna, 2002: 67-68). İki yenilik çeşidi arasında karşılıklı bir ilişki vardır.

### **1.3. YENİLİK SÜRECİ VE YÖNETİMİ**

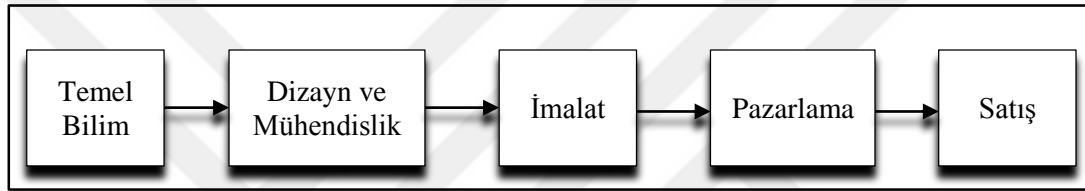
Yenilik, bir fikir, düşünce ya da ihtiyaçtan yola çıkılarak, müşterilerin talep ettiği ürün ve hizmetlere dönüştürme sürecidir (Erensal, 2010: 96). Dolayısıyla yenilik tek başına yapılan bir faaliyet olmayıp, işletme içi ve dışındaki farklı faaliyetleri de içine alan bir çabanın sonucunda ortaya çıkmaktadır (Satı, 2013: 126). Yeniliğin işletmenin temel bir görevi olduğunun farkına varılması ve herhangi bir kurumsal işlev gibi yönetilebilir olması (Kılıç, 2013: 121), yeniliğin yönetilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

İşletmelere ekonomik ve stratejik fayda sağlamak amacıyla yenilik yönetimi, işlevsel olarak örgütün sürekli yenilenmesini güvence altına almak üzere kaynakların sistematik yönetimine odaklanmaktadır. Yenilik yönetimi, işletmelerin değişen pazar koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına, yeni pazar fırsatlarına ve yeni teknolojilere daha hızlı cevap verebilmeleri konusunda örgütsel ve idari süreçleri de içerir (Erensal, 2010: 96). Bu yönüyle yenilik süreci ve yönetimi işletmeler açısından önem arz etmektedir.

Yenilik yönetimi ile ilgili geleneksel modeller, yeni ürün geliştirme faaliyetlerine odaklanmıştır. Ürün geliştirme, kaynakları yönetmek ve dönüştürmek, özellikler hakkında bilgi toplamak ve piyasa talebini karşılayan ürünler üretmek de dâhil olmak üzere bir grup faaliyeti içermektedir (Salerno v.d., 2015: 60). Bu yaklaşıma göre yenilik süreci basit şekliyle araştırma ve geliştirme, üretim ve pazarlama aşamalarından oluşmaktadır (Trott, 2005: 23). Teknolojik değişimin hızlı ve karmaşık olduğu bir ortamda, geleneksel yenilik süreci yaklaşımlarının yeterli olmaması, yeni yenilik yönetimi süreçleri yaklaşımlarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Rothwell (1994), yenilik sürecinin tarihsel gelişimini beş ayrı döneme ayırarak incelemiştir.

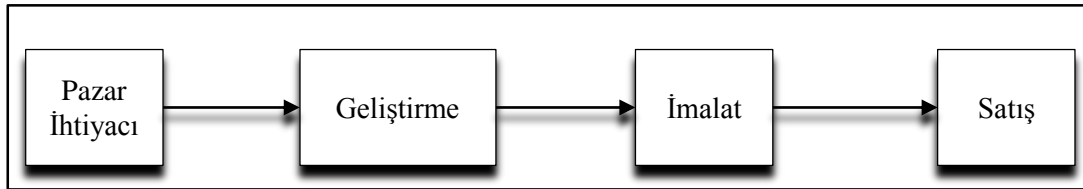
**Birinci nesil yenilik süreci (1950-1960):** Teknoloji itimli yaklaşımın benimsendiği bir dönemdir. Bu dönem toplumsal olarak bilimsel ilerlemeye ve endüstriyel yeniliğe karşı elverişli olmuştur. İşletmeler ağırlıklı olarak bilimsel atılımlara, ya da "daha fazla Ar-Ge, daha fazla yeni ürün çıkışı" yaklaşımına odaklanmıştır (Şekil 1). Bilim ve teknolojinin toplumun en büyük felâketlerini çözme potansiyeline sahip olduğu kabul edilmektedir. Endüstriyel yenilik süreci, genel olarak, bilimsel keşiften, firmalardaki teknolojik gelişme yoluyla piyasaya doğru doğrusal bir ilerleme olarak algılanmıştır.



**Şekil 1. Birinci Nesil Yenilik Süreci (Teknoloji İtimli)**

**Kaynak:** Rothwell, 1994: 8.

**İkinci Nesil Yenilik Süreci (1960-1970):** Rekabetin yoğunlaştığı bu dönemde, yatırım vurgusu yeni ürün ve gelişmeci teknolojik değişimden modern teknolojik değişime doğru dönüşüme başlamıştır. Yenilik süreci yaklaşımlarında pazar alanını vurgulamaya yönelik kayda değer bir değişim başlamıştır. Bu durum, ikinci nesil ya da "pazar çekimli " yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Şekil 2).

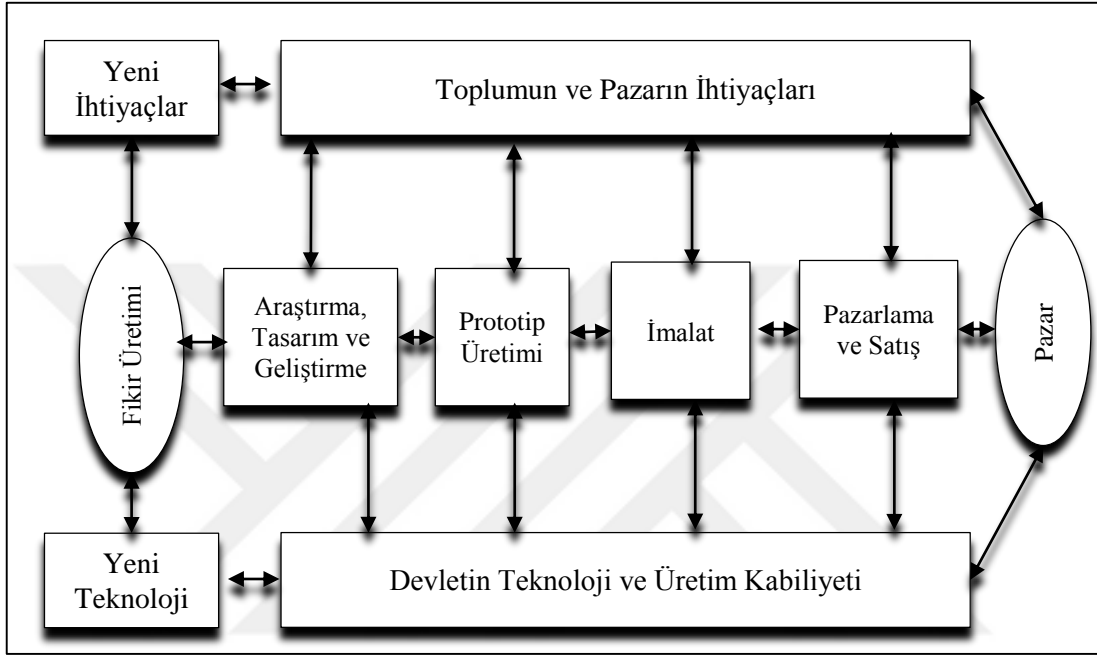


**Şekil 2. İkinci Nesil Yenilik Süreci (Pazar Çekimli)**

**Kaynak:** Rothwell, 1994: 9.

**Üçüncü Nesil Yenilik Süreci (1970-1980):** Üçüncü nesil yenilik süreci (Şekil 3), işlevsel olarak birbirinden farklı ancak etkileşimli ve birbirine bağlı aşamalardan oluşan bir seriye ayrılabilir, mantıksal olarak sıralı ve sürekli bir süreçtir. Üçüncü

nesil yenilikçilik süreci, çeşitli örgüt içi faaliyetleri birbirine bağlayan ve işletmenin daha geniş bilimsel ve teknolojik topluluğa ve pazar alanlarına bağlandığı örgüt içi ve örgütsel olmayan karmaşık iletişim yollarının olduğu bir yapıdır. Bu yaklaşım, işletme çerçevesindeki teknolojik yetenekleri ve pazar ihtiyaçlarını bir araya getirmeyi amaçlamaktadır.



**Şekil 3. Üçüncü Nesil Yenilik Süreci (Birleştirme Modeli)**

**Kaynak:** Rothwell, 1994: 10.

**Dördüncü Nesil Yenilik Süreci (1970-1980):** Bu yaklaşımda, tedarikçiler yenilik sürecinin ilk aşamasında sürece dahil edilirken, aynı anda sürece paralel olarak işletme içerisindeki departmanlar da sürece entegre edilir. Entegrasyon ve paralel gelişim olarak ifade edilebilecek olan dördüncü nesil yenilik süreci, tipik olarak gelişim süreçlerinin birbirine paralel olarak birleştirilmesini içerir. Dışarıdan güçlü tedarikçi bağlantıları ve aynı zamanda önde gelen müşterilerle yakın ilişki kurulması, yeniliğin etkinliğini arttırmaktadır.

**Beşinci Nesil Yenilik Süreci (1990 ve Sonrası):** Beşinci nesil yenilik süreci teknolojik değişim teknolojisinin kendisinin değiştiği dördüncü nesil (paralel, entegre) süreçlerin geliştirilerek ağ oluşturma sürecine geçişidir. Bu dönemde işletmeler, teknolojik bilgi birikimine devam etmektedir. Stratejik ağlar devam etmektedir. İşletmeler giderek daha iyi entegre ürün ve üretim stratejileri, daha fazla

esneklik ve yeni ürün uyarlamaları için çaba harcamaktadır. İşletmeler açısından hızlı yenilik, bir işletmenin rekabet edebilirliğini belirleyen önemli bir faktördür. Ürün geliştirme hızını kontrol etme yeteneği, işletmeler için önemli bir temel yetkinlik olarak görülmektedir.

Rothmell'e göre, ilk kullanılan yenilik süreci modelleri etkileşimi fazla önemsemeyen, sürecin doğrusal şekilde ilerleyeceği kabulüne dayanmaktadır. Daha sonraki modeller giderek aşamalar arası etkileşimin gerekliliği üzerinde durmuştur. Beşinci kuşakta ise sürecin giderek artan bir oranda bilgi teknolojileri ve ağ yapılarının kullanıldığı hem örgüt içi hem de örgüt dışı pek çok faktörün yüksek derecede bütünleşmesini gerektiren karmaşık bir süreç olduğu üzerinde durulmaktadır (Tozkoparan, 2010: 133). Bu durum işletmelerin yenilik faaliyetleri için birbirinden farklı yenilik kaynaklarını kullanmalarını gerekli kılmıştır.

#### **1.4. YENİLİK KAYNAKLARI**

Başarılı yenilikler yenilik fırsatlarına yönelik bilinçli ve amaçlı bir arayışla elde edilmektedir (Drucker, 2014: 192). Dolayısıyla işletmelerin yenilik ortaya koyabilmeleri, farklı kaynaklardan bilgi edinmelerini gerektirmektedir. Literatürde yenilik kaynakları ile ilgili farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Tushman ve Nadler (1986: 80) işletme çevresi, işletme içi kaynaklar, işletmenin geçmişi ve stratejisini yenilik kaynakları olarak ele almaktadır. İşletmenin pazarı, hükümet uygulamaları, tedarikçiler ve rekabet işletmenin çevresel yenilik kaynaklarını oluşturmaktadır. Sermaye, işletmenin bulunduğu yerleşim yeri, teknoloji, işletme çalışanları ve görünmeyen kaynakları da işletme içi yenilik kaynağını oluşturmaktadır. İşletmenin geçmiş kararları, norm ve değer yargıları, işletmenin tarihsel kaynaklarını oluştururken, misyon, amaç ve destek stratejileri de işletmenin stratejik kaynaklarıdır.

Yenilik kaynakları ile ilgili Drucker (2014: 192) yedi farklı yenilik kaynağından söz etmektedir. Bunlar; beklenmedik olaylar, bağdaşmazlık, süreç gerekleri, sektör ve pazar değişimleri, demografik değişimler, algı değişimleri ve yeni bilgidir. Bu kaynaklar içerdikleri risk, güçlük ve karmaşıklık özelliği açısından birbirlerinden farklı olsalar da bir biriyle iç içe geçmektedir.

**Tablo 1. Yenilik Kaynakları**

Araştırmacılar	Yenilik Kaynakları
<b>Drucker, 1998</b>	<b>Endüstri İçi Kaynaklar:</b> Beklenmeyen durumlar, uyuşmazlıklar, süreç ihtiyaçları, endüstri ve pazarda değişimler <b>Endüstri Dışı Kaynaklar:</b> Demografik değişimler, algılarda değişim, yeni bilgi
<b>McDaniel, 2002</b>	Kullanıcılar, tedarikçiler, örgütün kendisi, devletin yürüttüğü Ar-Ge
<b>Baldwin ve Hanel, 2003</b>	<b>İç Kaynaklar:</b> Yönetim, Ar-Ge, satış ve pazarlama birimi, üretim birimi <b>Dış Kaynaklar:</b> Tedarikçiler, müşteriler, ilişkide olunan işletmeler, danışmanlar, özel Ar-Ge işletmeleri, rakipler, fuarlar, profesyonel yayınlar, devletin yürüttüğü Ar-Ge
<b>Laursen ve Salter, 2004</b>	Organizasyonun kendisi, tedarikçiler, müşteriler, rakipler, danışmanlar, Ar-Ge işletmeleri, üniversiteler, devlete ait araştırma, örgütler, özel araştırma enstitüleri, konferans ve toplantılar, ticari birlikler, fuar ve sergiler
<b>Crowley, 2004</b>	Örgütün kendisi, örgütlerin dahil olduğu çevre, ekipman, materyal, tedarikçiler, müşteriler, rakipler, üniversite/devlet/kar amacı gütmeyen araştırma enstitüleri, konferanslar/toplantılar/gazeteler, fuar ve sergiler
<b>Tidd v.d., 2005</b>	Müşteriler, tedarikçiler, örgütün iç yönetimi, Ar-Ge, üniversiteler
<b>Von Hippel, 2005</b>	Yönlendiren kullanıcılar
<b>Ateş, 2007</b>	Çalışanlar
<b>Kaplan ve Winby, 2007</b>	Üst düzey yöneticiler, çalışanlar, danışmanlar, diğer şirketler, üniversiteler, danışmanlık şirketleri, araştırma enstitüleri, fason üreticiler, tedarikçiler, birlikler, tüketiciler
<b>Luecke, 2008</b>	Yeni bilgi, müşteriler, tedarikçiler, yönlendiren kullanıcılar, Ar-Ge birimleri, lisans/ortak girişim/stratejik birlikler
<b>Uzkurt, 2008</b>	<b>Dış Kaynaklar:</b> Pazarlar, müşteriler, lider kullanıcılar, yenilik toplulukları, rakipler, tedarikçiler, stratejik ortaklıklar, üniversite, kamu kurumları, diğer ülkelerin yenilik sistemi aktörleri <b>İç Kaynaklar:</b> Ar-Ge birimi, örgütün diğer birimleri <b>Durumsal Kaynaklar:</b> Beklenmeyen olaylar, yeni teknolojilerin ortaya çıkması, planlanmış işletme faaliyetleri
<b>Dodgson v.d., 2008</b>	Ar-Ge, satış ve pazarlama personeli, tedarikçiler, müşteriler, danışmanlar, üniversiteler, profesyonel ve ticari birlikler, fuarlar/konferanslar, patent ofisleri
<b>Ailin ve Lindgren, 2008</b>	Liderlik, üst yönetim, müşteriler
<b>Abereijo v.d., 2009</b>	Seminer ve konferanslar, tedarikçiler, müşteriler, üniversite ve araştırma enstitüleri, ticari birlikler, patent ve lisanslar, danışmanlık şirketleri

**Kaynak:** Gürkan, 2013: 14.

Uzkurt (2008) ise yenilik kaynaklarını iç, dış ve durumsal olmak üzere üç gruba ayırmaktadır. Buna göre işletmenin pazarları, müşterileri, sektördeki lider kullanıcılar, yenilik toplulukları, rakipler, tedarikçiler, stratejik ortaklıklar, üniversiteler, kamu kurumları ve diğer ülkelerin yenilik sistemi aktörleri işletmenin dış kaynaklarını oluşturmaktadır. Örgütün Ar-Ge birimi ve örgüt içindeki diğer bölümlerin katkıları ise iç kaynakları oluşturmaktadır. Beklenmeyen olaylar, yeni teknolojilerin ortaya çıkması, planlanmış işletme faaliyetleri de durumsal kaynakları oluşturmaktadır. Yenilik kaynakları ile ilgili yapılmış olan diğer sınıflandırma ve çalışmalar Tablo 1’de verilmektedir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### YENİLİK PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yenilik literatüründe yenilik performansına etki eden çeşitli faktörler üzerinde durulmuştur. Bu çalışmada özümseme kapasitesi, örgütsel öğrenme, yenilikçi kültür ve insan sermayesi yenilik performansına etki eden faktörler olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda ikinci bölümde özümseme kapasitesi, örgütsel öğrenme, yenilikçi kültür ve insan sermayesi kavramları ile ilgili ikincil kaynaklara dayalı olarak genel açıklamalara yer verilmiştir.

#### 2.1. ÖZÜMSEME KAPASİTESİ

İşletmeler hayatta kalabilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak için çeşitli faaliyetlerde bulunur. Açık sistem olmaları sebebiyle işletmeler günümüzde, geçmişe oranla daha fazla çevrelerine bağımlı hale gelmiştir. İletişim teknolojilerinin gelişmiş olması ve ekonomik faaliyetlerin ülke sınırlarını ortadan kaldırması, işletmelerin bilgi tarama alanını genişletmiştir. Bu durum işletmeleri bilgi yığınları ile karşı karşıya bırakmaktadır. Böyle bir ortamda bilgi ve öğrenme, işletmelerin yenilikçiliğinin ve rekabetçiliğinin merkezi haline gelmiştir (Argote ve Ingram, 2000; Van Wijk vd., 2008). Her işletme bilgi üretme konusunda yeterli yeteneğe sahip değildir. Dolayısıyla değerli ve işletme için gerekli bilginin çoğunlukla örgüt dışında olması, dış kaynaklardan bilgi elde etme yeteneğini önemli hale getirmektedir (Van Wijk vd. 2011: 274). Özümseme kapasitesi olarak ifade edilen dış kaynaklardan bilgi edinim yeteneği, örgütsel araştırmalarda incelenen

önemli konulardan biridir. Bu bölümde özümseme kapasitesinin tanımı, unsurları, analiz düzeyi ve yenilikle ilişkisi ele alınacaktır.

### 2.1.1. Özümseme Kapasitesi Tanımı

Özümseme kapasitesi kavramı, ilk olarak Cohen ve Levinthal tarafından ‘yeni bilginin değerini fark edebilme, bu bilgiyi özümseme ve ticari amaçlar için kullanabilme yeteneği’ (Cohen and Levinthal, 1990: 128) olarak tanımlanmıştır. Cohen ve Levinthal (1990), özümseme yeteneğini işletmenin sahip olduğu bilgi düzeyinin bir fonksiyonu olarak ifade etmektedir. Başka bir deyişle işletmenin belirli bir bilgi birikimine sahip olması, onun yeni bilgileri öğrenmesini arttıracaktır. İşletmelerin özümseme kapasitesi, yeni (dışsal) bilginin değerini tanımlama, değerlendirme ve anlama, mevcut bilgi birikimiyle özümleme ve ticari bir sonuç olarak faydalanma yeteneklerine sahip olmasını gerektirmektedir. Bu üç yetenek işletmelerin yenilikçiliğinde önemli rol oynar ve yeniliğin hızını, sıklığını ve büyüklüğünü etkilemektedir (Van Wijk vd. 2011: 275).

Özümseme kapasitesi örgüt dışındaki teknolojik uygulama ve bilimsel keşiflerin öğrenilmesi ve işletmeye aktarılmasını ifade etmektedir. Kavramın soyut olması, özümseme kapasitesini oluşturan boyutların açıklanmasını ve kavramsallaştırılmasını güçleştirmektedir (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011: 190). Cohen ve Levinthal’ın (1990) çalışmasının ardından özümseme kapasitesi kavramının açıklanması ve geliştirilmesi amacıyla çok sayıda çalışma yapılmıştır (Kim, 1998; Lane ve Lubatkin, 1998; Lane vd., 2001; Mowery vd., 1996; Todorova ve Durisin, 2007; Volberda vd., 2010; Zahra ve George, 2002). Yapılan çalışmalarda özümseme kapasitesinin ne olduğu ile ilgili ortak bazı görüşler olmasına rağmen, kavramın tanımı ile ilgili farklı yaklaşımlar ortaya konulmuştur.

Mowery ve Oxley (1995: 81) özümseme kapasitesini dış çevreden edinilen bilginin örtülü unsurlarını ele almak ve bu bilgiyi değiştirmek için gereken beceriler kümesi olarak tanımlamıştır. Kim (1997: 86-89) ise bir firmanın bilgiyi asimile etmesine ve yeni bilgiler üretmesine imkân veren öğrenme yeteneği ve sorun çözme becerisi olarak değerlendirmiştir. Yazara göre özümseme kapasitesinin ilk bilgi tabanı ve çaba yoğunluğu olmak üzere iki önemli unsuru vardır. İlk bilgi tabanı



işletme içinde bilgi elde edilebilecek mevcut bireysel birimleri ifade etmektedir. Biriktirilmiş ilk bilgi, mantıklı olma, asimile etme ve bilgiyi kullanma becerisini arttırmaktadır. Çaba yoğunluğu ise çalışanların sorun çözmek için harcamış olduğu enerji miktarını ifade etmektedir. Bu iki unsur özümseme kapasitesini oluşturmaktadır.

Lane ve Lubatkin (1998: 464) özümseme kapasitesini örgütler arası öğrenme kavramı ile ilişkili olarak ele almaktadır. Yazarlara göre örgütler arası öğrenme, işletmenin özümseme kapasitesine dayanmaktadır. Özümseme kapasitesi ise öğrenci konumundaki işletmenin öğretici işletmenin sahip olduğu bilginin değerini anlaması, asimile etmesi ve ticari bir alanda uygulamasıdır.

İşletmeler özümseme kapasitesinin gerektirdiği yeteneklerin hepsine aynı anda sahip olamadıkları gibi aynı derecede de sahip olamazlar. Mowery ve Oxley (1995) ve Kim (1998)'in yapmış oldukları çalışmalara dayanarak Zahra ve George (2002: 186) temel üç yeteneğe bir dördüncüsünü ekleyerek, özümseme kapasitesini, 'firmaların değer yaratmak amacıyla bilgi elde ettiği, asimile ettiği, dönüştürdüğü ve faydalandığı örgütsel prosedürler ve stratejik süreçler kümesi olarak' tanımlamışlardır. Zahra ve George (2002) işletmelerin değer yaratmak için neden yetenek çeşitlendirmesi yaptığını açıklamak için bu becerileri potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesi olmak üzere özümseme kapasitesini iki alt başlık olarak ele almışlardır. Potansiyel kapasite, firmanın dışsal bilgiye duyarlı olmasını sağlarken bilginin elde edilmesi, analizi, yorumlanması ve anlaşılmasıyla ilgili her şeyi kapsar. Fakat bilgidan yararlanmayı içermemektedir. Gerçekleşen kapasite ise firmanın yeni bilgiyi mevcut bilgi birikimiyle harmanlama, bu bilgileri dönüştürme ve bunlardan yararlanma düzeyini göstermektedir (Zahra ve George, 2002: 190-191). Potansiyel özümseme kapasitesi, yüksek çalışan becerisi gerektirirken, gerçekleşen özümseme kapasitesi çalışanların motivasyonunun yüksek olmasını gerektirir (Minbaeva vd., 2003: 589). Bu iki kapasite birbirlerini tamamlayarak işletmenin özümseme kapasitesini oluşturmaktadır.

### 2.1.2. Özümseme Kapasitesi Unsurları

Cohen ve Levinthal (1990) özümseme kapasitesini bilginin değerini fark etme, asimile etme ve ticarileştirme olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Fakat daha sonra yapılan çalışmalarda özümseme kapasitesinin yapısı ve onu oluşturan unsurlarla ilgili farklı yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Özümseme kapasitesinin çok boyutlu ele alınması ile ilgili fikir birliği olmasına rağmen bu boyutların neler olacağı konusunda uzlaşma bulunmamaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990; Jansen vd. 2005; Heeley, 1997; Lane ve Lubatkin, 1998; Lichtenthaler, 2009; Todorova ve Durisin, 2007; Zahra ve George, 2002). Özümseme kapasitesi ile ilgili çalışmalarda ortaya konulan özümseme kapasitesi unsurları Tablo 2’de toplu olarak verilmiştir.

**Tablo 2. Özümseme Kapasitesi Unsurları**

Araştırmacı	1. Boyut	2. Boyut	3. Boyut	4. Boyut
Cohen ve Levinthal 1990	Değeri fark etmek	Asimile etmek	Ticarileştirmek	-
Heeley (1997)	Elde etmek	Yaymak	-	-
Lane ve Lubatkin (1998)	Değeri fark etmek	Asimile etmek	Ticarileştirmek	-
Lane, Salk ve Lyles (2001)	Anlamak	Asimile etmek	Uygulamak	-
Zahra ve George (2002)	<i>Potansiyel</i>		<i>Gerçekleşen</i>	
Jansen vd. (2005)	Edinim	Asimile etme	Dönüştürme	Faydalanma
Todora ve Durisin (2007)	<i>Potansiyel</i>		<i>Gerçekleşen</i>	
	Fark etmek	Elde etmek	Asimile etmek veya dönüştürmek	Faydalanmak
Lichtenthaler (2009)	Keşfedici Öğrenme	Dönüştürücü Öğrenme	Faydalanmaya Dönük öğrenme	-
	Fark etme ve asimile etme	Elde tutma ve yeniden aktifleştirme	Dönüştürme ve uygulama	

**Kaynak:** Karabey, 2013: 297.

Bu çalışmada daha önceki çalışmalarda üzerinde çok durulan (Flatten vd.2015; Flatten vd., 2011; Jansen vd., 2005; Liao ve Welsch, 2003) ve kavramın daha iyi açıklanmasını sağlayacak boyutlara sahip olmasından dolayı Zahra ve George'un (2002) özümseme kapasitesi modeli kullanılmıştır.

Zahra ve George (2002) özümseme kapasitesinin potansiyel ve gerçekleşen olmak üzere iki unsurdan oluştuğunu ifade etmektedir. Bu iki unsur farklı değer oluşturma potansiyeline sahiptir. Potansiyel özümseme kapasitesi edinim ve asimilasyon yeteneğini ifade ederken gerçekleşen özümseme kapasitesi ise dönüştürme ve faydalanma yeteneğinden oluşmaktadır.

### **2.1.2.1. Potansiyel Özümseme Kapasitesi**

Potansiyel özümseme kapasitesi bilgi edinim ve asimilasyon yeteneğini ifade etmektedir. Potansiyel özümseme kapasitesi işletmenin dış çevresindeki önemli bilgilerin elde edilmesi ve bunların işletme içinde dağıtılması faaliyetlerini içerir. Etkin bir bilgi toplama faaliyeti için çeşitli bilgi kaynaklarından yararlanmak ve dış çevreden gelen verileri doğru tanımlanmak önemlidir. Ayrıca çevresel değişimlerin aktif olarak izlenmesi ve kapsamlı bir bilgi toplanma faaliyeti, bilgi edinim faaliyetinin etkinliği attırmaktadır.

Dışsal bilginin üretilmesi yalnızca bir bölümle sınırlı olmamalı, örgüt çapında gerçekleştirilmelidir (Liao ve Welsch, 2003: 66-67). Ancak bilginin elde edilmesi potansiyel özümseme kapasitenin oluşması için yeterli değildir. Örgüt içi iletişim, bölümler arası toplantılar ve işbirliği faaliyetleriyle bilginin örgüte katıldığı noktadan uzak noktalara (Karabey, 2013: 297), bilgiyi en etkin şekilde kullanabilecek birim ve bireylere ulaştırılması gerekmektedir.

**Edinim:** Edinme, işletme dışında ortaya çıkan, işletmenin kendi faaliyet alanı ile ilgili önemli bilgilerin tespit edilmesi ve işletmeye kazandırılması yeteneğini ifade etmektedir (Zahra ve George, 2002: 189). İşletmenin sahip olduğu mevcut bilginin yetersiz olması, stratejik alternatiflerin belirlenmesini güçleştirmekte ve çevredeki fırsatların değerlendirilmesini etkilemektedir. Dolayısıyla işletmelerin işletme

dışındaki bilgileri araştırması ve gerekli olan bilgileri işletmeye kazandırması gerekmektedir.

Dış çevredeki bilgilerin araştırılması işletmenin sahip olmadığı bilgilere erişimini sağlamaktadır (Dikova, 2015: 353) ve bu bilgiler özellikle yenilik ve performansın artırılması açısından kritik öneme sahiptir (Akgün vd, 2009; Ireland vd., 2002; Zollo vd.,2002). Dış çevredeki bilgiler, teknolojik bilgi, sektörel bilgi, pazar bilgisi, ürün, hizmet, üretim süreçleri ve yönetim ile ilgili bilgiler olmak üzere farklı kategoride bulunmaktadır (Sammorra ve Biggiero, 2008: 803). Dış çevredeki bilgilerin değişken bir yapıda ve çok fazla olması, işletmelerin hangi bilgileri elde etmeleri gerektiği konusunda kendilerine bir çerçeve çizmelerini zorunlu kılmaktadır (Van den Bosch vd., 1999: 552). Bu çerçevenin çizilmesinde işletmelerin sahip olduğu bilgi birikimi etkili olmaktadır. Çünkü bilgi birikiminin yeterli olması, işletmenin elde ettiği yeni bilgiyi etkili bir şekilde kullanma derecesini arttırmaktadır (Lichtenthaler, 2009: 825). Dolayısıyla mevcut bilgi sayesinde yeni bilginin sağlayacağı değer arttırılmaktadır.

İşletmelerdeki bilgi edinim çabaları üç özelliğe sahip olmayı gerektirir: yoğunluk, hız ve bilginin yönü. Bilgi kaynaklarına erişim sağlamaya çalışan firmaların, bilgiyi edinme ve biriktirme sürecinde harcadıkları çabanın yoğunluğu ve hızı, firmaların özümleme kapasitelerinin kalitesini belirler. Bu çaba ne kadar büyük olursa, firmalar o kadar çabuk gerekli yetenekleri inşa ederler. Biriken bilginin yönü ise işletmenin takip ettiği dışsal bilginin yönünü etkilemektedir. Bu faaliyetler işletmenin zenginliğini ve karmaşıklığını arttırarak, elde edilmesi gereken bilgi ile ilgili hangi uzmanlık alanlarının işletmede bulundurulmasına yönelik işletmelere yön vermektedir (Zahra ve George, 2002: 189). Kritik bilgi sadece somut teknik bilgiyi değil, ayrıca bu bilgileri elde etme sürecinin tamamlayıcısı olan uzmanların işletmenin neresinde konumlandırılması noktasında farkındalığı da içermektedir (Cohen ve Levinthal, 1990: 133). Bilginin elde edilmesi tek başına bir amaç değildir. Elde edilen bilgi nerede, kim tarafından ve hangi yetkiler kullanılarak faaliyete geçirileceği işletmeler açısından önemlidir.

***Asimile Etme:*** Asimilasyon, dışarıdan edinilen bilginin analiz edilmesi, yorumlanması ve anlaşılmasına fayda sağlayabilecek süreç ve rutinler geliştirme

yeteneğini ifade etmektedir (Flatten vd., 2011: 100). Dış bilgi işletmenin sahip olduğu bilgiyle bağlantılı olduğunda asimilasyon daha kolay gerçekleşmektedir. Ayrıca işletme içerisinde paylaşılan ortak bilgi seviyesinin yüksek ve gelişmiş olması asimilasyon etkinliğini artırmaktadır (Hopkins vd., 2015: 9). Bilginin edinimi tek başına işletmeye fayda sağlamaz (Pennings ve Harianto, 1992). Bu bilgilerin işletme içerisindeki birimlerce paylaşılarak değer yaratılmaya çalışılmalıdır. Dolayısıyla işletmenin sahip olduğu bilgi sistemleri asimilasyon sürecini etkilemektedir. Bilgi sistemleri bilgilerin toplanması, depolanması ve örgüt içinde dağıtılmasını sağlayarak (Lane ve Lubatkin, 1998: 464) çalışanların bilgiye erişimini kolaylaştırmaktadır.

İşletmeler dışarıdan aldıkları her bilgiyi hemen kavrayamaz. Dış kaynaklardan elde edilen bilgi sezgisel olabilir ve ilk aşamada değeri tespit edilemeyen içeriklere sahip olabilir. Bu engeller kavramayı engelleyebilir ya da erteleyebilir. Dolayısıyla asimilasyon, kavrama, yorumlama, anlama ve öğrenme açısından önemli bir yetenektir (Patterson ve Ambrosini, 2015: 78). Bilgiden değer elde edilmesinde büyük öneme sahiptir.

Asimilasyonun en önemli parçalarından biri işletmelerde bilgi paylaşımını destekleyen yüz yüze iletişimidir. İşletme içerisinde kişisel iletişim, Ar-Ge toplantıları, strateji toplantıları gibi farklı toplantılarla gerçekleştirilir. Bu toplantılar birey, bölüm ve birimler arasındaki bilgi paylaşımı yoğunluğunu etkiler ve işletmedeki sorunların çözülmesi konusunda avantaj sağlamaktadır (Duchek, 2013: 65). Ayrıca bu toplantılar sayesinde çalışanların yönetime katılımıyla çeşitli bakış açısına sahip insanların etkileşimi sağlanmış olur ve yeni bilginin asimilasyonunu arttıracak zengin bilgi ağı oluşturularak (Jansen vd., 2005: 1001) değer yaratma konusunda alternatif yaklaşımların ortaya konulmasını kolaylaştırmaktadır.

Asimilasyon sürecinin başlatılmasında bilgi paylaşımı için elverişli bir iklimin olması gereklidir. İşletmelerde pozitif bir iklimin varlığının (kültürel eşitlik ve hoşgörü, ırksal, etnik ve kültürel farklılıkları kabul eden normlar), bilgi paylaşımını ve asimilasyonu teşvik edeceği ifade edilmektedir (Hopkins vd., 2015: 9). Ayrıca işletme içerisinde güven ortamı, birimler arası bilgi alış verişini etkilemektedir. İşletme içerisinde güven ortamının geliştirilmesi, çalışanların birimler

arası bilgi alış verişini kolaylaştırmakta (Tavani vd., 2013: 3396) ve asimilasyon sürecinin etkinliğini arttırmaktadır.

### **2.1.2.2. Gerçekleşen Özümseme Kapasitesi**

Gerçekleştirilen özümseme kapasitesi, dönüştürme ve faydalanma yeteneklerini kapsamaktadır. Gerçekleşen özümseme kapasitesi, elde edilen bilgilerin ticarileştirilmesi için gereken tüm faaliyetleri kapsar. Bu bağlamda bilginin üst bilgiye dönüştürülmesi ve örgütün amaçları doğrultusunda kullanılması gerekir. Potansiyel kapasiteye odaklanan ve gerçekleşen kapasiteyi ihmal eden örgütler bilgi birikimlerini sürekli yenileyebilirler. Fakat bu bilgilerden faydalanamadıklarından yalnızca bazı maliyetlere katlanmış olurlar. Bunun aksine, yalnızca gerçekleşen özümseme kapasitesine odaklanan örgütler kısa dönemli kar elde edebilirler. Fakat bir yeterlilik tuzağına düşerek uzun vadede çevresel değişimlere cevap vermekte zorlanabilirler (Jansen vd., 2005: 999) ve işletmenin sürdürülebilirliği açısından problemlerle karşılaşabilir.

***Dönüştürme:*** Dönüştürme, dışarıdan edinilen ve asimile edilen yeni bilgilerin içselleştirilmesini ifade etmektedir (Jiménez-Barrionuevo vd., 2011: 192). Bu yetenek, işletmelerin gelecekte kullanmak üzere mevcut bilgi ile dışarıdan edinilen ve asimile edilen bilgiyi birleştirmeyi kolaylaştıran rutinleri ve süreçleri geliştirme ve gereksiz faaliyetlerden arıtma yeteneğidir (Flatten vd.,2011: 100, Zahra ve George, 2002: 190). Bu yetenek bilgi silebilme, bilgi ekleyebilme veya mevcut bilgiyi farklı bir şekilde yorumlayabilme yeteneklerini içermektedir ( Jansen vd., 2005; Todorova ve Durisin, 2007).

Dış bilgi işletme sınırları içerisine girdikten sonra dönüştürme işlemi başlamaktadır. Elde edilen bilgi ile işletmenin sahip olduğu bilgi uyumlaştırılarak işletmenin üretimde karşılaştığı bir problem çözülmeye ya da bu bilgilerle yeni bir ürün elde edilmeye çalışılır. Bu süreç boyunca bilgi ekleme, çıkarma veya farklı bir şekilde yorumlama işlemleri yürütülür. Son olarak mevcut bilgi, içsel bilgiyle birleştirilerek somut bir ürün ortaya koymak için hazır hale getirilir (Fosfuri ve Tribo, 2008: 175).

Dönüştürme, bilgileri tekrar kodlama, ilişkisiz bilgileri birleştirebilme ve sinerji oluşturma açısından önemlidir (Patterson ve Ambrosini, 2015: 78). İşletmenin sahip olduğu bilgi ile dış çevreden edindiği ve asimile ettiği bilgiler arasında uyumsuzluk olacaktır. Dönüştürme yeteneği iki uyumsuz bilgiyi birleştirip işletmelere yeni anlayışlar kazandırarak, ortaya çıkan fırsatların farkına varmalarını kolaylaştırır ve işletmelerin kendilerine ve etraflarındaki rekabetçi ortama bakış açılarını değiştirir (Zahra ve George, 2002: 192). İşletmeyi rakiplerinde farklı kılacak özelliklere sahip üretimin yapılmasına imkân sağlar.

**Faydalanma:** Faydalanma, mevcut teknolojiler, rutinler ve yetenekleri geliştirmek, genişletmek ve dönüştürülen bilgiyi temel alarak yeni bir bilgi ortaya koyma ve işletmenin kendi faaliyetlerinde kullanma yeteneğidir (Flatten vd., 2011: 100, Zahra ve George, 2002: 190). İşletmenin bilginin elde edilmesi ve yayılması ile ilgili rutinlere ve prosedürlere sahip olması bilgiden fayda sağlanmasını sistematik hale getirmektedir (Zahra ve George, 2002: 190). Bilgi edinimi ve yayılımı ile ilgili standart işleyişin varlığı, aynı zamanda karar alma sürecinin daha hızlı olmasını da sağlamaktadır.

Faydalanma, temel yetenek ve verimli kaynaklara sahip olma açısından önem arz etmektedir (Patterson ve Ambrosini, 2015). Elde edilen bilgiden faydalanabilmek için bilginin işletme içerisinde içselleştirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin bu sistematik faydalanma rutinlerine sahip olmalarının sonucu olarak yeni kalıcı ürünler, sistemler, süreçler, bilgi veya yeni örgütsel biçimler gibi çıktılar elde edilebilmektedir (Zahra ve George, 2002: 190).

Potansiyel ve gerçekleştirilen özümseme kapasiteleri birbirlerinden farklı olsalar da, birbirlerinin tamamlayıcısıdır (Zahra ve George, 2002: 185-190). Dış bilginin çeşitli olması potansiyel özümseme kapasitesini etkilerken, dış bilginin işletmeye aktarılarak iç bilgi ile benzerlik göstermesi, gerçekleştirilen özümseme kapasitesini etkileyecektir (Lau ve Lo, 2015: 100). Dış kaynaklardan elde edilen bilginin etkin kullanılabilmesi için o bilgiden nasıl yararlanılacağı ile ilgili bilinç sahip olmak gerekir. Bu bilinç kimi zaman işletmedeki bireylerin zihninde oluşurken, kimi zamanda da işletmenin sahip olduğu bilgi ve deneyim sayesinde oluşmaktadır.

Potansiyel ve gerçekleştirilen özümseme kapasiteleri arasındaki teorik ayrım, üç sebepten dolayı önem arz etmektedir (Zerwas, 20014: 34):

1- Öncelikle bu ayırım, potansiyel özümseme kapasitesinin artırılmasında yetersizliğin, performans ile olan ilişkisinin incelenmesi yoluyla, bazı firmaların diğer firmalara göre özümseme kapasitelerini kullanmakta neden daha etkili olduklarını anlamaya yardım edecektir. Böylece potansiyel ve gerçekleştirilen özümseme kapasitesi katkısının farklılıkları belirlenerek işletmelerin rekabetçi bir yapıya sahip olmasını mümkün kılacaktır.

2- Potansiyel ve gerçekleştirilen özümseme kapasitesinin geliştirilmesi ve artırılması için gerekli yönetsel roller incelenebilir.

3- Potansiyel ve gerçekleştirilen özümseme kapasitesi ayırımı, işletmelerin içinde bulunduğu akışkan ve doğrusal olmayan bir ortamda çevresel taramanın temelini oluşturmaktadır. Bu sayede çevresel değişikliklere uyum sağlayamayan işletmelerin neden başarısız oldukları incelenebilecek ve buna göre hareket edilebilecektir.

Özümseme kapasitesinin edinme ve asimilasyon safhaları bilginin yaratılması, dönüştürme ve faydalanma safhaları ise bu bilgiden ticari bir kazanç elde edebilme ile ilgilidir (Matusik ve Heeley, 2005). Dolayısıyla potansiyel özümseme kapasitesi, edinme ve asimile etme safhalarını; gerçekleştirilen özümseme kapasitesi ise, dönüştürme ve faydalanma safhalarını kapsamaktadır. Bu yeteneklerin ortak yönleri olmasına rağmen, kendilerine has bazı özel yönleri vardır. İşletmeler bu sayede rakiplerinden farklılaşarak rekabet avantajı sağlarlar (Zahra ve George, 2002: 189).

### **2.1.3. Özümseme Kapasitesinin Yenilikle İlişkisi**

Özümseme kapasitesi birçok yazar tarafından yenilik sürecini destekleyen dinamik yetenek olarak ele alınmaktadır (Murovec ve Prodan, 2009; Volberda vd., 2010; Zahra ve George, 2002). Dinamik yetenek işletmelerin hızlı değişen çevre şartlarına cevap verebilmek için içsel ve dışsal yeteneklerini birleştirmesi, yeniden inşa etmesi ve şekillendirmesini ifade etmektedir (Teece vd., 1997: 516).

Yenilik ticari bir sonuca ulaşmak üzere bilginin kullanıldığı karmaşık bir işlemdir. Bu bilginin bir kısmı dış kaynaklardan firmaya ulaşır. Dolayısıyla dış bilgiyi özümseme kapasitesi, yenilikçi yeteneklerin önemli bir bileşenidir.



Özümseme kapasitesi yüksek işletmeler rakipleri ile benzer dış bilgi kaynaklarından daha iyi faydalanarak (Fosfuri ve Tribo, 2008: 174) yenilik konusunda rakiplerine karşı avantaj sağlayabilir.

Özümseme kapasitesi, işletme içindeki birimler arasında bilgi akışını sağlayan bir kanal görevi yaparak yenilik performansını artırmaktadır (W. Tsai, 2001: 1003). Bilgi, işletmede gruplar ve birimler arasında yayılır. Dolayısıyla bir birimdeki fikir veya bilgi başka birimde yenilikçi girdi sağlayabilir. Özümseme kapasitesi dış bilginin işlenmesi ve birimler arasında yayılmasını sağlayarak (Kostopoulos vd., 2011: 1337), çalışanların kişisel becerileri ve tecrübeleri ile birlikte işletmenin yenilik performansını artırmaktadır.

Cohen ve Levinthal (1990: 136), özümseme kapasitesinin iki özelliğinin yenilik performansını etkilediğini ifade etmektedir. Yazarlara göre özümseme kapasitesinin temelinde ilk bilgi yatmaktadır. Zaman içerisinde işletmeler ilk bilgiyle bağlantılı başka bilgiler biriktirerek yenilik performansını artırabilir. Bir diğer özellik ise işletmeler bilgi birikimiyle beraber dış çevreden alacakları bilgi konusunda da uzmanlaşırlar. Hangi bilgiyi nerede nasıl kullanacakları konusunda beceri kazanırlar. Böylece özümseme kapasitesi belirsiz bir çevrede işletmelerin teknolojik gelişmelerin doğasını ve ticari potansiyelini daha doğru bir şekilde tahmin etmesine ve hedeflenen dönüşümün sağlanmasına etki ederek yenilik performansını etkiler.

İşletmelerin ürün hattını ve yeni ürün geliştirebilmesi için bilgiyi etkili kullanabilme becerisine sahip olması gerekir. Dönüştürme becerisi işletmelere yeni algısal şema geliştirmelerine ya da mevcut süreci değiştirmelerine yardımcı olur. Faydalanma becerisi ise bu süreci bir adım daha ileri götürerek bilginin yeni ürüne dönüştürülmesinde etkili olur. Zahra ve George (2002: 195), dönüştürme ve faydalanma becerilerini gerçekleştiren özümseme kapasitesi olarak ifade etmektedir. Dolayısıyla gerçekleştirilen özümseme kapasitesi işletmenin yenilik performansını etkilemektedir.

Özümseme kapasitesi yüksek işletmeler, bilgi paylaşma sürecinde kendilerine zengin ve detaylı iletişim sağlayacak gelişmiş bilgi sistemlerine sahiptirler. Bu iletişim süreci ürün tasarımları için yeni fikirler ve çözümler üretebilir. Bunun yanı sıra bu tür işletmelerin yeni fikirlerin değerini tanıma ve etkin bir şekilde ürün

geliştirme çabaları içine entegre etme olasılığı daha yüksektir (K.-H. Tsai, 2009: 767).

Lau ve Lo (2015: 110), özümseme kapasitesi ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve kısa vadede başarılı olunması için faydalanma becerisinin artırılması gerektiğini ifade etmektedirler. Böylece asimile edilmiş ve dönüştürülmüş bilgi kullanılabilir. Uzun vadede ise özümseme sermayesi unsurlarının her biri ayrı ayrı geliştirilmelidir. Edinim ve asimilasyon yeteneğinin gelişmesi işletmenin dış çevresiyle işbirliğini arttırabilir.

Martinez-Senra vd. (2015) temel araştırma, özümseme kapasitesi ve ürün yeniliği ilişkisini inceleyerek, temel araştırmanın özümseme kapasitesinin artırılması yoluyla kısa vadede ürün yeniliğini geliştirdiğini ifade etmektedir. Cepeda-Carrion vd. (2010) potansiyel ve gerçekleştirilen özümseme sermayesi ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, potansiyel ve gerçekleştirilen özümseme sermayesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Yeni yaratılan bilgi işletmelerin özgün fikir ve yeniliğin keşfedilmesini ve dönüştürmesini sağlamaktadır. Gerçekleştirilen özümseme kapasitesi ise yeniliğin temelini teşkil eden yeni bilginin kullanımını arttırmaktadır. Ayrıca gerçekleştirilen özümseme kapasitesi ile örgütsel yenilik arasında da direkt bir ilişki bulunmuştur. Sonuçlara göre yüksek seviyede gerçekleştirilen özümseme kapasitesine sahip işletmeler daha etkili yeni ürün geliştirmektedir. Bu sonuçlar Jansen vd. (2005) ile Lichtenthaler (2009) çalışmaları ile örtüşmektedir.

Chen ve Chang (2012), örgüt yapısı ile özümseme kapasitesi ve yenilik ilişkisini inceleyerek, işletmelerin formalleşme ve merkezileşme derecesinin özümseme kapasitesini ve yeniliği nasıl etkilediğini açıklamıştır. Buna göre formalleşme derecesi özümseme kapasitesini etkilemekte, özümseme kapasitesi de örgütsel yeniliği pozitif yönde etkilemektedir. Araştırmacılara göre işletmelerin düzenli sistemlerinin olması ve bu sistemin işleyişiyle ilgili belirli kuralların varlığı formalleşme derecesini etkileyecektir. Dolayısıyla daha formal bir yapı etkili öğrenmeyi sağlayacak ve özümseme kapasitesini güçlendirecektir. Aynı zamanda standart bazı metot ve uygulamaların varlığı bilginin edinimini, asimilasyonunu, dönüştürülmesini ve bilgidan faydalanılmasını etkilemektedir. Merkezileşme

derecesi ise özümseme kapasitesinin olumsuz etkilemektedir. Merkezileşmiş yapılarda bilgi paylaşımı etkili bir şekilde yapılamadığından özümseme kapasitesini olumsuz etkilemektedir.

## **2.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME**

Örgütsel öğrenme kavramı Cyert ve March (1963) ve March ve Simon (1958) çalışmaları ile birlikte yönetim bilimi literatürüne girmiş (Brandi ve Elkjaer, 2011: 26), günümüze kadar çok sayıda teorik ( Babuji ve Crossan, 2004; Brandi ve Elkjaer, 2011; Dodgson, 1993; Easterby-Smith, 1997; Gherardi, 2011; Fiol ve Lyles, 1985; Huber, 1991; Levitt ve March, 1988; Shipton ve DE Fillippi, 2011 ) ve uygulamalı araştırmalar (Chiva, Ghauri, ve Alegre, 2014; Hurley ve Hult, 1998; Sun ve Anderson, 2010) yapılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel öğrenme literatüründe öğrenme, birey, grup ve örgüt düzeyinde olmak üzere farklı düzeylerde ele alınmıştır. Bu çalışmada örgütsel öğrenme, örgütsel düzeyde ele alınmış ve yenilikle ilişkisi incelenmiştir.

### **2.2.1. Örgütsel Öğrenme Tanımı**

Örgütsel öğrenme literatürüne göre öğrenme, günlük örgütsel yaşam ve çalışmanın bir parçasıdır ve örgütün her yerinde yer almaktadır. Örgütlerde öğrenmeden kaçınılamaz. Örgütsel öğrenme etkileşim ve katılım süreciyle gerçekleşmektedir. Başka bir deyişle öğrenme sadece bireysel düşünme süreci değil, örgütteki diğer çalışanlarla birlikte gerçekleşmektedir (Brandi ve Elkjaer, 2011: 28).

Örgütsel öğrenme ile ilgili çok farklı tanımlamalar yapılmıştır. Örgütsel öğrenmeyi Daft ve Weick (1984: 286), örgüt çevresiyle ilişkilerin geliştirilmesinde faydalı olacak bilgi edinim süreci; Levitt ve March (1988: 320), deneyimlerin davranışa yön veren rutinelere dönüşmesi; Argyris (1995: 20) ise hataları bulma ve düzeltme süreci olarak tanımlamaktadır.

Fiol ve Lyles (1985: 803-805) örgütsel öğrenmeyi, daha iyi bilgi ve anlama yoluyla işletmenin faaliyetlerini iyileştirme olarak tanımlamıştır. Araştırmacılara

göre örgütsel öğrenmenin oluşmasını dört faktör etkilemektedir. Bunlar öğrenmeye elverişli kurumsal kültür, esneklik sağlayan strateji, yenilikçilik ve yeni görüşlere izin veren örgüt yapısı ve çevredir.

Kültür, örgüt üyeleri tarafında paylaşılan inanç ve normlardan oluşmaktadır. Bu norm ve inançlar davranışsal ve bilişsel gelişmeyi etkileyecektir. Dolayısıyla örgütlerde değişim ve öğrenme genellikle bu geniş norm ve inanç sistemlerinin yeniden yapılanmasını gerektirir.

Strateji işletmelerin mevcut amaç ve hedeflerini ve eylemlerin genişliğini belirler. Stratejiler karar alma ve çevrenin yorumlanması ile ilgili sınırlar koyarak öğrenmeyi etkilemektedir. Bunun yanında stratejik tutum, örgütsel öğrenmeye ivme de kazandırabilir.

Mekanik yapılar geçmişteki davranışları pekiştirme eğilimindedir. Organik yapılar ise inanç ve eylemlerin değişmesine imkân veren yapılardır. Merkezi bir yapı ile örgütteki bireylerin bilgi yükleri azaltılmakta ve bireyin bilişsel yeteneğinden etkili bir şekilde yararlanılamamaktadır. Bu nedenle örgütlerin öğrenmeyi desteleyecek örgütsel yapıya sahip olmaları, mekanik yapılardan kaçınmaları öğrenme açısından etkili olmaktadır.

Örgütlerin iç ve dış çevreleri başa çıkılamayacak kadar karmaşık ve hareketli olduğunda, bilgi açısından aşırı yük ortaya çıkacak ve öğrenme gerçekleşmeyecektir. Öğrenme, öğrenen ile çevre arasında hem değişim hem de durgunluk gerektirir. Değişim ve durgunluk arasında bir dengenin olması gerekmektedir. Çünkü örgüt içinde çok fazla durgunluk olduğunda örgütsel öğrenme işlevsiz olacaktır. Çok fazla değişim ve hareket olduğunda ise öğrenme zor olacaktır.

Huber (1991), örgütsel öğrenmeyi, bilginin edinimi, örgütsel hafızada depolanması, örgüt içinde paylaşımı, yorumlanması, yeniden işlenmesi ve örgüt amacı doğrultusunda kullanılması olarak ifade etmektedir. Örgüt içinde bilgi dağıtımını etkin olduğunda, daha geniş tabanlı örgütsel öğrenme ortaya çıkmaktadır. Farklı alt birimlerden gelen bilgilerin bir araya getirilmesi sadece yeni bilgiye değil yeni anlayışlara da yol açmaktadır. Çünkü insanlar farklı zihinsel yapılara sahiptir ve bilgiyi yorumlamaları da farklı olacaktır. Elde edilen bilgi ile ilgili ne kadar fazla yorumlama geliştirilirse öğrenme de o kadar fazla olmaktadır. Yazara göre öğrenmenin bilinçli ya da belirli bir niyet için olmasına gerek yoktur. Aynı zamanda

bazı örgütsel öğrenme araştırmacılarının iddialarının aksine davranışlarda da değişime sebep olmasına gerek yoktur. Öğrenme yeni görüşler ve olaylar hakkında farkındalık ile sonuçlanabilir ve bu görüş ve farkındalık davranışları değiştirmek zorunda değildir.

Dodgson'a (1993: 77) göre ise örgütsel öğrenme, örgütlerin kendi faaliyetleri ve kültürleri içinde bilgi ve rutinleri inşa etme, ekleme ve örgütleme, çalışanlarının kişisel becerilerini kullanmaları sağlanarak, örgütsel performansı geliştirme ve buna uyum sağlama yöntemidir.

Örgütlerde öğrenme bireysel ve örgütsel olmak üzere iki düzeyde gerçekleşmektedir. İşletme içindeki öğrenme sürecinde ilk aktör bireylerdir. Bireysel öğrenme, örgüt içindeki öğrenmeyi hızlandıran ya da yavaşlatan düzenlemelere bağlıdır (Pınar, 2006: 30). Ancak örgütsel öğrenme bireysel öğrenmenin toplamı değildir. Örgütsel öğrenme örgütün yönetimi ve stratejisinin içine entegre edilmiş bir süreçtir. Bireysel öğrenme örgütsel öğrenmenin ayrılmaz bir parçasıdır, fakat yeterli değildir. Örgütler ancak bireysel görüş ve becerileri örgütün rutinleri, uygulamaları ve inançları ile birlikte bir bütün haline getirdiğinde gerçekleşmektedir. Bunu da sadece etkili işletmeler yapabilmektedir (Kim, 1998: 107).

Çevresel değişimlerin hızlı olduğu bir ortamda işletmelerin çevrelerine uyum sağlayabilmeleri, sürekli ve bilinçli bir öğrenme ortamının varlığını gerekli kılmaktadır (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2011: 20). Örgütsel öğrenme ile örgütler, değişimlere uyum sağlamayı kolaylaştırarak örgütün, ortaya çıkan değişimler ve rekabet karşısında direncini arttırmasını, yeniliklerin beraberinde getirdiği çeşitli bilgilerin elde edilmesini ve faaliyetlerde kullanılmasını amaçlamaktadır (Yılmaz, 2011: 329). İşletmeler etkili örgütsel öğrenme sayesinde yenilikler üreterek rekabet avantajı kazanabilirler.

### **2.2.2. Örgütsel Öğrenme Unsurları**

Örgütsel öğrenme literatürü incelendiğinde, öğrenme kavramı çeşitli boyutlarla ele alındığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarla örgütsel öğrenme kavramı

geliştirilmekle birlikte, örgütsel öğrenmenin unsurlarının neler olduğu konusunda genel kabul görmüş teoriler ortaya konulamamıştır. Bazı araştırmacılar bireysel açıdan konuya yaklaşırken, bazıları da örgütsel bağlamda değerlendirmişlerdir. Bunun sonucunda da örgütsel öğrenme ile ilgili farklı boyutlar ortaya konulmuştur.

Jerez-Go'mez vd. (2005), örgütsel öğrenme konusundaki çalışmalarını inceleyerek, örgütsel öğrenmenin dört boyut altında toplandığını ifade etmektedir. Bunlar; Yönetmel bağlılık, sistem yaklaşımı, açıklık ve deneyimleme ile bilgi aktarımı ve entegrasyon boyutlarıdır. Araştırmacılar tarafından ortaya konulan örgütsel öğrenme boyutları Tablo 3.'de verilmiştir.

### **2.2.2.1.Yönetmel Bağlılık**

Yönetmel bağlılık yenilik süreci ve çalışanların motivasyonunun artırılması için örgütteki liderlik bağlılığı ve yönetmel desteği geliştirme ve kolaylaştırmayı ifade etmektedir (Akgün vd, 2007: 502). Geçmişte örgüt için faydalı olan fakat mevcut durumda faydadan çok örgüte engel teşkil eden eski inanç ve zihinsel modellerin ortadan kaldırılması, çalışanların öğrenmenin öneminin farkına varması ve örgütün başarısı için çalışanların da aktif katılımının sağlanması yönetmel bağlılık için önemlidir. Yönetmel bağlılık, öğrenme konusunda örgüte stratejik bir bakış açısı kazandırarak (Jerez-Gómez vd, 2005: 717), kişisel etkinliği ve öğrenmeyi, örgütsel açıdan çevresel koşullara bağlı kalarak değişme yeteneğinin gelişimini desteklemektedir (Akgün vd., 2007: 507).

**Tablo 3. Örgütsel Öğrenme Unsurları**

<b>Örgütsel Öğrenme Unsurları</b>	<b>İlgili Çalışmalar</b>
<b>Yönetmel Bağlılık</b>	Yönetmel destek (Stata, 1989), Paylaşılan vizyon ve zihinsel modeller (Senge, 1990), Kişisel etkinlik (McGill ve diğ., 1992) Liderlik bağlılığı (Garvin, 1993; McGill ve Slocum, 1993; Goh ve Richards, 1997), Stratejik niyet (Slocum ve diğ., 1994), Liderlik ve niyeti (Nonaka, 1994; Nonaka ve Takeuchi, 1995), İlgili liderlik (Nevis ve diğ., 1995), Kolaylaştırıcı liderlik (Slater ve Narver, 1994), Öğrenme yönelimi (Hult ve Ferrell, 1997)
<b>Sistem Yaklaşımı</b>	Paylaşılan vizyon (Senge, 1990), Sistem düşüncesi (Stata, 1989; Senge, 1990; Leonard-Barton, 1992), Sistemik düşünme (McGill ve diğ., 1992), Sistem yaklaşımı (Nevis ve diğ., 1995) Amaç ve misyonda açıklık (Goh ve Richards, 1997), Sistem yönelimi (Hult ve Ferrell, 1997)
<b>Açıklık ve Deneyimleme</b>	Yeni fikirlere açıklık (Stata, 1989), Bağımsız problem çözme, sürekli yenilik ve deneyimleme ve dış bilginin entegrasyonu (Leonard-Barton, 1992), Açıklık ve yaratıcılık (McGill ve diğ., 1992), Sürekli öğrenme ve deneyimleme kültürü (McGill ve Slocum, 1993), Geçmiş tecrübelerden ve başkalarından öğrenme ve deneyimleme (Garvin, 1993), Geçmiş durumlardan sürekli öğrenme ve deneyimleme (Slocum ve diğ., 1994), Girişimcilik (Slater ve Narver, 1994), Operasyonel çeşitlilik, çoklu destek, açıklık ve deneyimleme zihniyetine sahip iklim (Nevis ve diğ., 1995), Deneyimleme (Goh ve Richards, 1997)
<b>Bilgi Transferi ve Entegrasyonu</b>	Ekip çalışması (Stata, 1989; Nonaka, 1994; Nonaka ve Takeuchi, 1995), Ekiple öğrenme (Senge, 1990), İç bilginin entegrasyonu (Leonard-Barton, 1992), Bilgi transferi (Garvin, 1993), Takım çalışması, bilgi transferi ve grup halinde problem çözme (Goh ve Richards, 1997), Takım yönelimi ve bellek oryantasyonu (Hult ve Ferrell, 1997)

**Kaynak:** Jerez-Go'mez vd., 2005: 718.

### **2.2.2.2. Sistem Yaklaşımı**

Sistem yaklaşımı, örgüt çalışanlarının ortak bir kimlik etrafında toplanmasını ifade etmektedir. Örgütler çeşitli birey, grup ve bölümlerden meydana gelmektedir. Bunların her birinin kendine has görev ve sorumlulukları vardır. Aynı zamanda hep birlikte ulaşmaya çalıştıkları ortak amaçları da vardır. Örgütsel öğrenme bilgi, algı ve inançların paylaşımını ifade etmektedir. Dolayısıyla tüm çalışanların dâhil olduğu

birlikte çalışma ortamının ve ortak dilin varlığı örgütsel öğrenmeyi arttıracaktır (Jerez-Gómez vd., 2005: 717). Sistem yönelimi, örgütün tamamını görme olanağını sunarak, bunların en etkili şekilde nasıl değiştirilebileceğini anlamaya yardımcı olur (Çelik, 2014: 197). Bu açıdan sistem yaklaşımı vizyon paylaşımı, çalışanların faaliyetlerinde birbirlerine bağlı olması, birlikte hareket edilmesinin teşvik edilmesi, bilgi paylaşımı ve değişimini (Akgün vd., 2007;507) içermektedir.

### **2.2.2.3. Açıklık ve Deneyimleme**

Açıklık, yeni fikirlerin kabul edildiği, bireysel bilginin yenilenmesi, genişletilmesi ve geliştirilmesine izin verilen örgütsel iklimi ifade etmektedir (Akgün ve diğerleri, 2007; Jerez-Gómez ve diğerleri, 2005). Açık bir örgütsel iklim oluşturulması için, kültürel ve fonksiyonel çeşitliliğe bağlılığın yanı sıra her türlü deneyimleme ve görüşlerin kabul edildiği, kişilerin bencil tutumlardan kaçınarak diğer kişilerden öğrenebileceği bir ortamın varlığına ihtiyaç vardır (Jerez-Gómez ve diğerleri, 2005: 717). Deneyimle ise farklı yöntem ve prosedürlerin olası kullanımına dayalı mevcut ve gelecekteki sorunlara yenilikçi ve esnek çözümler aramayı desteklemektedir (Akgün ve diğerleri, 2007; Jerez-Gómez ve diğerleri, 2005). Deneyimleme, hatalardan öğrenilebileceği fikrini destekleyici, yaratıcılığı teşvik eden, risk alabilecek bir girişimcilik becerisine sahip bir örgüt kültürünü gerekli kılmaktadır (Jerez-Gómez vd., 2005: 717). İşletmelerin sahip olacağı böyle bir kültür aynı zamanda işletmelerin özümseme kapasitesini de etkileyecektir.

### **2.2.2.4. Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon**

Örgütsel öğrenmenin dördüncü boyutunu oluşturan bilgi aktarımı ve entegrasyonu, örgüt içerisinde bilginin yayılması ve mevcut bilgi ile yeni bilgilerin bütünleştirilmesini ifade etmektedir (Jerez-Gómez vd., 2005: 717). Örgüt içinde bilgi, sözel ve sözel olmayan iletişim, formal ve informal görüşme, diyalog, tartışma, bireyler arası etkileşim ve bilgi sistemleri yoluyla (Akgün vd., 2007: 502) örgütün her yerine ulaştırılmaya çalışılır. Örgüt içinde öğrenme, bireysel öğrenmeden



etkilenmektedir. Çalışanların değişimi ve transferi gibi durumlarda örgüt içi bilgi paylaşımı, enformasyon kaybını önlemek için gereklidir. Bilgi aktarımı ve entegrasyonun etkinliği örgütün sahip olduğu ilk bilgiye ve özümseme kapasitesine (Cohen ve Levinthal, 1990) bağlıdır. Ayrıca örgüt içinde en iyi uygulamaların transferini etkileyen engellerin ortadan kaldırılması (Szulanski, 1996) örgütsel etkinliği arttırmaktadır.

### **2.3. YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

Yenilikçiliğe ve yaratıcılığa önem veren bir örgüt için üzerinde durulması gereken en önemli hususlardan biri örgüt kültürüdür (Yahyagil, 2001: 11-12). Yapılan çalışmalarla örgüt kültürünün yenilikçilik üzerinde etkisi olduğu ifade edilmektedir (Hurley ve Hult, 1998). Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde çalışanlar, o örgütte yol gösterici temel ilkelerin, değerlerin ve davranış biçimlerinin açık ve net olması nedeniyle birçok durumda kendilerinden ne yapılmasının beklendiğini çok iyi bilmektedirler. Dolayısıyla rekabet altında faaliyetlerini sürdüren ve yenilikçiliği amaçlayan işletmelerde örgüt kültürünün ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır (Özkan ve Turunç, 2015: 340). Bu bölümde örgüt kültürü, yenilikçi kültür ve özellikleri ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

#### **2.3.1. Örgüt Kültürü**

Örgütsel yeniliğin özünde yer alan örgüt kültürü, bir örgütün başarılı olmasını etkileyen önemli faktörlerden biridir. Başarılı örgütler, yeniliği örgüt kültürü ve yenilik sürecine aktarma kapasitesine sahiptirler (Martins ve Terblanche, 2003: 67).

Schein (2004:17) örgüt kültürünü “ bir grubun çevresel uyum ve içsel entegrasyon sorunlarının çözümünde öğrendiği, gelecekte uygulayabileceği ve geçerli sayılabilecek kadar başarılı, bu nedenle de gruba yeni katılan üyelere doğru algılama, düşünme ve hissetme biçimleri, diğer bir ifadeyle referans çerçeveler olarak öğretilecek olan ortak temel varsayımlar modeli” olarak tanımlamaktadır.

Schein, örgüt kültürünün üç seviyede ortaya çıktığını ifade etmektedir. En üst alanda kültürel gösterge ve semboller, daha derinde norm ve değerler, en derinde ise inanç ve varsayımlar yer alır. Varsayımlar ve inançlar, örgüt kültürün çekirdeğini oluşturur. Örgüt üyelerinin inanışları, hissettikleri ve düşündükleri, algılamaları ve gerçek olarak kabul ettikleri varsayımlar burada yer alır. Norm ve değerler, sosyal ilkeleri, amaçları ve standartları içerir. Değerler doğru-yanlış, iyi-kötü gibi yargılamaları kapsar. Normlar ise değerlere yakın bir özelliğe sahiptir ve kişisel hedeflerle yazılı olmayan kurallardan oluşur. Kültürel öğeler ve semboller, norm ve değerlerin ölçülebilir, görünür ve dokunulabilir boyutudur (Dinçer, 2007: 334-335).

Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançlardır (Dinçer, 2007: 334).

Literatürde örgüt kültürünün sınıflandırılmasının ile ilgili farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Ouchi (1980) örgüt kültürünü, pazar, bürokrasi ve klan kültürü olmak üzere üç alt kültür boyutuna; Wallach (1983), bürokratik, destekleyici ve yenilikçi kültür olmak üzere üç alt kültür boyutuna; Denison ve Mishra (1995) ise, uyum yeteneği, misyon, tutarlılık ve katılım kültürü olmak üzere dört alt kültür boyutuna ayırmıştır. Deshpande vd., (1993), örgüt kültürünü klan, adokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü olmak üzere dört grupta incelemiştir. Chang ve Lin (2007) ise örgüt kültürünü işbirliği, yenilikçilik, kararlılık/tutarlılık, etkinlik olmak üzere dört gruba ayırmıştır. Yapılan araştırmalarda, alt kültürlerin çalışanların algılamaları ve eylemlerini şekillendiren önemli bir değişken olduğu (Çalışkan, 2013: 95) ve örgütsel etkinlik (Deshpande vd. 1993; Hurley ve Hult, 1998) üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmüştür.

Örgüt kültürü, üyelerinin düşünce, duygu ve eylemlerini etkilerken (Pettigrew, 1979) aynı zamanda yenilikçi davranışını etkilemektedir. Normlar, değerler ve kimlikler sosyalleşme süreçleri yoluyla örgüt bireyleri arasında giderek gelişir ve içselleştirilir. Örgüt üyeleri zaman içerisinde örgüt kültürü özelliklerini öğrenerek deneyim kazanmaktadır (Laegreid, Roness ve Verhoest, 2011: 1328). Devam eden süreçte örgüt içinde edindiği deneyimlere kendi deneyim ve fikirlerini de ekleyerek örgütün yenilikçiliğine destek olmaktadır.

Bir örgütte çok sayıda kültür tipleri ile karşılaşılabilir. Örneğin pazarlama birimi ile araştırma geliştirme birimi birbirinden farklı kültürel özelliklere sahip olabilir. Fakat zaman içerisinde örgüt genelinde bir örgüt tipi baskın olarak ortaya çıkmaktadır (Deshpande v.d., 1993: 26). Örgüt kültürü, örgüt içinde kendilerini ayrı birer grup olarak tanımlayan örgüt üyelerinin oluşturduğu alt kültürler düzeyinde de analiz edilebilir. Alt kültürler örgüt içinde benzer ilgi ve çıkarlar etrafında şekillenir ve çalışanlar arasındaki iletişim sayesinde yayılarak örgüt bütününde bilinirlik kazanır (Keskin vd., 2016: 386). Örgütün baskın kültürü farklı olsa da alt kültürlerinin yenilikçi özelliklere sahip olması, örgütün yenilikçiliğini etkilemektedir. Örneğin Ar-Ge biriminin yenilikçi kültürel özelliklere sahip olması, örgütün baskın kültürünün farklı olmasına rağmen yeni fikirlerin ve ürünlerin ortaya çıkmasını arttıracaktır.

Güçlü bir örgüt kültürü, örgüt bireylerinin her birinin aynı yolda ilerlemesini sağlarken (Martins ve Terblanche, 2003: 65), aynı zamanda örgütün işleyişini kontrol ederek, çevresel değişimlere uyum sağlamasını güçleştirebilir. Örgütün çevresel dinamiklere ya da değişen teknolojilere uyum sağlamak için ihtiyaç duyulan değişiklikleri yapmasını engelleyebilir (Keskin vd., 2016: 385). Dolayısıyla yenilikçi örgütlerin örgüt içindeki kültürel değerleri iyi bir şekilde analiz ederek, yenilik yapmayı kolaylaştıracak, çevresel ve teknolojik değişimlere uyum sağlamayı kolaylaştıracak kültürel değerlere önem vermesi gerekmektedir.

### **2.3.2. Yenilikçi Örgüt Kültürü**

Yenilikçi kültür işletmelerin rekabet avantajı sağlamaları için önemli bir faktör, hayatta kalabilmeleri ve gelişebilmesi açısından hayati bir stratejidir (Kalyani, 2011: 85). Yenilikçi kültüre sahip işletmeler performanslarını arttırmak için yeni ürün ortaya koymayı amaçlayan yenilikçi fikir ve uygulamalara büyük önem vermektedir ve bu fikir ve uygulamaları desteklenmektedir (Cramm, 2013; Wei vd., 2013).

Yenilikçi kültür birçok zorluğa rağmen işletmenin işlerini iyi yapabilmeleri için çalışanlara enerji veren bir yetenektir (Kalyani, 2011: 86). Yenilik, çalışanların fikirlerini işletmeye aktarabilme becerileriyle ilişkilidir. Çalışanların yaptıkları

işlerde yeni fikirler üretmeleri, yeni yöntemler denemeleri yenilik başarısını etkilemektedir. İşletme yönetimi tarafından bu ortamın sağlanması ve çalışanların motive edilmesi, yenilik çabalarının başarısında olumlu etkisi bulunmaktadır.

Örgüt kültürü prosedür, örgütsel politika, sosyalleşme süreçleri ve değerler yoluyla yeniliği etkileyen en önemli unsurdur. Tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler ve inançlar olarak tanımlanan kültür (Dobni, 2008: 543), aynı zamanda örgütün özelliğini de ortaya koymaktadır.

Yenilikçi kültür yenilik, gelişme ve yeni kaynakları kapsamaktadır. Ayrıca esneklik, yaratıcılık, risk alma, uyumluluk ve girişimcilik bu kültür tarafından desteklenen değerlerdir (M. Y. C. Chen vd., 2012: 245). Yenilikçi bir kültürün oluşturulmasında örgütsel ve yönetsel destek önemli bir faktördür (Cramm vd., 2013: 123). Örgütsel destek gerekli zamanın verilmesi, gerekli kaynak ve personelin bulunması ve çalışanların eğitimini ifade etmektedir. Yönetsel destek ise takım çalışmasına önem vermeyi, çalışanlara koçluk yapmayı ve olumlu geri dönüş yapmayı ifade etmektedir.

Yenilikçi kültürde yeniliğe vurgu yapılmaktadır. Yenilikçi kültür içinde yer alan biri için yenilik en önemli değerdir. Çünkü yenilikçi kültür örgüt üyelerinin geçmişteki ve mevcut durumdaki inanç, düşünce ve davranışından etkilenmektedir. Dolayısıyla bir örgütte yenilikçi bir kültür oluşturulabilmesi için üç temel konuya dikkat etmek gerekmektedir. Bunlar yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ve yeni ürünlere aktarılabilmesinin sağlanması, yaratıcı bireylerin fikir geliştirme ve uygulama aşamasında karşılaşılabilecekleri engellerin ortadan kaldırılması ve son olarak örgüt politikalarının yeniliği desteklemesi konularıdır (Morris, 2007). Böyle bir kültürel ortam, örgüt bireylerinin yeteneklerinin ortaya çıkmasını ve sinerjik etkiyle beraber diğer örgüt üyelerini etkilemesini sağlayacaktır.

### **2.3.3. Yenilikçi Örgüt Kültürü Unsurları**

Yenilikçilik, birçok araştırmacı tarafından tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Bu boyutlardan davranışsal, araştırma-geliştirme, ürün-pazar ve süreç tabanlı çalışmalar ön plana çıkmaktadır. Ancak yenilikçiliği çok boyutlu olarak ele alan araştırmacılara göre yenilikçilik örgüt genelinde birbirleriyle ilişkili faaliyetler

sonucu ortaya çıkmaktadır (Dobni, 2008: 543). Kültürel unsurlar da örgüt içindeki faaliyetleri etkilediği için yenilikçiliği etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Literatürde yenilikçi kültür özellikleri ile ilgili yapılan çalışmalarda ön plana çıkan temel özellikler tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4. Yenilikçi Kültür Özellikleri**

<b>Yenilikçi Kültür Unsurları</b>	<b>İlgili Çalışmalar</b>
<b>Motivasyon</b>	Maslow 1963; McClelland 1965; Csikszentmihalyi 1988; Amabile 1998; Sternberg 1999
<b>Kaynakların fazla olması</b>	Claxton 2001; Gundling 2000
<b>Liderlik</b>	Senge 1990a,b; Bess 1995; Goleman 1998; Cooper 2000; M. Y. C. Chen vd., 2012; Dombrowski vd., 2007; Yiğit, 2014; Shapiro, 2002
<b>Yönlendirme</b>	Dodgson 1989; Johnson and Scholes 1993; Francis 1994; Robert 1995; Mintzberg et al. 1998; Hamel 2000; Shani ve Divyapriya, 2011; Shapiro, 2002
<b>Kendini geliştirme</b>	McGill and Warner Weil 1989; Pedler et al. 1991; Wickens 1987
<b>Gerekli araç ve kaynakların sağlanması</b>	Cook 1999; de Bono 1993; Divyapriya, 2011; Rickards 1997; Shani ve Shapiro, 2002
<b>İletişim ve bilgi değişimi</b>	Allen 1977; Damanpour,1991; Dobni,2008; Kalayani,2011; Wenger 1999; Yiğit, 2014
<b>Bilgi yönetimi</b>	Nonaka 1991; Tidd 1997; Teece 1998; Krogh et al. 2000; Swan 2003; Shani ve Divyapriya, 2011
<b>Uygun yapı</b>	Clark ve Fujimoto 1992; Clark 1993; Mintzberg 1979; Nohria ve Eccles 1992; Shapiro, 2002
<b>Takım çalışması</b>	Belbin 1984; Bixby 1987; Dobni, 2008; Thamhain ve Wilemon 1987; Francis ve Young 1988; Hackman 1990; Kharbanda ve Stallworthy 1990; Katzenbach ve Smith 1992; Holti vd., 1995; Tranfield vd. 1998; Conway ve Forrester 1999; Tranfield vd., 2000; Hurley,1995; Sharifirad ve Ataei, 2012; Yiğit, 2014
<b>Öğrenme</b>	Kolb 1984; Senge 1990a, b; Garvin 1993; Leonard-Barton, 1995
<b>Misyon</b>	Shapiro, 2002; Sharifirad ve Ataei, 2012; Yiğit, 2014
<b>Açıklık</b>	Kalayani,2011; O’Reilly,1989; Taheri ark.,2013; Yiğit, 2014
<b>İş birliği</b>	Dombrowski vd.,2007; Kalayani, 2011
<b>Güven</b>	Dobni, 2008; Kalayani, 2011; Yiğit, 2014
<b>Doğruluk, proaktiflik</b>	Kalayani, 2011
<b>Özerklik</b>	Dobni, 2008; Kalayani,2011; Yiğit, 2014
<b>Deneyimleme</b>	Dobni 2008; Dobni ve Luffman 2003; Kalayani, 2011; Kohli ve Jaworski 1990; Marinova 2004; Shani ve Divyapriya, 2011; Wang ve Ahmed 2004

**Tablo 4. Devam**

<b>Risk alma</b>	M. Y. C. Chen vd., 2012; Dobni, 2008; O'Reilly, 1989; Prabhu, 2010; Yiğit, 2014
<b>Esneklik</b>	M. Y. C. Chen vd., 2012; Dombrowski vd., 2007; Shapiro, 2002; Sharifirad ve Ataei, 2012
<b>Uyum</b>	M. Y. C. Chen vd., 2012; O'Reilly, 1989; Sharifirad ve Ataei, 2012
<b>Ödüllendirme</b>	Dombrowski vd., 2007; Prabhu, 2010; Shani ve Divyapriya, 2011; Yiğit, 2014
<b>Çözüm odaklılık</b>	Dobni, 2008;
<b>Katılımcılık</b>	Hurley, 1995; Hurley ve Hult, 1998; Shani ve Divyapriya, 2011; Sharifirad ve Ataei 2012; Yiğit, 2014

**Kaynak:** Bessant'ın (2003: 35-36) çalışmasının genişletilmiş halidir.

Rao ve Weintraub (2013: 29-30), birçok çalışmayı inceleyerek yenilikçi kültürün bir bütün oluşturan altı unsurun inşa edilmesine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bu unsurlar; kaynak, süreç, değer, davranış, iklim ve başarıdır. Araştırmacılar, bu unsurlar için blok kavramını kullanmaktadır ve bu blokların dinamik olarak birbirleriyle ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Örneğin; girişimcinin değerleri, çalışanları, çalışma ortamının iklimini ve başarının nasıl tanımlandığını ve ölçüldüğünü etkilemektedir.

Shani ve Divyapriya (2011: 54-55), yenilikçi örgütleri diğerlerinden ayıran yedi kültürel özelliğin olduğunu ifade etmektedir. Bu unsurlar; risk alma, kaynak, bilgi, hedef, ödüllendirme, araç ve karşılıklı ilişkilerdir. Örgüt liderleri bu unsurları temel alarak örgütün yenilikçi kültür düzeyini değerlendirme imkânına sahiptir. Aynı zamanda bu unsurlar örgütler arası değerlendirmeye de imkân vermektedir.

Yenilikçi kültür ile ilgili ileri sürülen bir diğer model Martins ve Terblanche'in (2003) çalışmasıdır. Araştırmacılar yenilikçi kültürü beş faktör (Şekil 4) ile açıklamaya çalışmışlardır. Bunlar (2003: 69-73);

**Strateji:** Örgütlerin misyon ve vizyon ifadeleri, güçlü bir kültürel ortamın oluşturulmasında etkilidir. Misyon, hedef ve stratejiler örgütlerin izleyecekleri yolu belirlemektedir. Bunlar örgütün enerjisinin belirli bir hedefe odaklanmasına yardımcı olmaktadır (Dombrowski vd., 2007). Örgütsel amaç ve hedefler, örgütün önceliğini yansıtır ve yeniliği artırabilir ya da engelleyebilir (Gomes vd., 2015: 102-103). Yenilik stratejisi, yeni ürün ve hizmetlerin uygulama ve geliştirilmesini teşvik etmektedir. Özellikle çalışanlar tarafında desteklenen örgüt vizyonu ve misyonu,

örgütün yenilikçiliğini arttırmaktadır. Paylaşılan değerlerin olması, belirlenmiş amaç ve hedefler için örgüt üyelerinin daha verimli çalışmaları ve yaratıcı özelliklerini kullanmaları konusunda motive etmektedir.

**Yapı:** Kültür, örgütün yapısı ve işleyiş sistemini etkilemektedir. Yapı, yenilikçi davranışı geliştirici ya da kısıtlayıcı bazı değerlere dayanmaktadır. Esnek yapıya sahip örgütlerde yenilikçi uygulamalar daha rahat yapılabilenken, katı kurallara sahip örgüt yapılarında yenilik yapmak daha zordur. Esneklik, özgürlük ve takım çalışması yenilik çalışmalarını teşvik etmektedir.

**Destek Mekanizmaları:** Destek mekanizmaları yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik eden bir ortam oluşturmak için örgütün kültüründe mevcut olmalıdır. Ödüllendirme, takdir etme, kaynaklara zamanında erişim örgütteki destek mekanizmasının unsurlarıdır. Yenilikçilik için en önemli kaynaklar ise zaman, bilgi teknolojileri ve yaratıcı özelliklere sahip çalışanlardır.

**Yeniliği Destekleyen Davranışlar:** Yeniliği destekleyen değerler ve normlar, örgüt içinde özel bazı davranışların oluşmasını sağlamaktadır. Hataları ele alış biçimi, fikir üretme, sürekli öğrenme kültürü, risk alma, rekabetçilik, değişim için destek ve çatışmaları ele alış biçimi, bir örgütün yeniliği artırıcı ve engelleyici özelliklere sahip olmasını etkileyebilir. Buradaki davranışların desteklenmesi yenilikçiliği artırırken, bu davranışlarla ilgili çalışanların kısıtlanması yenilikçiliği olumsuz etkilemektedir.

**İletişim:** Örgüt içinde açık iletişimin desteklenmesi, yenilikçiliği arttırmaktadır. Çalışanlar aralarında rahat bir biçimde iletişim kurduklarında birbirlerine olan güven duyguları da artacaktır. Fikir ve görüşlerini, diğer iş arkadaşları ile rahat bir biçimde paylaşabileceklerdir. Bu durum da iş birliğiyle beraber yenilikçiliği arttırmaktadır.



#### Şekil 4. Martins ve Terblanche'nin (2003) Yenilikçi Kültür Modeli

**Kaynak:** Martins ve Terblanche (2003: 70) çalışmasından uyarlanmıştır.

Örgütte kültürel ortamın oluşturulmasında liderlik önemli bir faktördür (Shapiro, 2002). Yeniliklere imkân sağlayacak kültürel özelliklerin örgüte aktarılması ve örgüt bireylerinin bu özellikleri içselleştirmesinde liderlik davranışları etkili olmaktadır. Örgüte etkili bir vizyon çizilmesi, yenilik için gerekli kaynakların temin edilmesi, karşılaşılan güçlüklerin çözümlenmesi gibi konular liderin görevleri arasındadır. Dolayısıyla yenilikçi kültürün örgüte yerleştirilmesinde güçlü liderlik, temel hususlardan biridir.

Dobni (2008), yenilikçi kültürü yenilikçi olma niyeti, yeniliği destekleyen alt yapı, pazar ve değer yönelimini etkileyen gerekli davranış düzeyi ve yeniliğin uygulanması için uygun ortamın varlığı olmak üzere dört boyutta ele alarak incelemiştir.

Sonuç olarak yenilikçi kültür, çalışanların fikirlerini uygulamaya koyabileceği örgütsel ortam ve yapıların varlığını ifade etmektedir. Rekabetin yüksek olduğu bir pazarda rekabet avantajı kazanabilmenin anahtarı yenilik yapmak; yenilik yapmanın anahtarı ise yeniliğe imkân sağlayacak örgütsel kültürün varlığıdır.



## 2.4. İNSAN SERMAYESİ

Bu Bölümde yenilik performansına etki eden bir diğer faktör olan insan sermayesi ele alınmaktadır. Bölümde insan sermayesi kavramı, insan sermayesinin sınıflandırılması, unsurları ve yeniliğe etki eden özellikleri hakkında bilgilere yer verilmiştir.

### 2.4.1. İnsan Sermayesi ve Sınıflandırılması

İnsan sermayesi, örgütlerde üretken değere sahip doğuştan veya kazanılmış bireysel özellikleri ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile örgüt için yararlı olan bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri, kabiliyet ve diğer karakter özelliklerinin toplamıdır (Molloy ve Barney, 2015: 310). Bireylerin sahip olduğu bilgi, yetenek ve kabiliyetler işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarını sağlayan temel kaynaklarından biridir (Hitt vd., 2001; Pennings, 1998). İnsan unsuru, örgüt içerisinde bilgi toplama ve işleme yeteneği sayesinde yeniliklerin ve ilerlemelerin sağlanmasında önemli bir yere sahiptir (Toraman vd. , 2009: 99).

İnsan sermayesi, yöneticilerin ve çalışanların tecrübeleri, yetenekleri, bilgileri ve kabiliyetlerinin tümü olarak ifade edilebilir. Çalışanların yaratıcı düşüncelerini, işletmelerin yenilik ortaya koyma amacıyla kullanmaları halinde insan sermayesinden bahsedilebilir. Kısaca insan sermayesi çalışanlara ait bireysel bilgi stoku olarak tanımlanabilir (Bayraktaroğlu ve Mustafayeva, 2008: 160).

İnsan sermayesi formel ve informal eğitim süreçleri yoluyla çalışanların taşıdıkları örtülü ve açık bilgiyi kapsamaktadır. Çalışanların eğitim düzeyi ve formel eğitim sonrası aldığı eğitimler, onun açık bilgisini gösterirken; tutumu, değerleri, motivasyonu, zekası, yaratıcılığı, ekip çalışması yapabilme ve sorun çözebilme yeteneği, bağlılığı ve tatmini daha çok örtük bilgisinin temel kaynağını oluşturur (Özkara, 2008: 48). Açık ve örtülü bilginin işletmenin süreçlerine aktarılması ile insan sermayesi oluşmaktadır.

Örgütler, çalışanlarının beceri ve bilgilerini geliştirerek ya da örgüt dışındaki deneyimli kişileri örgüte kazandırarak insan sermayesini arttırabilir (Youndt ve Snell, 2004: 339). Örgüt içindeki bireylerin geliştirilmesinin, daha iyi kontrol ve

koordinasyonun sağlanması, daha az maliyet, iyi bir sosyalleşme ve tahmin edilebilir istikrarlı bir bilgi ve yetenek birikiminin olması gibi konularda bazı yararları vardır. Dışsal insan sermayesinin örgüte kazandırılmasının ise işletme açısından bazı sakıncaları bulunmaktadır. Örneğin işletmenin maliyetleri yükselebilir, bireyler arasında uyuşmazlık çıkabilir ve işletmenin esnekliği azalabilir (Lepak ve Snell, 1999: 31). Dolayısıyla insan sermayesi ile ilgili kararın mevcut durum ve stratejiler çerçevesinde belirlenmesi gerekmektedir.

İnsan sermayesi, genel ve işletmeye özgü insan sermayesi olmak üzere iki sınıfa ayrılmaktadır (Swart, 2006: 140). Genel insan sermayesi, zekâ olarak ifade edilen zihinsel beceri ve dürüstlüğü kapsamaktadır. Bu özellikler vasıtasıyla işletmeler performanslarını arttırabilmektedir (Molloy ve Barney, 2015: 310). Genel insan sermayesinin işletmeler arasında transferi kolaydır. Bireyler, genel insan sermayesini arttırmak için harcama yaparlar. Bu sermayenin göstergesi eğitim düzeyi, çalışma tecrübesi, hangi konuda çalıştığı ve yöneticilik tecrübesidir.

İşletmeye özgü insan sermayesi ise bireylerin kendi becerilerini işletme süreçlerine adapte etmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sermaye türü işletmeler açısından kritik öneme sahiptir (Coff ve Raffiee, 2015: 327) ve çok daha değerlidir. Çünkü bu sermaye rakipler tarafından kolaylıkla transfer edilemez. Transfer edilseler de istenilen değer elde edilemez. Sermayenin gelişimi işletme içerisinde gerçekleşmektedir (Swart, 2006: 140). Genel ve işletmeye özgü insan sermayesi arasındaki farklar, Tablo 5’de gösterilmektedir.

**Tablo 5. İnsan Sermayesi Çeşitleri ve Özellikleri**

Farklılık Boyutları	Genel İnsan Sermayesi	İşletmeye Özgü İnsan Sermayesi
<b>Gelişim Yeri</b>	İşletme Dışı	İşletme İçi
<b>Maliyeti Üstlenen</b>	Bireyler	İşletme
<b>Transfer Edilebilirliği</b>	Yüksek Hareketlilik	Transfer Edilemez
<b>Bilgi Türü</b>	Açık	Daha Çok Örtülü
<b>Ölçüm Göstergeleri</b>	Eğitim, Çalışma ve yönetim tecrübesi	İşletmedeki Tecrübe, Özgün Proje Sayısı, Takım Balı Çözümler, Özgün İşlem Prosedürleri

**Kaynak:** Swart, 2006: 140.

İşletmeye özgü insan sermayesi, gerekli, isteğe bağlı ve birlikte uzmanlaşmış insan sermayesi olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Molloy ve Barny, 2015: 311). Gerekli işletmeye özgü insan sermayesi, görev tanımında belirtilen iş ve sorumlulukların tatmin edici bir şekilde yerine getirilmesi için geliştirilmektedir. Bireyler, işletme için verilen görevleri yerine getirebilecek kabiliyette olmadıklarında işlerinde uzun süre kalamamaktadır.

İsteğe bağlı insan sermayesi, bireylere ek roller verildiğinde ortaya çıkmaktadır. Örneğin çalışanların boş vakitlerinde gerekli olmamasına rağmen ürün geliştirme bölümünde zaman geçirerek, oradaki görevlilere fikir vermesi, önerilerde bulunması, ürün geliştirme bölümündekilerin işletme için değer yaratacak isteğe bağlı insan sermayesini geliştirmektedir.

Birlikte uzmanlaşmış insan sermayesi ise iş üzerinde gerçekleşmektedir. Bireyler iş ile ilgili yeni şeyler öğrenmekte ve işletme kaynakları ile birlikte bunu elde etmektedir. Birlikte uzmanlaşmış insan sermayesi, tüm değerlerin bireysel düzeydeki parçaların toplamından daha fazla değer meydana getirdiğinde gelişmektedir.

İşletmeye özgü insan sermayesi, örgütte çalışan bireylerin birbirleriyle etkileşimi sonucu zamanla oluşan birçok özel bilgi çeşitini gerekli kılmaktadır. Bu sermaye işletmede yeteri kadar zaman geçirmiş, örgütteki kaynakları kullanan ve diğer örgütlerle etkileşim içinde olan bireyler tarafından yaratılır ve sahiplenilir (Mahoney ve Kor, 2015: 297). İşletmeye özgü insan sermayesinin oluşabilmesi için, ortaya çıkan bilgilerin etkileşim halinde örgüt içinde paylaşılması gerekmektedir.

İşletmeye özgü beceriler, işletmelere rekabet avantajı kazandırmaktadır. Çünkü bu beceriler iş gücü piyasasından elde edilemez. Bazı kişiye has becerilerle birlikte işletme içinde geliştirilir. Ayrıca bu beceriler kendilerinin geliştirilmesi için yapılan harcamaların çok üzerinde değer kazandırarak (Lepak ve Snell, 1999: 36) işletmelerin rekabet gücünü arttırmaktadır.

İşletmeye özgü insan sermayesi üç önemli bileşenden oluşmaktadır. Birincisi, örgütün kendine özgü yetenek ve kaynaklarını kullanarak elde edilen bilgidir (Mahoney ve Kor, 2015). Örgütün kurucusu ve yöneticileri, sahip oldukları bilgi ve yetenekleri ile işletmeye özel insan sermayesi yaratılması konusunda önemli bir kaynaktır. Örgütler amaçlarını, kendi kaynak ve yetenekleri ile uyumlu olarak belirlediklerinde verimliliği yakalayabilirler (Kor ve Leblebici, 2005). Bu noktada

örgüt yöneticilerinin girişimsel yetenekleri, insan sermayesini ve örgüt başarısını etkilemektedir.

İkinci bileşen çalışanların deneyimleridir. Çalışanların yetenekleri, kendine özgü alışkanlıkları ve sınırları insan sermayesini etkilemektedir. Yöneticilerin çalışanları ile ilgili bilgiye sahip olmaları, onlardan nerede, nasıl istifade edilmeleri konusunda etkili seçimlerin yapılmasını sağlayacaktır. Çalışanların deneyimi, işlerin yapılmasını etkileyeceği gibi diğer bireylerin çalışmalarını da etkileyecektir. Dolayısıyla örgütün etkinliği, bireylerin kendine has bilgilerinin örgüte aktarabilmelerine bağlıdır (Mahoney ve Kor, 2015: 297).

Üçüncü önemli bileşen ise işletmenin paydaşları ve kurucularıdır. Paydaşlar ile ilgili bilgiye sahip olmak, işletmenin hayatta kalması ve başarısı için kritik öneme sahiptir. Örneğin hizmet sektöründe faaliyette bulunan bir işletme için müşterilerinin deneyimi en önemli işletme değerlerinden biridir (Mahoney ve Kor, 2015: 297). Bu değer, işletmenin sadece müşterilerinin ihtiyaç ve isteklerini karşılamalarıyla değil aynı zamanda müşterilerin işletmeye olan güveniyle oluşmaktadır. Böyle bir ortam oluştuğunda paydaşlar işletme ile ilgili bilgi paylaşımında bulunurken, aynı zamanda farklı işletmelerle yaşamış olduğu deneyimleri de paylaşarak işletmeye değer kazandırmaktadır.

İşletmeler insanlara diğer varlıkların mülkiyetine sahip oldukları gibi sahip olamazlar; ancak insanların sahip oldukları bilgi ve becerilerinden yararlanabilirler. Bunun başarılması insanı iyi tanımak ve beklentilerini iyi bilmekle gerçekleşebilir. İşletmeler çalışanların bilgilerini işletmeye aktarır, işletme hafızası oluşturabildiği sürece bu bilgiler işletmeye ait olacaktır (Aşıkoğlu ve Aşıkoğlu, 2008: 142).

#### **2.4.2. İnsan Sermayesinin Unsurları**

İnsan sermayesi, bireylerin bir işletmeye getirdiği açık, rutin ve biçimsel bilgiden ziyade açık olmayan, soyut ve bireye özgü bilgiyi kapsamaktadır. İşletmeler bilgi yönetim sistemi içerisinde bireye özgü bilgiden yararlanarak (Yıldız, 2010: 61) değer ortaya koyar.

İnsan sermayesi ile ilgili çeşitli unsurlardan bahsedilmektedir. Literatürde eğitim, mesleki yeterlilik, teknik bilgi, bilgi üretimine yönelik çalışmalar, yetenek

oluşturmaya dönük çalışmalar, girişimcilik ve değişime açık olma (Toraman vd., 2009: 99; Yıldız, 2010: 61) gibi unsurların üzerinde durulmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde bu unsurlar üç temel başlıkta toplanabilir ( Kurt, 2008: 39-40):

**Yetenek:** Yetenek, profesyonel, sosyal ve ticari olmak üzere üç boyuta sahiptir. Profesyonel yetenek, örgütün içsel ve dışsal olarak sunduğu yapısal sermayeden yararlanabilme yeteneğini ifade ederken; sosyal yetenek, değer yaratıcı faaliyetlerde başkaları ile birlikte çalışabilme yeteneğini ifade etmektedir. Ticari yetenek ise değer yaratmada örgüt dışındaki paydaşlar ve müşterilerle iş birliği yapabilme yeteneğidir.

**İlişkiler:** Örgüt üyelerinin ilişkileri, bilginin ortaya çıkması ve değer yaratacak şekilde bilgi faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için önem taşımaktadır. Bireyler arası ilişkiler, bilgi paylaşımını desteklediği gibi işletmenin yenilikçilik performansına da olumlu katkı yapabilir. Örgüt içerisinde bireylerin sağlıklı bir iletişim kurması ve sürdürmesi, bilgi paylaşım ortamını hızlandıracaktır ve örtük bilgilerin ortaya çıkmasını, açık bilgilerin hızlı bir şekilde paylaşılmasını destekleyecektir.

**Değerler:** Değerler, örgüt kültürünün bilgiye önem veren bir yapıda olmasında önemli bir yere sahiptir. Örgüt kültürünü oluşturan önemli unsurlardan biri, çalışanların sahip oldukları değerlerdir. Örgüt içerisinde bilgi ile ilgili faaliyetlerin yararlı olduğuna inanılıyorsa ve bu faaliyetler destekleniyorsa örgüt içinde bu faaliyetlerin yürütülmesi ve bilgiye dayalı bir kültürün geliştirilmesi kolaylaşacaktır. Değerler aynı zamanda ilişkilerin geliştirilmesinde de etkilidir.

#### **2.4.3. Yenilikçilikte Etkili Olan İnsan Sermayesi Becerileri**

İşletmelerin yenilikçiliğinde insan sermayesi kritik öneme sahiptir. Bireylerin sahip olduğu bilgi, yetenek ve kabiliyetler işletmeye aktararak yeni ürün ve hizmetler ortaya çıkmaktadır. C. Chen ve Chen (2015), insan sermayesinin yenilikçiliği arttırabilmesi için bazı yeteneklere sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. Araştırmacılara göre insan sermayesi, aşağıdaki özelliklere sahip

olduğunda işletmelerin yenilikçilik potansiyelini ve yenilikçiliğini arttırmaktadır. Bunlar (2015: 2120) :

**Geniş ilgi alanları ve hobiler:** Yeniliğin ortaya çıkması, bireylerin ilgi alanları ile ilişkilidir. Geniş bir ilgi alanına sahip olan bireyler, işlerini yaparken daha mutlu olacak ve yaptıkları işten zevk alarak yeni deneyimler kazanma konusunda istekli olacaklardır. Bireylerin ilgi alanı ile ilgili elde ettiği her bilgi, araştırma arzularını harekete geçirerek yenilikçiliği etkileyecektir.

**Yoğun araştırma ve bilgi sahibi olma arzusu:** Merak, bireylerin yenilikçi fikirlere ve çalışmalara yönelmesindeki en önemli içsel motivasyondur. Bireyler kendi meraklarını gidermek için daha fazla öğrenecekler, farklı bilgilere erişmek için daha fazla gayret gösterecekler ve böylece işletmenin yeni ürün ve hizmet üretmesine katkıda bulunacaklardır.

**Akılcı bilgi yapısı geliştirme:** Yenilikteki amaç işletmeye değer kazandırmaktır. Dolayısıyla yenilik yaparken bireylerin ürün ya da hizmet ile ilgili mevcut durumu ortaya koyması, araştırma sonucunda ne gibi değerler ortaya çıkacağı, araştırma için belirsizliklerin neler olduğu ve araştırma sürecinin nasıl işleyeceği konusunda temel bir yapı geliştirmeleri gerekmektedir. Bu yapı aynı zamanda yenilik teorisiyle de uyumlu olmalıdır.

**Öncü düşünme biçimi:** Yenilik, düşünce sürecini genişletme sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunun için bireylerin problemleri algılayabilme, yaratıcı düşünebilme, işletmeyi bütün olarak görerek değerlendirebilme ve problemlere yaratıcı çözümler üretebilme becerilerine sahip olması gerekmektedir.

**Güçlü bilgi yakalama kabiliyeti:** Yoğun bilgi ortamında işletmenin amaçlarına hizmet edecek bilgileri algılayabilme ve bunları yenilik süreci aktarabilmesini ifade etmektedir. Bireyler farklı bilgi kaynaklarından yenilikçiliğe faydası olacak yeni bilgileri seçme becerisi, yenilikçiliği arttıracaktır.

İnsan sermayesi işletmedeki tüm bireylerin toplamından oluşmaktadır. Dolayısıyla yeniliğe etki eden yeteneklerinin her birinin tüm bireylerde bulunması gerekmemektedir. Fakat örgüt içindeki çalışma takımlarının farklı özellikler gösteren bireylerden oluşması, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını kolaylaştıracaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TEORİK ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA MODELİ

Bu bölümde, araştırma kapsamında analiz edilecek olan araştırma modelinin teorik arka planına yer verilmektedir. Bu kapsamda örgütsel öğrenme, yenilikçi kültür ile insan sermayesinin, özümseme kapasitesi ve yenilik performansı ilişkisine yönelik yapılmış çalışmalar çerçevesinde hipotezler geliştirilmiştir.

#### 3.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÖZÜMSEME KAPASİTESİ VE YENİLİK PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki insanların ortak deneyimleri ile elde edilen yeni bilgi ve anlayış geliştirme süreci olarak ifade edilmektedir. Bu süreç, örgütün iç ve dış çevresindeki mevcut ve yeni bilginin edinimi, işletme içinde dağıtımı, yorumlanması ve örgütsel bellekte ileride kullanılmak için depolamasını içerir. Örgütsel öğrenme, davranışları etkileme ve işletmenin yeteneğini geliştirme potansiyeline sahiptir (Jimenez-Jimenez v.d., 2008: 393). Çevresel faktörlerdeki değişimler işletmeleri değişime zorladığında, uzun vadede kazançlı çıkmak için işletmelerin öğrenme girişimlerinde bulunmaları kaçınılmazdır (Sinkula v.d., 1997: 309). Dış çevre ile sağlanacak olan denge, örgütlerin öğrenme kapasitelerine bağlıdır.

Jerez-Gómez v.d. (2005), örgütsel öğrenmenin karmaşık ve çok boyutlu bir kavram olduğunu ifade etmektedir. Araştırmacılara göre örgütsel öğrenme yönetsel destek, sistem yaklaşımı, açıklık ve deneyimleme ve bilgi aktarımı ve entegrasyon olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Yönetsel bağlılık, bireylerin motivasyonunun artırılması ve yenilik sürecinin etkin yürütülebilmesi için yönetsel

desteğin geliştirilmesini, öğrenmeye olanak sağlayacak ortamın sağlanmasını ifade etmektedir. Yöneltil bağlılık bireylerin etkinliğini ve öğrenmesini arttırmaktadır (Akgün vd., 2007: 502).

Sistem yaklaşımı, örgüt içindeki bireyleri ortak kimlik ve paylaşılan bir vizyon etrafında toplanması, yapılan işlerde bilgi alış verişine dayanan ve zihinsel modellerin paylaşıldığı, bilgi değişimine olanak sağlayan ilişki ortamının varlığını ifade etmektedir. Açıklık ve deneyimleme, yeni fikir ve bakış açılarının kabul edildiği, bireylerin mevcut bilgilerini yenilemelerine, geliştirmelerine ve arttırmalarına olanak sağlayan örgütsel iklimi ifade etmektedir. Bilgi aktarımı ve entegrasyon, bilginin örgüt içinde sözel ya da sözel olmayan yollarla yayılması, formal ve informal iletişimi ve bilgi sistemlerini ifade etmektedir (Akgün vd., 2007: 502). Bu dört boyut örgütlerdeki öğrenmeyi ve öğrenmenin etkinliğini etkilemektedir.

Örgütsel öğrenmeyi süreç olarak ele alan Lichtenthaler (2009), örgütsel öğrenmenin keşifsel, dönüştürücü ve faydalanıcı öğrenme olmak üzere birbirini takip eden üç aşamayı kapsadığını ifade etmektedir. Keşifsel öğrenme, potansiyel özümleme kapasitesinin (Zahra ve George, 2002) bir unsuru olan dışsal bilginin edinimini ifade etmektedir. Faydalanıcı öğrenme, elde edilen bilgilerin uygulamaya aktarılmasını, dönüştürücü öğrenme ise bu iki süreç arasında köprü görevi görerek sürekli bilgi akışının sürdürülmesini sağlamaktadır.

Keşifsel öğrenme için işletmenin sahip olduğu teknoloji ve pazar bilgisi önemlidir (Lichtenthaler, 2009: 824). İşletmenin sahip olduğu bu bilgi, dışsal bilginin değerinin anlaşılması ve onun asimile edilmesinde (Zahra ve George, 2002) kritik öneme sahiptir. İşletmeler yeniliklere ulaşmak için keşifsel öğrenmeye güvenmektedirler. Keşifsel öğrenme, gelişmekte olan pazarların ihtiyaçlarını karşılayan yeni ürünler ortaya koyarak işletmelerin değişen çevre koşullarından yararlanmalarına yardımcı olmaktadır (Lichtenthaler, 2009: 825).

Dönüştürücü öğrenme bilginin asimile edilmesinin sürdürülmesi ve bu bilgilerin yeniden aktive edilmesi olmak üzere iki önemli bölümden oluşmaktadır. Bu iki süreç işletmenin bilgi tabanına bağlı olarak gelişmektedir. Zaman içerisinde yeni bilgilerin işletmeye kazandırılması ve işletmenin bilgi tabanının geliştirilmesi,



elde edilen bilgilerin uygulama aşamasına etkili sonuç alınmasına fayda sağlayarak önemli yeniliklerin üretilmesine olanak sağlamaktadır.

Faydalanıcı öğrenme ise dış bilginin asimile edilmesinin ötesinde ürün ya da hizmet ile ilgili bilgiye odaklanmaktadır. Faydalanıcı öğrenme de asimile edilmiş bilginin dönüştürülmesi ve bu bilgilerin uygulanması olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Dolayısıyla faydalanıcı öğrenme, bilginin sonuç uygulaması değildir. Fakat asimile edilmiş bilginin ne derece yeni ürüne dönüştüğünün belirleyicisidir (Lichtenthaler, 2009: 825-826). Başka bir ifadeyle faydalanıcı öğrenmenin miktarı, yeni ürün elde edilmesini etkilemektedir.

Örgütsel öğrenme literatürde örgütsel öğrenmeyi etkileyen çeşitli faktörler üzerinde durulmaktadır. Öğrenmeye yönelik örgüt içinde olumlu bir tutumun olması, yönetimin öğrenme konusunda destek olması, esnek örgütsel yapının varlığı, teknolojik bilgi kaynaklarının olması ve bireylerin yeni fikirleri denemelerine olanak sağlayan öğrenme kültürü, bu faktörlerden bazılarıdır (Jimenez-Jimenez v.d., 2008: 405). Bu faktörler aynı zamanda yenilik üretilmesinde de etkilidir.

Örgütsel öğrenme, işletmelerin yenilik yapmak için bireylerin entelektüel ve sosyal sermayelerinden etkin yararlanma çabalarını göstermektedir (Yu vd., 2013: 2509). Örgütsel öğrenme, örgütsel ve yönetsel bazı uygulamalar sayesinde artırılabilir (Chiva v.d., 2014: 689). Örgüt içinde diyalog ortamının varlığı, bireylerin katılımcılık, risk alma ve yenilikçi fikirlerin uygulanma konusunda desteklenmesi, dış çevre ile etkileşimin sağlanması yönetsel anlamda örgütsel öğrenmeyi arttıran uygulamalar arasındadır.

Yenilikçilik, genel olarak bireylerin mevcut bilgileri edinmeleri ve örgüt içinde paylaşımlarını gerektirir. Bilgi edinimi, başarılı yenilik yapmaya olanak sağlayan yetenek ve bilgi birikiminin yenilenmesi konusunda önemli bir role sahiptir (Yu vd., 2013: 2509). Ayrıca bilgi edinimi, yenilik performansını da olumlu yönde etkilemektedir (Kapucu, 2012). Etkili bilgi edinme, örgütün bilgi tabanına bağlıdır. İşletmenin sahip olduğu bilgi, işletme dışındaki bilginin değerinin anlaşılmasında etkilidir. İşletme dışından bilgi edinimi ise işletmelerin özümleme kapasitesine bağlıdır (Cohen ve Levinthal, 1990). Hurley ve Hult (1998) öğrenme yönelimli bir örgütte yeni fikirler ve onları asimile etme arzusunun işletmeye değer kazandırdığını

ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütsel öğrenme özümseme kapasitesini arttırmaktadır (Jimenez-Jimenez v.d., 2008: 393).

Yenilik mevcut bilginin dönüştürülmesi ve o bilgiden faydalanılması ile ortaya çıkmaktadır (Jimenez-Jimenez v.d., 2008: 393). Bu da bireylerin tecrübe ve bilgilerinin örgüt içine aktarılması ve mevcut bilgi ile bütünleştirilmesini gerekli kılmaktadır (Jerez-Gómez v.d., 2005: 718). Sonuç olarak örgütsel öğrenme yeni bilginin edinimi, dönüştürülmesi ve o bilgiden fayda elde edilmesi sürecini geliştirerek yenilikçiliği etkilemektedir (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011: 410). Dolayısıyla örgütsel öğrenme hem özümseme kapasitesini ve hem de yenilik performansını etkilemektedir.

Örgütsel öğrenmenin yenilik performansı üzerindeki olumlu etkisine yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Akgün v.d., 2007; Alegre ve Chiva, 2013; Çömlek v.d., 2012; Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011; Jimenez-Jimenez v.d., 2008; Shu-Hsien Liao v.d., 2012; Yu v.d., 2013). Örgütsel öğrenme yenilik performansını etkilerken, aynı zamanda özümseme kapasitesini de etkilemektedir (Jimenez-Jimenez v.d., 2008; Lichtenthaler, 2009). Özümseme kapasitesinin yenilik performansına olan etkisi düşünüldüğünde, örgütsel öğrenmenin yenilik performansını etkilerken bu etkinin bir kısmını özümseme kapasitesi yoluyla yaptığı söylenebilir. Bu değerlendirmeler çerçevesinde oluşturulan hipotezler şöyledir:

**H1a:** Edinim faktörünün yönetsel bağlılık-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

**H1b:** Asimilasyon faktörünün yönetsel bağlılık-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

**H1c:** Dönüştürme faktörünün yönetsel bağlılık-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

**H1d:** Faydalanma faktörünün yönetsel bağlılık-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

**H2a:** Edinim faktörünün sistem yaklaşımı-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

**H2b:** Asimilasyon faktörünün sistem yaklaşımı-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

**H2c:** Dönüştürme faktörünün sistem yaklaşımı-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

**H2d:** Faydalanma faktörünün sistem yaklaşımı-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

**H3a:** Edinim faktörünün açıklık ve deneyimleme-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

**H3b:** Asimilasyon faktörünün açıklık ve deneyimleme-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

**H3c:** Dönüştürme faktörünün açıklık ve deneyimleme-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

**H3d:** Faydalanma faktörünün açıklık ve deneyimleme-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

**H4a:** Edinim faktörünün bilgi aktarımı ve entegrasyonu-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

**H4b:** Asimilasyon faktörünün bilgi aktarımı ve entegrasyonu-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

**H4c:** Dönüştürme faktörünün bilgi aktarımı ve entegrasyonu-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

**H4d:** Faydalanma faktörünün bilgi aktarımı ve entegrasyonu-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

### **3.2. YENİLİKÇİ KÜLTÜR ÖZÜMSEME KAPASİTESİ VE YENİLİK PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değer ve inançları ifade eden örgüt kültürü (Navickas ve Juzėnas, 2013: 169), çalışanların aynı amaç için ilerlemesini sağlarken (Martins ve Terblanche, 2003: 65), aynı zamanda sürdürülebilir yenilikçilik için belirleyici bir etkidir (Dombrowski v.d., 2007: 190). Yapılan işler ile ilgili paylaşılan bir vizyonun varlığı, aktif fikir ve bilgi akışı, yeni fikirlerin geliştirilmesi için mekanizmaların olması, yeni kullanışlı fikirler için ödül verilmesi, bu fikirlerin üretilmesinin takdir edilmesi ve üretilen fikirler hakkında yapıcı

değerlendirmelerin yapılması (Amabile v.d., 1996: 1154) işletmenin yaratıcılığını ve yeniliğini etkileyen yenilikçi örgüt kültürü özelliklerdir.

Örgüt kültürünün gücü, bireylerin örgüt hakkındaki inanç ve beklentilerinin benzer olmasına bağlıdır. Güçlü ya da zayıf kültüre sahip olmak, örgütün yenilikçiliğinin belirleyicisi olmamaktadır (Uzkurt ve Şen, 2012: 33). Dolayısıyla örgütte ortaya çıkan her değer işletmeye olumlu yönde etki etmeyebilir. Bu değerler örgütlerin yenilik başarısını arttıracak gibi azalmasına da sebep olmaktadır (Navickas ve Juzėnas, 2013: 169). Christiansen (2000: 158), yenilik performansına olumlu etki eden örgütsel davranışları sekiz boyut altında ele almaktadır.

1. Örgüt içinde yenilik faaliyetlerinin desteklenmesi,
2. Yenilik ile ilgili mesajın açık olması,
3. Çalışanların herhangi bir korku hissetmeden işlerinin yapmaları,
4. Yöneticilerin sorulara açık olması, işlerin yapılış şeklinin ve belirli davranışların değiştirilme konusunda istekli olmaları,
5. Yöneticiler tarafından çalışanların dinlenmesi,
6. Teknik odaklı kültürel ortamın varlığı,
7. Başarının ödüllendirilmesi ve örgüt içinde paylaşılması,
8. Çalışanlara hata konusunda tolerans gösterilmesi,

Yenilik üretimi belirli süreçler sonunda gerçekleşmektedir. Christiansen'in (2000) ortaya koyduğu boyutlar incelendiğinde, kültürel faktörler yenilik sürecinin her aşamasına etki etmektedir. Bu nedenle başarılı yeniliklerin elde edilmesinde kültürel faktörler önemli bir yere sahiptir.

Ürün yaşam döngüsünün kısalması, müşteri beklentilerinin her an değişmesi ve artması, küresel rekabetin yüksek olması gibi durumlar işletmelerin sürdürülebilirliklerini tehdit etmektedir. İşletmelerin hayatta kalabilmeleri için sadece yaptıkları işi en iyi şekilde yapmaları değil, aynı zamanda değer oluşturacak yenilikleri de üretmeleri gerekmektedir. Yenilikçi özelliklere sahip örgüt kültürü, hızlı değişen ve sert rekabetin olduğu pazarda, işletmelerin rekabet edebilmesi için hayati öneme sahiptir (Navickas ve Juzėnas, 2013: 168). Chao v.d (2011), işletmelerin yenilikçi kültüre sahip olmalarının, yenilikçi davranışları da arttıracakını ifade etmektedir. Birçok araştırmacı yaptıkları çalışmalarla yenilikçilik ile örgüt kültürü arasındaki derin ilişkiye vurgu yapmaktadır.

Bütün yenilikler yenilikçi bir fikirle başlamaktadır. Başarılı ürün ve süreç yeniliklerinin üretilmesi, bireyin ya da bir takımın sahip olduğu iyi bir fikrin olması ve bu fikrin geliştirilmesine bağlıdır (Amabile v.d., 1996: 1154). Örgüt kültürü, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkileyen, görülmeyen içsel düzenlemeleri göstermektedir. Bu düzenlemeler birey, grup ve örgüt bütünleşmesini sağlayarak (Chao v.d., 2011: 2504), farklı bakış açılarıyla fikrin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır.

Bireylerin işletme ortamı ile ilgili algıları, yeni fikir üretme davranışını büyük çapta etkilemektedir Örgüt içindeki birey ve takımların yeni ve üretken fikirleri, başarılı yeniliklerin özünü oluşturmaktadır (Amabile v.d., 1996: 1178). Örneğin çalışma ortamındaki güven algısı, bilgi paylaşımını etkilemektedir. Çalışanların güven algısının yüksek olması, bilgi paylaşımı konusunda daha istekli davranmalarını sağlamaktadır. Güven algısı aynı zamanda örgüt içindeki bireyleri risk alma konusunda da isteklendirmektedir (Nahapiet v.d., 1998: 254-255). Ayrıca güven üzerine kurulmuş açık iletişimin varlığı, örgüte yeni bakış açıları da kazandırmaktadır (Martins ve Terblanche, 2003: 73). Amaçların açık olması, açık iletişim ortamının varlığı ve yöneticinin desteği yaratıcılığı etkilemektedir (Amabile v.d., 1996: 1160). Bilginin edinimi ve örgüt içinde dağıtımı, örgütün özümleme kapasitesi için önemli bir faktördür (Cohen ve Levinthal, 1990). Bireylerin kendilerini güvende hissetmeleri ve açık iletişimin olması bilgi edinim ve dağıtımının etkin bir şekilde yapılmasına olanak sağlamaktadır.

Bireylerin risk alma ve yeni fikirler geliştirmeleri konusunda desteklenmeleri, yaratıcılığı arttırmaktadır (Amabile v.d., 1996: 1160). Örgütlerin hatalara bakış açısı, bireylerin yenilikçi faaliyetlerini etkilemektedir. Örgütün hatalara karşı toleranslı davranması, bireyleri yenilikçi çalışmaları konusunda desteklemesi, yenilikçiliği etkilemektedir (Martins ve Terblanche, 2003: 72). Bireylerin fikirlerini açıklamaktan kaynaklanacak tehlike algıları, yeni fikir üretme çabasını olumsuz etkilemektedir. Bunun tersine bireyler yeni fikir üretme konusunda ödüllendirme, yönetime katılma gibi mekanizmalarla desteklendiğinde bireylerin içsel motivasyonları artacaktır (Amabile v.d., 1996: 1160). İçsel motivasyonun yüksek olması da örgütün yenilik çalışmalarının başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

Takımların ve bireylerin yaptıkları işleri kontrol etme, yeni fikirler üretip uygulama ve yapılan işleri sahiplenme konusunda belirli bir özerkliğe sahip olmaları, yaratıcılığı arttırmaktadır (Amabile v.d., 1996: 1161). Ayrıca iş birliği ve kişiler arası iletişim desteklenmesi, yenilikçi örgüt kültürünün özelliklerindedir (Chao v.d., 2011: 2503).

Zerwas (2014), örgüt kültür ile özümseme kapasitesi ilişkisini incelemek üzere yaptığı çalışmada, yenilikçi kültür özellikleri olan çalışanlara güven, iş birliği, açıklık, otonomi, çalışanlara önem ve öğrenmeye açık örgüt kültürü boyutlarının özümseme kapasitesi boyutlarına etkisini ele almıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanlara güven, asimilasyon ve dönüştürme yeteneğini etkilemektedir. İş birliği boyutu, asimilasyon, dönüştürme ve faydalanma yeteneklerini etkilemektedir. Açıklık boyutu, asimilasyon ve dönüştürme yeteneğini etkilerken, öğrenmeye açık örgüt kültürü dönüştürme ve faydalanma yeteneğini olumlu yönde etkilemektedir.

Literatürde özümseme kapasitesi ve yenilikçi kültürün yenilik performansı üzerindeki olumlu etkisi üzerine çok sayıda çalışma bulunmaktadır (M. Y. C. Chen v.d., 2012; Chih v.d., 2011; Jimenez-Jimenez v.d., 2008; S.-H. Liao vd., 2012; Martins ve Terblanche, 2003; McLean, 2005). Fakat yenilikçi kültürün özümseme kapasitesi üzerindeki etkisi de düşünüldüğünde, özümseme kapasitesinin yenilikçi kültür ile yenilik performansı arasında aracılık yaptığı değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler çerçevesinde oluşturulan hipotezler şöyledir:

**H5a:** Edinim faktörünün yenilikçi kültür-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

**H5b:** Asimilasyon faktörünün yenilikçi kültür-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

**H5c:** Dönüştürme faktörünün yenilikçi kültür-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

**H5d:** Faydalanma faktörünün yenilikçi kültür-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

### 3.3. İNSAN SERMAYESİ ÖZÜMSEME KAPASİTESİ VE YENİLİK PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ

Günümüzün bilgi tabanlı ekonomisinde bilgi, temel güç kaynağı (Tabaghdehi ve Salehi, 2015: 351) ve değer yaratan en önemli girdi (Grant, 1996: 112) olarak kabul edilmektedir. Bilginin kaynağı olarak insan sermayesi, örgütlerin yenilikçiliğinin değişmez kaynaklarından biridir (Tabaghdehi ve Salehi, 2015: 351).

İnsan sermayesi, işletme çalışanlarının sahip olduğu bilgi birikimi, yaratıcılık, problem çözme yeteneği, zekâ düzeyi, bilgi paylaşma ve uyum sağlama (Toraman v.d., 2009: 99) gibi birçok yeteneğin birleşiminden oluşmaktadır. İnsan sermayesi, aynı zamanda örgütte çalışan bireylerin sahip olduğu bilgi kaynaklarını da göstermektedir (Tabaghdehi ve Salehi, 2015: 351). Bu yönüyle insan sermayesi örgütün başarısını etkileyen önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Zula ve Chermack, 2007: 245).

Zaman içinde değerini arttıran tek işletme varlığı insan sermayesidir. Bu değerli varlık sayesinde örgütler, büyük avantajlar elde etmektedir. İnsan sermayesi bir organizasyonun en önemli varlığıdır. Bir kuruluştaki tüm bireylerin ve yöneticilerin kapasitelerini, yeteneklerini, bilgi ve tecrübelerini içeren insan sermayesi, yaratıcılık ve yenilikçilik kaynağıdır (Tabaghdehi ve Salehi, 2015: 351).

İnsan sermayesi, genel ve işletmeye özgü insan sermayesi olmak üzere iki sınıfa ayrılmaktadır (Swart, 2006: 140). Genel insan sermayesi, zekâ olarak ifade edilen zihinsel beceri ve dürüstlüğü kapsarken (Molloy ve Barney, 2015: 310), işletmeye özgü insan sermayesi, bir çalışanın belirli bir işletmede çalışma süresince elde ettiği beceri ve yetenekleri sonucunda ortaya çıkan üretkenlik kabiliyetini ifade etmektedir (Schulz vd., 2013: 424). Genel insan sermayesi, bireyin mevcut işletmesinde verimliliği arttırmasına etki ederken, bireyin işletmesini değiştirmesi durumunda yeni işletmesinde de verimliliğini etkiler. İşletmeye özgü insan sermayesi ise diğer işletmeler için kullanışlı değildir (Zula ve Chermack, 2007: 249).

İşletmeye özgü bilgi, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarının kaynağı olarak büyük bir potansiyele sahiptir. Bilgi girdileri, know-how ve çalışanların yenilikçi çözümler bulmak üzere kullandığı yetenekler, işletmenin bilgi tabanını oluşturmaktadır. İşletmeye özgü bilgi çoğunlukla yapılan araştırmalar, yeni çözüm arayışları ve temel bilgi tabanına yeni bilgiler eklenerek

oluşmaktadır. Ayrıca işletmelerin yeni ürün geliştirme ve üretimi için özel uygulamalara sahip olması ve bu uygulamaları sürdürebilme yetenekleri de işletmeye özgü bilginin kapsamı içerisindedir (H. C. Wang v.d., 2009: 1266).

İşletmelerin sadece kendilerine özgü bilgi tabanı sahip olmaları, işletmelerin rekabet avantajı kazanmaları için yeterli olmaz. İşletmeye özgü bilginin yanında bu bilgiyi özümseyecek ve kullanarak değer oluşturacak insan sermayesine ihtiyaç vardır (H. C. Wang v.d., 2009: 1267). Örgütler, yeni bilgi üretmezler; bilgiyi üreten insanlardır. Bireyler, yeni şeyler öğrenerek ve bilgi birikimini artırarak yeni bilgi üretirler. İşletmelerin insan sermayelerini arttırmaları için mevcut çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeleri ya da yapılacak olan işler ile ilgili gerekli bilgi birikimi olan bireylerin işletmeye kazandırmaları gerekmektedir (Youndt ve Snell, 2004: 339). İşletme dışından gelen bireylerin sahip olduğu bilgi, tecrübe ve yetenekler, diğer çalışanlara aktararak işletmenin insan sermayesi de geliştirilmektedir.

İşletmeye özgü insan sermayesi, rekabet avantajı potansiyelini temsil eden işletme yeteneklerinin en önemli kaynağını ifade etmektedir (Schulz vd., 2013: 423). Yetenek, işletmenin örgütsel süreçleri kullanarak etkili sonuçlar elde etmek için kaynakların en etkili biçimde kullanma kapasitesini ifade etmektedir. İşletmenin zaman içerisinde elde ettiği bilgi tabanı görünen ve görünmeyen değerler, bu kaynakları oluşturmaktadır. Yetenekler, işletmenin insan sermayesi tarafından geliştirilebilir, taşınabilir ve değiştirilebilir. Bilgi tabanlı yetenekler, görünmeyen değerlerdir (Amit ve Schoemaker, 1993: 35).

Hem bireysel ve hem de örgütsel düzeyde bilgiyi özümseme, bilgiyi alan kişilerin mevcut bilgilerine yenilerini ekleme becerilerine bağlıdır. Bu durum bilginin farklı unsurlarının bir araya getirilmesini gerektirmektedir. Bilgi, herkesin anlayabileceği ortak bir dil ile ifade edildiğinde, bilgi toplama etkinliği büyük ölçüde arttırılır (Grant, 1996: 111).

Cohen ve Levinthal (1990), bireyin sahip olduğu ilk bilgi ne kadar fazla ise yeni bilgiyi özümsemesinin de o kadar fazla olacağını ifade etmektedir. Özümseme kapasitesinin örgütteki bireylerin üzerindeki etkisi, insan sermayesinin gelişmesine öncülük etmektedir (M A Youndt v.d., 2004: 342). İnsan beyni bilgiyi elde etme, depolama ve işleme konusunda sınırlı bir beceriye sahiptir. İşletme içerisindeki bireylerin birbirlerinin sahip olduğu bilgi kapasitesi hakkında bilgi sahibi olduğunda,



etkili bir bilgi entegrasyonu gerçekleşmektedir (Grant, 1996: 116). Aidiyet duygusu, birlik ve çalışanlar arasında güven ortamının olduğu, bilgi paylaşımı, aktarımı ve bütünleştirmesine olanak sağlayan örgütsel bir ortamın varlığı, diğer çalışanların entelektüel becerilerinden de yararlanmayı sağlar (Tabaghdehi ve Salehi, 2015: 352). Çalışanlar ve örgütsel ortam uyumu sağlanması durumunda işletmenin özümleme kapasitesini de yükseltmektedir.

Çalışanların beceri, bilgi ve yeteneklerinin artırılması, örgütün performans artışına dönüşmektedir. İnsanlar daha fazla bilgi ve beceriye sahip olduklarında üretim süreci ve ürünler ile ilgili yeni teknik ve fikirler geliştirecektir (M A Youndt v.d., 2004: 344). Ortak bilgi, bireylerin bilginin farklı yönlerini paylaşmalarını ve bütünleştirmelerine olanak sağlar. Farklı bilgi çeşitleri bilgiyi tamamlamada farklı rollerini yerine getirir (Grant, 1996: 115-116). İnsan sermayesi sayesinde işletmeler farklı bakış açıları ve değerleri örgütlerine kazandırarak (Tabaghdehi ve Salehi, 2015: 351) değer oluşturacak yenilikçi çözümler üretilmesini kolaylaştırmaktadır.

İnsan sermayesi çalışmaları, işletmeler için değer yaratacak beceriler üzerine odaklanmaktadır. Özellikle fırsatları görebilme, yaratıcı fikir üretme, problem çözme ve risk alabilme gibi nitelikler, yenilik çabalarının can damarı olarak nitelendirilmektedir (Fox ve Royle, 2014: 34).

İnsan sermayesine yapılan yatırımlar, işletmeye yenilik olarak geri dönmektedir. Fox ve Royle'a (2014) göre, insan sermayesine yapılan yatırım yenilik performansın en güçlü belirleyicisidir. Jegede vd., (2016), Nijerya maden sektöründe yaptıkları çalışmada insan sermayesi ile yenilik arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmacılara göre insan sermayesi, yenilik çıktılarının belirleyicisi olmaktadır. Gries vd. (2014), yeni girişimlerin başarısında deneyimin etkisini ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmada, çeşitli alanlarda deneyime sahip bireylerin, genel bir deneyime sahip olan bireylere göre daha başarılı olduklarını ifade etmektedir. Bu başarıda yenilik önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmacılara göre farklı alanlarda deneyime sahip girişimcilerin, hem ticari hem de teknik anlamda yenilik ortaya koyma olasılığı daha fazladır.

Dakhlive De Clercq (2003), dünya gelişim raporları verilerini kullanarak insan sermayesi ile yenilik ilişkisini analiz etmiştir. Araştırma çerçevesinde 59

ülkeye ait veriler incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, insan sermayesinin yenilik performansı üzerinde güçlü ve pozitif yönlü etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Hsin-Min (2015), Tayvan'da yaptığı çalışmada insan sermayesinin yenilikçiliği nasıl etkilediğini incelemiştir. Araştırmacıya göre insan sermayesi, artımlı ve radikal yenilik yeteneğini desteklemek için yetersiz olduğunda, bireysel uzmanlar bilgi paylaşımı konusunda isteksiz davranmaktadır. Diğer çalışanlar yenilik projelerinden uzak tutulmaktadır. Daha büyük insan sermayesinin olduğu işletmelerde ise insan sermayesinin artımlı yenilik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi söz konusu iken radikal yenilik yeteneği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

İnsan sermayesi ile yenilikçilik ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, bireylerin sahip olduğu yetenek ve bilgiye vurgu yapılmaktadır. Bireyin sahip olduğu bilgi ile işletmeye ait özel bilgi birleştiğinde yenilik ortaya çıkmaktadır. Cohen ve Levinthal (1990) bireyin sahip olduğu ilk bilgi miktarına göre yeni bilgiyi özümsemesinin etkileneceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla insan sermayesi belirli yetenekleriyle yenilikçiliği etkilerken aynı zamanda yeni bilginin değerini fark edebilme, bu bilgiyi özümseme ve ticari amaçlar için kullanabilme yeteneği olarak ifade edilen özümseme kapasitesini de etkilemektedir. Bu değerlendirmeler doğrultusunda oluşturulan hipotezler şöyledir:

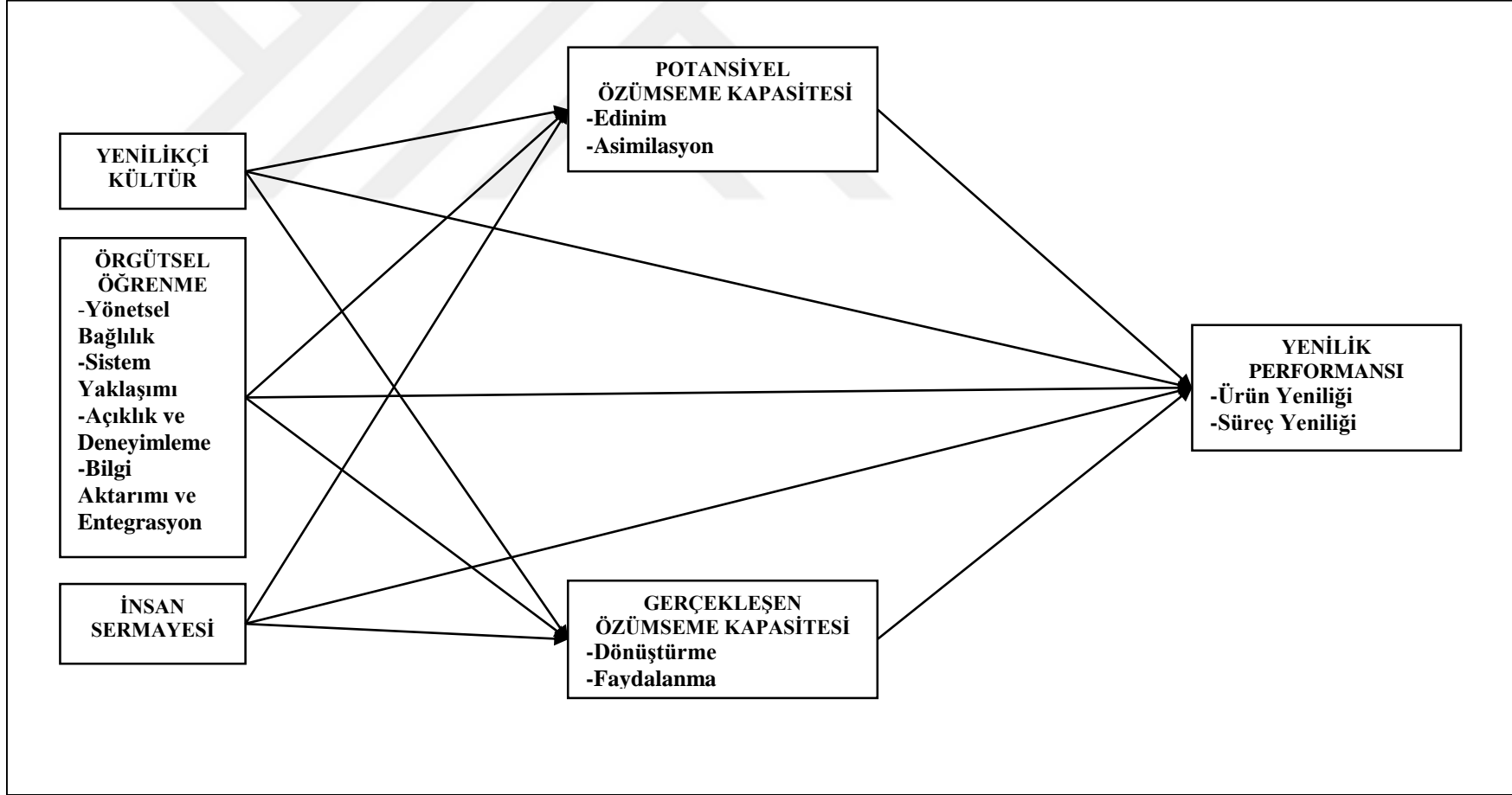
**H6a:** Edinim faktörünün insan sermayesi-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

**H6b:** Asimilasyon faktörünün insan sermayesi-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

**H6c:** Dönüştürme faktörünün insan sermayesi-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

**H6d:** Faydalanma faktörünün insan sermayesi-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

Yukarıdaki değerlendirmeler çerçevesinde oluşturulan araştırma modeli Şekil 5'de verilmektedir.



Şekil 5. Araştırma Modeli

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA TASARIMI VE VERİLERİN ANALİZİ

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüz bilgi tabanlı işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve başarıları, yaratıcılık, yenilikçilik, keşif ve buluşçuluğa dayanmaktadır. İşletmelerin varlıklarının devamı, beklentilere etkin cevap vermesi, sadece bireylerin ve davranışlarının değişmesine değil, aynı zamanda yenilikçi değişimlere de öncülük etmesine bağlıdır. Bu değişimde en etkili faktör yenilikçiliktir (Martins ve Terblanche, 2003: 64).

Yenilik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, yeniliği etkileyen faktörler genellikle tek boyut olarak ele alınmaktadır. Sistem teorisine göre sistem, belirli parçalardan meydana gelen, bu parçalar arasında ve dış çevre ile ilişkisi olan bir bütündür (Koçel, 2015: 306). Sistem teori çerçevesinde işletmelerdeki yenilik faaliyetleri farklı alt sistemler tarafında etkilenmektedir. Aynı zamanda bu alt sistemler, kendi aralarında da etkileşimde bulunmaktadır. Yenilik konusunun çok faktörlü ele alınması, yeniliği etkileyen boyutların daha etkili değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır (Damanpour, 1991).

Yenilik literatürü incelendiğinde, yeniliği etkileyen çeşitli faktörler üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu çalışmada özümleme kapasitesi, örgütsel öğrenme, yenilikçi kültür ve insan sermayesi, yenilik performansına etki eden faktörler olarak ele alınmıştır. Teknokent ve teknoparklarda faaliyette bulunan işletmeler üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı, örgütsel öğrenme, yenilikçi kültür ve insan sermayesi faktörlerinin yenilik performansına etkisinde potansiyel ve gerçekleşen

özümseme kapasitesinin aracılık rolünün incelenmesidir. Yenilikçiliğin çok faktörlü olarak ele alınması ve bu faktörler arasındaki ilişkinin incelenmesi, bu çalışmayı yapılmış olan diğer çalışmalardan ayırmaktadır.

Çalışma kapsamında geliştirilen hipotezlerin teorik arka planları üçüncü bölümde verilmiştir. Tablo 6'da geliştirilen hipotezler toplu halde verilmiş ve araştırma kapsamında bu hipotezler test edilmiştir.

**Tablo 6. Araştırmanın Hipotezleri**

<b>Araştırmanın Hipotezleri</b>
<b>H1a:</b> Edinim faktörünün yönetsel bağlılık-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.
<b>H1b:</b> Asimilasyon faktörünün yönetsel bağlılık-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.
<b>H1c:</b> Dönüştürme faktörünün yönetsel bağlılık-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.
<b>H1d:</b> Faydalanma faktörünün yönetsel bağlılık-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.
<b>H2a:</b> Edinim faktörünün sistem yaklaşımı-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.
<b>H2b:</b> Asimilasyon faktörünün sistem yaklaşımı-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.
<b>H2c:</b> Dönüştürme faktörünün sistem yaklaşımı-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.
<b>H2d:</b> Faydalanma faktörünün sistem yaklaşımı-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.
<b>H3a:</b> Edinim faktörünün açıklık ve deneyimleme-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.
<b>H3b:</b> Asimilasyon faktörünün açıklık ve deneyimleme-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.
<b>H3c:</b> Dönüştürme faktörünün açıklık ve deneyimleme-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.
<b>H3d:</b> Faydalanma faktörünün açıklık ve deneyimleme-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.
<b>H4a:</b> Edinim faktörünün bilgi aktarımı ve entegrasyonu-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.
<b>H4b:</b> Asimilasyon faktörünün bilgi aktarımı ve entegrasyonu-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.
<b>H4c:</b> Dönüştürme faktörünün bilgi aktarımı ve entegrasyonu-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.
<b>H4d:</b> Faydalanma faktörünün bilgi aktarımı ve entegrasyonu-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

**Tablo 6. Devam**

<b>H5a:</b> Edinim faktörünün yenilikçi kültür-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.
<b>H5b:</b> Asimilasyon faktörünün yenilikçi kültür-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.
<b>H5c:</b> Dönüştürme faktörünün yenilikçi kültür-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.
<b>H5d:</b> Faydalanma faktörünün yenilikçi kültür-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.
<b>H6a:</b> Edinim faktörünün insan sermayesi-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.
<b>H6b:</b> Asimilasyon faktörünün insan sermayesi-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.
<b>H6c:</b> Dönüştürme faktörünün insan sermayesi-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.
<b>H6d:</b> Faydalanma faktörünün insan sermayesi-yenilik performansı ilişkisinde aracılık rolü vardır.

## 4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırma ölçeklerinin oluşturulma süreci, örneklem ve veri toplama süreci ile analiz yöntemlerine ilişkin bilgiler sunulmuştur.

### 4.2.1. Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması

Araştırma hipotezlerini test etmek için kullanılan ölçeklerin her biri daha önce uluslararası çalışmalarda kullanılmış ve yüksek geçerliliğe sahip ölçeklerdir. Geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla katılımcılardan her bir ifadeye katılım düzeylerini beşli likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) üzerinde belirtmeleri istenmiştir. Ankette ayrıca işletmelerin genel özelliklerini tespit etmeye yönelik ifadelere de yer verilmiştir. Ölçeklerin bulunduğu anket formu ekte verilmiştir. Ölçekler ile ilgili bilgiler şöyledir;

Özümseme Kapasitesini ölçmek amacıyla Flatten ve diğerleri'nin (2011) "*A Measure of Absorptive Capacity: Scale Development and Validation*" isimli çalışmasından ve Jansen ve diğerleri'nin (2005) "*Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter?*" isimli

çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır. Flatten ve diğerleri'nin (2011) çalışmasından 14 ifade, Jansen ve diğerleri'nin (2005) çalışmasından ise 8 ifade alınarak 22 ifadeden oluşan özümseme kapasitesi ölçeği elde edilmiştir. Ölçek 4 boyuttan oluşmaktadır. Edinim ve asimilasyon boyutları altışar ifadeden, dönüştürme ve faydalanma boyutları ise beşer ifadeden oluşmaktadır.

*Örgütsel Öğrenme* düzeyini ölçmek amacıyla Jerez-Go'mez ve diğerleri'nin (2005) "Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement" isimli çalışmasında kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek yönetsel bağlılık (4 ifade), sistem yaklaşımı (3 ifade), açıklık ve deneyimleme (3 ifade) ve bilgi aktarımı ve entegrasyonu (4 ifade) olmak üzere 4 boyut ve 14 ifadeden oluşmaktadır.

*İnsan sermayesi* düzeyini ölçmek için Youndt ve Snell'in (2004) "*Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance*" ve Subramaniam ve Youndt'un (2005) "*The Influence of Intellectual Capital on The Types of Innovative Capabilities*" isimli çalışmalarında kullandığı tek boyutlu ölçekten yararlanılmıştır.

*Yenilikçi kültür ölçeği* Terziovski'nin (2010) "*Innovation Practice and Its Performance Implications In Small and Medium Enterprises (Smes) In The manufacturing Sector: A Resource-Based View*" isimli çalışmasında kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek tek boyutlu ve 6 ifadeden oluşmaktadır.

*Yenilik performansını* ölçmek için Wang ve Ahmed'in (2004) "*The Development and Validation of The Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis*" isimli çalışmasındaki ölçekten yararlanılmıştır. Ürün (4 ifade) ve süreç yeniliği (4 ifade) olmak üzere iki boyut ve 8 ifadeden oluşmaktadır.

#### **4.2.2. Örneklem ve Veri Toplama Süreci**

Araştırmanın evreni İstanbul ve Ankara illerindeki teknoloji geliştirme bölgelerinde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Teknoparklar; "üniversite ve sanayi kuruluşlarının aynı ortam içerisinde araştırma, geliştirme ve inovasyon çalışmalarını sürdürdükleri; birbirleri arasında bilgi ve teknoloji transferi

gerçekleştirdikleri; akademik, ekonomik ve sosyal yapının bütünleştiği organize araştırma ve iş geliştirme ekosistemleridir” (TGBD,2016).

2001 yılında yayınlanan 4691 sayılı Kanun ile kurulan Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde teknolojik bilginin üretilmesi, üretilen bilginin ticarileştirilmesi, üründe ve üretim yöntemlerinde ürün kalitesi ve standardının yükseltilmesi, verimliliği artıracak ve üretim maliyetlerini düşürecek yeniliklerin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca küçük ve orta ölçekli işletmelerin yeni ve ileri teknolojilere uyumunun sağlanması, araştırmacılara iş imkânlarının sağlanması ve ileri teknoloji yatırımları yapacak yabancı sermayenin ülkeye girişinin hızlandırılması ile sanayinin rekabet gücünün artırılması, teknoloji geliştirme bölgelerinin amaçları arasındadır (BTGM, 2016).

Ağustos 2016 itibariyle; faaliyette olan teknokent ve teknoparklarda Ar-Ge çalışmalarını yürüten firmaların sayısı 4.176’ye ulaşmıştır. Bu firmaların %37’si yazılım sektöründe, %17’si Bilgisayar ve İletişim Teknolojileri sektöründe, %8’i Elektronik ve %6’sı Makina ve Teçhizat İmalatı alanlarında faaliyet göstermekte, ayrıca Medikal, Enerji, Kimya, Gıda, Savunma, Otomotiv gibi birçok sektörden firmalar bölgelerde Ar-Ge faaliyetleri kapsamında yer almaktadır. Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde, toplam 41089 personele istihdam sağlanmaktadır. Tamamlanan Ar-Ge proje sayısı 33297; yürütülen Ar-Ge projesi ise 28.856 adettir (BTGM, 2016).

Teknoloji geliştirme merkezleri üniversite-sanayi işbirliğiyle yenilik üretme çabalarını yoğun olduğu bölgeler olmalarından dolayı araştırmanın bu bölgedeki işletmeler üzerinde yapılmasında etkili olmuştur. Ayrıca teknoloji geliştirme bölgelerinde bulunan tüm işletmelerin yaklaşık %60’ının Ankara ve İstanbul’da bulunması, araştırma evreninin seçilmesinde etkili olmuştur. Ankara ve İstanbul bölgelerinde bulunan teknokent ve teknoparklarda yaklaşık 2500 işletme bulunmaktadır. Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle kolayda örnekleme (Altunışık vd., 2012:142) yoluyla bu bölgelerde bulunan 500 işletmeye ulaşılması hedeflenmiştir. Araştırma yüz yüze görüşme ve e-posta yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonunda eksik doldurulan anketler çıkartıldıktan sonra 406 kullanılabilir veriye ulaşılmıştır. Bu sayının evren hakkında genelleme yapılabilmesi için yeterli olduğu söylenebilir (Altunışık vd., 2012: 137; Lin,1976: 446).



### 4.2.3. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri

Araştırma kapsamında faktör analizi, güvenirlilik analizi, korelasyon analizi ve aracılık ilişkisinin tespitine yönelik Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracı değişken analizi yöntemi kullanılmıştır.

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek, kavramsal olarak anlamlı daha az sayıda yeni değişkenler bulmayı hedefleyen çok değişkenli analiz tekniğidir (Altunışık v.d., 2012: 264; Çokluk v.d., 2014: 178; İslamoğlu, 2011: 238). Faktör analizindeki temel mantık, karmaşık bir olgunun daha az sayıda değişken yardımıyla açıklanabileceği düşüncesidir (Altunışık v.d., 2012: 264).

Güvenilirlik, bir ölçeğin ölçülmesi hedeflenen olguyu tutarlı ve istikrarlı ölçme derecesidir. Güvenilir olan bir ölçek, benzer şartlar altında benzer sonuçlar vermektedir (Altunışık v.d., 2012: 125). Güvenirliliği ölçmede çeşitli yaklaşımlar vardır. Bu çalışmada birden fazla uygulamaya gerek kalmadan, ölçme aracıyla yapılan tek ölçümün, kendi içinde ne kadar tutarlı olduğunun göstergesi olan alfa (Cronbach's alpha) güvenirlilik katsayısı (Can, 2014: 366) kullanılmıştır. İçsel tutarlılık ölçümünde en yaygın kullanılan Alfa 0-1 arasında değerler alır ve kabul edilebilir bir değer ise en az 0.7 olması istenmektedir (Altunışık v.d., 2012: 126).

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü gösteren bir analiz tekniğidir (İslamoğlu, 2011: 259). Korelasyon analizi sonucunda hesaplanan korelasyon katsayısı  $r$  ile gösterilmektedir ve katsayı -1 ile +1 arasında değerler alabilir. Korelasyon katsayısı hesaplandığında sifıra yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin varlığını; -1 ve +1'e yakın değerler ise iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Katsayının sıfır olması durumunda iki değişken arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir (Altunışık v.d., 2012: 229).

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerde aracılık etkisi ele alınmaktadır. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklamakta kullanılan değişkene aracı değişken denilmektedir. Başka bir ifadeyle dolaylı etkilerin söz konusu olduğu durumlarda, değişkenler arasındaki ilişkiyi sağlayan değişkenlere aracı değişken denilmektedir (Toylan, 2014: 205). Değişkenler

arasındaki etkinin analiz edilmesinde regresyon analizi kullanılmaktadır (İslamoğlu, 2011: 260). Regresyon analizi sonucunda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır (Altunışık v.d., 2012: 233):

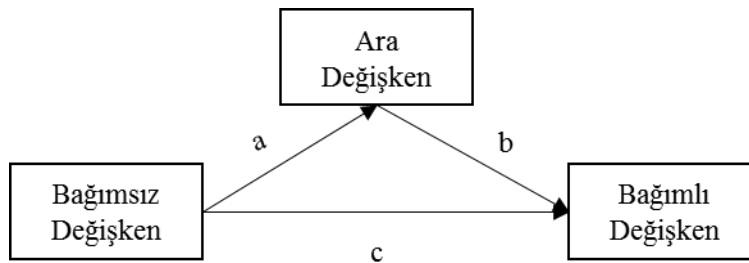
- Bağımlı değişkendeki değişimin önemli bir kısmı bağımsız değişkenlerce açıklanabilir mi?
- Bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarı bağımsız değişkenlerce açıklanabilmektedir?
- Değişkenler arasında ne tür bir ilişki vardır?
- Bağımlı değişkene ait ileriye dönük değerleri tahmin etmek mümkün müdür ve nasıl tahmin edilir?
- Belirli şartların kontrol edilmesi durumunda, özel bir değişken ya da değişkenler grubunun diğer değişken veya değişkenler üzerindeki etkileri nedir ve nasıl değişmektedir?

Literatürde aracılık etkisini inceleyen farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu çalışmada aracılık etkisinin analiz edilmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracı değişken analizi yöntemi kullanılmıştır. Baron ve Kenny'ye (1986: 1176) göre bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında bir ara değişkenden söz edebilmek için üç temel ilişkiye sahip olmalıdır;

I. Bağımsız değişken ara değişkeni doğrudan etkiler (a).

II. Ara değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler (b).

III. Bağımsız değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler (c).



**Şekil 6. Baron ve Kenny'nin (1986) Aracılık İlişkisi Modeli**

Bu yönteme göre bir değişkenin aracı rolü üstlenebilmesi için şu koşulların var olması gerekmektedir:

1. Bağımsız değişken, aracı değişkeni etkilemelidir.
2. Aracı değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir.
3. Bağımsız değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir.
4. Bağımsız değişken ile aracı değişkenin birlikte bağımlı değişken üzerindeki regresyonunda, bağımsız değişkenin etkisini ortadan kalkmalı ya da önceki regresyondaki etkisinden önemli derecede az olmalıdır.

Dördüncü aşamada bağımsız değişkenin etkisi tam olarak ortadan kalkarsa “tam ara değişken” durumu ortaya çıkar. Eğer bağımsız değişkenin etkisi ortadan kalmayıp ikinci regresyondaki etkisinden daha az olursa bu durumda ara değişken etkisine sahip başka faktörlerin de etkisinden söz edilir ve “kısmi ara değişken” terimi kullanılır (Baron ve Kenny, 1986: 1176 ).

### **4.3. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR**

Bu bölümde araştırma kapsamında toplanan verilerin analizine yer verilmektedir. Bu kapsamda ilk olarak araştırmaya katılan işletmelerin özelliklerine yönelik bilgiler verilmektedir. İkinci aşamada ise geliştirilen hipotezlerin test edilmesi yönelik yapılan analizlere yer verilmiştir.

#### **4.3.1. Örneklem Özelliklerine İlişkin Bilgiler**

Araştırma örnekleminin özelliklerinin belirlenmesine yönelik anketi cevaplayan kişinin işletmedeki konumu, işletmenin çalışan sayısı, faaliyet alanı ve sektörü ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Bunların yanı sıra Ar-Ge bölümü çalışanlarının eğitim durumu, Ar-Ge bütçesi, son beş yılda alınan patent, faydalı model sayısı ile tamamlanan Ar-Ge proje sayılarına ilişkin bilgilere de yer verilmiştir.

**Tablo 7. Anketi Cevaplayan Kişilerin İşletmedeki Konumlarına Göre Dağılımı**

İşletmedeki Konum	Frekans	Oran
İşletme Sahibi	2	,5
İşletme Müdürü	6	1,5
Bölüm Şefi	208	51,2
Yönetici Asistanı	4	1,0
İdari İşler Sorumlusu	69	17,0
Muhasebe Finansman Sorumlusu	95	23,4
Halkla İlişkiler Sorumlusu	22	5,4
<b>Toplam</b>	<b>406</b>	<b>100,0</b>

Araştırma verilerinin toplanması için hazırlanan ankete cevap veren işletme çalışanlarının konumlarına dair bilgiler Tablo 7’de verilmektedir. Anketi cevaplayanların %51,2’sini bölüm şefleri oluşturmaktadır. Anketin %23,4’ünü muhasebe finansman sorumlusu, %17’sini idari işler sorumlusu, %5,42’sini ise halkla ilişkiler sorumlusu cevaplamıştır. Geri kalan anketler ise işletme müdürü (%1,5), yönetici asistanı (%1) ve işletme sahibi (%0,5) tarafından doldurulmuştur.

**Tablo 8. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı**

Sektörler	Frekans	Oran
Yazılım ve Bilişim Teknolojileri	192	47,3
Bilgisayar ve İletişim Teknolojileri	121	29,8
Elektronik	66	16,2
Makine ve Teçhizat İmalatı	27	6,7
<b>Toplam</b>	<b>406</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan işletmelerin sektörel dağılımlarına bakıldığında (Tablo 8), araştırmaya katılan işletmelerin %47,3’ünü yazılım ve bilişim teknolojileri, %29,8’i bilgisayar ve iletişim teknolojileri, %16,2’si elektronik sektöründe ve %3,9’u ise makine ve teçhizat imalatı sektöründe faaliyet göstermektedir.

**Tablo 9. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı**

Çalışan Sayısı	Frekans	Oran
49 kişi ve daha az	263	64,8
50 kişi-149 kişi arası	136	33,5
150 kişi ve daha fazla	7	1,7
<b>Toplam</b>	<b>406</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 9), araştırmaya katılan işletmelerin %64,8'i 49 kişi ve daha az çalışana sahip işletmelerden oluşmaktadır. Çalışan sayıları 50-149 kişi arasındakilerin oranı %33,5 iken, 150 ve daha fazla çalışana sahip işletme oranı ise %1,7'dir.

**Tablo 10. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Ar-Ge Bölümü Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı**

Eğitim Durumu	Frekans	Oran
Doktora	416	18,4
Yüksek Lisans	573	25,3
Lisans	727	32,1
Ön Lisans	404	17,8
Diğer	146	6,4
<b>Toplam</b>	<b>2266</b>	<b>100</b>

Tablo 10'da araştırmaya katılan işletmelerin Ar-Ge bölümünde çalışanlarının eğitim durumlarına göre dağılımı verilmektedir. Buna göre Ar-Ge bölümünde çalışanların %18,4'ü doktora mezunu, %25,3'ü yüksek lisans, %32,1'i lisans ve %17,8'i ise ön lisans mezunudur. %6,4'ü ise diğer çalışanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 11. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Ar-Ge Bütçelerine Göre Dağılımı**

Ar-Ge Bütçesinin Toplam Bütçeye Oranı	Frekans	Oran
0-%50	16	3,9
%51-%79	268	66,0
%80 ve Üstü	122	30,0
<b>Toplam</b>	<b>406</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan işletmelerin Ar-Ge bütçelerine göre dağılımına bakıldığında (Tablo 11), Ar-Ge bütçesinin toplam bütçeye oranı %51-%79 arasında olan işletmelerin sayısı 268, %80 ve üstü olan işletmelerin sayısı 122'dir. İşletmelerin %3,9'u ise %50 ve altında bütçe ayırmaktadır.

**Tablo 12. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Son Beş Yılda Aldıkları Patent Sayısına Göre Dağılımı**

Alınan Patent Miktarı	Frekans	Oran
0	16	3,9
1	109	26,8
2	265	65,3
3 ve Üstü	16	3,9
<b>Toplam</b>	<b>406</b>	<b>100,0</b>

İşletmelerin son beş yılda aldıkları patentlere göre dağılımını gösteren Tablo 12 incelendiğinde, araştırmaya katılan işletmelerin %65,3'ü iki patent, %26,8'i bir patent ve %3,9'u ise üçten fazla patente sahiptir. 16 işletmenin ise patenti bulunmamaktadır.

**Tablo 13. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Son Beş Yılda Aldıkları Faydalı Model Sayısına Göre Dağılımı**

Alınan Faydalı Model Miktarı	Frekans	Oran
0	22	5,4
1-3	49	12,1
4-7	178	43,8
8-10	157	38,7
<b>Toplam</b>	<b>406</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan işletmelerin son beş yılda aldıkları faydalı model sayılarının dağılımına bakıldığında (Tablo 13), işletmelerin %38,7'si 8-10 arasında, %43,8'i 4-7 arasında ve %12,1'i ise 1-3 arasında faydalı modele sahiptir. İşletmelerin %5,4'ünün son beş yılda faydalı model almadığı görülmektedir.

**Tablo 14. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Son Beş Yılda Tamamlanan Ar-Ge Projeleri Sayısına Göre Dağılımı**

Tamamlanan Ar-Ge Projesi Miktarı	Frekans	Oran
0	7	1,7
1	39	9,6
2	200	49,3
3	149	36,7
4 ve üstü	11	2,7
<b>Toplam</b>	<b>406</b>	<b>100,0</b>

Katılımcı işletmelerin son beş yılda tamamladıkları Ar-Ge projeleri incelendiğinde (Tablo 14), işletmelerin %49,3'ü iki, %36,7'si ise 3 Ar-Ge projesi tamamladıkları görülmektedir. Dört ve üstü Ar-Ge projesi tamamlayan işletmelerin sayısı 11'dir. 7 işletmenin ise son beş yılda tamamlanan Ar-Ge projesi bulunmamaktadır.

**Tablo 15. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı**

Faaliyet Alanı	Frekans	Oran
Bölgesel	1	,2
Ulusal	384	94,6
Uluslararası	21	5,2
<b>Toplam</b>	<b>406</b>	<b>100,0</b>

Tablo 15’de, katılımcı işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazar alanları ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Buna göre işletmelerin %94,6’lık bölümü ulusal alanda faaliyet göstermektedir. %5,2’lik bölüm ise uluslararası faaliyette bulunmaktadır. Katılımcı işletmelerin sadece %0,2’si bölgesel olarak faaliyetlerini yürütmektedir.

#### **4.3.2. Faktör Analizi**

Araştırma kapsamında özümseme kapasitesi, örgütsel öğrenme, yenilikçi kültür, insan sermayesi ve yenilik performansı olmak üzere beş farklı değişken bulunmaktadır. Bu bölümde değişkenlere ait faktör analizi sonuçları verilmektedir.

Özümseme kapasitesinin ölçülmesini amaçlayan ve 22 ifadeden oluşan ölçek, dört teorik boyut temel alınarak oluşturulmuştur. Bunlar edinim, asimilasyon, dönüştürme ve faydalanma boyutlarıdır. Bu kapsamda ölçeğin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi uygulanmadan önce, örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye uygunluğunu test etmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değeri 0,710 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için orta dereceli yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çokluk v.d., 2014: 207). Ayrıca Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelendiğinde elde edilen ki-kare değerinin anlamlı olduğu ( $\chi^2 = 2917,887$ ;



$p < 0.01$ ) ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir (Çokluk v.d., 2014: 241).

Değişkenlerin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis), döndürme yöntemi olarak da faktörlerin isimlendirilmesinde sağladığı kolaylık ve yaygın olarak kullanılmasından dolayı (Altunışık v.d., 2012: 278) dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (Varimax) döndürme yöntemi seçilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda öncelikle ortak varyans (Communalities) ve bir değişkenin toplam çözüme katkı sağlayıp sağlamadığını gösteren Anti-image korelasyon matrisi incelenmiştir. Ortak varyans değerlerinden kabul edilebilir faktör yükü olarak belirlenmiş olan 0.40'ın altında olan (Çokluk v.d., 2014: 220) ve Anti-image korelasyon matrisi tablosunda 0.50'nin altındaki ifadeler (Altunışık v.d., 2012: 294) analizden çıkarılmıştır. Bu işlemler sonucunda sekiz ifade analizden çıkarılmıştır. Kalan ifadelere tekrar faktör analizi uygulandığında ortak varyans (Communalities) değerleri 0,517-0,831 arasında, Anti-image korelasyon matrisi köşegen değerleri ise 0,629-0,816 arasında olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 16. Özümseme Kapasitesinin Toplam Açıklanan Varyans Değerleri**

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Türetilen Kareli Ağırlıklar Toplamı			Döndürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	3,936	28,112	28,112	3,936	28,112	28,112	2,612	18,657	18,657
2	2,135	15,249	43,361	2,135	15,249	43,361	2,541	18,154	36,810
3	1,771	12,652	56,013	1,771	12,652	56,013	2,132	15,227	52,037
4	1,440	10,286	66,299	1,440	10,286	66,299	1,997	14,262	66,299
5	,823	5,876	72,176						
6	,706	5,045	77,221						
7	,635	4,535	81,756						
8	,561	4,007	85,763						
9	,516	3,683	89,445						
10	,461	3,293	92,739						
11	,377	2,696	95,434						
12	,262	1,869	97,303						
13	,216	1,544	98,848						
14	,161	1,152	100,000						

Analiz sonucunda faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkı (Tablo 16), birinci faktör için (Faydalanma) % 18,657, ikinci faktör için (Dönüştürme) % 18,154, üçüncü faktör için (Edinim) % 15,227 ve dördüncü faktör için (Asimilasyon) 14,262 olduğu görülmüştür. Dört faktörün varyansa yaptıkları toplam katkı ise % 66,299'dur.

**Tablo 17. Özümseme Kapasitesine Ait Faktör Analizi Sonuçları**

Özümseme Kapasitesi İle İlgili İfadeler	Faktör Yükleri			
	Edinim	Asimilasyon	Dönüştürme	Faydalanma
Çalışanlarımız yeni bilgi elde etmek için işletmedeki diğer bölümlerle sık sık iletişimde bulunur.	,910			
Birimimiz yeni bilgi elde etmek için üst yönetim ile sürekli etkileşim halindedir.	,883			
İşletmemiz, yeni bilgi elde etmek için müşteriler ya da üçüncü şahıslarla ( danışmanlar, araştırma şirketleri, eğitim kurumları v.b.) etkileşim halindedir.	,646			
Müşterilerimize hizmet edecek yeni fırsatlar hızlı bir şekilde idrak edilmektedir.		,793		
Çalışanlarımız değişen pazar koşullarını hızlı bir şekilde yorumlar ve analiz eder.		,774		
İşletmemizde fikir ve görüşler bölümler arasında paylaşılmaktadır.		,732		
Çalışanlarımız, toplanan bilgileri bir bütün olarak algılama ve kullanma becerisine sahiptir.			,820	
Çalışanlarımız mevcut bilgi içinde faydalı olacak yeni bilgiyi hızlı bir şekilde kavramaktadır.			,779	
Çalışanlarımız yeni bilgileri hem özümserler hem de ileride onları farklı amaçlarla kullanmak için hazır bulundururlar.			,766	
Çalışanlarımız yeni bilgileri yaptıkları işlere yansıtma konusunda beceriklidirler.			,746	
İşletmemiz teknolojik gelişmeleri düzenli olarak takip eder ve bunları mevcut teknolojilere uygun biçimde adapte eder.				,851
İşletmemizde yeni ürün ve hizmetlerin uygulanması zordur				,788
İşletmemizde prototipler (ön model, hazırlık tasarımı) geliştirilmesi desteklenmektedir.				,785
İşletmemiz yeni teknolojileri benimseyerek daha etkili bir şekilde çalışma becerisine sahiptir.				,740

Tablo 17’de özümseme kapasitesine ait faktör analizi sonuçları verilmektedir. Yapılan analiz sonucu alt faktörler düzeyinde faktör yük değerleri edinim faktörü için 0,646 ile 0,910 arasında, asimilasyon faktörü için 0,732 ile 0,793 arasında, dönüştürme faktörü için 0,746 ile 0,820 arasında ve faydalanma faktörü için ise

0,740 ile 0,851 arasında değişmektedir. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörler, skor değerleri alınarak diğer analizlerde kullanılmıştır.

Örgütsel öğrenmenin ölçülmesini amaçlayan ve 14 ifadeden oluşan ölçek, dört teorik boyut temel alınarak oluşturulmuştur. Bu boyutlar yönetsel bağlılık, sistem yaklaşımı, açıklık ve deneyimleme ve bilgi aktarımı ve entegrasyonudur. Bu kapsamda ölçeğin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi uygulanmadan önce, örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye uygunluğunu test etmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmış ve KMO değeri 0,813 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için “iyi” olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çokluk v.d., 2014: 207). Ayrıca Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelendiğinde elde edilen ki-kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $\chi^2=2835,615$ ;  $p<0.01$ ). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir (Çokluk v.d., 2014:241).

Yapılan analiz sonucunda öncelikle ortak varyans (Communalities) ve Anti-image korelasyon matrisi incelenmiştir. Ortak varyans (Communalities) değerleri 0,591-0,825 arasında, Anti-image korelasyon matrisi köşegen değerleri ise 0,676-0,878 arasında olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 18. Örgütsel Öğrenme Değişkeninin Toplam Açıklanan Varyans Değerleri**

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Türetilen Kareli Ağırlıklar Toplamı			Döndürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	4,721	33,723	33,723	4,721	33,723	33,723	3,034	21,670	21,670
2	2,221	15,868	49,590	2,221	15,868	49,590	2,887	20,618	42,288
3	1,835	13,107	62,697	1,835	13,107	62,697	2,275	16,248	58,535
4	1,456	10,403	73,100	1,456	10,403	73,100	2,039	14,565	73,100
5	,705	5,034	78,135						
6	,523	3,733	81,867						
7	,430	3,072	84,939						
8	,419	2,995	87,934						
9	,355	2,537	90,472						
10	,342	2,446	92,918						
11	,301	2,150	95,068						
12	,246	1,759	96,827						
13	,231	1,653	98,480						
14	,213	1,520	100,000						

Analiz sonucunda (Tablo 18), faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkı birinci faktör için (Yönetmelik Bağlılık) % 21,670, ikinci faktör için (Açıklık ve Deneyimleme) % 20,618, üçüncü faktör için (Sistem Yaklaşımı) % 16,248 ve dördüncü faktör için (Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon) 14,565 olduğu görülmüştür. Dört faktörün varyansa yaptıkları toplam katkı ise % 73,100'dür.

**Tablo 19. Örgütsel Öğrenmeye Ait Faktör Analizi Sonuçları**

Örgütsel Öğrenme İle İlgili İfadeler	Faktör Yükleri			
	Yönetimsel Bağlılık	Sistem Yaklaşımı	Açıklık ve Deneyimleme	Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon
İşletmemizde çalışanların öğrenme becerileri önemli bir faktör olarak kabul edilir.	,878			
Yöneticilerimiz çoğunlukla önemli karar alma süreçlerine çalışanları da dâhil ederler.	,843			
Yöneticilerimiz çevresel değişimlerin gerisinde kalmamak ve hatta ötesine geçebilmek için gerekli değişiklikleri yapma konusunda isteklidirler.	,837			
İşletmemizde işe yarayan yenilikçi fikirler ödüllendirilir.	,832			
Tüm çalışanlar işletmenin hedefleri konusunda genel bir bilgiye sahiptir.		,876		
İşletmeyi oluşturan tüm birimler birbirleriyle etkileşim halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmaktadırlar.		,856		
İşletmeyi oluşturan tüm birimler ( departmanlar, bölümler, proje takımları ve bireyler) işletmenin genel amaçlarına nasıl en iyi katkıda bulunabileceklerinin farkındadırlar.		,809		
İşletmemiz sektördeki diğer işletmelerin yaptıklarını yakından takip eder ve kendisi için yararlı ve ilginç olduğuna inandığı uygulama ve teknikleri benimser.			,854	
İşletmemizde çalışanların fikirlerini ifade etmeleri ve işleyişle ilgili önerilerde bulunmaları kurum kültürümüzün bir parçasıdır.			,853	
Dış kaynaklar (danışmanlar, müşteriler, eğitim kurumları vb.) tarafından sağlanan tecrübe ve fikirler bu işletmenin öğrenmesi için yararlı araçlar olarak kabul edilir.			,829	
İşletmemiz iş süreçlerinin iyileştirilmesinin bir yolu olarak deneyimleme ve yenilikçiliği teşvik etmektedir.			,783	

**Tablo 19. Devam**

Çalışanlar kendi aralarında işletmeye katkı sağlayacağını düşündükleri yeni fikirler, programlar ve aktiviteler hakkında konuşmaya imkânına sahiptirler.				,879
İşletmemizde hatalar ve başarısızlıklar her zaman ve mevkide tartışılır ve analiz edilir.				,762
İşletmemiz, çalışanlar zaman içerisinde değişmeler de geçmişte öğrenilenlerin unutulup gitmesini engelleyecek araçlara (el kitapları, veri tabanları, dosyalar, örgütsel rutinler vb.) sahiptir.				,751

Örgütsel öğrenmenin desen yapısının belirlenmesine yönelik yapılan faktör analizi sonucuna göre (Tablo 19) alt faktörler düzeyinde faktör yük değerleri yönetsel bağlılık faktörü için 0,646 ile 0,910, arasında, sistem yaklaşımı faktörü için 0,809 ile 0,876 arasındadır. Açıklık ve deneyimleme faktörü için 0,783 ile 0,854 arasında ve bilgi aktarımı ve entegrasyonu faktörü için ise 0,751 ile 0,879 arasında değişmektedir.

Yenilikçi kültürün ölçülmesini amaçlayan ve 6 ifadeden oluşan ölçek, tek teorik boyut temel alınarak oluşturulmuştur. Faktör analizi uygulanmadan önce örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye uygunluğunu test etmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmış ve KMO değeri 0,803 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç çerçevesinde örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için “iyi” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelendiğinde elde edilen ki-kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $\chi^2 = 843,937$ ;  $p < 0.01$ ). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

Analiz sonucunda ortak varyans (Communalities) ve Anti-image korelasyon matrisi incelendiğinde, bir ifadenin ortak varyans değeri düşük olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Son durumdaki ifadeler analiz edildiğinde; ortak varyans (Communalities) değerleri 0,525-0,731 arasında, Anti-image korelasyon matrisi köşegen değerleri ise 0,664-0,854 arasında olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 20. Yenilikçi Kültürün Toplam Açıklanan Varyans Değerleri**

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Türetilen Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	3,107	62,141	62,141	3,107	62,141	62,141
2	,682	13,636	75,777			
3	,542	10,841	86,618			
4	,405	8,096	94,714			
5	,264	5,286	100,000			

**Tablo 21. Yenilikçi Kültüre Ait Faktör Analizi Sonuçları**

Yenilikçi Kültür İle İlgili İfadeler	Faktör Yükleri
Kurum kültürümüz çalışanları bilgi paylaşımı konusunda teşvik eder.	,855
Kurum kültürümüz takımların uzun vadeli performanslarına odaklanır.	,831
Kurum kültürümüz yaratıcılık ve yeniliğe dönük davranışları ödüllendirir.	,770
Çalışanlar işlerinde sürekli yeni yöntemler deneyerek risk alırlar.	,753
Kurum kültürümüz çalışanları kendi performanslarını kendilerinin izlemesini teşvik eder.	,725

Analiz sonucuna göre yenilikçi kültürü oluşturan alt değişkenlerin toplam varyansın %62,141'ini açıkladığı (Tablo 20) ve alt faktörler düzeyinde faktör yük değerleri 0,715-0,855 arasında olduğu belirlenmiştir (Tablo 21).

İnsan sermayesinin ölçülmesini amaçlayan ve 6 ifadeden oluşan ölçek, tek teorik boyut temel alınarak oluşturulmuştur. Faktör analizi uygulanmadan önce, örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye uygunluğunu test etmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmış ve KMO değeri 0,855 olduğu belirlenmiştir ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için “iyi” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelendiğinde elde edilen ki-



kare değerinin anlamlı olduğu ( $\chi^2 = 3151,836$ ;  $p < 0.01$ ) ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda öncelikle ortak varyans (Communalities) ve Anti-image korelasyon matrisi incelenmiş ve ortak varyans (Communalities) değerleri 0,745-0,877 arasında, Anti-image korelasyon matrisi köşegen değerleri ise 0,811-0,936 arasında olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 22. İnsan Sermayesinin Toplam Açıklanan Varyans Değerleri**

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Türetilen Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	5,054	84,241	84,241	5,054	84,241	84,241
2	,354	5,902	90,144			
3	,277	4,614	94,758			
4	,180	2,995	97,753			
5	,078	1,300	99,053			
6	,057	,947	100,000			

**Tablo 23. İnsan Sermayesine Ait Faktör Analizi Sonuçları**

İnsan Sermayesi İle İlgili İfadeler	Faktör Yükleri
Çalışanlarımız yaratıcı ve zekidirler.	,937
Çalışanlarımız yeni fikir ve bilgiler üretirler.	,931
Çalışanlarımız yüksek düzeyde yeteneklidirler.	,929
Çalışanlarımız sıklıkla yeni fikir ve yöntemler denerler.	,926
Çalışanlarımız kendi alanlarında uzmandırlar.	,918
Çalışanlarımız büyük ölçüde sektörümüzdekilerin en iyileri olarak kabul edilirler.	,863

Analiz sonucuna göre insan sermayesini oluşturan alt değişkenlerin toplam varyansın %84,241'ini açıkladığı (Tablo 22) ve alt faktörler düzeyinde faktör yük değerleri 0,863-0,937 arasında olduğu belirlenmiştir (Tablo 23).

Yenilik performansının ölçülmesini amaçlayan ve 8 ifadeden oluşan ölçek, iki teorik boyut temel alınarak oluşturulmuştur. Bu boyutlar ürün ve süreç yeniliğidir. Bu kapsamda ölçeğin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi uygulanmadan önce, örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye uygunluğunu test etmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmış ve KMO değeri 0,847 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için “iyi” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelendiğinde elde edilen ki-kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $\chi^2 = 1508,370$ ;  $p < 0.01$ ). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

Analiz sonucunda ifadelerin aldığı değerlerin ortak varyans ve Anti-image korelasyon matrisi tablosundaki değerlerin kabul edilebilir düzeyde olup olmadıklarını incelenmiştir. Ortak varyans (Communalities) değerleri 0,613-0,792 arasında, Anti-image korelasyon matrisi köşegen değerleri ise 0,801-0,897 arasında olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 24. Yenilik Performansının Toplam Açıklanan Varyans Değerleri**

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Türetilen Kareli Ağırlıklar Toplamı			Döndürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	4,001	50,012	50,012	4,001	50,012	50,012	2,845	35,568	35,568
2	1,540	19,249	69,261	1,540	19,249	69,261	2,695	33,693	69,261
3	,565	7,060	76,321						
4	,496	6,194	82,515						
5	,470	5,869	88,384						
6	,365	4,560	92,945						
7	,306	3,826	96,771						
8	,258	3,229	100,000						

Analiz sonucunda, faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkı (Tablo 24) birinci faktör için (Süreç Yeniliği) % 35,568, ikinci faktör için ise (Ürün Yeniliği) %

33,693 olduğu görülmüştür. İki faktörün varyansa yaptıkları toplam katkı ise % 69,261'dir.

**Tablo 25. Yenilik Performansına Ait Faktör Analizi Sonuçları**

Yenilik Performansı İle İlgili İfadeler	Ürün Yeniliği	Süreç Yeniliği
Rakiplerle karşılaştırıldığında firmamız son 5 yılda piyasaya daha yenilikçi ürün ve hizmetler sundu.	,812	
Yeni ürün ve hizmetlerimiz genellikle bizi yeni rakiplere karşı korur.	,810	
Yeni ürün ve hizmetlerimiz genellikle müşteriler tarafından oldukça özgün olarak algılanmaktadır.	,780	
Rakiplerle karşılaştırıldığında, firmamız pazara yeni ürün veya hizmet sunma konusunda daha hızlıdır.	,777	
Bölümümüzle ilgili süreçleri iyileştirmek için çaba gösteririz.		,878
Geleneksel yöntemler kullanarak sorunlarımızı çözemediğimizde yeni yöntemler buluruz.		,854
Yeni metot ve yöntemlere rakiplerimize nazaran daha hızlı uyum sağlarız.		,798
İşletmemizde son beş yılda yönetsel anlamda birçok yeni uygulamalar geliştirilmiştir.		,743

Yapılan analiz sonucunda (Tablo 25), alt faktörler düzeyinde faktör yük değerleri ürün yeniliği faktörünün 0,777 ile 0,812, arasında, süreç yeniliği faktörü için ise 0,743 ile 0,878 arasındadır.

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan tüm faktörler, skor değerleri alınarak diğer analizlerde kullanılmıştır.

#### 4.3.3. Güvenilirlik Analizi

Ölçeğin güvenilirliğinin testi için yapılan analiz sonuçlarına göre (Tablo 26), alfa değerlerin özümseme kapasitesinin alt boyutları olan; edinim faktörü için 0,795, asimilasyon faktörü için 0,707, dönüştürme faktörü için 0,800 ve faydalanma faktörü için ise 0,820 olduğu belirlenmiştir. Örgütsel öğrenmenin boyutları için alfa

değerleri, yönetsel bağlılık için 0,896, sistem yaklaşımı için 0,836, açıklık ve deneyimleme için 0,866 ve bilgi aktarımı ve entegrasyon faktörü için ise 0,746 olduğu görülmüştür. Yenilik performansı boyutlarında ürün yeniliği faktörünün alfa değeri 0,834, süreç yeniliğinin alfa değeri ise 0,862 olduğu görülmektedir. Yenilikçi kültür ve insan sermayesini alfa değerleri ise sırasıyla 0,843 ve 0,962 olduğu belirlenmiştir. Ölçeği oluşturan tüm ifadelerin alfa değeri ise 0,935 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar çerçevesinde ölçeğin güvenilir değerler arasında olduğu görülmüştür (Altunışık v.d., 2012: 126).

**Tablo 26. Değişkenlerin Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) Değerleri**

DEĞİŞKENLER	BOYUTLARI	Soru Sayısı	Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) Değerleri
<b>ÖZÜMSEME KAPASİTESİ</b>	Edinim	3	,795
	Asimilasyon	3	,707
	Dönüştürme	4	,800
	Faydalanma	4	,820
<b>ÖRGÜTSEL ÖĞRENME</b>	Yönetsel Bağlılık	4	,896
	Sistem Yaklaşımı	3	,836
	Açıklık ve Denyim.	4	,866
	Bilgi Akt. ve Ent.	3	,746
<b>YENİLİK PERFORMANSI</b>	Ürün Yeniliği	4	,834
	Süreç Yeniliği	4	,862
<b>YENİLİKÇİ KÜLTÜR</b>		5	,843
<b>İNSAN SERMAYESİ</b>		6	,962
<b>TÜM DEĞİŞKENLER</b>		<b>47</b>	<b>,935</b>

#### 4.3.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi sonuçlarına (Tablo 27) göre tüm değişkenler arasında ( $p < 0,01$  ve  $p < 0,05$ ) anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. İlişkilerin yönüne bakıldığında ilişkilerin tümünün pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 27. Korelasyon Analizi Sonuçları**

	Edinim	Asimilasyon	Dönüştürme	Faydalanma	Yönetsel Bağlılık	Sistem Yaklaşımı	Açıklık ve Deneyimleme	Bilgi Aktarımı ve Ent.	İnsan Sermayesi	Yenilikçi Kültür	Süreç Yeniliği	Ürün Yeniliği
Edinim	1											
Asimilasyon	,282**	1										
Dönüştürme	,235**	,166**	1									
Faydalanma	,241**	,216**	,169**	1								
Yönetsel Bağlılık	,196**	,227**	,256**	,299**	1							
Sistem Yaklaşımı	,135**	,247**	,262**	,240**	,294**	1						
Açıklık ve Deneyimleme	,160**	,193**	,302**	,201**	,317**	,273**	1					
Bilgi Aktarımı ve Ent.	,289**	,202**	,267**	,262**	,290**	,264**	,193*	1				
İnsan Sermayesi	,119*	,267**	,191**	,211**	,419**	,447**	,364**	,227**	1			
Yenilikçi Kültür	,291**	,185**	,206**	,237**	,270**	,266**	,244**	,225**	,284**	1		
Süreç Yeniliği	,176**	,289**	,191**	,238**	,396**	,393**	,314**	,226**	,462**	,302**	1	
Ürün Yeniliği	,289**	,386**	,294**	,313**	,499**	,438**	,403**	,322**	,679**	,292**	,439**	1

İlişkinin gücü ile ilgili olarak, en güçlü ilişki insan sermayesi ile ürün yeniliği arasında olduğu görülmektedir ( $r=0,679$ ). İlişki gücü en az olan iki değişken ise edinim ile insan sermayesi arasında olduğu görülmektedir ( $r=0,119$ ).

#### **4.3.5. Hipotezlerin Testine Yönelik Yapılan Analiz Sonuçları**

Hipotezlerin testine yönelik Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık modeli kullanılmıştır. Bu kapsamda çalışmada örgütsel öğrenme, yenilikçi kültür ve insan sermayesi bağımsız değişkenleri oluşturmaktadır. Potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesi ara değişken, ürün ve süreç yeniliği ise bağımlı değişkenlerdir. Analiz kapsamında ilk olarak aracılık ilişkisinin birinci şartı olan bağımsız değişkenlerin aracı değişken üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıntılı bilgi elde edebilmek amacıyla aracı değişkenler alt boyutları ile analiz edilmiştir.

##### **4.3.5.1. Örgütsel Öğrenme Yenilikçi Kültür ve İnsan Sermayesinin Potansiyel ve Gerçekleşen Özümseme Kapasitesine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Yapılan Analizler ve Sonuçları**

Bu aşamada bağımsız değişkenleri oluşturan örgütsel öğrenme, yenilikçi kültür ve insan sermayesi değişkenlerinin, potansiyel özümseme kapasitesi unsurları olan edinim ve asimilasyon ile gerçekleşen özümseme kapasitesi unsurlarını oluşturan dönüştürme ve faydalanma değişkenlerine etkisi incelenmiştir.

**Tablo 28. Örgütsel Öğrenmenin Potansiyel Özümseme kapasitesine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Model 1</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Yönetmel Bağlılık	,053	,086	1,640	,102
Sistem Yaklaşımı	,051	,016	,303	,762
Açıklık ve Deneyimleme	,051	,105	2,066	,039
Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	,050	,250	4,969	,000
R <sup>2</sup> : 0,099, F1: 12,127***, Durbin-Watson Değeri: 1,990 <b>Bağımlı Değişken:</b> Edinim, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
<b>Model 2</b>				
Yönetmel Bağlılık	,053	,114	2,175	,030
Sistem Yaklaşımı	,051	,153	2,984	,003
Açıklık ve Deneyimleme	,051	,104	2,046	,041
Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	,050	,119	2,359	,019
R <sup>2</sup> : 0,099, F2: 12,097***, Durbin-Watson Değeri: 1,831 <b>Bağımlı Değişken:</b> Asimilasyon, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Örgütsel öğrenmenin potansiyel özümseme kapasitesine etkisini ölçmeye yönelik yapılan regresyon analizi modellerinin (Tablo 28) anlamlı olduğu görülmektedir (F1: 12,127\*\*\*, p<0,000; F2: 12,097\*\*\*, p<0,000). Otokorelasyon testi için Durbin-Watson testi yapılmıştır. Bu değer 0-4 arasında değişmektedir. Sıfıra yakın olan değerler aşırı pozitif korelasyon, dörde yakın değerler ise negatif korelasyonun olduğunu göstermektedir. İkiye yakın olan değerler otokorelasyonun olmadığını göstermektedir. Durbin-Watson değerinin 1,5-2,5 arasında olması arzulanmaktadır (Kalaycı, 2010: 264). Model 1 için Durbin-Watson Değeri 1,990, model 2 için ise 1,831 olduğu belirlenmiştir. Bu değerler değişkenler arasında otokorelasyonun olmadığını göstermektedir.

Model 1’de (Tablo 28) örgütsel öğrenme unsurlarının potansiyel özümseme kapasitesi unsurlarından biri olan edinim değişkenine etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, açıklık ve deneyimleme (p<0,05; Beta:0,105) ile bilgi aktarımı ve entegrasyon (p<0,001; Beta:0,250) değişkenlerinin edinim değişkenine etkisi

istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Yönetmel bağıllık ile sistem yaklaşımı değişkenlerinin ise modelin açıklayıcılığına anlamlı bir katkısı bulunmamaktadır ( $p>0,1$ ). Örgütsel öğrenme unsurları, edinim değişkeninin %9,9'luk ( $R^2: 0,099$ ) bölümünü açıklamaktadır.

Model 2'de (Tablo 28) ise örgütsel öğrenme unsurlarının asimilasyon değişkenine etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel öğrenmenin dört unsurunun da asimilasyon değişkenine etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Örgütsel öğrenmenin dört unsuru, asimilasyon değişkeninin %9,9'luk ( $R^2: 0,099$ ) kısmını açıklamaktadır.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda, yönetmel bağıllık ve sistem düşünce değişkenlerinin potansiyel özümleme kapasitesi unsurlarından edinim değişkenine etkisinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla aracılık ilişkisinin ilk şartı olan bağımsız değişkenin aracı değişkeni etkilemesi şartını sağlamamaktadır. Bu sonuçlar çerçevesinde H1a ve H2a reddedilmiştir.

**Tablo 29. Örgütsel Öğrenmenin Gerçekleşen Özümleme Kapasitesine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Model 1	Std. Hata	Beta	t	p
Yönetmel Bağıllık	,051	,096	1,892	,059
Sistem Yaklaşımı	,049	,125	2,529	,012
Açıklık ve Deneyimleme	,049	,221	4,512	,000
Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	,048	,186	3,847	,000
$R^2: 0,165$ , $F1: 21,079^{***}$ , Durbin-Watson Değeri: 2,006				
<b>Bağımlı Değişken:</b> Dönüşürme, ( $*p<0,05$ ; $**p<0,01$ ; $***p<0,001$ )				
Model 2				
Yönetmel Bağıllık	,051	,186	3,624	,000
Sistem Yaklaşımı	,050	,115	2,290	,023
Açıklık ve Deneyimleme	,050	,095	1,919	,056
Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	,049	,169	3,437	,001
$R^2: 0,138$ , $F2: 17,255^{***}$ , Durbin-Watson Değeri: 1,953				
<b>Bağımlı Değişken:</b> Faydalanma, ( $*p<0,05$ ; $**p<0,01$ ; $***p<0,001$ )				



Tablo 29’da örgütsel öğrenme unsurlarının gerçekleşen özümseme kapasitesine etkisini incelemeye yönelik yapılan regresyon analizleri verilmektedir. Analiz sonuçlarına göre iki regresyon analizi modelinin de açıklayıcı olduğu görülmektedir (F1: 21,079\*\*\*,  $p < 0,000$ ; F2: 17,255\*\*\*,  $p < 0,000$ ). Model 1 için Durbin-Watson Değeri 2,006, model 2 için ise 1,953 olduğu belirlenmiştir.

Model 1’de yönetsel bağlılık, sistem yaklaşımı, açıklık ve deneyimleme ile bilgi aktarımı ve entegrasyon değişkeninin dönüştürme değişkenine etkisi analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre sistem yaklaşımı açıklık ve deneyimleme ve bilgi aktarımı ve entegrasyon değişkenlerinin dönüştürme değişkenine etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Yönetsel bağlılık değişkeninin ise anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ). Model 1’e göre bağımsız değişkenler bağımlı değişkenin %16,5’ini ( $R^2$ : 0,165) açıklamaktadır.

Model 2’de örgütsel öğrenme unsurlarının faydalanma değişkenine etkisi analiz edilmiştir. Analiz sonucuna göre açıklık ve deneyimleme ( $p > 0,05$ ) dışındaki tüm bağımsız değişkenler bağımlı değişken olan faydalanma değişkenini anlamlı düzeyde etkilemektedir ( $p < 0,05$ ). Örgütsel öğrenme unsurları, faydalanma değişkeninin %13,8’lik ( $R^2$ : 0,138) bölümünü açıklamaktadır.

Regresyon analizleri sonucunda model 1’de yönetsel bağlılık, model 2’de ise açıklık ve deneyimleme değişkenlerinin gerçekleşen özümseme kapasitesi unsurlarını istatistiki açıdan anlamlı etkilemediği görülmüştür. Yapılan analizler sonucunda yönetsel bağlılık ile açıklık ve deneyimleme değişkenlerinin aracılık şartlarını sağlamadıkları belirlenmiş ve H1c ile H3d hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 30. Yenilikçi Kültürün Potansiyel Özümseme Kapasitesine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Model 1	Std. Hata	Beta	t	p
Yenilikçi Kültür	,048	,291	6,116	,000
R <sup>2</sup> : 0,082, F1: 37,405***, Durbin-Watson Değeri: 1,869				
<b>Bağımlı Değişken:</b> Edinim, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
Model 2	Std. Hata	Beta	t	p
Yenilikçi Kültür	,049	,185	3,790	,000
R <sup>2</sup> : 0,032, F2: 14,366***, Durbin-Watson Değeri: 1,730				
<b>Bağımlı Değişken:</b> Asimilasyon, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Yenilikçi kültür değişkeninin edinim ve asimilasyon değişkenleri ile ilişkisini inceleyen regresyon analizi modellerinin (Tablo 30) anlamlı olduğu görülmektedir (F1: 37,405\*\*\*, p<0,000; F2: 14,366\*\*\*, p<0,000). Durbin-Watson Değeri model 1 için 1,869, model 2 için ise 1,730'dur.

Model 1 ve model 2'de görüldüğü gibi yenilikçi kültür değişkeni potansiyel özümseme kapasitesini anlamlı bir biçimde etkilemektedir (p<0,001). Yenilikçi kültür edinim değişkeninin %8,2'lik (R<sup>2</sup>: 0,082; Beta:0,291), asimilasyon değişkeninin ise %3,2'lik (R<sup>2</sup>: 0,032; Beta: 0,185) kısmını açıklamaktadır.

**Tablo 31. Yenilikçi Kültürün Gerçekleşen Özümseme Kapasitesine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Model 1	Std. Hata	Beta	t	p
Yenilikçi Kültür	,049	,206	4,237	,000
R <sup>2</sup> : 0,040, F1: 17,954***, Durbin-Watson Değeri: 1,735				
<b>Bağımlı Değişken:</b> Dönüştürme, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
Model 2	Std. Hata	Beta	t	p
Yenilikçi Kültür	,048	,237	4,913	,000
R <sup>2</sup> : 0,054, F2: 24,140***, Durbin-Watson Değeri: 1,800				
<b>Bağımlı Değişken:</b> Faydalanma, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Tablo 31’de yenilikçi kültür değişkeninin gerçekleşen özümseme kapasitesine etkisini analiz eden regresyon analizi modellerine yer verilmektedir. Her iki modelin de anlamlı olduğu görülmektedir (F1: 17,954\*\*\*,  $p < 0,000$ ; F2: 24,140\*\*\*,  $p < 0,000$ ). Durbin-Watson Değeri model 1 için 1,735, model 2 için ise 1,800’dir.

Yenilikçi kültürün hem dönüştürme ( $p < 0,00$ ; Beta: 0,206) hem de faydalanma ( $p < 0,00$ ; Beta: 0,237) değişkenlerine etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır. Yenilikçi kültür dönüştürme değişkeninin %4’ünü ( $R^2$ : 0,040), faydalanma değişkeninin ise %5,4’ünü ( $R^2$ : 0,054) açıklamaktadır.

Yenilikçi kültürün potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesini anlamlı etkilediği için aracılık etkisinin ilk şartını sağlamaktadır.

**Tablo 32. İnsan Sermayesinin Potansiyel Özümseme Kapasitesine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Model 1	Std. Hata	Beta	t	p
İnsan Sermayesi	,049	,119	2,400	,017
R <sup>2</sup> : 0,012, F1: 5,761***, Durbin-Watson Değeri: 1,834				
<b>Bağımlı Değişken:</b> Edinim, (* $p < 0,05$ ; ** $p < 0,01$ ; *** $p < 0,001$ )				
Model 2				
İnsan Sermayesi	,048	,267	5,572	,000
R <sup>2</sup> : 0,069, F2: 31,049***, Durbin-Watson Değeri: 1,795				
<b>Bağımlı Değişken:</b> Asimilasyon, (* $p < 0,05$ ; ** $p < 0,01$ ; *** $p < 0,001$ )				

İnsan sermayesinin potansiyel özümseme kapasitesine etkisini analiz eden regresyon modellerinin (Tablo 32) açıklayıcı olduğu görülmektedir (F1: 5,761\*\*\*,  $p < 0,000$ ; F2: 31,049\*\*\*,  $p < 0,000$ ). Modellerin Durbin-Watson değerleri sırayla 1,834 ve 1,795’dir.

İnsan sermayesinin edinim ( $p < 0,05$ ; Beta: 0,119) ve asimilasyon ( $p < 0,00$ ; Beta: 0,267) değişkenlerine olan etkisinin anlamlı olmasına karşın, edinim ve asimilasyonun değişkenlerinin açıklayıcılığında çok küçük bir orana sahip olduğu görülmektedir. İnsan sermayesi edinim değişkeninin sadece %1,2’lik kısmını asimilasyon değişkeninin ise %6,9’luk bölümünü açıklamaktadır.

**Tablo 33. İnsan Sermayesinin Gerçekleşen Özümseme Kapasitesine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Model 1</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
İnsan Sermayesi	,049	,191	3,903	,000
R <sup>2</sup> : 0,034, F1: 15,236***, Durbin-Watson Değeri: 1,780 <b>Bağımlı Değişken:</b> Dönüştürme, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
<b>Model 2</b>				
İnsan Sermayesi	,049	,211	4,340	,000
R <sup>2</sup> : 0,042, F2: 18,832***, Durbin-Watson Değeri: 1,854 <b>Bağımlı Değişken:</b> Faydalanma, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Tablo 33’de insan sermayesinin dönüştürme ve faydalanma değişkenlerine etkisini analiz eden regresyon modelleri verilmektedir. Oluşturulan her iki modelin de anlamlı olduğu belirlenmiştir (F1: 15,236\*\*\*, p<0,001; F2: 18,832\*\*\*, p<0,001). Birinci model için Durbin-Watson değeri 1,780, ikinci model için 1,854 olduğu görülmektedir.

İnsan sermayesi dönüştürme ve faydalanma değişkenlerini istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde etkilemektedir (p<0,000). Fakat bağımsız değişken iki değişkenin de çok küçük bir bölümünü açıklamaktadır. İki model sonucunda bağımsız değişken olan insan sermayesi dönüştürme değişkeninin %3,4’lük, faydalanma değişkeninin ise %4,2’lik kısmını açıklamaktadır.

İnsan sermayesinin potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesine etkisinin anlamlı olması, aracılık ilişkisinin ilk şartının sağlandığını göstermektedir.

#### **4.3.5.2. Potansiyel ve Gerçekleşen Özümseme Kapasitesinin Ürün ve Süreç Yeniliğine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Yapılan Analizler ve Sonuçları**

Aracılık ilişkisinde aranan ikinci koşul, aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesidir. Araştırma modelinde aracı değişkenler potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesidir. Aracılık ilişkisinin ikinci koşulunun sağlanıp

sağlanmadığını incelemek için, potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesinin bağımlı değişken olan ürün ve süreç yeniliğine etkisi analiz edilmiştir.

**Tablo 34. Potansiyel Özümseme Kapasitesinin Ürün ve Süreç Yeniliği Performansına Etkisinin İncelenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Model 1	Std. Hata	Beta	t	p
Edinim	,047	,196	4,175	,000
Asimilasyon	,047	,331	7,048	,000
R <sup>2</sup> : 0,184, F1: 45,467***, Durbin-Watson Değeri: 1,859 Bağımlı Değişken: Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
Model 2				
Edinim	,049	,103	2,086	,038
Asimilasyon	,049	,260	5,255	,000
R <sup>2</sup> : 0,093, F2: 20,726***, Durbin-Watson Değeri: 1,864 Bağımlı Değişken: Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Potansiyel özümseme kapasitesinin ürün ve süreç yeniliğine etkisinin analizi için oluşturulan iki regresyon modeli de (Tablo 34) anlamlıdır (F1: 45,467\*\*\*, p<0,001; F2: 20,726\*\*\*, p<0,001). Birinci model için Durbin-Watson değeri 1,859, ikinci model için 1,864 olduğu görülmektedir.

Model 1’de edinim ve asimilasyon değişkenlerinin ürün yeniliğine etkisi analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre edinim ve asimilasyon değişkenlerinin ürün yeniliğine etkisinin istatistiki açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur (p<0,000). Edinim ve asimilasyon değişkenleri ürün yeniliğinin %18,4’lük (R<sup>2</sup>: 0,184) kısmını açıklamaktadır.

Model 2’de ise edinim ve asimilasyon değişkenlerinin süreç yeniliğine etkisi incelenmiştir. Buna göre edinim (p<0,05; Beta: 0,103) ve asimilasyon (p<0,000; Beta: 0,260) değişkenlerinin süreç yeniliğine etkisinin istatistiki açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur. Bu iki bağımsız değişken süreç yeniliğinin %9,3’lük (R<sup>2</sup>: 0,093) bölümünü açıklamaktadır.

**Tablo 35. Gerçekleşen Özümseme Kapasitesinin Ürün ve Süreç Yeniliği Performansına Etkisinin İncelenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Model 1	Std. Hata	Beta	t	p
Dönüştürme	,046	,248	5,341	,000
Faydalanma	,046	,271	5,843	,000
R <sup>2</sup> : 0,158, F1: 37,704***, Durbin-Watson Değeri: 1,946				
<b>Bağımlı Değişken:</b> Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
Model 2				
Dönüştürme	,048	,155	3,206	,001
Faydalanma	,048	,212	4,369	,000
R <sup>2</sup> : 0,080, F2: 17,560***, Durbin-Watson Değeri: 1,841				
<b>Bağımlı Değişken:</b> Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Tablo 35’de görüldüğü gibi gerçekleşen özümseme kapasitesinin ürün ve süreç yeniliğine etkisinin analiz edildiği regresyon modelleri açıklayıcıdır (F1: 37,704\*\*\*, p<0,001; F2: 17,560\*\*\*, p<0,001). Birinci model için Durbin-Watson değeri 1,946, ikinci model için 1,841 olduğu görülmektedir.

Birinci modelde dönüştürme ve faydalanma değişkenlerinin ürün yeniliğine etkisi analiz edilmiş ve analiz sonuçlarına göre dönüştürme (p<0,000; Beta: 0,248) ve faydalanma (p<0,000; Beta: 0,271) değişkenleri ürün yeniliğini anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca bu iki bağımsız değişken ürün yeniliğinin %15,8’lik (R<sup>2</sup>: 0,158) kısmını açıklamaktadır.

Model 2’de ise gerçekleşen özümseme kapasitesi boyutlarının süreç yeniliğine etkisi analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre dönüştürme (p<0,001; Beta: 0,155) ve faydalanma (p<0,000; Beta: 0,212) değişkenlerinin süreç yeniliğine etkisi istatistiki açıdan anlamlıdır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olmasına rağmen, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi düşüktür. Bu iki bağımsız değişken süreç yeniliğinin ancak %8’lik (R<sup>2</sup>: 0,080) bölümünü açıklamaktadır.

Aracı değişken olan potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesi, hem ürün hem de süreç yeniliğini anlamlı bir biçimde etkilemektedir. Bu sonuçlar

çerçevesinde aracılık ilişkisinin ikinci koşulu olan aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi koşulu sağlanmıştır.

#### 4.3.5.3. Örgütsel Öğrenme Yenilikçi Kültür ve İnsan Sermayesinin Ürün ve Süreç Yeniliğine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Yapılan Analizler ve Sonuçları

Aracılık ilişkisinde üçüncü koşulu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkilemesidir. Bu kapsamda bağımsız değişken olarak belirlenen örgütsel öğrenme, yenilikçi kültür ve insan sermayesinin ürün ve süreç yeniliğine etkisi analiz edilmiştir.

**Tablo 36. Örgütsel Öğrenmenin Ürün ve Süreç Yeniliği Performansına Etkisinin İncelenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Model 1	Std. Hata	Beta	t	p
Yönetsel Bağlılık	,043	,314	7,289	,000
Sistem Yaklaşımı	,042	,246	5,851	,000
Açıklık ve Deneyimleme	,042	,222	5,341	,000
Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	,041	,146	3,531	,000
R <sup>2</sup> : 0,395, F1: 67,023***, Durbin-Watson Değeri: 2,075				
<b>Bağımlı Değişken:</b> Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
Model 2	Std. Hata	Beta	t	p
Yönetsel Bağlılık	,048	,250	5,240	,000
Sistem Yaklaşımı	,047	,258	5,535	,000
Açıklık ve Deneyimleme	,046	,158	3,436	,001
Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	,046	,071	1,559	,120
R <sup>2</sup> : 0,259, F2: 36,348***, Durbin-Watson Değeri: 1,946				
<b>Bağımlı Değişken:</b> Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Bağımsız değişkenlerden biri olan örgütsel öğrenmenin ürün ve süreç yeniliğine etkisini analiz eden regresyon modellerinin (Tablo 36) açıklayıcı olduğu

görülmektedir (F1: 67,023\*\*\*,  $p < 0,001$ ; F2: 36,348\*\*\*,  $p < 0,001$ ). Birinci model için Durbin-Watson değeri 2,075, ikinci model için 1,946 olduğu görülmektedir.

Model 1’de örgütsel öğrenme unsurları olan yönetsel bağlılık, sistem yaklaşımı, açıklık ve deneyimleme ile bilgi aktarımı ve entegrasyon değişkenlerinin ürün yeniliğine etkisi analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre yönetsel bağlılık, sistem yaklaşımı, açıklık ve deneyimleme ile bilgi aktarımı ve entegrasyonu değişkenlerinin ürün yeniliğine etkisi istatistiki olarak anlamlıdır ( $p < 0,000$ ). Ayrıca dört bağımsız değişken, ürün yeniliğinin %39,5’lik ( $R^2$ : 0,395) kısmını açıklamaktadır.

İkinci modelde ise örgütsel öğrenme unsurlarının süreç yeniliğine etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre yönetsel bağlılık ( $p < 0,000$ ; Beta: 0,250), sistem yaklaşımı ( $p < 0,000$ ; Beta: 0,258) ve açıklık ve deneyimleme ( $p < 0,001$ ; Beta: 0,158) değişkenleri süreç yeniliğini anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Fakat bilgi aktarımı ve entegrasyon ( $p > 0,05$ ; Beta: 0,071) değişkeninin süreç yeniliğine olan etkisi istatistiki olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Yönetsel bağlılık, sistem yaklaşımı ve açıklık ve deneyimleme değişkenleri süreç yeniliğinin %25,9’luk ( $R^2$ : 0,259) kısmını açıklarken, bilgi aktarımı ve entegrasyon değişkeninin süreç yeniliği üzerinde anlamlı bir açıklayıcılığı yoktur.

Örgütsel öğrenmenin tüm unsurları, ürün yeniliğini istatistiki açıdan anlamlı bir biçimde etkilerken; yönetsel bağlılık, sistem yaklaşımı ve açıklık ve deneyimleme değişkenleri aynı zamanda süreç yeniliğini de etkilemektedir. Bilgi aktarımı ve entegrasyonu değişkeni dışındaki tüm değişkenlerin ürün ve süreç yeniliğini istatistiki açıdan anlamlı etkilemeleri, aracılık ilişkisini üçüncü koşulunun sağlandığını göstermektedir. Ancak bilgi aktarımı ve entegrasyon değişkeninin süreç yeniliğini anlamlı etkilememesi nedeniyle aracılık koşulunu sağlamamaktadır. Bu sonuçlar çerçevesinde H4a, H4b, H4c ve H4d hipotezleri kısmen reddedilmiştir.



**Tablo 37. Yenilikçi Kültürün Ürün ve Süreç Yeniliği Performansına Etkisinin İncelenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Model 1	Std. Hata	Beta	t	p
Yenilikçi Kültür	,048	,292	6,129	,000
R <sup>2</sup> : 0,083, F1: 37,563***, Durbin-Watson Değeri: 1,863 Bağımlı Değişken: Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
Model 2	Std. Hata	Beta	t	p
Yenilikçi Kültür	,047	,302	6,372	,000
R <sup>2</sup> : 0,089, F2: 40,599***, Durbin-Watson Değeri: 1,838 Bağımlı Değişken: Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Yenilikçi kültürün ürün ve süreç yeniliğine etkisinin analiz edildiği regresyon modellerinin değerleri incelendiğinde (Tablo 37) iki modelin de açıklayıcı olduğu görülmektedir (F1: 37,563\*\*\*, p<0,001; F2: 40,599\*\*\*, p<0,001). Durbin-Watson değeri birinci model için 1,863, ikinci model için ise 1,838'dir.

Analiz sonuçlarına göre, yenilikçi kültür hem ürün yeniliğini (p<0,000; Beta: 0,292) hem de süreç yeniliğini (p<0,000; Beta: 0,302) anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Yenilikçi kültür ürün yeniliğinin %8,3'lük (R<sup>2</sup>: 0,083), süreç yeniliğinin ise %8,9'lük (R<sup>2</sup>: 0,089) kısmını açıklamaktadır.

**Tablo 38. İnsan Sermayesinin Ürün ve Süreç Yeniliği Performansına Etkisinin İncelenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Model 1	Std. Hata	Beta	t	p
İnsan Sermayesi	,037	,679	18,594	,000
R <sup>2</sup> : 0,460, F1: 345,745***, Durbin-Watson Değeri: 1,971 Bağımlı Değişken: Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
Model 2	Std. Hata	Beta	t	p
İnsan Sermayesi	,044	,462	10,465	,000
R <sup>2</sup> : 0,211, F2: 109,510***, Durbin-Watson Değeri: 1,831 Bağımlı Değişken: Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Tablo 38’de insan sermayesinin ürün ve süreç yeniliğine etkisinin analiz edildiği regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Sonuçlar incelendiğinde iki modelin de anlamlı olduğu görülmektedir (F1: 345,745\*\*\*,  $p<0,001$ ; F2: 109,510\*\*\*,  $p<0,001$ ). Durbin-Watson değeri birinci model için 1,971, ikinci model için ise 1,831’dir.

Analiz sonuçlarına göre insan sermayesi değişkeni hem ürün yeniliğini ( $p<0,000$ ; Beta: 0,679) hem de süreç yeniliğini ( $p<0,000$ ; Beta: 0,462) istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde etkilemektedir. İnsan sermayesi ürün yeniliğinin %46’lık ( $R^2$ : 0,460), süreç yeniliğinin ise %21’lik ( $R^2$ : 0,211) bölümünü açıklamaktadır.

#### **4.3.5.4. Potansiyel ve Gerçekleşen Özümseme Kapasitesi unsurlarının Aracılık Etkisinin İncelenmesine Yönelik Yapılan Analizler ve Sonuçları**

Buraya kadar olan bölümde aracılık ilişkisi için gerekli olan üç koşul analiz edilmiştir. Aracılı ilişkisinin son koşulu ise bağımsız ve aracı değişkenin bağımlı değişkene etkisinin analiz edilmesidir. Bu bölümde ilk üç koşulu sağlayan değişkenler için aracılık ilişkisinin dördüncü koşulu ile ilgili analizler yapılmıştır.

**Tablo 39. Örgütsel Öğrenme Ürün Yeniliği İlişkisinde Edinim Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Model 1</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Yönetsel Bağlılık	,043	,314	7,289	,000
Sistem Yaklaşımı	,042	,246	5,851	,000
Açıklık ve Deneyimleme	,042	,222	5,341	,000
Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	,041	,146	3,531	,000
R <sup>2</sup> : 0,395, F1: 67,023***, Durbin-Watson Değeri: 2,075 <b>Bağımlı Değişken:</b> Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
<b>Model 2</b>				
Yönetsel Bağlılık	,043	,302	7,086	,000
Sistem Yaklaşımı	,042	,244	5,870	,000
Açıklık ve Deneyimleme	,041	,209	5,043	,000
Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	,042	,113	2,690	,007
Edinim	,040	,131	3,228	,001
R <sup>2</sup> : 0,409, F2: 56,961***, Durbin-Watson Değeri: 2,086 <b>Bağımlı Değişken:</b> Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Aracılık ilişkisi tam ve kısmi olmak üzere iki şekilde olmaktadır. Tam aracılıkta, aracı değişken analize dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin anlamlılığını yitirmesi gerekmektedir. Kısmi aracılıkta ise bağımsız değişkenin anlamlılığı devam etmektedir. Fakat Beta değerinde anlamlı bir azalma olması gerekmektedir. Bu kapsamda Beta değişimlerinin incelenebilmesi için, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisini analiz eden regresyon modeli ile aracı ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene olan etkilerini analiz eden regresyon modelleri birlikte verilmektedir.

Edinim değişkeninin örgütsel öğrenme unsurları ile ürün yeniliği ilişkisinde (Tablo 39) aracılık rolünün analizi için oluşturulan regresyon modeli (Model 2) değerleri incelendiğinde, modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F2: 56,961\*\*\*, p<0,001; Durbin-Watson Değeri: 2,086). Tüm bağımsız değişkenlerin ürün yeniliğini

anlamli bir Şekilde etkilediği görülmektedir. Bu çerçevede örgütsel öğrenme-ürün yeniliği ilişkisinde edinim değişkeninin tam aracılık rolü olmadığı belirlenmiştir.

Kısmi aracılı ilişkisi iÇin örgütsel öğrenme unsurlarının model 1’deki (Tablo 39) Beta değerlerinin model 2’de azalıp azalmadığına bakılmıŐtır. Yönetsel bağlılık ve sistem yaklaşımı değişkenleri aracılık ilişkisinin ilk koşulunu sağlamadıklarından, iki değişken iÇin edinim değişkeninin aracılık etkisi bulunmamaktadır. AÇıklık ve deneyimleme değişkeninin birinci modeldeki Beta değerinin (0,222), ikinci modelde (0,209) azaldığı görülmektedir. Bilgi aktarımı ve entegrasyonu değişkeninin de birinci (0,146) ve ikinci (0,113) modeldeki Beta değerlerinin farklı olduğu belirlenmiştir.

Edinim değişkeninin aÇıklık ve deneyimleme ve bilgi aktarımı ve entegrasyonu değişkenlerinin ürün yeniliği arasında kısmi aracı olabilmesi iÇin Beta değerlerindeki azalmanın anlamlı olması gerekmektedir. Aracılık etkisinin ne lŐde anlamlı olduğunun bulunması iÇin farklı testler (Aroian, 1947; Goodman, 1960; Sobel, 1982) kullanılmaktadır. Bu testlerin karŐılaŐtırmalı olarak sonuŐlarını veren programlar mevcuttur (<http://quantpsy.org>, <http://www.danielsoper.com/statcalc>). Bu ŐalıŐmada yaygın olarak kullanılan Sobel (1982) testi kullanılmıştır.

AÇıklık ve deneyimleme deđiŐkenindeki Beta değişiminin anlamlılığı iÇin yapılan Sobel testi sonucuna göre, Beta değerindeki değişimin anlamlı olmadığı görülmüştür (Sobel test istatistiği: 1.851,  $p>0,05$ ). Bilgi aktarımı ve entegrasyonun değişkeninin Beta değişimi ise anlamlı bulunmuştur (Sobel test istatistiği: 3.196,  $p<0,001$ ).

Analiz sonuÇlarına göre edinim değişkeni, bilgi aktarımı ve entegrasyonu ile ürün yeniliği arasındaki ilişkide kısmi aracılık yapmaktadır. Yani bilgi aktarımı ve entegrasyonu değişkeni, ürün yeniliğini etkilerken bu etkinin bir kısmını edinim değişkeni üzerinden yapmaktadır. Edinim değişkeninin aÇıklık ve deneyimle ile ürün yeniliği ilişkisinde aracılık rolü ise bulunmamaktadır.

**Tablo 40. Örgütsel Öğrenme Süreç Yeniliği İlişkisinde Edinim Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Model 1</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Yönetsel Bağlılık	,048	,250	5,240	,000
Sistem Yaklaşımı	,047	,258	5,535	,000
Açıklık	,046	,158	3,436	,001
Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	,046	,071	1,559	,120
R <sup>2</sup> : 0,259, F1: 36,348***, Durbin-Watson Değeri: 1,946 <b>Bağımlı Değişken:</b> Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
<b>Model 2</b>				
Yönetsel Bağlılık	,048	,245	5,131	,000
Sistem Yaklaşımı	,047	,257	5,519	,000
Açıklık ve Deneyimleme	,046	,153	3,300	,001
Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	,047	,058	1,235	,217
Edinim	,045	,052	1,156	,249
R <sup>2</sup> : 0,259, F2: 29,369***, Durbin-Watson Değeri: 1,965 <b>Bağımlı Değişken:</b> Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Edinim değişkeninin örgütsel öğrenme unsurları ile süreç yeniliği ilişkisinde aracılık rolünün analizi için oluşturulan regresyon modelinin (Tablo 40) anlamlı olduğu görülmektedir (F2: 29,369\*\*\*, p<0,001; Durbin-Watson Değeri: 1,965). Edinim değişkeni, örgütsel öğrenme unsurları ile birlikte modele dâhil edildiğinde edinim değişkeninin süreç yeniliğine olan etkisinin anlamlılığını kaybettiği görülmektedir (p>0,05; Beta: 0,052). Edinim değişkeninin aracı olabilmesi için anlamlılığını devam ettirmesi gerekmektedir. Dolayısıyla örgütsel öğrenme unsurlarının süreç yeniliğine etkisinde edinim değişkeninin aracılık etkisi bulunmamaktadır.

Bu sonuçlar çerçevesinde edinim değişkeninin örgütsel öğrenme-yenilik performansı ilişkisindeki aracılık rolüne ilişkin geliştirilen H1a, H2a ve H3a hipotezleri reddedilmiştir. H4a hipotezi ise edinim değişkeninin bilgi aktarımı ve

entegrasyonu ile ürün yeniliği arasında kısmi aracık yaptığı için kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 41. Örgütsel Öğrenme Ürün Yeniliği İlişkisinde Asimilasyon Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Model 1</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Yönetsel Bağlılık	,043	,314	7,289	,000
Sistem Yaklaşımı	,042	,246	5,851	,000
Açıklık ve Deneyimleme	,042	,222	5,341	,000
Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	,041	,146	3,531	,000
R <sup>2</sup> : 0,395, F1: 67,023***, Durbin-Watson Değeri: 2,075				
<b>Bağımlı Değişken:</b> Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
<b>Model 2</b>				
Yönetsel Bağlılık	,042	,290	6,918	,000
Sistem Yaklaşımı	,041	,215	5,211	,000
Açıklık	,041	,201	4,957	,000
Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	,040	,121	3,016	,003
Asimilasyon	,040	,204	5,129	,000
R <sup>2</sup> : 0,431, F2: 62,264***, Durbin-Watson Değeri: 2,037				
<b>Bağımlı Değişken:</b> Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Potansiyel özümseme kapasitesi unsurlarında biri olan asimilasyon değişkeninin örgütsel öğrenme-ürün yeniliği ilişkisindeki aracılık rolünün tespiti amacıyla oluşturulan regresyon modelinin (Tablo 41) açıklayıcı olduğu görülmektedir (F2: 62,264\*\*\*, p<0,001; Durbin-Watson Değeri: 2,037). Model 2 incelendiğinde tüm bağımsız değişkenlerin ürün yeniliğini istatistiki açıdan anlamlı bir biçimde etkilediği belirlenmiştir. Dolayısıyla asimilasyon değişkeninin, örgütsel öğrenme-ürün yeniliği ilişkisinde tam aracılık rolü bulunmamaktadır.

Kısmi aracılığın varlığı için model 1 ve model 2'deki örgütsel öğrenme unsurlarının Beta değişimleri incelenmiştir. Buna göre Beta değerlerinde yönetsel

bağlılığın (0,314)'den (0,290)'a, sistem yaklaşımının (0,246)'dan (0,215)'e, açıklık ve deneyimlemenin (0,222)'den (0,201)'e, bilgi aktarımı ve entegrasyonunun (0,146)'dan (0,121)'e düştüğü görülmektedir.

Beta azalmalarının anlamlılığı için yapılan Sobel testi sonuçlarına göre, yönetsel bağlılık (Sobel test istatistiği: 2.078,  $p < 0,05$ ), sistem yaklaşımı (Sobel test istatistiği: 2.747,  $p < 0,01$ ), açıklık ve deneyimleme (Sobel test istatistiği: 1.964,  $p < 0,05$ ) ve bilgi aktarımı ve entegrasyon (Sobel test istatistiği: 2.237,  $p < 0,05$ ) değişkenlerinin Beta değişimlerinin anlamlı olduğu bulunmuştur.

**Tablo 42. Örgütsel Öğrenme Süreç Yeniliği İlişkisinde Asimilasyon Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Model 1	Std. Hata	Beta	t	p
Yönetsel Bağlılık	,048	,250	5,240	,000
Sistem Yaklaşımı	,047	,258	5,535	,000
Açıklık ve Deneyimleme	,046	,158	3,436	,001
Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	,046	,071	1,559	,120
R <sup>2</sup> : 0,259, F1: 36,348***, Durbin-Watson Değeri: 1,946				
<b>Bağımlı Değişken:</b> Süreç Yeniliği, (* $p < 0,05$ ; ** $p < 0,01$ ; *** $p < 0,001$ )				
Model 2				
Yönetsel Bağlılık	,047	,234	4,931	,000
Sistem Yaklaşımı	,047	,237	5,076	,000
Açıklık ve Deneyimleme	,046	,144	3,139	,002
Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	,045	,055	1,202	,230
Asimilasyon	,045	,139	3,098	,002
R <sup>2</sup> : 0,274, F2: 31,622***, Durbin-Watson Değeri: 1,945				
<b>Bağımlı Değişken:</b> Süreç Yeniliği, (* $p < 0,05$ ; ** $p < 0,01$ ; *** $p < 0,001$ )				

Asimilasyon değişkeninin örgütsel öğrenme-süreç yeniliği ilişkisindeki aracılık rolünün tespiti amacıyla oluşturulan regresyon modelinin (Tablo 42) açıklayıcı olduğu görülmektedir (F2: 31,622\*\*\*,  $p < 0,001$ ; Durbin-Watson Değeri:

1,945). Bilgi aktarımı ve entegrasyonu değişkeni süreç yeniliğini istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde etkilemediği için asimilasyon değişkeninin, bilgi aktarımı ve entegrasyonu ile süreç yeniliği arasında aracılık ilişkisi bulunmamaktadır.

Model 2'deki veriler incelendiğinde, yönetsel bağlılık, sistem yaklaşımı ve açıklık ve deneyimleme değişkenlerinin anlamlılıklarını devam ettirdiği görölmektedir. Bu durumda asimilasyon değişkeninin tam aracılık rolü bulunmamaktadır.

Bağımsız değişkenlerin model 1 ve model 2'deki Beta değişimleri incelendiğinde yönetsel bağlılık (model 1: 0,250; model 2: 0,234), sistem yaklaşımı (model 1: 0,258; model 2: 0,237) ve açıklık ve deneyimleme (model 1: 0,158; model 2: 0,144) değişkenlerinin Beta değerlerinde azalma olduğu görölmektedir. Bu azalmaların anlamlılığı için yapılan Sobel testi sonuçlarına göre yönetsel bağlılık (Sobel test istatistiği: 2.009,  $p < 0,05$ ), sistem yaklaşımı (Sobel test istatistiği: 2.594,  $p < 0,01$ ) ve açıklık ve deneyimleme (Sobel test istatistiği: 1.906,  $p < 0,05$ ) değişkenlerinin Beta değişimleri anlamlıdır.

Sonuçlar doğrultusunda H1b, H2b ve H3b hipotezleri desteklenmiştir. Asimilasyon ara değişkeninin bilgi aktarımı ve entegrasyonu değişkeninin ürün yeniliğine etkisinde kısmi aracılık yaparken, süreç yeniliği ilişkisinde aracılık rolü bulunmamaktadır. Dolayısıyla H4b hipotezi kısmen desteklenmiştir.



**Tablo 43. Örgütsel Öğrenme Ürün Yeniliği İlişkisinde Dönüştürme Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Model 1</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Yönetsel Bağlılık	,043	,314	7,289	,000
Sistem Yaklaşımı	,042	,246	5,851	,000
Açıklık ve Deneyimleme	,042	,222	5,341	,000
Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	,041	,146	3,531	,000
R <sup>2</sup> : 0,395, F1: 67,023*** , Durbin-Watson Değeri: 2,075 <b>Bağımlı Değişken:</b> Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
<b>Model 2</b>				
Yönetsel Bağlılık	,043	,309	7,147	,000
Sistem Yaklaşımı	,042	,240	5,657	,000
Açıklık ve Deneyimleme	,043	,211	4,947	,000
Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	,042	,136	3,241	,001
Dönüştürme	,043	,051	1,211	,227
R <sup>2</sup> : 0,395, F2: 53,974*** , Durbin-Watson Değeri: 2,082 <b>Bağımlı Değişken:</b> Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Dönüştürme değişkeninin (Tablo 43) aracılık rolü için oluşturulan regresyon modeli anlamlıdır (F2: 53,974\*\*\*, p<0,001; Durbin-Watson Değeri: 2,082). Model 2'deki sonuçlar incelendiğinde, bağımsız değişkenler ürün yeniliğini anlamlı bir şekilde etkilerken, aracı değişkenin (p>0,05) anlamlılığını kaybettiği görülmektedir. Dolayısıyla dönüştürme değişkeninin örgütsel öğrenme-ürün yeniliği ilişkisinde aracılık rolü bulunmamaktadır.

**Tablo 44. Örgütsel Öğrenme Süreç Yeniliği İlişkisinde Dönüştürme Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Model 1</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Yönetsel Bağlılık	,048	,250	5,240	,000
Sistem Yaklaşımı	,047	,258	5,535	,000
Açıklık ve Deneyimleme	,046	,158	3,436	,001
Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	,046	,071	1,559	,120
R <sup>2</sup> : 0,259, F1: 36,348***, Durbin-Watson Değeri: 1,946 <b>Bağımlı Değişken:</b> Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
<b>Model 2</b>				
Yönetsel Bağlılık	,048	,250	5,228	,000
Sistem Yaklaşımı	,047	,259	5,508	,000
Açıklık ve Deneyimleme	,047	,160	3,388	,001
Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	,047	,073	1,564	,119
Dönüştürme	,047	-,009	-,185	,853
R <sup>2</sup> : 0,257, F2: 29,015***, Durbin-Watson Değeri: 1,949 <b>Bağımlı Değişken:</b> Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Dönüştürme değişkeninin örgütsel öğrenme-süreç yeniliği ilişkisindeki rolünün belirlenmesine yönelik yapılan regresyon modeli (Tablo 44) anlamlıdır (F2: 29,015\*\*\*, p<0,001; Durbin-Watson Değeri: 1,949). İkinci modelde dönüştürme ara değişkeninin anlamlı bir düzeyde etkisinin olmaması, aracılık ilişkisinin olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla dönüştürme ara değişkeni örgütsel öğrenme ile ürün ve süreç yenili ilişkisinde aracılık yapmamaktadır. Bu çerçevede H1c, H2c, H3c ve H4c hipotezleri desteklenmemiştir.

**Tablo 45. Örgütsel Öğrenme Ürün Yeniliği İlişkisinde Faydalanma Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Model 1	Std. Hata	Beta	t	p
Yönetsel Bağlılık	,043	,314	7,289	,000
Sistem Yaklaşımı	,042	,246	5,851	,000
Açıklık ve Deneyimleme	,042	,222	5,341	,000
Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	,041	,146	3,531	,000
R <sup>2</sup> : 0,395, F1: 67,023***, Durbin-Watson Değeri: 2,075 Bağımlı Değişken: Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
Model 2				
Yönetsel Bağlılık	,044	,297	6,820	,000
Sistem Yaklaşımı	,042	,236	5,594	,000
Açıklık	,042	,214	5,134	,000
Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	,042	,130	3,130	,002
Faydalanma	,042	,090	2,168	,031
R <sup>2</sup> : 0,400, F2: 55,053***, Durbin-Watson Değeri: 2,079 Bağımlı Değişken: Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Tablo 45'e göre gerçekleşen özümleme kapasitesi unsurlarından biri olan faydalanma değişkeninin aracılık etkisine yönelik yapılan regresyon analizi anlamlıdır (F2: 55,053\*\*\*, p<0,001; Durbin-Watson Değeri: 2,079). Model 2'deki veriler incelendiğinde bağımsız değişkenlerin tamamının anlamlılığını devam ettirdikleri görülmektedir. Dolayısıyla faydalanma değişkeninin örgütsel öğrenme-ürün yeniliği ilişkisinde tam aracılık durumu bulunmamaktadır.

Kısmi aracılığın varlığı için bağımsız değişkenlerin model 1 ve model 2'deki Beta değerleri incelenmiştir. Buna göre yönetsel bağlılık (model 1: 0,314, model 2: 0,297), sistem yaklaşımı (model 1: 0,246, model 2: 0,236), açıklık ve deneyimleme (model 1: 0,222, model 2: 0,214) ile bilgi aktarımı ve entegrasyon (model 1: 0,146, model 2: 0,130) değişkenlerinin Beta değerlerinde azalma olduğu görülmüştür. Bu azalmanın anlamlılığının tespiti için yapılan Sobel testi sonuçlarına göre, yönetsel

bağlılık (Sobel test istatistiği: 3.079,  $p < 0,01$ ), sistem yaklaşımı (Sobel test istatistiği: 2.132,  $p < 0,05$ ) ile bilgi aktarımı ve entegrasyonu (Sobel test istatistiği: 2.962,  $p < 0,01$ ) değişkenlerindeki Beta değişimleri istatistiki açıdan anlamlı bulunmuştur. Açıklık ve deneyimleme (Sobel test istatistiği: 1.823,  $p > 0,05$ ) değişkeninin Beta değişimi ise anlamlı değildir.

**Tablo 46. Örgütsel Öğrenme Süreç Yeniliği İlişkisinde Faydalanma Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Model 1	Std. Hata	Beta	t	p
Yönetsel Bağlılık	,048	,250	5,240	,000
Sistem Yaklaşımı	,047	,258	5,535	,000
Açıklık ve Deneyimleme	,046	,158	3,436	,001
Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	,046	,071	1,559	,120
R <sup>2</sup> : 0,259, F1: 36,348***, Durbin-Watson Değeri: 1,946 Bağımlı Değişken: Süreç Yeniliği, (* $p < 0,05$ ; ** $p < 0,01$ ; *** $p < 0,001$ )				
Model 2				
Yönetsel Bağlılık	,048	,238	4,931	,000
Sistem Yaklaşımı	,047	,251	5,357	,000
Açıklık	,046	,153	3,300	,001
Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	,046	,061	1,319	,188
Faydalanma	,046	,060	1,291	,197
R <sup>2</sup> : 0,260, F2: 29,015***, Durbin-Watson Değeri: 1,960 Bağımlı Değişken: Süreç Yeniliği, (* $p < 0,05$ ; ** $p < 0,01$ ; *** $p < 0,001$ )				

Faydalanma değişkeninin (Tablo 46) örgütsel öğrenme-süreç yeniliği ilişkisinde aracılık etkisinin incelenmesine yönelik oluşturulan regresyon modeli açıklayıcıdır (F2: 29,015\*\*\*,  $p < 0,001$ ; Durbin-Watson Değeri: 1,960). Model 2'deki veriler incelendiğinde ara değişken olan faydalanma değişkeninin süreç yeniliğine olan etkisinin anlamlılığını yitirdiği görülmektedir. Bu durumda faydalanma

değişkeninin örgütsel öğrenme-süreç yeniliği ilişkisinde aracılık etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Faydalanma değişkeninin örgütsel öğrenme-ürün yeniliği ilişkisinde kısmi aracılık (Açıklık ve deneyimleme unsuru hariç) etkisi bulunurken, örgütsel öğrenme-süreç yeniliği ilişkisinde herhangi bir aracılık etkisi bulunmamaktadır. Bu sonuçlar çerçevesinde geliştirilen hipotezlerden H1d, H2d, H4d kısmen desteklenmiş, H3d hipotezi ise desteklenmemiştir.

**Tablo 47. Yenilikçi Kültür Ürün Yeniliği İlişkisinde Edinim Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Model 1	Std. Hata	Beta	t	p
Yenilikçi Kültür	,048	,292	6,129	,000
R <sup>2</sup> : 0,083, F1: 37,563***, Durbin-Watson Değeri: 1,863				
<b>Bağımlı Değişken:</b> Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
Model 2				
Yenilikçi Kültür	,049	,227	4,670	,000
Edinim	,049	,223	4,593	,000
R <sup>2</sup> : 0,126, F2: 30,263***, Durbin-Watson Değeri: 1,886				
<b>Bağımlı Değişken:</b> Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Edinim değişkeninin yenilikçi kültür-ürün yeniliği (Tablo 47) ilişkisindeki rolüne yönelik yapılan regresyon modeli anlamlıdır (F2: 30,263\*\*\*, p<0,001; Durbin-Watson Değeri: 1,886). Analiz sonuçlarına göre hem bağımsız değişken hem de ara değişken ürün yeniliğini anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durumda edinim değişkeninin tam aracı olmadığı belirlenmiştir.

Kısmi aracılık için yenilikçi kültürün model 1 ve model 2'deki Beta değerleri incelenmiştir. Yenilikçi kültürün Beta değerinde (0,065) azalma olduğu görülmüştür. Azalmanın anlamlılığı için yapılan Sobel testi sonuçlarına göre değişimin anlamlı olduğu belirlenmiştir (Sobel test istatistiği: 3.448, p<0,001).

**Tablo 48. Yenilikçi Kültür Süreç Yeniliği İlişkisinde Edinim Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Model 1</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Yenilikçi Kültür	,047	,302	6,372	,000
R <sup>2</sup> : 0,089, F1: 40,599***, Durbin-Watson Değeri: 1,838 <b>Bağımlı Değişken:</b> Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
<b>Model 2</b>				
Yenilikçi Kültür	,049	,274	5,548	,000
Edinim	,049	,097	1,956	,051
R <sup>2</sup> : 0,095, F2: 22,355***, Durbin-Watson Değeri: 1,866 <b>Bağımlı Değişken:</b> Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Edinim değişkeninin yenilikçi kültür-süreç yeniliği ilişkisindeki (Tablo 48) rolüne yönelik yapılan regresyon modelinin açıklayıcı olduğu görülmektedir (F2: 22,355\*\*\*, p<0,001; Durbin-Watson Değeri: 1,866). Model 2'deki analiz sonuçlarına göre yenilikçi kültürün süreç yeniliğine etkisinin anlamlılığı devam ederken, edinim ara değişkeninin anlamlılığını yitirdiği görülmektedir. Dolayısıyla edinim değişkeninin yenilikçi kültür ile süreç yeniliği ilişkisinde aracı bir değişken olmadığı belirlenmiştir.

Edinim ara değişkeni, yenilikçi kültür ile ürün yeniliği arasında kısmi aracılık yaparken, yenilikçi kültürün süreç yeniliğine etkisinde istatistiki açıdan önemli bir role sahip değildir. Bu değerlendirmeler sonucunda H5a hipotezi kısmen desteklenmiştir.

**Tablo 49. Yenilikçi Kültür Ürün Yeniliği İlişkisinde Asimilasyon Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Model 1</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Yenilikçi Kültür	,048	,292	6,129	,000
R <sup>2</sup> : 0,083, F1: 37,563***, Durbin-Watson Değeri: 1,863 <b>Bağımlı Değişken:</b> Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
<b>Model 2</b>				
Yenilikçi Kültür	,045	,228	5,026	,000
Asimilasyon	,045	,344	7,572	,000
R <sup>2</sup> : 0,195, F2: 30,263***, Durbin-Watson Değeri: 1,897 <b>Bağımlı Değişken:</b> Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Potansiyel özümseme kapasitesi unsurlarından biri olan asimilasyon değişkeninin yenilikçi kültür ile ürün yeniliği ilişkisindeki (Tablo 49) rolünün incelenmesi amacıyla oluşturulan regresyon analizi modeli anlamlıdır (F2: 30,260\*\*\*, p<0,001; Durbin-Watson Değeri: 1,897). Analiz sonuçlarına göre, yenilikçi kültür bağımsız değişkeni ile asimilasyon ara değişkeninin ürün yeniliğine etkisi istatistiki açıdan anlamlıdır (Model 2). Bağımsız değişkenin anlamlılığını sürdürmesi, asimilasyon ara değişkeninin bağımlı ve bağımsız değişken arasında tam aracı olmadığını göstermektedir.

Kısmi aracılık etkisinin varlığı için yenilikçi kültür değişkeninin birinci ve ikinci modeldeki Beta değerleri incelenmiştir. Yenilikçi kültür değişkeninin birinci modelde (0,292) olan Beta değeri ikinci modelde (0,228) olmuştur. Aracı değişken bağımsız değişkenin Beta değerinde azalmaya sebep olmuştur. Beta değerindeki azalmanın anlamlı düzeyde olup olmadığının tespiti için Sobel testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre Beta değişiminin anlamlı düzeyde olduğu belirlenmiştir (Sobel test istatistiği: 3.337, p<0,001). Bu durumda asimilasyon değişkeninin yenilikçi kültür ile ürün yeniliği arasında kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 50. Yenilikçi Kültür Süreç Yeniliği İlişkisinde Asimilasyon Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Model 1	Std. Hata	Beta	t	p
Yenilikçi Kültür	,047	,302	6,372	,000
R <sup>2</sup> : 0,089, F1: 40,599***, Durbin-Watson Değeri: 1,838 <b>Bağımlı Değişken:</b> Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
Model 2	Std. Hata	Beta	t	p
Yenilikçi Kültür	,047	,257	5,501	,000
Asimilasyon	,047	,241	5,153	,000
R <sup>2</sup> : 0,143, F2: 34,863***, Durbin-Watson Değeri: 1,881 <b>Bağımlı Değişken:</b> Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Asimilasyon ara değişkenin yenilikçi kültür-süreç yeniliği ilişkisindeki (Tablo 50) rolünün belirlenmesine yönelik yapılan regresyon modelinin açıklayıcı olduğu görülmektedir (F2: 34,863\*\*\*, p<0,001; Durbin-Watson Değeri: 1,881). Model 2 incelendiğinde bağımsız ve ara değişkenlerin süreç yeniliğine etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Bağımsız ve ara değişkenlerin bağımlı değişkeni anlamlı etkilemesi, aracı değişkenin tam aracılık etkisinin olmadığını göstermektedir. Kısmi aracılık ilişkisi için bağımsız değişken olan yenilikçi kültür değişkeninin model 1 ve model 2'deki Beta değerleri incelemiştir. Beta değerinde 0,045'lik bir azalmanın olduğu görülmektedir. Sobel testi sonucuna göre bu azalma anlamlıdır (Sobel test istatistiği: 3.073, p<0,01). Dolayısıyla yenilikçi kültür değişkeninin süreç yeniliğine olan etkisinin bir kısmı, asimilasyon değişkeni üzerinden olmaktadır.

Asimilasyon ara değişkeni, yenilikçi kültür değişkeninin hem ürün hem de süreç yeniliğine etkisinde kısmi aracılık yapmaktadır. Bu sonuçlar kapsamında H5b hipotezi desteklenmiştir.



**Tablo 51. Yenilikçi Kültür Ürün Yeniliği İlişkisinde Dönüştürme Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Model 1</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Yenilikçi Kültür	,048	,292	6,129	,000
R <sup>2</sup> : 0,083, F1: 37,563***, Durbin-Watson Değeri: 1,863 <b>Bağımlı Değişken:</b> Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
<b>Model 2</b>				
Yenilikçi Kültür	,047	,241	5,118	,000
Dönüştürme	,047	,244	5,172	,000
R <sup>2</sup> : 0,138, F2: 33,355***, Durbin-Watson Değeri: 1,927 <b>Bağımlı Değişken:</b> Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Dönüştürme değişkeninin yenilikçi kültür-ürün yeniliği ilişkisindeki aracılık etkisinin analizine yönelik oluşturulan regresyon analizi modeli (Tablo 51) istatistiki açıdan anlamlıdır (F2: 33,355\*\*\*, p<0,001; Durbin-Watson Değeri: 1,927). Aracı ve bağımsız değişkenlerin ürün yeniliğine etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir (Model 2).

Kısmi aracılık ilişkisinin belirlenmesi amacıyla model 1 ve model 2'deki yenilikçi kültür değişkeninin Beta değerleri incelenmiş ve Beta değerinde azalma olduğu görülmüştür (Model 1 Beta: 0,292, Model 2 Beta: 0,241). Azalmanın anlamlılığının tespiti için Sobel testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre Beta değerindeki azalmanın anlamlı olduğu belirlenmiştir (Sobel test istatistiği: 3.319, p<0,001). Bu sonuçlar çerçevesinde dönüştürme değişkeninin, yenilikçi kültür-ürün yeniliği ilişkisinde kısmi aracılık yaptığı belirlenmiştir.

**Tablo 52. Yenilikçi Kültür Süreç Yeniliği İlişkisinde Dönüştürme Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Model 1</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Yenilikçi Kültür	,047	,302	6,372	,000
R <sup>2</sup> : 0,089, F1: 40,599***, Durbin-Watson Değeri: 1,838 <b>Bağımlı Değişken:</b> Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
<b>Model 2</b>				
Yenilikçi Kültür	,048	,274	5,709	,000
Dönüştürme	,048	,135	2,802	,005
R <sup>2</sup> : 0,104, F2: 24,570***, Durbin-Watson Değeri: 1,818 <b>Bağımlı Değişken:</b> Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Tablo 52’de gösterilen dönüştürme ara değişkenin yenilikçi kültür-süreç yeniliği ilişkisindeki rolünün belirlenmesine yönelik yapılan regresyon modelinin açıklayıcı olduğu görülmektedir (F2: 24,570\*\*\*, p<0,001; Durbin-Watson Değeri: 1,818). Model 2 incelendiğinde bağımsız ve ara değişkenlerin süreç yeniliğine etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Bağımsız ve ara değişkenlerin bağımlı değişkeni anlamlı etkilemesi, aracı değişkenin tam aracılık etkisinin olmadığını göstermektedir. Kısmi aracılık ilişkisi için bağımsız değişken olan yenilikçi kültür değişkeninin model 1 ve model 2’deki Beta değerleri incelemiştir. Beta değerinde azalmanın olduğu görülmektedir (Model 1 Beta: 0,302, Model 2 Beta: 0,274). Sobel testi sonucuna göre bu azalma anlamlıdır (Sobel test istatistiği: 2.55, p<0,01). Dolayısıyla yenilikçi kültür değişkeninin süreç yeniliğine olan etkisinin bir kısmı, dönüştürme değişkeni üzerinden olmaktadır.

Dönüştürme ara değişkeni, yenilikçi kültür değişkeninin hem ürün yeniliğine, hem de süreç yeniliğine etkisinde kısmi aracılık etmektedir. Bu sonuçlar kapsamında H5c hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 53. Yenilikçi Kültür Ürün Yeniliği İlişkisinde Faydalanma Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Model 1</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Yenilikçi Kültür	,048	,292	6,129	,000
R <sup>2</sup> : 0,083, F1: 37,563***, Durbin-Watson Değeri: 1,863 <b>Bağımlı Değişken:</b> Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
<b>Model 2</b>				
Yenilikçi Kültür	,047	,230	4,866	,000
Faydalanma	,047	,258	5,458	,000
R <sup>2</sup> : 0,144, F2: 35,018***, Durbin-Watson Değeri: 1,914 <b>Bağımlı Değişken:</b> Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Gerçekleşen özümseme kapasitesinin diğer unsuru olan faydalanma değişkeninin aracılık ilişkisinin incelendiği regresyon analizi modelinin (Tablo 53) açıklayıcı olduğu görülmektedir (F2: 35,018\*\*\*, p<0,001; Durbin-Watson Değeri: 1,914). Model 2'deki sonuçlara göre yenilikçi kültür ve faydalanma değişkenleri ürün yeniliğini anlamlı bir biçimde etkilemektedir. Dolayısıyla faydalanma değişkeninin tam aracılık rolü bulunmamaktadır.

Kısmi aracılık ilişkisinin tespiti için yenilikçi kültür değişkeninin model 1 ve model 2'deki Beta değerlerinin değişimi incelenmiştir. İki modelin Beta değerlerinin farklı olduğu görülmektedir. İkinci modelde Beta değerinin 0,062 azaldığı belirlenmiştir. Azalmanın anlamlılığı için Sobel testi uygulanmış ve azalmanın anlamlı olduğu belirlenmiştir (Sobel test istatistiği: 3.760, p<0,001).

**Tablo 54. Yenilikçi Kültür Süreç Yeniliği İlişkisinde Faydalanma Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Model 1</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Yenilikçi Kültür	,047	,302	6,372	,000
R <sup>2</sup> : 0,089, F1: 40,599***, Durbin-Watson Değeri: 1,838 <b>Bağımlı Değişken:</b> Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
<b>Model 2</b>				
Yenilikçi Kültür	,048	,260	5,413	,000
Faydalanma	,048	,176	3,667	,000
R <sup>2</sup> : 0,116, F2: 27,647***, Durbin-Watson Değeri: 1,892 <b>Bağımlı Değişken:</b> Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Tablo 54’de verilen faydalanma değişkeninin yenilikçi kültür-süreç yeniliği ilişkisindeki aracılık rolü ile ilgili regresyon modelinin de anlamlı olduğu görülmektedir (F2: 27,647\*\*\*, p<0,001; Durbin-Watson Değeri: 1,892). Bağımsız ve aracı değişkenlerin anlamlılığını sürdürmeleri tam aracılık ilişkisini ortadan kaldırmaktadır (Model 2).

Model 1 ve model 2’deki yenilikçi kültür değişkeninin Beta değerleri incelendiğinde, Beta değerinde azalma olduğu belirlenmiştir. Azalmanın anlamlı bir düzeyde olup olmadığının tespiti için yapılan Sonel testi sonucuna göre, azalmanın anlamlı olduğu belirlenmiştir (Sobel test istatistiği: 3.264, p<0,001).

Yapılan analizler sonucunda faydalanma değişkeninin yenilikçi kültür ile ürün ve süreç yeniliği ilişkisinde kısmi aracılık yaptığı belirlenmiş ve H5d hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 55. İnsan Sermayesi Ürün Yeniliği İlişkisinde Edinim Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Model 1</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
İnsan Sermayesi	,037	,679	18,594	,000
R <sup>2</sup> : 0,460, F1: 345,745***, Durbin-Watson Değeri: 1,971 <b>Bağımlı Değişken:</b> Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
<b>Model 2</b>				
İnsan Sermayesi	,035	,654	18,534	,000
Edinim	,035	,211	5,992	,000
R <sup>2</sup> : 0,503, F2: 205,762***, Durbin-Watson Değeri: 2,059 <b>Bağımlı Değişken:</b> Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

İnsan sermayesinin ürün yeniliğine etkisinde edinim değişkeninin aracılık etkisinin analizine yönelik yapılan regresyon modeli (Tablo 55) anlamlıdır (F2: 205,762\*\*\*, p<0,001; Durbin-Watson Değeri: 2,059). Analiz sonuçlarına göre, edinim ara değişkeni ve insan sermayesi bağımsız değişkeni, ürün yeniliğini istatistikî açıdan anlamlı derecede etkilemektedir (Model 2). İkinci modelde insan sermayesi değişkeninin anlamlılığını sürdürmesi, edinim değişkeninin tam aracılık etkisinin olmadığını göstermektedir.

Model 1 ve model 2 incelendiğinde insan sermayesi değişkeninin Beta değerinde değişimin olduğu görülmektedir. Bu değişime edinim ara değişkeni sebep olmaktadır. Beta değerindeki azalmanın anlamlılığını incelendiğinde ise değişimin anlamlı olduğu belirlenmiştir (Sobel test istatistiği: 2.080, p<0,05).

**Tablo 56. İnsan Sermayesi Süreç Yeniliği İlişkisinde Edinim Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Model 1</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
İnsan Sermayesi	,044	,462	10,465	,000
R <sup>2</sup> : 0,211, F1: 109,510***, Durbin-Watson Değeri: 1,831 <b>Bağımlı Değişken:</b> Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
<b>Model 2</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
İnsan Sermayesi	,044	,447	10,146	,000
Edinim	,044	,123	2,800	,005
R <sup>2</sup> : 0,224, F2: 59,601***, Durbin-Watson Değeri: 1,888 <b>Bağımlı Değişken:</b> Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Tablo 56’da verilen analiz sonuçlarına göre edinim değişkeninin insan sermayesi ile süreç yeniliği ilişkisindeki rolü için yapılan regresyon modelinin açıklayıcı olduğu görülmektedir (F2: 59,601\*\*\*, p<0,001; Durbin-Watson Değeri: 1,888). Ürün yeniliğinde olduğu gibi süreç yeniliğinde de insan sermayesinin anlamlılığı devam etmektedir. Bu ilişkide de edinim değişkeninin tam aracı etkisinden bahsedilememektedir.

İnsan sermayesinin model 1 ve model 2’deki Beta değerlerine bakıldığında Beta değerinde değişimin olduğu görülmektedir. Değişimin anlamlılığının ölçülmesi için yapılan Sobel testi sonucuna göre, Beta değerindeki azalmanın anlamlı olmadığı belirlenmiştir (Sobel test istatistiği: 1.574, p>0,05).

Edinim değişkeninin insan sermayesi ile ürün yeniliği arasında kısmi aracı etkisi bulunurken, insan sermayesi ile süreç yeniliği ilişkisinde herhangi bir aracılık etkisi bulunmamaktadır. Bu doğrultuda H6a hipotezi kısmen desteklenmiştir.

**Tablo 57. İnsan Sermayesi Ürün Yeniliği İlişkisinde Asimilasyon Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Model 1</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
İnsan Sermayesi	,037	,679	18,594	,000
R <sup>2</sup> : 0,460, F1: 345,745***, Durbin-Watson Değeri: 1,971 <b>Bağımlı Değişken:</b> Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
<b>Model 2</b>				
İnsan Sermayesi	,036	,620	17,075	,000
Asimilasyon	,036	,220	6,058	,000
R <sup>2</sup> : 0,504, F2: 206,494***, Durbin-Watson Değeri: 2,018 <b>Bağımlı Değişken:</b> Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Potansiyel özümseme kapasitesinin bir diğer unsuru olan asimilasyon değişkeninin aracılık etkisine yönelik analizler Tablo 57’de verilmektedir. Modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir (F2: 206,494\*\*\*, p<0,001; Durbin-Watson Değeri: 2,018). İnsan sermayesi ve asimilasyon değişkeni, ürün yeniliğini anlamlı bir biçimde etkilemektedir (Model 2). Dolayısıyla asimilasyon değişkeninin insan sermayesi ile ürün yeniliği arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi bulunmamaktadır.

Kısmi aracılık etkisi için insan sermayesinin model 1 ve model 2’deki Beta değerleri incelenmiş, model 2’deki Beta değerinin azaldığı görülmüştür. Bu azalmanın anlamlılığı için yapılan test sonucunda ise Beta değerindeki azalmanın anlamlı olduğu belirlenmiştir (Sobel test istatistiği: 4.371, p<0,001).

**Tablo 58. İnsan Sermayesi Süreç Yeniliği İlişkisinde Asimilasyon Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Model 1</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
İnsan Sermayesi	,044	,462	10,465	,000
R <sup>2</sup> : 0,211, F1: 109,510***, Durbin-Watson Değeri: 1,831 <b>Bağımlı Değişken:</b> Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
<b>Model 2</b>				
İnsan Sermayesi	,045	,414	9,208	,000
Asimilasyon	,045	,178	3,963	,000
R <sup>2</sup> : 0,239, F2: 64,601***, Durbin-Watson Değeri: 1,874 <b>Bağımlı Değişken:</b> Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Asimilasyon değişkeninin insan sermayesi-süreç yeniliği ilişkisindeki rolüne yönelik yapılan regresyon modeli de (Tablo 58) anlamlıdır (F2: 64,601\*\*\*, p<0,001; Durbin-Watson Değeri: 1,874). İnsan sermayesi ve asimilasyon değişkenleri, ürün yeniliğini etkilediği gibi süreç yeniliğini de anlamlı bir şekilde etkilemektedir. İnsan sermayesinin model 1 ve model 2’de anlamlılığını devam ettirmesi asimilasyon değişkeninin tam aracı olmadığı göstermektedir.

İnsan sermayesinin model 2’deki Beta değerinin azalması, kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Beta değerindeki azalma ise anlamlı düzeydedir (Sobel test istatistiği: 3.823, p<0,001). Dolayısıyla asimilasyon değişkeninin insan sermayesi ile süreç yeniliği arasındaki ilişkide kısmi aracılık yapmaktadır.

Asimilasyon değişkeni, insan sermayesi ile ürün ve süreç yeniliği ilişkilerinde kısmi aracılık yapmaktadır. Yani insan sermayesi değişkeni ürün ve süreç yeniliğini etkilerken, bu etkinin bir kısmını asimilasyon değişkeni üzerinden yapmaktadır. Bu sonuçlar çerçevesinde H6b hipotezi desteklenmiştir.



**Tablo 59. İnsan Sermayesi Ürün Yeniliği İlişkisinde Dönüştürme Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Model 1</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
İnsan Sermayesi	,037	,679	18,594	,000
R <sup>2</sup> : 0,460, F1: 345,745***, Durbin-Watson Değeri: 1,971 <b>Bağımlı Değişken:</b> Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
<b>Model 2</b>				
İnsan Sermayesi	,036	,647	17,828	,000
Dönüştürme	,036	,170	4,699	,000
R <sup>2</sup> : 0,487, F2: 192,930***, Durbin-Watson Değeri: 2,049 <b>Bağımlı Değişken:</b> Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Gerçekleşen özümseme kapasitesi unsurlarından dönüştürme değişkeninin aracılık ilişkisine yönelik oluşturulan regresyon analiz modeli (Tablo 59) anlamlıdır (F2: 192,930\*\*\*, p<0,001; Durbin-Watson Değeri: 2,049). Model 2 incelendiğinde insan sermayesi ve dönüştürme değişkenlerinin ürün yeniliğine etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. İnsan sermayesinin ikinci modelde de anlamlı olması, dönüştürme değişkeninin tam aracı olmadığını göstermektedir.

Kısmi aracılık etkisinin varlığı için, model 1 ve model 2'deki insan sermayesi değişkeninin Beta değerleri incelenmiş ve model 2'deki Beta değerinin azaldığı görülmüştür. Azalmanın anlamlılığı için yapılan analiz sonucunda ise Beta değerindeki azalmanın anlamlı olduğu belirlenmiştir (Sobel test istatistiği: 3.151, p<0,001).

**Tablo 60. İnsan Sermayesi Süreç Yeniliği İlişkisinde Dönüştürme Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Model 1</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
İnsan Sermayesi	,044	,462	10,465	,000
R <sup>2</sup> : 0,211, F1: 109,510***, Durbin-Watson Değeri: 1,831 <b>Bağımlı Değişken:</b> Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
<b>Model 2</b>				
İnsan Sermayesi	,045	,441	9,876	,000
Dönüştürme	,045	,107	2,397	,017
R <sup>2</sup> : 0,220, F2: 58,272***, Durbin-Watson Değeri: 1,816 <b>Bağımlı Değişken:</b> Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Tablo 60’da verilen analiz sonuçlarına göre insan sermayesi ile süreç yeniliği ilişkisinde dönüştürme değişkeninin aracılık etkisinin analizi amacıyla oluşturulan regresyon modeli açıklayıcıdır (F2: 58,272\*\*\*, p<0,001; Durbin-Watson Değeri: 1,816). Bağımsız ve ara değişkenin süreç yeniliğine etkisinin istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmektedir.

İnsan sermayesinin ikinci modelde de anlamlı olması, tam aracılık ilişkisinin olmadığını göstermektedir. Kısmi aracılık ilişkisi için model 1 ve model 2’deki insan sermayesinin Beta değerleri incelenmiş, model 2’de insan sermayesinin Beta değerinin azaldığı belirlenmiştir. Sobel testi ile azalmanın anlamlılığı analiz edildiğinde, Beta değerindeki azalmanın anlamlı olduğu belirlenmiştir (Sobel test istatistiği: 2.477, p<0,01).

Yapılan analizler sonucunda dönüştürme değişkeninin insan sermayesi ile ürün ve süreç yeniliği ilişkisinde kısmi aracılık yaptığı belirlenmiştir. Bu kapsamda geliştirilen H6c hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 61. İnsan Sermayesi Ürün Yeniliği İlişkisinde Faydalanma Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Model 1</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
İnsan Sermayesi	,037	,679	18,594	,000
R <sup>2</sup> : 0,460, F1: 345,745***, Durbin-Watson Değeri: 1,971 <b>Bağımlı Değişken:</b> Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
<b>Model 2</b>				
İnsan Sermayesi	,036	,642	17,652	,000
Faydalanma	,036	,178	4,888	,000
R <sup>2</sup> : 0,489, F2: 194,611***, Durbin-Watson Değeri: 2,028 <b>Bağımlı Değişken:</b> Ürün Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Gerçekleşen özümseme kapasitesinin bir diğer unsuru olan faydalanma değişkeninin aracılık etkisine yönelik yapılan analizlerin sonuçları Tablo 61’de verilmektedir. Analiz sonuçlarına göre regresyon modeli anlamlıdır (F2: 194,611\*\*\*, p<0,001; Durbin-Watson Değeri: 2,028).

İnsan sermayesi ve faydalanma değişkenlerinin ürün yeniliğini anlamlı bir biçimde etkilediği görülmektedir (Model 2). Tam aracılık olabilmesi için aracı değişken ile bağımsız değişken birlikte analize dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin anlamlılığını kaybetmesi gerekmektedir. Analiz sonucuna göre insan sermayesinin anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Bu durumda faydalanma ara değişkeninin tam aracılık etkisi bulunmamaktadır.

İnsan sermayesi değişkeninin model 1 ve model 2’deki Beta değerleri incelendiğinde, model 2’deki Beta değerinin azaldığı görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda ise azalmanın anlamlı olduğu belirlenmiştir (Sobel test istatistiği: 3.484, p<0,001).

**Tablo 62. İnsan Sermayesi Süreç Yeniliği İlişkisinde Faydalanma Faktörünün Aracılık Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Model 1</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
İnsan Sermayesi	,044	,462	10,465	,000
R <sup>2</sup> : 0,211, F1: 109,510***, Durbin-Watson Değeri: 1,831 <b>Bağımlı Değişken:</b> Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				
<b>Model 2</b>				
İnsan Sermayesi	,045	,431	9,657	,000
Faydalanma	,045	,147	3,301	,001
R <sup>2</sup> : 0,230, F2: 61,544***, Durbin-Watson Değeri: 1,886 <b>Bağımlı Değişken:</b> Süreç Yeniliği, (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)				

Tablo 62'ye göre faydalanma değişkeninin aracılık etkisinin analizine yönelik oluşturulan regresyon modeli anlamlıdır (F2: 61,544\*\*\*, p<0,001; Durbin-Watson Değeri: 1,886). Analiz sonuçlarına göre insan sermayesi ve faydalanma değişkenleri süreç yeniliğini anlamlı bir şekilde etkilemektedir. İkinci modelde insan sermayesinin anlamlılığını sürdürmesi, faydalanma değişkeninin tam aracı etkisinin olmadığı göstermektedir.

İnsan sermayesinin model 2'deki Beta değerinin model 1'deki Beta değerine göre azaldığı görülmektedir. Beta değerindeki azalma, aracılık etkisinin varlığını göstermektedir. Ancak azalmanın anlamlı bir düzeyde olması gerekmektedir. Sobel testi ile yapılan analiz sonucuna göre insan sermayesi değişkeninin Beta değerindeki azalmanın anlamlı olduğu belirlenmiştir (Sobel test istatistiği: 3.079, p<0,001).

Yapılan analizler doğrultusunda faydalanma değişkeninin, insan sermayesi ile ürün ve süreç yeniliği ilişkisinde kısmi aracılık yaptığı belirlenmiştir. Bu çerçevede geliştirilen H6d hipotezi desteklenmiştir.

Araştırma kapsamında ele alınan hipotezler ile ilgili sonuç değerlendirmeleri toplu olarak Tablo 63'de verilmiştir.

**Tablo 63. Araştırmanın Sonuçları**

Araştırmanın Hipotezleri	Ret	Kısmen Kabul	Kabul
H1a: Edinim faktörünün yönetsel bağlılık ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.	⊕		
H1b: Asimilasyon faktörünün yönetsel bağlılık ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.			⊕
H1c: Dönüştürme faktörünün yönetsel bağlılık ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.	⊕		
H1d: Faydalanma faktörünün yönetsel bağlılık ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.		⊕	
H2a: Edinim faktörünün sistem yaklaşımı ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.	⊕		
H2b: Asimilasyon faktörünün sistem yaklaşımı ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.			⊕
H2c: Dönüştürme faktörünün sistem yaklaşımı ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.	⊕		
H2d: Faydalanma faktörünün sistem yaklaşımı ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.		⊕	
H3a: Edinim faktörünün açıklık ve deneyimleme ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.	⊕		
H3b: Asimilasyon faktörünün açıklık ve deneyimleme ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.			⊕
H3c: Dönüştürme faktörünün açıklık ve deneyimleme ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.	⊕		
H3d: Faydalanma faktörünün açıklık ve deneyimleme ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.	⊕		
H4a: Edinim faktörünün bilgi aktarımı ve entegrasyonu ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.		⊕	
H4b: Asimilasyon faktörünün bilgi aktarımı ve entegrasyonu ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.		⊕	
H4c: Dönüştürme faktörünün bilgi aktarımı ve entegrasyonu ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.	⊕		
H4d: Faydalanma faktörünün bilgi aktarımı ve entegrasyonu ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.		⊕	
H5a: Edinim faktörünün yenilikçi kültür ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.		⊕	
H5b: Asimilasyon faktörünün yenilikçi kültür ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.			⊕
H5c: Dönüştürme faktörünün yenilikçi kültür ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.			⊕
H5d: Faydalanma faktörünün yenilikçi kültür ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.			⊕

**Tablo 63. Devam**

H6a: Edinim faktörünün insan sermayesi ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.		⊕	
H6b: Asimilasyon faktörünün insan sermayesi ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.			⊕
H6c: Dönüştürme faktörünün insan sermayesi ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.			⊕
H6d: Faydalanma faktörünün insan sermayesi ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.			⊕

Araştırma sonucunda edinim değişkeni ile ilgili geliştirilen altı hipotezin üçü desteklenmezken, üçü de kısmen desteklenmiştir. Asimilasyon değişkeninin aracılık etkisine yönelik geliştirilen hipotezlerden biri kısmen desteklenirken, diğer hipotezler desteklenmiştir. Dönüştürme değişkeni ile ilgili geliştirilen hipotezlerin dördü desteklenmezken, iki hipotez desteklenmiştir. Son olarak faydalanma değişkeninin aracılık ilişkisine yönelik geliştirilen hipotezlerin biri desteklenmiş, üçü kısmen desteklenmiş ve biri de desteklenmemiştir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, örgütsel öğrenme, insan sermayesi ve yenilikçi kültürünün yenilik performansına olan etkisinde potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesinin aracılık rolünün incelenmesidir. Araştırma kapsamında toplanan veriler Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Bu modelin en önemli özelliği, bağımsız değişkenin hem aracı ve hem de bağımlı değişkene olan etkisinin analiz edilmesine olanak sağlamasıdır. Bu çerçevede ilk olarak, bağımsız değişkenleri oluşturan örgütsel öğrenme, yenilikçi kültür ve insan sermayesinin ara değişken olan potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesine etkisi incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre örgütsel öğrenme unsurlarından yönetsel bağlılık ( $p>0.01$ ) ve sistem yaklaşımının ( $p>0.01$ ) potansiyel özümseme kapasitesi unsurlarından biri olan edinim değişkenini anlamlı bir biçimde etkilemediği belirlenmiştir. Açıklık ve deneyimleme ( $p<0.05$ ) ile bilgi aktarımı ve entegrasyonu ( $p<0.001$ ) unsurları ise edinim değişkenini istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Örgütsel öğrenme unsurlarının potansiyel özümseme kapasitesinin diğer unsuru olan asimilasyon değişkenine etkisinin tespitine yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre, örgütsel öğrenme unsurlarının her biri asimilasyon değişkenini istatistiki açıdan anlamlı bir biçimde etkilemektedir ( $p<0.05$ ). Bu sonuçlar çerçevesinde yönetsel bağlılık ile sistem yaklaşımının işletmelerin bilgi edinimine anlamlı bir katkısının olmadığı söylenebilir. Fakat bilginin asimilasyon evresinde, örgütsel öğrenmenin tüm unsurlarının etkisi bulunmaktadır.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşen özümseme kapasitesine olan etkisi incelendiğinde yönetsel bağlılık ( $p>0.05$ ) dışındaki unsurların dönüştürme unsurunu anlamlı bir biçimde etkilediği, açıklık ve deneyimleme ( $p>0.05$ ) dışındaki diğer unsurların da faydalanma değişkenini anlamlı bir biçimde etkilediği görülmektedir.

Buna göre işletmelerin dönüştürme becerilerinin arttırılmasında yönetsel bağıllık unsurunun anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Benzer bir biçimde faydalanma becerilerinde de açıklık ve deneyimleme unsurunun bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Dönüştürme ve faydalanma unsurlarının gerçekleşen özümseme kapasitesini oluşturduğu düşünüldüğünde örgütsel öğrenmenin gerçekleşen özümseme kapasitesinin etkisinin arttırılmasında etkili olduğu söylenebilir.

Örgütsel öğrenmenin özümseme kapasitesi üzerindeki etkisine yönelik yapılan analiz sonuçları, daha önce yapılan çalışmaları desteklemektedir (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011; Jimenez-Jimenez v.d., 2008; Lichtenthaler, 2009). Örneğin Y. A. Kim vd. (2014), yaptıkları çalışma ile sistem yaklaşımının özümseme kapasitesini etkilediğini belirlemişlerdir. Araştırmacılara göre sistem yaklaşımı, özümseme kapasitesi unsurlarından olan keşfetme, dönüştürme ve faydalanma becerileriyle ilişkilidir. Örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayış ile eylemleri geliştirme sürecidir ve örgütsel bilgi, bir firmanın sahip olduğu beceri, bilgi ve deneyim kümesini içerir. Örgüt üyeleri öğrenme çabalarını yoğunlaştırdığında örgütün sahip olduğu bilgi geliştirilmektedir. Sonuç olarak ortaya çıkan öğrenme, sadece yeni bilgi yaratmakla kalmaz aynı zamanda mevcut bilginin seviyesini yeni, geliştirilmiş bir seviyeye taşımaktadır.

Yenilikçi kültürün potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesine olan etkisi incelendiğinde, yenilikçi kültürün hem potansiyel hem de gerçekleşen özümseme kapasitesi unsurlarını pozitif yönlü anlamlı bir biçimde etkilediği görülmektedir ( $p<0,001$ ). Bu çerçevede işletmedeki yenilikçi kültür özelliklerinin geliştirilmesi, edinim, asimilasyon, dönüştürme ve faydalanma yeteneklerinin arttırılmasında etkili olacağı söylenebilir (Zerwas, 2014).

Cohen ve Levinthal (1990) insan sermayesinin özümseme kapasitesi için önemli bir faktör olduğunu ifade etmektedir. Araştırma sonucu, Cohen ve Levinthal'in (1990) çalışmasını doğrular niteliktedir. İnsan sermayesi hem potansiyel hem de gerçekleşen özümseme kapasitesini istatistiki açıdan pozitif ve anlamlı bir biçimde etkilemektedir ( $p<0.05$ ). İşletmelerin özümseme kapasitesi, çalışanlarının beceri, fikir ve deneyimlerinden etkilenmektedir. Bilginin özümsemesi ve değer oluşturacak hale gelmesinde insan sermayesine ihtiyaç vardır (H. C. Wang, He ve



Mahoney, 2009: 1267). İnsan sermayesinin yüksek olması özümseme kapasitesini de arttırmaktadır.

Aracılık ilişkisinin ikinci bölümünde aracı değişkenin bağımlı değişkene etkisi incelenmiştir. Analiz sonucuna göre aracı değişkenleri oluşturan potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesi unsurları, ürün ve süreç yeniliğini pozitif yönlü anlamlı bir şekilde etkilemektedir ( $p < 0.05$ ). Potansiyel özümseme kapasitesi ürün yeniliğinin %18,4'lük ( $R^2: 0,184$ ) bölümünü açıklarken, süreç yeniliğinin %9,3'lük ( $R^2: 0,093$ ) bölümünü açıklamaktadır. Elde edilen bulgular Fosfuri ve Tribo'nun (2008) elde ettiği sonuçlarla uyum göstermektedir. Gerçekleşen özümseme kapasitesi ise ürün yeniliğinin % 15,8'ini ( $R^2: 0,158$ ) açıklarken süreç yeniliğinin %8'ini ( $R^2: 0,080$ ) açıklamaktadır. Potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesi arasında sıkı bir ilişki vardır. Potansiyel özümseme kapasitesi, işletmelere ne kadar fazla bilgiye erişim olanağı ve geniş bilgi tabanı sağlıyorsa, gerçekleşen özümseme kapasitesinin de o derece yenilik etkinliğini arttıracaktır. Gerçekleşen özümseme kapasitesi, çalışanların mevcut bilgileri kullanmalarını ve yeniliklerin benimsenmesi için hayati önem taşıyan yeni bilgiler üretmelerini sağlamaktadır (Cepeda-Carrion v.d., 2010).

Aracılık ilişkisinin üçüncü aşamasında bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene etkisi analiz edilmiştir. Bu kapsamda örgütsel öğrenmenin ürün ve süreç yeniliğine etkisinin belirlenmesine yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre, örgütsel öğrenme unsurlarının ürün yeniliğini istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir ( $p < 0.001$ ). Ayrıca örgütsel öğrenme unsurları ürün yeniliğinin %39,5'lik ( $R^2: 0,395$ ) bölümünü açıklamaktadır. Örgütsel öğrenme unsurlarının süreç yeniliğine etkisinde ise bilgi aktarımı ve entegrasyon ( $p > 0.05$ ) değişkeni dışındaki tüm unsurların anlamlı bir biçimde etkilediği görülmüştür. Örgütsel öğrenme unsurları süreç yeniliğinin %25,9'lük ( $R^2: 0,259$ ) bölümünü açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar daha önce yapılmış olan çalışmaları desteklemektedir (Akgün ve diğerleri, 2007; Chiva v.d, 2014; Hsiao, Chang ve Chen, 2014; Keskin, 2006; S.-H. Liao ve Wu, 2010; S.-H. Liao v.d., 2012). Yenilikçi örgütler kendisini nasıl yetkinleştireceğini öğrenir ve bilirler. Öğrenme yoluyla, örgütler davranışlarını değiştirebilir. Örgütsel yeniliğe olanak sağlamak için teknolojisini ve üretimini yenileyebilir ve yeniden icat edebilir. Örgütsel öğrenme, durgunluğu önler ve işletmeleri sürekli yeniliğe teşvik etmektedir (García-Morales v.d. , 2012: 1046).

Yenilikçi kültürün ürün ve süreç yeniliğine etkisine yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre, yenilikçi kültür ürün ve süreç yeniliğini istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif bir biçimde etkilemektedir ( $p < 0.001$ ). Yenilikçi kültür ürün yeniliğinin % 8,3'lük ( $R^2: 0,083$ ) bölümünü açıklarken, süreç yeniliğinin % 8,9'luk ( $R^2: 0,089$ ) bölümünü açıklamaktadır. Hurley ve Hult (1998) işletmenin yenilikçi kültür özellikleri ne kadar yüksek ise, işletmenin yenilikçiliğinin o kadar fazla olacağını ifade etmektedir. Benzer şekilde Darvish ve Nazari (2013) fikir üretme, fikirleri uygulanma ve sınanmasına imkân veren ve yeniliğe değer veren kültürel ortamın, daha fazla teknik ve idari yeniliklerle sonuçlanacağını yaptığı çalışmayla ortaya koymuştur.

Üçüncü bağımsız değişken olan insan sermayesinin ürün ve süreç yeniliğine olan etkisinin belirlenmesine yönelik yapılan analiz sonucuna göre insan sermayesi, ürün ve süreç yeniliğini pozitif yönlü anlamlı bir biçimde etkilemektedir ( $p < 0.001$ ). İnsan sermayesi ürün yeniliğinin %46'luk ( $R^2: 0,460$ ) bölümünü açıklarken süreç yeniliğinin %21,1'lik ( $R^2: 0,211$ ) bölümünü açıklamaktadır. İnsan sermayesine yapılan yatırım, yenilik performansının en güçlü belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir (Fox ve Royle, 2014). Önceki çalışmalar (Dakhlive De Clercq, 2003; Hsin-Min, 2015; Gries vd., 2014; Jegede vd., 2016) ve elde edilen sonuçlar çerçevesinde insan sermayesinin yenilik performansı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Son aşamada bağımsız değişken ile ara değişkenin birlikte bağımlı değişkene olan etkisi incelenerek aracılık işlevinin varlığı incelenmiştir. İlk olarak örgütsel öğrenme ile yenilik performansı ilişkisinde potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesinin aracılık etkisi ele alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre potansiyel özümseme kapasitesi unsurlarından edinim değişkeninin, bilgi aktarımı ve entegrasyonu ile ürün yeniliği arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Asimilasyon değişkeninin ise sadece bilgi aktarımı ve entegrasyonu değişkeni ile süreç yeniliği arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunmamaktadır. Bunun dışındaki örgütsel öğrenme unsurları ile ürün ve süreç yeniliği arasındaki ilişkilerde kısmi aracılık yapmaktadır. Bu sonuçlar çerçevesinde örgütsel öğrenmenin yeniliğe olan etkisinin bir bölümünün potansiyel özümseme kapasitesi aracılığı ile yaptığı söylenebilir. İşletmelerin örgütsel öğrenme kapasitelerini arttırırken aynı zamanda özellikle asimilasyon

kapasitesini de arttırması işletmelerin yenilik performanslarına pozitif yönlü katkı sağlayacaktır.

Gerçekleşen özümseme kapasitesinin örgütsel öğrenme ile yenilik performansı ilişkisindeki rolüne ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre, dönüştürme değişkeninin aracılık etkisi bulunmamaktadır. Faydalanma değişkeni ise yönetsel bağlılık, sistem yaklaşımı ve açıklık ve deneyimleme ile ürün yeniliği arasında kısmi aracılık yaparken, örgütsel öğrenme-süreç yeniliği ilişkisinde herhangi bir etkiye sahip değildir.

Yenilikçi kültür ile yenilik performansı arasındaki ilişkide potansiyel özümseme kapasitesinin aracılık etkisinin incelenmesine yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre, edinim değişkeni yenilikçi kültür ile ürün yeniliği arasında kısmi aracılık yaparken, yenilikçi kültür-süreç yeniliği ilişkisinde anlamlı bir düzeyde aracılık etkisi bulunmamaktadır. Asimilasyon değişkeni ise yenilikçi kültür ile ürün ve süreç yeniliği arasındaki her iki ilişkide de kısmi aracılık yapmaktadır. Yenilikçi kültür özelliklerinin arttırılması ile birlikte potansiyel özümseme becerisi de arttırıldığında işletmelerin yenilik performansı artacaktır.

Gerçekleşen özümseme kapasitesi unsurlarından dönüştürme ve faydalanma değişkenlerinin yenilikçi kültür-yenilik performansı ilişkisindeki aracılık etkisinin analizine yönelik yapılan araştırma sonuçlarına göre hem dönüştürme hem de faydalanma değişkenleri yenilikçi kültür ile ürün ve süreç yeniliği arasındaki ilişkide aracılık rolü bulunmaktadır. Dolayısıyla işletme içerisinde yenilikçi kültür özelliklerinin geliştirilmesi ile birlikte hem potansiyel hem de gerçekleşen özümseme kapasitesi arttırıldığında yenilik performansı artacaktır.

Aracılık etkisinin analiz edildiği diğer bir ilişki de insan sermayesi ile yenilik performansı ilişkisidir. Buna göre edinim değişkeni insan sermayesi ile ürün yeniliği ilişkisine kısmi aracılık ederken insan sermayesi-süreç yeniliği ilişkisinde anlamlı bir aracılık etkisi bulunmamaktadır. Asimilasyon değişkeni ise insan sermayesi ile hem ürün hem de süreç yeniliği ilişkilerinde aracılık etkisi bulunmaktadır. Buna göre insan sermayesi ürün ve süreç yeniliğini etkilerken bu etkinin bir kısmını asimilasyon değişkeni üzerinden yapmaktadır.

Gerçekleşen özümseme kapasitesinin insan sermayesi ile yenilik performansı ilişkisindeki rolüne ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre dönüştürme ve faydalanma değişkenlerinin her ikisi de insan sermayesi ile ürün ve süreç yeniliği ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede insan sermayesinin yenilik

performansına etkisinin bir kısmı potansiyel ve gerçekleşen özümleme kapasitesi üzerinden olmaktadır.

Teknopark ve teknokentlerde faaliyette bulunan işletmeler üzerinde yapılan araştırma sonucundaki bulgular çerçevesinde işletmelere yönelik bir takım öneriler geliştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre insan sermayesi özellikle ürün yeniliği üzerinde en fazla etkiye sahip faktördür. Dolayısıyla yenilik çabası olan işletmelerin çalışanlarına yönelik tutumları, yenilik performansının artırılması açısından önemli bir faktördür. İşletmelerin çalışanlarının beceri ve kabiliyetlerinden etkili bir biçimde faydalanabilmeleri için, çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarının artırılması, maddi ve manevi açıdan teşvik edecek mekanizmaların kurulması gerekmektedir.

Bilgi üretiminin ve teknoloji değişiminin hızlı olduğu bir ortamda, bireylerin sahip olduğu bilgi düzeyleri, yenilik üretimi bakımından zaman içerisinde yetersiz kalabilmektedir. İşletmelerin çalışanlarının bilgi seviyelerini arttırmaları ve işletme çevresindeki değişime ayak uydurabilmeleri için sistemli bir eğitim programı uygulamaları kaçınılmazdır. Eğitim programında üzerinde durulması gereken en önemli husus ise bireylerin faaliyet alanları ile ilgili yeni bilgileri edinmelerinin sağlanmasıdır. Çünkü yenilik çalışmalarında ürünün ilk üreticisi olmak, rakiplere karşı rekabet avantajı sağlama ve yüksek gelir elde etme açısından önemlidir.

Yenilik performansına etki eden ikinci önemli faktör ise örgütsel öğrenme becerisidir. Bilginin hızlı artması ve işletmelerin yakın çevresine yönelik çok fazla verinin olması, işletmeleri değerli bilginin edinimi konusunda zor duruma düşürmektedir. Bilginin edinilmesinin yanı sıra bu bilginin zamanında ve yerinde elde edilmesi de önemlidir. Dolayısıyla işletme içerisinde bilginin değişik bölümlerle, belirli bir amaca yönelik paylaşılması önemlidir. Bu bakımdan işletmelerin örgütsel öğrenme becerileri, yenilik çalışmalarının başarısı için gerekli olan özelliklerden biridir. İşletme yöneticilerinin örgütsel öğrenme konusunda istekli olmaları ve çalışanlarını bu yönde desteklemesi, örgütsel öğrenmenin temel şartlarından biridir.

Örgütsel öğrenme için bir diğer önemli nokta, bilginin farklı bölümler arasında paylaşılmasını kolaylaştırıcı mekanizmaların oluşturulmasıdır. Bilginin örgüt içerisinde yayılması, bilgiden etkili bir biçimde faydalanmayı sağlayacaktır. Çünkü bir çalışan için bir şey ifade etmeyen bir bilgi, farklı bölümde çalışan birey için farklı bir çözümün temelini oluşturabilmektedir. Bireylerin bilgi paylaşımına olanak sağlayan, bireysel hatalarını kazanım olarak değerlendiren ve çalışanları bilgi paylaşımı konusunda destekleyen bir ortamın varlığı, örgütsel öğrenmeyi ve dolayısıyla yeniliği arttıracaktır.

Yenilik çabalarında bireylerin ve örgütsel öğrenmenin önemli bir yerinin olması, örgüt kültürünü de önemli hale getirmektedir. Bireylerin fikirlerini hayata geçirebilmeleri, yeni fikirleri sunabilmeleri ve başka bireylerle paylaşabilmeleri, örgüt içindeki temel değerlerden etkilenebilmektedir. İşletme içerisinde bilgi paylaşımına olanak sağlayan, yeni fikirleri destekleyen, çalışanların birbirlerine güven duyduğu, çalışanların kendilerini önemli hissettiği bir ortamın varlığı, bireylerden daha fazla yararlanma olanağı sağlayacaktır. Soyut bir kavram olan örgüt, somut olan ve örgüte asıl değerini kazandıran insanlardan oluşmaktadır. İnsana değer veren kültürel ortam hem yenilik açısından hem de sürdürülebilirlik açısından işletmelerin üzerinde durması gereken önemli konulardan biridir.

Yenilik performansının artırılmasında bir diğer önemli faktör ise özümseme kapasitesidir. Çok fazla bilginin olduğu bir ortamda değerli bilginin anlaşılabilirliği ve işletmeye kazandırılması, özümseme kapasitesinin düzeyi ile ilişkilidir. İşletmelerin özümseme kapasitesinin temelini, işletmenin sahip olduğu bilgi tabanı etkilemektedir. Dolayısıyla işletmeler sahip oldukları bilgi birikimine hâkim olmak durumundadırlar. Bunun için sahip olunan bilgilerin depolandığı ve istenildiği zaman kullanabilmeye olanak sağlayan bilişim teknolojilerinin varlığına ihtiyaç vardır.

Yenilik çalışmaları, mevcut bilgiye değerli yeni bilgilerin eklenmesi ile ortaya çıkmaktadır. İşletme dışındaki bilgilere birçok işletme aynı anda ulaşma olanağına sahiptir. Yeni bilgidен değer üretme ise işletmenin mevcut bilgi ile yeni bilgiyi birleştirerek üretime aktarması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle özümseme kapasitesinin artırılması için çalışanların yeni bilgilere erişiminin sağlanması ve yeni ürün denemelerinde kolaylık sağlanması gerekmektedir.

Yapılan bu çalışmanın sonuçlarına göre, işletmenin örgütsel öğrenme düzeyi, çalışanların beceri ve kabiliyetleri ile yenilikçi kültür özümseme kapasitesini de etkilemektedir. Örgütsel öğrenme, yenilikçi kültür ve insan sermayesi yenilik performansına etki ederken bu etkinin bir kısmını özümseme kapasitesi vasıtasıyla yapmaktadır. Bu sonuçlar işletmeler açısından değerlendirildiğinde, işletmelerin özümseme kapasitelerini geliştirmeleri, yenilik performansını artırırken aynı zamanda yeniliğe etki eden diğer faktörlerin de etkisinin artmasına olanak sağlayacaktır. Ayrıca işletmelerin özümseme kapasitelerini arttırmaları rekabetçi avantajlara sahip yeni ürünlerin geliştirilmesini kolaylaştırmakta ve mali performansı arttırmaktadır (Y. A. Kim ve diğerleri, 2014: 887). İşletmelerin yenilik çalışmalarını ele alırken farklı faktörleri ön

planda tutarak bu faktörleri birlikte değerlendirmesi, yenilik performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Bu çalışmanın çeşitli kısıtları vardır. İlk kısıt araştırma kapsamında aracılık rolüne ilişkin sadece özümseme kapasitesinin ele alınmasıdır. Sonuçlar özümseme kapasitesinin kısmi aracı olduğunu göstermektedir. Diğer değişkenlerin aracılık etkileri çalışma kapsamına alınmamıştır. İkinci kısıt anket verileriyle ilgilidir. Anket verileri, öznel verilerdir ve anlık duygular çerçevesinde elde edilmektedir. Dolayısıyla ankete cevap veren bireylerin önyargıları, verilen cevapları etkilemektedir. Bu çalışmanın üçüncü kısıtı araştırma örnekleme ile ilgilidir. Araştırma verilerinin kapsamı Ankara ve İstanbul illerindeki teknokent ve teknoparkta faaliyet gösteren 406 işletmeden oluşmaktadır. Dolayısıyla belirli bir alandan örnek alındığı için, bulgular daha büyük alana genellenememektedir. Bu nedenle, ileride yapılacak araştırmalar, kapsamı genişletmek için farklı sektör ve daha geniş alanlarda yapılabilir. Araştırmanın son kısıtı ise yeniliği etkileyen faktörler ile ilgilidir. Bu çalışmada yeniliği etkileyen örgüt içi faktörler üzerinde durulmuştur. Ancak yenilik çalışmaları dışsal faktörlerden de etkilenmektedir. Dolayısıyla yapılacak olan çalışmalarla içsel ve dışsal faktörler birlikte ele alınarak incelenebilir. Ayrıca aracılık rolüne ilişkin farklı faktörler de ele alınarak yenilikçilik çalışmaları geliştirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Ağca, V., Görmüş, A. Ş. Ve Bayraktaroğlu, S. (2010) “İç Girişimciliğin Boyutları ve Yenilikçilik Boyutları”. *Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik*, Ed.: Özmen, Ö. N. T., Özer, S. ve Eriş, E. D., Ankara: Detay Yayıncılık, 109-128.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C. ve Aren, S. (2007) “Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance,” *Technovation*, 27(9), 501–513. doi:10.1016/j.technovation.2007.03.001.
- Akgün A, Keskin H, Byrne J. (2009) “Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis.” *Journal Of Engineering & Technology Management, September ;26(3):103-130.*
- Alegre, J. ve Chiva, R. (2013) “Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance,” *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491–507. doi:10.1111/jsbm.12005.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Geliştirilmiş 7. Basım, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Amabile, T. M., Coon, H. ve Herron, M. (1996) “Assessing The Work Environment For Creativity,” *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Amit, R. ve Schoemaker, P. J. H. (1993) “Strategic Assets and Organizational Rent,” *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Argote, L. ve Ingram, P. (2000) “Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. doi:10.1006/obhd.2000.2893
- Argyris, C. (1995) “Action Science and Organizational Learning,” *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 10, No. 6, 20-26.

- Aroian, L. A. (1947) “The Probability Function of The Product of Two Normally Distributed Variables,” *Annals of Mathematical Statistics*, 18, 265-271.
- Aşıkoğlu, R. ve Aşıkoğlu, M. (2008) “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entelektüel Sermayenin İşletmenin Piyasa Değerine Etkisi”, (Editör) Aşıkoğlu, R., Kurt, M. ve Özcan, K., *Entelektüel Sermaye*, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Babuji, H. ve Crossan, M. (2004) “From Questions To Answers: Reviewing Organizational Learning Research,” *Management Learning*, 35(4), 397–417.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986) “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bayraktaroğlu, S. ve Mustafayeva, L. (2008) “Entelektüel Sermaye ve İKY: İnsan Sermayesi Yönetimi”, (Editör) Aşıkoğlu, R., Kurt, M. ve Özcan, K., *Entelektüel Sermaye*, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Belbin, M. (1984) *Management Teams—Why They Succeed or Fail*, London: Heinemann.
- Bessant, J. (2003) *High-Involvement Innovation*, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Birinci, Y. (2011) “ Patent Korumasının Yeniliklerin Yayılımı Üzerindeki Etkileri”, *Yeniliklerin Yayılımı Kuramsal ve uygulamalı Tartışmalar*, Ed.: H. O. Yeloğlu, Ankara: Siyasal Kitabevi, 23-39.
- Brandi, U. ve Elkjaer, B. (2011) “Organizational Learning Viewed from a Social Learning Perspective”, (Der.) Easterby-Smith, M. ve M. A. Lyles, *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, MA: Blackwell Publishing, pp.23-41.
- BTGM(2016), *Teknoloji Geliştirme Bölgeleri*, <http://btgm.sanayi.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 29.09.2016.
- Can, A. (2014) *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*, Ankara: Pegem Akademi.
- Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J. G. ve Jimenez-Jimenez, D. (2010) “The Effect of Absorptive Capacity on Innovativeness: Context and Information Systems Capability as Catalysts,” *British Journal of Management*, 23(1), 110–129. doi:10.1111/j.1467-8551.2010.00725.x.



- Chang, S.E. ve Lin, C.S. (2007) "Exploring Organizational Culture for Information Security Management," *Industrial Management and Data Systems*, 107 (3), 438-458.
- Chao, C., Lin, Y., Cheng, Y. ve Tseng, Y. (2011) "Employee Innovation , Supervisory Leadership , Organizational Justice , And Organizational Culture in Taiwan ' s Manufacturing Industry," *African journal of business management*, 5(6), 2501–2511. doi:10.5897/AJBM10.1158.
- Chen, C. ve Chen, C. (2015) "Research Article Research on the Training Mode of College Students ' Innovation Based on Human Capital Perspective," *Journal of Chemical and Pharmaceutical Research*, 7(3), 2118–2122.
- Chen, M. Y. C., Lin, C. Y. Y., Lin, H. E. ve McDonough, E. F. (2012) "Does Transformational Leadership Facilitate Technological Innovation? The Moderating Roles of Innovative Culture and Incentive Compensation," *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 239–264. doi:10.1007/s10490-012-9285-9.
- Chen, S. ve Chang, B.-G. (2012) "The Effects of Absorptive Capacity and Decision Speed on Organizational Innovation: A study of organizational structure as an antecedent variable," *Contemporary Management Research*, 8(1), 27–50. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=76286684&site=ehost-live> adresinden erişildi.
- Chih, W. H., Huang, L. C. ve Yang, T. J. (2011) "Organizational Culture and Performance: The Mediating Roles of Innovation Capacity," *African Journal of Business Management*, 5(21), 8500–8510. doi:10.5897/AJBM11.756.
- Chiva, R., Ghauri, P. ve Alegre, J. (2014) "Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model," *British Journal of Management*, 25(4), 687–705. doi:10.1111/1467-8551.12026.
- Christiansen, J. A. (2000) *Building the Innovative Organization: Management Systems that Encourage Innovation* New York: PALGRAVE.
- Coff, R. ve Raffiee, J. (2015) "Toward a Theory of Perceived Firm-Specific Human Capital," *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 326–341. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=109373291&site=ehost-live> adresinden erişildi.

- Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1990) "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Cramm, J. M., Strating, M. M. H., Bal, R. ve Nieboer, A. P. (2013) "A large-scale Longitudinal Study Indicating The Importance of Perceived Effectiveness, Organizational and Management Support for Innovative Culture," *Social Science and Medicine*, 83, 119–124. doi:10.1016/j.socscimed.2013.01.017.
- Cyert, R.M. ve March, J.G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Çalışkan, A. (2013) "İç Odaklı Kültürün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü," *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 15(01), 88–112. doi:10.4026/1303-2860.2013.0221.x
- Çelik, V. (2014) "Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Yeniliğin, Finansal Performansa Etkisi," *Balikesir University The Journal of Social Sciences Institute Volume: 17 Number: 31*.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. Ve Büyüköztürk, Ş. (2014) *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik Spss ve Lisrel Uygulamaları*, Ankara: Pegem Akademi.
- Çömlek, O., Kitapçı, H., Çelik, V. ve Özşahin, M. (2012) "The Effects of Organizational Learning Capacity on Firm Innovative Performance," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 367–374. doi:10.1016/j.sbspro.2012.04.043.
- Daft, R.L. ve Weick, K.E. (1984) 'Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems', *Academy of Management Review* 9, 284–95
- Dakhli, M., ve De Clercq, D. (2003) "Human Capital, Social Capital and Innovation: A Multi-Country Study," OpenAIRE, EBSCOhost (Erişim Tarihi Ekim, 2016).
- Damanpour, F. (1991) "Organizational Innovation: a Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. doi:10.2307/256406.
- Danışman, S. A. ve Kutanis, R. Ö. (2010) "Yenilik Kavramı, Diğer Kavramlar ile İlişkisi ve Yeniliğin Metoforik Yüzü", *Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik*, Ed.: Özmen, Ö. N. T., Özer, S. ve Eriş, E. D., Ankara: Detay Yayıncılık, 31-54.
- Darvish, H. ve Nazari, E. A. (2013) "Organizational Learning Culture - The Missing Link between Innovative Culture and Innovations (Case Study: Saderat Bank of Iran)," *Economic Insights - Trends & Challenges*, 65(1), 1–16.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=87347899&lang=es&site=ehost-live> adresinden erişildi.

- Denison, D. ve Mishra, A. K. (1995) "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness," *Organization Science*, 6(2), s. 204-223.
- Deshpande, R., Farley, J. U. ve Webster, F. E. (1993) "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms - a Quadrant Analysis," *Journal of Marketing*, 57(1), 23-27. doi:10.2307/1252055.
- Dikova, D. 2015 "Improving Innovation: Are Internal and External Sources of Knowledge Complements or Substitutes? " *Schmalenbach Business Review (SBR)* 67, 349-368.
- Dinçer, Ö. (2007) *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dobni, C. B. (2008) "Measuring Innovation Culture in Organizations: The Development of A Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis," *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559. doi:10.1108/14601060810911156
- Dobni, C.B. ve Luffman, G. (2003) "Determining The Scope and Impact of Market Orientation Profiles on Strategy Implementation and Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 6, pp. 577-85.
- Dodgson, M. (1993) "Organizational Learning: A Review of Some Literatures," *Organization Studies*, 14(3), 375-394. doi:10.1177/017084069301400303.
- Dodgson, M. ve Gann, D. (2010) *Innovation A Very Short Introduction*, New York: Oxford University Press.
- Dombrowski, C., J. Y. Kim, K. C. Desouza, A. Braganza, S. Papagari, P. Baloh, S. J. (2007) "Elements of Innovative Cultures," *Knowledge and Process Management*, 14(3), 190-202. doi:10.1002/kpm
- Drucker, P. F. (2014) "İnovasyon Disiplini", *İnovasyon, HBR's 10 Must Reads*, İstanbul: Optimist.
- Duchek, S. (2013) "Capturing Absorptive Capacity: A Critical Review and Future Prospects," *Schmalenbach Business Review (SBR)*, Vol. 65 Issue 3, p312-329.
- Durna, U. (2002) *Yenilik Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Easterby-Smith, M. (1997) "Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques," *Human Relations*, 50(9): 1085-1113.

- Erensal, Y. C. (2010) “Yenilikçilik Yönetimi”, *Teknoloji Yönetimi*, Ed.: Çelikçapa, F. O. Ve Kaygusuz, S. Y., Bursa: Bora Yayınları.
- Eriş, E. D., Özer, P. S., ve Özmen, Ö. N. T. (2010) “Yenilik Türleri, Modelleri ve Yenilik Derecesi-Boyutları”, *Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik*, Ed.: Özmen, Ö. N. T., Özer, S. ve Eriş, E. D., Ankara: Detay Yayıncılık, 1-29.
- Fiol, C. M. ve Lyles, M. A. (1985) “Organizational Learning”, *Academy Of Managment Review*, 10(4), 803-813.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A. ve Brettel, M. (2011) “A Measure of Absorptive Capacity: Scale Development and Validation,” *European Management Journal*, 29(2), 98–116. doi:10.1016/j.emj.2010.11.002.
- Flatten, T., Adams, D. ve Brettel, M. (2015) “Fostering Absorptive Capacity Through Leadership: A Cross-Cultural Analysis,” *Journal of World Business*, 50(3), 519–534. doi:10.1016/j.jwb.2014.08.010.
- Fosfuri, A. ve Tribo, J. (2008) “Exploring The Antecedents of Potential Absorptive Capacity and Its Impact on Innovation Performance,” *Omega*, 36(2), 173–187. doi:10.1016/j.omega.2006.06.012.
- Fox, G. L. ve Royle, M. T. (2014) “Human Capital in Service Innovation Strategy,” *International Journal of Management and Marketing Research*, 7(1), 29–48.
- Gomes, G., Del Pra Netto Machado, D. ve J. A. (2015) “Determinants of Innovation Culture: a Study of Textile Industry in Santa Catarina,” *Brazilian Business Review*, 12(4), 99–122. doi:10.15728/bbr.2015.12.4.5.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. ve Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012) “Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation,” *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. doi:10.1016/j.jbusres.2011.03.005.
- Garvin, D. A. (1993) “Building a Learning Organization,” *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Gherardi, S. (2011) “Organizational Learning: The Sociology of Practice”, *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, (Der.) Easterby-Smith, M. ve M. A. Lyles, , Malden, MA: Blackwell Publishing, pp.43-65.

- Goh S. ve Richards G. (1997) "Benchmarking the Learning Capacity of Organizations," *European Management Journal*, 15(5):575 –83.
- Goodman, L. A. (1960) "On The Exact Variance Of Products," *Journal of the American Statistical Association*, 55, 708-713.
- Gökmen, H. (2010) "Finansal Yenilik Kavramı, Türleri ve Finansal Yeniliğin Belirleyicileri-Etkileri", *Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik*, Ed.: Özmen, Ö. N. T., Özer, S. ve Eriş, E. D., Ankara: Detay Yayıncılık, 1-29.
- Grant, R. M. (1996) "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, 17, 109–122. doi:10.2307/2486994.
- Gries, T., Hessels, J., Naudé, W., ve Brixy, U. (2014) "Skill Variety, Innovation and New Business Formation," *OpenAIRE, EBSCOhost* (Erişim Tarihi Ekim,, 2016).
- Gürkan, G. Ç. (2013) *İnovasyon ve Fikir Kaynağı Olarak Yönlendiren Kullanıcılar*, Edirne: Paradigma Akademi Yayınları.
- Harris, R. G. ve Mowery, D. C. (1990) "Strategies for Innovation: An Overview," *California management review*, 32(3), 7–16. doi:10.2307/41166613.
- Heeley, M.B. (1997) "Appropriating Rents From External Knowledge: The Impact of Absorptive Capacity on Firm Sales Growth and Research Productivity," *Frontiers of Entrepreneurship Research* 17, 390–404.
- Hitt, M. a., Bierman, L., Shimizu, K. ve Kochhar, R. (2001) "Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective," *Academy of Management Journal*, 44(1), 13–28. doi:10.2307/3069334.
- Hopkins, W. E., College, B. ve Gross, M. A. (2015) "Absorptive Capacity : A Proposed Framework for Strengthening the Business Case for Diversity," *SAM Advanced Management Journal* (07497075), Vol. 80 Issue 2, 4–13.
- Hsiao, H.-C., Chang, J.-C. ve Chen, S. C. (2014) "The Influence of Support for Innovation on Organizational Innovation: Taking Organizational Learning as a Mediator," *The Asia-Pacific Education Researcher*, 23(3), 463–472. doi:10.1007/s40299-013-0121-x.
- Hsin-Min, H. (2015) "The Influence of Human Capital and Knowledge Networking on Analyzer's Innovative Capability," *Academy Of Management Annual Meeting Proceedings*, 1. doi:10.5465/AMBPP.2015.13964abstract

- Huber, G. P. (1991) "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures," *Organization Science*, 2(1), 88–115. doi:10.1287/orsc.2.1.88.
- Hult, G. M., ve Ferrell, O. C. (1997) "Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement," *Journal Of Business Research*, 40(2), 97-111.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F. ve Knight, G. A. (2004) "Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance," *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438. doi:10.1016/j.indmarman.2003.08.015.
- Hurley, R. F. (1995) "Group Culture and Its Effect on Innovative Productivity," *Journal of Engineering and Technology Management*, 12(1):57-75.
- Hurley, R.F. ve Hult, G.T.M. (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62, July, pp. 42-54.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., ve Vaidyanath, D. (2002) "Alliance Management As A Source of Competitive Advantage," *Journal of Management*, 28: 413–446.
- İsalamoğlu, H. (2011) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. a J. ve Volberda, H. W. (2005) "Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter?," *Academy of Management Journal*, 48(6), 999–1015. doi:10.5465/AMJ.2005.19573106.
- Jegade, O., Ilori, M., Oluwale, B., ve Olorunfemi, M. (2016) "On The Link Between Human Capital, Innovation and Performance: Evidence From A Resource-Based Economy," *International Journal Of Learning And Intellectual Capital*, 13(1), 27-49. doi:10.1504/IJLIC.2016.074344.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J. ve Valle-Cabrera, R. (2005) "Organizational Learning Capability: A Proposal Of Measurement," *Journal of Business Research*, 58(6), 715–725. doi:10.1016/j.jbusres.2003.11.002.
- Jiménez-Barrionuevo, M. M., García-Morales, V. J. ve Molina, L. M. (2011) "Validation of An Instrument to Measure Absorptive Capacity," *Technovation*, 31(5-6), 190–202. doi:10.1016/j.technovation.2010.12.002.

- Jiménez-Jiménez, D. ve Sanz-Valle, R. (2011) "Innovation, Organizational Learning, and Performance," *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417. doi:10.1016/j.jbusres.2010.09.010.
- Jimenez-Jimenez, D., Vallem, S. ve Hernandez-Espallardo, M. (2008) "Fostering Innovation," *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 389–412. doi:10.1108/14601060810889026.
- Johannessen, J. A. (2008) "Organisational Innovation As Part of Knowledge Management," *International Journal of Information Management*, 28(5), 403–412. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2008.04.007.
- Johansson, F. (2013) *Yaratıcılık ve İnovasyon Medici Etkisi Yaratmak*, İstanbul: MediaCat.
- Kalaycı, Ş. (2010), "Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli", *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Editör: Şeref Kalaycı, Ankara: Asil Yayınları.
- Kalyani, M. (2011) "Innovative Culture: An Intervention Strategy for Sustainable Growth in Changing Scenario," *International Journal of Business Administration*, 2(4), p84. doi:10.5430/ijba.v2n4p84.
- Kapucu, A. (2012) *Örgütsel Öğrenme Kültürü Yenilikçi Kültür ve Yenilikçiliğin Firma Performansı Üzerine Etkisi*, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karabey, C. N. (2013) "Yapısal Organiklik İle Örgütsel Sindirici Kapasite Arasındaki İlişki: Kobiler Üzerinde Keşfedici Bir Çalışma," (Turkish). *Journal Of Economics & Administrative Sciences / Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 293-311.
- Keskin, H. (2006) "Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in Smes: An Extended Model," *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396–417. doi:10.1108/14601060610707849.
- Keskin, H., Akgün, A. E. ve Koçoğlu, İ. (2016) *Örgüt Teorisi*, İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Kılıç, S. (2013) *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kim, L. (1997) "The dynamics of Samsung's Technological Learning in Semiconductors," *California Management Review*, 39(3), 86–100. doi:10.2307/41165900.

- Kim, L. (1998) "Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor," *Organization Science*, 9(4), 506–521. doi:10.1287/orsc.9.4.506.
- Kim, Y. A., Akbar, H., Tzokas, N. ve Al-Dajani, H. (2014) "Systems Thinking and Absorptive Capacity in High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises from South Korea," *International Small Business Journal*, 32(8), 876–896. doi:10.1177/0266242613483632.
- Koçel, T.(2015) *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kohli, A.K. ve Jaworski, B.J. (1990) "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-8.
- Kor, Y. Y., ve Leblebici, H. (2005) "How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance?", *Strategic Management Journal*, 26: 967-985.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M. ve Ioannou, G. (2011) "Absorptive Capacity, Innovation, and Financial Performance," *Journal of Business Research*, 64(12), 1335–1343. doi:10.1016/j.jbusres.2010.12.005.
- Krizaj, D., Brodnik, A. ve Bukovec, B. (2014) "A Tool For Measurement of Innovation Newness and Adoption in Tourism Firms," *International Journal of Tourism Research*, 16, 113–125. doi:10.1002/jtr.
- Kurt, M. (2008) "Entelektüel Sermayenin Temel Unsurları", *Entelektüel Sermaye*, (Editör) Aşıkoğlu, R., Kurt, M. ve Özcan, K, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Laegreid, P., Roness, P. G. ve Verhoest, K. (2011) "Explaining the Innovative Culture and Activities of State Agencies," *Organization Studies*, 32(10), 1321–1347. doi:10.1177/0170840611416744.
- Lane, P. J. ve Lubatkin, M. (1998) "Relative Absorptive Capacity and Interorganisational Learning," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 461–477.
- Lane, P. J., Salk, J. E. ve Lyles, M. A. (2001) "Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures," *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139–1161. doi:10.1002/smj.206.



- Lau, A. K. W. ve Lo, W. (2015) “Regional Innovation System, Absorptive Capacity and Innovation Performance: An Empirical Study,” *Technological Forecasting and Social Change*, 92, 99–114. doi:10.1016/j.techfore.2014.11.005.
- Leal-Rodríguez, A. L., Eldridge, S., Roldán, J. L., Leal-Millán, A. G. ve Ortega-Gutiérrez, J. (2015) “Organizational Unlearning, Innovation Outcomes, and Performance: The Moderating Effect of Firm Size,” *Journal of Business Research*, 68(4), 803–809. doi:10.1016/j.jbusres.2014.11.032.
- Leonard-Barton, D. (1992) “The Factory as a Learning Laboratory,” *Sloan Management Review*, 34(1), 23-38.
- Lepak, D. P. ve Snell, S. A. (1999) “The Human Resource Architecture : Toward A Theory Of Human Capital Allocation And Development,” *Academy Of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Levitt, B. ve March, J. (1988) “Organizational Learning,” *Annual Review of Sociology* 14: 319–40.
- Liao, J. ve Welsch, H. (2003) “Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness : An Empirical Investigation of Growth-Oriented SMEs,” *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(1):63 – 85.
- Liao, S., H. ve Wu, C., C. (2010) “System Perspective of Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Innovation,” *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1096–1103. doi:10.1016/j.eswa.2009.06.109.
- Liao, S., H., Chang, W., J., Hu, D., C. ve Yueh, Y., L. (2012) “Relationships Among Organizational Culture, Knowledge Acquisition, Organizational Learning, and Organizational Innovation In Taiwan’s Banking and Insurance Industries,” *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 52–70. doi:10.1080/09585192.2011.599947.
- Lichtenthaler, U. (2009) “Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, and the Complementarity of Organizational Learning Processes,” *Academy of Management Journal*, 52(4), 822–846. doi:10.5465/AMJ.2009.43670902.
- Lin, Nan (1976) *Foundations of Social Research*, USA: Mcgraw-Hill.
- Mahoney, J. T. ve Kor, Y. (2015) “Advancing the Human Capital Perspective on Value Creation By Joining Capabilities and Governance Approaches,” *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 296–308. doi:10.5465/amp.2014.0151.

- March, J. G. ve H. A. Simon. (1958) *Organizations*, New York: John Wiley.
- Marinova, D. (2004) “Actualizing Innovation Effort: The Impact of Market Knowledge Diffusion in A Dynamic System Of Competition”, *Journal of Marketing*, Vol. 68 No. 3, pp. 1-21.
- Martinez-Senra, A. I., Quintas, M. A., Sartal, A. ve Vazquez, X. H. (2015) “How Can Firms’ Basic Research Turn Into Product Innovation? The Role of Absorptive Capacity and Industry Appropriability,” *IEEE Transactions on Engineering Management*, 62(2), 205–216. doi:10.1109/TEM.2014.2386614.
- Martins, E. C. ve Terblanche, F. (2003) “Building Organisational Culture That Stimulates Creativity And Innovation,” *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. doi:10.1108/14601060310456337.
- Matusik, S. F. ve Heeley, M. (2005) “Absorptive Capacity In The Soft Ware Industry: Identifying Dimensions That Affect Knowledge And Knowledge Creation Activities,” *Journal of Management*, 31(4), 549–572. doi:10.1177/0149206304272293
- McGill, M. E., ve Slocum Jr., J. W. (1993) “Unlearning the Organization,” *Organizational Dynamics*, 22(2), 67-79.
- McGill, M. E., Slocum Jr., J. W., ve Lei, D. (1992) “Management Practices in Learning Organizations,” *Organizational Dynamics*, 21(1), 4-17.
- McLean, L. D. (2005) “Organizational Culture’s Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development,” *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226–246. doi:10.1177/1523422305274528.
- Minbaeva, D., T. Pedersen, I. Björkman, C. F. Fey, H. J. Park. (2003) “MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM,” *Journal of International Business Studies*, Volume 34, Number 6, 586–599.
- Molloy, J. C. I. ve Barney, J. A. Y. B. (2015) “Who Captures the Value Created with Human Capital? A Market-Based View,” *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 309–325. doi:10.5465/amp.2014.0152.
- Morris, L. (2007) *Creating the Innovation Culture: Geniuses, Champions, and Leaders*, InnovationLabs. doi:10.1109/ICMIT.2000.917292.

- Mowery, D. C., Oxley, J. E. ve Silverman, B. S. (1996) "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer," *Strategic Management Journal*, 17(1996), 77–91. doi:10.2307/2486992
- Mowery, D.C. and Oxley, J.E. (1995) "Inward Technology Transfer and Competitiveness: The Role of National Innovation Systems," *Cambridge Journal of Economics*, 19(1): 67–93.
- Murovec, N. ve Prodan, I. (2009) "Absorptive Capacity, Its Determinants, and Influence on Innovation Output: Cross-Cultural Validation Of The Structural Model," *Technovation*, 29 (12), 859–872. doi:10.1016/j.technovation.2009.05.010
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. ve Ghoshal Sumatra. (1998) "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. doi:10.5465/AMR.1998.533225.
- Navickas, J. ve Juzėnas, K. (2013) "Innovativeness and Organizational Culture Analysis of the Large Lithuanian Production Companies," *Proceedings of 18th International Conference, Mechanika* içinde (ss. 168–173). <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=88178870&site=ehost-live> adresinden erişildi.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J., ve Gould, J. M. (1995) "Understanding Organizations as Learning Systems," *Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.
- Nonaka I. Ve Takeuchi H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford Univ. Press.
- Nonaka, I. (1994) "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- O'Reilly, C. (1989) "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Review*, Vol. 31 No. 4, pp. 9-25.
- Ouchi, W. G. (1980) "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*, 25, s. 129-141.
- Özdevecioğlu, M., ve Biçkes, M. (2015) "Örgütsel Öğrenme Ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 39, Ocak-Haziran 2012 ss. 19-45.

- Özkan, Ö. ve Turunç, Ö. (2015) “Örgüt Kültürü İ Yenilikçilik İlişkisinde Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Etkisi : Savunma Sanayinde Bir Uygulama Süleyman,” *Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20,1, 339–364.
- Özkara, B. (2008), “Entelektüel Sermayenin Yönetimi”, *Entelektüel Sermaye* (Editör) Aşıkoğlu, R., Kurt, M. ve Özcan, K., Ankara: Gazi Kitapevi.
- Patterson, W. ve Ambrosini, V. (2015) “Configuring Absorptive Capacity As A Key Process For Research Intensive Firms,” *Technovation*, 36-37, 77–89. doi:10.1016/j.technovation.2014.10.003
- Pennings, J. M. ve Harianto, F. (1992) “Technological Networking and Innovation Implementation,” *Organization Science*, 3(3), 356–382. doi:10.1287/orsc.3.3.356.
- Pennings, J. M., Lee, K. ve Van Witteloostuijn, A. (1998) “Human Capital, Social Capital, and Firm Dissolution,” *Academy of Management Journal*, 41(4), 425–440. doi:10.2307/257082.
- Pettigrew, A. M. (1979) “On Studying Organizational Cultures,” *Administrative Science Quarterly* 24 (4): 570–81.
- Pinar, İ. (2006) “Değişim Yönetimi Anlayışı Olarak Öğrenen Organizasyonlar,” *Öneri*, C. 7, 29-42.
- Prabhu, J. (2010) “The Importance of Building A Culture of Innovation in A Recession,” *Strategic HR Review*, 9(2):5-11.
- Roa, J. ve Weintraub, J. (2013) “How Innovative is Your Company’s Culture?”, *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 29–37.
- Rothwell, R. (1994) “Towards the Fifth-generation Innovation Process,” *International Marketing Review*, 11(1), 7–31. doi:10.1108/02651339410057491.
- Salerno, M. S., Gomes, L. A. D. V., Da Silva, D. O., Bagno, R. B. ve Freitas, S. L. T. U. (2015) “Innovation processes: Which process for which project?”, *Technovation*, 35, 59–70. doi:10.1016/j.technovation.2014.07.012.
- Samarra, A. ve Biggiero, L. (2008) “Heterogeneity and Specificity of Inter-Firm Knowledge Flows in Innovation Networks,” *Journal of Management Studies*, 45(June), 800–829. doi:10.1111/j.1467-6486.2008.00770.x.

- Sandvik, I. L. ve Sandvik, K. (2003) "The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance," *International Journal of Research in Marketing*, 20(4), 355–376. doi:10.1016/j.ijresmar.2003.02.002.
- Santos-Vijande, M. L. ve Álvarez-González, L. I. (2007) "Innovativeness and Organizational Innovation in Total Quality Oriented Firms: The Moderating Role Of Market Turbulence," *Technovation*, 27(9), 514–532. doi:10.1016/j.technovation.2007.05.014.
- Satı, Z. E. (2013) *İnovasyonu Yönetmede Kesitler*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Schein, E.H. (2004) *Organisational Culture and Leadership*, 3rd ed., San Francisco: Jossey-Bass.
- Schulz, E., Chowdhury, S. ve David Van De, V. (2013) "Firm Productivity Moderated Link Between Human Capital and Compensation: The Significance of Task-Specific Human Capital," *Human Resource Management*, 52(3), 423–439. Doi:10.1002/Hrm.
- Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1994) "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. doi:10.2307/256701.
- Senge PM. (1990) *The fifth discipline: art and practice of the learning organization*, New York: Doubleday.
- Shani, N. ve Divyapriya, P. (2011) "Developing Creative and Innovative Culture in Organization. *Ijm*, 52–57. <http://www.iaeme.com/MasterAdmin/UploadFolder/innovative.pdf> adresinden erişildi.
- Shapiro, S. M. (2002) *24/7 Innovation: a Blueprint for Surviving and Thriving in an Age of Change*, New York: McGraw-Hill. doi:10.1036/0071423427.
- Sharifirad, M. ve Ataei, V. (2012) "Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs," *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5-6), 494-517.
- Shipton, H. ve DeFillippi, R. (2011) "Psychological Perspectives in Organizational Learning: A Four-Quadrant Approach", *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, (Der.) Easterby-Smith, M. ve M. A. Lyles, , Malden, MA: Blackwell Publishing, pp.67-81.

- Sinkula, J. M., Baker, W. E. ve Noordewier, T. (1997) "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305–318. doi:10.1177/0092070397254003.
- Slater S. F. ve Narver J. (1994) "Market Oriented isn't Enough: Build A Learning Organization," *Marketing Science Institute Report*, number 94-103, Cambridge.
- Slocum JW, McGill M, ve Lei DT. (1994) "The New Learning Strategy: Anytime, Anything, Anywhere," *Organizational Dynamics*, Volume 23, Issue 2,33– 47.
- Sobel, M. E. (1982) "Asymptotic Intervals for Indirect Effects in Structural Equations Models," *Sociological methodology*, (Ed.), S. Leinhardt San Francisco: Jossey-Bass, 290-312.
- Soper, D.S. (2016) "Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation," [Software]. Available from <http://www.danielsoper.com/statcalc>.
- Stata, R. (1989) "Organizational Learning--The Key to Management Innovation," *Sloan Management Review*, 30(3), 63-74.
- Subramaniam, M. ve Youndt, M. A. (2005) "The Influence of Intellectual Capital on The Types of Innovative Capabilities," *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463. doi:10.5465/AMJ.2005.17407911
- Subramaniam, A. (1996) "Innovativeness: Redefining The Concept," *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 13(3-4), 223–243. doi:10.1016/S0923-4748(96)01007-7.
- Sun, P. Y. T. ve Anderson, M. H. (2010) "An Examination of The Relationship Between Absorptive Capacity and Organizational Learning, and A Proposed Integration," *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 130–150. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00256.x.
- Swart, J. (2006) "Intellectual Capital: Disentangling An Enigmatic Concept," *Journal of Intellectual Capital*, 7(2), 136–159. doi:10.1108/14691930610661827.
- Szulanski, G. (1996) "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm," *Strategic Management Journal*, 17(2), 27–43. doi:10.1002/smj.4250171105.

- Şengül, C. M. ve Eriş, E. D. (2010) “Yenilik İçin Yaratıcılık”, *Seçme Yazularla Örgütler ve Yenilik*, Ed.: Özmen, Ö. N. T., Özer, S. ve Eriş, E. D., Ankara: Detay Yayıncılık, 77-108.
- Tabaghdehi, S. L. H. ve Salehi, M. (2015) “Evaluating the Relationship Between the Organizational Culture and the Human Capital of Faculty Members of Universities,” *International Journal of Academic Research*, 7(1), 351–356. doi:10.7813/2075-4124.2015/7-1/B.59.
- Taheri, M., Ansari, M. R., ve Ganji, R. (2013) "The Relationship Between Cultural Barriers, Open Mindedness and Organizational Innovation," *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(3):364-367.
- Tavani, S. N., Sharifi, H., Soleimanof, S. ve Najmi, M. (2013) “An Empirical Study of Firm’s Absorptive Capacity Dimensions, Supplier Involvement and New Product Development Performance,” *International Journal of Production Research*, 51(11), 3385–3403. doi:10.1080/00207543.2013.774480.
- Teece, D. J., Pisano. G. ve Shuen. A. (1997) “Dynamic Capabilities and Strategic management,” *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- Terziovski, M. (2010) “Innovation Practice and Its Performance Implications In Small And Medium Enterprises (Smes) In The manufacturing Sector: A Resource-Based View,” *Strategic Management Journal*, 31, 892–902. Doi:10.1002/Smj.
- TGBD (2016) “Türkiye’de Teknoparklar,” <http://www.tgbd.org.>, Erişim Tarihi: 29.01.2016.
- Todorova, G. ve Durisin, B. (2007) “Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization,” *Academy of Management Review*, 32(3), 774–786. doi:10.5465/AMR.2007.25275513.
- Toraman, C., Abdioğlu, H. ve İşgüden, B. (2009) “İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi,” *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, XI(1), 91–120.
- Toylan, N. V. (2014) Konaklama Sektöründe Faaliyet Gösteren Stratejik İttifaklarda Örgütler Arası İlişki Unsurlarının Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla Örgütsel yenilikçilik Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması, İstanbul: Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.

- Tozkoparan, G. (2010) “Yenilik Sürecinde Etkili Olan Bağlantılar ve Unsurlar”, *Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik*, Ed.: Özmen, Ö. N. T., Özer, S. ve Eriş, E. D., Ankara: Detay Yayıncılık, 129-158.
- Trott, P. (2005) *Innovation Management and New Product Development*, England: Prentice Hall.
- Tsai, K., H. (2009) “Collaborative Networks and Product Innovation Performance: Toward a Contingency Perspective,” *Research Policy*, 38(5), 765–778. doi:10.1016/j.respol.2008.12.012.
- Tsai, W. (2001) “Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects Of Network Position And Absorptive Capacity On Business-Unit Innovation and Performance,” *Academy of Management Journal*, 44(5), 996–1004.
- Tushman, M. ve Nadler, D. (1986) “Organizing for Innovation,” *California Management Review*, 28(3), 74–92. doi:10.1016/S0024-6301(96)00101-X.
- Uzkurt, C. ve Şen, R. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma,” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 27–50.
- Van den Bosch, F. a. J., Volberda, H. W. ve de Boer, M. (1999) “Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities,” *Organization Science*, 10(5), 551–568. doi:10.1287/orsc.10.5.551.
- Van Wijk, R., Frans, A. J. V., ve Henk, W. V. (2011) “Absorptive Capacity, Taking Stock of its Progress and Prospects”, *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, (Der.) Easterby-Smith, M. ve M. A. Lyles, Malden, MA: Blackwell Publishing, pp.273-304.
- Van Wijk, R., Jansen, J.J.P., and Lyles, M.A. (2008) “Inter- and Intra-organizational Knowledge Transfer: A Meta-analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Consequences,” *Journal of Management Studies*, 45 (4): 830–853.
- Volberda, H. W., Foss, N. J. ve Lyles, M. a. (2010) “Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field,” *Organization Science*, 21(4), 931–951. doi:10.1287/orsc.1090.0503.



- Wallach, E. (1983) "Individuals and Organization: The Cultural Match," *Training and Development Journal*, 12, s. 28-36.
- Wang, C.L. ve Ahmed, P.K. (2004) "The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7 No. 4, pp. 303-13.
- Wang, H. C., He, J. Ve Mahoney, J. T. (2009) "Firm-Specific Knowledge Resources And Competitive Advantage: The Roles Of Economic and Relationship-Based Employee Governance mechanisms," *Strategic Management Journal*, 30, 1265–1285. Doi:10.1002/Smj.
- Wei, Y. S., O'Neill, H., Lee, R. P. ve Zhou, N. (2013) "The Impact of Innovative Culture on Individual Employees: The Moderating Role of Market Information Sharing," *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 1027–1041. doi:10.1111/j.1540-5885.2012.01000.x.
- Wolfe, R. a. (1994) "Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research," *Journal of Management Studies*, 31(3), 405–431. doi:10.1111/j.1467-6486.1994.tb00624.x.
- Yahyagil, Y. (2001) "Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik," *Yönetim*, yıl:12, Sayı: 38, 7-16.
- Yıldız, S. (2010) *Entelektüel Sermaye*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Yılmaz, M., ve Yılmaz, M. (2011) "Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım," *A.Ü.Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi [TAED]* 46, 313-332.
- Yiğit, S. (2015) "Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında İnovasyon Kültürü", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 16 (27): 1-7.
- Youndt, M. A. ve Snell, S. A. (2004) "Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance," *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337–360. <http://www.jstor.org/stable/40604485> <http://www.jstor.org/page/info/about/policies/terms.jsp> adresinden erişildi.
- Youndt, M. A., Subramaniam, M. ve Snell, S. A. (2004) "Intellectual Capital Profiles: an Examination of Investments and Returns," *Journal of Management Studies*, 41(2), 335–361.

- Yu, Y., Dong, X. Y., Shen, K. N., Khalifa, M. ve Hao, J. X. (2013) “Strategies, Technologies, and Organizational Learning for Developing Organizational Innovativeness in Emerging Economies,” *Journal of Business Research*, 66(12), 2507–2514. doi:10.1016/j.jbusres.2013.05.042.
- Zahra, S. A. ve George, G. (2002) “Absorptive capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension,” *The Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. doi:10.5465/AMR.2002.6587995.
- Zerwas, D. (2014) *Organizational Culture and Absorptive Capacity : The Meaning for SMEs*, Weisbaden: Springer Gabler.
- Zollo, M., Reuer, J. J., ve Singh, H. (2002) “Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances,” *Organization Science*, 13: 701–713.
- Zula, K. J. ve Chermack, T. J. (2007) “Integrative Literature Review: Human Capital Planning: A Review of Literature and Implications for Human Resource Development,” *Human Resource Development Review*, 6(3), 245–262. doi:10.1177/1534484307303762

## EKLER

### EK-1

ANKET FORMU						
<b>Sayın Katılımcı,</b>						
Bu anket formu, Karabük Üniversitesi'nde yürütülmekte olan "İşletmelerde Yenilik Performansına Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Araştırma" isimli doktora tezi için hazırlanmıştır. Bu anket formu ile toplanan veriler sadece söz konusu bilimsel çalışma için kullanılacak olup, başka hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır. Ankete katılıp, samimi düşüncelerinizle doldurarak verdiğiniz destekten dolayı çok teşekkür ederiz.						
Prof. Dr. Yahya FİDAN İstanbul Ticaret Üniversitesi <a href="mailto:dryfidan@gmail.com">dryfidan@gmail.com</a>			Arş. Gör. Sabahattin ÇETİN Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü <a href="mailto:scetin@bartin.edu.tr">scetin@bartin.edu.tr</a> - 05063232860			
<b>Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi gösteren kutucuğu işaretleyiniz.</b>						
		<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>Özümleme Kapasitesi</b>						
1	Çalışma alanımızla ilgili güncel bilgilerin takip edilmesi işletmemizde günlük olarak gerçekleştirilen işler arasındadır.	1	2	3	4	5
2	Birimimiz yeni bilgi elde etmek için üst yönetim ile sürekli etkileşim halindedir.	1	2	3	4	5
3	İşletmemizde çalışanlar, iş alanları ile ilgili bilgi kaynaklarını kullanma konusunda motive edilmektedir.	1	2	3	4	5
4	İşletmemizde çalışanlardan, sektörümüz dışındaki bilgi kaynaklarını da takip etmeleri beklenmektedir.	1	2	3	4	5
5	İşletmemiz, yeni bilgi elde etmek için müşteriler ya da üçüncü şahıslarla (danışmanlar, araştırma şirketleri, eğitim kurumları v.b.) etkileşim halindedir.	1	2	3	4	5
6	Çalışanlarımız yeni bilgi elde etmek için işletmedeki diğer bölümlerle sık sık iletişimde bulunur.	1	2	3	4	5
7	İşletmemizde fikir ve görüşler bölümler arasında paylaşılmaktadır.	1	2	3	4	5
8	İşletmemizde, problem çözme ve yeni fikir üretme konusunda bölümler arası işbirliğine önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
9	İşletmemizde hızlı bir bilgi akışı bulunmaktadır. Örneğin bir birim önemli bir bilgiye eriştiğinde hemen	1	2	3	4	5

	tüm diğer birimlerle paylaşır.					
10	İşletmemizde, düzenli olarak yeni gelişmelerin, sorunların ve kazanımların karşılıklı paylaşıldığı bölümler arası toplantılar yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlarımız değişen pazar koşullarını hızlı bir şekilde yorumlar ve analiz eder.	1	2	3	4	5
12	Müşterilerimize hizmet edecek yeni fırsatlar hızlı bir şekilde idrak edilmektedir.	1	2	3	4	5
13	Çalışanlarımız, toplanan bilgileri bir bütün olarak algılama ve kullanma becerisine sahiptir.	1	2	3	4	5
14	Çalışanlarımız yeni bilgileri hem özümserler hem de ileride onları farklı amaçlarla kullanmak için hazır bulundururlar.	1	2	3	4	5
15	Çalışanlarımız mevcut bilgileri yeni öğrendikleriyle başarılı bir şekilde ilişkilendirirler.	1	2	3	4	5
16	Çalışanlarımız yeni bilgileri yaptıkları işlere yansıtma konusunda beceriklidirler.	1	2	3	4	5
17	Çalışanlarımız mevcut bilgi içinde faydalı olacak yeni bilgiyi hızlı bir şekilde kavramaktadır.	1	2	3	4	5
18	İşletmemizde prototipler (ön model, hazırlık tasarımı) geliştirilmesi desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
19	İşletmemiz teknolojik gelişmeleri düzenli olarak takip eder ve bunları mevcut teknolojilere uygun biçimde adapte eder.	1	2	3	4	5
20	İşletmemiz yeni teknolojileri benimseyerek daha etkili bir şekilde çalışma becerisine sahiptir.	1	2	3	4	5
21	İşletmemizde faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceği açıkça bilinir.	1	2	3	4	5
22	İşletmemizde yeni ürün ve hizmetlerin uygulanması zordur.	1	2	3	4	5
<b>Örgütsel Öğrenme</b>						
23	İşletmemizde roller ve sorumluluklar açısından net bir ayırım vardır.	1	2	3	4	5
24	Yöneticilerimiz çoğunlukla önemli karar alma süreçlerine çalışanları da dâhil ederler.	1	2	3	4	5
25	Yöneticilerimiz çevresel değişimlerin gerisinde kalmamak ve hatta ötesine geçebilmek için gerekli değişiklikleri yapma konusunda isteklidirler.	1	2	3	4	5
26	İşletmemizde çalışanların öğrenme becerileri önemli bir faktör olarak kabul edilir.	1	2	3	4	5
27	İşletmemizde işe yarayan yenilikçi fikirler ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
28	Tüm çalışanlar işletmenin hedefleri konusunda genel bir bilgiye sahiptir.	1	2	3	4	5
29	İşletmeyi oluşturan tüm birimler ( departmanlar, bölümler, proje takımları ve bireyler) işletmenin genel amaçlarına nasıl en iyi katkıda bulunabileceklerinin farkındadırlar.	1	2	3	4	5
30	İşletmeyi oluşturan tüm birimler birbirleriyle etkileşim halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmaktadırlar.	1	2	3	4	5

31	İşletmemiz iş süreçlerinin iyileştirilmesinin bir yolu olarak deneyimleme ve yenilikçiliği teşvik etmektedir.	1	2	3	4	5
32	İşletmemiz sektördeki diğer işletmelerin yaptıklarını yakından takip eder ve kendisi için yararlı ve ilginç olduğuna inandığı uygulama ve teknikleri benimser.	1	2	3	4	5
33	Dış kaynaklar (danışmanlar, müşteriler, eğitim kurumları vb.) tarafından sağlanan tecrübe ve fikirler bu işletmenin öğrenmesi için yararlı araçlar olarak kabul edilir.	1	2	3	4	5
34	İşletmemizde çalışanların fikirlerini ifade etmeleri ve işleyle ilgili önerilerde bulunmaları kurum kültürümüzün bir parçasıdır.	1	2	3	4	5
35	İşletmemizde hatalar ve başarısızlıklar her zaman ve mevkide tartışılır ve analiz edilir.	1	2	3	4	5
36	Çalışanlar kendi aralarında işletmeye katkı sağlayacağını düşündükleri yeni fikirler, programlar ve aktiviteler hakkında konuşma imkânına sahiptirler.	1	2	3	4	5
37	İşletmemiz, çalışanlar zaman içerisinde değişseler de geçmişte öğrenilenlerin unutulup gitmesini engelleyecek araçlara (el kitapları, veri tabanları, dosyalar, örgütsel rutinler vb.) sahiptir.	1	2	3	4	5
<b>İnsan Sermayesi</b>						
38	Çalışanlarımız büyük ölçüde sektörümüzdekilerin en iyileri olarak kabul edilirler.	1	2	3	4	5
39	Çalışanlarımız yüksek düzeyde yeteneklidirler.	1	2	3	4	5
40	Çalışanlarımız kendi alanlarında uzmandırlar.	1	2	3	4	5
41	Çalışanlarımız sıklıkla yeni fikir ve yöntemler denerler.	1	2	3	4	5
42	Çalışanlarımız yeni fikir ve bilgiler üretirler.	1	2	3	4	5
43	Çalışanlarımız yaratıcı ve zekidirler.	1	2	3	4	5
<b>Yenilikçi Kültür</b>						
44	Kurum kültürümüz yaratıcılık ve yeniliğe dönük davranışları ödüllendirir.	1	2	3	4	5
45	Kurum kültürümüz biçimsel (resmi) olmayan toplantıları ve etkileşimi destekler.	1	2	3	4	5
46	Kurum kültürümüz çalışanları kendi performanslarını kendilerinin izlemesini teşvik eder.	1	2	3	4	5
47	Çalışanlar işlerinde sürekli yeni yöntemler deneyerek risk alırlar.	1	2	3	4	5
48	Kurum kültürümüz çalışanları bilgi paylaşımı konusunda teşvik eder.	1	2	3	4	5
49	Kurum kültürümüz takımların uzun vadeli performanslarına odaklanır.	1	2	3	4	5
<b>Yenilik Performansı</b>						
50	Yeni ürün ve hizmetlerimiz genellikle müşteriler tarafından oldukça özgün olarak algılanmaktadır.	1	2	3	4	5
51	Yeni ürün ve hizmetlerimiz genellikle bizi yeni rakiplere karşı korur.	1	2	3	4	5
52	Rakiplerle karşılaştırıldığında İşletmemiz son 5 yılda piyasaya daha yenilikçi ürün ve hizmetler sundu.	1	2	3	4	5

53	Rakiplerle karşılaştırıldığında, İşletmemiz pazara yeni ürün veya hizmet sunma konusunda daha hızlıdır.	1	2	3	4	5
54	İşletmemizde süreçleri iyileştirmek için çaba gösteririz.	1	2	3	4	5
55	Geleneksel yöntemler kullanarak sorunlarımızı çözemediğimizde yeni yöntemler buluruz.	1	2	3	4	5
56	Yeni metot ve yöntemlere rakiplerimize nazaran daha hızlı uyum sağlarız.	1	2	3	4	5
57	İşletmemizde son beş yılda yönetsel anlamda birçok yeni uygulamalar geliştirilmiştir.	1	2	3	4	5

<b>İşletmedeki konumunuz</b>	...	
<b>İşletmenizin faaliyet göstermekte olduğu sektörel alan</b>	...	
<b>İşletmedeki çalışan sayısı</b>	<input type="checkbox"/> 49 kişi ve daha az <input type="checkbox"/> 50 kişi-149 kişi arası	<input type="checkbox"/> 150 kişi-249 kişi arası <input type="checkbox"/> 250 kişi ve daha fazla
<b>AR-GE biriminde çalışan sayısı</b>	...	
<b>AR-GE biriminde çalışanların eğitim düzeyi</b>	Doktora:.....kişi Yüksek lisans:.....kişi Lisans:.....kişi Ön Lisans:.....kişi Diğer:.....kişi	
<b>Toplam bütçenizin yüzde kaçını araştırma-geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerine ayırmaktasınız?</b>	...	
<b>İşletmenizde son beş yıl içinde</b>	Alınan patent sayısı:..... Alınan faydalı model sayısı:..... Sonuçlanan AR-GE projesi sayısı:.....	
<b>İşletmenin faaliyet alanı</b>	<input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası	

## ÖZET

Teknolojik gelişmelerin hızlı olduğu ve müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının arttığı bir ortamda işletmelerin mevcut müşterilerini elde tutabilmeleri ve işletmelerin devamlılığı için ürün ve hizmetlerinde iyileştirmeler yapmaları, yeni ürün ve hizmetler ortaya koymaları kaçınılmaz olmuştur. Yeniliğin ekonomik ve sosyal açıdan önemi, yenilik çalışmalarına olan ilgiyi arttırmaktadır.

Yeniliği etkileyen faktörler ve ilgili faktörler arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan bu çalışmanın amacı, potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesinin örgütsel öğrenme, yenilikçi kültür ve insan sermayesi faktörlerinin yenilik performansına etkisindeki aracılık rolünün incelenmesidir. Bu kapsamda teknoloji geliştirme bölgelerinde faaliyette bulunan 406 işletmeden anket yolu ile veri toplanarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Aracılık ilişkisinin incelenebilmesi için ilk olarak bağımsız değişkenleri oluşturan örgütsel öğrenme, yenilikçi kültür ve insan sermayesi ile aracı değişken olan potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesi arasındaki ilişki incelenmiştir. İkinci aşamada aracı değişkenler olan potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesinin ürün ve süreç yeniliğine etkisi analiz edilmiştir. Son aşamada ise hiyerarşik regresyon yöntemi ile bağımsız ve aracı değişkenlerin ürün ve süreç yeniliğine etkisi analiz edilerek aracılık rolü incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre potansiyel özümseme kapasitesi unsuru olan edininim değişkeninin bilgi aktarımı ve entegrasyonu, yenilikçi kültür ve insan sermayesi ile ürün yeniliği arasındaki ilişkide kısmi aracılık yaptığı belirlenmiştir. Asimilasyon değişkeninin bilgi aktarımı ve entegrasyonu ile süreç yeniliği arasında aracılık etkisi bulunmazken, diğer örgütsel öğrenme unsurları ile yenilikçi kültür ve

insan sermayesi ürün ve süreç yeniliği arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır.

Gerçekleşen özümseme kapasitesi unsurlarında dönüştürme değişkeninin örgütsel öğrenme ile ürün ve süreç yeniliği ilişkisinde aracılık etkisi bulunmamaktadır. İnsan sermayesi ile yenilikçi kültür ürün ve süreç yeniliği ilişkisinde ise kısmi aracılık yapmaktadır. Gerçekleşen özümseme kapasitesinin diğer unsuru olan faydalanma değişkeni örgütsel öğrenme ile süreç yeniliği ilişkisinde aracılık yapmamaktadır. Ancak açıklık ve deneyimleme dışındaki diğer örgütsel öğrenme unsurları ile ürün yeniliği arasında kısmi aracılık yapmaktadır. Faydalanma değişkeninin yenilikçi kültür ve insan sermayesi ile ürün ve süreç yeniliği ilişkisinde ise kısmi aracılık yaptığı belirlenmiştir.



## **ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ**

**Tez Adı** : İşletmelerde Yenilik Performansına Etki Eden Faktörler  
Üzerine Bir Araştırma

**Tezin Yazarı** : Sabahattin ÇETİN

**Tezin Danışmanı** : Prof. Dr. Yahya FİDAN

**Tezin Konumu** : Doktora

**Tezin Tarihi** : 18.05.2017

**Tezin Alanı** : İşletme

**Tezin Yeri** : Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Anahtar Sözcükler** : Özümseme Kapasitesi, Örgütsel Öğrenme, Yenilikçi Kültür,  
İnsan Sermayesi, Yenilik Performansı

## **ABSTRACT**

Under circumstances of rapid technological development and growing customer expectations and needs, it has become inevitable for firms to improve existing goods and services and to develop new ones in order for the sustainability of firms and retain existing customers. The economic and social importance of innovation is to increase the interest in innovation endeavours.

The purpose of this study on determining the relationship between factors affecting innovation and related factors is to examine the mediating role of the effects of such factors of potential and realized absorptive capacity as organizational learning, innovative culture and human capital on innovation performance. In this context, the research has been conducted by gathering data through surveys from 406 firms operating in technology development regions. Firstly, the relationship between the independent variables of organizational learning, innovative culture and human capital and the mediating variable of potential and realized absorptive capacity in order to examine mediation relationship. In the second stage, the impact of potential and realized absorptive capacity on product and process innovation is analysed. At the final stage, mediating role is examined by analysing the impact of independent and meditative variables on product and process innovation with hierarchical regression method.

According to the results of the study, acquisition variable which is an element of potential absorptive capacity has a partial mediating role in the relationship of product innovation with knowledge transfer and integration, innovative culture and human capital. While assimilation variable does not have mediating role between the process innovation and the knowledge transfer and integration, the other organizational learning elements, innovative culture and human capital, have a partial mediating role in the relationship between product and process innovation.

Transformation variable among the elements of the realized absorptive capacity does not have mediating role in the relationship between the organizational learning and the product and process innovation. It has a partial mediating role in the relationship of the product and process innovation with the human capital and innovative culture. The exploitation variable, which is the other element of realized absorptive capacity, does not have mediating role in the relationship between the organizational learning and the process innovation. However, it has a partial mediating role in the relationship between product innovation and organizational learning except for openness and experimentation elements. The exploitation variable has a partial mediating role in the relationship of the innovative culture and human capital with the process and product innovation.

**ARCHIEVE RECORD INFORMATION:**

**Name of the Thesis** : A Research on Factors Affecting Innovation  
Performance in Business

**Writer of Thesis** : Sabahattin ÇETİN

**Advisor of the Thesis** : Prof. Yahya FİDAN

**Status of the Thesis** : PhD

**Date of the Thesis** : 18.05.2017

**Field of the Thesis** : Business Administration

**Place of the Thesis** : Karabuk University Institute of Social Sciences

**Key Words** : Absorptive Capacity, Organizational Learning,  
Innovative Culture, Human Capital, Innovation  
Performance

## ÖZGEÇMİŞ

1983 yılı Bartın doğumlu olan Sabahattin ÇETİN, ilk ve orta öğrenimini Bartın'da tamamladıktan sonra eğitimine Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde devam etmiş ve 2006 yılında mezun olmuştur. Aynı yıl askerlik görevini yerine getirmiştir. İki yıl özel sektörde çalıştıktan sonra, 2009 yılı Şubat ayında, Bartın Üniversitesi Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı'nda bilgisayar işletmeni olarak çalışmaya başlamış ve 2012 yılına kadar bu görevi sürdürmüştür. 2012 yılında ise Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında araştırma görevlisi olarak göreve başlamış ve hâlen bu görevi sürdürmektedir.

2010-2012 döneminde Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında (Bülent Ecevit Üniversitesi ortak programı) yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. 2013 yılında başladığı Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programındaki eğitimine devam etmektedir. Evli ve iki çocuk babasıdır.