



Makale Başvuru/Kabul Tarihleri:  
Received/Accepted Dates:  
12.12.2017/10.03.2018

Yıl 2018, Cilt 5, Sayı 10

## **Lojistik Sektöründe Öğrenen Örgüt Yapısı ile İnovasyon İlişkisi**

**Dr. Öğr. Üyesi Gözde YANGINLAR,**  
Beykent Üniversitesi, İİBF

Uluslararası Lojistik ve Taşımacılık Bölümü  
gozdeyanginlar@beykent.edu.tr

**Dr. Öğr. Üyesi Nurgün BAL,**  
Beykent Üniversitesi, İİBF

Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü  
nurgunbal@beykent.edu.tr

### **Özet**

Günümüzde öğrenmeyi destekleyen, takım çalışmasına ağırlık veren, iletişime açık yapılar olan öğrenen örgütler, lojistik çalışanlarının inovasyona yönelmelerine imkan sağlamaktadır. İnovasyon global lojistik pazarında stratejik öneme sahiptir. Sürekli değişen ve gelişen lojistik sektördeki örgütler, öğrenen örgüte dönüşerek rekabet avantajı elde etmektedirler. Bu bilgiler ışığında; çalışmanın amacı lojistik sektördeki öğrenen örgütler ile inovasyon ilişkisini araştırmaktır. Çalışmanın ana kitlesini, İstanbul'da faaliyet gösteren 30 farklı lojistik işletmesindeki 150 çalışan oluşturmaktadır. Literatürde yer alan esaslara bağlı olarak yapılan araştırma sonunda, uygulamanın gerçekleştirildiği lojistik sektörünün öğrenen örgütler olduğu belirlenmiştir. Analiz bulguları, öğrenen örgütler ile inovasyon arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Regresyon analizinde takım halinde öğrenmenin, diyalog ve araştırmanın, paylaşımcı sistemlerin ve sistemler arası bağlantının inovasyon üzerinde pozitif bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnovasyon, Lojistik, Öğrenen Örgüt, Örgüt Yapısı.

### **The Relationship between Innovation and Learning Organization in Logistics Sector**

#### **Abstract**

Today learning organizations which support learning emphasize team work with an open mind for all kinds of communication and stimulate innovation for people who work in logistic sector. Obviously innovation has strategic importance in global logistic market. Those organizations which constantly change and develop, transforming into learning organizations gain enormous advantages in the competitive arena. Therefore, the main purpose of this research is to evaluate and assess the perspective changes in the individual working in this sector toward learning organizations culture in respect to innovation, based on the received data. The main study group consists of 150 workers from 30 different logistic firms based in İstanbul. As a consequence of research conducted in accordance with the framework defined in literature, it is verified the sample studied has the learning organization the logistic sector. Analysis states that there is a same direction and significant correlation between modified perceptions of learning organizational and innovation. It is also derived in the regression analysis that learning as a team, dialog and research, systems sharing such learnings and connection among systems have a positive effect on innovation.

**Key words:** Innovation, Logistics, Learning Organization, Organization Structure.

### **GİRİŞ**

Küresel rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeleri geniş ölçüde öğrenen örgüt yapısına ve inovasyon düzeylerine bağlıdır. İşletmelerin bu amaca ulaşmalarında, örgüt yapılarını pazara odaklı olarak yönlendirmeleri ve müşterileri için sürekli üstün değerler yaratmaları önem arz etmektedir (Erdem ve diğ. 2013). Öğrenen örgütler, sürekli yeni bilgiler elde eden ve bu bilgileri şekillendirme yeteneğine sahip, sosyal ve dinamik yapıdaki organizasyonlardır (Özdayı ve Özcan, 2005:1515).

Günümüzde diğer sektörlerde olduğu gibi lojistik sektöründe de öğrenen örgüt yapısının ve inovasyonun önemi her geçen gün artmaktadır. Lojistik sektörü sürekli değişim ve gelişim

göstermektedir. Bilgiye ulaşmak kadar, örgüt içinde bilginin nasıl kullanılacağı ve paylaşılacağını da öğrenmek temel esastır. Lojistik işletmeleri bilgiyi ortaya çıkarmayı, örgüt içinde bilgileri paylaşmayı ve kendi geleceklerini yaratmayı amaçlamaktadırlar. Öğrenen örgütler, bu amaçların hayata geçirilmesinde önemli bir rol oynayan, belirli bir bilince ulaşmış örgütlerdir (Garvin, 1993: 80).

İnovasyonu örgüt içinde yaymak için yardımlaşma kültürünün gelişmiş olması ve takım çalışmasına ağırlık verilmesi gerekmektedir. Yöneticileri tarafından güvenilen, sorumluluk verilen ve karar aşamasında insiyatif tanınan çalışanların; daha yaratıcı, esnek, risk alabilen ve belirsizliği tolere edebilen işgörenler olduğu gözlenmektedir (Madsen ve Ulhqi, 2005:490; Ro ve Chen, 2011:425). Lojistik çalışanları kendi gelişimi kadar diğer çalışma arkadaşlarının gelişimine de katkı sağlamalıdır; çünkü lojistik operasyonlarında verimlilik ve etkinlik ekip çalışmasıyla gerçekleşir.

Bu araştırmanın amacı lojistik işletmelerinde gerçekleştirilen inovasyonlar ile işletmenin öğrenen örgüt yapısı arasındaki ilişkinin incelenmesidir. İnovasyon ve öğrenen örgüt yapıları ile ilgili birçok araştırma bulunmasına karşın, lojistik sektöründe öğrenen örgüt yapısı ile inovasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Bu çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

## 1. ÖĞRENEN ÖRGÜT YAPISI

Günümüzde değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için öğrenme, anahtar bir rol üstlenmektedir. Öğrenen örgüt, “çalışanın kendine yönelmesi, kendi eksikliklerini belirleyerek, başka sorumlular aramadan kendini geliştirmeye çalışması, sistem içindeki yerini ve rolünü gözden geçirmesi, tüm yaşamında daha iyi olmak için gereken gayreti göstermesi, güncel bilgiye ulaşması ve bilgi öğretimine katkıda bulunması ” şeklinde tanımlanmıştır (Brown, 1995: 34).

Mcgill ve Slocum (1993: 68-73) araştırmalarında, öğrenen örgütlerle ilgili olarak aşamaları “Bilen Örgütler, Anlayan Örgütler, Düşünen Örgütler ve Öğrenen Örgütler” olarak belirlemişlerdir. Pazar koşullarının değişmediği ortamlar için bilen örgütler uygun niteliktedir. Bilen örgütlerdeki rutin süreçler ve riskten kaçınma eğiliminin yüksek oluşu öğrenmeyi kısıtlamaktadır (Mocan, 1998: 10). Anlayan örgütler, kişisel değer yargıları doğrultusunda farklı sonuçların olabileceğini ifade eden organizasyonlardır (Yumuşak ve diğ. 2010: 2464). Öğrenen örgüt ise; en üst aşama olup, çevre koşullarından öğrenebileceğinin en fazlasını öğrenebilme yeteneğine sahip örgüt tipidir. Düşünen örgütler değişimi görüp ona uyum sağlamayı amaç edip öğrenen örgütler değişimi önceden fark edip önlem alabilen organizasyonlardır.

Öğrenen örgütün oluşması için ilk önce bilgi elde edilir, daha sonra bu bilgi örgüt içinde paylaşılır, son aşamada öğrenme süreci gerçekleşir ve örgüt kültürünün öncelikli olarak benimsenmesi beklenir (Dibella ve Nevis 1998). Bu süreç bir döngü içerisinde hayat bulmaktadır. Öğrenen örgüt içinde oluşturulan kültür, çalışanların duygu, düşünce ve kaygılarını rahatça ifade edebildikleri, deneyimlerini diğer çalışanlara aktardıkları, açık ve çok yönlü iletişimin hakim olduğu bir yapıdır (Arslan ve Demirci, 2015). Öğrenen örgüt yapısı tüm çalışanların gelişimini teşvik eden, çalışanların kapasitelerini sürekli geliştiren, sınırlarını zorlayan ve diğer çalışanlarla birlikte nasıl öğrenilebileceğini kavradıkları bir yaklaşımdır (Braham, 1998:9, Beck, 1990: 27; Senge, 1993: 11).

Özdayı ve Özcan (2005), Bilir ve Arslan (2016) çalışmalarında öğrenen örgüt yapısını; kişisel motivasyon yada kişisel hakimiyet, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi olarak tanımlamışlardır. Yılmaz (2010) öğrenen örgütü öğrenmeyi destekleme, sistem merkezli düşünce, isteklilik ve kişisel beceri, ekip halinde öğrenme şeklinde 4 farklı başlık altında incelemiştir. Öğrenmeyi destekleme faktörü ile bilginin paylaşılması faktörleri arasında ve ekip halinde öğrenme ile bilginin paylaşılması faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bir çok çalışmada organizasyonun öğrenme kapasitesi ile performansı arasında pozitif doğrusal ilişki tespit edilmiştir (Wu ve Cavusgil, 2006; Emhan ve diğ., 2015).

Öğrenen örgüt yapısı literatürde 7 başlık altında ele alınmıştır (Senge, 2001: 155-284; Bilir ve Arslan 2016: 2478; Watkins ve Marsick, 1997).

- Sürekli Öğrenme: Öğrenme yapılan faaliyetin içerisine aktarılır ve personel çalışırken aynı zamanda da öğrenme süreci aktif bir haldedir.
- Dialog ve Araştırma: Örgüt içerisinde çalışanlar soru sormayı, görüş beyan etmeyi öğrenirler ve başkalarının fikirlerini dinleyerek değerlendirme becerilerini geliştirirler.
- Takım halinde öğrenme: Yetenekli takımlar, yetenekli çalışanlardan oluşur. Takım halinde öğrenme kolektif bir disiplindir. Takım halinde öğrenme becerilerinin ve faaliyetlerinin diğer takımlarda da yaygınlaştırılması örgüt içinde öğrenmeyi etkinleştirir ve işletmenin kurumsallaşmasına olanak sağlar.
- Paylaşım sistemleri: Öğrenmenin etkili ve kalıcı olabilmesi, öğrenilen bilgilerin çalışanlarla hızlı bir şekilde paylaşılmasına bağlıdır. Örgüt içerisinde bilgiyi paylaşmak amacıyla teknolojik sistemler kurulur, operasyona entegre edilir ve çalışanların bu sisteme erişimi sağlanır.
- Güçlendirilmiş çalışanlar: Çalışanlar ortak bir vizyon oluşturmada etkin bir görev üstlenirler. Öğrenen örgütlerde, çalışanlar kendi kendini ve diğer çalışma arkadaşlarını motive eder ve karar verme sürecine dahil olurlar. Brymer (1991) çalışmasında; müşterilerin sorunlarına etkili çözümler sunulmasında, güçlendirilmiş çalışanların anahtar bir bileşen olduğuna kanaat getirmiştir.
- Sistemler arası bağlantı: Örgütün, içinde bulunduğu makro ve mikro çevre ile sıkı bir bağı vardır. Örgütün herhangi bir bölümünde meydana gelen olumsuz durumlar sadece o bölümü değil, örgütün diğer bölümlerini de etkilemektedir. Dolayısıyla örgütteki bütün süreçler kendi içinde birbirine bağlantılı ve birbiri ile ilişkilidir.
- Destekleyici liderlik: Öğrenen örgütlerde liderler örgüt içerisinde bir öğrenme modeli oluştururlar ve öğrenmeyi desteklerler. Liderler, operasyon sürecinde stratejiler belirlemede öğrenmeyi etkili olarak kullanırlar.

Basım ve diğ. (2009) çalışmalarında, çalışanların organizasyonda risk almasında destekleyici liderin katkısını dile getirmektedir. Bunun yanı sıra, takım halinde öğrenme sürecinde, çalışanların hem bilişsel hem de duygusal destek görmeleri, fırsatları daha kolay fark etmelerine imkan sağlamaktadır. Teare ve Dealtry (1998) çalışmalarında, öğrenen bir organizasyonda destekleyici liderin önemine değinmişlerdir. Korkmaz (2008), öğrenen örgüt yapısını; güven duyulan ve işbirlikçi iklim, gözlenen ve paylaşılan misyon, risk alma/inisiyatif kullanma, mesleki gelişme açısından ele almaktadır. Çalışmasında, örgüt içinde güven ortamının yaratılmasında, çalışanların becerilerinin geliştirilmesinde, fırsat ve tehdit için çevrenin analiz edilmesinde liderin önemini vurgulamaktadır.

Kılıç ve Çiftçi (2010) çalışmalarında, üniversite çalışanlarının öğrenen örgüt kültürünü benimsenmediklerini tespit etmişlerdir. Töremen ve Pekince (2011), işletmelerin öğrenen örgüt kültürüne sahip olabilmeleri için öncelikli olarak takım üyelerinin öğrenmeye açık ve iletişim becerilerinin gelişmiş olması gerektiğine değinmişlerdir. Aydoğan ve diğ. (2011) çalışmalarında, öğrenen örgüt yapısı ile paylaşılan bilginin zenginleştiğini, organizasyonda yaratıcılığın arttığını ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra, çalışanların öğrenme sürecinde tek başlarına üstlenecekleri bağımsız çalışma stresinin azaldığına belirtmişlerdir.

## 2. İNOVASYON

Rekabetin gün geçtikçe arttığı ve bilginin hızlı bir şekilde yayıldığı günümüzde, ürünlerin kullanım ömürleri kısalmakta ve hızla taklit edilmektedirler. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, tüketici beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için örgüt içinde yaratıcılığa ağırlık verilmesi gerekmektedir. Örgüt içinde yaratıcılık ön plana çıkartılarak ve tüketiciye yeni alternatifler sunarak, talep yaratacak fikirler ve çözüm teknikleri geliştirilebilir (Bakan, 2004: 8).

Literatürde çok farklı inovasyon tanımları yer almaktadır. İnovasyon, Latince’de yenileme manasına gelen “innovatus”tan kelimesinden türetilmiş olup yeni ve farklı bir sonuç elde edilmesi anlamında kullanılmaktadır (Elçi, 2006: 1). İnovasyon, fırsatları yeni fikirlere dönüştürme ve rakiplere karşı avantaj elde etmek için toplumsal, sosyal ve idari ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması olarak tanımlanmaktadır (Fisher, 2001: 210; Flynn ve diğ 2003: 418). İnovasyon, fikirlerin ortaya çıkmasından başlayarak ticarileştirilmesine kadar geçen bütün aşamaları kapsamaktadır

(Örücü ve diğ. 2011:60). İnavosyon, yeni fikirlerin ilk defa işlevlik kazandığı, statükoyu ortadan kaldırdığı ve statükonun destekçilerinin bertaraf edildiği stratejik bir süreçtir (Yalçınkaya 2010:375; Akin ve Reyhanoğlu 2014: 25). Örgüt içinde ürün segmentinin genişlemesine ve ürün farklılaşma stratejilerinin hayata geçirilmesine kaynaklık eder ve tüketici nezdinde inovatif bir işletme olarak değerlendirilmesine imkan sağlar. Ürün çeşidinin fazla olması ve yeniliği ilk gerçekleştiren işletme olunması tüketici satın alma kararlarında daha etkili olmaktadır (Avşar, 2006).

İnovasyon işletmelerde ürün ve hizmet kalitesinin artmasında, uluslararası pazarlarda faaliyet gösterilmesinde ve maliyetleri minimize edilmesinde avantaj sağlamaktadır (Uzun 2001: 190). Kaynak ve Demir (2015) çalışmalarında, Ar-Ge ve ürüneliştirme birimlerine sahip olan işletmelerin ürün inovasyonunun yüksek olduğuna işaret etmektedir.

### **3. LOJİSTİK YÖNETİMİNİN ÖĞRENEN ÖRGÜT YAPISI VE İNOVASYON İLE İLİŞKİSİ**

Lojistik yönetimi askeri kökenli bir kavram olmasına rağmen, üstlendiği rol ve işlevler göz önünde buldurulduğunda geçmişten günümüze çok farklılaşmıştır. Son yıllarda lojistik olgusu, iş odaklı olmak üzere yeniden şekillenmiş ve organizasyonel süreçlerdeki etkinliği ivme kazanmıştır. Küreselleşmenin etkisiyle farklılaşan ve çeşitlenen ürün-hizmet ihtiyacı, arzı ve talebi etkileyerek, rekabet stratejilerinin önemli öğesi olan lojistik olgusunu şekillendirmeye başlamıştır (Koban ve diğ. 2009:116).

Lojistik yönetimi, ürün üretilmeden önce başlayan ve ürün üretildikten sonra da devam eden, birçok faaliyeti (stok yönetimi, sipariş işleme, depolama, kuruluş yeri seçim ve yönetimi, trafik yönetimi, elleçleme, talep tahmini, ulaştırma, gümrükleme, sigortalama, paketleme, ambalajlama vs.) bünyesinde barındıran bir yaklaşımdır (Çekerol ve Kurnaz 2011: 50). Lojistik yönetimi ile ilgili genel kabul görmüş tanım şu şekildedir; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla her türlü ürünün, bilgi akışı sağlanarak, başlangıç noktasından tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketinin etkili ve verimli bir şekilde planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulmasını organize etmektir (Ballou, 2004).

Teknolojideki hızlı değişim lojistik sektörünü de etkilemektedir. Lojistik yönetimi; yer ve zaman faydası yaratmaya yönelik bir yaklaşımdır. Küresel pazarlarda ürün ve hizmetlerin kalitelerinin birbirine yaklaştığı günümüzde, tüketiciler ürünü istediği zamanda, istediği yerde, istediği koşullarda ve en uygun fiyatta olmasını talep etmektedirler. Tüketicilerin istek ve arzularının karşılanmasında ve ürünlerin en uygun koşullarda iletilmesinde, lojistik faaliyetlerin teknolojik alt yapı ve inovasyon ile bütünleştirilmesi temel esastır. Özellikle lojistik faaliyetlerde, Ar-Ge çalışmalarıyla tüketiciye değer kazandırılmasında inovatif yaklaşımların etkin bir şekilde kullanımını zorunlu hale getirmiştir. Değer yaratabilmek için ortak bir vizyon etrafında kümelenmiş, yeniliklere açık, takım halinde öğrenen, güçlendirilmiş çalışanlara sahip olunması gerekmektedir, bu ancak öğrenen örgüt yapısı ile gerçekleşmektedir. Lojistik faaliyetlerde inovasyonun etkin bir şekilde kullanılması; müşteri ilişkileri güçlendirmekte, müşteri bağlılığı yaratmakta ve maliyetlerin değişmesine kaynaklık etmektedir (Chapman ve diğ. 2003: 635; Bolton ve diğ., 2007: 3).

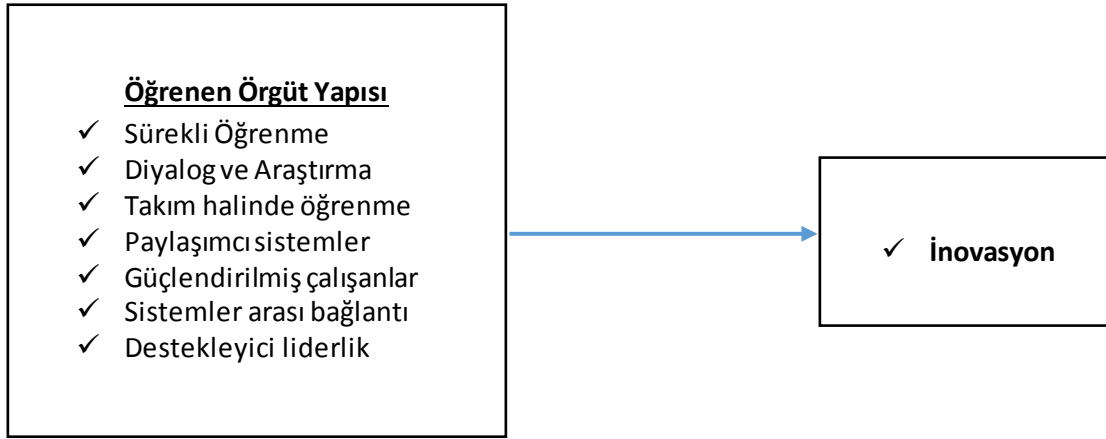
Yapılan literatür taramasında, lojistik sektörde öğrenen örgüt yapısı ile inovasyonun ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Farklı sektörde birçok akademik sonuca ulaşılmıştır. Özdevecioğlu ve Biçkes (2012), öğrenme düzeyi yüksek olan firmaların inovasyon düzeylerinin de diğer işletmelere nazaran daha yüksek olacağını belirtmektedir. Murat ve Kulualp (2008) işletmelerin inovasyon girişimlerinde muvaffak olabilmesi için öğrenen örgüt yapısına ve inovatif örgüt kültürüne önem vermeleri gerektiğini dile getirmektedir. Erdem ve diğ. (2013) çalışmasında, inovasyon arttıkça, iş gören verimliliğinin ve personel iş tatmininin ve müşteri memnuniyetinin de arttığını belirtmektedir. Lau ve Ngo (2004) çalışmalarında, öğrenen örgüt yapısının alt değişkenleri olan takım çalışması, personel eğitimi, personelin performansına dayalı ödüllendirmenin inovasyonu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Çalışanların anlaşmazlığa düştüğünde yadırganmadığı, çatışmanın kabul edildiği ve çalışanların duygusal olarak kendini güvende hissettiği bir öğrenen örgüt yapısında inovasyonun gelişimi ivme

kazanmaktadır (Akdoğan, 2007: 99). Çünkü öğrenen örgüt kültürünün yapısı, işletmenin inovasyon yaklaşımını da etkilemektedir. İletişime açık, geçmişten ders çıkararak geleceğe yatırım yapan, risk almaktan çekinmeyen, takım çalışmasına ağırlık veren bir örgütün inovasyonu bir kültür haline getirmesi stratejik açıdan avantaj sağlamaktadır (Murat ve Kulualp 2008). Chang, Gong ve Shum (2011) çalışmalarında personel seçimi ve eğitiminin inovasyona etkisini irdelemişlerdir. Burmaoğlu (2012), örgüt içi bilgi paylaşımının ve sistemler arası bağlantının inovasyonun önemli unsurları olduğunu belirtmektedir. Avcı ve Ulu (2014), çalışanlara yetki verilmesinin ve karar vermedeki serbestliğin inovasyonu olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Çalışanlar yaptıkları işi anlamlı bulduklarında işin geliştirilmesi için daha fazla çaba harcadıkları görülmüştür. Öğüt, Aygen ve Demirsel (2007) çalışmasında, motive edilmiş ve güçlendirilmiş personelin, işletmede inovasyonun gelişmesinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

#### 4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Öğrenen örgüt yapısının inovasyon üzerindeki katkılarını ve direkt etkilerini araştırmak amacıyla yapılan bu çalışmada, rekabetin yoğun olduğu lojistik işletmelerinde bir uygulama yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde faaliyet gösteren lojistik işletmeleri ve lojistik faaliyetlere destek sağlayan işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminde 30 işletmedeki 150 yönetici yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Genel tarama metodu ile hazırlanan bu çalışmada belirlenen başlıca hipotezler şunlardır:

H<sub>1</sub>: Öğrenen örgüt boyutlarından sürekli öğrenme ile inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Öğrenen örgüt boyutlarından diyalog ve araştırma ile inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Öğrenen örgüt boyutlarından takım halinde öğrenme ile inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Öğrenen örgüt boyutlarından paylaşımçı sistemler ile inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Öğrenen örgüt boyutlarından güçlendirilmiş çalışanlar ile inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Öğrenen örgüt boyutlarından sistemler arası bağlantı ile inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>7</sub>: Öğrenen örgüt boyutlarından destekleyici liderlik ile inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

## 5.ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER

Lojistik sektöründe öğrenen örgüt algılamasını ölçmek için Watkins ve Marsick (1997)'in orijinali "Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ)" olan "Öğrenen Örgüt Boyutları Anketi (ÖÖBA)" ve Yumuşak ve diğ. (2012) tarafından yapılmış konuyla ilgili çalışmalar incelenmiş, öğrenen örgüt yapısı anket soruları düzenlenmiştir. Hurt ve diğ. (1977) inovasyon ile ilgili çalışmamza uygun anket soruları seçilmiş ve anket formu oluşturulmuştur. Ölçekte de yer alan ifadelere verilen değerler 5 noktalı Likert (Kesinlikle katılmıyorum 1, 2, 3, 4, 5 Kesinlikle katılıyorum) şeklindedir.

**Tablo 1:** Değişkenler için Cronbach's Alpha Testi.

Ölçek	Cronbach's Alpha
Öğrenen Örgüt Ölçeği	0,877
İnovasyon Ölçeği	0,764

Bu araştırmada gerçekleştirilen analizler sonucunda ise ölçeğin tümüne ait güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0.847$ , öğrenen örgüt kültürüne ait güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0.877$ , inovasyon boyutu için  $\alpha=0.764$  olarak bulunmuştur. Araştırmaya katılan lojistik çalışanların cinsiyetleri, yaş aralıkları, medeni durumu, eğitim durumları, işletmedeki mesleki kıdemleri ve işletmedeki statüsü ile ilgili dağılımlar Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2:** Lojistik Çalışanların Demografik Özellikleri Frekans Dağılımı.

Cinsiyet	Frekans	%	Eğitim Durumu	Frekans	%
Kadın	61	40,7	Lise	32	21,3
Erkek	89	59,3	Üniversite	70	46,7
Toplam	150	100	Yüksek Lisans	48	32
			Toplam	150	100
Yaş	Frekans	%	Çalışma Süresi	Frekans	%
18-25	28	18,7	1 yıldan az	27	18
26-35	50	33,3	1-3 yıl	35	23,3
36-45	30	20	4-6 yıl	28	18,7
46-55	24	16	7-9 yıl	36	24
56 ve üzeri	18	12	10 yıl ve üstü	24	16
Toplam	150	100			
Medeni Durum	Frekans	%	İşletmedeki statü	Frekans	%
Evli	94	62,7	Üst düzey yönetici	38	25,3
Bekar	56	37,3	Orta düzey yönetici	54	36
Toplam	150	100	Alt düzey yönetici	58	38,7

Tablo 2'ye göre; katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; anketi cevaplayanların %59,3'ünün erkek, %40,7'sinin kadın olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında ise %62,7'sinin evli, %37,3'ünün ise bekâr olduğu tespit edilmiştir. Yaş aralığı açısından baktığımızda; %18,7'sinin 18- 25 yaş arası, %33 "ünün 26-35 yaş arası, %20'sinin 36-45 yaş arası ve %16'sinin 41-55 yaş arası ve %12'sinin ise 56 yaş ve üzeri olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %21,3'ünün lise, %46,7'sinin lisans ve %32'sinin lisansüstü düzeyinde eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir. Kurumda

çalışma süreleri incelendiğinde ise, %18'nin 1yıldan az, %23,3'ünün 1-3 yıl arası ve %18,7'sinin 4-6 yıl, %24'ünün 7-9 yıl ve %16'sının 10 yıl ve daha fazla deneyime sahip olduğu görülmektedir. Çalışılan işletmedeki pozisyonları ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde %25,3'ünün üst düzey yönetici, %36'sının orta düzey yönetici, %38,7'sinin alt düzey yönetici olduğu anlaşılmaktadır.

Öğrenen örgüt algısına ilişkin bulgular lojistik sektöründe çalışanların öğrenen örgüt algısının; sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik alt boyutlarından en fazla katıldıkları ve en az katıldıkları ifadeler aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) ve standart sapmaya (ss) göre ele alınmıştır. Tablo 3'de yer alan veriler incelendiğinde, lojistik çalışanlarının öğrenen örgüte ilişkin algılarının ( $\bar{x}$ =3.91) ve inovasyonun ( $\bar{x}$ =4,37) "iyi" düzeyde olduğu görülmektedir. Öğrenen örgüte ve alt boyutlarına ilişkin bulgular incelendiğinde, tüm boyutlar içerisinde çalışanların sürekli öğrenme ( $\bar{x}$ =4,43) alt boyutuna ilişkin algılarının en yüksek, sistemler arası paylaşımcı sistemler ( $\bar{x}$ =3.50) alt boyutuna ilişkin algılarının ise en düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

Lojistik sektöründe çalışanların "Sürekli öğrenme" alt boyutunda yer alan sorulara katılan ve katılmayanların oranının birbirine yakın olduğu görülmektedir. "Dialog ve araştırma" alt boyutunda en çok katıldıkları "İşletmemizde çalışanlar, "neden" sorusunu açıklıkla sorabilirler. " ve "İşletmemizde çalışanlarımız kendi görüşlerini ifade ettiğinde, başkalarının da düşüncesini sorarlar. " ( $\bar{x}$ =4,10; ss=0,99 ve  $\bar{x}$  =3,98; ss=0,94) ifadesini %80 "katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum" düzeyinde benimserken, "İşletmemizde çalışanlarımız karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanlarını harcarlar." ( $\bar{x}$ =3,52; ss=1,17) ifadesini en az benimsedikleri belirlenmiştir. Ankete katılan çalışanların "Takım halinde öğrenme" alt boyutunda en çok katıldıkları "İşletmemiz, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir." ( $\bar{x}$  = 4,06; ss=0,79) ifadesini %87,7 "katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum" düzeyinde benimserken, en az benimsedikleri "İşletmemiz, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre işletme kararlarını gözden geçirir." ( $\bar{x}$ =3,96; ss=0,82) sorusu olarak tespit edilmiştir. "Paylaşımcı sistemler" alt boyutunda en çok katıldıkları "İşletmemiz, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar." ( $\bar{x}$ =3,69; ss=1,23) ifadesini %68 "katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum" düzeyinde benimserken, en az benimsedikleri "İşletmemiz, mevcut ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kullanır." ( $\bar{x}$ =3,02; ss=1,45) ifadesini "katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum" %42,6 düzeyinde olduğu görülmektedir.

Ankete katılan çalışanların "Güçlendirilmiş çalışanlar" alt boyutunda en çok katıldıkları "İşletmemiz, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını imkan sağlar." ( $\bar{x}$ =4,12; ss=0,76) ifadesini %76 "katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum" düzeyinde benimserken, en az benimsedikleri "İşletmemiz, çalışanların işletme vizyonuna katkı sağlamaya teşvik eder." ( $\bar{x}$ =3,85; ss=0,95) olduğu tespit edilmiştir. "Sistemler arası bağlantı" alt boyutunda en çok katıldıkları "İşletmemiz alınacak kararlarda astlarının fikirleri de dahil olmak üzere tüm çalışanlarını, ortak karar noktalarına getirmeye çalışır." ( $\bar{x}$ =3,93; ss=0,98) ifadesini %78,7 "katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum" düzeyinde benimserken, en az benimsedikleri "İşletmemiz, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur." ( $\bar{x}$ =3,34; ss=1,27) ifadesini "katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum" %22,7 düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

"Destekleyici liderlik" alt boyutunda en çok katıldıkları "Yöneticiler, işletmenin faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar." ( $\bar{x}$  =4,22; ss=0,77) ifadesini %64 "katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum" düzeyinde benimsemişlerdir. "Inovasyon" faktöründe yer alan sorulardan en çok "İşletmemiz yenilikçidir". ( $\bar{x}$ =4,58; ss=0,61) ve "Yenilik, işimizin önemli bir parçasıdır." ( $\bar{x}$  =4,62; ss=0,60) ifadesinin katılımcılar tarafından desteklendiği belirlenmiştir.

**Tablo 3:** Ölçeklere Ait Faktör Analizi, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	Ort.	Faktör Yüğü	Varyans (%)	S.S
<b>Faktör 1 (Sürekli Öğrenme)</b>				
İşletmemizde çalışanlar birbirine dürüst davranırlar ve açık geri besleme yaparlar.	4,433	0,843	71,098	0,451
İşletmemizde çalışanlarımız konuşmaya başlamadan önce karşısındaki görüşlerini dinlerler.		0,843		
<b>Faktör 2 (Diyalog ve Araştırma)</b>				
İşletmemizde çalışanlar, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilirler.	3,871	0,746	65,586	0,837
İşletmemizde çalışanlar, "neden" sorusunu açıklıkla sorabilirler.		0,810		
İşletmemizde çalışanlarımız kendi görüşlerini ifade ettiğinde, başkalarının da düşüncesini sorarlar.		0,868		
<b>Faktör 3 (Takım Halinde Öğrenme)</b>				
İşletmemiz, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.	4,000	0,730	53,964	0,651
İşletmemizde, tüm çalışanların yetki veya diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranılır.		0,779		
İşletmemiz, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre işletme kararlarını gözden geçirir.		0,716		
İşletmemizde, çalışanlar önerilerinin dikkate alacağından emindir.		0,711		
<b>Faktör 4 (Paylaşımçı Sistemler)</b>				
İşletmemiz, mevcut ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kullanır.	3,500	0,723	69,124	1,014
İşletmemiz, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.		0,885		
İşletmemiz, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar.		0,876		
<b>Faktör 5 (Güçlendirilmiş Çalışanlar)</b>				
İşletmemiz, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar.	3,928	0,810	61,206	0,710
İşletmemiz, çalışanların işletme vizyonuna katkı sağlamaya teşvik eder.		0,727		
İşletmemiz, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını imkan sağlar.		0,807		
<b>Faktör 6 (Sistemler Arası Bağlantı)</b>				
İşletmemiz, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.	3,760	0,861	69,925	0,906
İşletmemiz alınacak kararlarda astlarının fikirleri de dahil olmak üzere tüm çalışanlarını, ortak karar noktalarına getirmeye çalışır.		0,852		
İşletmemiz, alınan kararlarda çalışanların moralini göz		0,793		



önünde bulundurur.				
<b>Faktör 7 (Destekleyici Liderlik)</b>				
Yöneticiler, işletmenin vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkân verir.	4,006	0,787	66,800	0,750
Yöneticiler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir.		0,831		
Yöneticiler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar.		0,875		
Yöneticiler, işletmenin faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.		0,772		
<b>Faktör 8 (İnovasyon)</b>				
İşletmemiz yenilikçidir.	4,370	0,822	63,885	0,657
Yenilik, işimizin önemli bir parçasıdır.		0,867		
İşletmemiz, yeni fikir geliştiren çalışanları ödüllendirilir.		0,688		
İşletmemiz yenilik yapmadan önce, çevredeki işletmelerde nasıl sonuçlandığını inceler.		0,809		

Tablo 3’de lojistik işletmelerin öğrenen örgüt kültürü alt boyutuyla ilgili ifadeler verilen cevaplar incelendiğinde sürekli öğrenme (4,43), dialog ve araştırma (3,87), takım halinde öğrenme (4,00) paylaşımcı sistemler (3,50), güçlendirilmiş çalışanlar (3,92), sistemler arası bağlantı (3,76), destekleyici liderlik (4,00) ve inovasyon (4,37) genel olarak yüksek olduğu görülmektedir. Genel kabul görmüş KMO değerleri baz alındığında, bütün faktör değerleri uygundur. 0,7 ile 0,8 düzeyinde olan faktörlerin iyi durumda, 0,8’den büyük olan faktör analizlerin mükemmel düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4: Öğrenen Örgüt Yapısı ile İnovasyon Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon**

		1	2	3	4	5	6	7	8
1.Sürekli öğrenme	r	1							
2.Dialog ve araştırma	r	0,013	1						
3.Takım halinde öğrenme	r	0,064	,490**	1					
4.Paylaşımcı sistemler	r	0,177*	0,132	0,208*	1				
5.Güçlendirilmiş çalışanlar	r	0,083	0,055	0,438**	0,507**	1			
6.Sistemler arası bağlantı	r	0,261**	0,321**	0,478**	0,248**	0,286**	1		
7.Destekleyici liderlik	r	0,209*	0,398**	0,463**	0,691**	0,462**	0,436**	1	
8.İnovasyon	r	0,101	-0,083	0,317**	0,350**	0,407**	0,536**	0,386**	1

Tablo 4’de araştırmanın amacı doğrultusunda öğrenen örgüt kültürü alt değişkenleri ile inovasyon arasında ilişkilerin yönünü ve derecesini belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; katılımcıların öğrenen örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki korelasyon katsayıları %0,01 anlamlılık düzeyinde ( $p < 0,05$ ) güven aralığında anlamlılığı ifade etmektedir. Her bir faktör grubuna yönelik değerler incelendiğinde anlamlılık ifade eden faktör grupları şunlardır; takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik faktörlerine ile inovasyon arasındaki korelasyon katsayıları %0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 5:** Öğrenen Örgüt Kültürü ile İnovasyon arasındaki Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	p	
	B	Standart Hata	Beta			
1	(Sabit)	2,074	0,366		5,672	0,0005
	Öğrenen Örgüt Kültürü	0,587	0,093	0,462	6,345	0,0005
Bağımlı Değişken: İnovasyon						

Yapılan regresyon analizinde; lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde öğrenen örgüt kültürünün inovasyonu arttırdığı görülmektedir. Öğrenen örgüt kültüründeki değişimin % 46'si inovasyon ile açıklanmaktadır. Öğrenen örgüt kültüründeki her 1 birimlik değişim, inovasyonda % 20'lik bir değişim meydana getirmektedir.

**Tablo 6:** Öğrenen Örgüt Kültürü Alt Boyutları ile İnovasyon Arasındaki Regresyon Analizi

Katsayılar <sup>a</sup>						
Model	S1		S2	t	p	
	B	Standart Hata	Beta			
1	(Sabit)	3,067	0,483		6,347	0,0005
	Sürekli öğrenme	-0,134	0,094	-0,092	-1,435	0,154
	Diyalog ve araştırma	-0,306	0,059	-0,39	-5,147	0,0005
	Takım halinde öğrenme	0,063	0,06	0,097	1,054	0,294
	Paylaşımçı sistemler	0,134	0,086	0,133	1,554	0,122
	Güçlendirilmiş çalışanlar	0,103	0,074	0,111	1,389	0,167
	Sistemler arası bağlantı	0,358	0,054	0,494	6,652	0,0005
	Destekleyici liderlik	0,144	0,088	0,165	1,636	0,104

S1: Standartlaştırılmamış Katsayı, S2: Standartlaştırılmış Katsayı

Öğrenen örgüt kültürü değişkeninin alt boyutları ile inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişkiyi tespit etmek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizinde, lojistik işletmelerinde diyalog ve araştırma, sistemler arası bağlantının inovasyonu etkilediği görülmektedir. Her bir açıklayıcı değişkene ilişkin analiz sonuçları incelenirse, inovasyon değişkeni üzerinde en büyük etkiye sistemler arası bağlantının olduğu ( $\beta=0.358$ ), bunu destekleyici liderliğin takip ettiği ( $\beta=0.144$ ) görülmektedir. Sürekli öğrenme, takım halinde öğrenme, paylaşımçı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, destekleyici liderlik unsurlarının etkili olmadığı saptanmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda;  $H_2$ ,  $H_6$ 'nın desteklendiği,  $H_1$ ,  $H_3$ ,  $H_4$  ve  $H_5$ 'in desteklenmediği görülmektedir.

## SONUÇ

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet ortamında lojistik sektöründe hızlı değişimler yaşanmaktadır. Özellikle son 20-25 yılda teknoloji alanında yaşanan gelişmeler ve değişimler,

örgütler üzerinde köklü değişimlere yol açmış, lojistik sektöründe inovasyona ağırlık verilmeye başlanmıştır. Bu rekabet koşulları altında lojistik işletmelerinin artan tüketici ihtiyaçlarına cevap verebilmek, pazardaki konumlarını güçlendirmek ve tüketiciye değer katabilmek için yeni hizmetler geliştirmek ve yenilikçiliği karlı bir biçimde ticarileştirmeleri gerekmektedir. Öğrenen örgütler, değişen çevre koşullarına adapte olarak, bilgiyi ortaya çıkarma ve bilgi paylaşmada belirli bir bilince sahip organizasyonlardır. Lojistik sektöründeki öğrenen örgüt kültürünün güçlü olması, çalışanların işletmenin normlarını, değerlerini kavramalarını ve lojistik operasyon süreçlerde verimliliğin artmasına imkan sağlamaktadır.

Araştırmada, lojistik sektöründe çalışanların öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algılarının inovasyon ile anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Anket verileri doğrultusunda elde edilen bulgulardan yola çıkılarak varılan sonuçlara yer verilmiştir. Araştırmanın kapsamı, İstanbul il sınırı içinde faaliyet gösteren 30 farklı lojistik işletmesinden oluşmaktadır. Anket soruları, lojistik işletmesindeki üst düzey, orta düzey ve alt düzey yöneticiler tarafından cevaplanmıştır. Alınan bilgilere göre belirlenen ana kitleden, örnek kapsamına bilgi ve verilerin en kolay toplanabileceği 'kolayda örnekleme yöntemi' kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğü, 150 lojistik sektöründeki çalışanlar olarak belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan öğrenen örgüt kültürü ve inovasyon ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın sonucunda, lojistik sektöründeki çalışanların öğrenen örgüt kültürü ve inovasyon arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğrenen örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki pozitif ilişkinin, örgütsel amaçları gerçekleştirilmeye ve daha verimli, nitelikli bir örgütsel yaşam sürdürmeye katkı sağladığı belirlenmiştir. İki değişken arasında bulunan ilişki Murat ve Kululap (2010) ve Shen ve diğ. (2009) çalışmasını desteklemektedir. Shen ve diğerleri (2009), lojistik işletmelerindeki inovasyon yönetimini incelemiş ve lojistik sektöründe inovasyon faaliyetlerinin kompleks bir yapı olmasını engellemek amacıyla bir model geliştirmişlerdir. Bu model ile öğrenen örgüt yapısının, lojistik faaliyetlerdeki inovasyonu olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Murat ve Kululap (2010) çalışmasında, işletmelerin inovasyon girişimlerinde başarı sağlayabilmeleri için öğrenen örgüt yapısı faktörlerine önem vermeleri ve öncelikle bu faktörleri geliştirmeyi amaç edinmeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

Şen ve Polat (2015) çalışmasında, lojistik işletmelerin demokratik yönetim anlayışını benimsemesinin ve çalışanlarıyla olan ilişkilerini geliştirmesinin inovasyon performansının arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Güçlendirilmiş çalışanları ile diyalog ve araştırmaya önem verilmesi ve destekleyici liderleri çalışanların harekete geçme konusunda cesaretlendirilmesi ile sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yetenekleri konusunda övülmelerinin inovasyon üzerinde etkili olduğu ileri sürülmüştür. Özdevecioğlu ve Biçkes (2011) çalışmasında; öğrenme düzeyi yüksek olan işletmelerin inovasyon düzeylerinin de sektördeki diğer işletmelere göre daha yüksek olacağını öngörmektedir. Öğrenen örgüt kültürünün hakim olduğu işletmelerde yeni fikirler gelişmekte ve yaratıcılık yetenekleri artmaktadır; inovasyon bu yetenekler yoluyla işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır.

Bu bilgiler ışığında; lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin öğrenmeye açık, ekip çalışmasına yatkın, araştırmacı ve paylaşımcı yapıya sahip çalışanları tercih etmeleri gerekmektedir. Bireysel öğrenme, kendiliğinden örgütsel öğrenmeye dönüşmemektedir. Destekleyici lider grup düzeyinde öğrenmeyi teşvik etmelidir. Lojistik sektöründe öğrenen örgütler, her zaman öğrenmeye öncelik veren, çalışanların gelişimini destekleyen, iletişimi sürekli kılan ve kapasiteyi artırmaya yönelik faaliyetleri hayata geçiren yapılardır. Lojistik işletmelerin rakiplerinden daha hızlı öğrenmesi ve inovasyonlarını daha önce pazara sunması temel esastır. Öğrenen örgüt kültürü ile müşterilere değer katılarak, müşteri memnuniyeti sağlanacaktır.

Çalışmanın kısıtı, İstanbul iliyle sınırlı kalmasıdır. Bu nedenle Türkiye'deki tüm lojistik sektörü için genelleme yapılamaz; fakat tesadüfi olarak seçilen daha geniş bir örnek hacmiyle daha genel sonuçlar elde edilebilmesi mümkündür.

## KAYNAKÇA

Akdoğan, A. (2007). Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Tarafların Beklentileri ve Beklentileri Etkileyen Bir Faktör Olarak Yenilik Kültürü, Üniversitelerarası Araştırma ve Uygulama Merkezlerinin İşlevselliği: Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Yeniden Yapılandırılmasının Gereklilikleri, Detay Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara.

Akın, Ö. & Reyhanoğlu, M. (2014). İşletme Büyüklükleri Bağlamında Türkiye'nin İnovasyon Portresi (2002-2008 dönemi). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 23-51.

Arslan, R. & Demirci, K. (2015). Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43, 24-36.

Avcı, U. (2009). Öğrenme yönelimliliğın yenilik performansı üzerine etkisi: Muğla mermer sektöründe bir inceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 121-138.

Avşar, Ö. (2006). Pazarlama Stratejisi Olarak Yeni Ürün Geliştirmenin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Etkisi ve Gıda Sektöründe Örnek Bir Uygulama. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Aydoğan, E. & Orhan, F. & Naldöken, U. & Aksay, K. (2011). Sağlık kurumlarında örgütsel öğrenme kapasitesi: Bir kamu hastanesi örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 191-212.

Bakan, İ. (2004). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar. Beta Basım A.Ş., 1.İstanbul.

Ballou, H., (1999), Business Logistics Management: Planning, Organizing and Controlling The Supply Chain, 4th Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Basım, N. & Şeşen, H. & Meydan C.H. (2009). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(3), 27-40.

Beck, M. (1990), Learning Organizations-How to Create Them, International Journal of Manpower, 11(5), 27-33.

Bilir, B. & Arslan, H. (2016). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kendi Kurumlarına İlişkin Öğrenen Örgüt Algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (3), 241-260.

Bolton, R. & Grewal, D. & Levy, M. (2007) Six Strategies for Competing Through Service: An Agenda for Future Research. *Journal of Retailing*, 83(1), 1-4.

Braham, B. J. (1998), Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak, Çeviri. Ali Tekcan, Rota Yayın, İstanbul.

Brown, A. (1995). Organisational Culture London. Pitman Publishing, 1.

Burmaoğlu, S. & Şeşen, H.(2011). Türk Firmalarının Organizasyonel İnovasyon Yeteneğini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(4), 1- 20.

Brymer, R.A. (1991). Employee Empowerment: A Guest Driven Leadership Strategy. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 32(1), 58-68.

Chapman, R.L. & Soosay, C. & Kandampully, J. (2003) Innovation in Logistic Services and The New Business Model-A Conceptual Framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(7), 630-650.

Chang, S. & Gong, Y. & Shum C. (2011) Promoting Innovation in Hospitality Companies through Human Resource Management Practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 812-818.

Çekerol, G. & Kurnaz, N. (2011). Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü ve Rekabet Analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 47-60.

Çetin, C. (1996). Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi. Der Yayınları, 202, İstanbul.

Dibella, A. & Nevis, E. C. (1998), How Organizations Learn?: An Integrated strategy for building learning capability. San Francisco: Jossey – Bass.

Elçi, Ş. (2006). İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı. Nova Yayınları, Ankara.

Emhan, A., Cura, F., & Zincirkıran, M. (2015). İş Memnuniyeti ve Öğrenme Kapasitesinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *İş, Güç: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 17(2).

Erdem, B. & Gül K. & Gül M.(2013). Pazar Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 74-104.

Fisher, M. (2001). Innovation, Knowledge Creation and System of Innovation. *The Annals of Regional Science*, 35, 210.

Garvin, D. A. (1993). Building A Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.

Hurt, H. T. & Joseph, K. & C. D. Cook (1977). Scales for the measurement of innovativeness. *Human Communication Research*, 4(1): 58-65.

Kaynak, S. & Demir, A. (2015). İmalat Sektöründe İnovasyon Uygulamaları: TRA1 Düzey 2 Bölgesinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (3), 273-292.

Kılıç, R. & Aytekin, A.G. (2010).Üniversitede Çalışan Personelin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Balıkesir Üniversitesi Örneği, Uluslararası Sempozyum–V Küresel Kriz Sonrasında Ekonominin Yeniden Yapılanması, Balıkesir Üniversitesi: Erdek, Balıkesir.

Koban, E. & Fırat, Z. & Keser, H. (2009). Küresel Rekabette Lojistik Olgusunda Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye'de Lojistik Hizmet Sunan İşletmelerin Yapısal Özellikleri. *Öneri Dergisi*, 8 (31), 113-124.

Korkmaz, M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 75-98.

Lau, C.M. & Ngo, H.Y. (2004). The HR System, Organizational Culture, And Product İnnovation. *International Business Review*, 13, 685–703.

Madsen, A. & Ulhøi J. (2005). Technology Innovation, Human Resources and Dysfunctional Integration. *Int J Manpow*, 26(6), 488–501.

McGill, M.E. & Slocum, J.W. (1993). Unlearning the Organization. *Organizational Dynamics*, 22, 67–79.

Mocan, C. (1998), Öğrenen Organizasyonlar, Executive Excellence, 2,(17).

Murat, G. & Kulualp, H.G. ( 2010). Yöneticilerin Yeniden Yapılanma Sürecinde İnovasyona Bakış Açısı: kardemir örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 49-64.

Öğüt, A. & Aygen, S.& Demirsel, M.T. (2007). Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır Mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, 163-172.

Örücü, E. & Kılıç, R. & Savaş, A. (2011). KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 58-73.

Özdayı, N. & Özcan, Ş. (2005). Teftiş Sürecindeki Geribildirimlere Göre Teftişin Öğrenen Örgüt Kültürüne Katkılarının Öğretmen Görüşleriyle Değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 30 (136), 39-51.

Özdevecioğlu, M. & Biçkes, D.M.(2012). Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39,19-45.

Ro, H. & Chen, P.J. (2011). Empowerment in Hospitality Organizations: Customer Orientation and Organizational Support, *International Journal of Hospitality Management*, 30, 422-428.

Senge, P. M. (1993), Beşinci Disiplin, Çev., Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

Shen, H. & Wang, L. & Xu, Q. & Li, Y. & Liu, X. (2009). Toward a Framework of Innovation Management in Logistics Firms: A Systems Perspective. *Systems Research and Behavioral Science*, 26, 297-309.

Şen, E. ve Bolat, M. (2015). İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 14(27), 149-172.

Teare, R. & R. Dealtry (1998). Building and Sustaining a Learning Organization, *The Learning Organization*, 5(1), 47-60.

Töremen, F. & Pekince, D. (2011). Örgütsel Öğrenmede Grup Dinamizmi: Öğrenen Takımlar. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 389-406.

Uzun, A. (2001). Technological Innovation Activities in Turkey: The Case of Manufacturing Industry, 1995-1997. *Technovation*, 21(3), 189-196.

Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1997). Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Participant's Guide for Interpreting Results. Yayımlanmamış çalışmaları.

Yalçınkaya, Y. (2010). Bilginin Farkındalık ve Farklılığında Organizasyonların Gelecek Alanı: İnovasyon. *Türk Kütüphaneciliği*, 24(3), 373-403.

Yılmaz, H. (2010). Öğrenen Örgüt ve Bilgi Yönetimi İlişkisi: Afyonkarahisar İlinde Bulunan Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5, (1), 147-174.

Yumuşak, S. & Yıldız, H. & Yıldız, B. ( 2012), Öğrenen Örgüt Yaklaşımının İlköğretim Okulları Açısından Değerlendirilmesi. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31,1, 211-231.

Wu, F. & Cavusgil, S.T. (2006). Organizational Learning and Joint Value Creation in Interfirm Relationships. *Journal of Business Research*, 59, 81-89.