
ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA ÖĞRENME YÖNELİMLİLİĞİNİN YENİLİK PERFORMANSINA ETKİSİ: ANTALYA İLİ OTELLER ÖRNEĞİ

Şerife UĞUZ ARSU

Arş. Gör. Dr., Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,
serifeuguz@gmail.com
ORCID: 0000-0002-7922-4597

Öz

Günümüz rekabet ortamında hızla değişen koşullara sahip olan otel işletmelerinin ayakta kalabilmesinin yolu bir ölçüde sürekli öğrenme, öğrenen bir organizasyon olabilme, bilgiyi elde etme, paylaşabilme ve yenilikçi olabilme çabalarına bağlıdır. Bu noktadan hareketle çalışmanın amacı, otel yöneticilerinin öğrenme yönelimliliği ile yenilik performansları arasında bir ilişkinin var olup olmadığını incelemek olarak belirlenmiştir. Bu amaç gözetilerek hazırlanan anket formu, Antalya ilinde faaliyetlerine devam eden 11 otelin 151 yöneticisine uygulanmıştır. Çalışmada öğrenme yönelimliliğinin alt boyutlarından “paylaşılan vizyon”, “açık fikirlilik” ve “bilgi transferi” alt boyutlarının yenilik performansı üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelime: Öğrenme Yönelimliliği, Yenilik Performansı, Oteller.

THE EFFECT OF LEARNING ORIENTATION ON FIRM INNOVATIVENESS IN LEARNING ORGANIZATIONS: THE CASE OF ANTALYA PROVINCE HOTELS

Abstract

In today's competitive environment, the way for hotel businesses to survive, which has rapidly changing conditions, depends to some extent on continuous learning, being a learning organization, acquiring and sharing information and being innovative. From this point of view, the aim of this study is to examine whether there is a relationship between learning orientations and innovation performances of hotel managers. The questionnaire prepared for this purpose has been applied to 151 managers of 11 hotels in Antalya. In the study, it was concluded that “shared vision”, “open-mindedness” and “knowledge sharing” sub-dimensions of learning orientation have an effect on innovation performance.

Keywords: Learning Orientation, Innovation Performance, Hotels.

1. GİRİŞ

Yenilikleri takip ederek örgütlerinde uygulamaları ya da yeniliklerin bizzat örgütleri tarafından geliştirilmesi işletmelerin rekabetçi pazar şartlarında hayatta kalabilmesinin yollarındandır. Yenilikleri geliştiren veya örgütlerine adapte etmeyi başaran işletmeler pazarda rekabet üstünlüğü sağlamak için bir fırsat elde etmektedir (Tekin, Güleş & Ögüt, 2006:147-148). Pazarda yeniliklerin gelişmesine katkı sağlayan işletmelerin artması bir ülke için de istenen bir durumdur. Çünkü yenilik, istihdamın gelişmesinin, yaşam kalitesinin artmasının ve ekonomik büyümenin anahtar faktörüdür. (Elçi, 2007:32).

Yenilik sürecinin ana kaynağı yeni olan bilginin üretilmesi ve edinilmesidir (Yiğit & Özyer, 2011:333). Bilginin edinilmesi; bilginin öneminin arttığı, bilginin üretim için ana kaynak olduğu, rekabet edebilmek için bilgi kullanımının ve dolayısıyla sürekli değişim ve gelişmenin gerekli ve kaçınılmaz olduğu günümüzde son derece kolaylaşmıştır (Ögüt, 2009:1; Karabulut, 2015:12). Ancak esas olan, edinilen bilginin örgüt içerisinde transferinin sağlanmasıdır. Çünkü örgüt içerisindeki bilgi transferi, örgütsel öğrenme ve başarının en önemli özelliklerinden biridir. Bilgi transferinin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi, örgütsel öğrenmenin de başarılı ve kaliteli olmasına yardım eder. Bu şekilde örgütün rekabet edebilirlik özelliği de gelişecektir (Balay, 2004:17). Örgüt bireylerinin bilgilerinin ve örgüt içindeki bilgi akışının etkileşimi neticesinde örgütsel bilgi üretilmektedir. Bu etkileşim süreci örgüt kültürü, yapısal nitelikler ve strateji gibi unsurların da etkili olduğu öğrenme sürecidir. (Nonaka vd., 2000). Öğrenme sürecinde elde edilen bilgiler sayesinde de bilgi birikimi sağlanmakta ve elde edilen yeni bilgi, bilgi envanterini geliştirerek yeniliklerin elde edilmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla günümüz dünyasında örgütler rekabetçi kalabilmek için sürekli öğrenme yönelimli olabilmenin, bilgiyi kullanabilmenin, paylaşabilmenin ve yenilikçi olabilmenin yollarını aramalıdır (Albeni & Karaöz, 2003:159-168). Özellikle turizm sektöründeki yoğun rekabetten dolayı, Türkiye’de otellerin rekabetçi kalmaları bir zorunluluk halini gelmiştir. Rekabetçi kalmanın bir yolu da sürekli olarak öğrenme ve yenilik yaparak pazarda yer edinmeyi gerektirmektedir. Bu gerekliliğin motivasyon kaynağı olarak belirlendiği bu çalışmada otellerin öğrenme yönelimliliğinin yenilik performansı üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır.

Araştırma amacına yönelik olarak öncelikle öğrenme yönelimliliği ve yenilik performansının kavramsal yapısı incelenmiştir. Daha sonra bu kavramların ilişkilerinin incelendiği mevcut literatür taranmıştır. Sonrasında araştırmanın yöntem bilim çerçevesi çizilerek bulgular verilmiştir. Son olarak ise araştırma sonuçları incelenerek öneriler yapılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Ulusal ve uluslararası stratejik birlik ve katılımlarla kurumsal değişimin baş döndürücü bir hız arz ettiği günümüzde ekonomik ve teknolojik gelişmeler nedeniyle ‘öğrenme’ çok kritik bir biçimde önem kazanmıştır. Organizasyonları öğrenmeye bağımlı hale getiren önemli bir boyut da yeni ekonomik düzenin temelini “bilgi” olmasıdır. Bilgi çağının modern organizasyonları olarak tanımlanabilecek ‘öğrenen

organizasyonlar' ın nasıl oluşturulacağı ya da örgütlerin nasıl öğrenme yönelimli bir örgüt haline getirileceği konusu üzerinde önemle durulmalıdır (Öğüt, 2009:124-127).

2.1. Öğrenme Yönelimliliği

Goddard Örgütlerin öğrenmesi konusu ve öğrenen örgüt kavramı 1950'li yıllarda "Sistem Teorisi" ile ortaya çıkmıştır (Genç, 2005:196). 1980'ler de ise Shell'in, stratejik planlama ile ilgili örgütsel öğrenmeyi ortaya koyması, öğrenen organizasyonları ilgi odağı haline getirmiştir (Çam, 2002:55). Öğrenen organizasyonun çağdaş bir uygulama olması ise, Peter Senge'nin 1990 yılında yayınladığı 'The Fifth Discipline' isimli kitabı ile mümkün olmuştur (Atak & Atik, 2007:64). Bu gelişmeler ışığında 1950'li yıllardan başlayarak Senge'nin çalışmaları ile ilgi odağı haline gelen öğrenen organizasyonlar bir yönetim tekniği olarak günümüze kadar gelişimini sürdürmüştür (Kingir & Mesci, 2007:65).

1990'lerden sonra ise; literatürde yer alan örgütsel öğrenmeye ilişkin çalışmaların büyük çoğunluğu, örgütlerde öğrenme yönelimlilik, yenilikçilik, rekabet ve performans düzeyleri gibi faktörlerle ilişkili olarak incelenmeye başlanmıştır (Avcı, 2009:124). Bu bağlamda örgütlerin öğrenmesi, rekabet avantajı sağlamak için, bilginin üretilmesi, paylaşılması ve kullanılması kabiliyeti ile alakalı bir örgütsel süreçtir (Sinkula, Baker & Noordewier, 1997:306).

Senge'ye göre ise; örgütsel öğrenme, insanların arzuladıkları sonuçları yaratma kabiliyetlerini sürekli geliştirdikleri, içinde yeni ve sınırsız düşünce kalıplarının beslendiği, insanların devamlı olarak birlikte öğrenmeyi başardıkları bir süreçtir (Senge, 1996:11). Örgütsel öğrenme bireylere kendilerini devamlı olarak geliştirmelerini ve mevcut durumu tamamıyla anlamaları için gerekirse kendilerini sorgulayabilme yeteneğini kazandırmaktadır (Şimşek, 1998:385).

Öğrenme sayesinde kendini yenileyen, sorgulayan, değişen ve bunun sonucunda da kendini güncellemeyi başaran örgütler, hedeflerine daha kolay ulaşmakta, uygulamak istediklerini daha hızlı uygulayabilmektedir (Çam, 2002:56). Öğrenen örgütlerin kendi geleceklerini oluştururken daha aktif bir şekilde davranmaları öğrenen örgütlerin önemini ortaya koymaktadır (Şimşek, 1998:386).

Örgütsel öğrenmenin önemi de göz önüne alındığında, yapılan çalışmalarda (Senge, 1996; Sinkula vd., 1997; Calantone, Cavusgil & Zhao, 2002) öğrenme yönelimli organizasyonların sahip olduğu bileşenlerden ve yeterliliklerden bahsedilirken hangi örgütlerin net olarak öğrenen örgüt olarak kabul edileceklerine dair bir ölçüt verilmemiştir (Avcı, 2009:124). Calantone vd. (2002:516)'ne göre ise öğrenme yöneliminin dört bileşeni; öğrenme, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve kurum içi bilgi paylaşımına bağlılıktır. Yine Sinkula vd. (1997:309)'ne göre firmanın öğrenmeye katkını ile rutin olarak ilişkilendirilen üç örgütsel değer, öğrenme, açık fikirlilik ve paylaşılan vizyona bağlılıktır. Bu hususta literatürde en fazla kabul gören yaklaşım Senge'nin (1996) yaklaşımıdır. Senge (1996:16-19)'ye göre öğrenme yönelimlilikte ve öğrenen örgütlerin oluşmasında hayati önemi olan 5 disiplin bulunmaktadır. **Kişisel Ustalık (Personel Mastery):** Kişisel ustalık, kişinin ufku sürekli olarak geliştirme,

derinleştirme, enerjiyi odaklama, sabrı geliştirme ve gerçeği nesnel olarak görme sürecidir (Senge, 1996:16). **Zihni Modeller (Mental Models):** Bireylerin zihnine yerleşmiş, kalıplaşmış genellemeler, varsayımlar, imgeler ve resimler şeklinde kişinin anlayışlarını ve davranışlarını etkilerler. Hatta çoğu kez bireyler bu etkilerin farkında olmazlar (Öneren, 2008:169). Örgütlerin öğrenme yönelimli olmaları ve öğrenen bir organizasyona haline gelebilmeleri için öncelikle düşünme modellerini geliştirmeleri gerekmektedir (Gürkan, 2007:122). **Paylaşılan Vizyon (Shared Vision):** Paylaşılan vizyon, örgütü oluşturan kişilerin benimsemiş olduğu bir ümit, bir idealdir. Öğrenen örgütler için son derece önemlidir. Ortak bir vizyon oluşturmak için öncelikle ortak bir ideoloji oluşturulur ve bu ideoloji doğrultusunda herkesin fikri alınır. Bu şekilde örgütü oluşturan bireylerin özgüvenleri artacak ve kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası gibi hissedeceklerdir (Şimşek, 1998:388). **Takım Halinde Öğrenme (Team Learning):** Takım haline öğrenme, bireylerin birlikte düşünme olgusuna dayanır. Bu yüzden takım halinde öğrenme diyalog ile başlayan birlikte öğrenme sürecidir. Çünkü modern örgütlerde öğrenme birimi bireylerden ziyade takımlardan oluşmaktadır. Takım halinde öğrenme gerçekleşmedikçe örgütler de öğrenemez (Senge, 1996:18-19). **Sistem Düşüncesi (Systems Thinking):** Sistem düşüncesinin özü karşılıklı ilişkileri ve değişim süreçlerini kavramaktır (Kıngır & Mesci, 2007:74). Kendisini oluşturan alt sistemlerden meydana gelen bir bütün olarak sistem, hem alt sistemlerin birbirleriyle hem de sistemin bütünüyle etkileşim halindedir. Bu nedenle sistem, içinde bulunduğu çevresel olayların yarattığı etkiyle sürekli değişim ve dönüşüm göstermelidir. Bu da ancak örgütsel öğrenme ile mümkündür. Sistem düşüncesi öğrenme yönelimliliğin tüm ayrıntılarını anlaşılır kılar; kişilerin ve örgütlerin kendilerini ve dünyalarını anlama biçimidir (Senge, 1996:21).

2.2. Yenilik Performansı

İnovasyon ve bilgi teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte ülkeler arasındaki sınırların giderek kaybolduğu küreselleşen dünyada, yaşanan değişimler ve farklılıklarla örgütler arası rekabet de farklılaşmıştır. Örgütler pazarda daha iyi ve istikrarlı bir konum elde edebilmek için rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar. Örgütler için rekabet avantajı elde etmenin en iyi yollarından biri de yenilikçiliktir (Ramadani & Gerguri, 2011:100). Latince “innovatus” olarak bilinen yenilik, “kültürel, idari ve toplumsal alanda yeni yaklaşımların kullanılması” anlamındadır (Elçi, 2007). İnovasyon kavramı Türkçede “yenilik”, “yenileme” kelimeleri ile karşılanmaya çalışılsa da, tek bir kelime inovasyonun anlamını karşılamada yetersiz kalmaktadır (Demir & Sezgin, 2016:22).

Bir ekonomist ve politika bilimcisi olan Joseph Schumpeter İnovasyonu “kalkınmanın itici gücü” diye tanımlanmıştır (Seyitoğulları & Yalçınsoy, 2016:14). Daha sonra yenilikle ilgili çalışmalar hız kazanmış ve her araştırmacının önemli bulduğu noktalara ağırlık vererek yeni bir tanım oluşturması nedeniyle çok çeşitli tanımlar ortaya çıkmıştır (Güleş & Bülbül, 2004:124).

Barker (2002:22) müşteri tatminine göre yeni kaynaklar yaratmak olarak ifade ederken, Eren (1981:29) örgütte bilgi toplama ve işletme yönetimi ile endüstriyel olarak üretilecek ürünlerin oluşum süreçlerini belirleyen faaliyetler olarak ifade

etmektedir. Drucker (1985:31) ise inovasyonu, örgütlü bir yapıda beraber çalışan farklı bilgi ve becerideki bireyleri verimli duruma getirmeye olanak sağlayan yararlı bilgi olarak tanımlamıştır.

İnovasyon hem yenileme/yenilenme kavramlarını karşılayan bir süreci, hem de yenilik kavramını karşılayan bir sonucu ifade eder (Mercan, Gökteş & Gömleksiz, 2011:32). OECD'ye göre; bir "süreç" olarak yenilik "bir düşünceyi pazarlanabilir bir mal ya da hizmete, yeni bir üretim ya da dağıtım tekniğine veya toplumsal bir hizmet yöntemine" dönüştürmektir. Yenilik bir "sonuç" olarak düşünüldüğünde ise; "bu süreç neticesinde elde edilen pazarlanabilir yeni ürün, metot veya hizmet" anlamındadır (European Commission, 1995:4).

Yenilik sistemlerinin en önemli kilit noktası örgütlerdir. Örgütler dış çevre etkilerini kullanarak yenilik yapmayı ve yeniliği etkin yönetmeyi başardıkları ölçüde yenilikçiliğin kilit noktasında yer alacaklardır. Dolayısıyla örgüt içinde yer alan bütün bireyler ve örgütün bütün birimleri, ortak bir sorumluluk anlayışı geliştirerek yenilikçi çabalara katkıda bulunmalı ve yeni ürün ve süreçlerin gelişmesine destek olmalıdırlar (Durna, 2005:80). Bu yenilikçi çabalar; yeni teknolojilerin, yeni ürün ve / veya hizmetlerin, yeni üretim süreçlerinin ve yeni organizasyon yapılarının keşfi, denenmesi ve geliştirilmesi gibi çabalardır (Carneiro, 2000:92-93). Söz konusu çabaların en iyi şekilde yönetilmesi örgütlere rekabet üstünlüğü kazandıracaktır. Yeniliğin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi ise sürekli bir öğrenme ile gerçekleşecektir. (Elçi, 2007:170).

3. LİTERATÜR TARAMASI

Son yıllarda öğrenme yönelimliliği ve yenilik performansı birçok çalışmada bir arada ele alınmıştır (Aboobaker ve Zakkariya, 2021; Inkumsah, Abdul-Hamid & Angenu, 2021; Mutonyi, Slåtten & Lien, 2020; Sawaeen ve Ali, 2020; Martinez, Serna & Guzman, 2018; Atitumpong ve Badir, 2018). Özellikle öğrenme yönelimliliği ile yenilik performansı arasındaki ilişkilere odaklanan Hurley ve Hult (1998)'in çalışmasında; yenilikçilik ne kadar yüksek seviyede olursa firma kültürünün o kadar yüksek kapasiteyle çalıştığı ve ayrıca yüksek seviyedeki yeniliklerin öğrenen, gelişen ve katılmalı karar veren kültürlerle ilgili olduğu belirtilmiştir.

Bates ve Khasawneh (2005) tarafından yapılan araştırmada ise; organizasyonel öğrenme kültürü, öğrenme transfer iklimi ve organizasyonel yenilik arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre; öğrenen organizasyonlarda beklenen öğrenme transfer iklimi ile organizasyonel yenilik arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca bu araştırma örgütsel öğrenme kültürü ve inovasyon arasındaki bağlantıyı göstermek ve bu bağlantıda öğrenme transfer ikliminin oynadığı rolü vurgulamak için yapılan çalışmalardan biridir.

Avcı (2009)'nın çalışmasında da, öğrenme yönelimliliğin yenilik performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca çalışanlar arası veya farklı hiyerarşik ilişkiye sahip bireyler arasındaki iletişimin daha sağlıklı olduğu, çalışanların fikirlerini daha özgür dile getirebildiği örgütler, öğrenme yönelimli kültüre sahip

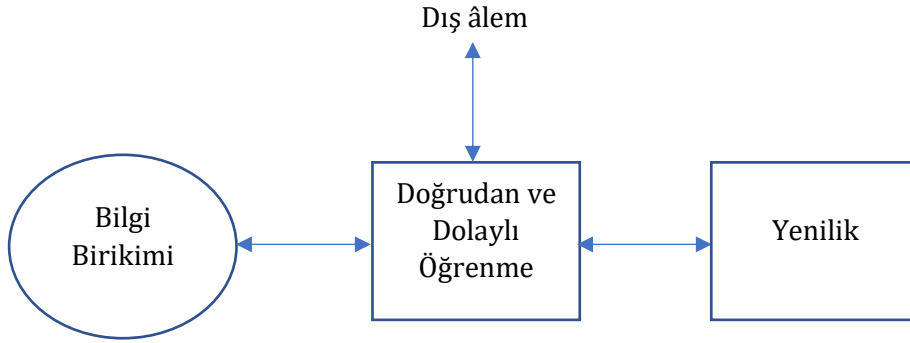
örgütlerdir. Buna ek olarak, bu kültüre sahip örgütlerde bilginin daha hızlı paylaşılmasına, örgüt dışından sağlanan deneyimlerle ürün ve süreçlerde yenilik yapılmasına imkan yarattığından da söz edilmiştir.

Özdevecioğlu & Biçkes (2012) tarafından yapılan çalışmada da örgütsel öğrenme ve yenilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada örgütsel öğrenme ve inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yine Faiz (2012), tarafından öğrenen organizasyonları yenilikçiliği ve proaktifliğini tartışmak üzere yapılan çalışmada, örgütlerin mevcut konumlarını koruyabilmeleri için risk alma, yenilik yapma ve pasif kalmamak gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca yenilik ve proaktifliğin hem örgütlerin canlanmasını ve iyileşmesini sağladığı hem de rekabet üstünlüğü sağlayan bir araç olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu bağlamda; günümüzde yaşanan rekabet ortamı göz önünde bulundurularak, “bilgi” ekonomik büyüme ve kalkınma süreçlerindeki en temel kaynak, “öğrenme” en önemli süreç ve “yenilik” en hayati sonuç olarak ön plana çıkmaktadır. Yenilik eldeki bilginin ve bu bilgiye öğrenme ile yapılan katkıların bir sonucudur. Öğrenme süreci, eldeki bilginin artması veya yeni bilgilerin edinilmesine ve bunun sonucunda da bireyin belleğindeki saklı bilgilerin ortaya çıkıp paylaşılmasına olanak sağlamaktadır (Albeni & Karaöz, 2003:159-160).

Şekil 1. Bilgi Birikimi, Öğrenme ve Yenilik Arasındaki Etkileşim



Kaynak: Albeni, M. & Karaöz, M. (2003), Bölgesel Kalkınmada Öğrenme, Bilgi Birikimi ve Yenilik: Türkiye İçin Bir Perspektif, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 8(2): 150-170.

Çevresel değişimin hızlanması ve küreselleşme olgusuyla birlikte geleceğin belirsizliğinin artması, örgütlerin üretim faktörlerinin değişmesine sebep olmuştur. Bu değişim sayesinde, en önemli üretim faktörlerinden biri bilgi, en temel rekabet araçlarından biri de öğrenme haline gelmiştir. Fakat rekabetin hız kazandığı günümüz şartlarında örgütler yalnızca bireysel öğrenmeyi ön planda tutmayıp, aynı zamanda tüm çalışanların öğrenmeye katıldığı sinerjik bir yapı oluşturarak rekabete katkı

sağlamalıdır (Avcı, 2005:2). Dolayısıyla bir örgütte çevreden elde edilen bilgiler örgütün ortak değeri olmalı ve paylaşılması gerekmektedir. Çünkü örgütte paylaşılan bilgi, örgütün başarısında pay sahibi olan bireysel ve örgütsel işbirliğini doğurarak bilginin örgütün ortak kazanımı olduğu düşüncesini ortaya çıkaracaktır. Ayrıca bilgiye ulaşma yollarından biri olan öğrenme eylemi ile hem bireyler hem de örgütler faaliyetleri için bilgiyi elde etme çabasına gireceklerdir (Yılmaz, 2011:314).

Bilgiyi elde etme ve öğrenme süreci ise, doğrudan öğrenme ve dolaylı öğrenme olarak iki gruba ayrılmaktadır. Doğrudan öğrenme zaten var olan bilginin kullanımıyla istemli olarak yapılan öğrenmeler iken dolaylı öğrenme ise üretim ve pazarlama gibi normal ekonomik faaliyetler sonucu ortaya çıkan ve istemsiz olarak yapılan öğrenmelerdir (Albeni & Karaöz, 2003:160; Gregersen & Johnson, 2010:480). Literatürdeki söz konusu sınıflandırmalardan farklı olarak organizasyonların öğrenme süreci, yaparak öğrenme (Arrow, 1962), kullanarak öğrenme (Rosenberg, 1982) ve etkileşimle öğrenme (Lundvall, 1992) şeklinde sınıflandırılmıştır (Hudson, 1999:60).

Bu öğrenme türleri içerisinde en yaygın öğrenme türü ve en baskın inovasyon kaynağı etkileşerek öğrenmedir (Gregersen & Johnson, 2010:480). Çünkü hızlı teknolojik değişim ve belirsizlik ortamında örgütler nasıl rekabetçi kalabileceklerini anlama endişesiyle diğer örgütlerle etkileşime geçerek öğrenmeye önem vermektedirler (Hudson, 1999:60). Bu bakımdan bilginin değer yarattığı düşünüldüğünde bu değerın sağlanması için farklı bir sosyal yapıya yani öğrenme yönelimli olmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Aydıntan, Göksel & Bingöl, 2010:4).

Kısaca; bilgi yenilikçiliğın kaynağı, yenilikçilik de öğrenme sürecinin bir sonucudur. Öğrenme eldeki bilgi miktarını ve yeniliğı etkilemekte, yenilik de devamlı olarak yeni bilgi elde edilmesine ve elde edilen bilginin örgütte paylaşılarak her uygulama için bir kaynak haline gelmesine katkıda bulunur. Gelecekte yeni bilgiyi yaratan, öğrenen ve onu etkin kullanabilen örgütler başarılı olacaktır. Bu da ancak inovasyon ve bilgiye hükmetmek ile mümkün olacaktır.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini, Antalya'da faaliyetlerine devam eden beş yıldızlı otel yöneticileri/sahipleri oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemi ise 11 tane beş yıldızlı otelin sahibi ve yöneticileri oluşturmaktadır. Yaklaşık 270 kişiden oluşan bu 11 tane beş yıldızlı otelin sahip ve yöneticilerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 151 geçerli anket formu toplanmıştır.

4.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Sinkula v.d. (1997) tarafından geliştirilen "öğrenme yönelimliliğı" ölçeğı 11 soru ve 3 alt boyuttan oluşmuştur. Daha sonra Calantone vd. (2002) ölçeğı "bilgi transferi" alt boyutuna 5 soru ve "açık fikirlilik" alt boyutuna da 1 soru ekleyerek ölçeğı 17 soru ve 4 alt boyutta incelemiştir. Avcı (2009) ise Sinkula vd. (1997) tarafından geliştirilen 3 boyutlu ölçeğı Calantone vd. (2002) tarafından eklenen "bilgi transferi" alt boyutunu eklemiş ve 16 soruluk ölçeğı faktör analizi sonucunda 1 soru azaltarak 15

soruda incelemiştir. Bu çalışmada Avcı (2009) tarafından Türkiye’de geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış 4 boyut ve 15 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan “yenilik performansı ölçeği” Calantone vd. (2002) tarafından geliştirilip Avcı (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan 5 soru ve tek boyuttan oluşan ölçektir.

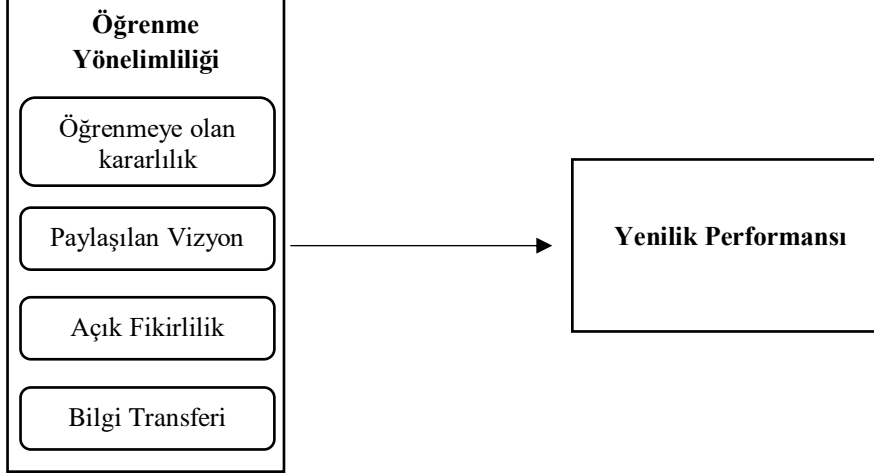
Araştırmada verilerin elde edildiği anket üç temel bölümden oluşturulmuştur. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer alırken, ikinci bölümde öğrenme yönelimliliğini ortaya çıkarmayı amaçlayan sorular yer almıştır. Üçüncü bölüm ise yenilik performansını ortaya koymak için sorular sorulardan oluşturulmuştur. İkinci bölümde yer alan sorular için 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum biçiminde yargı ifadelerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde yer alan sorular için ise 7’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (7) Kesinlikle Katılıyorum biçiminde yargı ifadelerine yer verilmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programından yararlanarak, analize hazır hale getirilmiştir. Araştırmada toplanan verilere öncelikle “veri temizleme” işlemi uygulanmıştır. Bu aşamada bilinçli cevaplar verilmediği tespit edilen 13 anket formu araştırma dışında tutulmuş ve 151 kullanılabilir durumdaki anket değerlendirilmiştir.

4.3. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı, otel yöneticilerinin öğrenme yönelimliliği ile yenilik performansları arasında bir ilişkinin var olup olmadığını belirlemektir. Otel yöneticilerinin öğrenme yönelimliliğinin yenilik performansına etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda literatür dikkate alınarak öğrenme yönelimliliğinin yenilik performansı üzerinde etkili olacağı varsayımından hareketle model Şekil 2’deki gibi oluşturulmuştur.

Şekil 2. Araştırma Modeli



Araştırma modeline göre “Öğrenme Yönelimliliğinin” alt boyutları bağımsız değişkenleri, “yenilik performansı” ölçeği ise bağımlı değişkeni oluşturmaktadır. Öğrenme yönelimliliğinin yenilik performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan çalışma 1 temel hipotez, 4 alt hipotezden oluşmaktadır.

H₁: Öğrenme yönelimliliği, yenilik performansını etkiler

H_{1a}: Öğrenme yönelimliliğinin öğrenmeye olan kararlılık alt boyutu, yenilik performansını etkiler.

H_{1b}: Öğrenme yönelimliliğinin paylaşılan vizyon alt boyutu, yenilik performansını etkiler.

H_{1c}: Öğrenme yönelimliliğinin açık fikirlilik alt boyutu, yenilik performansını etkiler.

H_{1d}: Öğrenme yönelimliliğinin bilgi transferi alt boyutu, yenilik performansını etkiler.

4.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach’s Alpha katsayıları ile test edilmiştir. 15 sorudan oluşan Öğrenme Yönelimliliği Ölçeğinin Cronbach’s Alpha katsayısı 0,896, 5 sorudan oluşan Yenilik Performansı Ölçeğinin Cronbach’s Alpha katsayısı 0,923 ve 20 sorudan oluşan tüm ölçeklerin Cronbach’s Alpha katsayısı da 0,924 olarak bulunmuştur. Tablo 1’de verilen sonuçlar incelendiğinde çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir ölçüm araçları olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi

	Cronbach’s Alpha	N
Öğrenme Yönelimliliği	0,896	15
Yenilik Performansı	0,923	5
Toplam	0,924	20

Araştırmada kullanılan Öğrenme Yönelimliliği ölçeğinin geçerliliğini test etmek için faktör analizi yapılmıştır. Yenilik performansı ölçeğine tek boyut olarak inceleneceğinden dolayı faktör analizi uygulanmamıştır. Öğrenme yönelimliliği ölçeğinin geçerliliğini test etmek adına yapılan faktör analizi sonucunda Calantone vd. (2002) ve Avcı (2009)'un çalışmasındaki faktörlere ulaşıldığından analiz “doğrulayıcı faktör analizi” özelliği taşımaktadır. Öncelikle öğrenme yönelimliliği ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu belirlemek için “KMO and Barlett’s” testi sonuçları incelenmiştir.

Kaiser-Meyer-Olkin (0,879) ve Barlett’s (sig. $p \leq 0,05$) testi sonucunda ulaşılan katsayılar test edilen ölçeğin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Daha sonra ölçeğin kaç faktöre ayrıldığını belirlemek adına toplam açıklanan varyanslar incelenmiştir. Faktör başına açıklanan varyansların başlangıç özdeğer (eigenvalue) katsayısı 1 olarak belirlenmiştir. Özdeğeri 1’den büyük olan dört faktörden birincisi %41,393, ikincisi %9,957, üçüncüsü %8,643, dördüncüsü %7,318 ve toplam olarak ise %67,31’lik bir varyans açıklanmaktadır.

Faktör sayısı belirlenen ölçekteki değişkenlerin hangi faktörlerde yer aldığını tespit edebilmek için “döndürülmüş bileşenler matrisi” sonuçları incelenmiştir. Analizde kullanılan döndürme yöntemi yorumlanmasındaki kolaylığından dolayı “varimax rotation” olarak belirlenmiştir. Değişkenlere uygulanan faktör analizi sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Öğrenme Yönelimliliği Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

		Faktörler			
		1	2	3	4
Açıklanan Varyanslar (%)		41,393	9,957	8,643	7,318
Özdeğer		5,795	1,394	1,210	1,025
Paylaşılan Vizyon	Tüm çalışanlar işletmemizin amaçlarına ulaşması için çaba sarf etmektedir.	,805			
	İşletmemizin vizyon ve değerleri tüm departmanlar ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	,789			
	İşletmemizde çalışanlarca paylaşılmış ortak bir amaç birliği vardır.	,642			
	Çalışanlarımız kendilerini örgütün geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedir.	,552			
Bilgi Transferi	İşletmemizin faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşabileceğimiz özel mekanizmalar (sistem vb.) vardır.		,741		
	İşletmemizin yönetici ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır		,720		

	İşletmemizde üst yönetim olarak bilgi paylaşımının önemini sürekli vurgularız.		,705	
	İşletme olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşıyoruz.		,636	
Açık Fikirlilik	İşletmemizde çalışanlar, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.		,842	
	İşletme olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.		,790	
	İşletme olarak kendi kararlarımızı ve faaliyetlerimizi sürekli sorgularız.		,759	
Öğrenmeye Olan Kararlılık	İşletmemizin gelişmesinde öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir.			,833
	İşletmemizin rekabet avantajı yaratmasında öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir.			,817
	İşletmemizde öğrenme örgütün devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.			,620
	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)			0,879
	Bartlett's Test (Sig.)			0,000
	Toplam Açıklanan Varyans (%)			67,311

Faktör analizi yapılırken “Öğrenmeye Olan Kararlılık” altında kalan ifadelerden bir tanesinin faktör yükü 0.40’tan düşük olduğundan değerlendirmeye alınmamıştır. Dolayısıyla, nihai sonuçta toplam 14 ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucu ulaşılan alt boyutlar; Faktör 1: Paylaşılan Vizyon, Faktör 2: Bilgi Transferi, Faktör 3: Açık Fikirlilik ve Faktör 4: Öğrenmeye Olan Kararlılık olarak doğrulanmıştır.

5. BULGULAR

5.1. Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 3’te görülmektedir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Demografik Özellikler (n=151)		Frekans	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	69	45,7
	Erkek	82	54,3
Medeni Durum	Bekâr	40	26,5
	Evli	79	52,3
	Boşanmış	32	21,2
Eğitim Durumu	İlk Öğretim	4	2,6
	Lise	14	9,3
	Ön Lisans	43	28,5

	Lisans	71	47,0
	Lisans Üstü	19	12,6
Unvan	İşletme Sahibi/Yöneticisi	18	11,9
	Departman Yöneticisi	66	43,7
	Personel Yöneticisi	67	44,4
İşletmede Çalışma Süreniz	1 Yıdan Az	1	0,7
	1-3 Yıl Arası	37	24,5
	4-6 Yıl Arası	74	49,0
	6 Yıdan Fazla	39	25,8

Araştırmaya katılanların 69'u (%45,7) kadın, 82'si (%54,3) erkeklerden ve 79'u (%52,3) evli, 40'ı (%26,5) bekâr, 32'si (%21,2) boşanmış bireylerden oluşmaktadır. Çalışmaya katılanların büyük bir çoğunluğu Önlisans ve Lisans eğitim düzeyine (%75,5) sahiptir. En az katılım ise ilköğretim eğitim düzeyine (%2,6) sahip katılımcılardır. Yine araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu (%88,1) departman yöneticisi ve personel yöneticisi unvanına sahiptir. Araştırmaya katılan bireylerin hemen hemen yarısı (%49) işletmede 4-6 yıl arasında çalışmaktadır. Bu yöneticilerden yalnızca 1 tanesi 1 yıldan az süredir işletmede çalışmaktadır.

5.2. Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler

Öğrenme yönelimliliği ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda oluşan alt boyutlar ile yenilik performansı ölçeğinin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4'te özetlenmiştir.

Tablo 4. Faktör Ortalamaları

Ölçek	Faktörler	Ortalama	Standart Sapma
Öğrenme Yönelimliliği	Paylaşılan Vizyon	4,2483	0,57626
	Bilgi Transferi	4,1623	0,60841
	Açık Fikirlilik	4,0839	0,72747
	Öğrenmeye Olan Kararlılık	4,2715	0,52832
Yenilik Performansı		4,5642	0,93612

Öğrenme yönelimliliği ölçeğinin alt boyutlarından en yüksek ortalamaya sahip olan "Öğrenmeye Olan Kararlılık", en düşük ortalamaya sahip olan ise "Açık Fikirlilik" olarak bulunmuştur. Yenilik performansı ortalaması ile 4,5642 olarak bulunmuştur.

5.3. Hipotez Testleri

Öğrenme yönelimliliği alt boyutlarının yenilik performansı üzerindeki etkisini incelemek için çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizinin temel varsayımları verilerin normallik şartını sağlaması, çoklu bağlantı sorunu ve otokorelasyondur. Verilerin normallik şartını sağladığını test etmek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Huck (2012)'a göre sosyal bilimlerde verilerin normallik şartını sağlayabilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1 aralığında olması gerekmektedir. Öğrenme yönelimliliğinin her bir alt

boyutu ve yenilik performansı ölçeği için hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde ± 1 aralığında olmayan bir değere rastlanmamıştır. Elde edilen bulgular ışığında normallik şartı tüm alt boyutlar için sağlanmıştır. Diğer bir varsayım olan çoklu bağlantı sorununun önüne geçebilmek için tolerance ve VIF değerleri incelenmiştir. Tolerance değerinin 0,2'den büyük (Menard, 2002:76) ve VIF değerinin de 10'dan küçük (Kim, 2019:558) olması değişkenler arasında bir çoklu bağlantı sorununun olmadığına işaretler. Tolerance ve VIF değerleri incelendiğinde bu eşik değerlerin dışına çıkan herhangi bir değere rastlanmamıştır. Yani tüm alt boyutlar için çoklu bağlantı sorunu bulunmamaktadır. Son temel varsayım ise otokorelasyon sorunudur. Çok değişkenli regresyon analizinde otokorelasyon incelemesi Durbin Watson katsayısı incelenerek gerçekleştirilir. Durbin Watson katsayısı 1,5 ile 2,5 arasında bir değere sahipse bağımsız değişkenler arasında bir otokorelasyon sorunu yoktur sonucuna varılır (Kalaycı, 2005:264). Bağımsız değişkenlerin Durbin Watson eşik değerlerinin dışında herhangi bir değere rastlanmadığından, bağımsız değişkenler arasında bir otokorelasyon sorunu yoktur denilebilir. Sonuçlar Tablo 5'te özetlenmiştir.

Tablo 5. Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	Sig.	Collinearity Statistics	
					Tolerance	VIF
Yenilik Performansı	Paylaşılan Vizyon	0,343	2,552	0,012	0,573	1,744
	Bilgi Transferi	0,330	2,525	0,013	0,543	1,841
	Açık Fikirlilik	0,414	3,920	0,000	0,585	1,711
	Öğrenmeye Olan Kararlılık	0,069	0,539	0,591	0,751	1,331
F			27,117			
Sig.			0,000			
Düzeltilmiş R²			0,411			
Durbin Watson			1,526			

Çok değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre 27,117 F değerine karşılık gelen sig. Değeri $0,000 < 0,05$ olduğundan dolayı regresyon analizi genel olarak anlamlıdır sonucuna varılabilir. Ayrıca bağımsız değişkenler bağımlı değişkenin %41,1'ini açıklamaktadır. Temel varsayımlara göre herhangi bir aykırı durum tespit edilmeyen regresyon analizi ile H1 temel hipotezi ve bu temel hipoteze bağlı alt hipotezler test edilmiştir. Sonuçlar şu şekildedir;

H₁: Öğrenme Yönelimliliği, Yenilik Performansını Etkiler.

Yapılan çok değişkenli regresyon analizi incelendiğinde, hipoteze konu olan bağımsız değişkenlerden "öğrenmeye olan kararlılık" haricinde diğer tüm bağımsız değişkenler yenilik performansını etkilemektedir. Yani tüm bağımsız değişkenlerin etkisinden söz edilemeyeceği için H₁ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

H_{1a}: Öğrenme yönelimliliğinin öğrenmeye olan kararlılık alt boyutu, yenilik performansını etkiler.

Öğrenme yönelimliliğinin öğrenmeye olan kararlılık alt boyutu, yenilik performansını etkilememektedir (sig. 0,591>0,05). Öğrenme yönelimliliğinin öğrenmeye olan kararlılık alt boyutu, yenilik performansını etkilemediğinden dolayı H_{1a} hipotezi ret edilmiştir.

H_{1b}: Öğrenme yönelimliliğinin paylaşılan vizyon alt boyutu, yenilik performansını etkiler.

Öğrenme yönelimliliğinin paylaşılan vizyon alt boyutu, yenilik performansını pozitif yönde ($\beta=0,343$) etkilemektedir (sig. 0,012<0,05). Yani paylaşılan vizyon alt boyutundaki 1 birimlik artış yenilik performansında 0,343 birimlik artışa yol açması beklenmektedir. Öğrenme yönelimliliğinin paylaşılan vizyon alt boyutu, yenilik performansını etkilediğinden dolayı H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{1c}: Öğrenme yönelimliliğinin açık fikirlilik alt boyutu, yenilik performansını etkiler.

Öğrenme yönelimliliğinin açık fikirlilik alt boyutu, yenilik performansını pozitif yönde ($\beta=0,414$) etkilemektedir (sig. 0,000<0,05). Yani açık fikirlilik alt boyutundaki 1 birimlik artış yenilik performansında 0,414 birimlik artışa yol açması beklenmektedir. Öğrenme yönelimliliğinin açık fikirlilik alt boyutu, yenilik performansını etkilediğinden dolayı H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{1d}: Öğrenme yönelimliliğinin bilgi transferi alt boyutu, yenilik performansını etkiler.

Öğrenme yönelimliliğinin bilgi transferi alt boyutu, yenilik performansını pozitif yönde ($\beta=0,330$) etkilemektedir (sig. 0,013<0,05). Yani bilgi transferi alt boyutundaki 1 birimlik artış yenilik performansında 0,330 birimlik artışa yol açması beklenmektedir. Öğrenme yönelimliliğinin bilgi transferi alt boyutu, yenilik performansını etkilediğinden dolayı H_{1d} hipotezi kabul edilmiştir.

6. SONUÇ ve TARTIŞMA

İçinde bulunduğumuz rekabet ortamında; örgütsel öğrenme ve yenilik olmak üzere iki anahtar kavram çok önemli bir güç olarak durmaktadır. Biri diğerinin kaynağı, sebep ve sonucu olarak birbirine bağlı olan ve birbirini etkileyen bu iki kavramın önemi işletmelerce anlaşıldığı ve değerlendirildiği sürece onlara çok büyük bir rekabet üstünlüğü sağlayacağı söylenebilir.

Bu çalışmada da otel yöneticilerinin öğrenme yönelimliliği ile yenilik performansları arasındaki ilişki incelendiğinde, öğrenme yönelimliliğinin bütün alt boyutlarının yenilik performansını etkilediği sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde Avcı (2009) tarafından yapılan çalışmada öğrenme yönelimliliği oluşturan üç boyutun (öğrenmeye olan kararlılık, açık fikirlilik ve işletme içi bilgi paylaşımı) yenilik performansı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Sawaeen ve Ali (2020) tarafından yapılan ve Kuveyt'teki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ'ler) öğrenme yönelimi

ve yenilik kapasitesi gibi örgütsel performansın belirleyicileri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanan çalışmada da öğrenme yöneliminin örgütsel performans üzerinde olumlu ve önemli etkileri olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, yenilik kapasitesinin de ilişkilerde önemli bir aracı olduğu bulunmuştur. Yine Inkumsah vd. (2021) tarafından yapılan ve öğrenme yöneliminin yenilikçi hizmet sektörü üzerindeki etkisinin değerlendirildiği çalışmada ise öğrenmeye bağlılığın ve öğrenme yönelimini tanımlayan paylaşılan vizyonun, yenilikçi hizmet geliştirme faaliyetleri üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye işaret ettiğini göstermiştir. Ayrıca sonuçlar yenilikçi hizmet geliştirmenin iş performansı üzerinde önemli ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu da göstermiştir. Dolayısıyla, öğrenmeye ve paylaşılan vizyona bağlılığın sigorta şirketlerinin yenilikçi hizmet geliştirme faaliyetlerini başlatmada daha proaktif olmalarını gerektirdiğini de ortaya çıkarmıştır.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde işletmelerin yeniliğe, öğrenmeye ve bilgiye olan ilgi ve çabalarının yükselişte olduğu görülebilmektedir. Çünkü artık 'bilgi çağı' olarak da adlandırdığımız bu çağda en değerli varlık ve en önemli rekabet gücü olarak görülen 'bilgi' de tek başına yeterli olmamaktadır. Örgütlerin sahip oldukları bilginin yanında bilgiyi elde etmenin yollarını öğrenmesi ve bilgiyi faaliyetleriyle bütünleştirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla 'bilgi güçtür' ifadesi günümüz işletmeleri için bu gücü kullanabilen ve örgütün tamamına yayabilen bir anlayışı ifade etmektedir.

Ancak, işletmede bilginin istenilen şekilde kullanılabilmesi ve yönetilmesi için işletmelerin öncelikle örgütte öğrenme yönelimli bir iklim oluşturmaları gerektiği söylenebilir. Oluşturulan bu iklim sayesinde birbirleriyle etkileşimle öğrenen bireyler birbirlerine daha çok bilgi aktarımında bulunurlar. Özellikle de iş görenlerde saklı olan, aktarılması daha zor olan ve 'yetenek' olarak değerlendirdiğimiz örtülü bilginin transferi bireylerarası etkileşimle daha kolay gerçekleşebilir. Bu nedenle örgütlere bireylerarası iletişimi ve etkileşimi güçlendirecek uygulamalar, etkinlikler ve ortamlar oluşturmaları önerilebilir. Nihayetinde öğrenme ve bilgi birikimi sonucu, elde edilen bu yeni bilgilerin ürün ve süreçlere dönüştürülmesi de örgütlerin öğrenme yönelimli olmaları ve yenilik performansları ile mümkün olmaktadır.

Bu çalışma örgütlerin, mevcut yöntem ve süreçleri kullanmayı bırakarak yenilik fırsatlardan yararlanma ve öğrenme yönelimli olmanın yenilik performanslarını arttırabileceğini göstermektedir. Bu anlamda çalışmada uygulayıcıların ve akademinin ilgisini çekmesi gereken kavramsal bir çerçeve sunulmuştur. Ayrıca örgütlerin sürdürülebilirlik ve rekabet gücü elde edebilmelerine yardımcı olmak için bazı yararlı çıkarımlarda bulunulmuştur. Bu bağlamda örgütlerin daha iyi performans gösterebilmeleri için yenilikçi olma ve sürekli öğrenmeye ciddi önem vermeleri gerektiği tavsiye edilmektedir. Sonuç olarak; küresel rekabet ortamında örgütlerin, bilgiye sahip oldukları, çalışanlarının örtülü bilgisini transfer edebildikleri ve örgüt bilgisine dönüştürebildikleri, yeniliklere açık ve öğrenen bir organizasyon olabildikleri sürece rekabet üstünlüklerini sürdürebilecekleri söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Albeni, Mesut ve Karaöz, Murat (2003), **"Bölgesel kalkınmada öğrenme, bilgi birikimi ve yenilik: Türkiye için bir perspektif"**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, *Cilt: 8, Sayı: 2*, ss. 157-170.
- Arrow, Kenneth Joseph (1962), **"The economic implications of learning by doing"**, The Review of Economic Studies, Volume: 29, Issue: 3, pp. 155-173.
- Atak, Metin ve Atik, İlhan (2007). **"Örgütlerde sürekli eğitimin önemi ve öğrenen örgüt oluşturma sürecine etkisi"**, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, *Cilt: 3, Sayı:1*, ss. 63-70.
- Atitumpong, Aungkhana ve Badir, Yuosre F.(2018), **"Leader-member exchange, learning orientation and innovative work behavior"**, Journal of Workplace Learning, Volume: 30, Issue: 1, pp. 32-47.
- Avcı, Umut (2005). **"İşletmelerde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisi: konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisine yönelik inceleme"**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Avcı, Umut (2009), **"Öğrenme yönelimliliğinin yenilik performansı üzerine etkisi: Muğla mermer sektöründe bir inceleme"**, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, *Cilt: 5, Sayı:10*, ss121-138.
- Aydıntan, Belgin- Göksel, Aykut- Bingöl, Dursun (2010), **"Örtülü bilgi paylaşım niyeti üzerinde sosyal sermaye ve denetim merkezi odaklılığının rolü: hekimlikte bir alan araştırması"**, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, *Cilt: 12, Sayı: 1*, ss. 1-26.
- Bakan, İsmail (2004), **"Çağdaş yönetim yaklaşımları: ilkeleri, kavramlar ve yaklaşımlar"**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Balay, Refik (2004). **"Öğrenen örgütler"** (1.Baskı), Sandal Yayınları, Ankara.
- Barker, Alan (2002). **"Yenilikçiliğin simyası"**, (Çeviren: Ahmet Kardam), Mess Yayınları, İstanbul.
- Bates, Reid ve Khasawneh, Samer (2005), **"Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in jordanian organizations"**, International Journal of Training and Development, Volume: 9, Issue: 2, pp. 96-109.
- Boobaker, Nimitha ve K. A., Zakkariya (2021), **"Digital learning orientation and innovative behavior in the higher education sector: effects of organizational learning culture and readiness for change"**, International Journal of Educational Management, Volume: Erken Görünüm.
- Calantone, Roger J.- Cavusgil, S. Tamer- Zhao, Yushan (2002), **"Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance"**, Industrial Marketing Management, Volume: 31, Issue: 6, pp. 515-524.
- Carneiro, Alberto (2000), **"How to knowledge management influence innovation and competitiveness"**, Journal of Knowledge Management, Volume: 4, Issue: 2, pp. 87.98.
- Çam, Salim (2002), **"Öğrenen organizasyon ve rekabet üstünlüğü"**, (1.Baskı), Papatya Yayıncılık, İstanbul.

- Demir, Özcan ve Sezgin, Eray Ekin (2016, "**Kobilerde stratejik yönetim anlayışına inovasyon perspektifinden bakış**", Siirt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisadi Yenilik Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, ss. 16-32.
- Dinç Elmalı, Esra ve Afşar, Yavuz (2019), "**Örgüt Kültürü ve Öğrenme Yöneliminin İnovasyon Kabiliyeti Üzerindeki Etkisi**", 4th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, İstanbul: Dİlkur Akademi, ss. 235-236.
- Doğan, Hulusi (2004), "**Beyin paradoksları bağımlı olarak örtülü bilgi geliştirme yöntemleri ve organizasyon yapıları arasında ilişki zinciri analizi**", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, ss. 105-119.
- Drucker, Peter F. (1985). "**Innovation and entrepreneurship**", Harper & Row Publishers, New York.
- Durna, Ufuk (2005), "**Bilgiye dayalı örgütlerin temel örgütsel nitelikleri ve yetenekleri**", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt: 60, Sayı:2, ss. 72-96.
- Elçi, Şirin (2007), "**İnovasyon kalkınmanın ve rekabetin anahtarı**", Nova Basın Yayın, Ankara.
- Eren, Erol (1981), "**İşletmelerde yenilik politikası- kuram ve uygulamada yenilik**", Formül Matbaası, İstanbul.
- European Commission (1995), "**Green paper on innovation**", Erişim Tarihi: 15.03.2019, http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf
- Faiz, Emel (2012), "**Öğrenen örgütlerde yenilikçilik ve proaktiflik üzerine kavramsal bir çalışma**", Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, ss. 1-21.
- Genç, Nurullah (2005), "**Yönetim ve organizasyon: çağdaş sistemler ve yaklaşımlar**" (2.Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gregersen, Birgitte ve Johnson, Björn (2010). "**Learning economies, innovation systems and European integration**". Regional Studies, Volume: 31, Issue: 5, pp. 479-490.
- Güleş, Hasan Kürşat ve Bülbül, Hasan (2004), "**Yenilikçilik- işletmeler için stratejik rekabet aracı**" (1.Basım), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gürkan, Güney Çetin (2007), "**Öğrenen örgütler: yükseköğrenim kurumlarının öğrenen örgüt olması**", Journal of Administrative Sciences, Cilt: 5, Sayı: 7, ss. 118-130.
- Huck, Schuyler W. (2012), "**Reading statistics and research**", (4. Baskı), Pearson, Boston MA.
- Hudson, Ray (1999), "**The learning economy, the learning firm and the learning region: a sympathetic critique of the limits to learning**", European Urban and National Studies, Volume: 6, Issue: 1, pp. 59-72.
- Hurley, Robert F. ve Hult, G. Tomas M. (1998), "**Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination**", Journal of Marketing, Volume: 62, pp. 42-54.
- İnkumsah, Winston Asiedu- Abdul-Hamid, İbn Kailan- Angenu, Benjamin Baroson (2021), "**The effect of learning orientation on innovative service**

- development and insurance firm performance"**, Academy of Marketing Studies Journal, Volume: 25, Issue:2, pp. 1-12.
- Kalaycı, Şeref (2005), **"SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri"**, Asil Yayınevi, Ankara.
- Karabulut, Burak (2015), **"Bilgi toplumu çağında dijital yerliler, göçmenler ve melezler"**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 21, ss. 11-23.
- Kingır, Said ve Mesci, Muammer (2007), **"Öğrenen organizasyonlar"**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 19, ss. 63-81.
- Kim, Jong Hae (2019), **"Multicollinearity and misleading statistical results"**, Korean journal of anesthesiology, Volume: 72, Issue: 6, pp. 558-569.
- Lundvall, Bwngt- Ake (1992). **"National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning"**, Pinter, London.
- Martinez, Eduardo Vega- Serna, Maria del Carmen Martinez- Guzman, Gonzalo Maldonado (2018), **"The relationship between market orientation, entrepreneurial orientation and learning orientation on innovation and its effect on performance in Mexican SMEs"**, International Business Management, Volume: 12, Issue: 2, pp. 132-144.
- Menard, Scott (2002), **"Applied logistic regression analysis"** (2. Baskı), Sage Publications, Thousand Oaks CA.
- Mercan, Birol- Gökteş, Deniz- Gömleksiz, Mustafa (2011), **"AR-GE faaliyetleri ve girişimcilerin inovasyon üzerindeki etkileri: patent verileri üzerinde bir uygulama"**, PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, ss. 27- 44.
- Mutonyi, Barbara Rebecca- Slåtten, Terje- Lien, Gudbrand (2020), **"Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: empirical evidence from Norway"**, International Journal of Public Leadership, Volume: 16, Issue: 2, pp. 175-197.
- Öğüt, Adem (2009), **"Bilgi çağında yönetim"** (4.Baskı), Çizgi Kitabevi, Konya.
- Öneren, Melahat (2008). **"İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı"**, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 7, ss. 163-178.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve Bıçkes, Mehmet (2012), **"Örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisi: büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma"**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 39, ss. 19-45.
- Ramadani, Veland ve Gerguri, Shqipe (2011). **"Innovation: principles and strategies"**, Strategic Change: Briefings in Entrepreneurial Finance, Volume: 20, pp. 101-110.
- Rosenberg, Nathan (1982, **"Inside the black box: technology and economics"**, Cambridge University Press, Cambridge.
- Sawaeen, Fahad Awad Aber ve Ali, Khairul Anuar Mohd (2020), **"The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of SMEs: The mediating role of innovation capacity"**, Management Science Letters, Volume: 10, Issue: 2, pp. 369-380.
- Senge, Peter M, (1996), **"Beşinci disiplin"** (Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

- Seyitoğulları, Osman ve Yalçınsoy, Ayhan (2016), "**Günümüz gençliğinin inovasyon ve teknoloji algılarına yönelik ampirik bir araştırma**", International Journal of Social Academia, Cilt: 1, Sayı: 1, ss. 13-23.
- Sinkula, James M.- Baker, William E.- Noordewier, Thomas (1997), "**A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior**", Journal of the academy of Marketing Science, Volume: 25, Issue: 4, pp. 305.
- Şimşek, M. Şerif (1998), "Yönetim ve organizasyon" (4.Baskı), Damla Ofset Matbaacılık, Konya.
- Tekin, Mahmut- Güleş, Hasan Kürşat- Öğüt, Adem (2006), "**Değişim çağında teknoloji yönetimi**" (3.Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Yılmaz, Malik (2011), "**Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme ilişkisi: kavramsal bir yaklaşım**", Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi, Sayı: 46, ss. 313-332.
- Yiğit, Sema ve Özyer, Kubilay (2011), "**Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak bilgi**", SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 21, ss. 333-360.