

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/299592094>

İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN FİNANSAL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İNOVASYONUN ARACILIK ROLÜ

Article · January 2016

DOI: 10.16992/ASOS.1125

CITATIONS

0

READS

70

1 author:



[Mahmut Özdevecioğlu](#)

Erciyes Üniversitesi

29 PUBLICATIONS 61 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Socioemotional wealth in family firms [View project](#)



Durdu Mehmet BİÇKES¹

Mahmut ÖZDEVECİOĞLU²

**İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN FİNANSAL
PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE İNOVASYONUN
ARACILIK ROLÜ³**

Özet

Üstün bir performans düzeyinin yakalanabilmesi noktasında, örgütsel öğrenme ve inovasyon işletmeler için kritik öneme sahip, maddi olmayan varlıklardandır. Örgütsel öğrenmenin finansal performans üzerindeki etkisinde inovasyonun aracı rolünü belirlemek amacıyla hazırlanan bu çalışma, teori ve uygulama olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Teorik bölümde, araştırmanın temel değişkenleri olan örgütsel öğrenme, inovasyon ve performans kavramları ele alınmıştır. Ayrıca bu bölümde, araştırmacılar tarafından geliştirilen ve örgütsel öğrenme, inovasyon ve performans arasındaki ilişkiyi özetleyen bir model de sunulmuştur. Uygulama bölümünde ise anket yöntemi ile Türkiye'nin En Büyük 1000 sanayi işletmesi örnekleminde veri toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda; örgütsel öğrenme ile ürün inovasyonu, süreç inovasyonu ve finansal performans arasında, benzer şekilde inovasyon çeşitleri ile finansal performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel öğrenmenin finansal performans üzerindeki etkisinde ürün inovasyonunun kısmi aracılık rolü, süreç inovasyonunun ise tam aracılık rolü üstlendiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Öğrenme, İnovasyon, Performans, Büyük Ölçekli İşletmeler.

¹Yrd. Doç. Dr., Nevşehir Üniversitesi MYO, dmbickes@nevsehir.edu.tr

² Prof. Dr., Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, mozdeveci@erciyes.edu.tr

³ Bu çalışma, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora programında Prof. Dr. Mahmut Özdevecioğlu danışmanlığında, Mehmet Biçkes tarafından hazırlanan hazırlanan “Örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiler: İnovasyonun aracılık etkisine yönelik büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma” başlıklı doktora tezinden uyarlanmıştır.

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL LEARNING ON FINANCIAL PERFORMANCE IN FIRMS: THE MEDIATING ROLE OF INNOVATION

Abstract

Having serious importance for the firms, Organizational learning and innovation are intangible assets to catch a high performance. This study has two parts namely theory and practice to determine the moderating role of innovation on the effect of organizational learning on financial performance. The basic variables organizational learning, innovation and performance have been discussed in the theoretical part. Furthermore a model showing the relationship among organizational learning, innovation and performance has been presented in this part. Data were collected from a sample of 1000 top industrial organizations in Turkey through survey method. It has been found from the analyses that organizational learning is significantly and positively related to product innovation, process innovation and financial performance likewise there is a relationship between innovation varieties and financial performance. Moreover, process innovation has fully mediating role on the effect of organizational learning on financial performance but product innovation mediates partially that effect.

Key Words: Organizational Learning, Innovation, Performance, Large-scale Enterprises.

GİRİŞ

Günümüz yoğun rekabet şartlarında işletmelerin değişen çevre koşullarına ayak uydurması için yapması gerekenler ve izlemesi gereken süreçler vardır. Öğrenen örgüt olma da bu süreçlerden birisidir. Örgütsel öğrenme, örgütlerin değişimi için kaçınılmazdır. Öğrenmeyen örgütler davranışlarını, düşüncelerini ve iş yapma biçimlerini değiştirmeyen örgütlerdir. Bu tür örgütler zamanla pek çok iç ve dış dinamiklerini kaybederek entropinin etkisine daha hızlı maruz kalacaklardır. Bireysel olarak değil de örgütsel olarak öğrenen örgütler pek çok değişimden haberdar olacak ve bu değişimlere adapte olabilmenin de yollarını arayacaktır.

Örgütsel inovasyon da bir örgütün ayakta kalmasını sağlayacak faktörlerden biridir. Hızla değişen, müşteri memnuniyetini, pazar maksimizasyonunu, paydaş memnuniyetini ve yönetişimi esas alan örgütler inovatif olmak zorundadır. Hız, çağımızın hem gereği hem de sonucudur. Bu bakımdan inovasyonlarla hem hızlı olma yakalanmalı hem de geniş bir memnuniyet çevresi oluşturulmalıdır. Örgütsel öğrenme ile inovasyon birbirleriyle ilişkili kavramlardır aynı zamanda. İnovasyon öğrenilebilir mi veya örgütsel öğrenme sonucu inovasyonlar ortaya çıkar mı soruları, cevaplanması gereken sorulardır.

Örgütsel öğrenme ve inovasyona ilişkin literatür incelendiğinde; örgütsel öğrenme ile inovasyon (Chanal, 2004; Keskin, 2006; Reissner, 2005; Vakola and Rezgui, 2000; Smeds, 1997; Bessant and Buckingham, 1993), örgütsel öğrenme ile firma performansı (Avcı, 2005; Khandekar and Sharma 2006; Özdemir, 2006; Lin and Kuo, 2007; Perez Lopez, Montes Peon and Jose V. Ordas, 2005) ve inovasyon ile firma performansı (Yamin et al., 1997; Otero-Neira, Lindman and Fernandez, 2009; Lin and Chen, 2007; Cooper, 1984) arasındaki ilişkileri irdeleyen çok sayıda çalışma olduğu gözlenmektedir. Buna karşın, örgütsel öğrenme, inovasyon

ve firma performansı olgularını bir arada ele alan ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi irdelemeye çalışan bilimsel araştırmaların az sayıda kaldığı görülmektedir.

Bu çalışmada örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisinin yanı sıra, örgütsel öğrenmenin inovasyon ve türleri üzerindeki etkilerini de ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ayrıca çalışmada işletmelerin finansal performansı bağımsız değişken kabul edilerek de bazı incelemeler yapılacaktır. İşletmelerin finansal performanslarının örgütsel öğrenme düzeylerinden ve inovasyondan etkileneceği temel olarak kabul edilmiştir.

Bu değerlendirmeler ışığında çalışmanın temel amacı; örgütsel öğrenmenin finansal performans üzerindeki etkisinde inovasyonun aracılık rolünü incelemektir. Bu temel amaç çerçevesinde, değişimin belirleyici ve yönlendirici bir konuma yükseldiği iş dünyasında, örgütsel öğrenme ve inovasyonun örgütsel varlığın devamı ve örgütsel gelişimin sağlanmasında taşıdığı rol vurgulanmış ve bu rol bir alan araştırması ile analiz edilmiştir.

Çalışma iki temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgütsel öğrenme, inovasyon ve performans kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişki teorik çerçevede ele alınmaktadır. Ayrıca bu bölümde, araştırmacılar tarafından geliştirilen ve örgütsel öğrenme, inovasyon ve performans arasındaki ilişkiyi özetleyen bir model de sunulmuştur. İkinci bölümde ise örgütsel öğrenmenin firma performansı üzerindeki etkisinde inovasyonun aracı rolü yapılan bir araştırma ile irdelenmekte ve elde edilen bulgulara ilişkin sonuçlar aktarılmaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Stratejik yönetim literatüründe, performansın belirleyicisi olarak, dış çevre ve iç çevre faktörleri olmak üzere iki temel değişken üzerinde durulmaktadır (Hansen and Wernerfelt, 1989). Dış çevrede yaşanan hızlı değişim ve dönüşümler ve rekabetin ulaşılmış olduğu boyut, günümüz işletmelerini yeni bir takım uygulamalara yönelmek durumunda bırakmıştır. Hiç kuşkusuz bu uygulamaların başında dış çevredeki değişimleri sürekli olarak izlemek ve içselleştirmek olarak adlandırılabilir olan örgütsel öğrenme ile bu değişimlere uyum sağlayacak ve müşteriler tarafından değer ifade eden yenilikleri ortaya koymak şeklinde adlandırılabilir olan inovasyon gelmektedir. Buradan hareketle örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi diğer bir deyişle örgütsel performansın istenilen düzeye taşınabilmesi için örgütsel öğrenme ve inovasyonun iki temel yapı taşı olduğu söylenebilir.

Örgütsel Öğrenme

Örgütler, bir takım amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş sosyal sistemlerdir. Bu sistemlerin sağlıklı işleyebilmesi, örgütlerin çevresel değişimleri yönlendirebilmelerine veya bu değişimlere uyum sağlayabilmelerine yani öğrenmelerine bağlıdır. Örgütlerin, bireyler gibi fizyolojik anlamda bir beyinleri yoktur. Ancak bilişsel sistemleri ve hafızaları vardır. Bireyler, öğrenmenin gerçekleşmesi, bilginin depolanması ve örgüte aktarılması işlevini yerine getirmeleri nedeniyle öğrenen organizasyonun temel yapı taşlarıdır (Tsang, 1999). Kısacası, örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi, sistemin en küçük parçası olan bireylerin öğrenmeleri ve öğrenme sonucunda davranışlarında değişimler meydana gelmesi ile mümkündür.

Örgütsel öğrenme, bilgi temelli dinamik bir süreçtir (Rhodes et. al., 2008). Bu süreç, eylemlerin farklı seviyeleri arasında hareket etmektedir. Yani bireysel düzeyden grup düzeyine oradan da örgütsel düzeye geçmekte ve yeniden başa dönmektedir (Liao and Wu, 2009). Bireysel öğrenme, düşünce, inanç ve davranışlarda değişimler doğurur. Bireyin, yeni fikirler ve yetenekler edinmesine yol açar. Grup düzeyinde öğrenme, paylaşılan inançlar ve

uyumlaştırılmış eylem birliktelikleri doğurur. Örgütsel düzeyde öğrenme ise örgütün bireysel ve grupsal düzeylerdeki öğrenmeyi yakalayıp, organizasyonun yapısına göre kodladığı ve kurumsallaştırdığı zaman meydana gelir (Miner and Robinson, 1994; Getha-Taylor, 2008). Öğrenme bir süreç olarak analiz edildiğinde, göze çarpan **üç durum** vardır (Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente and Vale-Cabrera, 2005): **Birincisi**, edinilen bilgi ve özellikle bu bilginin kurumsallaştırılmasıyla ortaya çıkan sonuçların örgüt açısından stratejik bir kaynak oluşturmasıdır. **İkinci** olarak yeni bilginin yaratılması ve paylaşılması bilişsel ve davranışsal seviyede meydana gelen ve süreklilik arz eden içsel değişimleri ortaya çıkarmaktadır. **Üçüncü** olarak bu içsel değişiklikler örgütlerin sürekli iyileşme sürecini başarmaları için eylemlerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi sonucunu doğurmaktadır, bu da rekabet avantajı ile sonuçlanmaktadır. Bu çerçevede örgütsel öğrenme; örgüt üyelerinin kolektif şekilde öğrenmeleri sonucu ortaya çıkan (Yukl, 2009) ve çeşitli çevresel değişimlere karşı geliştirilen yenilikçi bir metafor olarak değerlendirilebilir (Nolas, 2006). Bu açıklamalar ışığında örgütsel öğrenme örgüt çalışanlarının temel rolü üstlendiği, öğrenme-inovasyon-performans ilişkisine dayanan bir bakış açısıyla; çalışanların bir bütün olarak örgüt adına iç ve dış çevredeki değişimleri yönlendirebilmek ya da bu değişimlere uyum sağlayabilmek adına gereken farklılaşmaları ortaya koyabilecek potansiyellerle donanmaları (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012) ve bunun örgütsel işleyişe aktarılması şeklinde tanımlanmıştır.

İnovasyon ve İnovasyon Türleri

İnovasyon kelimesi, İngilizce “innovation” kelimesinin karşılığı olarak Türkçe terminolojiye girmiştir. Tam karşılığını vermemekle birlikte “yenileme, yenilenme, yenileşme, yenileşim” gibi anlamlara gelen bu kelime Latince “innovare” kelimesinden türetilmiş olup “yeni bir şey yapmak” anlamına gelmektedir. Birçok disiplinin çalışma alanı içerisinde bulunan inovasyon kavramı farklı perspektiflere göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir (Damanpour and Schneider, 2006). Dolayısıyla kavramın tanımlanması noktasında literatürde oluşmuş bir konsensüsten bahsetmek mümkün değildir. İnovasyonun tanımlanması noktasındaki bu belirsizliğe vurgu yapan Flynn ve diğerleri (2003) kavramı, fırsatları yeni fikirlerle dönüştürme ve bu yeni fikirlerden kullanımı yaygın pratiklere ulaşma süreci şeklinde tanımlamışlardır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere inovasyondan bahsedebilmek için ‘yenilik’ ve ‘kullanım’ koşullarının varlığı gerekmektedir. Yenilikten kasıt, icat, bilimsel bir keşif veya yeni bir üretim ya da yönetim tekniğinin geliştirilmesidir. Kullanımla anlatılmak istenen ise yenilikle ortaya konulan unsurların ticari başarısıdır (Alegre and Chiva, 2009). Bu bakış açısıyla inovasyon, sahip olunan orijinal bilginin sentezlenmesi, kombinasyonu ya da birleştirilmesi yoluyla oluşturulan ve kullanıcı tarafından değerli olarak algılanan yeni mal, hizmet ya da süreçler olarak tanımlanabilir (Axson, 2010; O’Dell and Leavitt, 2004). Örgütleri geleceğe bağlayan zincirin halkaları şeklinde düşünülebilecek olan inovasyonlar, artan rekabetçi baskı, hızlı ve radikal teknolojik değişiklikler ve müşteri beklentilerindeki farklılaşmalar nedeniyle gittikçe pahalı, riskli ve kompleks bir sürece dönüşmüştür (Cavuşgil, [Calantone and Zhao, 2003](#)). Ancak, iş hayatının içinde bulunduğu şartlarda örgütsel adaptasyon, yenilenme ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın da tek kaynağı inovasyondur.

İnovasyon, farklı kriterlere bağlı olarak değişik şekillerde sınıflandırılabilir. Burada farklı sınıflandırmalar ele alınmamış, sadece çalışma konusunu oluşturan teknik inovasyonlar üzerinde durulmuştur. Chuang (2005); teknik inovasyonları, ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu şeklinde iki alt grupta incelemektedir. Ürün inovasyonu, pazar odaklı olarak geliştirilen ve tüketici ihtiyaçlarını karşılamak üzere pazara sunulan yeni mal ve hizmetleri ifade

etmektedir. Süreç inovasyonu ise, içsel odaklı olarak geliştirilen ve örgüt içi üretim ve hizmet süreçlerini iyileştirmek adına gerçekleştirilen bilinçli örgütsel girişimler şeklinde tanımlanmaktadır (Sarooghi, Libears and Burkemper, 2015). Ürün ve süreç inovasyonları arasındaki ayrım, kesin bir ayrım değildir. Çünkü inovasyonun, ürün veya süreç inovasyonu olması kullanım alanına göre değişebilir. Satıcısı için ürün olan bir mal, alıcısının üretim maliyetini düşürecek bir unsura dönüşebilir. Bu durumda, satıcı için ürün inovasyonu söz konusu iken, alıcı açısından süreç inovasyonu söz konusu olacaktır (Kamien and Schwartz, 1982). Örneğin, yeni bir bilgisayar üreticisi açısından ürün inovasyonu olarak değerlendirilirken, o bilgisayarı hizmet sunumunda kullanacak olan bir finans kuruluşu için üretim süreci inovasyonudur.

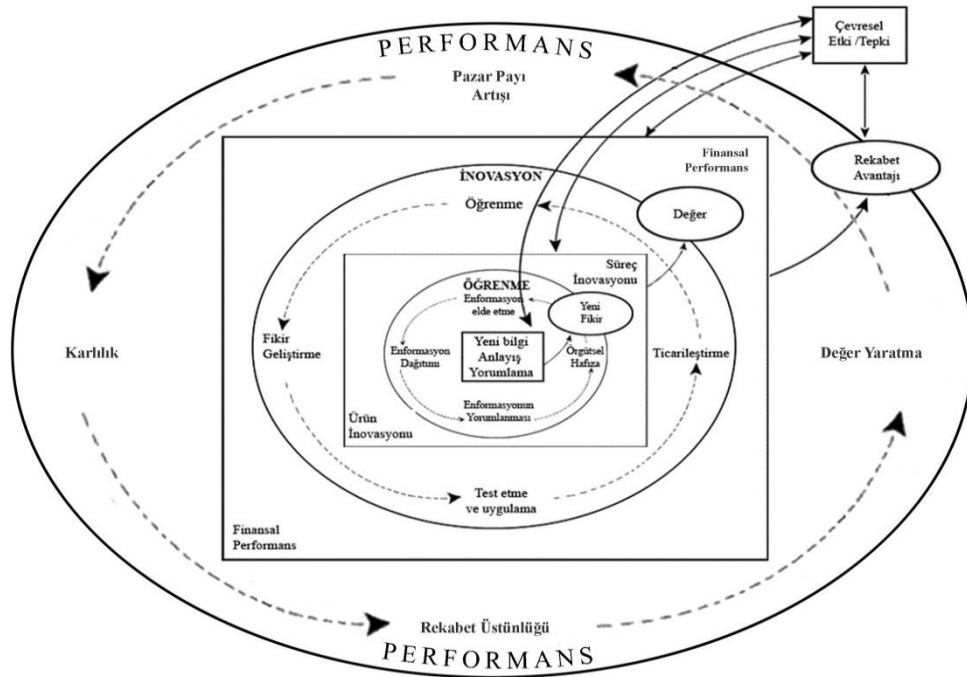
Finansal Performans

Sözlük anlamı olarak *performans*, yapma, beceri, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelme ve kendi üzerine düşen görevi etkin bir şekilde yerine getirme olarak tanımlanmaktadır. İşlevsel olarak performans, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçların gerçekleştirilme derecesidir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009). Pitt ve Tucker (2008) performans kavramını, bir sürecin içerisindeki aktivitelerin nasıl ve ne düzeyde gerçekleştirilebildiği veya spesifik bir amacın başarıma süreci sonucunda ulaşılan çıktılarının etkinlik düzeyi olarak tanımlamaktadırlar. Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavram (Arslan, 1998) ya da bir örgütün amaçlarını ne kadar başarabildiğinin bir göstergesi olarak tanımlanmaktadır (Ho, 2008). Damanpour ve Evan (1984) firma performansı olgusuna sistem bakış açısıyla yaklaşmışlar ve kavramı; bir organizasyonun girdiler, dönüşüm, çıktılar ve geri bildirimden oluşan dört sistematik süreçle ilgilenme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Örgütsel etkinliğin bir yansıması olan firma performansı (Venkatraman and Ramanujam, 1986) kavramını Hult, Hurley ve Knight (2004) ise temel stratejik amaçların başarılmasına ek olarak, pazar payı ve satışların büyümesi ve kârlılıkla ilişkili örgütsel amaçların başarılması düzeyi şeklinde tanımlamışlardır.

Buraya kadar yapılan tanımlar ve bu çalışmanın amaçları çerçevesinde performans kavramı bu çalışmada; doğrudan ya da dolaylı olarak finansal anlamda olumlu yansımaları olan, amaçlı ve planlanmış örgütsel faaliyetlerdeki niteliksel (kalite, yönetim anlayışı, çevresel bilinç, kurumsal itibar vb) ve niceliksel (satış miktarı, kârlılık düzeyi, işgören sayısı, ürün çeşitliliği vb) iyileşmeler şeklinde tanımlanmıştır. Burada, performans artışına neden olan niceliksel iyileşmelerin her zaman sayısal bir artış göstermesinin zorunlu olmadığını vurgulamakta yarar vardır. Örneğin, küçülme ya da yeniden yapılanma uygulamaları sonucunda çalışan sayısında meydana gelen azalmaların performans artışına neden olması gibi.

Değişkenler Arasındaki İlişki Modeli, Literatür Taraması ve Hipotezler

Örgütsel öğrenme, inovasyon ve performans arasındaki ilişkiye yönelik olarak literatürde yer alan bilgiler çerçevesinde, araştırmacılar tarafından bu değişkenler arasındaki ilişkiyi özetleyen bir model geliştirilmiştir. Model Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1. Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişki Modeli

Kaynak: Özdevecioğlu ve Bıçkes, 2012'den geliştirilmiştir.

Bilgi temelli görüşe göre örgütler, bilgi yaratan birimlerdir. Örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlayabilmek için sahip oldukları bilgiyi sürekli olarak güncelleştirmeleri ve bu bilgileri özümsemeleri gerekmektedir. Örgütlerin sahip oldukları bilgi ve bu bilgi sonucu oluşan yetenekler ve uzmanlıklar, nihayetinde ekonomik değeri olan çıktılara (Kogut and Zander, 1992) yani inovasyonlara dönüşmektedir. Bu anlamda Argyris (1999), öğrenmenin firma davranışlarında bazı köklü değişimlere yol açacağını ifade etmektedir. İnovasyonlar, yeni bilgilerin farklı çeşitlerinin oluşturduğu kombinasyonlara bağlıdır. Bu nedenle yeni bilgilerin ortaya çıkması inovatif fırsatların doğmasına neden olacaktır (Morden, 2007). Bu gerçeği; Keyes (2006), 'yeni bilgiyi, inovasyonun geleneksel kaynağı olarak adlandırarak', Luecke (2008) ise, 'inovasyonların özellikle de radikal inovasyonların temelinde yeni bilgilerin yattığını' dile getirerek vurgulamışlardır. İlk arabanın, ilk bilgisayarın, ilk baskı makinesinin, ilk telefonun kısaca bütün ilklerin yeni bilgi sonucu ulaşılan inovasyonlar olduğu unutulmamalıdır. Literatürde dile getirilen örgütsel öğrenme ve inovasyon arasındaki bu ilişki Şekil 1'deki modelde de görülmektedir. Model incelendiğinde, inovasyon sürecinin, öğrenme, fikir geliştirme, test etme ve uygulama ve ticarileştirme aşamalarından oluştuğu görülmektedir. Dolayısıyla öğrenme sürecinin kendisi ve öğrenmenin ürünü olan yeni fikirler inovasyon sürecinin ilk iki aşamasını oluşturmaktadır. Buradan hareketle, inovasyonların temelinde örgütsel öğrenmenin yattığı söylenebilir.

Örgütsel öğrenme ile inovasyon arasında teorik çerçevede vurgulanan bu ilişki birçok uygulamalı çalışma bulgusu ile de desteklenmektedir. Eshlaghy ve Maatofi (2011), örgütsel öğrenmenin boyutları olan, öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik ile inovasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Papatya, Papatya ve Hamşioğlu (2008) çalışmalarında; paylaşılan vizyon ile inovasyon arasında

çok güçlü, pozitif ve anlamlı, işlevler arası çapraz eşgüdümleme, öğrenmeye bağlılık, takım halinde öğrenme ve örgütsel hafıza ile inovasyon arasında nispeten güçlü, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Weerawardena, O’Cass ve Julian (2006) çalışmalarında; örgütsel öğrenmenin boyutlarını, pazar odaklı öğrenme, içsel odaklı öğrenme ve ilişki odaklı öğrenme şeklinde ele almışlardır. Araştırmacılar yaptıkları analizler neticesinde pazar odaklı öğrenme, içsel odaklı öğrenme ve ilişki odaklı öğrenme düzeyleri yükseldikçe firmaların inovasyon düzeylerinin de yükseldiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu açıklamalar çerçevesinde Hipotez 1 şu şekilde geliştirilmiştir.

H1a: Örgütsel öğrenme ile ürün inovasyonu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Örgütsel öğrenme ile süreç inovasyonu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

İnovasyon genellikle, rekabetçi bir ortamda başarılı bir şekilde varlığını devam ettirmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen firmalar açısından kilit bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Zahra and George, 2002). Çünkü başarılı olmak isteyen bir işletme hem pazar ihtiyaçları ile yetenekleri arasında bir uyum kurabilmeli, hem de rekabetçi ortamda müşteriler açısından *değer* taşıyan sunumlar gerçekleştirebilmelidir (Otero-Neira, Lindman and Fernandez, 2009). İnovasyon, firmaların böylesi değerli sunumları gerçekleştirebilmeleri için kullanabilecekleri temel bir araçtır (bkz. Şekil 1). Damanpou, Walker ve Avellaneda (2009), işletmelerin rekabet, fiyat serbestisi, eş biçimlilik, kaynak kıtlığı, müşteri beklentileri gibi dışsal ve farklı yetkinlikler kazanma, yüksek düzeyli amaçlara ulaşma, faaliyet alanlarını ve kalite düzeylerini artırma gibi içsel nedenlerle inovasyon yaptıklarını belirtmektedirler. Her iki şekilde de inovasyonlar çevresel adaptasyonu sağlayabilme ve performansları sürdürme ve artırma amaçlı olarak gerçekleştirilmektedir. Van Auken, Madrid-Guijarro ve Garcia-Perez (2008) inovasyonların, pazar payının büyümesine, üretim etkinliğinin artmasına, verimliliğin yükselmesine ve gelir artışına yol açtığını belirtmektedirler. Bu anlamda inovasyonların firma performansına etkisinin satışlardan, pazar payı ve üretim kârlılığına ve verimliliğe kadar uzanan geniş bir yelpazede olabileceği söylenebilir.

İnovasyon ve firma performansı arasında ortaya konan bu ilişki uygulamalı araştırma sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Dunk (2011) Avustralya’da faaliyet gösteren sanayi işletmeleri örneğinde gerçekleştirdiği araştırmasında, ürün inovasyonu ile finansal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu verisine ulaşmıştır. Kostopoulos ve diğerleri (2011) Yunanistan Araştırma ve Teknoloji Genel Sekreterliği bünyesinde oluşturulmuş bulunan inovasyon Araştırma Topluluğu içerisinde belirledikleri 461 firma üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada inovasyon ile finansal performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Gunday ve diğerleri (2011), Marmara bölgesinde kurulu bulunan ve tekstil, kimya, metal, makine, otomotiv ve elektrikli ev aletleri sektörlerinde faaliyet gösteren 184 firma üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu ile finansal performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunduğunu sonucuna ulaşmışlardır. Bu açıklamalar çerçevesinde Hipotez 2 şu şekilde geliştirilmiştir.

H2a: Ürün inovasyonu ile finansal performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Süreç inovasyonu ile finansal performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Öğrenme yoluyla firmalar yeni bilgiler yaratabilir ve/veya dış çevrede bulunan bilgilere erişebilirler. Sürdürülebilir rekabet avantajının yakalanması sürecinde bilgi, en önemli stratejik kaynaktır. Dolayısıyla örgütsel öğrenme bir firmanın etkili bir performans sergileyerek varlığını devam ettirebilmesi ve büyüyüp gelişebilmesi sürecinde anahtar bir değişkendir (Chen, Liu and Wu, 2009). Bu değişken sayesinde firmalar pazardaki değişim ve eğilimleri daha iyi algılayabilmeye sahip olurlar. Öğrenme düzeyi yüksek olan örgütler rakiplerine nazaran daha esnek bir yapıya sahiptirler ve pazardaki yeni meydan okumalara karşı daha hızlı cevap verirler (Jimenez-Jimenez and Sanz-Valle, 2011). Bu çerçevede Nonaka (1994), örgütsel öğrenmenin tüketici beklentilerindeki ve endüstriyel çevredeki değişimlere daha hızlı uyum sağlayabilmek için firmaların adaptasyon yeteneklerini geliştirdiğini vurgulayarak, öğrenme ile performans arasındaki ilişkiye dikkat çekmiştir.

Örgütsel öğrenme ile performans arasındaki bu ilişki birçok ampirik çalışma sonuçları ile desteklenmektedir. Di Milia ve Birdi (2010), bireysel öğrenme ve takım halinde öğrenmenin firmaların objektif ve subjektif finansal performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olmadığı, ancak örgüt düzeyinde öğrenmenin firmaların objektif ve subjektif finansal performansları üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Therin (2002), örgütsel öğrenme ile finansal performans ve inovasyon performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu açıklamalar çerçevesinde Hipotez 3 şu şekilde geliştirilmiştir.

H3: Örgütsel öğrenme ile finansal performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıdaki açıklamalardan ve değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren modelden de anlaşılacağı üzere araştırma değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler söz konusudur. Değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu durumda aracılık testi gerçekleştirilebilecektir. Bu nedenle bazı araştırmalar, bu ilişkiyi irdelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Dharmadasa (2009), inovasyonun, örgütsel öğrenme ile performans arasındaki ilişkiyi pozitif yönde etkilediği sonucu ortaya koymuştur. Chen, Liu ve Wu (2009), örgütsel öğrenmenin yönetsel inovasyon ve teknik inovasyon aracılığı ile firma performansı üzerinde dolaylı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu bulgusunu ortaya koymuşlardır. Garcia-Morales, Llorens-Montes ve Verdu-Jover (2007), örgütsel öğrenmenin inovasyon aracılığı ile firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve dolaylı bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgular, inovasyon aracı değişkeninin örgütsel öğrenmenin firma performansı üzerindeki etkisini güçlendirdiğini göstermektedir. Bu açıklamalar çerçevesinde Hipotez 4 şu şekilde geliştirilmiştir.

H4a: Ürün inovasyonu, örgütsel öğrenmenin finansal performans üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık rolüne sahiptir.

H4b: Süreç inovasyonu, örgütsel öğrenmenin finansal performans üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.

Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evrenini, imalat sanayinde faaliyet gösteren ve İstanbul Sanayi Odası (ISO) tarafından 2009 yılı üretimden satış rakamları baz alınarak belirlenen Türkiye'nin en büyük 1000 sanayi kuruluşu oluşturmaktadır. Anketin uygulanmasında, hakkında bilgi edinilmek istenen topluluğu oluşturan bütün birimlerin gözlenmesi (Serper ve Aytaç, 2000: 1) şeklinde tanımlanan "tam sayım yöntemi" esas alınmıştır. En büyük 500 listesinde yer alan 23 (ISO, 2010a) ve en büyük ikinci 500 listesinde yer alan 25 firma (ISO, 2010b) ticari unvanlarının açıklanmasına izin vermemişlerdir. Dolayısıyla araştırmanın örneklem çerçevesi 952 firmadan oluşmaktadır. Örneklem çerçevesinde yer alan firmaların iletişim bilgileri ISO veri tabanından sağlanmıştır.

Örneklem çerçevesini oluşturan 952 firmaya 20 Aralık 2010 tarihinde anket formu ön bilgilendirme yazısı ile e-posta yoluyla ulaştırılmıştır. Anket uygulama süreci 11 Mart 2011 tarihine kadar devam etmiştir. Bu süreç içerisinde örneklem çerçevesinde yer alan firmalara anket formunu cevaplandırmaları için hatırlatma e-postaları gönderilmiş ve telefon aracılığı ile ulaşılmıştır. Uygulama süreci sonucunda 202 adet anket formu dönüşü sağlanmıştır. Anket formlarından 5 tanesi çeşitli nedenlerle değerlendirmeye dahil edilmemiştir. Değerlendirilen anket sayısı 197 ve geri dönüş oranı %20.69'dur. E-posta aracılığıyla yapılan benzer çalışmalar dikkate alındığında geri dönüş oranının %10 ile %26 arasında değiştiği görülmektedir (Akıncı, Aksoy ve Atılğan, 2004; Güleş ve Bülbül, 2003; Mazzarol and Reboud, 2005). Literatürdeki bu oranlar dikkate alındığında, ulaşılan geri dönüş oranının yeterli olduğu söylenebilir.

Ölçekler

Örgütsel öğrenme düzeyini ölçmek amacıyla, Calantone, Cavusgil ve Zhao (2002) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeği; öğrenmeye olan bağlılık (4 ifade), paylaşılan vizyon (4 ifade), açık fikirlilik (4 ifade) ve örgüt içi bilgi paylaşımı (5 ifade) olmak üzere dört boyut ve 17 ifadeden oluşmaktadır. Bu çalışmada örgütsel öğrenme bütünsel olarak ele alınmış, boyutsal değerlendirmeler yapılmamıştır. Katılımcılardan her bir ifadeye katılım düzeylerini beş noktalı likert tipi ölçek (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) üzerinde belirtmeleri istenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucu örgütsel öğrenme ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha (α) katsayısı 0,93 olarak tespit edilmiştir.

Örgütler tarafından gerçekleştirilen inovasyon düzeyini ölçmek amacıyla, Henard ve Szymanski (2001) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. İlgili ölçekte, ürün inovasyonu 5, süreç inovasyonu ise 11 ifade ile ölçülmektedir. Katılımcılardan her bir ifadeye katılım düzeylerini beş noktalı likert tipi ölçek (1= Çok Kötü, 2= Kötü, 3= Ne İyi Ne Kötü, 4= İyi, 5= Çok İyi) üzerinde belirtmeleri istenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucu ürün inovasyonu boyutuna ilişkin Cronbach Alpha (α) katsayısı 0,79 ve süreç inovasyonu boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha (α) katsayısı 0,91 olarak tespit edilmiştir.

Finansal performans düzeyini ölçmek için Karabağ (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Finansal performans ölçeği 6 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılara her bir ifadeye katılım düzeylerini, firmalarının bugünkü durumlarını üç yıl önceki durumlarıyla karşılaştırarak, beş noktalı likert tipi ölçek (1= Çok Kötü, 2= Kötü, 3= Aynı, 4= İyi, 5= Çok İyi) üzerinde

belirtmeleri istenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucu finansal performans ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha (α) katsayısı 0,84 olarak tespit edilmiştir.

Araştırma Bulguları

Katılımcılar ve İşletmeler ile İlgili Bulgular

Katılımcıların %78,7'sinin erkek, %21,3'ünün kadın olduğu görülmektedir. Cevaplayıcıların %92,8'lik bölümü (%5,1 önlisans, %68,7 lisans, %19,0 lisansüstü) yüksek öğretim derecesine sahiptir. Katılımcıların %57,4'lük dilimi (%23,6'sı 11-15 yıl, %13,8'i 16-20 yıl, %20,0'ı 21 yıl ve daha fazla) 11 yıl ve üzeri sektörel deneyime sahipken, %23,1'i 6-10 yıl arası ve %19,5'i 5 yıl ve daha az sektörel deneyime sahip bulunmaktadır. Anketi cevaplayan kişilerin işletmedeki konumlarına bakıldığında en büyük oranın %45,2 ile departman yöneticilerine ait olduğu görülmektedir. Bu oranı %22,3 ile diğer başlığı altında toplanan konumlar ve %17,8 ile departman şefleri takip etmektedir.

Anketi cevaplayan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun (%65,8) 21 yıl ve üzeri faaliyet süresine sahiptir. İşletmelerin %59,9'u uluslararası pazarlarda faaliyet gösterirken, %18,3'ü global ölçekte faaliyetlerine devam etmektedir. Buna karşın %16,2'si ulusal ve %5,6'sı ise yerel/bölgesel pazar ölçeğinde faaliyet gösteren işletmelerdir. İşletmelerin yönetici profiline bakıldığında %59,4'ünün sahip ve profesyonel yöneticiler tarafından birlikte yönetildikleri anlaşılmaktadır. Toplam bütçeden ar-ge'ye ayrılan paya bakıldığında en yüksek oranın %39,3 ile %3 ve daha az seçeneğinde toplandığı ve bu oranı %31,1 ile %4-%6 arasındaki seçeneğin takip ettiği görülmektedir. Bu başlık altındaki en çarpıcı bulgu ise 20 işletmenin (%10,9) ar-ge faaliyeti yapmıyor olmasıdır. İşletmeler uyguladıkları rekabet stratejisi açısından incelendiğinde %32,2'sinin maliyet liderliği, %31,7'sinin farklılaştırma, %26,7'sinin birleşik ve %9,4'ünün ise odaklanma stratejisini benimsediği görülmektedir. Stratejik yönelim açısından ise işletmelerin büyük bir bölümü (%71,3) kendilerini öncü olarak tanımlarken, %17,0'ı analizci olarak tanımlamıştır. Savunmacı ve tepkici yönelime sahip olduklarını ifade eden işletmelerin oranı ise %5,9 ile eşit olarak gerçekleşmiştir. Kendilerini savunmacı ve tepkici olarak tanımlayan işletmelerin büyük bir bölümünün aynı zamanda ar-ge faaliyeti yapmayan işletmeler olduğu düşünülebilir.

Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 1'de, örgütsel öğrenme, inovasyon (ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu) ve finansal performansa ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları yer almaktadır.

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

| | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Örgütsel Öğrenme | 4,06 | 0,574 | 1 | | | |
| 2. Ürün İnovasyonu | 4,32 | 0,453 | 0,427** | 1 | | |
| 3. Süreç İnovasyonu | 4,10 | 0,544 | 0,658** | 0,609** | 1 | |
| 4. Finansal Performans | 3,87 | 0,611 | 0,376** | 0,434** | 0,578** | 1 |

** p < 0,01

Değişkenler arasında korelasyon değerleri incelendiğinde, her dört değişken arasında da anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu görülmektedir. Örgütsel öğrenme ile ürün inovasyonu ($r = 0,427$, $p < 0,01$), süreç inovasyonu ($r = 0,658$, $p < 0,01$) ve finansal performans ($r = 0,376$, $p < 0,01$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki söz konusudur. Bu verilerden yola çıkarak örgütsel öğrenme ile süreç inovasyonu arasındaki ilişkinin, örgütsel öğrenme ile ürün inovasyonu ve örgütsel öğrenme ile finansal performans arasındaki ilişkilere nazaran görece olarak daha güçlü olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, ürün inovasyonu ile finansal performans ($r = 0,434$, $p < 0,01$) ve süreç inovasyonu ile finansal performans ($r = 0,578$, $p < 0,01$) arasında da anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlar, H1a, H1b, H2a, H2b ve H3'ün desteklendiğini göstermektedir.

Örgütsel Öğrenmenin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde İnovasyonun Aracı Rolüne Yönelik Bulgular

Örgütsel öğrenmenin finansal performans üzerindeki etkisinde inovasyonun aracı rolünün belirlenmesinde, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracı değişken analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle göre bir değişkenin aracı rolü üstlenebilmesi için şu koşulların var olması gerekmektedir:

- Bağımsız değişken (örgütsel öğrenme) aracı değişkenle (inovasyon) anlamlı bir ilişki içerisinde olmalıdır,
- Bağımsız değişken (örgütsel öğrenme) bağımlı değişkenle (finansal performans) anlamlı bir ilişki içerisinde olmalıdır,
- Aracı değişken (inovasyon) bağımlı değişken (finansal performans) arasında anlamlı bir ilişki bulunmalıdır,
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, aracı değişken devreye girdiğinde azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır. Bu etkinin tamamen ortadan kalkması **tam aracılık** etkisinin; tamamen ortadan kalkmaması ise **kısmi aracılık** etkisinin yani başka aracı değişkenlerinde varlığına işaret etmektedir.

Örgütsel Öğrenmenin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Ürün İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

Tablo 2. Hipotez 4a'yı Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği

| Eşitlikler | Değişkenler | R | R ² | Düz. R ² | Beta | F | t | Anlamlılık |
|------------|----------------------------------|-------|----------------|---------------------|-------|--------|-------|------------|
| 1 | Örgütsel Öğrenme | 0,376 | 0,141 | 0,137 | 0,376 | 32,100 | 5,666 | 0,000 |
| 2 | Örgütsel Öğrenme Ürün İnovasyonu | | | | 0,233 | | 3,348 | 0,001 |
| | | | | | 0,335 | | 4,817 | 0,000 |
| | | 0,483 | 0,233 | 0,225 | | 29,481 | | |

Bağımlı Değişken: Finansal Performans.

Tablo 2'deki eşitlik 1'de bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin finansal performans üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,376 olduğu görülmektedir. Eşitlik 2'de bağımsız değişken (örgütsel öğrenme) ile aracı değişkenin (ürün inovasyonu) birlikte finansal performans üzerindeki etkisi yer almaktadır. İlgili eşitlikten örgütsel öğrenmeye ait Beta katsayısının azaldığı (0,233) ve ürün inovasyonunun bir kısım etkiyi (0,335) kendi üzerine

aldığı anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle örgütsel öğrenmenin finansal performans üzerindeki etkisinde ürün inovasyonunun kısmi aracı rolü üstlendiği söylenebilir. Hipotez 4a desteklenmektedir.

Örgütsel Öğrenmenin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Süreç İnovasyonunun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

Tablo 3. Hipotez 4b'yi Test Eden Aracı Değişkenli Regresyon Eşitliği

| Eşitlikler | Değişkenler | R | R ² | Düz. R ² | Beta | F | t | Anlamlılık |
|------------|-----------------------------------|-------|----------------|---------------------|-------|--------|-------|------------|
| 1 | Örgütsel Öğrenme | 0,376 | 0,141 | 0,137 | 0,376 | 32,100 | 5,666 | 0,000 |
| 2 | Örgütsel Öğrenme Süreç İnovasyonu | | | | - | | - | - |
| | | 0,578 | 0,334 | 0,331 | 0,578 | 97,968 | 9,898 | 0,000 |

Bağımlı Değişken: Finansal Performans.

Tablo 3'deki eşitlik 1'de bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin finansal performans üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,376 olduğu görülmektedir. Eşitlik 2'de bağımsız değişken (örgütsel öğrenme) ile aracı değişkenin (süreç inovasyonu) birlikte finansal performans üzerindeki etkisi yer almaktadır. İlgili eşitlikten örgütsel öğrenmeye ait Beta katsayısının tamamen ortadan kalktığı ve süreç inovasyonunun etkinin tamamını (0,578) kendi üzerine aldığı anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle örgütsel öğrenmenin finansal performans üzerindeki etkisinde süreç inovasyonunun tam aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir. Hipotez 4b desteklenmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Ekonomik ve sosyal yapı içerisinde yer alan bütün örgütler belirli bazı amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Ancak her bir örgütün amaçlarına ulaşabilme yani performans düzeyi diğerlerinden farklı olabilmektedir. Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilme düzeyi dolayısıyla performansı üzerinde çevre, yönetim, strateji, esneklik, insan kaynakları yönetimi, örgüt kültürü, örgüt yapısı, örgütsel kaynaklar, örgütsel öğrenme, bilgi, inovasyon, müşteri ilişkileri vb. gibi çok sayıda değişken belirleyici olabilmektedir. Ancak bu değişkenler içerisinde, **örgütsel öğrenme** ve **inovasyon** örgütlerin hızla değişmekte olan çevrelerine uyum sağlamada kullandıkları dinamik yetenekler olmaları, ayrıca örgütsel öğrenmenin diğer değişkenleri şekillendirebilme ve inovasyonun ise örgüte yeni olan ürünler, süreçler, yapılar ve politikalar sunabilme potansiyeline sahip olmaları nedeniyle özellikle bir önem arz etmektedirler. Bu çerçevede çalışma; örgütsel öğrenmenin finansal performans üzerindeki etkisine ve bu etkide inovasyonun aracılık etkisine odaklanmıştır (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012).

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda; örgütsel öğrenme ile ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, literatürdeki Eshlaghy ve Maatofi (2011), Liao ve Wu (2010), Maatofi ve Tajeddini (2010), Rhee, Park ve Lee (2010) ve Papatya, Papatya ve Haşimoğlu (2008) gibi çok sayıdaki çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Bu

bağlamda, firmaların örgütsel öğrenme düzeyleri arttıkça inovasyon düzeylerinin de artacağı söylenebilir. Benzer şekilde yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel öğrenme ile finansal performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ulaşılan bu sonuçlar, Jian ve Hailin (2010), Di Milia ve Birdi (2010), Papatya, Papatya ve Haşımoğlu (2008), Jimenez-Jimenez ve Cegarra-Navarro (2007), Garcia-Morales, Llorens-Montes ve Verdu-Juver (2006) ve Khandekar ve Sharma (2006) gibi çok sayıdaki amprik çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Bu bulgulara dayanarak, firmaların örgütsel öğrenme düzeyleri arttıkça finansal performans düzeylerinde artışlar yaşanacağı ifade edilebilir. Ayrıca korelasyon analizi sonuçları, inovasyon türleri ile finansal performans arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. İnovasyon ve finansal performans arasında ortaya konan bu ilişki, Dunk (2011), Kostopoulos ve diğerleri (2011), Sdiri, Ayadi ve El Elj (2010), Eren, Yücel ve Eren (2010), Rhee, Park ve Lee (2010), Grawe, Chen ve Daugherty (2009) ve Zehir ve Özşahin (2006), gibi pek çok araştırma sonucu ile desteklenmektedir. Buradan hareketle, inovasyon düzeyleri yüksek olan firmaların inovasyon düzeyleri düşük olan firmalara nazaran daha yüksek performans düzeylerine sahip oldukları belirtilebilir.

Örgütsel öğrenmenin finansal performans üzerindeki etkisinde inovasyon türlerinin (ürün inovasyonu, süreç inovasyonu) aracılık etkisini belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, inovasyon türlerinin, örgütsel öğrenmenin finansal performans üzerindeki etkisinde kısmi veya tam aracılık etkisine sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel öğrenmenin finansal performans üzerindeki etkisinde inovasyonun aracılık rolünü incelemeye yönelik çalışma sayısının oldukça sınırlı olduğu, yapılan literatür taraması sonucunda görülmüştür. Konu özelinde, Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle (2011), Chen, Liu ve Wu (2009) ve Garcia-Morales, Llorens-Montes ve Verdu-Jover (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda da değişkenler alt boyutları kapsamında ele alınmamıştır. Bu çalışmada ise değişkenlerden sadece örgütsel öğrenme boyutsal olarak ele alınmamış, diğer değişkenler olan inovasyon ve firma performansı boyutsal açıdan incelenmiştir. Dolayısıyla, sonuçlarla ilgili kıyaslamalara yer verilememiştir. Ancak bu durum çalışmanın, bu anlamda özgün bir çalışma olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Bu bulgular ışığında, örgütsel öğrenmenin firma performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, ayrıca inovasyonun bu etkiyi güçlendirici bir değişken olduğu söylenebilir. Dolayısıyla firma performansının arzulanan düzeye ulaşabilmesi için örgütsel öğrenme ve inovasyonun birlikte ele alınması gereken değişkenler olduğu belirtilebilir.

Araştırma sonuçları çerçevesinde, çalışmanın **uygulayıcılara** yönelik önerilerini aşağıdaki başlıklar altında toplamak olasıdır:

- Değişimin temel belirleyici olduğu günümüz iş dünyasında, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri sahip oldukları öğrenme potansiyeline bağlıdır. Bu potansiyelin oluşturulması ve harekete geçirilmesi bütünsel bir bakış açısını gerekli kılmaktadır.
- Örgütsel öğrenmenin temelinde bireysel öğrenme yatmaktadır. Yöneticiler, çalışanların öğrenmelerini sağlayacak örgütsel yapıyı oluşturmak, örgütsel kültürü şekillendirmek, gerekli eğitim programlarını planlamak ve uygulamak ve bu konuda örnek teşkil etmek gibi birçok sorumluluğa sahiptirler.
- Örgütsel işleyişe yön veren belirleyici güç, insan kaynağıdır. Personel seçim sürecinde bu gerçeği dikkate alan kriterler belirlenmelidir. Bu kriterlerin başlıcaları; uzmanlık, öğrenme odaklılık, değişime açıklık, takım çalışmasına yatkınlık, yaratıcılık ve paylaşımcılık olarak sıralanabilir.

- Öğrenme, davranışlara yansıdığı zaman anlam kazanmaktadır. Örgütsel öğrenmenin değer ifade edebilmesi inovasyonlara dönüştürülmesine bağlıdır. Bunun sağlanabilmesi için yöneticiler, yeni fikirlerin özendirildiği ve ar-ge çalışmalarının desteklediği bir örgütsel kültür ve yapı oluşturmalarıdır.
- Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan ve sektörün geleceğini şekillendiren inovasyonlar, radikal ve yıkıcı inovasyonlardır. Bu inovasyonların temel kaynağı ise yeni bilgidir. Bu tür bilgilerin yaratılabilmesi için örgüt çatısı altında, düşünce kulüplerinin, tartışma platformlarının ve hayal gücü yönetimi uygulamalarının oluşturulması özendirilmelidir.
- Her yeni fikrin, ticari değeri olan inovasyona dönüşmesi olası değildir. Ancak yeni fikirler olmaksızın inovasyon oluşturmakta mümkün değildir. Dolayısıyla, örgütsel işleyişte çalışanların yeni fikirler geliştirmeye dönük motivasyonlarını kısıtıcı durumlardan kaçınılmalıdır.
- Ödüllendirme ve örgütsel kariyer sistemi, bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmeye katkıda bulunma, yeni fikirler geliştirme, yaratıcılık ve değişime açık olma gibi kriterlere göre şekillendirilmelidir.
- Performansın, çok sayıda öncülün bir araya gelmesiyle birlikte ortaya çıkan bir sonuç olduğu ve bu öncüllerin birbirleriyle karşılıklı etkileşim içerisinde bulunduğu unutulmamalıdır. Performansın oluşumuna katkıda bulunan öncüllerden herhangi birinde yaşanacak aksaklık bütün işleyişi olumsuz etkileyecektir. Dolayısıyla, öğrenme, kalite, ar-ge gibi faaliyetler örgüt geneline yayılmalıdır.
- Öğrenme ve performans düzeyi gibi örgütsel değerlendirmeler işletme ölçeğinde değil sektör ve pazar ölçeğinde yapılmalıdır. Örgütsel düzeydeki iyileşmeler, sektör ortalamasının altında kalıyorsa rekabet üstünlüğü açısından hiçbir anlam ifade etmeyecektir.

Bütün alan araştırmalarında olduğu gibi bu araştırmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Bu çalışmanın temel kısıtlayıcısı, alan araştırmasının 2009 yılı üretimden satışlar baz alınarak ISO tarafından belirlenen Türkiye'nin en büyük 500 ve en büyük ikinci 500 sanayi kuruluşu örnekleminde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Dolayısıyla, yapılacak olan değerlendirmeler sadece bu ölçekte anlamlı ve geçerli olacaktır. Bir bütün olarak ekonomide ya da sanayi sektöründe konuya yönelik bakış açısını görebilmek için farklı sektörlerde ve farklı boyutlarda çalışmalara ihtiyaç duyulacağı gerçeği unutulmamalıdır. Dolayısıyla, bölgesel ve sektörel ölçekte yapılacak olan benzer çalışmaların bir araya getirilmesiyle genel bir çerçeve ortaya konulabilecektir. Bu araştırma sonuçları, diğer sektörlerde ve farklı örneklemler üzerinde gerçekleştirilecek olan çalışmalar için bir takım yol gösterici bulgular sunabilir. Bu bulguların, diğer sektörlerde ve farklı örneklemlerde geçerli olup olmadığı, söz konusu sektörlerde ve örneklemlerde yapılacak çalışmalar sonucunda ulaşılabilecek bulgularla karşılaştırılması neticesinde görülebilir. Farklı sektörlerde ve örneklemlerde yapılacak olan araştırmalar firmaların performans düzeylerinin artırılması sürecinde örgütsel öğrenme ve inovasyon değişkenlerinin taşıdığı önemi ortaya koyacak ve yöneticilere önemli aktarımlar sağlayacaktır. Sınırlılıklardan ikincisi, toplanan verilerin katılımcıların kişisel beyanlarına dayanmasıdır. Sosyal beğenirlik düşüncesiyle katılımcılar gerçeği değil arzuladıkları durumu yansıtmış olabilirler. Bu bağlamda, oluşabilecek olumsuz sonuçların üstesinden gelebilmek adına veriler farklı kaynaklardan derlenebilir.

Bu çerçevede **araştırmacılara** yönelik olarak sunulan öneriler şu başlıklar altında sıralanabilir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012):

- Bu çalışmada ele alınmayan örgütsel öğrenmeye, inovasyona ve finansal performansa ait öncüller ve sonuçlar ile bu değişkenler arasındaki ilişkileri ele alan çeşitli araştırmalar yapılabilir.
- Örgütsel öğrenme, inovasyon ve finansal performans arasındaki ilişki farklı büyüklükteki işletmeler üzerinde karşılaştırmalı olarak analiz edilebilir.
- Örgütlerin insan kaynakları politika ve uygulamaları ile öğrenme, inovasyon ve/veya performans düzeyleri arasındaki ilişkilerin ele alındığı araştırmalar yapılabilir.
- Çalışmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkiler üzerine kalitatif araştırmalar gerçekleştirilebilir.

KAYNAKLAR

- AKINCI, Serkan; AKSOY, Şafak; ATILGAN, Eda, (2004), “Adoption of Internet Banking among Sophisticated Consumer Segment in an Advanced Developing Country”, *International Journal of Bank Marketing*, 22(3), 212-232.
- ALEGRE, Joaquin; CHIVA, Ricardo, (2009), “Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning Capability and Performance in the Ceramic Tiles Industry”, *Working Papers*, Instituto Valenciano de Investigaciones Economicas,
- ARGYRIS, Chris, (1999), *On Organizational Learning*, Second Edition, Blackwell Publishing, Massachusetts.
- ARSLAN, Fatma Müge, (1998), “Yeni Ürünlerin Performansının Ölçümünde Kullanılabilecek Kriterler”, *Öneri*, 2(9), 257-264.
- AVCI, Umut, (2005), İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, Isparta.
- AXSON, David A., (2010), *The Management Mythbuster*, John Wiley & Sons., New Jersey.
- BARON, Reuben M.; KENNY, David 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.
- BESSANT, John; BUCKINGHAM, Joanna, (1993), “Innovation and Organizational Learning: The Case of Computer-Aided Production Management”, *British J. of Management*, (4), 219-234.
- CALANTONE, Rogeer J.; CAVUSGIL, S. Tamer; ZHAO, Yushan, (2002), “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance”, *Industrial Marketing Management*, (31), 515-524.
- CAVUSGIL, S. Tamer; CALANTONE, Roger J.; ZHAO, Yushan, (2003), “Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(1), 6-21.
- CHANAL, Valerie, (2004), “Innovation Management and Organizational Learning: A Discursive Approach”, *European Journal of Innovation Management*, 7(1), 56-64.

- CHEN, Jiang; LIU, Zhi-Cheng; WU, Neng-Quan, (2009), “Relationships Between Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination”, International Conference on Information Management, 26-27 December, p. 488-492, Xi’an, China,
- CHUANG, Li-Min, (2005), “An Empirical Study of the Construction of Measuring Model for Organizational Innovation in Taiwanese High-Tech Enterprises”, Journal of American Academy of Business, 6(1), 299-304.
- COOPER, Robert G., (1984), “The Performance Impact of Product Innovation Strategies”, European Journal of Marketing, 18(5), 5-54.
- DAMANPOUR Fariborz; EVAN William M., (1984), “Organizational Innovation and Performance: The Problem of ‘Organizational Lag’”, Administrative Science Quarterly, 29(3), 392-409.
- DAMANPOUR Fariborz; SCHNEIDER, Marguerite, (2006), “Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers”, British Journal of Management, 17(3), 215-235.
- DAMANPOUR Fariborz; WALKER, Richard M., AVELLANEDA, Claudia N., (2009), “Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations”, Journal of Management Studies, 46(4), 650-675.
- DHARMADASA, Pradeep, (2009), Organisational Learning, Innovation and Performance in Family-Controlled Manufacturing Small and Medium-Sized Enterprises (Smes) in Australia, Bond University, Faculty of Business, Queensland.
- DI MILIA, Lee; BIRDI, Kamal, (2010), “The relationship Between Multiple Levels of Learning Practices and Objective and Subjective Organizational Financial Performance”, Journal of Organizational Behavior, (31), 481-498.
- DUNK, Alan S., (2011), “Product Innovation, Budgetary Control, and The Financial Performance of Firms”, The British Accounting Review, 43(2), 102-111.
- EREN, M. Şule; YÜCEL, Rahmi; EREN, S. Selim, (2010), “Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Journal of Yasar University, 18(5), 3102-3116.
- ESHLAGHY, Abbas Toloie; MAATOFI, Alireza, (2011), “Learning Orientation, Innovation and Performance: Evidence from Small-Sized Business Firms in Iran”, European Journal of Social Science, 19(1), 114-122.
- FLYNN, Michael; DOOLEY, L.; O’SULLIVAN, D.; CORMICAN, K., (2003). “Idea Management for Organisational Innovation”, International Journal of Innovation Management, 7(4), 417-442.
- GARCIA-MORALES, Victor J.; LLORENS-MONTES, Francisco; VERDU-JOVER, Antonio, (2007), “Influence of Personal Mastery on Organizational Performance

- Through Organizational Learning and Innovation in Large Firms and SMEs”, *Technovation*, (27), 547-568.
- GARCIA-MORALES, Victor J.; LLORENS-MONTES, Francisco; VERDU-JOVER, Antonio, (2006), “Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship”, *Industrial Management + Data Systems*, 106(1/2), 21-42.
- GETHA-TAYLOR, Heather, (2008), “Learning Indicators and collaborative Capacity: Applying Action Learning Principles to the US Department of Homeland Security”, *Public Administration Quarterly*, 32(2), 125-146.
- GRAWÉ, Scott J.; CHEN, Haozhe, DAUGHERTY, Patricia J., (2009), “The Relationship Between Strategic Orientation, Service Innovation, and Performance”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(4), 282-300.
- GUNDAY, Gurhan; ULUSOY, Gunduz; KILIÇ, Kemal; ALPKAN, Lutfihak, (2011), “Effects of Innovation Types on Firm Performance”, *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.
- GÜLEŞ, Hasan Kürşat; BÜLBÜL, Hasan, (2003), “İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(1), 40-63.
- HANSEN, Gary S.; WERNERFELT, Birger, (1989), “Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors”, *Strategic Management Journal*, (10), 399-411.
- HENARD, David H.; SZYMANSKI, David M., (2001), “Why Some New Product are More Successful than Others”, *Journal of Marketing Research*, 38(3), 362-375.
- HO, Li-an, (2008), “What Affects Organizational Performance? The Linking of Learning and Knowledge Management”, *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1234-1254.
- HULT, G. Tomas M.; HURLEY, Robert F.; KNIGHT, Gary A., (2004), “Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance”, *Industrial Marketing Management*, (33), 429-438.
- ISO, (2010a), “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2009”, *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*. 533(Ağustos), 96-125.
- ISO, (2010b), “Türkiye’nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2009”, *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, 534(Eylül), 76-105.
- JEREZ-GOMEZ, Pilar; CESPEDES-LORENTE, Jose; VALLE-CABRERA, Ramon, (2005), “Organizational Learning Capability: A Proposal of measurement”, *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725.
- JIAN, Yang; LAN, Hailin, (2010), “The Moderating Role of Organizational Learning in the Relationship between Organizational Innovation and Performance”, *The 4th International Congerence on Management and Service Science*, August 24-26,

Wuhan, China.

- JIMENEZ-JIMENEZ, Daniel; CEGARRA-NAVARRO, Juan G., (2007), "The Performance Effect of Organizational Learning and Market Orientation", *Industrial Marketing Management*, 36(6), 694-708.
- JIMENEZ-JIMENEZ, Daniel; SANZ-VALLE Raquel, (2011), "Innovation, Organizational Learning, and Performance", *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- KAMIEN, Morton I.; SCHWARTZ, Nancy L., (1982), *Market Structure and Innovation*, Cambridge University Press. New York.
- KARABAĞ, Solmaz Filiz, (2008), *Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- KESKİN, Halit, (2006), "Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs: An Extended Model" *European Journal of Innovation Manage*, 9(4), 396-417.
- KEYES, Jessica, (2006), *Knowledge Management, Business Intelligence, and Content Management*, Auerbach Publications, New York.
- KHANDEKAR, Aradhana; SHARMA, Anuradha, (2006), "Organizational Learning and Performance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context", *Education + Training*, 48(8/9), 682-692.
- KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo, (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- KOSTOPOULOS, Konstantinos; PAPALEXANDRIS, Alexandros; PAPACHRONI, Margarita; IOANNOU, George, (2011), "Absorptive Capacity, Innovation, and Financial Performance", *Journal of Business Research*, 64(12), 1335-1343.
- LIAO, Shu-hsien; WU, Chi-Chuan, (2010), "System Perspective of Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Innovation", *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1096-1103.
- LIAO, Shu-Hsien; WU, Chi-Chuan, (2009), "The Relationship Among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance", *International Journal of Business and Management*, 4(4), 64-76.
- LIN, Carol Yeh-Yun; CHEN, Masiv Yi-Ching, (2007), "Does Innovation Lead to Performance? An Empirical Study of SMEs in Taiwan", *Management Research News*, 30(2), 115-132.
- LIN, Chin-Yen; KUO, Tsung-Hsien, (2007), "The Mediate Effect of Learning and Knowledge on Organizational Performance", *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 1066-1083.
- LUECKE, Richard, (2008), *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık (Çev.: Turan Parlak)*, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

- MA'ATOOFI, Ali Reza; TAJEDDINI, Kayhan, (2010), “The Effect of Entrepreneurship Orientation on Learning Orientation and Innovation: A Study of Small-Sized Business Firms in Iran”, International Journal of Trade, Economics and Finance, 1(3), 254-260.
- MAZZAROL, Tim; REBOUD, Sophie, (2005), “Customers as Predictors of Rent Returns to Innovation in Small Firms—An Exploratory Study”, International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 5(5/6), 483-494.
- MINER, Anne S.; ROBINSON, David F., (1994), “Organizational and Population Level Learning as Engines for Career Transitions”, Journal of Organizational Behavior, 15(4), 345-364.
- MORDEN, Tony, (2007), Principles of Strategic Management, Ashgate Publishing, Burlington.
- NOLAS, Sevasti-Melissa, (2006), “Learning as Support for Organizational Innovation: Possibilities and Limitations”, World Futures, 62(3), 240-260.
- NONAKA, Ikujiro, (1994), “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, Organization Science, 5(1), 14-37.
- O'DELL, Carla; LEAVITT, Paige, (2004). The Executive's Role in Knowledge Management, America Productivity & Quality Center, Houston.
- OTERO-NEIRA, Carmen; LINDMAN, Martti T.; FERNANDEZ, Maria J., (2009), “Innovation and Performance in SME Furniture Industries: An International Comparative Case Study”, Marketing Intelligence & Planning, 27(2), 216-232.
- ÖZDEMİR, Bahattin, (2006), Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut; BİÇKES, Mehmet, (2012), “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
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut; KANIGÜR, Sevgi, (2009), “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”, KMU İİBF Dergisi, 11(16): 53-82.
- PAPATYA, Nurhan; PAPATYA, Gürcan; HAMŞİOĞLU, A. Buğra, (2008). “Yenilik, Pazar Yönlülük ve Örgütsel Öğrenmenin İşletme Performansına Etkisi: Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletmede Araştırılması”, 7. Anadolu İşletmecilik Kongresi, 8-10 Mayıs, s. 463-476, Hitit Üniversitesi İİBF, Çorum.
- PEREZ LOPEZ, Susana; MONTES PEON, Jose Manuel; JOSE V. ORDAS, Camilo, (2005), “Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance”, The Learning Organization, 12(3), 227-245.
- PITT, Michael; TUCKER, Matthew, (2008), “Performance Measurement in Facilities Management: Driving Innovation?”, Property Management, 26(4), 241-254.

- REISSNER, Stefanie C., (2005), "Learning and Innovation: A Narrative Analysis", *Journal of Organizational Change Management*, 18(5), 482-494.
- RHEE, Jaehoon; PARK, Taekyung; LEE, Do Hyung, (2010), "Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation", *Technovation*, 30(1), 65-75.
- RHODES, Jo; LOK, Peter; YU-YUAN HUNG, Richard; FANG, Shih-Chieh, (2008), "An Integrative Model of Organizational Learning and Social Capital on Effective Knowledge Transfer and Perceived Organizational Performance", *Journal of Workplace Learning*, 20(4), 246-247.
- SAROOGHI, Hessamoddin; LIBAERS, Dirk; BURKEMPER, Andrew, (2015), "Examining the Relationship Between Creativity and Innovation: A Meta-Analysis of Organizational, Cultural, and Environmental Factors", *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714-731.
- SDIRI, Hanen; AYADI, Mohamed; EL ELJ, Moez, (2010), "Innovation and Performance: An Empirical Study of Tunisian Service Firms", *Journal of Innovation and Business Best Practices*, 1(1), 1-8.
- SERPER, Özer; AYTAÇ, Mustafa, (2000), *Örnekleme, Ezgi Kitabevi, Bursa.*
- SMEDS, Riitta, (1997), "Organizational Learning and Innovation Through Tailored Simulation Games: Two Process Re-Engineering Case Studies", *Knowledge and Process Management*, 4(1), 22-33.
- THERIN, François, (2002), "Organizational Learning and Innovation in High-Tech Small Firms", *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences*, 6-9 January, IEEE Computer Society, USA.
- TSANG, Eric W. K., (1999), "A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances", *Journal of World Business*, 34(3), 211-229.
- VAKOLA, Maria; REZGUI, Yacine, (2000), "Organisational Learning And Innovation in The Construction Industry", *The Learning Organization*, 7(4), 174-183.
- VAN AUKEN, Howard; MADRID-GUIJARRO, Antonia; GARCIA-PEREZ-DE-LEMA, Domingo, (2008), "Innovation and Performance in Spanish Manufacturing SMEs", *International Journal Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(1), 36-56.
- VENKATRAMAN, Natarjan; RAMANUJAM, Vasudevan, (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- WEERAWARDENA, Jay; O'CASS, Aron; JULIAN, Craig, (2006), "Does Industry Matter? Examining the role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance", *Journal of Business Research*, 59(1), 37-45.
- YAMIN, Shahid; MAVONDO, Felix; GUNASEKARAN, A.; SARROS, James C., (1997). "A Study of Competitive Strategy, Organisational Innovation and

- Organisational Performance among Australian Manufacturing Companies”, *International Journal Production Economics*, 5(2), 161-172.
- YUKL, Gary, (2009), “Leading Organizational Learning: Reflections on Theory and Research”, *The Leadership Quarterly*, 20(1), 2009, p. 49-53.
- ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard, (2002), “Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension”, *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- ZEHİR, Cemal; ÖZŞAHİN, Mehtap, (2006), “Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Örgütsel, Çevresel Faktörler ve Firma Performansı İlişkisi: İmalat Sektöründe Bir Saha Çalışması”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(1), 137-157.