

## KURUMSAL YETKİNLİKLERİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ÜRETİM FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Müfide Şule EREN**

Yrd. Doç. Dr., ÇOMÜ, Biga İİBF, İşletme Bölümü, eren.sule@gmail.com

**Mustafa KAPLAN**

Arş.Gör., ÇOMÜ, Biga UBYO, Ulus. Tic. Loj. ve İşl. Bölümü, mkaplan17@gmail.com

**ÖZET:** Bu çalışmanın amacı, öğrenme odaklılık, örgütsel hafıza, etik iklim, takım ruhu ve yenilik yetkinliği değişkenlerinin örgüt performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, literatürdeki kuramsal tartışmalar ve araştırma bulguları dikkate alınarak araştırmanın hipotezleri belirlenmiştir. Araştırma hipotezleri, Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren özel üretim işletmelerinin 609 yöneticisinden anket yöntemi ile elde edilen veriler kullanılarak test edilmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, faktör, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Analiz sonuçları, yenilik yetkinliğinin nicel performans üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca öğrenme odaklılık, etik iklim, takım ruhu ve yenilik yetkinliği değişkenlerinin nitel performans üzerinde olumlu yönde etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer bulgu, öğrenme odaklılık ve yenilik yetkinliği değişkenlerinin genel örgüt performansı üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğuna işaret etmektedir. Çalışmanın sonunda uygulamacılar ve araştırmacılar için öneriler sunulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal yetkinlikler, örgütsel performans, üretim sektörü, yöneticiler

### THE EFFECTS OF CORPORATE COMPETENCIES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A SURVEY IN MANUFACTURING FIRMS

**ABSTRACT:** The aim of this study is to investigate the effects of learning orientation, organizational memory, ethical climate, team spirit and innovation competency on organizational performance. In this context, the research hypotheses were determined in the light of theoretical discussions and empirical findings in the literature and tested by the data obtained via questionnaire method from 609 managers working in private manufacturing organizations operating in Kocaeli province. Descriptive statistical methods, factor, correlation and regression analyses were used to analyze the data. Analysis results revealed that innovation competency have positive effects on quantitative performance. Additionally, learning orientation, ethical climate, team spirit, and innovation competency were found to have positive effects on qualitative performance. Another finding indicated that learning orientation and innovation competency have positive effects on organizational performance. Implications for researchers and managers are discussed at the end.

**Key Words:** Corporate competencies, organizational performance, manufacturing industry, managers

**JEL Classification Codes:** M10, M14, L25

## 1. GİRİŞ

Günümüzde, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için değişen çevre koşullarına hızlı biçimde uyum sağlamaları gerekmektedir. Değişime uyum sağlayabilmek için ise bilgiye sahip olmak gerekmektedir. Son yıllarda bilgi teknolojilerinde meydana gelen hızlı değişim de dikkate alındığında sadece bilgiyi üreten ve kullanan işletmelerin başarılı olabileceği yeni ekonomik ortamda, bilgiye sahip olmanın önemini vurgulayan birçok farklı kavram ortaya çıkmıştır. Yeni kavramların işletmelerce benimsenerek işletme kültürünün bir parçası haline getirilmeye çalışılmasının temel nedeni, bu kavramların işletmelerin performanslarını arttırarak rekabet avantajına katkı sağlama potansiyeli barındırmalarıdır.

Bu kavramlardan biri olan öğrenme odaklılık günümüzde rekabet avantajı yaratan en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir. Örgüt içerisindeki bilgi düzeyini artırarak, müşteri değeri yaratan öğrenme odaklılık, müşterilerin firmaya olan güven ve bağlılıklarını da artırır (Vijande vd., 2005, s. 193).

Sadece öğrenme ile elde edilebilen bilginin rekabet avantajı sağlayan en temel unsur olarak tanımlanmasıyla birlikte, geçmiş deneyimlerden elde edilen bilgilerin oluşturduğu örgütsel hafıza kavramı da önem kazanmıştır. Bu bağlamda örgüt üyelerinin kişisel hafızaları ve örgüt içindeki içsel hafıza harmanlanarak örgütsel hafıza meydana gelmektedir.

Etik iklim olgusu da son yıllarda literatürde üzerinde sıklıkla durulan kavramlardan birisidir. Etik iklim, işletmelerde beklenen, desteklenen ve ödüllendirilen davranışlar olarak ifade edilmektedir (Schneider ve Rentsch 1988, s. 183). Sayğan ve Bedük'e (2013, s. 9) göre etik iklim çalışanların örgüt kültürünün etiksel boyutuyla ilgili gözlem ve görüşlerinden oluşmaktadır.

Takım ruhu kavramı ise günümüzde rekabet yaratan en önemli olgularından biri olarak görülmektedir. Bunun temel nedeni ise her gün değişen, gelişen ve rekabet yoğunluğunun arttığı günümüz koşullarında bireysel karar verme ve bireysel olarak harekete geçmenin yetersiz kalmasıdır. Dolayısıyla gerekli olan bilgi, yetenek ve deneyime sahip kişiler örgüt çatısı altında bir araya getirilip takım ruhu ekseninde çalışmaları sağlanmalıdır.

Yenilik yetkinliği yeni veya geliştirilmiş ürün ve süreçlerin kullanılması olarak tanımlanabilmekte ve işletmeler için belirleyiciliği olan önemli bir kavram olarak görülmektedir. Son zamanlarda globalleşmenin de etkisiyle uluslararası pazarlar arasındaki sınırlar kalkmış, özellikle müşteri istek ve ihtiyaçlarında farklı tanımlamalar ve satın alma davranışları görülmeye başlanmıştır. Bu bağlamda Cumming'e (1998, ss.27-28) göre işletmeler, kaliteli ürün sunmanın ötesinde, mal, hizmet ve süreçlerine artı bir değer ilave edebildikleri ve bunları rakiplerinden daha farklı ve daha üstün hale getirebildikleri ölçüde zorlayıcı rekabet ortamında ayakta kalabilmektedirler. Örgüt tarafından gerçekleştirilecek yenilikle birlikte, örgüt üyelerinin pazarla ilgili değişimlerin üstesinden gelebilmek adına yenilikçi ürün ve hizmetler ortaya koymaları, üyeleri cesaretlendirerek örgüt performansını arttırmaktadır (Matsuo, 2006, s. 244).

Porter'a (1991) göre örgütün yürüttüğü stratejiler, örgütsel performansı yansıtmaktadır. Firma stratejisi, bir endüstri içindeki rekabet ortamında, rekabet avantajının elde edilmesi ve sürdürülmesi için kullanılacak araçlar ile izlenilecek yolların seçilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi ile ilgili karar verme süreçlerinin toplamı olarak ifade edilirken örgütsel performans da bu stratejilerin belirli bir dönem sonunda uygulamalardaki ve çıktılardaki hedeflere ulaşma derecesini, yani başarı düzeyini temsil etmektedir. Hagedoorn ve Cloodt (2003) ise örgütsel performansı, temel ekonomik amaçlara ulaşma düzeyinin yanı sıra, işletmenin değişen çevre koşullarına uyum becerisinin göstergesi ve rekabetteki varlığının sürdürülebilirliğinde yenilik başarısı ile yakından ilgili olarak tanımlamıştır.

Bu çalışmanın amacı, öğrenme odaklılık, örgütsel hafıza, etik iklim, takım ruhu ve yenilik yetkinliği ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Literatürde bu değişkenler ile örgütsel performans arasındaki ilişkiler ayrı ayrı incelenmiş olmakla birlikte bu değişkenler ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi bütünsel olarak ortaya koyan bir araştırmaya rastlanmaması ve önceki araştırmalarda araştırmacılara yönelik olarak örgütsel performansı etkileyen farklı değişkenlerin bir arada ele alınmasına ilişkin ortaya konan öneriler araştırmanın ortaya konmasına yönelik temel motivasyonu oluşturmuştur. Araştırmanın genel yapısı ise şu şekilde düzenlenmiştir. İlk olarak öğrenme odaklılık, örgütsel hafıza, etik iklim, takım ruhu, yenilik yetkinliği ve işletme performansı ile ilgili literatür gözden geçirilmektedir. Sonrasında öğrenme odaklılık, örgütsel hafıza, etik iklim, takım ruhu ve yenilik yetkinliği ile işletme performansı arasındaki ilişki ile ilgili hipotezler ortaya konmaktadır. Sonraki bölümde ise, oluşturulan hipotezler Türkiye'de faaliyet gösteren 609 üretim firmasından yapılandırılmış anket yoluyla elde edilen verilerle test edilmektedir. Bunun yanı sıra veri toplama yöntemi ve veri toplama aracı ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Son olarak ise, araştırmanın bulguları paylaşılmakta, uygulamacılar ve gelecek çalışmalar için öneriler sunulmaktadır.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER**

## 2.1. Örgütsel Performans

Bir firmanın stratejisi, bulunduğu endüstri içindeki rekabet ortamında, rekabet avantajını elde etmesi ve sürdürmesi için kullanacağı araçlar ile izleyeceği yolların seçilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi ile ilgili karar verme süreçlerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Porter, 1991). Bu açıdan bakıldığında örgütsel performans genel bir ifade ile, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin olarak satışlar ve pazar paylarındaki büyüme ve karlılığın yanı sıra firmanın genel stratejik amaçlarında başarı olarak ifade edilmektedir (Hult vd., 2004, s. 430-431; Eren vd., 2013, s. 4877).

Örgütsel performans, örgütün amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirdiğini tespit edebilmek için ölçülmekte (Bakoğlu 2001, s. 39), ve bunun yanı sıra işletmelere, sorunlarının kaynaklarını ve başarı veya başarısızlıklarının altında yatan temel nedenleri saptamaya yönelik yararlı bilgiler sağlamaktadır (Hayes vd., 1995, s. 153).

Günümüzde örgütler, geçmişteki faaliyetlerini değerlendirmek ve gelecekle alakalı kararlar alabilmek için performans ölçütü kullanılmaktadır. Özellikle son yıllarda artan rekabet ve bilgi teknolojilerindeki değişimler örgütleri karmaşık hale getirmekte, performans ölçütü olarak da sadece finansal ölçütlerin kullanılması yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda performans ölçütleri; nicel (finansal) performans ve nitel (finansal olmayan) performans olarak ikiye ayrılabilir (Eren vd., 2010, s. 3107). Karlılık, ciro, üretim miktarı, maliyetler ve hisse değeri gibi parametreler, finansal (nicel) ölçütler olarak kullanılırken; verimlilik, kalite, müşteri tatmini, üretimde değer yaratma, teknolojik etkinlik, yeni ürün geliştirme, çalışma yaşamının kalitesi, pazar payı ve kamu sorumluluğu gibi parametreler finansal olmayan (nitel) performans olarak ifade edilmektedir.

## 2.2. Öğrenme Odaklılık ve Örgütsel Performans

Kişileri yeni yaklaşımlar geliştirerek yeni bilgi edinme ve bunu paylaşma yönünde sonsuz çaba göstermeye yönlendiren süreç, öğrenme olarak ifade edilmektedir (Liu vd., 2002, s. 368). Bir diğer ifadeyle öğrenme, istenilen sonuçlara ulaşabilmek için davranışların ve eylemlerin değiştirilmesi ile yeni bilgi ve sezgisel kavrayış kazanma sürecidir (Aydınlı 2005, s. 82). Düşünce ve eylem arasındaki bağı oluşturan öğrenme Argyris'e (1991, s. 101) göre, yalnızca yeni bir bilginin farklı bir biçime dönüştürülmesi sırasında meydana gelebilmektedir.

Öğrenme; kişisel düzeyde, grup düzeyinde ve organizasyon düzeyinde olmak üzere üç şekilde meydana gelebilmektedir. Kişinin çevresine ait yeni veya önceki bilgilere ulaşması, algılayıp anlaması, yorumlaması, bunlarla tecrübeler edinmesi ve ulaştığı sonuçlara göre davranışlarını ayarlaması kişisel düzeyde öğrenme; kişisel düzeyde 'öğrenmiş olan' bireylerin, öğrendiklerini grup içinde paylaşarak birlikte yorumlamaları grup düzeyinde öğrenme; grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve isteyenin kolayca ulaşabileceği ortak noktada buluşabilmesi ise organizasyon düzeyinde öğrenme olarak tanımlanmaktadır (Koçel 2005, s. 435).

Örgütlerde kişisel düzeyde başlayıp, grup ve organizasyon düzeyinde öğrenme ile devam eden ve örgütsel öğrenme ile sonuçlanan bir süreç olarak öğrenen örgüt kavramı kullanılmaktadır. Bu kavram; "bilgi yaratma, elde etme, paylaşma, bu bilgiyi ve yeni görüşleri değiştirmek için kullanma" sürecidir (Atak ve Atik 2007, s. 64) ve en temel ifadeyle, örgütlerin kendi sorunlarını çözmeye, yeni fikirler yaratmak için kapasitelerini artırma ve kendi geleceklerini belirlemelerini mümkün kılan hayati bir yetenek olarak tanımlanmaktadır (Chen vd., 2003, s. 74).

Örgütlerdeki öğrenme ihtiyacı, öğrenme odaklılık kavramını da literatüre yerleştirmiştir. Örgütsel öğrenme yeteneğini oluşturan faktörlerden olan öğrenme odaklılık; bilgi yaratıp dağıtma ve kullanma yeteneğini tanımlayan bir örgütsel değerler çerçevesi biçiminde tanımlanmaktadır (Hult vd., 2001, s. 179). Bunun yanı sıra öğrenme odaklılık mevcut inanç ve uygulamaların örgüt performansını en üst düzeye çıkarma becerisini sorgulama derecesini de belirtmektedir (Chul, 2013, s. 56).

Son yıllarda bilgi teknolojilerinde meydana gelen hızlı değişim ve gelişme de dikkate alındığında öğrenme odaklılık, örgütlerin pazardaki ve rakiplerin faaliyetlerindeki değişikliklere ilişkin bilgi edinmeyi, edinilen bilgilerin nasıl yorumlanıp uygulanacağını etkilemektedir (Hurley ve Hult 1998, s. 45). Bu bağlamda, öğrenme odaklılık, işletmelere yüksek düzeyde esneklik ve uyum kabiliyeti sağladığı için, işletmelerin yeni teknoloji, fikir ve ürünlere hızlı bir biçimde uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır

(Hurley ve Hult 1998, ss. 43-44). Bununla birlikte öğrenme odaklılık, pazara odaklanmanın da ötesinde bir kavram olup örgüt üyelerinin cesaretini artırmakta ve daha fazla öğrenmenin ortaya çıkmasına doğrudan neden olmaktadır. (Baker ve Sinkula, 1999, s. 412).

Öğrenme odaklılık, örgütlerin mevcut inanç ve uygulamaları ile performanslarını en üst seviyeye ulaştırıp ulaştıramadığı ile ilgili bir olgudur (Chul 2013, s. 56). Literatürde daha önce ortaya konan çalışmalar, öğrenme odaklılığın örgüt performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir (Calantone vd., 2002; Cheeverug ve Ussahawanitchakit, 2008; Choi ve Chen, 2012; Chul, 2013; Hakala 2013; Jiang ve Li, 2008; Jimenez ve Sanz-Valle, 2011; Lin vd., 2008; Peltier vd. 2012; Suliyanto ve Rahab, 2012). Yapılan bu açıklamalar çerçevesinde aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

*H1a: Öğrenme odaklılık, örgütün nicel performansını pozitif yönde etkilemektedir.*

*H1b: Öğrenme odaklılık, örgütün nitel performansını pozitif yönde etkilemektedir.*

*H1c: Öğrenme odaklılık, örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir.*

### **2.3. Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Performans**

Örgütün dış çevreden alıp kendi içinde şekillendirdiği veriler örgütsel bilgiyi oluşturmaktadır. Bu bilginin örgüt için faydalı olup gelecekte de kullanılabilmesi için sahip olduğu bilgiyi birleştirmesi, yeni bilgiler oluşturmaları ve bunları paylaşması gerekmektedir. Bu aşamada örgütsel hafıza kavramı gündeme gelmektedir.

Literatürde örgütsel hafıza kavramı incelendiğinde çok çeşitli tanımlarla karşılaşılmaktadır. Bunun nedeni örgütsel hafıza kavramının, köklerini sosyolojiden alması, ayrı bilim dallarında da bu kavramın yeniden yorumlanıp tanımlanmasıdır (Stein 1995, s. 19). Walsh ve Ungson'a (1991) göre örgütsel hafıza, örgütün geçmişinde depolanmış bilgileri içinde bulunan durumdaki kararlarla ilgili hale getiren yapıdır. Bir diğer deyişle örgütsel hafıza, örgüt üyelerinin kişisel hafızalarını ve örgüt içindeki işsel hafızayı bünyesinde barındıran bir kavramdır (Moorman ve Miner 1997, s. 92). Croasdell (2001) ise örgütsel hafızayı kolektif bilginin saklanması, betimlenmesi ve paylaşılması olarak tanımlamıştır.

Farklı tanımlamaları yapılmış olan örgütsel hafıza olgusuyla ilgili belli başlı varsayımlar mevcuttur. Akgün ve diğerleri (2005, s. 4) bu varsayımları şu şekilde belirtmişlerdir:

1) Örgütler, çevrelerinden aldıkları bilgiyi bir işleme sürecine tabi tutmaktadırlar. Bilgi işleme sistemleri olarak örgütler tıpkı insanlar gibi benzer işlevde bir hafızaya sahiptirler.

2) Örgütler sadece bilgiyi işlemekle sınırlı kalmayıp bilgiyi yorumlama yeteneğine de sahiptirler. Çevreyle ilgili çok çeşitli tanımlama ve yorumlar yapıldığından işletmelerin çevrelerindeki olaylarla ilgili tarama, yorumlama ve teşhis etmeye yönelik bilgi işleme mekanizmaları geliştirmeleri gerekmektedir.

Moorman ve Miner (1997), örgütsel hafızanın iki temel rol ile finansal performansa katkı sağlayabileceğini, bu iki temel rolün de, yorum ve eylem planı olduğunu belirtmişlerdir. Yine Moorman ve Miner'ın (1997) araştırmalarında elde ettikleri sonuçlara göre örgütsel hafızanın, kısa dönemli finansal performans üzerinde pozitif yönde etkisi olmaktadır. Hanvanich ve diğerleri (2006), yaptıkları çalışmada örgütsel hafızanın örgüt performansına olumlu yönde etki yaptığı sonucuna ulaşmışlar ve özellikle çevresel koşulların daha istikrarlı olduğu koşullarda bu etkinin daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

*H2a: Örgütsel hafıza, örgütün nicel performansını pozitif yönde etkilemektedir.*

*H2b: Örgütsel hafıza, örgütün nitel performansını pozitif yönde etkilemektedir.*

*H2c: Örgütsel hafıza, örgütsel performans üzerinde pozitif yönde etkilemektedir.*

#### 2.4. Etik İklim ve Örgütsel Performans

Özellikle son yıllarda araştırmacıların dikkatini çekmeye başlayan etik konusu ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmış, çalışma yaşamında etik uygulamalar ve etik karar verme gibi konular açıklığa kavuşturulmaya çalışılmış ve bu bağlamda etik iklimle ilgili çeşitli tanımlar ortaya konmuştur.

Hayatın her alanında olan, vazgeçilmesi imkânsız bir kavram olan etik, neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi neyin kötü, neyin faydalı neyin zararlı olduğunu tanımlayan standartlar bütünü şeklinde ifade edilmektedir. (Engel vd., 1995, s. 914).

İklim sözcüğü ise eğilim, yönelme anlamlarına gelip işletme literatüründe kullanılan anlamıyla örgütteki mevcut koşulların çalışan tarafından algılanış biçimini ifade etmektedir. Dolayısıyla, iklim örgütteki beşeri ilişkilerin niteliğini ifade eden bir kavram olarak görülmektedir (Şişman 2001, s. 47).

Etik iklim, örgüt iklimi ve örgütsel kültür kavramlarının yansıması olarak görülmektedir. Örgütsel kültürün etik boyutları etik iklim kavramını yansıtırken, örgütün yöntem ve uygulamalarına ilişkin alguların paylaşımı ise iş iklimini yansıtmaktadır. Dolayısıyla ‘iş iklimi’, ‘örgüt kültürü’ ve ‘etik’ (örgütte meydana gelen etik sorunlar) kavramlarının birleşiminden ‘etik iklim’ kavramı ortaya çıkmıştır. Etik iklim; örgüt kültürünün etik görünümüne ilişkin paylaşılan algular olarak tanımlanmaktadır (Sağnak 2005, ss. 203-204). Victor ve Cullen (1988, s. 101) ise etik iklimi, etik içeriğe sahip örgütsel aşamalar ve uygulamalardaki hakim olan algı şeklinde tanımlamıştır. Parboteeah ve diğerlerine (2005, s. 461) göre etik iklim örgütte neyin doğru neyin yanlış kabul edildiğini tanımlayan kurumsallaşmış örgütsel uygulamalar ve işlemler biçiminde tanımlanmaktadır. Bu bağlamda bir işletmenin etik iklimi; hangi davranışın doğru olduğu ve etik sorunların nasıl üstesinden gelinebileceği konusundaki paylaşılmış düşünceler topluluğu olarak görülmektedir (Saygan ve Bedük 2013, s. 9).

Etik iklim, bir organizasyonda ahlaki açıdan tartışma yaratabilecek konuların nasıl çözümlenmesi gerektiği ve etik olarak doğru davranışın ne olduğu ile ilgili paylaşılan algıyı temsil etmektedir (Deshpande 1996, s. 655). Ayrıca etik iklim, çalışanlara problemleri değerlendirme ve alternatifleri göz önünde tutmada yardımcı olarak karar vermeleri konusunda da yol göstermektedir. Etik iklim aynı zamanda çalışanların hem hangi problemleri etik ile ilişkilendirdiklerini hem de bu sorunları anlama, ölçme ve çözme konusunda hangi ahlak ölçülerini kullandıklarını belirlemektedir (Barnett ve Schubert 2002, ss. 281-289).

Victor ve Cullen (1988)’ın öncülük ettiği etik iklim çalışmaları sonucunda etik iklim modeli oluşturulmuştur. Tablo 1’de görüldüğü gibi bu model iki boyuta ayrılmış, bu boyutlardan birini etik ölçütler, diğerini ise analiz düzeyleri oluşturmuştur (Parboteeah vd., 2005, s. 461).

**Tablo 1:** Etik İklim Boyutları

	ANALİZ DÜZEYİ			
		Bireysel	Yerel	Evrensel
ETİK ÖLÇÜTLER	Egoistlik	Kişisel Çıkar	Kurum Çıkarı	Verimlilik
	Yardımseverlik	Arkadaşlık	Takım Çıkarı	Sosyal Sorumluluk
	İlkelilik	Kişisel Ahlak	Kurum Kuralları ve Prosedürleri	Yasalar ve Mesleki Kodlar

**Kaynak:** (Victor, B. ve Cullen, J. B., 1988, “The Organization Bases of Ethical Work Climates”, Administrative Science Quarterly, No.33, s.101-125.)

Etik ölçütler boyutu, örgütsel kararların hangi etik ölçütler altında verildiğini gösterirken kullanılmaktadır (Victor ve Cullen 1988, ss. 104-107). Analiz boyutu ise etikle ilgili bir konuda karar verilirken, dikkate alınacak olan sınırları ifade etmektedir (Parboteeah vd., 2010, s. 600). Birinci boyut, örgütsel karar vermede etik ölçütleri gösterirken (egoistlik, yardımseverlik, ilkelilik); ikinci boyut, etik kararlarda referans olarak kullanılan analiz düzeylerini (bireysel, yerel, evrensel) göstermektedir. (Victor ve Cullen, 1988, ss. 101-125).

Etik iklim ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda araştırmacılar, konuya farklı açılardan yaklaşmışlardır. Berrone vd. (2005), örgütün etik bir kimlik altında çalışmasının paydaşları memnun edeceğini ve örgütün finansal performansını pozitif yönde etkileyeceğini öne sürmüşlerdir. Kim ve Brymer (2011), ise etik liderliğin çalışma ortamında memnuniyet oluşturduğunu, bunun da örgütsel bağlılığı arttırdığını ve dolayısıyla örgüt performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Yapılan çeşitli çalışmalarda etik iklimin iş tatmini sağladığı (Jaramillo vd., 2006; Schwepker, 2001; Vitell ve Davis, 1990), bunun da örgütsel bağlılığı arttırdığı (Schwepker, 2001; Trevino, 1998; Weeks vd., 2004) ifade edilmiştir. Bu değerlendirmeler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

*H3a: Etik iklim, örgütün nicel performansını pozitif yönde etkilemektedir.*

*H3b: Etik iklim, örgütün nitel performansını pozitif yönde etkilemektedir.*

*H3c: Etik iklim, örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir.*

## **2.5. Takım Ruhu ve Örgütsel Performans**

Günümüzde bir işletmenin ortaya çıkan fırsatları kullanma yeteneğinin, çoğunlukla işletmedeki yetenekli kişilerin bir araya getirilmeleri ve etkili bir şekilde yönetilmeleri ile doğru orantılı olduğu görülmektedir. Bu durumda karşımıza takım, takım ruhu, takım çalışması gibi birbirleriyle iç içe kavramlar çıkmaktadır (Sarıhan 1998, s. 276). Takım, görevlerinde bağımsız olan, sonuçların sorumluluğunu paylaşan, kendileri ve diğerleri tarafından bir ya da daha çok sosyal sistemde görülen ve ilişkilerini örgütsel sınırlar çerçevesinde yürüten bireylerin bir toplamıdır (Cohen ve Bailey 1997, s. 239). Ayrıca takım, ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenen ve sorumlu oldukları unsurlara ilişkin yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük bir grubu temsil etmektedir (Straub 2002, s. 9).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere takımlar belirli bir amaç için bir araya gelen insanlardan oluşup bu topluluğun takım adını alabilmesi için birtakım kıstasların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu kıstaslar şöyle sıralanabilir (Efil 1999, s. 3):

- 1) İki veya daha çok kişinin varlığı,
- 2) Temel bir takım amacının olması,
- 3) Amaca ulaşmak ve ulaşılan noktanın kalıcılığını sağlamak için para kaynağının sağlanması.
- 4) Zaman, materyal ve çalışma alanının ayrı olması.

İnsanların belirli bir amaç doğrultusunda bir araya getirilmesi ve amaç birliğinin oluşturulması takım sinerjisinin ve takım ruhunun temelini oluşturur. (Bateman vd., 2002, s. 216). Bir arada sinerji içerisinde çalışan oldukça güçlü bir takım, takımdaki herhangi bir kişinin gücünden çok daha fazla bir güç üretmek amacıyla takım üyelerindeki bireysel özellikleri bir araya getirir (Hoopes 2000, s. 12). Takımda sinerji yaratıp takım ruhunu oluşturabilmek için gruplaşmaların önüne geçmek gereklidir, çünkü belirli bir takım içindeki gruplaşmalar hem takımın performansını düşürür hem de takım içinde anarşi eğilimini arttırabilir (Miller ve Dess 1996, ss. 431-432).

Kendi içinde sinerjiyi sağlamış, takım ruhuna sahip ve takım çalışmasından etkin biçimde faydalanmayı başarabilen işletmelerde, teknolojinin yakından takip edilmesi, yeniliklerde artış görülmesi, kalite ve üretimin artması, maliyet oranlarının düşmesi, karar alma sürecinin hızlanması, çalışanların daha rahat ve güvenli bir ortamda çalışmasının sağlanması, verimlilik ve motivasyonun artarak işgücü devir hızının ve işe devamsızlık oranlarının düşmesi gibi çok önemli olumlu gelişmeler görülebilmektedir (Yedievli ve Ersen 1997, ss. 29-30).

Takım olarak çalışma örgütlerde verimliliği arttırmak için büyük fırsatlar sunmakta ve firmalar için giderek daha da önemli bir duruma gelmektedir. Takım çalışması örgütlerde performansı kolektif, sinerjiyi de pozitif hale getirmektedir. Bunun yanı sıra bireysel açıdan tamamlayıcı bir etki yaratmakta ve karşılıklı sorumluluk alınmasını sağlamaktadır (Montes vd., 2005, s. 1162). Senge vd. (1990)'ne göre birlikte hareket eden çalışanların oluşturduğu takımlar daha yüksek performans elde edilmesine imkan sağlamaktadır. Yapılan çalışmalarda da bu açıklamalara paralel olarak takım çalışması ile örgüt performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Montes vd., 2005; Neneh ve Zyl Van, 2012). Bu açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler ortaya konulmuştur.

*H4a: Takım ruhu, örgütün nicel performansını pozitif yönde etkilemektedir.*

*H4b: Takım ruhu, örgütün nitel performansını pozitif yönde etkilemektedir.*

*H4c: Takım ruhu, örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir.*

## 2.6. Yenilik Yetkinliği ve Örgütsel Performans

Son yıllarda gündeme gelen sosyal ve ekonomik değişim süreci, işletmeleri, yoğun ve dinamik bir ortamda faaliyetlerini devam ettirmeye zorlamaktadır (Güleş ve Bülbül 2004, s. 115). Bu aşamada yenilik hem önemli bir rekabet aracı, hem de önemli bir performans göstergesi durumuna gelmiştir. Faaliyette bulunan pazarlarda yalnızca maliyetleri azaltmak ve fiyat kırmak gibi yöntemlere bağlı bir strateji izlemek işletmelere sınırlı bir avantajdan daha fazlasını sağlayamamaktadır (Kuczmarski 1996, s. 9). Dolayısıyla işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayarak varlıklarını sürdürebilmek ve gelecekte başarılı olabilmek için yenilikçilik sayesinde işle ilgili sorun ve zorluklara karşı çözüm bulmaktadırlar (Hult vd., 2004, s. 429).

Yeni veya geliştirilmiş ürün ve süreçlerin kullanılmasını ifade eden yenilikçilik kavramı, işletmeler için belirleyiciliği olan önemli bir kavramdır. Yenilikçilik, girişimciliğin belirli bir fonksiyonu olup "girişimcinin yeni kaynaklar yaratarak veya mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah yaratmasıdır" şeklinde tanımlanmaktadır (Drucker, 1998, s. 21). Farklı araştırmacılar tarafından değişik şekillerde algılanıp yorumlanan yenilikçilik (Eryılmaz, 2005, s. 81) kavramı, Hurley ve Hult'a (1998, s. 44) göre organizasyonun yeniliğe olan yönelimidir. Porter (1990), şirketlerin yenilikçilik sayesinde rekabet avantajı elde edebileceklerini, dolayısıyla şirketlerin yenilikçiliğe, hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapış biçimlerini kapsayacak şekilde geniş bir açıdan yaklaşım yenilikçiliği benimsemeleri gerektiğini belirtmiştir.

Yenilikçilik, fikirlerin kalite ve miktarı ile bu fikirlerin uygulanmasındaki verimlilik ve etkinliğin göstergesi olarak görülmektedir. Bu iki parametre bağımsızdır, fakat ikisi bir araya geldiğinde yenilik yetkinliğinin tanımını oluştururlar. Bu bağlamda yenilik yetkinliği, fikirlerin oluşturulması (miktar) ve seçilmesi (kalite) ile bu fikirlerin uygulanmasında verimlilik ve etkinliğin ortaya konmasıdır. Yenilik yetkinliği, işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi ve rekabet gücü için gerekli bir kavram olup, işletme içinde gelişen yüksek performans ve farklı avantajlar elde etmenin yollarını gösteren kavram ise yeniliklerin derecesi olarak görülmektedir (Eren vd., 2013, s. 4876).

Yenilik yetkinliği, örgütlere teknolojik gelişmelere uyum sağlamada ve buna bağlı olarak pazardaki hızlı değişimlere uygun olan ürün ve hizmetleri ortaya çıkarmada yardımcı olmaktadır (Matsuo 2006, s. 244), dolayısıyla bu konumdaki örgütler yenilikçilikten yararlanarak rekabet avantajı sağlayabilmektedirler (Hult vd. 2004, s. 431). Yenilik yetkinliğinin örgütsel performans üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar mevcuttur (Calantone vd., 2002; Cheveerug ve Ussahawanitchakit, 2008; Damanpour, 1989; Han, 1998; Hoq ve Ha 2009; Hult vd. 2004; Jimenez ve Sanz-Valle, 2011; Jong ve Vermeulen, 2003; Matsuo, 2006; Rhee vd., 2010; Suliyanto ve Rahab, 2012; Zhao, 2005). Yapılan bu araştırmalar yenilik yetkinliğinin örgüt performansını üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu bulgulardan hareketle aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür.

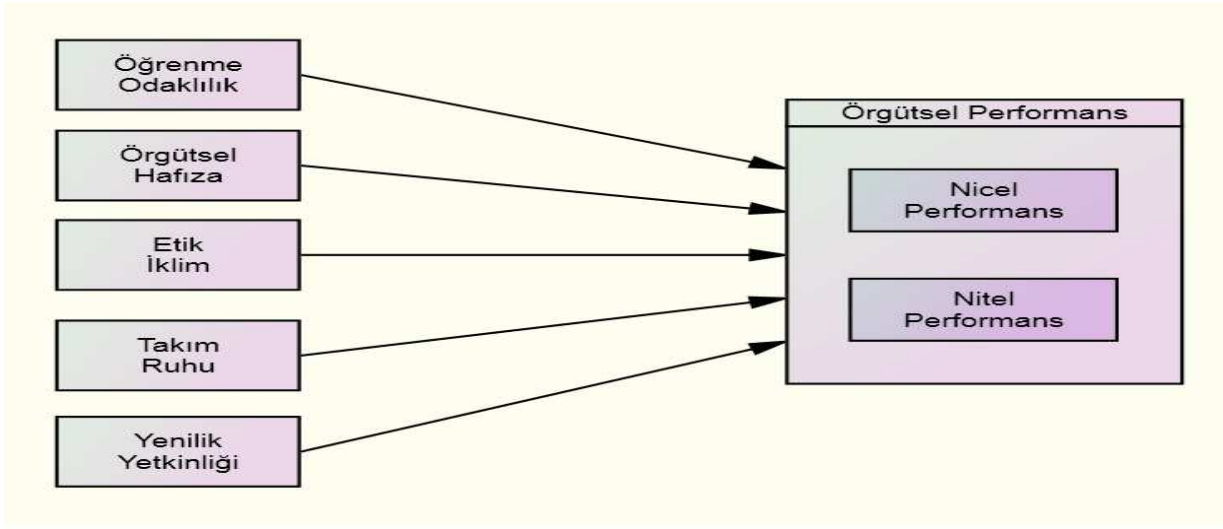
*H5a: Yenilik yetkinliği, örgütün nicel performansını pozitif yönde etkilemektedir.*

*H5b: Yenilik yetkinliği, örgütün nitel performansını pozitif yönde etkilemektedir.*

*H5c: Yenilik yetkinliği, örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir.*

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren araştırma modeli şekil 1’de yer almaktadır.

**Şekil 1:** Araştırmanın Kavramsal Modeli



#### 4. YÖNTEM, ANALİZ ve BULGULAR

##### 4.1. Verilerin Toplanması ve Kullanılan Ölçekler

Belirlenen araştırma konusu kapsamında literatür taraması yapılarak, kullanılacak değişkenleri en iyi biçimde ortaya koyabilecek ölçekler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmacılar tarafından daha önce geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerin anket kapsamına alınmasına karar verilmiştir.

Araştırmada, işletmelerin öğrenme odaklılık düzeylerini ölçmek için önceki çalışmalardan (Calantone vd., 2002; Lin vd., 2008; Slater ve Narver, 1995) faydalanarak oluşturulmuş, 6 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Örgütsel hafıza düzeyini ölçmek için önceki çalışmalardan (Camison ve Villar-Lopez, 2011; Dunham ve Burt, 2011; Moorman ve Milner, 1997) derlenen 7 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Yöneticilerin örgütlerine ilişkin etik iklim algılarını ölçmek üzere, mevcut çalışmalardan (Babin vd., 2000; Schwepker, 2001; Singhapakdi ve Vitell, 2007) faydalanarak oluşturulan 5 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Ankete katılanların örgütlerindeki takım çalışması düzeyini değerlendirmek için, önceki çalışmalardan (Baruch ve Lin, 2012; Javenpaa ve Liedner, 1999; Wagner, 1995) elde edilen 3 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Yenilik yetkinliğini ölçmek için ise önceki çalışmalardan (Akman ve Yılmaz, 2008; Calantone vd., 2002; Eren vd., 2005; Hung vd., 2011; Jimenez ve Valle, 2011; Morales vd., 2012; Yılmaz vd., 2009) derlenen 8 soru içeren bir ölçek kullanılmıştır. Araştırmada örgütsel performans, nicel ve nitel performans alt boyutları ile incelenmiştir. Nicel performans boyutu firmanın finansal göstergeleri ile nitel performans boyutu finansal olmayan göstergelerle ölçülmeye çalışılmıştır. Nicel performans boyutu 5, nitel performans boyutu 6 soru ile ölçülmüştür. Örgütsel performansın ölçümünde kullanılan ölçek önceki (Ellinger vd., 2004; Jimenez ve Valle, 2011; Morales vd., 2012; Yılmaz vd., 2009) çalışmalardan derlenmiştir. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Öğrenme odaklılık, örgütsel hafıza, etik iklim ve takım ruhu ve yenilik yetkinliği ölçeklerine ilişkin



değerlendirmeler; “1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum” şeklinde belirlenmiştir. Firma performansı ölçeğine ilişkin değerlendirmelerde ise, yöneticilerin bazı performans kriterlerini sektördeki önemli rakiplere göre kıyaslamaları istenmiştir. Buna göre bu ölçekteki değerlendirme seçenekleri; “1= yetersiz, 2= ortalamanın altı, 3= ortalama, 4= ortalamanın üstü, 5= yüksek” şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmada ayrıca yöneticilerin demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla yaş, cinsiyet ve eğitim durumunu saptamaya yönelik sorulardan oluşan bir soru formu kullanılmıştır.

#### 4.2. Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırma verileri, literatürden elde edilen ölçekler ile oluşturulmuş olan anket formu aracılığıyla Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren özel üretim işletmelerinin yöneticilerinden elde edilmiştir. Araştırma değişkenleri ve bu değişkenleri ölçmede kullanılan ifadeler dikkate alınarak anketler yöneticiler üzerinde uygulanmıştır. Araştırma kapsamına dahil edilen işletmelerden gerekli izinler alınarak 1000 yöneticiye anketler iletilmiş, sonuç olarak 620 adet anketin geri dönüşü gerçekleşmiştir. Bu durumda geri dönüş oranı % 62 olarak gerçekleşmiş ve 609 adet anketin analizler için uygun olduğu belirlenmiştir.

#### 4.3. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik bulgulara göre; katılımcıların % 69,4’ü erkek, % 30,6’sı bayan yöneticilerden oluşmaktadır. Bunun yanı sıra yöneticilerin % 1’i ilköğretim, % 15,8’i lise, % 22,4’ü önlisans, % 60,8’i lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Ayrıca katılımcıların % 49,5’i alt kademe yönetici, % 36,2’si orta kademe yönetici, % 14,3’ünün üst düzey yönetici olduğu belirlenmiştir.

#### 4.4. Faktör, Korelasyon ve Regresyon Analizleri ve Bulguları

Çalışmada kullanılan ölçekler için faktör analizi uygulanmış ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenilirlikler elde edilmiştir. Anketi oluşturan sorular keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısına Varimax dönüşümüyle ulaşılmıştır. Analiz sonucunda ortaya çıkan 7 faktör ile açıklanan toplam varyans % 63,87’dir. Tablo 2’de faktör yükleri sıralanmıştır.

Tablo 2: Keşifsel Faktör Analizi

Değişkenler	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7
<b>Öğrenme Odaklılık</b>							
Şunu çok iyi biliyoruz ki öğrenme yeteneği ilerlemenin anahtarıdır	,721						
Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, örgütümüzün temel değerlerindedir	,704						
Şayet firma olarak öğrenmeyi terk edersek geleceğimizin tehlikeye düşeceğini biliyoruz	,667						
Firmamızda çalışanların eğitimine ayrılan kaynaklar masraf değil yatırım olarak görülür	,694						
Firmamızda öğrenme geleceğimizin bir parçası olarak görülür	,759						
Öğrenmenin gündelik faaliyetlerimizdeki yeri ve önemi günden güne artmaktadır	,730						
<b>Örgütsel Hafıza</b>							
Yönetim sürekli olarak firma içinde bilgi birikiminin ve paylaşımının önemini vurgular		,480					
Tecrübelerin ve çıkartılan derslerin firma içinde paylaşılması için çaba sarf edilir		,618					
Geçerliliği kalmamış bilgi ve uygulamaları sorgulayan ve güncelleyen bir anlayışımız vardır		,577					
İşletmemizde deneyimlerden çıkarılan dersler tüm çalışanlarca paylaşılır		,738					

**KURUMSAL YETKİNLİKLERİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ  
ETKİLERİ: ÜRETİM FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**  
Müfide Şule EREN  
Mustafa KAPLAN

Başarısız çaba ve girişimlerden ders çıkarılmaya çalışılır ve bu dersler çalışanlarla paylaşılr		,796				
Önceki tecrübelerden çıkarılan dersler sık sık tartışılarak unutulmalarına izin verilmez		,775				
Başarısızlıkları ders almak ve kendimizi geliştirmek için birer fırsat olarak görürüz		,629				
<b>Etik İklim</b>						
Şirketimizin iş ahlakına yönelik ilkeleri vardır			,713			
Şirketimizde iş ahlakına uygun olmayan davranışların hoş görülmeceği açık kurallarla belirtilmiştir			,764			
Şirket kazancından ziyade, kişisel kazançla sonuçlanan fakat iş ahlakına uymayan davranışlar cezalandırılır			,800			
Kişisel kazançtan ziyade, şirket kazancı ile sonuçlanan fakat iş ahlakına uymayan davranışlar cezalandırılır			,743			
Davranışlarımıza yön veren ve doğru ile yanlış birbirinden ayıran bir ahlak anlayışı vardır			,688			
<b>Takım Ruhu</b>						
Firmamızda işler hiyerarşiden ziyade takım çalışmasıyla yürütülür				,792		
Firmamızda insanlar bir takımın oyuncuları gibi çalışır				,761		
Takımlar işletmemizin temel yapı taşlarıdır				,663		
<b>Yenilik Yetkinliği</b>						
Yeni ürünleri rakiplerden daha önce pazara sunmayı başarmıştır					,654	
Firmamızın şu anda piyasaya sunduğu ürünlerin çoğu son 3 yılda üretmeye başladığı ürünlerdir.					,671	
Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlere dair fikir ve projeler sayıca çoktur					,511	
Geliştirilen iş süreç ve yöntemlerine dair yenilikler sayıca çoktur					,608	
Firmamızın son üç yılda geliştirdiği ürün ve hizmetlerin kalitesi oldukça yüksektir					,595	
Geliştirdiği iş, süreç ve yöntemler sayesinde üretim maliyetleri azalmıştır					,458	
Geliştirdiği iş, süreç ve yöntemler sayesinde üretim ve teslim hızı artmıştır					,529	
Firmamızda son üç yılda patent alabilecek ya da patent almış yenilikler yapılmaktadır.					,588	
<b>Örgütsel Performans (Nitel)</b>						
Satışların artışı						,665
Pazar payı artışı						,716
Ciro karlılığı (ürün başına karlılık) (Kar/toplam satışlar)						,824
Toplam varlık (aktif) karlılığı						,837
Öz sermaye / yatırım karlılığı (Kar/Öz sermaye)						,785
<b>Örgütsel Performans (Nitel)</b>						
Servis ve ürün kalitesinde gelişme						,537
Yeni ürün geliştirme başarısı						,551
Çalışanların firmaya bağlılıklarındaki artış						,795
Çalışanların işten aldığı tatmindeki artış						,800
Müşteri memnuniyetindeki artış						,664
Firmanın genel performansı						,520
<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>						%63,87

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, Tablo 3'te araştırma değişkenleri ve bunlara ilişkin Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayıları

görülmektedir. Güvenilirlik katsayılarının 0,799 ile 0,899 arasında değiştiği ve yüksek değerlerde olduğu görülmektedir. Bundan dolayı çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 3:** Güvenilirlik Analizi

DEĞİŞKENLER	Soru sayısı	Alfa Katsayısı ( $\alpha$ )
Öğrenme Odaklılık	6	0,886
Örgütsel Hafıza	7	0,894
Etik İklim	5	0,877
Takım Ruhu	3	0,895
Yenilik Yetkinliği	8	0,799
Nicel Performans	5	0,879
Nitel Performans	6	0,877
Örgütsel Performans	11	0,899

Korelasyon analizi için araştırma değişkenlerine ait Pearson Korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayıları Tablo 4'te gösterilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, korelasyon katsayılarının 0,222 ile 0,893 arasında değiştiği görülmektedir.

**Tablo 4:** Korelasyon Analizi

		Ort.	SS.	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Öğrenme Odaklılık	4,07	,69	1							
2	Örgütsel Hafıza	3,80	,69	,700**	1						
3	Etik İklim	4,09	,69	,537**	,503**	1					
4	Takım Ruhu	3,90	,82	,505**	,579**	,534**	1				
5	Yenilik Yetkinliği	3,66	,70	,359**	,423**	,368**	,369**	1			
6	Nicel Performans	3,51	,67	,236**	,287**	,222**	,231**	,536**	1		
7	Nitel Performans	3,72	,72	,459**	,452**	,423**	,425**	,602**	,563**	1	
8	Örgütsel Performans	3,62	,62	,398**	,422**	,369**	,376**	,643**	,875**	,893**	1
	* 0,05 seviyesinde anlamlı ** 0,01 seviyesinde anlamlı										

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki regresyon modelleri SPSS 20.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiş, elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testleri aşağıda açıklanmıştır.

**Tablo 5:** Öğrenme Odaklılık, Örgütsel Hafıza, Etik İklim, Takım Ruhu ve Yenilik Yetkinliğinin Örgütün Nicel Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken:	Beta	T	p
Nicel Performans			
Öğrenme Odaklılık	,001	,019	,985

**KURUMSAL YETKİNLİKLERİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ  
ETKİLERİ: ÜRETİM FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**  
Müfide Şule EREN  
Mustafa KAPLAN

Örgütsel Hafıza	,067	1,251	,212
Etik İklim	-,002	-,043	,965
Takım Ruhu	,010	,217	,829
Yenilik Yetkinliği	,504	12,883	,000
R <sup>2</sup> =0,291 F= 48,788 sig.=0,000			

Öğrenme odaklılık, örgütsel hafıza, etik iklim, takım ruhu ve yenilik yetkinliği değişkenlerinin örgütün nicel performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmek üzere kurulan regresyon modelinin analiz sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F = 48,788; p< 0,01). Analiz sonuçlarına göre, yenilik yetkinliği ( $\beta=0,504$ , p< 0,01) örgütün nicel performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Regresyon analizinde görüldüğü gibi, R<sup>2</sup> değeri 0,291'dir. Buna göre, modelde yer alan bağımsız değişkenler, bağımlı değişken olan örgütün nicel performansında % 29,1'lik değişimi açıklamaktadır. Bu regresyon modeline ait veriler Tablo 5'te gösterilmiştir. Bu durumda kurulan hipotezlerden sadece H5a hipotezi desteklenmekte, H1a, H2a, H3a ve H4a hipotezleri reddedilmektedir.

**Tablo 6:** Öğrenme Odaklılık, Örgütsel Hafıza, Etik İklim, Takım Ruhu ve Yenilik Yetkinliğinin Örgütün Nitel Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Nitel Performans	Beta	T	p
Öğrenme Odaklılık	,167	3,726	,000
Örgütsel Hafıza	,039	,836	,404
Etik İklim	,092	2,358	,019
Takım Ruhu	,101	2,500	,013
Yenilik Yetkinliği	,455	13,219	,000
R <sup>2</sup> =0,450 F= 97,544 sig.=0,000			

Öğrenme odaklılık, örgütsel hafıza, etik iklim, takım ruhu ve yenilik yetkinliği değişkenlerinin örgütün nitel performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmek üzere kurulan regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F = 97,544; p<0,01). Analiz sonuçlarına göre, öğrenme odaklılık ( $\beta=0,167$ , p< 0,01), etik iklim ( $\beta=0,92$ , p< 0,05), takım ruhu ( $\beta=0,101$ , p< 0,05) ve yenilik yetkinliği ( $\beta=0,455$ , p< 0,01) değişkenlerinin örgütün nicel performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkiye sahip oldukları görülmüştür. Regresyon analizinde görüldüğü gibi, R<sup>2</sup> değeri 0,450'dir. Buna göre, modelde yer alan bağımsız değişkenler, bağımlı değişken olan örgütün nitel performansında % 45'lik değişimi açıklamaktadır. Bu regresyon modeline ait veriler Tablo 6'ta gösterilmiştir. Bu regresyon analizine göre kurulan hipotezlerden H1b, H3b, H4b, H5b hipotezi desteklenmekte, H2b hipotezi reddedilmektedir.

**Tablo 7:** Öğrenme Odaklılık, Örgütsel Hafıza, Etik İklim, Takım Ruhu ve Yenilik Yetkinliğinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans	Beta	T	p
Öğrenme Odaklılık	,101	2,260	,024
Örgütsel Hafıza	,059	1,269	,205
Etik İklim	,052	1,336	,182
Takım Ruhu	,066	1,641	,101

Yenilik Yetkinliği	,539	15,750	,000
$R^2=0,456$ $F= 99,832$ $sig.=0,000$			

Öğrenme odaklılık, örgütsel hafıza, etik iklim, takım ruhu ve yenilik yetkinliği değişkenlerinin örgüt performansı üzerindeki etkilerini belirlemek üzere kurulan regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F = 99,832$ ;  $p < 0,01$ ). Analiz sonuçlarına göre, öğrenme odaklılık ( $\beta=0,101$ ,  $p < 0,05$ ) ve yenilik yetkinliği ( $\beta=0,539$ ,  $p < 0,01$ ) değişkenlerinin örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkiye sahip olduğu görülmüştür. Regresyon analizinde görüldüğü gibi,  $R^2$  değeri 0,456'dır. Buna göre, modelde yer alan bağımsız değişkenler, bağımlı değişken olan örgütün performansında % 45,6'lık değişimi açıklamaktadır. Bu regresyon modeline ait veriler Tablo 7'de gösterilmiştir. Bu durumda araştırma hipotezlerinden H1c ve H5c hipotezi desteklenmekte, H2c, H3c, H4c hipotezleri reddedilmektedir.

## 5. SONUÇ

Son yıllarda küreselleşmenin de etkisiyle işletmeler arasındaki rekabet hızla artmış, işletmelere ilişkin olarak rekabette etkili olduğu değerlendirilen maliyet ve kalite gibi temel unsurların yanında yeni kavramlar da kullanılmaya başlanmıştır. Bu kavramların en önemli özelliğinin ise örgütlerin performanslarına etki ederek zorlu piyasa koşullarında rekabet avantajı sağlamak olduğu görülmüştür. Bu noktadan hareketle, bu çalışmada, öğrenme odaklılık, örgütsel hafıza, etik iklim, takım ruhu ve yenilik yetkinliği değişkenlerinin örgüt performansına etkileri araştırılmıştır.

Araştırma modelini oluşturan hipotezlerin test edilmesi ile elde edilen sonuçlar incelendiğinde, yenilik yetkinliği ile örgütün nicel performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine yenilik yetkinliği ile nitel ve genel örgüt performansları arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar daha önce yapılan çalışmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Calantone vd. 2002; Cheveerug ve Ussahawanitchakit 2008; Damanpour 1989; Han 1998; Hoq ve Ha 2009; Hult vd. 2004; Jimenez ve Sanz-Valle, 2011; Jong ve Vermeulen 2003; Matsuo 2006; Rhee vd. 2010; Suliyanto ve Rahab, 2012; Zhao, 2005). Diğer taraftan öğrenme odaklılık, örgütsel hafıza, etik iklim ve takım ruhu ile örgütün genel performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olmadığı gözlemlenmektedir. Öğrenme odaklılık, etik iklim ve takım ruhu ile nitel performans arasında ise pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar literatürdeki, öğrenme odaklılık (Calantone vd., 2002; Cheveerug ve Ussahawanitchakit, 2008; Chou ve Chen, 2012; Chul, 2013; Hakala 2013; Jiang ve Li, 2008; Jimenez ve Sanz-Valle, 2011; Lin vd., 2008; Peltier vd., 2012; Suliyanto ve Rahab, 2012), etik iklim (Jaramillo vd., 2006; Schwepker, 2001; Vitell ve Davis, 1990; Weeks vd., 2004) ve takım ruhu (Montes vd., 2005; Neneh ve Van Zyl, 2012) ile örgüt performansı arasındaki bağlantıya ilişkin çalışmaları destekler niteliktedir.

Bunun yanı sıra öğrenme odaklılık ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Tespit edilen bu sonuç geçmiş araştırmaları desteklemektedir (Calantone vd., 2002; Cheveerug ve Ussahawanitchakit, 2008; Jiang ve Li, 2008; Lin vd., 2008; Jimenez ve Sanz-Valle, 2011; Chou ve Chen, 2012; Peltier vd. 2012; Suliyanto ve Rahab, 2012, Chul, 2013; Hakala 2013). Yapılan analizlerin sonuçlarına göre, örgütlerin yenilikçilik faaliyetlerinin, örgütlerin performansına olumlu bir katkı sağladığı gözlemlenmektedir. Ayrıca örgütün öğrenme odaklı olması ve bilgiyi doğru kullanmasının da örgütsel performansa katkı sağladığı görülmektedir. Diğer taraftan etik bir ortam içinde ve takım olarak çalışmanın kısmen de olsa performansa katkı sağladığı söylenebilir.

Literatürde, öğrenme odaklılık, örgütsel hafıza, etik iklim, takım ruhu ve yenilik yetkinliği ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi bütünsel olarak ortaya koyan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan bu çalışmanın, literatürdeki bu eksikliği doldurması ve bu konuda özgün bir çalışma olması açısından ilgili literatüre önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Araştırma bulgularından hareketle uygulamada yöneticilere yönelik olarak öğrenme odaklılık, etik iklim, takım ruhu ve yenilik yetkinliğinin nitel performans; öğrenme odaklılığın nitel ve genel performans; yenilik yetkinliğinin de nitel, nicel ve genel

performans üzerindeki olumlu yöndeki etkilerini dikkate alarak organizasyon içerisinde öğrenme olgusunu, takım ruhu, işbirliği, paylaşım ve dayanışma değerlerini ve yenilikçilik uygulamalarını destekleme, geliştirme, teşvik etme ve örgüt kültürü içerisinde içselleştirmeleri önerilmektedir. Organizasyonların günümüz koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet avantajı elde etmeleri ve performanslarını geliştirebilmeleri için bu kritik düzeyde önem taşımaktadır. Ayrıca yöneticilerin yalnızca nicel performans kriterlerine odaklanmaları, nitel performans kriterlerini göz ardı etmeleri genel performans sonuçlarını olumsuz etkilemektedir. Yöneticilerin her iki performans kriterini olumlu ve olumsuz yönde etkileyen faktörleri dikkate almalarının örgütsel çıktılar açısından yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın sonuçları taşıdığı sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Bu çalışmanın üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri kapsamaması nedeniyle ulaşılan sonuçları tüm işletmelere genellemek mümkün olmayacaktır. Araştırma verilerinin zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle bir sektörden elde edilmesi araştırmaya ilişkin kısıtlardan biridir. Araştırmacılara sonraki çalışmalarda farklı sektörlerden örneklemeler üzerinde çalışmaları önerilmektedir. Ayrıca araştırmanın kesitsel olması sonuçlarının genellenmesini etkilemektedir. İleride ortaya konacak çalışmalarda zamana dayalı çalışmaların yapılması önerilmektedir. Ayrıca yöneticilerden elde edilen cevapların kişisel algılara dayanıyor olması da dikkate alınmalıdır. Araştırmacılar firma performansını ölçmek üzere objektif verilerden yararlanabilirler. Ayrıca ileride ortaya konacak çalışmalarda bu çalışmada ele alınmayan farklı değişkenlerin modele dahil edilmesi, bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin de incelenmesi ve yenilik yetkinliğinin araştırmanın bağımsız değişkenleri ile örgütsel performans arasında aracı değişken etkilerinin sorgulanması yararlı olacaktır.

#### **KAYNAKÇA**

- Akgün, A. E., Keskin, H. & Günsel, A. (2005). Örgütsel Hafıza ile Enformasyon Teknolojileri (IT) Arasındaki İlişkiler, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2): 1-16.
- Akman, G. & Yılmaz, C. (2008). Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: An Empirical Analysis in Turkish Software Industry, *International Journal of Innovation Management*, 12(1): 69-111.
- Argyris, C. (1991). *Teaching Smart People How to Learn*, Reflections, 4(2): 4-15.
- Atak, M. & Atik, İ. (2007). Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(1): 63-70.
- Aydınlı, H.İ. (2005). Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları, *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7 (1).
- Babin, B. J., Boles, J. S. & Robin, D. P. (2000). Representing The Perceived Ethical Work Climate Among Marketing Employees, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 28(3): 345-358.
- Baker, W.E. & Sinkula, J.M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 27(4): 411-427.
- Bakoğlu, R. (2001). Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 4(15): 39-45.
- Barnett, T. & Schubert E. (2002). Perceptions of The Ethical Work Climate and Covenanta Relationships, *Journal of Business Ethics*, 36: 279-290.
- Baruch, Y. & Lin, C. P. (2012). All For One, One For All: Coopetition And Virtual Team Performance, *Technological Forecasting & Social Change*, 79(6): 1155-1168.
- Bateman, B., Wilson, F.C. Bingham, D. (2002). Team Effectiveness-Development Of an Audit Questionnaire, *Journal of Management Development*, 21(3): 215-226.

- Berrone, P. Surroca, J. & Tribo, J. A. (2005). Corporate Ethical Identity as Determinant of Firm Performance: A Test of The Mediating Role of Stakeholder Satisfaction, *Business Economic Series*, 31(5): 1-39.
- Calantone, R. J., Çavuşgil, S. T. & Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, 31(6): 515-524.
- Camison, C. & Lopez, A. V. (2011). Non-Technical Innovation: Organizational Memory And Learning Capabilities As Antecedent Factors With Effects on Sustained Competitive Advantage, *Industrial Marketing Management*, 40(8): 1294-1304.
- Chaveerug, A. ve Ussahawanitchakit, P. (2008). Learning Orientation, Innovation Capability, and Organizational Performance in Thai Audit Firms: Moderating Effects of Organization, *Review of Business Research*, 8(2): 92-102.
- Chen, J. Q., Lee, T. E., Zhang, R. & Zhang Y. J. (2003). Systems Requirements for Organizational Learning, *Communications of The ACM*, 46(12): 73-78.
- Chiou, C. C. & Chen, Y. C. (2012). Relations Among Learning Orientation, Innovation Capital and Firm Performance: An Empirical Study in Taiwan's IT/Electronic Industry, *International Journal Of Management*, 29(3), Part 2: 321-331.
- Chul, K. Y. (2013). Learning Orientation, Dynamic Capabilities and Performance in Korean High-Tech Ventures, *Advances in Management*, 6(4): 54-61.
- Cohen, S. G. & Bailey, D. R. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From Shop Floor To The Executive Suite, *Journal of Management*, 23(23): 239-290.
- Croasdell, D. T. (2001). It's Role In Organizational Memory and Learning, *Information System Management*, 18(1): 8-11.
- Cumming, S. B. (1998). Innovation Overview and Future Challenges, *European Journal of Innovation Management*, 1(1): 21-29.
- Damanpour F., Szabat K. A. & Evan, W. M. (1989). The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance, *Journal of Management Study*, 6(6): 587-601.
- Deshpande, S. P. (1996). Ethical Climate and The Link Between Success and Ethical Behavior: An Empirical Investigation of A Non- Profit Organization, *Journal of Business Ethics*, 15: 315-320.
- Drucker, P. (1998). The Discipline of Innovation, *Harvard Business Review*, November- December.
- Dunham, A. H. & Burt, C. D. B. (2011). Organizational Memory and Empowerment, *Journal of Knowledge Management*, 15(5): 851-868.
- Efil, İ. (1999). *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*, İstanbul: Alfa.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B. & Howton, S. W. (2002). The Relationship Between The Learning Organization Concept and Firms' Financial Performance: An Empirical Assessment, *Human Resource Development Quarterly*, 13(1): 5-21.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D. & Miniard, P. W. (1995). *Consumer Behavior*. USA: Dryden.
- Eren, E., Alpkın, L. & Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri., *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7): 201-224.
- Eren, S. S., Tokgöz, E. & Gül, H. (2013). Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde (Kobi) Örgütsel Öğrenme ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri, *Journal of Yasar University*, 29(8): 4872-4895.
- Eren, M. Ş., Yücel, R. & Eren, S. S. (2010). Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık Ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Journal Of Yaşar University*, 18(5): 3102-3116.
- Eryılmaz, M. (2005). Bireylerin Bölüm Bazlı Bolluk Algılarının Yüksek Düzeyde Olduğu Durumlarda, Örgütsel Yapı Unsurlarının Yenilik Süreci Üzerine Etkileri., *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(9): 79-92.

- Güleş, H. K. & Bülbül, H. (2003). İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(1): 40-63.
- Hagedoorn, J. & Cloudt, M. (2003). Measuring Innovative Performance: Is There An Advantage In Using Multiple Indicators?, *Research Policy*, 32: 1365-1379.
- Hakala, H. (2013). Entrepreneurial and Learning Orientation: Effects on Growth and Profitability in The Software Sector, *Baltic Journal of Management*, 8(1): 102-118.
- Han, J. K., Kim, N. & Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation A Missing Link?, *Journal of Marketing*, 62(4): 30-45.
- Hanvanich, S., Sivakumar K. & Hult, G. T. M. (2006). The Relationship of Learning and Memory With Organizational Performance: The Moderating Role of Turbulence, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4): 600-612.
- Hayes, R. H., Wheelwright, S. C. & Clark, K. B. (1995). *Measuring Manufacturing Performance*. London: Sage.
- Hoopes L. (2000). Ekiplerin Gücü, *Executive Excellence*, 36(12).
- Hoq, Z. & Ha, N. C. (2009). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on SME Business Performance. *International Journal of Business and Management*, 4(11): 100-110.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J. & Reus, T. H. (2001). Organizational Learning Capacity And Internal Customer Orientation Within Strategic Sourcing Units, *Journal of Quality Management*, 6(2): 173-192.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F. & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents And Impact On Business Performance, *Industrial Marketing Management*, 33(5): 429-438.
- Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y., Yang, B., Wu, C. & Kuo, Y. (2011). Impact of TQM and Organizational Learning on Innovation Performance in The High-Tech Industry, *International Business Review*, 20: 213-225.
- Hurley, R. F. & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, 62: 42-54.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P. & Solomon, P. (2006). The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, And Job Performance, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3): 271-282.
- Javenpaa, S. L. ve Dorothy, E. L. (1999). "Communication and Trust in Global Virtual Teams", *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4): 791-815.
- Jiang, X. Ve Li, Y. (2008). The Relationship Between Organizational Learning and Firms' Financial Performance in Strategic Alliances: A Contingency Approach, *Journal of World Business*, 43(3): 365-379.
- Jimenez, D. J. & Valle, R. S. (2011). Innovation, Organizational Learning and Performance, *Journal of Business Research*, 64(4): 408-417.
- Jong, P. J. D. & Vermeulen, P. A. M. (2003). Organizing Successful New Service Development: A Literature Review, *Management Decision*, 41(9): 844-858.
- Kim, W. G. & Brymer, R. A. (2011). The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes and Firm Performance, *International Journal of Hospitality Management*, 30(4): 1020-1026.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. 10. Baskı. İstanbul: Arıkan Basımevi.
- Kuczmarski, T. D. (1996). What Is Innovation? The Art of Welcoming Risk, *Journal of Consumer Marketing*, 13(5): 7-11.



- Lin, C. H., Peng, C. H. & Kao, D. T. (2008). The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance, *International Journal of Manpower*, 29(8): 752-772.
- Liu, S. S., Luo, X. ve Shic, Y. Z. (2002). Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study, *International Journal of Research in Marketing*, 19: 367-382.
- Matsuo, M. (2006). Customer Orientation, Conflict, and Innovativeness in Japanese Sales Departments, *Journal of Business Research*, 59: 242-250.
- Miller, A & Dess, G. G. (1996). *Strategic Management*, London: McGraw-Hill.
- Montes, J. L., Moreno, A. R. & Morales, V. G. (2005). Influence of Support Leadership And Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation And Performance: An Empirical Examination, *Technovation*, 25: 1159-1172.
- Moorman, C. & Miner, A. S. (1997). The Impact Of Organizational Memory On New Product Performance And Creativity, *Journal of Marketing Research*, 34(1): 91-106.
- Morales, V. J. G., Barrionuevo, M. M. & Gutiérrez, L. G. (2012). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation, *Journal of Business Research*, 65: 1040- 1050.
- Neneh, N. B. & Van Zyl, J. H. (2012). Achieving Optimal Business Performance Through Business Practices: Evidence From SMEs in Selected Areas in South Africa, *Southern African Business Review*, 16(3): 118-144.
- Parboteeah, K. P., Cullen, J. B., Victor, B. & Sakano, T. (2005). National Culture and Ethical Climates: A Comparison of U.S. and Japanese Accounting Firms. *Management International Review*, 45(4): 459-481.
- Parboteeah, K. P., Chen, H. C., Lin, Y., Chen, I., Lee, A. & Chung, A. (2010). Establishing Organizational Ethical Climates: How Do Managerial Practices Work? *Journal of Business Ethics*, 97: 599-611.
- Peltier, J. W., Zahay, D. & Lehmann, D. R. (2013). Organizational Learning and CRM Success: A Model for Linking Organizational Practices, Customer Data Quality, and Performance, *Journal of Interactive Marketing*, 27: 1-13.
- Porter, M. E., (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, 12: 95-117.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan
- Rhee, J., Park, T. & Lee, D. (2010). Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation, *Technovation*, 30: 65-75.
- Sağnak, M. (2005). The Primary Schools Principals' and Teachers' Perception and Satisfaction Levels Related to Ethical Climate Types, *Eurasian Journal of Educational Research*, 203-211.
- Sarıhan, İ. H. (1998). *Teknoloji Yönetimi*, Gebze: Desnet.
- Sayğan S. & Bedük, A. (2013). Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing) ve Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1): 1-23.
- Schneider, B. & Rentsch J. (1988). *Managing Climates And Cultures: A Future Perspective*, In *Futures Of Organizations*, In: Hage J, Editor. Lexington, MA: Lexington Books.
- Schweper, C. H. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Salesforce, *Journal of Business Research*, 54(1): 39-52.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and The Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59(3): 63-75.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday.

- Singhapakdi, A. & Vitell, S. J. (2007). Institutionalization of Ethics and Its Consequences: A Survey of Marketing Professionals, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 35(2): 284-294.
- Stein, E. W. (1995). Organizational Memory: Reviews of Concepts and Recommendations For Management, *International Journal of Information Management*, 15(2): 17-32.
- Straub, J. T. (2002). *Ekip Kurma ve Yönetme*, (Çev: Savaş Şenel). İstanbul: Hayat
- Suliyanto, S. & Rahab, R. (2012). The Role of Market Orientation and Learning Orientation in Improving Innovativeness and Performance of Small and Medium Enterprises, *Asian Social Science*, 8(1): 134-145.
- Şişman, T. (2001). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Pegem.
- Trevino, L. K., Butterfield, K. D. & Mc Cabe, D. L. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influence on Employee Attitudes And Behaviors, *Business Ethics Quarterly*, 8(3): 447-476.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climate, *Administrative Science Quarterly*, 33(1): 101-125.
- Vijande, S., M. L., Perez, S., M. J., Gonzalez, A., L. I. & Casielles, V. R. (2005), Organizational Learning and Market Orientation: Interface and Effects on Performance, *Industrial Marketing Management*, 34: 187-202.
- Vitell, S. J. & Davis, D. L. (1990). The Relationship Between Ethics and Job Satisfaction; An Empirical Investigation, *Journal of Business Ethics*, 9: 489-494.
- Wagner, J. A. (1995). Studies of Individualism-Collectivism, *The Academy of Management Journal*, 38(1): 152-172.
- Walsh, J. P. & Ungson, R. G. (1991). Organizational Memory, *The Academy of Management Review*, 16: 57-91.
- Weeks W.A., Loe, T.W., Chonko, L.B. & Wakefield, K. (2004). The Effect of Perceived Ethical Climate on The Search For Sales Force Excellence, *J Pers Sell Sales Manage*, 24(3): 199-214.
- Yedievli, S. & Ersen, C. (1997). Takım Çalışması Sistematiği, *Önce Kalite Dergisi*, Kış: 30.
- Yılmaz, C., Alphan, L. & Bulut, Ç. (2009). Firmaların Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri: Türk İmalat ve Hizmet İşletmeleri Üzerinde Bir Saha Çalışması, *Journal of Yasar University*, 4(16): 2469-2500.
- Zhao, F. (2005). Exploring The Synergy Between Entrepreneurship and Innovation, *International Journal of Behaviour and Research*, 11(1): 25-41.