



**ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN, ÇALIŞANLARIN ÖZ YETERLİLİK VE İNOVASYON  
PERFORMANSINA ETKİLERİ**

*The Effects of Organisational Learning on Employees' Self-Efficacy and Innovation  
Performance*

**Fatma ULUTÜRK**

İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul Gelişim Meslek Yüksek Okulu, Ulaştırma Hizmetleri  
Bölümü, [dr.fatma.uluturk@gmail.com](mailto:dr.fatma.uluturk@gmail.com), İstanbul / Türkiye <https://orcid.org/000-0002-6104-4483>

**Doi:** <https://doi.org/10.33723/rs.1670517>

Ulutürk, F. (2025). Örgütsel öğrenmenin, çalışanların öz yeterlilik ve inovasyon performansına etkileri, *R&S - Research Studies Anatolia Journal*, 8(3). 311-339.

**Makale Türü / Article Type:** Araştırma Makalesi / Research Article

**Geliş Tarihi/ Arrived Date:** 07.04.2025

**Kabul Tarihi / Accepted Date:** 25.05.2025

**Yayınlanma Tarihi / Published Date:** 31.07.2025

---

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı, örgütsel öğrenmenin, çalışanların öz yeterlilik ve inovasyon performansına olan etkilerini incelemektir. Bu bağlamda araştırma sorusu; örgütsel öğrenme, çalışanların öz yeterliliklerini ve inovasyon performansını etkiler mi? şeklinde belirlenmiştir. Bu kapsamda bu çalışmada üniversite-sanayi iş birliğine destek olunması ve ilgililere katkı sağlanabilmesi amacıyla, yarı-sistemik tüm dengelim yöntemi ile çalışma konusuyla ilgili alandaki kitaplar, makaleler, tezler ve internet kaynakları taranmış, çalışmada kriter uygunluğu açısından içerik benzerliği dikkate alınarak ilgili daha önce yapılmış araştırma sonuçlarından yararlanarak karşılaştırmalar yapılmıştır. Tümde gelim yöntemi kapsamında, araştırmaya yarı-sistemik bir planlamayla başlanmış olup, objektif ve tutarlı bir şekilde elde edilen literatür verileri karşılaştırılarak analiz edilmiştir. Bu yöntem için çalışmada araştırma soruları belirlenmiş, daha önce yapılan araştırmaların bulguları ve niteliksel çalışmaların kavramsal açıklamalarından yararlanılarak kıyaslamalar yapılmış ve çalışmanın raporu dört ay sürecinde tamamlanmıştır.

Çalışma sonucunda örgütsel öğrenme uygulamalarını sürekli hale getiren işletmelerde çalışanların öz yeterliliklerinin geliştiği ve inovasyon faaliyetlerine katkılarının arttığı gözlemlenmiştir. Ayrıca örgütsel öğrenme isteği artan çalışanların, motivasyonlarının yüksek olduğu, çalışanları arası işbirliğinin geliştiği, uzmanlıkları ile ilgili kararlara gönüllü katıldıkları ve çalışanların ortak amaçları etrafında bir araya geldikleri sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan maddi motivasyon faktörleri kadar psikolojik motivasyon faktörlerinin de dikkate alınması, çalışanların taleplerinin önemsenmesi, çözümlerin kısa zamanda oluşturulması, istek ve ihtiyaçlarının karşılanması; çalışanlarının öz yeterliliklerini artırdığı gözlemlenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Deneyimler, Sözel İkna, Örgütsel Öğrenme, Öz Yeterlilik, İnovasyon Performansı.

### ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effects of organisational learning on employees' self-efficacy and innovation performance. In this context, the research question was determined as; does organisational learning affect employees' self-efficacy and innovation performance? In this context, in this study, in order to support the university-industry cooperation and to contribute to those concerned, books, articles, theses and internet resources in the field related to the subject of the study were scanned with the semi-systematic deductive method, and comparisons were made by taking into account the similarity of content in terms of criterion suitability in the study and making comparisons by taking advantage of the results of previous researches. Within the scope of the deductive method, the research was started with a semi-systematic planning and the literature data obtained objectively and consistently were compared and analysed. For this method, research questions were determined, comparisons were made by utilising the findings of previous studies and conceptual explanations of qualitative studies and the report of the study was completed in four months. As a result of the study, it has been observed that in enterprises that make organisational learning practices continuous, employees' self-efficacy improves and their contribution to innovation activities increases. In addition, it has been concluded that employees with an increased desire for organisational learning are highly motivated, cooperation between employees develops, they voluntarily participate in decisions related to their expertise and employees come together around common goals. On the other hand, it has been observed that taking into account psychological motivation factors as well as material motivation factors, paying attention to the demands of employees, creating solutions in a short time, meeting their requests and needs increase the self-efficacy of employees.

**Anahtar kelimeler:** Experiences, Verbal Persuasion, Organisational Learning, Self-Efficacy, Innovation Performance.

## GİRİŞ

Bu çalışmada, örgütsel öğrenme süreçlerinde işletme çalışanlarının öz yeterliliklerini etkileyen faktörler ve buna bağlı olarak inovasyon performansını etkileyen faktörlerin incelenmesi, araştırılması, araştırma sonuçlarının karşılaştırılması ve konu ile ilgili taraflara elde edilen bilimsel bulguların paylaşılması amaçlanmıştır.

Çalışmanın kavramsal içeriği kapsamında; örgütsel öğrenme; öz yeterlilik, inovasyon performansı, örgütsel ortamları daha iyi anlamayı ve daha iyi karar vermeyi kolaylaştıran faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Real vd., 2014: 201). Öz yeterlilik ise yeni beceri, bilgilerin öğrenilmesi ve geliştirilmesinde önemli bir rol oynayan motivasyon inancıdır. Öz yeterlilik inancı motivasyon, refah, başarı için temel oluşturmakta ve kişinin eylemlerinde ve performansında gelişmeleri etkileme gücüne sahip olduğuna dair temel inanca dayanmaktadır (Bandura, 2004: 622). Diğer bir ifadeyle öz yeterlik, bireylerin belirli durumlarla başa çıkması için gerekli motivasyon, bilişsel kaynaklar, eylem ve yeteneklerini harekete geçirme konusundaki inançlarını kapsamaktadır. Bu nedenle öz yeterlilik, insanların eylemlerinin temel yönlerini etkileyen ve bireylerin yaşadıkları olayların sadece belirleyicisi, aynı zamanda başarılarına yönelik inançlarını yansıtan bir iç motivasyon aracıdır. Çalışanlar başarılı olabileceklerine inandıkları faaliyetlere katılmayı tercih ederken, bu inanca sahip olmadıkları faaliyetlerden kaçınmaktadır (Artino, 2012: 82). Örgütsel innovasyon, yenilik performansını artıracı yeni yaratıcı fikir, süreç ve tekniklerin keşfi olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcı fikir ve tekniklerin kullanımı, rekabet avantajları elde etmeye katkıda bulunarak inovasyon performansını teşvik etmektedir (Kostopoulos vd.,2011: 3).

Küreselleşen ve gittikçe rekabetin arttığı piyasalarda, işletmeler örgütsel öğrenme uygulamalarıyla, çalışanların öz yeterliliklerini artırılmakta, inovasyonlar yapmakta tüketicilerin memnuniyetini sağlamakta ve performanslarını artırmaktadırlar. Bu bağlamda inovasyon açısından ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü kazanan işletmeler,

yeni yatırımları gerçekleştirmekte, yeni çıkan teknolojileri işletmelerine uyarlayabilmekte, çalışanlarının gelişmesini desteklemekte, tüketici taleplerini en iyi şekilde karşılamakta ve sürdürebildiklerini daha etkin olarak sağlayabilmektedirler.

İçerik olarak bu çalışmada giriş başlığı altında, bölgesel öğrenme, çalışanların öz yeterliliği inovasyonla ilgili kavramlar tanımlanmış, daha sonra literatür incelemesi başlığı altında; performans, deneyimler, sözel ikna, fiziksel ve duygusal durumlar izah edilmiştir. İşletme performansı etkileyen faktörler başlığı altında ise bireysel faktörler, organizasyonel faktörler, toplumsal faktörlerle ilgili konulara değinilmiş ve son olarak örgütsel öğrenme, öz yeterlilik ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiler karşılaştırılmıştır.

Yazında genellikle örgütsel öğrenme-inovasyon, örgütsel öğrenme-inovasyon performansı, örgütsel öğrenme-örgütsel yenilikçilik, örgütsel öğrenme personel-güçlendirme gibi iki değişkenli çalışmalar yoğunlukta yapılmış olup; örgütsel öğrenmenin, çalışanların öz yeterlilik ve inovasyon performansına olan etkilerini araştıran üç değişkenli olarak araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla işletmelerin örgütsel öğrenme yoluyla çalışanların öz yeterliliklerini geliştirmeleri ve inovasyon performansını arttırarak sürdürebildiklerini sağlamalarının işletmelerin gelişmesine, büyümesine, rekabet üstünlüğü kazanmasına ve sürdürebildiklerine önemli katkıları olacağı, ayrıca ülke ekonomisinin kalkınmasına ve büyümesine destek olabileceği düşünülerek bu çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir. Bu bağlamda, örgütsel öğrenmenin, çalışanların öz yeterlilik ve inovasyon performansına olan etkileri üzerine literatüre önemli katkılar sunulması amaçlanmıştır.

## LİTERATÜR İNCELEMESİ

İnovasyon performansını arttırmayı hedefleyen işletmeler, öz yeterlilik, kişisel gelişim, çalışan verimliliği, motivasyon, takım çalışması, analiz sistemleri ve kariyer gelişimi gibi faktörlere önem vermelidir (Tekin ve Hancıoğlu, 2018: 905). İnovasyona önem veren işletmeler

tüketicilerin gereksinimlerini karşılamakta ve yenilikçi ürünleri piyasaya sürerek rekabet başarılarını artırmaktadırlar. Bu bağlamda rekabet üstünlüğünün sağlanması için yetenekli, yenilikçi ve uzman çalışanların istihdam edilmesi, çalışanların motive edilmeleri, işletme performansının sürekli olarak artırılması ve müşteri sadakatinin sağlanması çok önemlidir (Özdemir vd., 2017: 619).

### **Performans**

Performans işletmelerin hedefledikleriyle, fiili olarak ulaştıkları seviye arasındaki pozitif fark olarak tarif edilmektedir ve işletme performansı bir çok faktörden etkilenmektedir (Işığışok, 2008: 1) . Schaufeli vd. (2002: 74) yaptıkları araştırmada öz yeterlilik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve sonuçta; işe bağlılık, motivasyon, çalışan sadakati, işi benimseme, iş tatmini gibi faktörlerin bireylerin öz yeterlik seviyesini etkilediğini belirtmişlerdir. Bakker vd.'ne (2012: 1373) ise yaptıkları çalışmada, çalışanların öz yeterliliğinin yüksek olmasının, çalışanların bağlılığını, işe karşı tutumlarını ve performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Gruman ve Saks (2011: 133) yaptıkları çalışmada, yüksek seviyede iş performansı elde etmenin en iyi yolunun, çalışanların örgütsel bağlılığını teşvik etmek ve yönetmek olduğunu belirtmişlerdir.

Sethumadavan vd.'nin (2020: 637) araştırma bulgularına göre öğrenen organizasyonlarda, çalışanların yenilikçilik ve öz yeterliliklerinin arttığı belirtilmiştir. Ayrıca öz yeterlilik, öğrenen organizasyon arasındaki ilişkide, yenilikçiliğin sınırlı bir aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda rekabetçi iş performansını sürdürmek ve örgütsel mükemmelliği artırmak isteyen işletmeler, çalışanların beceri, deneyim, yenilikçi bilgi, rekabetçi bilgi ve öz yeterliliklerini geliştirmek için öğrenen organizasyon modelinden yararlanmalıdır. Peterson ve Byron (2008: 786) ise satış, proaktif davranış ve işle ilgili performans gibi alanlarda öz yeterlilik ile performans arasında güçlü ve tutarlı bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca Carter vd. (2018: 24) öz

yeterlilik ve çalışan bağlılığının her biri ile iş performansı arasında pozitif ve önemli seviyede bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

### **Deneyimler**

Doğrudan ve dolaylı deneyimlerin öz yeterlilik üzerindeki etkileri farklı deneyim ve karaktere sahip bireyler üzerindeki etkisi farklı olmaktadır. Bu tür deneyimler, insanlara gözlemsel bir deneyim sunarken, gerçek performans deneyimleri sonrasında çalışanların öz yeterlikleri çok daha kısa zamanda ve etkili bir şekilde artmaktadır (Kang vd., 2021, s.183). Bu bağlamda çalışanlar, farklı bölümlerde görev yapan uzmanlaşmış iş arkadaşlarının davranışlarını ve deneyimlerini gözlemleyerek kendilerini geliştirmekte ve öz yeterlilikleri artırmaktadır. Buna karşılık yapılan işlerin takdir edilmemesi veya yapılan hataların eleştirilmesi durumunda çalışanların motivasyonları ve performansları olumsuz yönde etkilenmektedir (Qu vd., 2015: 3).

Kişinin, kendisiyle benzer yeteneklere sahip arkadaşları veya sosyal figürlerden aldığı dolaylı deneyimler, öz-yeterlilik algısını etkilemektedir. Bu bağlamda bireylerin kendilerine benzeyenlerin başarılarını görmeleri, aynı başarıyı elde edebileceklerine inanmalarına neden olmaktadır (Zimmerman, 2000: 13). Kendilerini geliştiren çalışanların seçtikleri rol modellerin kendileri için önemli katkılar sağladığını inanmaları sonucunda, faaliyetlerde gösterdikleri davranış ve tutumlarını içselleştirme olasılıkları artmaktadır (Blanchard ve Henle, 2008: 1070).

### **Sözel İkna**

İş yerlerinde aniden uygulanan teknolojik değişimler düşük öz yeterliliğe sahip bireylerde tepkiye neden olabilir ve bu bireyler değişimin kendileri için ne kadar zor olduğunu düşünebilir. Bu tür durumlarda yenilikler uygulanmaya başlamadan önce eğitimler ve oryantasyon çalışmalarının yapılması yararlı olmaktadır. Bu kapsamda yeniliklerin bireylere kazandıracağı; kişisel gelişim, kariyer gelişimi ve ücret artışlarına dair avantajlarla ilgili bilgiler verilmelidir. Bu bilgiler verilirken, sözel ikna, ustalık deneyimleri, benzer değişimleri yaşayan

çalışanların önerileri ve danışmanların vereceği bilgiler çalışanların öz yeterliliklerinin artmasında önemli rol oynayabilir (Warner ve French, 2020: 471).

Bandura ve Wessels'e (1997: 5) göre, sözlü veya sosyal ikna, diğer kişilerin bir danışanın başarılı olma kapasitesine inandıklarına dair güvence vermelerini veya ilerleme konusunda teşvik edici geri bildirimleri kapsamaktadır. Eğer bir çalışan zaten başarılı olamayacağına dair güçlü bir inanca sahipse, bu düşüncesinden vazgeçmesinde çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerin ikna gücü ve desteğinin önemli rolü bulunmaktadır. Wise ve Trunnell'e (2001: 269) göre sözlü iknayı hedefleyen müdahaleler tipik olarak "Yapabilirsin" veya "Ben bir değişiklik yapabildiysem sen de yaparsın" gibi cümlelerle yüz yüze veya yazılı olarak iletilebilir. Sözlü ikna, öz yeterliliği artırmak için diğer tekniklerle birleştirilmelidir, çünkü başarısız olacağına inanan bir bireyin bir yerden öz yeterliliğini artırabilmesi için çevresinde onu etkileyen maddi ve psikolojik faktörlerin iyileştirilmesi gerekmektedir.

Feltz vd.'ne (2008: 220) göre sözlü ikna, koç ya da uzmanlar, çalışanların öz yeterliliğini sözlü teşvik ya da caydırma yoluyla etkilemektedir. Sözlü ikna kaynağı genellikle başka bir birey olsa da, bazı durumlarda kişinin kendi tecrübe ve düşünce yapısı da bir bireyin kendi-kendisini ikna etmesinde önemli rol oynamaktadır. Thelwell ve Greenlees, (2003: 335) ise kendi-kendine konuşmayı niteliksel olarak incelemiş, bu tutumun bireylerin özgüvenini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Hatzigeorgiadis vd.'leri (2008: 463) ise genç tenisçiler üzerinde yaptıkları çalışmada, motivasyonel kendi kendine konuşma müdahalesinin, katılımcıların öz yeterliliğini ve performansını, kontrol grubuna göre daha fazla artırdığını tespit etmişlerdir. Wright vd. (2016: 37) tarafından yapılan bir çalışmada ise öz yeterliliği artırmak için çeşitli öğretici teknikler deneyimlemiş ve öğretici öz ifadelerin katılımcıların öz yeterliliklerinde büyük artış sağladığını tespit etmişlerdir.

## Fizyolojik ve Duygusal Durumlar

Fizyolojik durumlar ve duyguların, bireylerin öz yeterlilikleri üzerinde önemli etkileri vardır (Feltz vd., 2008). Fizyolojik durumlar, ağrı, yorgunluk ve zindelik ya da güç derecesi algılarını içermektedir. Örneğin, Rudolph ve Butki, (1998: 269) üniversite öğrencileriyle aerobik egzersiz üzerine yaptıkları bir çalışmada öz-yeterliliğin yorgunlukla yüksek oranda ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, Huack vd. (2008: 676) tarafından yapılan bir başka çalışmada, olumsuz fizyolojik durumların daha düşük öz yeterlilikle ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Öz yeterlilik bireylerin, yönetme ve eylem yollarını ve uygulama yeteneklerine olan inançlarını kapsamaktadır. Valiante ve Morris'in (2013: 130) yaptıkları araştırma sonuçlarına göre yenilgi veya diğer olumsuz sonuçlar hakkında endişelenen öz yeterliliği düşük bireylerin aksine, öz yeterliliği yüksek bireylerin hedeflerine odaklandığını tespit etmişlerdir. Ayrıca, öz yeterliliği yüksek olan kişiler, duygusal uyarılmayı sıklıkla kolaylaştırıcı olarak bulmuş ve performans sırasında daha faydalı duygusal durumlar yaşadıklarını bildirmişlerdir. Muraven ve Baumeister ( 2000: 247) ise bireylerin öz-yeterliliğe olan inanışları, yaşam seçimlerini, işleyiş kalitesini, motivasyon seviyesini, strese dayanıklılığını ve tutumlarını etkilediğini belirtmişlerdir (Bandura 1994: 72). Çiçek ve Almalı'nın (2020: 254) ise duygusal öz-yeterlilik, pozitif ruh halini artırmış negatif ruh halini azalttığını ve bireylerin olumsuz durumlarla başa çıkabilmesi diğerlerine göre daha rahat olduğunu belirtilmiştir.

## İNOVASYON PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İnovasyon performansı, değer oluşturan, taklit edilemeyen ve organizasyona özgü bir yetkinlik tarzıdır. Organizasyonel inovasyonun gerçekleştirilmesi için uzman insan kaynağı, yenilikçi kültürlerin oluşturulması ve uygun olan organizasyonel yapının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu süreç, uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlamak açısından kritik öneme sahiptir. Ayrıca, inovatif faaliyetlerin oluşturulmasında öğrenen organizasyon felsefesinin

yaygınlaştırılması sonucunda, organizasyonların varlıklarını sürdürmeleri ve rekabette başarı sağlamaları mümkün hale gelmektedir (Jones ve Baylin, 2007: 683). Risk almayı göze alan işletmeler, yeni ürün geliştirme ve yönetim uygulamaları gibi süreçlerle endüstriyel yetkinliklerini artırmaktadırlar. Ayrıca işletmelerin inovasyon performansı, sürekli yeni ürün ve hizmet geliştirme gerekliliği nedeniyle, örgütsel etkinliğin önemli bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Pinho, 2008: 256).

İnovasyon örgütsel öğrenme ile geliştirilerek ve yeni bir bilgiye dönüşmektedir. Diğer bir ifadeyle inovasyonun bir örgütsel öğrenme süreci olup, bilginin oluşturulması ve paylaşılmasını sağlamaktadır (Brockman ve Morgan, 2003: 404-405). Ülkelerin ekonomilerindeki büyüme, istihdam edilen iş gücünün öz yeterliliğine, yetenlerine, tecrübesine ve inovasyon performansına göre farklılıklar göstermektedir. Bu bağlamda bir ülkedeki refah ve yaşam standartlarının artması, rekabet gücünün yükselmesine bağlı olup, rekabet gücünü artırmak için de üretkenliğin artırılması gerekmektedir (Ayçin ve Çakın, 2019: 327-328). Örgütsel öğrenme ile elde edilen yeni bilgiler, mevcut bilgilerle birleştirilerek yüksek katma değerli inovatif ürünlere dönüştürülmekte ve bu sayede ülkelerin inovasyon performansı artmaktadır. Dolayısıyla örgütsel öğrenme bireylerin bilgi birikimini oluşturarak; işletmelerin ürün kalitesi, performans artışı, üretkenlik ve rekabet avantajı elde etmelerinde önemli rol oynamaktadır. Rekabette üstünlük sağlanması ise inovasyon performansını artırmakta, bu durum yeni iş ortamları yaratmakta, işsizliği ve dışa bağımlılığı azaltmakta ve refah seviyesini artırmaktadır. (Elçi, 2007: 32).

### **Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörler, çalışanların yeteneklerini, eğitimlerini ve yaratıcı zekalarını kapsamaktadır. Bireysel faktörler, tüketici taleplerinin karşılanmasında insan yaratıcılığını ön plana çıkarmakta ve bu doğrultuda tüketicilerin ürün ve hizmetlere yönelik ihtiyaçlarının karşılanmasında başarılı olunmakta ve bu sayede rekabet üstünlüğü sağlanabilmektedir. Bu

bağlamda, organizasyonel yeniliklerin fikir safhasından somut bir veriye dönüşmesine kadar olan sürecin sonuca ulaştırılmasında bireysel faktörler önemli bir role sahiptir (Trott, 2005: 32). Bireysel performans faktörleri, çalışanların işletme amaçlarının gerçekleşmesine ve işletme performansının artmasına katkı sağlanmasına istekli olma durumunu ifade etmektedir. Yenilikçi işletmeler, sürekli öğrenen ve kendini geliştiren bireylerden oluşmakta, bu bireylerin performansı da inovasyon yeteneklerinin ve ürün çeşitliliğinin artmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda işletmeler başarılarında önemli bir paya sahip olan mevcut uzman personelini korurken, yeni personel alımlarında işletmeye değer katacak ve inovasyon faaliyetlerine katkı sağlayacak çalışanları tercih etmektedir. Rekabetin yoğun olduğu ortamlarda işletmelerin, inovasyonu, bir hayat tarzı olarak benimsemeleri önemlidir. Yenilikçi bir işletmelerin başarısı, çalışanlarını motive etmesine, onların yetenek ve tutumlarının etkili bir şekilde yönlendirilmesine bağlıdır. Bu nedenle bireysel performans, bir fikrin ticari bir unsura dönüşmesi için bireyin katkısını artırırken, bu süreç işletmelerin performansını da olumlu yönde etkilemektedir (Pelenk, 2017: 505).

### **Örgütsel Faktörler**

Örgütsel inovasyon bir fikrin oluşturulmasından, bir yeniliğin piyasaya çıkarılmasına kadar olan süreçleri, patentleme, Ar-Ge, tutundurulma, ürün ve hizmetlerin tanıtım uygulamalarını kapsamaktadır (Yavuz, 2010: 148). Bu bağlamda örgütsel inovasyon performansı ise işletmeler için önem taşıyan yenilik uygulamalarının başarı seviyesini ifade etmektedir. Bir işletmenin inovasyon performansında; ürün yenilik endeksi, yeni ürün gelişimi başarı oranı, geliştirilmiş ürün endeksi, satışların artışı, pazar payının büyümesi, iyileştirilmiş dağıtım olanakları, yeni ürün çeşitliliği, üretkenliğin artışı, tüm süreçlerde yaşanan iyileştirmelerin süresinde kısalma olması ve maliyetlerde azalış gibi kıstaslar belirleyici olmaktadır (Mazur ve Inkow, 2017: 19). İnovasyon performansının artırılabilmesi için işletmelerin, karlılıklarını artırmaları, kaliteyi yükseltmeleri, maliyetleri düşürülmeleri ve katma değer yaratma gibi uygulamaları başarıyla

sürdürmeleri gerekmektedir (Zheng vd., 2013: 1215). Ayrıca örgütsel inovasyon performansının artırılabilmesi için yönetim fonksiyonlarından, planlama, koordinasyon, yönlendirme, örgütlenme, kontrol gibi faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda kurumsallaşan işletmelerde örgütsel inovasyon uygulamaları sonrasında; karlılık, verimlilik, motivasyon, güvenilirlik, açıklık, istikrar, iyi iletişim ve inovasyona yönelik örgüt iklimi oluşmakta ve rekabet üstünlüğünün sağlanması daha sistemli bir şekilde sağlanabilmektedir (Ashley Braganza ve Ward, 2001: 104). Ayrıca örgütsel inovasyonun sürekliliği için yetenekli çalışanların inovasyona teşviki, çalışanların katılımlarının artırılması, çalışanlar arası iyi iletişim, performansa artıran örgütsel iklim, müşteri memnuniyeti ve yöneticilerin desteği gerekmektedir (Damanpour, Walker and Claudia, 2009: 651).

### **Toplumsal Faktörler**

İşletmelerin inovasyon performansının artmasında, rekabet üstünlüğü elde etmesinde, yeni yatırımların yapılabilmesinde, çevrenin ve toplumun önemli etkileri vardır. Bu kapsamda işletmeler amaçlarına ulaşabilmek için mal ve hizmet üretimini, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak ve tüketicilerin memnuniyetini sağlamak üzere faaliyette bulunmaktadır. Bu nedenle işletmelerin çevre ve toplumsal faktörlere büyük önem vermesi gerekmekte ve gerçekleştirdiği tüm faaliyet çıktılarının onlar tarafından onaylanması ve tercih edilmesi gerekmektedir (Birchall vd., 2011: 3). Ayrıca piyasalardaki küresel rekabette, satın alma, ortaklık ve birleşme uygulamaları, işletmelerin inovasyon faaliyetlerinin başarısını olumlu yönde etkilemekte, müşteri memnuniyeti artırmakta, mal ve hizmetlerin kalitesi yükseltmekte, teknolojilere entegrasyonu kolaylaştırmakta, işletmelerin pazar payı artmakta ve karlılıkları artmaktadır (Erdil vd., 2018: 158).

Rekabetçi piyasalarda varlıklarını sürdürmek isteyen ve kar sağlamak isteyen işletmeler, yeni yatırımlar yapmakta ve inovasyonlar gerçekleştirerek, pazar paylarını artırmayı

amaçlamaktadırlar. Dolayısıyla işletmelerin faaliyetlerinde belirleyici rollere sahip olan tüketici talepleri, işletmelerin inovasyona yönelik çalışmalarını hızlandırmalarına neden olmaktadır. (Jones ve Baylin, 2007: 684). Bu bağlamda globalleşen pazarlarda teknolojilerin ve inovasyonların önemi gittikçe artmakta, toplumun beklentilerini dikkate alan mal ve hizmet üretilmesi, kaliteye önem verilmesi, sürekliliği sağlanması, güvenilir olunması, satış sonrası garanti verilmesi ve tüketicilerin memnuniyetini sağlayan yeniliklerin geliştirilerek sürekli hale getirilmesi gerekmektedir (Brian ve Locke, 1976: 34).

İşletmelerin inovasyon faaliyetlerini sistemli bir şekilde geliştirmeleri ve ülkeler arası rekabette üstünlük sağlamaları; ülkelerin ekonomik gelişmesi, kalkınması ve büyümesi açısından büyük öneme sahiptir. Bu bağlamda inovasyonun temel amacı; yeni olan bir şeyi piyasaya sunmak yerine tüketiciler tarafından tercih edilen ve işletmelerin dolayısıyla ülkelerin bütçesini olumlu yönde etkileyecek yeniliklerin gerçekleştirilmesi şeklinde belirlenmektedir. Geliştirilen inovasyonlar ülkelerin rekabette üstünlük sağlamasına, bütçe gelirlerinin artmasına, yatırımların hızlanmasına, yeni teknolojik yeniliklerle ilgili finansın rahatlıkla elde edilmesine ve ülkelerin gelişmesine önemli destekler sağlamaktadır (Adigüzel, 2012: 1).

## **ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, ÖZ YETERLİLİK VE İNOVASYON PERFORMASI İLİŞKİSİ**

İşletmelerde inovasyon kültürünün oluşturulması için tüm çalışanların katılımını kolaylaştıran, başarıları ödüllendiren, takım çalışmasını teşvik eden, performansa önem veren, müşteri memnuniyetini önceleyen, yeni fikirleri destekleyen ve bu uygulamaları hayata geçiren etkin bir sisteme ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca piyasa koşullarındaki meydana gelen sürekli değişimler, inovasyon kültürünün değişimine yol açmakta bu değişimler ülkelerin inovasyon performansının artmasında önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin inovasyon üzerindeki etkilerini anlayan işletmeler, aksayan inovasyonla yüzleşmek için daha

donanımlı olmaya yönelmekte ve kültürel yapının inovasyondaki etkisine daha çok önem vermektedir (Kostis vd., 2018: 6).

Cabrilo vd.’ne (2018: 2) göre, birçok ampirik çalışmanın da ortaya koyduğu üzere, entelektüel sermaye bileşenleri kavramının farklı ülkelerdeki hizmet sektörlerinde doğru bir şekilde uygulanmasının inovasyon performansına olumlu katkı sağladığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda yapılacak olan inovasyon çalışmalarının ve örgütsel öğrenme uygulamalarının; bölgelerin sürdürülebilirliğini, ekonomik beklentilerini ve üretkenliğini teşvik etmek için yararlı olması beklenmektedir (Ali vd., 2021: 13).

Öz yeterlilik, bir kişinin belirli durumlarla başa çıkma yeteneğine dair inançlarını ifade etmekte ve dört ana faktörden etkilenmektedir. Bunlar; önceki deneyimler, sosyal modelleme, ikna edici sosyal etkileşimler ve fiziksel-duygusal durumlardır. Önceki deneyimler öz yeterliliği artırırken, başkalarının başarılarını gözlemlemek de benzer bir etki yapmaktadır. Ayrıca, etkili kişilerin ikna edici ifadeleri öz yeterliliği artırabilir veya azaltabilir. Fiziksel ve duygusal durumlar ise kaygı ve stresin etkisiyle öz yeterliliği etkileyebilmektedir (Nevid, 2013: 57). Pajares ve Shunk (2001: 239) ise öz yeterliliği, bireyin bilgi, beceri ve yeterliliklerine olan güveni olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda öz yeterlilik, güven, bilgiyi işleme yeteneği, yeni bilgi sağlama, çalışanların becerilerini geliştirme, kurumsallaşma ve örgütsel öğrenmenin çalışanlar arasında yaygınlaşmasına olumlu katkılar sağlamaktadır. Kurt (2016: 1) ise yapmış olduğu analizde çalışan öz yeterlik ile örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Kınır ve Mesci’ye (2007: 64) göre piyasalar artık “bireysel öğrenme” yerine “örgütsel öğrenme” felsefesini benimsemektedir. Bu nedenle rekabet piyasalarında, işletmelerin gelişmesi bireysellikten öte takım çalışmasıyla gerçekleşebileceğinin farkına varılmış, başarılı sağlamada kişisel eğitimin yeterli kalmayacağı ve süreklilik için öğrenen bir örgüt olarak faaliyetlerin sürdürülmesi gerektiği düşüncesi ön plana çıkmıştır.

Demir'e (2008: 59) göre, öğrenen örgütler, bilginin paylaşımının önemini kavrayarak, hedef bilgiyi tüm üyeleriyle paylaşarak en doğru bilgi işleme süreçlerine ulaşmayı önermiştir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için üyelerin örgüt hakkında bilgi sahibi olmaları ve örgütün bir parçası olduklarını bilmeleri gerektiği anlaşılmıştır. Üyelerin bilgilerini farklı bakış açılarıyla sunmaları, kişisel öğrenmeye değer vermeleri ve takım çalışmasıyla sürekli bilgi üretmeleri önemlidir. Ayrıca örgütsel öğrenme yaklaşımları, çevreleriyle sürekli etkileşimde bulunan, veri toplayan ve kusurlardan ders çıkaran işletmelerin hedeflerine ulaşmalarına önemli destekler sağlamaktadır. Demirkol ve Türkay (2004: 31) göre sürekli öğrenen organizasyonlarda çalışanların, kişisel gelişim, kariyer gelişimi, yeteneklerinin geliştirmesi ve sürekli gelişmeler hedeflenmektedir. Öz yeterlilik, çalışanların kendilerini geliştirmelerine, performanslarını yükseltmelerine, kararlara katılmalarına, inovasyon faaliyetlerinde yer almalarına ve işletmelerin performansının artmasına neden olmaktadır. Mahar vd.'e (2017: 307) göre psikolojik sermaye, işletme çalışanlarının yaratıcı olmalarına, öğrenmelerine, yenilikleri teşvik etmelerine ve örgütlerin öğrenme iklimi yaratmasına destek olmaktadır. Dolayısıyla araştırma sonuçlarına göre olumlu psikolojik sermayenin, örgütsel ve bireysel öğrenmeye önemli katkıları olduğu belirtilmiştir. Ayrıca umut, iyimserlik, öz yeterlilik boyutlarının; iş doyumu, motivasyon, iş birliği, iletişim, öğrenmeyi, değişime açıklığı ve örgütsel bağlılığı etkidiği belirtilmiştir.

Öz yeterlilik teorisi, çalışanların iş görevlerinin karmaşıklığını, kişisel yetenek ve deneyimlerine dayanarak değerlendirdiklerini ve bunun işletmeye bağlılıklarını etkileyebileceğini öne sürmektedir. Bu durum, bir işletmenin rekabet gücünün bilgi avantajı ve çalışanlarla güç paylaşımına dayandığını vurgulamaktadır (Marsick, 2009: 265). Öz yeterlilik, bireyin belirli başarı hedeflerini organize etme ve uygulama becerisine ilişkin inançlarını, yeteneklerini ve çevresel faktörleri değerlendirme yeteneğini ön plana çıkarmaktadır (Wood ve Bandura, 1989, s.364). İşletmeler çalışanlarının kişisel gelişimlerini sağlayan eğitimleri

gerçekleştirerek onların, bilgi, beceri, yetenek, tecrübe ve vizyonlarını geliştirmelerine destek olmaktadır. Bu bağlamda sürekli eğitimler ve oryantasyon çalışmalarıyla, işletme çalışanlarının katılımcılığı, bilgi paylaşımı, sorunları çözme isteği, iş kalitesi, hizmet kalitesi ve iletişim gücü geliştirilebilmektedir (Axtell ve Parker, 2003: 114). Çalışanlar arasındaki iş birliği, ortak projeler, takım çalışması, Ar-Ge, yeni teknolojilerin kullanımı; yeni fikirlerin oluşmasını ve bilgilerin paylaşılması iklimini oluşturarak; işletmelerin rekabet gücünün ve inovasyon uygulamalarının artmasına neden olmaktadır (Carliner, 2012: 75).

Çalışanların kendilerini geliştirmeleri, yeni gelişmeleri avantaja dönüştürmeleri, performanslarını yükseltmeleri ve görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmeleri için öz yeterliliklerin geliştirilmesi gerekmektedir (Hartog vd., 2015: 194). Ahuja ve Katila (2001: 198) ise örgütsel öğrenmenin, iş performansı ve inovasyon üzerinde etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Wenpin'e (2001: 997) ise benzer biçimde inovasyon odaklı analizlerde, inovasyonun işletme performansı üzerindeki etkisinin kısa zamanda ortaya çıkmadığı belirtilmiştir. Ayrıca inovasyonun, kurumsal öğrenmenin performans üzerindeki olumlu etkisini güçlendiren bir özelliğe sahip olduğunu tespit edilmiştir. Dharmadasa (2009: 56) çalışmasında, örgütsel öğrenme ile inovasyon arasındaki ilişkileri araştırmış ve araştırma sonucunda örgütsel öğrenme boyutlarından, öğrenme isteği, iletişim ve paylaşılan vizyonun; inovasyon performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Özdevecioğlu ve Biçkes (2012: 20) işletmelerin gelişim ve değişimleri süreçlerinde örgütsel öğrenmenin ve inovasyonun hayati öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir. Eren vd'nin (2013: 4879) yaptıkları araştırma sonucunda, hizmet sektöründe kurumsal öğrenme ve inovasyon arasında olumlu ilişki olduğu ve örgütsel öğrenmenin inovasyon üzerine pozitif etkisinin olduğu belirtilmiştir. Sünnetçioğlu'nun (2018: 818) araştırma sonuçlarına göre örgütsel öğrenmenin, kurumsal çevrecilik ve inovasyon üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel öğrenme, işletmelerde inovasyon ve kurumsal çevreciliğin oluşumunda ana değişken olarak

belirlenmiş; işletmelerin inovatif ve çevreci olabilmesi için öncelikle örgütsel öğrenmenin sağlanması gerektiği vurgulanmıştır.

Emrah'ın (2013: 4873) gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına göre işletmeler, globalleşme, artan rekabet ve değişen müşteri talepleri nedeniyle, mal ve hizmet üretimi yöntemlerini değiştirmek zorunda kalmışlar; bilgi üretimi ve yeni teknolojiler daha önemli hale gelmiştir. Jimenez ve Valle (2011: 413) ise yaptıkları çalışmada, örgütsel öğrenmenin gerek inovasyon performansına gerekse işletme performansına olumlu etkileri olduğu sonucuna varmışlardır.

Örgütsel öğrenme yetenekleri işletmelerin sektördeki rekabette üstünlük sağlamalarına neden olmaktadır (Grant, 1996: 109). Öğrenen organizasyon, bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajını arttırırken, inovasyon becerisini de geliştirmektedir Posch ve Garaus'ın (2019: 8). Dijital teknolojiler inovasyon yeteneklerinin artırılmasına önemli destekler sağlamaktadır, bu kapsamda, büyük veri, artırılmış gerçeklik ve nesnelerin interneti gibi gelişmeler, karar verme süreçlerinde bilgi kullanımını artırmakta; artırılmış gerçeklik, ürünleri tanıyan gerçek görüntüler sunarken venesnelerin interneti fiziksel nesneler arasında elektronik bağlantıyı kudurmaktadır (Bal ve Erkan, 2019: 630).

Örgütsel öğrenme zaman içinde gerçekleşen bir süreçtir; geçmiş, bilgi edinme ve performans geliştirme yoluyla bugünü ve geleceği etkilemektedir (Evener, 2019: 3). Örgütsel öğrenme, işletmelerin, insanların paylaştığı deneyimlerden yeni bilgi ve anlayışlar geliştirebildiği, davranışları düzene sokabildiği ve işletmenin kabiliyetini geliştirebildiği bir süreçtir (Hosseini vd., 2020: 279). Örgütsel öğrenme ve inovasyon, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan yeni ürün, süreç ve hizmetleri üretmelerinin ana mekanizmasıdır (Garrido ve Camarero, 2010: 215). Bu bağlamda işletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri rekabetçi ve değişken piyasalarda sürekli inovasyon uygulamaları, işletmelerin hayatta kalmasını sağlamak için giderek daha gerekli bir araç haline gelmektedir (Hausman ve Johnston, 2014: 5). Bilgi edinme, öğrenme ve özümseme sistemlerini geliştirmenin bu yolu, günümüz işletmelerinde

daha fazla rekabet gücü yaratan unsurdur. Bu nedenle işletmelerin inovasyon stratejilerini oluşturmaları, çevreye önem vermeleri, tüketici taleplerini önemsemeleri ve yeni teknolojileri geliştirerek uygulamaları gerekmektedir (Kranz vd., 2016: 12).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel öğrenmenin çalışanların öz yeterliliklerini olumlu yönde etkilemesi ve inovasyon performansını geliştirmesi konusunda yapılan bu çalışmada, elde edilen sonuç öneriler; araştırmacılar, işletmeler, kurumlar ve ilgili tarafların faydasına sunulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırmanın konusuyla ilgili araştırmaların sonuçları dikkate alınarak oluşturulan tartışma, sonuç ve aşağıda sıralanmıştır.

Bal ve Erkan'nın (Bal ve Erkan, 2019: 630)2019: 630) çalışmasında, sürekli değişimlerin yaşandığı piyasalarda işletmelerin yeni teknolojilere ve değişimlere adaptasyonları için örgütsel öğrenmenin sürekli hale getirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Yapılan çalışmada ise aynı doğrultuda örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için küresel piyasalarda sürekli yaşanan değişimlere işletmelerin uyum göstermesi gerektiği gözlemlenmiştir. Bu nedenle işletmeler örgütsel öğrenme, öz yeterlilik ve inovasyon performanslarını arttırabilmek için; kişisel gelişim, kariyer gelişimi, hizmet içi eğitimler, oryantasyon çalışmaları ve eğitim uygulamalarını geliştirerek sürdürmelidir.

Kranz vd.'ne (2016: 12) göre örgütsel öğrenmeyi sürekli hale getiren işletmeler, çalışanların öz yeterliliklerini geliştirmekte ve çalışanların inovasyon faaliyetlerini olan katkılarını arttırmaktadır. Aynı doğrultuda alanda yapılan araştırmaların sonuçlarının karşılaştırılmasında; örgütsel öğrenme uygulamalarını düzenli olarak sürdüren işletmelerde; çalışanların kararlara katıldıkları, iletişimlerini geliştirdikleri, inovasyon faaliyetlerine katılımları arttığı bulgularına ulaşılmıştır.

.

Hosseini vd.'ne (2020: 279) göre, örgütsel öğrenme çalışanların öğrenme isteğini artırmakta, gelişmelerine katkı sağlamakta ve tüm çalışanların ortak amaç etrafında bütünleşerek rekabet üstünlüğünü sağlamada kilit rol oynayan inovasyon performansını artırmayı amaçlamaktadır. Alanda yapılan araştırmaların sonuçlarının karşılaştırılmasında da, insan kaynaklarına, dolayısıyla örgütsel öğrenmeye önem veren işletmelerin verimliliklerinin, karlılıklarının, çalışan motivasyonunun, performansının ve rekabet gücünün artabileceği ifade edilmektedir. Dolayısıyla öneri olarak işletmeler, insan kaynaklarına olan yatırımları artırmalı, çalışanların motivasyonunu artırmalı, işletmelerin inovasyon performansını ve rekabet gücünü artıracak uygulamaları geliştirerek sürdürmelidir.

Bal ve Erkan'a göre (2019: 630) çalışanlarının deneyim, beceri, bilgi, yetenek, performansını artırmak isteyen işletmelerin öğrenen organizasyon felsefesini benimsemesi gerekmektedir. Alanda yapılan araştırmaların sonuçlarının karşılaştırılmasında ise aynı doğrultuda, işletme çalışanlarının kariyer gelişimlerine destek olunması, sürekli eğitimler düzenlenmesi, yetenek geliştirici uygulamalar yapılmazsa ve becerilerinin geliştirilmesine Ortam hazırlanmasını işletmeler için yararlı olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. bu kapsamda öneri olarak, işletmelerin çalışanların kariyer gelişimlerine, kişisel gelişimlerine, katılımcılıklarına, takım çalışmalarına ve performanslarını yükseltmelerine yönelik çabalarına destek olunmalıdır.

Çalışmanın belirli bir zaman aralığında gerçekleştirilmesi, maddi kısıtlamalar, teknik kısıtlamalar, çalışmanın sadece örgütsel öğrenmenin, çalışanların öz yeterlilik ve inovasyon performansı değişkenleri kapsamında yapılması nedeniyle bir takım kısıtlılıklar söz konusu olmuştur. Dolayısıyla bundan sonra yapılacak olan çalışmalara öneri olarak, kavramsal konu kapsamına: örgüt iklimi, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, işe devamlılık, yeni teknolojiler, teknoloji okul yazarlığı, kurumsal kimlik, kurumsal imaj gibi konuların eklenmesi; ayrıca bu

konuda yapılacak olan araştırmalarda bölgesel, ulusal ve uluslararası seviyelerde ülkeler arası karşılaştırmaların yapılması, alana önemli katkılar sağlayabilir.

### KAYNAKÇA

- Adigüzel, B. (2012). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği* (Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ahuja, G., & Katila, R. (2001). Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 22(3), 197-220.
- Ali, M. A., Hussin, N., Haddad, H., Al-Araj, R., & Abed, I. A. (2021). Intellectual capital and innovation performance: Systematic literature review. *Risks*, 9(9), 170, 1-19. <https://doi.org/10.3390/risks9090170>
- Artino, A. R. (2012). Academic self-efficacy: from educational theory to instructional practice. *Perspectives on Medical Education*, 1, 76-85. DOI 10.1007/s40037-012-0012-5
- Ashley Braganza & John Ward, (2001), Implementing strategic innovation: Supporting people over the design and implementation boundary, *Strategic Change*, 10(2), 103-113. <https://doi.org/10.1002/jsc.533>
- Axtell, C. M., & Parker, S. K. (2003). Promoting role breadth self-efficacy through involvement, work redesign and training. *Human Relations*, 56(1), 113-131. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001452>
- Ayçin, E., & Çakın, E. (2019). Ülkelerin inovasyon performanslarının ölçümünde Entropi ve MABAC çok kriterli karar verme yöntemlerinin bütünleşik olarak kullanılması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 19(2), 326-351. <https://doi.org/10.25294/auibfd.649275>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>

- Bal, H. Ç., & Erkan, Ç. (2019). Industry 4.0 and competitiveness. *Procedia Computer Science*, 158, 625-631. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.096>
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior*. 4, 71-81. Academic Press.
- Bandura, A. (2004). Swimming against the mainstream: The early years from chilly tributary to transformative mainstream. *Behaviour Research and Therapy*, 42(6), 613-630. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2004.02.001>
- Bandura, A., & Wessels, S. (1997). *Self-efficacy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Blanchard, A. L., & Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in human behavior*, 24(3), 1067-1084. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2007.03.008>
- Brian H. Locke, (1976), Innovation by design, *Long Range Planning*, 9(4), 34- 39. Doi: 10.1049/ep.1976.0312
- Brockman, B. K., & Morgan, R. M. (2003). The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance. *Decision Sciences*, 34(2), 385-419. <https://doi.org/10.1111/1540-5915.02326>
- Cabrilo, Sladjana, Aino Kianto, & Bojana Milic. 2018. The Effect of IC Components on Innovation Performance in Serbian Companies. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* 48(3), 1-23. Doi:10.1108/VJIKMS-06-2016-0033
- Carliner, S. (2012), *Informal Learning Basics*, ASTD Press, Danvers, MA.
- Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., Parker, S. K., & Sung, L. K. (2018). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study. *The international journal of human resource management*, 29(17), 1-31. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244096>

- Çiçek, B., & Almalı, V. (2020). COVID-19 Pandemisi Sürecinde Kaygı Öz-yeterlilik ve Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişki: Özel Sektör ve Kamu Çalışanları Karşılaştırması. *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 241-260. DOI:<http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.43492>
- David Birchall, Jean-Jacques Chanaron, George Tovstiga, & Carola Hillenbrand, (2011), Innovation performance measurement: Current practices, issues and management challenges, *International Journal of Technology Management*, 56(1), 1-20. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2011.042492>
- Demir, C. K. (2008). Öğrenen örgütler ve terör örgütleri bağlamında PKK. *Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 5(19), 57-88. <https://dergipark.org.tr/en/pub/uidergisi/issue/39261/462364>. Erişim Tarihi: 16.02.2025.
- Demirkol, Ş. & Türkay, O. (2004). *Kalite kültürünün oluşmasında eğitimin rolü*. II. Kalite Sempozyumu, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, s. 31-43. <https://fen.deu.edu.tr/tr/ulusal-genclik-sempozyumu-2004/>. Erişim Tarihi: 21.02.2025.
- Dharmadasa, P. (2009). *Organisational learning, innovation and performance in family-controlled manufacturing small and medium-sized enterprises (SMEs) in Australia*, (Doktora Tezi), Bond University.
- Elçi, Ş. (2007). İnovasyon-kalkınma ve rekabetin anahtarı (2. Baskı). İstanbul: Nova Yayınları.
- Emrah, S. S. (2013). Küçük ve orta boy işletmelerde (kobi) örgütsel öğrenme ve yenilik performansı ilişkisinin genel performansa etkileri. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 8(29), 4872-4895. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/179383>. Erişim Tarihi: 11.03.2025.
- Erdil, T. S., Aydoğan, S., Ayar, B., Güvendik, Ö., Diler, S., & Gusinac, K. (2018). İnovasyon Performansinin Rekabet Gücü, Firma Performansı ve İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi:

- Birleşme Ve Satın Alma İşlemleri Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 40(2), 137-166. Doi: 10.14780/muiibd.511025
- Evener, J. (2019). Organizational learning in libraries at for-profit colleges and universities: a mixed-methods analysis. *Journal of Library Administration*, 59(3), 1-35. <https://doi.org/10.1080/01930826.2019.1583016>.
- Fariborz Damanpour, Walker M. Richard & Claudia N. Avellaneda, (2009), Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations, *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>
- Feltz, D. L., Short, S. E., & Sullivan, P. J. (2008). *Self-efficacy in sport*. Human Kinetics.
- Garrido, M. J., & Camarero, C. (2010). Assessing the impact of organizational learning and innovation on performance in cultural organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15(3), 215-232. <https://doi.org/10.1002/nvsm.384> n/a-n/a.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Hartog, Deanne N. D., & Belschak, F.D. (2015). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194–202. <https://doi.org/10.1037/a0024903>
- Hatzigeorgiadis, A., Zourbanos, N., Goltsios, C., & Theodorakis, Y. (2008). Investigating the functions of self-talk: The effects of motivational self- talk on self-efficacy and performance in young tennis players. *The Sport Psychologist*, 22(4), 458–471. <https://doi.org/10.1123/tsp.22.4.458>

- Hausman, A., & Johnston, W. J. (2014). The role of innovation in driving the economy: Lessons from the global financial crisis. *Journal of Business Research*, 67(1), 1-7. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.021>
- Hosseini, S. H., Hajipour, E., Kaffashpoor, A., & Darikandeh, A. (2020). The mediating effect of organizational culture in the relationship of leadership style with organizational learning. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(3), 279-288. <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1680473>
- Huack, L., Carpenter, M., & Frank, J. (2008). Task-specific measures of balance efficacy, anxiety, and stability and their relationship to clinical balance performance. *Gait and Posture*, 26, 676–682. <https://doi.org/10.1016/j.gaitpost.2007.09.002>
- Işığık, E. (2008). Performans ölçümü, yönetimi ve istatistiksel analizi. *Istanbul University Econometrics and Statistics e-Journal*, (7), 1-23. <https://dergipark.org.tr/en/pub/iuekois/issue/8988/112064>, Erişim Tarihi: 22.03.2025.
- J.S. Nevid, (2013). *An Introduction to Psychology*, 4th Ed., Toronto: Wadsworth Cengage Learning.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4), 408-417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Kang, N., Ding, D., Van Riemsdijk, M. B., Morina, N., Neerincx, M. A., & Brinkman, W. P. (2021). Self-identification with a virtual experience and its moderating effect on self-efficacy and presence. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 37(2), 181-196. <https://doi.org/10.1080/10447318.2020.1812909>
- Kıngır, S., & Mesci, M. (2007). Öğrenen organizasyonlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 63-81. <http://dergipark.org.tr/en/pub/esosder/issue/6133/82256>. Erişim Tarihi: 19.01.2025.

- Kostis, P. C., Kafka, K. I., & Petrakis, P. E. (2018). Cultural change and innovation performance. *Journal of Business Research*, 88, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.010>
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1-9. doi:10.1016/j.jbusres.2010.12.005
- Kranz, J. J., Hanelt, A., & Kolbe, L. M. (2016). Understanding the influence of absorptive capacity and ambidexterity on the process of business model change—the case of on-premise and cloud-computing software. *Information systems journal*, 26(5), 477-517. <https://doi.org/10.1111/isj.12102>
- Kurt, T. (2016). Öğretmen liderliğini açıklamaya yönelik bir model: Dağıtımcı liderlik, örgütsel öğrenme ve öğretmenlerin öz yeterlik algısının öğretmen liderliğine etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 41(183), 1-28. <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2016.5081>
- Mahar, S. W., Basheer, S., & Maitlo, A. A. (2017). The influence of psychological capital on organization learning in banking sector of Pakistan. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(4), 306-316. [https://sibresearch.org/uploads/3/4/0/9/34097180/riber\\_6-4\\_23b17-124\\_306-316.pdf](https://sibresearch.org/uploads/3/4/0/9/34097180/riber_6-4_23b17-124_306-316.pdf). Erişim Tarihi: 16.03.2025.
- Marsick, V. J. (2009). Toward a unifying framework to support informal learning theory, research and practice. *Journal of Workplace Learning*, 21(4), 265-275. Doi: 10.1108/13665620910954184
- Mazur, K. & Inkow, M. (2017). Methodological aspects of innovation performance measurement in the IT sector. *Management*, 21(2), 14-27. Doi: 10.1515/manment-2017-0002

- Muraven, M., & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126(2), 247–259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.2.247>
- Özdemir, E., Altıntaş, M. H., & Kılıç, S. (2017). The effects of the degree of internationalization on export performance: a research on exporters in Turkey. *Business and Economics Research Journal*, 8(3), 611- 626. Doi: 10.20409/berj.2017.69
- Özdevecioğlu, M. & Biçkes D.M. (2012). Örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisi: Büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39, 19-45. <https://dergipark.org.tr/en/pub/erciyesuibd /issue/5896/77949>. Erişim Tarihi: 25.02.2025.
- Pajares, F., & Schunk, D. H. (2001). Self-beliefs and school success: Self-efficacy, self-concept, and and school achievement. In R. J. Riding and S. G. Rayner (Eds.), *Self perception*, 239–265. Ablex Publishing.
- Paul Trott, (2005), *Innovation Management and New Product Development*, Third Edition, England: Prentice Hall.
- Pelenk, S. E. (2017). *Bireysel yenilikçilik davranışların bireysel iş performansı üzerindeki etkisi: Teknoloji çalışanları üzerinde bir araştırma*. In international congress of management economy and policy proceeding book, 504-516. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Bankacılık ve Finans Bölümü.
- Peter A. Jones & Stephen B. Baylin, (2007), The epigenomics of cancer, *Cell*, 128(4), 683-692, 683. [https://www.cell.com/fulltext/S0092-8674\(07\)00127-4?large\\_figure=true](https://www.cell.com/fulltext/S0092-8674(07)00127-4?large_figure=true). Erişim Tarihi: 28.03.2025.
- Peterson, S. J., & Byron, K. (2008). Exploring the role of hope in job performance: Results from four studies. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of*

- Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(6), 785-803.  
<https://doi.org/10.1002/job.492>
- Pinho, J. C. (2008). TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 25(3), 256-275. doi: 10.1108/02656710810854278
- Posch, A., & Garaus, C. (2020). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, 53(6), 101878. 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.004>
- Qu, C., Ling, Y., Heynderickx, I., & Brinkman, W.-P. (2015). Virtual bystanders in a language lesson: Examining the effect of social evaluation, vicarious experience, cognitive consistency and praising on students' beliefs, self-efficacy and anxiety in a virtual reality environment. *PloS One*, 10(4), e0125279. 1-26.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0125279>
- Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: Analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management*, 25(2), 186-208. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00848.x>
- Rudolph, D. L., & Butki, B. D. (1998). Self-efficacy and affective responses to short bouts of exercise. *Journal of Applied Sport Psychology*, 10(2), 268-280.  
<https://doi.org/10.1080/10413209808406393>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sethumadavan, D. S., Hassan, Z., & Basit, A. (2020). Enhancing innovation through learning organisation among the multinationals in Malaysia: Mediating role of self efficacy.

*International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(11), 622-647.

<https://doi.org/10.5281/zenado.4335770>. Erişim Tarihi: 08.04.2025.

Sünnetçioğlu, S. (2018). Restoran işletmelerinde örgütsel öğrenme, inovasyon ve kurumsal çevrecilik arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(3), 801-821. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mjss/issue/43001/520585>. Erişim Tarihi: 02.04.2025.

Tekin, E., ve Hancıoğlu, Y. (2018). İnovasyon belirleyicilerinin ihracat performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(4), 897-917. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.2018445661>

Thelwell, R. C., & Greenlees, I. A. (2003). Developing competitive endurance performance using mental skills training. *The Sport Psychologist*, 17(3), 318–337. <https://doi.org/10.1123/tsp.17.3.318>

Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004. <https://doi.org/10.5465/3069443>

Valiante, G., & Morris, D. B. (2013). The sources and maintenance of professional golfers' self-efficacy beliefs. *The Sport Psychologist*, 27, 130–142. <https://doi.org/10.1123/tsp.27.2.130>

Warner, L. M., & French, D. P. (2020). Self-efficacy interventions. In M. S. Hagger, L. D. Cameron, K. Hamilton, N. Hankonen, ve T. Lintunen (Eds.), *The handbook of behavior change*, 461–478. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108677318.032>

Wise, J. B., & Trunnell, E. P. (2001). The influence of sources of self-efficacy upon efficacy strength. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 23(4), 268–280. <https://doi.org/10.1123/jsep.23.4.268>

- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384. <http://www.jstor.org/page/info/about/policies/terms.jsp>. Erişim Tarihi: 05.02.2025.
- Wright, B. J., O'Halloran, P. D., & Stukas, A. A. (2016). Enhancing self-efficacy and performance: An experimental comparison of psychological techniques. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 87(1), 36–46. <https://doi.org/10.1080/02701367.2015.1093072>
- Yavuz, Ç., (2010). İşletmelerde inovasyon –performans ilişkisinin incelenmesine yönelik bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5(2), 144-173. <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423881655.pdf>. Erişim Tarihi: 16.03.2025.
- Zheng, S., Li, H. & Wu, X. (2013). Network resources and the innovation performance: Evidence from Chinese manufacturing firms. *Management Decision*, 51(6), 1207-1224. Doi: 10.1108/MD-02-2012-0102
- Zimmerman, B.J., 2000. *Attaining self-regulation: A social cognitive perspective*. In *Handbook of self-regulation* (pp. 13-39). Academic press. <https://doi.org/10.1016/B978-01210902-2/50031-7>