

**T. C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DUYGUSAL ZEKÂ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME,  
YÖNETİM İNOVASYON, ÜRÜN İNOVASYON  
VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

**AIHEMAITUOHETI WUJIABUDULA**

**12713037**

**Tez Danışmanı:**

**Prof. Dr. Cemal ZEHİR**

**İstanbul**

**2016**

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGUSAL ZEKÂ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME,  
YÖNETİM İNOVASYON, ÜRÜN İNOVASYON  
VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

AIHEMAITUOHETI WUJIABUDULA

12713037

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 17.06.2016

Tezin Savunma Tarihi : 27.07.2016

Tez oy bitliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

|                | Unvan Ad Soyadı               | İmza  |
|----------------|-------------------------------|---|
| Tez Danışmanı: | Prof.Dr. Cemal Zehir          |  |
| Jüri Üyeleri : | Yrd. Doç. Dr. Mehtap Özşahin  |  |
|                | Yrd. Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu |  |

İstanbul  
Haziran/2016

## ÖZ

### DUYGUSAL ZEKÂ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, YÖNETİM İNOVASYONU VE ÜRÜN İNOVASYONU FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

AIHEMAITUOHETI WUJIABUDULA

2016

Bu çalışmada kamu ve özel sektörde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin duygusal zekâsı, kamu ve özel sektördeki uygulanan örgütsel öğrenme, ürün ve hizmetlerde yapılan ürün inovasyonu ve yönetim inovasyonu'nun firma performansı arasındaki ilişkisini incelemeyi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, duygusal zekâ ve onun alt boyutları olan; kendi duygularının değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları yönetme ve duyguları kontrol etme boyutlarının örgütsel öğrenme, ürün inovasyonu, yönetim inovasyonu ve firma performansı arasındaki etkisi ve ilişkisi faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanarak incelenmiştir. Örneklem grubu İstanbul'da faaliyet gösteren 12 farklı kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışan 295 orta ve üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan orta ve üst düzey katılımcılara, katılımcıların demografik bilgileri, duygusal zekâ, örgütsel öğrenme, ürün inovasyonu, yönetim inovasyonu ve firma performansı ile ilgili sorulardan oluşan anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçları Spss 21 paket programı ile incelenmiştir. Veri analizinde, frekans analizleri, tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik analizi, Pearson Korelasyon analizi, faktör analizi ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Çalışma sonunda, duygusal zekâ, örgütsel öğrenme, ürün inovasyon, yönetim inovasyonu ve firma performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmada yer alan değişkenlerle tek tek yapılan regresyon analizinde, değişkenler arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif iken, tüm değişkenlerle yapılan regresyon analizinde duygusal zekâ hariç, diğer değişkenler firma performansı üzerinde pozitif bir etki olduğu

görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Zekâ, Örgütsel Öğrenme, Ürün İnovasyon, Yönetim İnovasyon ve Firma Performans.

## **ABSTRACT**

### **INVESTIGATING THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE, ORGANIZATIONAL LEARNING, PRODUCT INNOVATION, MANAGEMENT INNOVATION AND FIRM PERFORMANCE**

**AIHEMAITUOHETI WUJIABUDULA**

**2016**

The main purpose of this study is to investigate the effects of emotional intelligence of middle and senior executives, organizational learning having been carrying out in firms, management innovation and product innovation which has been done on new products and services on firm performance in public and private sectors. In this context, emotional intelligence is examined by its four dimensions; self-emotional appraisal, other's emotional appraisal, regulation of emotion, use of emotions, and the relationship and effects of emotional intelligence, organizational learning, product innovation, management innovation on firm performance is analyzed by using Factor analysis, Correlation and Regression analysis. Sampling group consists of 295 middle and senior executives who has been working in 12 different public and private sectors which has been operating manufacturing industry in İstanbul, Turkey. An questionnaire, which includes questions of demographic information; emotional intelligence, organizational learning, management innovation, product innovation and firm performance, is applied to those 295 middle and senior managers to collect data. Spss 21 package statistic program is applied to analyse the data collected. In data analyses, frequency analysis; factor analysis; correlation and regression analyses are used to exam the relationship and effect of all variables found in this survey. At the end of the survey, significant positive relationship between emotional intelligence, organizational learning, product innovation, management innovation and firm performance is found when the variables are taken into analysis individually. When all the variables enter the regression analysis, there is a significant and positive

relationship found between all the variable except for emotional intelligence.

**Key Words:** Emotional Intelligence, Organizational Learning, Product Innovation, Management Innovation and Firm Performance.

## **ÖN SÖZ**

Bu çalışmanın hazırlanmasında, bana yol gösteren, kıymetli görüşleri ve önerilerini benden esirgemeyen ve bana destek veren başta değerli hocam Prof. Dr. Cemal Zehir olmak üzere, bu süreç boyunca beni yalnız bırakmayan ve destekleri ile çalışmamın başarılı şekilde bitmesine yardımcı olan değerli eşim ve arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

**İstanbul, 2016**

## İÇİNDEKİLER

|  |             |
|--|-------------|
| <b>ÖZ</b> .....  | <b>ii</b>   |
| <b>ABSTRACT</b> .....  | <b>iv</b>   |
| <b>ÖN SÖZ</b> .....  | <b>vi</b>   |
| <b>İÇİNDEKİLER</b> .....                                     | <b>vii</b>  |
| <b>TABLolar</b> .....  | <b>xii</b>  |
| <b>ŞEKİLLER</b> .....  | <b>xiii</b> |
| <b>KISALTMALAR</b> .....                                     | <b>xiv</b>  |
| <br>   |             |
| <b>1. GİRİŞ</b> .....  | <b>1</b>    |
| <b>2. DUYGUSAL ZEKÂ</b>                                      |             |
| 2.1.Duygu ve Zekâ kavramı .....                              | 2           |
| 2.1.1. Duygu Kavramı .....                                   | 2           |
| 2.1.2. Zekâ Kavramı .....                                    | 3           |
| 2.1.3. Duygusal Zekâ Kavramı'nın Tarihsel Gelişimi .....     | 5           |
| 2.2. Duygusal Zekâ Kavramı ve Tanımı .....                   | 8           |
| 2.3. Duygusal Zekâ Boyutları .....                           | 9           |
| 2.3.1. Duygularının Farkına Varma (Özbilinç) .....           | 10          |
| 2.3.2. Duygularını İdare Edebilme(Özdenetim).....            | 10          |
| 2.3.3. Kendini Harakete Geçirme(Motivasyon).....             | 11          |
| 2.3.4. Başkalarının Duygularını Anlama(Empati) .....         | 11          |
| 2.3.5. İlişkini Yürütme(Sosyal Beceriler) .....              | 12          |
| 2.4. IQ ile EQ İlişisi .....                                 | 13          |
| 2.4.1. EQ .....  | 13          |
| 2.4.2. IQ.....   | 14          |
| 2.4.3. IQ ile EQ İlişkisi .....                              | 14          |
| 2.5. Duygusal Zekâ Modelleri ve Model Ölçekleri.....         | 15          |
| 2.5.1. Salovey ve Mayer'ın Duygusal Zekâ Modeli (1997) ..... | 17          |



|   |    |
|---|----|
| 2.5.2. Reuven Bar-On Duygusal Zekâ Modeli .....                   | 18 |
| 2.5.3. Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli.....                   | 19 |
| 2.5.4. Duygusal Zekâ Ölçekleri.....                               | 20 |
| 2.6. Duygusal Zekâ ile İlgili Yapılan Araştırmalar.....           | 21 |
| <b>3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME</b>  |    |
| 3.1. Öğrenme Kavramı Tanımı.....                                  | 23 |
| 3.1.1. Öğrenme Tanımı .....                                       | 23 |
| 3.1.2. Öğrenme Aşamaları.....                                     | 25 |
| 3.2. Öğrenme Seviyeleri.....                                      | 26 |
| 3.2.1. Bireysel Öğrenme .....                                     | 27 |
| 3.2.2. Takımsal Öğrenme .....                                     | 28 |
| 3.2.3. Örgütsel Öğrenme.....                                      | 30 |
| 3.3. Örgütsel Öğrenme.....  | 31 |
| 3.3.1. Örgütsel Öğrenme Kavramları ve Süreçleri .....             | 31 |
| 3.3.1.1. Örgütsel Öğrenme Tanımı .....                            | 31 |
| 3.3.1.2. Örgütsel Öğrenme Süreçleri.....                          | 34 |
| 3.4. Örgütsel Öğrenmenin' in Geliştirilmesi ve Boyutları .....    | 37 |
| 3.4.1. Örgütsel Öğrenmenin Gelişimi.....                          | 37 |
| 3.4.2. Örgütsel Öğrenmenin Boyutları .....                        | 39 |
| 3.4.2.1. Paylaşılan Vizyon .....                                  | 39 |
| 3.4.2.2. Örgüt Kültürü .....                                      | 39 |
| 3.4.2.3. Esneklik Sağlayacak Strateji .....                       | 40 |
| 3.4.2.4. Çevresel Faktörler .....                                 | 40 |
| 3.4.2.5. Örgütsel Yapı .....                                      | 41 |
| 3.4.2.6. Teknolojinin Önemi .....                                 | 41 |
| 3.4.2.7 Örgütsel Hafıza ve Örgütün Unutma Yeteneğinin Önemi ..... | 41 |
| 3.5. Örgütsel Öğrenmeyi Engellleyen Faktörler.....                | 42 |
| 3.5.1. Pozisyon ve Kişisel Kimlik .....                           | 43 |
| 3.5.2. Düşmanı Dışarıda Arama Zihniyeti.....                      | 43 |
| 3.5.3. Sorumluluk Üstlenme ve Önceden Etkin Olma .....            | 43 |

|  |    |
|--|----|
| 3.5.4. Olaylara Takılıp Kalma .....                | 44 |
| 3.5.5. Yavaş Değişimlerin Önemsenmemesi .....      | 44 |
| 3.5.6. Tecrübeyle Öğrenme Beklentisi .....         | 44 |
| 3.5.7. Yönetici Takımlarıyla İlgili Sorunlar ..... | 44 |

#### **4. YÖNETİM İNOVASYON VE ÜRÜN İNOVASYON**

|   |    |
|---|----|
| 4.1. İnovasyon kavramı .....  | 46 |
| 4.1.1. İnovasyon Tanımı .....                                       | 46 |
| 4.1.2. İnovasyon ve Yaratıcılığın Farkı.....                        | 48 |
| 4.1.3. İnovasyon Önemi.....   | 49 |
| 4.2. İnovasyon Türleri .....  | 51 |
| 4.2.1. Süreç İnovasyonu .....                                       | 52 |
| 4.2.2. Ürün İnovasyonu .....  | 53 |
| 4.2.3. Örgütsel İnovasyon.....                                      | 54 |
| 4.2.4. Yönetim İnovasyonu.....                                      | 55 |
| 4.2.4.1. Yönetim İnovasyonu Tanımı .....                            | 56 |
| 4.2.4.2. Yönetim İnovasyonu Gereçekçeleri .....                     | 57 |
| 4.2.4.3. Yönetim İnovasyonunun Diğer İnovasyonlardan farkları ..... | 59 |
| 4.2.4.4. Yönetim İnovasyonunun Boyutları .....                      | 60 |
| 4.3. İnovasyon Süreci .....   | 63 |
| 4.3.1. Fırsatları Keşif Etme.....                                   | 64 |
| 4.3.2. Fikir Geliştirme .....                                       | 64 |
| 4.3.3. Test Etme ve Uygulama.....                                   | 65 |
| 4.3.4. Çözümleştirilmesi ve Ticarileştirilmesi.....                 | 66 |

## 5. FİRMA PERFORMANSI

|  |    |
|--|----|
| 5.1. Performans ve Firma Performans Kavramları.....                        | 67 |
| 5.1.1. Performans Tanımı .....   | 67 |
| 5.1.2. Firma Performans Tanımı .....                                       | 71 |
| 5.2. Firma Performans Boyutları .....                                      | 72 |
| 5.2.1. Hizmet İşletmelerinde Performans Boyutları.....                     | 72 |
| 5.2.1.1. Etkililik (Effectiveness) .....                                   | 74 |
| 5.2.1.2. Etkenlik (Efficiency) .....                                       | 75 |
| 5.2.1.3. Kalite (Quality).....   | 75 |
| 5.2.1.4. Verimlilik (Productivity).....                                    | 76 |
| 5.2.1.5. Çalışma Yaşam Kalitesi (Quality of Work Life).....                | 77 |
| 5.2.1.6. Yenilik (Innovation).....   | 78 |
| 5.2.1.7. Karlılık ve Bütçeye Uygunluk (Profitability and Budgetability) .. | 79 |
| 5.2.2. Firma Performansın Diğer Boyutlar .....                             | 80 |
| 5.2.2.1. Rekabet Performansı .....   | 81 |
| 5.2.2.2. Piyasa Performansı.....   | 81 |
| 5.2.2.3. Üretim Performansı .....  | 81 |
| 5.2.2.4. Finansal Performans .....   | 82 |
| 5.2.2.5. Pazarlama Performansı.....  | 82 |
| 5.3. Firma Performansı Ölçüm ve Ölçüm Modelleri.....                       | 83 |
| 5.3.1. Firma Performansı Ölçüm Tanımı .....                                | 83 |
| 5.3.2. Firma Performansı Ölçüm Modelleri .....                             | 85 |
| 5.3.2.1. Dengeli Puan Kart Yöntemi(Balanced Scorecard).....                | 86 |
| 5.3.2.2. Performans Smart Piramidi .....                                   | 87 |
| 5.3.2.3. Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli .....                           | 88 |
| 5.3.2.4. EFQM (Mükemmellik Modeli) .....                                   | 89 |
| 5.3.2.5. Performans Ölçüm Matrisi .....                                    | 91 |

**6. DUYGUSAL ZEKÂ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, YÖNETİM İNOVASYON,  
ÜRÜN İNOVASYON VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİLERİ:  
METODOLOJİ VE UYGULAMA**

|   |            |
|---|------------|
| 6.1. Araştırma Amacı, Kapsamı ve Yöntemi .....  | 93         |
| 6.1.1 Araştırma Amacı .....                     | 93         |
| 6.1.2. Araştırma Kapsamı .....                  | 94         |
| 6.1.3. Araştırma Yöntemi .....                  | 94         |
| 6.1.4. Literatür Taraması ve Hipotezler .....   | 96         |
| 6.1.5. Araştırma Modeli.....                    | 101        |
| 6.2. Araştırma Analizi ve Bulguları.....        | 103        |
| 6.2.1. Demografik Faktörler .....               | 103        |
| 6.2.2. Faktör Analizi .....                     | 106        |
| 6.2.3. Güvenirlilik ve Korelasyon Analizi ..... | 110        |
| 6.2.4. Regresyon Analizi .....                  | 113        |
| <b>7. ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE ÖNERİLER .....</b> | <b>117</b> |
| <b>KAYNAKÇALAR .....</b>                        | <b>123</b> |

## TABLULAR LİSTESİ

|                  |  |     |
|------------------|--|-----|
| <b>Tablo 1:</b>  | IQ ile EQ Karşılaştırması .....                                | 15  |
| <b>Tablo 2:</b>  | Duygusal Zekâ Ölçeklerinin Tarihsel Gelişimi .....             | 16  |
| <b>Tablo 3:</b>  | Mayer & Salovey Duygusal Zekâ Modeli (Yetenek Tabanlı) .....   | 18  |
| <b>Tablo 4:</b>  | Örgütsel Öğrenme Seviyeleri .....                              | 27  |
| <b>Tablo 5:</b>  | Örgütsel Öğrenme Tanımları .....                               | 33  |
| <b>Tablo 6:</b>  | Örgütsel Öğrenme Boyutları ve Temel Yaklaşımları.....          | 38  |
| <b>Tablo 7:</b>  | Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran ve Engelleyen Faktörler ..... | 45  |
| <b>Tablo 8:</b>  | Performans ve Performansla İlgili Tanımlar .....               | 70  |
| <b>Tablo 9:</b>  | Performans Boyutları Literatür Araştırması .....               | 80  |
| <b>Tablo 10:</b> | Katılımcıların Demografik Özellikleri .....                    | 103 |
| <b>Tablo 11:</b> | Çalışanların Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.....              | 104 |
| <b>Tablo 12:</b> | İşletmelerin Sektöre Göre Dağılımı .....                       | 105 |
| <b>Tablo 13:</b> | KMO ve Bartlett Testi .....                                    | 106 |
| <b>Tablo 14:</b> | Tatal Variance Açıklama Tablosu .....                          | 107 |
| <b>Tablo 15:</b> | Rotated Component Matrix Tablosu.....                          | 108 |
| <b>Tablo 16:</b> | Faktörlerin Dağılım Tablosu.....                               | 109 |
| <b>Tablo 17:</b> | Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi .....               | 110 |
| <b>Tablo 18:</b> | Değişkenler Arasındaki Korelasyon Tablosu .....                | 112 |
| <b>Tablo 19:</b> | Hipotez 1 Regresyon Analiz Tablosu .....                       | 114 |
| <b>Tablo 20:</b> | Hipotez 2 Regresyon Analiz Tablosu .....                       | 115 |
| <b>Tablo 21:</b> | Hipotez 3 Regresyon Analiz Tablosu .....                       | 116 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                  |  |     |
|------------------|--|-----|
| <b>Şekil 1:</b>  | Salovey-Mayer Karma Duygusal Zekâ Yaklaşımı (1990).....    | 5   |
| <b>Şekil 2:</b>  | Mayer - Salovey Duygusal Zekâ Modeli (1997).....           | 6   |
| <b>Şekil 3:</b>  | Reuven Bar- On Duygusal Zekâ Modeli (2006) .....           | 7   |
| <b>Şekil 4:</b>  | Goleman Duygusal Zekâ Modeli.....                          | 9   |
| <b>Şekil 5:</b>  | Wang-Law Duygusal Zekâ Ölçeği .....                        | 20  |
| <b>Şekil 6:</b>  | Bireysel Öğrenme ve Kolektif Öğrenme İlişkisi (1995) ..... | 30  |
| <b>Şekil 7:</b>  | Bireysel, Gruplar, Örgütsel Öğrenme İlişkisi (1995) .....  | 30  |
| <b>Şekil 8:</b>  | Örgütsel Öğrenme Süreci .....                              | 34  |
| <b>Şekil 9:</b>  | Yeni Ürün Alanında İnovasyon .....                         | 47  |
| <b>Şekil 10:</b> | Yaratıcılık, Yenilik ve İnovasyon İlişkisi.....            | 48  |
| <b>Şekil 11:</b> | Yönetim İnovasyon/ Buluşçuluğu Kümesi.....                 | 59  |
| <b>Şekil 12:</b> | Firma Performansı Boyutları Arasındaki İlişki .....        | 74  |
| <b>Şekil 13:</b> | Balanced Scorecard Modeli.....                             | 87  |
| <b>Şekil 14:</b> | Performans Piramid Sistemi Modeli .....                    | 88  |
| <b>Şekil 15:</b> | Sonuçlar ve Belirleyici Modeli.....                        | 89  |
| <b>Şekil 16:</b> | EFQM Performans Modeli .....                               | 90  |
| <b>Şekil 17:</b> | Performans Ölçüm Matrisi .....                             | 92  |
| <b>Şekil 18:</b> | Araştırma Modeli.....                                      | 102 |

## KISALTMALAR

|               |  |
|---------------|--|
| <b>IQ:</b>    | Intelligence Quoatient                     |
| <b>EQ:</b>    | Emotional Quoatient                        |
| <b>EQ:</b>    | Duygusal Zekâ                              |
| <b>OL:</b>    | Örgütsel Öğrenme                           |
| <b>PI:</b>    | Ürün İnovasyon                             |
| <b>FP:</b>    | Firma Performans                           |
| <b>DK:</b>    | Duygularını Kontrol Etme                   |
| <b>DY:</b>    | Duygularını Yönetme                        |
| <b>SEA:</b>   | Self Emotional Appraisal                   |
| <b>OEA:</b>   | Others' Emotional Appraisal                |
| <b>UOE:</b>   | Use of Emotion                             |
| <b>TDK:</b>   | Türk Dili Kurumu                           |
| <b>KDD:</b>   | Kendi Duygularını Değerlendirme            |
| <b>BDD:</b>   | Başkalarının Duygularını Değerlendirme     |
| <b>EFQM:</b>  | European Foundation for Quality Management |
| <b>A.G.E:</b> | Adı Geçen Es                               |

## 1. GİRİŞ

Hızlı gelişen küresel dünya ekonomisi, işletmeleri ayakta durabilmesi için ürün ve hizmetlerde çeşitli yenilikler, yaratıcılıklar yapmaya zorlamaktadır; ürünler ve hizmetlerde yenilik ve yaratıcılık yapmak için organizasyonlar sürekli öğrenen, yeniliği açık bir açık sistem olması beklenmektedir. Duygusal zekâ konusu ilk örgütsel davranış konusu olarak ele alınmadan önce psikolojik bir konu olarak kabul edilmiştir ve işletmeler bunun üzerinde odaklanmamıştır.

Daha sonra duygusal zekâ, örgütsel öğrenme ve inovasyon konuların incelenmesi ile bunların firma veya işletme performansı üzerinde etkili olduğunu; çalışanların duygusal zekâ seviyesinin, organizasyonlarda ürün ve hizmetlerde yenilik ve yaratıcılık yapmasında büyük bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada duygusal zekâ, örgütsel öğrenme, yönetim inovasyon ve ürün inovasyonu'nun firma performansı üzerindeki etkisi ve ilişkiler incelenmektedir. Yönetim inovasyonu Türkiye'de ilk kez bu araştırma konusunda yer almaktadır. Bu açıdan araştırma sonuçları, inovasyon alanına büyük bir katkı sağlayacağını umuyorum. Araştırma toplam 5 bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde duygusal zekâ tanımı ve ölçekleri gibi teorik bilgiler yer almaktadır. 2. Bölümünde örgütsel öğrenme, öğrenme düzeyleri, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasında yapılan araştırmalar ele alınmıştır ve teori olarak bilgiler sunulmaktadır. 3. Bölümde ise inovasyon çeşitlerinden ürün inovasyonu ve yönetim inovasyonu, özellikle yönetim inovasyonu'na ağırlıklı olarak değinilmiştir. Araştırma 4. Bölümünde firma performans ve ölçüm modelleri tarihi gelişimi ve eski literatür araştırması detaylı şekilde ele alınmıştır. En son bölümde ise, araştırma sonuçları ve öneriler ve sonuçlar yer almaktadır.



## 2. DUYGUSAL ZEKÂ

### 2.1. Duygu ve Zekâ Kavramı

#### 2.1.1. Duygu Kavramı

Duygu kavramı, Longman Dictionary of American English'e göre, kişilerin güçlü hisleri olarak tanımlanmaktadır. Latineden gelen duygu kelimesi, "movere", "to move" yani harekete geçirme olarak tanımlanır. Fransızcada "emouvoir" yani güçlü hislerin nedeni olarak tanımlanmıştır.<sup>1</sup>

Cambridge Advanced learners' Dictionary'e göre duygu, sevgi ve öfke gibi genel güçlü hisler olarak tanımlanmaktadır.<sup>2</sup>

Webster's Comprehensive Dictionary'e göre ise duygu, bilinçli ya da bilinçsiz aklın herhangi bir güçlü tezahürü; güçlü hisler olarak tanımlanmaktadır.<sup>3</sup>

Duygusal Zekâ konusunun atalarından olan Daniel Goleman "Duygusal Zekâ" kitabında duygu kavramını şöyle açıklamaktadır. Duygu bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizihareket eğilimidir.<sup>4</sup>

Duygular karmaşık bir süreçlerdir. Duygular; psikolojik süreçler, algılar ve bilinci/farkındalığı içeren psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar olarak tanımlanmaktadır. Duygular belirgin bir biçimde bireyin farklı ilişkilerine tepki, yanıt biçiminde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla duygular tıpkı iletişim süreci gibi bu ilişkileri, değişimleri izlemekte, ilişkiler hakkında anlamlar taşımakta veya bu anlamlarda iletmektedir.

En genel tanımıyla duygu kavramı, kişinin iç ve dış dünyadan etkilenecek verdiği tepkilerdir. Korku, öfke, sevinç, mutluluk vb. duygunun türleridir. Duygular özellikle insanlar arası ilişkilerde yol göstericidir. Düşünceleri takip eden duyguları pozitif ve negatif olarak iki kısımda ele almak mümkündür. Pozitif duygular: mutluluk, neşe, iyimser olmak; negatif duygular ise, kızgınlık, öfke, şiddet,

---

<sup>1</sup> Longman Dictionary of American English, 4.bs.,(England: Pearson, 2008,), .328.

<sup>2</sup> <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/emotion>

<sup>3</sup> The International Webster's Comprehensive Dictionary of the English Language,(USA: Typhoon International, 2004),414.

<sup>4</sup> Daniel Goleman, Emotional Intelligene -Why It Can Matter More Than IQ,(Bantam Books),p.289.

kıskançlık vb. olarak ayrılabilir. Özellikle negatif duyguların yoğun yaşanması entelektüel zekâyı bloke eder. Bunun sonucunda da istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu yüzden duyguların kontrolü son derece önemlidir.<sup>5</sup>

Duygusal Zekâ alanında ün kazanmış olan Daniel Goleman duygunun hangi sıramala ile gelirse gelsin, araştırmacıların ve kuramcılarının kabul ettiği temel duygu kümesini aşağıdaki gibi sıralamıştır.<sup>6</sup>

**Öfke:** Hiddet, hakaret, kızma, sinirlenme, kin, alınganlık, düşmanlık,

**Üzüntü:** Acı, keder, kasvet, can sıkıntısı, umutsuzluk,

**Korku:** Kaygı, kuruntu, tasa, hayret, vicdan azabı, huzursuzluk,

**Zevk:** Mutluluk, coşku, rahatlama, tatmin, haz,

**Sevgi:** Dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi,

**Şaşkınlık:** Şok, hayret, afallama, merak,

**İğrenme:** Hor görme, aşağılama, küçümseme, tikslenme,

**Utanç:** Mahcubiyet, suçluluk, hayal kırıklığı, pişmanlık.

Duygular insan davranışlarının yaşamdaki uyum ve uyumsuzlukların önemli etmenleri arasındadır. Temel ihtiyaçları ve güdüler arasında sıkı bir ilişki vardır. Duygular insanların düşünce ve davranışlarını da etkiler. Sevgi, güven, sevinç v.b. Sözler duygusal yaşam altında sık sık duyulan ifadelerdir.

Kabul etmemiz gereken gerçek şudur ki, insanlar sadece duygularıyla hayatı sürdüremez, aynı zamanda Zekâsi ile duygularını kontrol etme, yönetme başkalarına empati gösterme, kendini motive etme, ve kendi duygularının farkında olma gibi bir çok önemli yönlerinden yararlanmaktadır. Sadece duygu ile değil, Zekâ ile duyguyu aynı şekilde yönetme ve bunlar arasında bir koordinasyon sağlanması gerekmektedir.

### 2.1.2. Zekâ Kavramı

19.Yüzyılda Zekâ ile ilgili ilk çalışmaların büyük çoğunluğunun 'öğrenme' ve 'düşünme' süreçleri ve oluşum biçimleri üzerine kurgulanmış olduğu dikkati çekmektedir. Bu dönemdeki çalışmada çoğunlukla sözlü, uzaysal ve ilişkili mantıksal enformasyon süreci ele alınmıştır. Bununla birlikte enformasyon süreci aynı zamanda sıcak kavramıyla ifade edilen duygusal süreçlerle de ilişkilidir.

<sup>5</sup> Gaye Özdemir Yaylacı, Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği, (İstanbul: Hayat Yayıncılık,2006),39-40.

<sup>6</sup> Daniel Goleman, age, p. 289.

Zekâ kavramı Cambridge Advanced Learners' Dictionary'e göre öğrenme, anlama, değerlendirme becereleri veya sebeblere dayalı olarak fikir sahibi olma becereleri olarak tanımlanmaktadır.<sup>7</sup>

Zekâ; bilgiyi elde etme, öğrenme ve problem çözmeye imkân veren bilişsel yetenekler bütünü olarak tanımlanabilir. Genel Zekâ düzinelerce birbiriyle ilişkili mental beceri içeren geniş bir kavramı ifade etmektedir. Bir başka tanıma ise, Zekâ, "düşüncesini bilinçli olarak yeni bir işe yönlendirebilme konusunda genel bir beceredir, hayatın gerektirdiği yeni sorumluluk ve teleplere zihinsel olarak genel uyum sağlama durumudur"<sup>8</sup>

Zekâyı ölçüm konusunda günümüze değin çok sayıda araştırma ve geliştirme farklı testler bulunmaktadır. Zekâ araştırmacıları arasında Zekâyı nesnel biçimde ölçen Alfred Binet'in (1904) ve ilk bilimsel Zekâ testini takip eden diğer testler, Binet'in testinin Standford Üniversitesi'nde revize edildiği Standford Binet testi, Wechsler'in Zekâ testi(1940), Jean Piaget'in çalışmaları (1953) sıralanabilir.

Daha sonra Harvard Üniversitesi'nden Felsefeci Nelson Goodman ve Psikolog Howard Gardner'in geliştirdiği "Çoklu Zekâ" teorileri, Zekâ konusunu anlamaya ışık tutmaktadır. Onlara göre her insan ölçülebilir yedi çeşit Zekâyı sahiptir. Bunlar;<sup>9</sup>

**Sözel ve Dilsel Zekâ;** dil ile iletişim kurmamızı sağlamaktadır. Dili değişik şekillerde kullanma şeklidir.

**Mantıksal/Matematiksel Zekâ;** soyut ilişkileri kullanma ve değerlendirmeyi sağlamaktadır.

**Görsel/Mekânsal Zekâ;** imajların algılara dönüştürmeyi ve görsel hafızaya kullanmayı sağlamaktadır. Zihinsel imajlar oluşturma ve grafik görüntüler yaratma becerisidir.

**Bedensel/Kinestetik Zekâ;** bedeni etkin kullanmayı sağlamaktadır. Bir başka ifadeyle beden ve aklın etkin kullanımınıdır. Dans, müzik ve tiyatro gibi

**Müzikal/Ritmik Zekâ;** sesle anlam ve kavram yaratmadır.

**Kişilerarası/sosyal Zekâ;** başkalarının duygularını ve niyetlerini ayırt etmemizi, anlamamızı sağlamaktadır. İletişim beceresi ve duygusal yeterlilikler gibi.

<sup>7</sup> <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/intelligence.2016>.

<sup>8</sup> Konrad,S.;Hendl, C., Duygulara Güçlenmek, Çev: Meral Taştan,( Hayat Yayınları, 2003), 268.

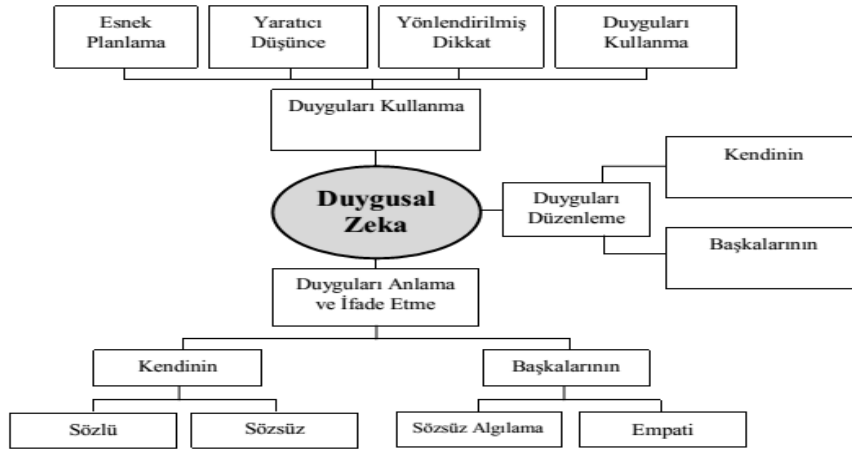
<sup>9</sup> Gaye Özdemir Yaylacı, age,18-19.

**Benlik zekâsı;** duygularımızı ayırt etmeyi ve doğru zihinsel modeller oluşturmamızı sağlamaktadır. Bu Zekâ türünde düşünme ve akıl yürütme en yüksek düzeydedir. Bu Zekâ türü genellikle bilgelik olarak da adlandırılmaktadır.

### 2.1.3. Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi

Bilinen zekâdan yani IQ'dan farklı olarak ortaya çıkan ilk kavram 1920 yılında Thorndike tarafından ortaya atılmıştır. Thorndike ilk defa sosyal zekâ kavramında bahsetmiş ve onu insanları anlama ve başarılı ilişkiler kurabilme becerisi olarak tanımlamıştır. 1983 yılına gelindiğinde Gardner çoklu zekâdan bahsetmiş ve zekâyı; Uzamsal, Sözel, Mantıksal-Matematiksel, Kinestetik, Müziksel, İçsel, Sosyal, Doğasal ve Varoluşsal olmak üzere dokuz alt başlıkta incelemiştir ve ahlak zekâsını da onuncu olabileceğine değinmiştir. Ancak bunların Zekânın alt başlıkları ya da çeşitlerinden daha çok yetenekler olarak adlandırılmasını düşünün bir çok akademisyen tarafından eleştiriler olsa da Zekâya bakışı ve eğitime yaklaşımı ciddi bir şekilde değiştirmiştir.

Duygusal Zekâ kavramı ilk kez 1990 yılında Solovey ve Mayer tarafından kullanılmıştır. Gardner'm(1995) sosyal Zekâsını temel alan bu yaklaşım eğitimde, kişisel gelişim alanında ve hatta iş dünyasında yankı buldu. Temelinde iki yetkinlik vardır. Birincisi kişisel yetkinlik, ikincisi ise sosyal yetkinliktir. Bu iki temel yetkinlik alt başlıkları ile beraber duygusal Zekânın beş boyutunu oluşturmaktadır.



**Şekil 1: Salovey-Mayer Karma Duygusal Zekâ Yaklaşımı (1990)**

Mayer & Solovey (1990)

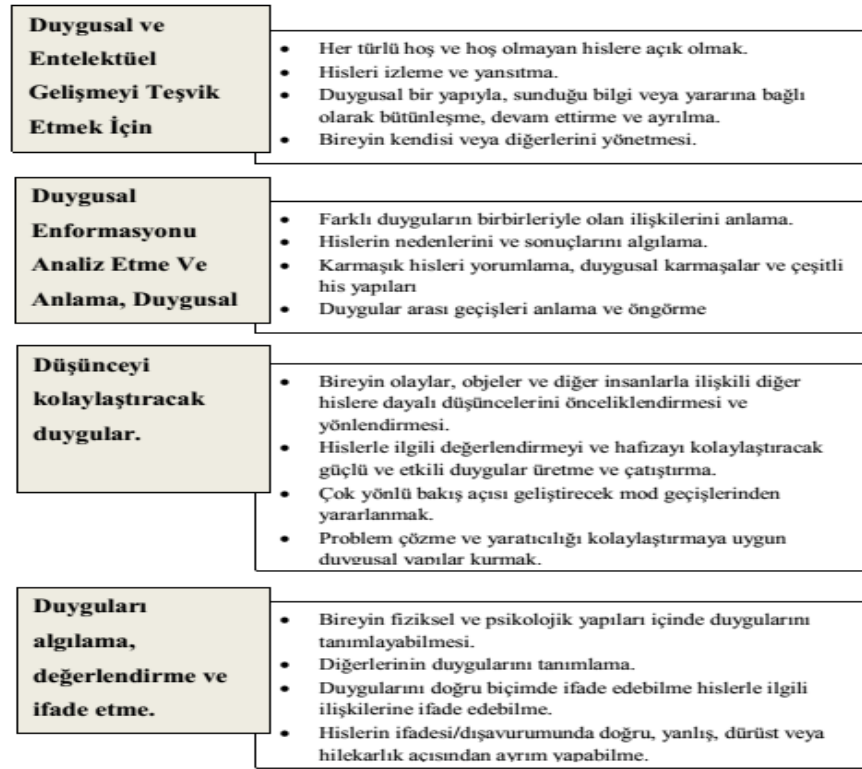
Duygusal Zekâ konusunun 19. Yözyıldan sonra ivme kazandığı görülmektedir. Bunun en büyük nedenleri olarak ise; yapılan çalışmalarla IQ'nun başarıda tek ölçüt olmadığını ispatlanması, sosyal bilimlere olan ihtiyaç ve

yönetilişin giderek artması ve insanı insan odaklı yaklaşımların önem kazanması gibi gelişmeler sıralanmaktadır.<sup>10</sup>

1940’larda David Wechsler geliştirdiği IQ testleri genel Zekânın entelektüel olmayan bölümlerin de ölçülebileceğini ortaya koymuştur.

Nitekim bilgi düzeyi yüksek olan insanların birçoğunun yönetim alanlarında ve insanlarla iyi ilişkiler kurmada istenilen düzeyde başarılı olmadıkları ve bunun sonucunda da örgütsel etkinliğin olumsuz düzeyde etkilendiği belirtilir.<sup>11</sup>

1950’li yıllarda yönetim bilimine çalışmalarıyla önemli katkılar sağlayan Maslow bu alanla ilgili olarak da önemli araştırmalar yapmış ve bireylerin nasıl kendi duygusal, fiziksel, ruhsal ve zihinsel güçleri geliştirebileceği üzerinde çalışmıştır. “insan potansiyeli” adlı ve hümanizmin en büyük kutlaması olarak değerlendirilen yapıtı ise, 1970 ve 80’lerde kapasitesi üzerine yeni çalışmalar ışık tutmuştur.<sup>12</sup>



## **Şekil 2: Mayer - Salovey Duygusal Zekâ Modeli (1997)**

Mayer& Salovey, (1997)

<sup>10</sup> Gaye Özdemir Yayılacı, age, 44.

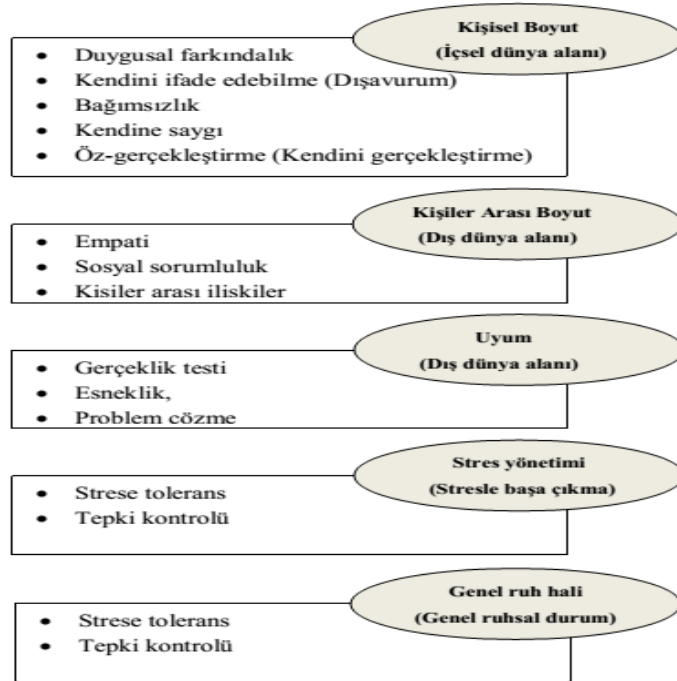
<sup>11</sup> Osman Titrek, IQ’dan EQ’ya Duyguları Zekice Yönetim, 1.bs,(Pegema Yayıncılık, 2007), 46.

<sup>12</sup> <http://www.eq.today.com,2003>

1980’lerde kişisel ve içsel Zekânın entellektüel Zekâ kadar önemli olduğunun ispatlanmasıyla, duygusal Zekâ kavramı literatürde daha sık kullanılmaya başlamıştır.

1990’larda duygusal zekâ popülerlik ve akademik ilgi kazanmıştır. Bu zaman esnasında, iş ve genel hayatta başarıyı önceden tahmin etmede duygusal zekâ yeteneğine sahip olma hakkında cüretkâr iddialar ortaya atılmıştır. Bununla birlikte, bu iddiaların çoğu deneysel kanıtlardan uzak ve anlatılan hikâyelere dayandığı ifade edilmektedir.<sup>13</sup>.

Duygusal zekâ kavramı ilk olarak Mayer, Salovey ve DiPaolo ile Salovey ve Mayer tarafından kullanılmıştır. Duygusal zekânın popülerliği, akademik çalışmaların sonucu değil, Daniel Goleman’ın (1995) “Duygusal Zekâ” adlı kitabının yayınlanmasının ve iş hayatında duygusal zekâyı inceleyen “İşbaşında Duygusal Zekâ” (1998) adlı başarılı kitabının bir sonucudur. 1997’de, diğer bir araştırmacı Reuven Bar-On kendini rapor etme testiyle duygusal zekâyı ölçen ilk yayını tanıtmıştır. Bar-On duygusal zekânın popülerlik kazanmasına da katkıda bulunmuştur.<sup>14</sup>



**Şekil 3: Reuven Bar- On Duygusal Zekâ Modeli (2006)**

Daniel Goleman (1995)

<sup>13</sup> Dulewicz and Higgs M. , “Emotional Intelligence”, “A Review and Evaluation Study”, Henly Management College, 2000, P:341-351

<sup>14</sup> Selen Doğan, Faruh Şahin, Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış , (Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.16, Say.1, 2007), 231-252

Son yıllarda duygusal Zekâyı tanımlamak için araştırmacılar ve sosyal bilimciler çok emek harcamıştır ve hala aynı bir fikir birliğine gelememiştir.

## 2.2. Duygusal Zekâ Kavramı ve Tanımı

Duygusal Zekânın sözlük anlamı Oxford Dictioanry'e göre birinin duygularının farkında olması, kontrol edebilmesi, ifade edebilmesi ve bunların yardımıyla kişiler arası ilişkileri sağduyulu ve duygudaşlık göstererek idare edebilme kabiliyeti olarak tanımlanmıştır.<sup>15</sup>

Duygusal Zekâ tanımına ilişkin literatür taraması yapıldığında, farklı açılardan çok sayıda ifade bulunmaktadır.

1920'lerde duygusal Zekâ kavramının gelişiminin ilk kez sosyal Zekâ kavramlarıyla Thorndike'nin attığı kabul edilmektedir. Thorndike Zekâ faaliyetlerini sosyal Zekâ, somut Zekâ ve soyut Zekâ olarak 3 biçimde ayıtmış; sosyal Zekâ kavramı ise "kadın, erkek, çocuk, genç tüm insanların anlama beceresi, insan ilişkilerinde geniş algılarla hareket etmek" biçiminde tanımlamıştır.

1983 yılında Gardner sosyal Zekâ kavramını geliştirerek çoklu Zekâ kavramını ortaya koymuştur. Gardner ortaya koyan çoklu Zekâ teorisi 7 temel çeşitten oluşmaktadır. Bu 7 temel çeşit; sözel Zekâ, mantıksal Zekâ, görsel Zekâ, bedensel Zekâ, müziksel Zekâ, sosyal Zekâ ve kişiye dönük Zekâdır. Gardner'e göre duygusal Zekâ bireyin iç iletişimi ve kişilerarası iletişim Zekâsından oluşan bir bütün olarak ifade etmiştir. "İç iletişim ve Zekâ; bireyin kendisiyle olan iletişimi ve karmaşıklık ve yüksek düzeyde farklılık içeren duygularını tanımlama beceresi ile ilgilidir. Kişiler arası iletişim ve Zekâ ise; bireyin diğer insanlarla olan ilişkileri ve diğer insanların duyguları, motivasyon, ruh halleri ve beklentileri gibi farklılıklarını ve ayırt etme yeteneğidir".<sup>16</sup>

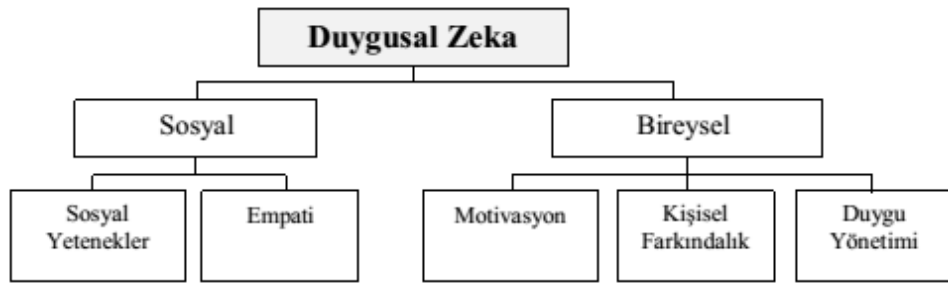
Duygusal Zekâ kavramı ilk olarak 1990 yıllarının başında Üniversitesi'nden Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi'nden John Mayer tarafından ortaya atılmış olup; bunu takip eden yıllarda Goleman'ın (1995, 1998, 2002) çalışmaları ile yaygınlığı iyice artmıştır (2005). Mayer ve Salovey (1995), duygusal Zekâyı duyguları hissetme, düşünceleri desteklemek için duyguları ifade edebilme, duygusal bilgi ve duyguları anlama, zihinsel ve duygusal gelişimi artırmak için duyguları etkin

<sup>15</sup> <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/emotional-intelligence?q=eq>

<sup>16</sup> Gaye Özdemir Yaylacı, age, 46.

bir şekilde yönetebilme yeteneği olarak kavramsallaştırmaktadır.<sup>17</sup>

Harvard Üniversitesi'nden psikolog Danie Goleman 1990'larda Mayer ve Salovey geliştirdiği duygusal Zekâ kavramını günlük hayat ve iş dünyasında uygulamaya yönelik daha açık 5 boyutlu duygusal Zekâ kavramını ortaya koymuştur. Bu 5 boyut, öz farkındalık, duyguları idare etmek, kendini karekete geçirmek, başkalarının duygularını anlayabilme ve ilişkileri yürütmedir.<sup>18</sup> Goleman'a göre duygusal Zekâ "kendimizin ve başkalarının duygularını tanımayı ve değerlendirmeyi öğrenmeyi, duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini günlük yaşam ve işe etkin bir biçimde yansıtmak, onlara uygun tepkiler vermek" olarak tanımlamıştır.



**Sekil 4: Goleman Duygusal Zekâ Modeli (1990)**

Joe Luca& Pina Tarricone, 2001

Duygusal zekâ kavramının günümüzde en çok kullanılan tanımı Daniel Golemanın yaptığı tanımdır. Daniel Goleman'a göre duygusal zekâ, "kendi duygularımızı ve diğerlerinin duygularını anlama ve tanıma, kendi kendimizi motive etme, kendimiz ve başkaları ile ilişkilerimizde duygularımızı yönetme yeteneği"dir. Bu araştırmada teorik olarak Goleman'ın yaptığı tanım baz alınacaktır.

### **2.3. Duygusal Zekâ Boyutları**

Duygusal zekâ temelinde iki yetkinliği bulundurur. Bunlardan birincisi kişisel yetkinlikler, ikincisi ise sosyal yetkinliklerdir. Kişisel yetkinlikler dediğimiz zaman alt başlıklar olarak; öz bilinç, kendini yönetme ve motivasyondan, sosyal yetkinliklerden bahsettiğimiz zaman da; empati ve sosyal becerilerden bahsedebiliriz. Burada sayılan beş alt başlık duygusal zekânın beş boyutunu oluşturmaktadır.

<sup>17</sup> Ayşe GÜNSEL, Ali E. AKGÜN, Halit KESKİN, Duygusal Zekâ Takım Öğrenmesi İlişkisi, (Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:24, Sayı: 3,2010).

<sup>18</sup> Joe Luca& Pina Tarricone, "Does Emotional Intelligence Affect Successful Teamwork?", School of Communication and Multimedia, Edith Cowan University, Australia, 2001.



### **2.3.1. Duygularının Farkına Varma (Self-awareness)**

Kişinin kendi duygularını, ihtiyaçlarını, hedeflerini tanıması, tercihlerini yapabilmesi ve sahip olduğu şahsi gücünün ve kaynaklarının farkında olması anlamına gelir. Kendini tanımakla insanlar belirli pozisyonlarda nasıl hareket edeceklerini, neye ihtiyaç duyduklarını veya kendilerinde ne gibi değişiklik yapmaları gerektiğini fark ederler. Öz bilinci yüksek olan bireyler, yetenekleri konusunda kendinden emin, kendine güvenen, duygularının farkında olan, duygularının diğerleri üzerindeki etkisini bilen, değer ve amaçlarının farkında olan, nerede ve niçin bulduklarının bilincinde olan kişilerdir.

Öz bilinç duygusal zekânın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Karar vermek, özgüven ve ahlak gibi birçok değer kişinin kendisini tanımasıyla doğrudan ilişkidir. Kendini tanımanın diğer alt boyutu olarak bireysel başarı için sorumluluk alabilme bilincine sahip olmayı sayabiliriz.

Öz bilinç kendi iş halleri, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmektir. Öz bilinç aynı zamanda duygusal bilinç, doğru öz değerlendirme ve özgüvenden oluşmaktadır. Duygusal bilinç; kendi duygularını ve bu duyguların etkileri, Doğru öz değerlendirme; kendi güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmek, özgüven; kendi değerini ve yeteneklerini güçlü biçimde duyumsamak anlamına gelmektedir.<sup>19</sup>

### **2.3.2. Duygularını İdare Edebilme (Emotional Self-Regulation)**

Kişinin sahip olduğu dürtüleri, istekleri kontrol etmesi ve yönlendirmesi şeklinde özetlenebilir.

a) Kendini kontrol: Kişinin dürtülerini ve içinden gelen olumsuz duyguları kontrol edebilmesi; olumsuz duygularla başa çıkabilmek, duygusal olgunluk açısından çok önemli bir ölçüttür ve ayrı bir yazının konusudur.

b) Güvenilirlik: Ahlaklı, dürüst ve tutarlı olmak. Bu kavram Türk kültüründe “özü sözü bir” deyişiyle ifade edilir.

c) Esneklik: Kişinin beklenmedik durumlara ve değişikliklere uyum sağlayabilmesi. Bu özellik stresle başa çıkma becerileri açısından da temeldir.

d) Yeniliklere açık olmak: Kişinin yeni bilgi, yaklaşım ve fikirlerden rahatsızlık duymaması.

---

<sup>19</sup> Daniel Goleman, “İş Başında Duygusal Zekâ”, Çev. Handan Balkara,( İstanbul: Varlık Yayınları, 2013),pp.38.

e) Kontrol odağı içerde olmak: Kişinin ortaya çıkan sonuçlarla ilgili sorumluluk üstlenmesi, başkalarını suçlamak yerine kendini sorgulaması. Bu özellik, içselleşmiş sorumluluk anlayışının temelini teşkil etmektedir.<sup>20</sup>

### 2.3.3. Kendini Harekete Geçirme (Motivation)

Bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri, insanın kendini motive edebilmesi, daima başarıya isteğine ve heyecanına sahip olması demektir. Bu yetenek özellikle zorlukların çıkmasında veya işlerin istenilenin dışında gelişmesi durumlarında çok faydalı olur. Burada duygusal zekâ kapsamında motivasyondan bahsettiğimizde öz motivasyon olarak isimlendirilen dışarıdan bir pekiştirme ile değil kişinin kendi iç dinamikleri ile hedefi için çaba sarf etmesinden söz edilmektedir. Bu kişinin kendini gerçekleştirme ihtiyacının ortaya çıkarttığı duygusal zekânın boyutu olan bir dürtüdür.

Kendini harekete geçirmenin alt boyutları şunlardır;<sup>21</sup>

- a) **Başarı yönelimi:** Kişinin mükemmellik düzeyine ulaşmayı hedeflemesi ve sürekli gelişim çabası içinde olması.
- b) **Bağlılık:** Kişinin içinde bulunduğu ekibin ve işletmenin amaçlarından ve hedeflerinden heyecan duyması.
- c) **Girişimcilik:** Kişinin fırsatları fark etmesi ve zorlukları fırsata dönüştürmek için harekete geçmesi.
- d) **İyimserlik:** Kişinin engeller ve güçlükler karşısında amacını izlemek konusunda kararlı olmasıdır.

### 2.3.4. Başkalarının Duygularını Anlama (Empathy)

Bu kavram bireyin kendini başkalarının yerine koyması, onların duygularını görüş açılarını, beklenti ve çıkarlarını anlayabilmesi ile ilgilidir. Bu beceriye sahip kişiler duygusal etkileşime önem verir ve dinlemesini bilir, olaylara başkalarının görüş açısından bakar, bu konudaki duyarlılığını açık bir şekilde gösterir. Başkalarını mutlu kılmak, onları geliştirmek, ödüllendirmek, farklı görüş açılarını kişisel ve grupsal farklılıkları anlamak ve hatta bunları bağdaştırarak yaratıcı bir çevre oluşturmak, farklı eğilimlerle başa çıkma ve tolerans gösterme sosyal farkındalığın

<sup>20</sup> Özge Özgen, Başarı ve İlişkide Duygusal Zekânın Rolü, (Ankara: Gazi Üniversitesi, 2006.)

<sup>21</sup> Daniel Goleman, age,38.

gereklilikleridir.

Sosyal yeterlilik olarak adlandırdığımız duygudaşlık başkalarının hislerini ve ihtiyaçlarını ve endişelerini anlamak anlamına da gelmektedir. Alt boyutlar olarak; başkalarını anlama, başkalarını geliştirmek, hizmete yönelik olmak, çeşitlilikten yararlanmak ve politik bilinç olarak 5 alt boyuttan oluşmaktadır.

### **2.3.5. İlişkileri Yürütmek (Social Skills)**

Sosyal beceriler, bireylerin karşılıklı ilişkilerini etkili bir şekilde yönetebilme becerisi olarak tanımlanabilmektedir. Bu bir anlamda diğer duygusal Zekâ yeteneklerinin bir sonucudur. Çünkü kendi duygu ve düşüncelerini bilen ve aynı zamanda başkalarının duygularını da anlayabilen bireyler, insan ilişkilerinde de başarılı ve etkili olacaklardır.

Sosyal becerileri yüksek olan bireyler, çevrelerindeki kişilerle rahat bağlantı kurabilmekte, onların tepkilerini, hislerini akıllıca okuyabilmekte, onları yönlendirebilmekte ve ortaya çıkan tartışmaların üstesinden gelebilmektedirler. Bu bireyler doğal liderlerdir, dile getirilemeyen ortak fikirleri ifade edebilir ve bunu bir topluluğu hedeflerine doğru yöneltecek bir şekilde açıklayabilirler.

Bu beceriler popüler olmanın, liderliğin, kişilerarası etkililiğin altında yatan unsurlardır. Her insan duygusal Zekânın bu beş farklı alanındaki yetenekleri açısından farklılıklar gösterir. Örneğin bazı kişiler başkalarının kaygılarını yatıştırma konusunda çok becerikli olmalarına rağmen aynı beceriyi kendi duygularını yatıştırma konusunda gösteremeyebilirler. Ya da bazı insanlar daha empatik olabilirken bazıları hem kendi duygularının farkında olmak hem de başkalarının duygularına karşı duyarlı olmak konularında çok daha yetersiz kalabilirler.<sup>22</sup>

Sosyal becerileri kısa başlıklarla şu şekilde özetleyebiliriz;

a) İletişim: Kişinin karşısındaki kişiyi anlamak için dinlemesi ve karşısındaki kişiyi ikna etmesi için mesajın, üslubu kadar önemli olduğunun farkında olması.

b) Etki yaratma ve etkileme: Kişinin karşısındaki kişi veya grupta istek uyandırıp heyecan yaratması.

c) Çatışma çözümü: Kişinin anlaşmazlıkları müzakere ederek ve uzlaşarak çözüme yönelmesi.

d) İşbirliği: Kişinin başka insanlarla ortak amaçlar doğrultusunda işbirliği

---

<sup>22</sup> Sevim Balkaya, Duygusal Zekâ Gelişiminin Çalışanın Başarısındaki Rolü, Yüksek Lisans Tezi, (2011), 66.

yapmaktan zevk duyması.

e) Ekip çalışmasına yatkınlık: Kişinin bir grupla birlikte olduğu zaman ortak amaçlar doğrultusunda görevdeşlik yaratacak bir çalışmaya girebilmesi.

f) Liderlik: Kişinin başka insanları ikna etmesi, ilham vermesi, heyecan yaratması ve harekete geçirmesi.

g) İlişki kurmak: Kişinin sosyal, aile ve iş çevresinde anlamlı ve doyumlu ilişkiler kurması, gündelik ilişkilerde insanlarla ilişki kurmak ve geliştirmek konusunda zorluk çekmemesi.

h) Gücün farkında olmak: Kişinin içinde bulunduğu çevredeki güç sahipleriyle ilişkisini sağlıklı biçimde düzenlemesi. Gerektiği durumlarda uyum göstermesi, karşı çıkması gerektiğine inandığı durumlarda mücadelesini stratejik bir temelde sürdürmesi demektir.<sup>23</sup>

## 2.4. EQ-IQ İlişkisi

### 2.4.1. EQ

Beyin görüntüleme tekniği de kullanılarak yapılan analizlerde, frontal korteks ve parietal korteksin hem duygusal Zekâyla hem de genel Zekâyla yakından ilişkili olduğu görülüyor. Frontal korteksin, duygu düzenleme, planlama ve bellekle ilişkili olduğu vurgulanırken; parietal korteksin de dili anlama konusunda rolü olduğu üzerinde duruluyor.

Duygusal Zekâ testi olarak ele alınan EQ' u şunları kapsamaktadır, müzik, hayal gücü, algısal Zekâ, sezgisel Zekâ, ritim, spontan veya kendiliğinden gelen, sentez, yaratıcılık ve sonunda artistik bilgiyi işletme gibi yetenek ve Zekâları içermektedir.

Kişilerin duygusal Zekâsı olarak tanımlanır. Sözel konularda daha başarılı olurlar ve beyinin sağ lab. kullanılır. Kişilerin çevre ile iletişimini sağlaması EQ'nun genel özelliklerinden olmaktadır. Kişilerle olan ilişkimizi düzenlemekte bunu kullanabiliriz. Anlaşılacağı gibi duygusal Zekâ IQ ya göre daha fazla arttırabilmek imkânımız var. Bunu çocuklukta etrafi konuşmayan bir kişinin ilerde çevresi ile daha iyi ilişkiler kurduğunu fark etmişizdir. Buna örnek olarak kendimizi de gösterebiliriz. Gün geçtikçe çevremiz ile daha iyi diyaloglar kurabiliyoruz. Buda EQ nun daha

---

<sup>23</sup> Özge Özgen, age, 6.

rahat geliştiğini gösteriyor. Çevremiz ile diyaloglara özen gösterip sorunları çözebiliriz.<sup>24</sup>

### 2.4.2. IQ

IQ ile Zekâ yan-yana gelen kavramlardır, kavramlar ve algılar yardımıyla soyut ya da somut nesnelere arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yetenekleri Zekâ olarak adlandırılmaktadır. Zekânın farklı tanımlarının olmasına karşılık Zekâyâ ilişkin kuramların tümü Zekânın geliştirilebilecek bir kapasite ya da potansiyel olduğu ve biyolojik temellerinin bulunduğu noktalarında birleşir. Buna göre Zekâ, bireyin doğuştan sahip olduğu, kalıtımla kuşaktan kuşağa geçen ve merkez sinir sisteminin işlevlerini kapsayan; deneyim, öğrenme ve çevreden kaynaklanan etkenlerle biçimlenen bir bileşimdir.

IQ'nın içerdiği bileşenler şunlardır, sözel, sayısal, mantıksal, konuşma becerisi, yazma, listeleme, rasyonel düşünme, analiz yapma, ar dışılık ve mantıksal bilgiyi işletme vb. alanlar IQ da yer alan alt başlıklardır.<sup>25</sup>

### 2.4.3. EQ-IQ İlişkisi

IQ ile EQ ilişkisini incelerken hangisi önemlidir sorusu yıllardır tartışma konusu olmuştur. Uzun zamanlar teorik çalışmaların IQ üzerinde odaklandığını ve bu Zekâ türünün başarıda öncelikli ölçüt alındığı bilinmektedir. Oysa uygulamada kişinin sadece IQ düzeyinin kariyer ve yaşam başarısı için yeterli olmadığı görülmektedir.<sup>26</sup>

Duygusal Zekâ entelektüel Zekânın karışıtı değildir. Başarı, etkili öğrenme hem entelektüel hem de duygusal alanımızın birleştirilmesi ve etkin biçimde kullanılmasıyla elde edilmektedir.

Duygusal Zekâ ve entelektüel Zekâ aynı zamanda birbirine etki etmekte ve başarıya giden yolda eşit görev üstlenmektedir. IQ ile EQ farkını aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

---

<sup>24</sup> <https://ipsikoloji.wordpress.com/category/iq-eq-sq-nedir/>, 2016.

<sup>25</sup> <http://tzv.org.tr/Zekâ,2016>

<sup>26</sup> Gaye Özdemir Yaylacı, age, 46.

**Tablo 1: IQ ile EQ Karşılaştırılması**

| IQ (Bilişsel-Entellektüel )        | EQ (Duygusal Zekâ)                     |
|------------------------------------|--|
| Genetik-Kalıtımsal                 | Bireysel                               |
| Yaşla orantılı olarak düzey azalır | Yaştan bağımsız olarak düzey artabilir |
|                                    | İsteğe ve bireysel çabaya bağlıdır.    |

Akademik Zekâ olarak adlandırılan IQ için duygusal Zekâ bir yakıt olarak tanımlanmış. Duyguların çoğu durumda sağduyu ve mantıklı düşüncüleri zorladığını ve geliştirdiği sonuca varmıştır. EQ, IQ’u yönlendirmede etkili olduğu araştırılmıştır

Goleman (2001)’a göre araştırmalar, IQ’nun, hayattaki başarıyı tanımlamada yaklaşık %20’lik bir katkısı olduğunu göstermektedir. (Goleman,2001). Başarı ve mutluluk için insanın akademik Zekâsının 20% yer aldığını ve duygusal Zekânın 80% yer aldığı ön görülmüştür. Duygusal Zekâsız bir Zekâ veya entelektüel Zekâsız bir duygusal Zekâ başarıya giden yoldaki çözümün sadece bir kısmıdır. Bu yüzden hem entelektüel olarak hem de duygularımızı doğru şekilde anlamak, yürütmek, motive etmek ve sosyal becerilerle doğru biçimde kullanarak başarıya doğru gitmek gerekmektedir.

## **2.5. Duygusal Zekâ Ölçüm ve Ölçekleri**

Literatürde duygusal Zekâ ölçüm ve ölçüm modelleri hakkında görüşler incelendiğinde bu görüşlerin farklı akım veya yaklaşımlar altında toplandığı görülmektedir. Mayer, Caruso ve Salovey(2000) ilk yaklaşımı sadece genel yetenekler değil, kişilik özellikleri de dikkate alarak sosyo-duygusal yaklaşım olan karma modeli olarak tanımlamıştır. Geleneklere alternatif olan “Karma Model” sadece duygu ve Zekâyı değil, geniş bir perspektife içinde motivasyon, yaratılış ve kişilik özellikleri ile kişisel ve sosyal özelliklerin birlikteliğini içermektedir. Bu yaklaşıma göre duygusal Zekâ özellikle popüler literatürde algılama, özümseme, anlama ve duyguları idare edebilme ve yönetme becerisinden daha fazlasını içeren bir kavram olarak tartışılmaktadır. İkinci yaklaşım ise duygusal Zekâyı daha dar kapsamlı olarak karma modelinin içinde, yer alan kişilik özelliklerinin çoğunun dışınd tutarak içelemeye çalışan “Yetenek Modeli”dir

**Tablo 2: Duygusal Zekâ Ölçekleri Tarihsel Gelişimi**

|   |  |
|---|--|
| ✓ | Mayer- Salovey'in Duygusal Zekâ Modelinin Ölçümü (MEIS-MSCEIT)   |
| ✓ | Bar-On'un Duygusal Zekâ Modelinin Ölçümü (EQ-i)  |
| ✓ | Goleman'ın Duygusal Zekâ Modelinin Ölçümü (ECI)  |
| ✓ | Cooper- Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modelinin Ölçümü (EQ-Map)   |
| ✓ | Duygusal Zekâ Değerlendirmesi (The Emotional Intelligence Appraisal EIA)   |
| ✓ | İş Profili Anketi (Work Profile Questionnaire-WPQEİ)   |
| ✓ | Genos Duygusal Zekâ Envanteri (Genos Emotional Intelligence Inventory Genos EI)  |
| ✓ | Duygusal Farkındalık Ölçeği Düzeyi (Levels Of Emotional Awareness Scale- LEAS)   |
| ✓ | Schutte Kendini Değerlendirme Duygusal Zekâ Testi (Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test-SSREIT )                          |
| ✓ | Davranış-Meta-Ruh Hali Ölçeği (Trait-Meta-Mood Scale -TMMS)  |
| ✓ | Uluslararası Kişilik Özelliği Maddeleri Havuzunu Temel Almış Duygusal Zekâ Ölçeği (Emotional Intelligence-Based IPIP-Scales-EI-IPIP) |
| ✓ | Duygusal Zekâ Öz Düzenleme Ölçeği (Emotional Intelligence Self-Regulation Scale-EISRS)   |
| ✓ | Dulewicz-Higgs Duygusal Zekâ Anketi ( Dulewicz-Higgs Emotional Intelligence Questionnaire , DHEIQ)                                   |
| ✓ | Sjöberg Kişilik Test Bataryası Duygusal Zekâ Ölçeği (Sjöberg Personality Test Battery EI Scale)                                      |
| ✓ | Tapia Duygusal Zekâ Envanteri (Tapia Emotional Intelligence Inventory TEII)  |
| ✓ | Çalışma Grubu Duygusal Zekâ Profili (Workgroup Emotional Intelligence Profile -WEIP-3)   |
| ✓ | Duygusal Zekâ Ölçeği (Emotional Intelligence Scales-EIS)   |
| ✓ | Wong-Law Duygusal Zekâ Ölçeği (Wong-Law Emotional Intelligence Scales- WLEIS)  |
| ✓ | Lioussine Duygusal Zekâ Anketi (Lioussine Emotional Intelligence Questionnaire-LEIQ)   |
| ✓ | Tüketici Duygusal Zekâ Ölçeği (Consumer Emotional Intelligence Scale CEIS)   |
| ✓ | Kendini Değerlendirme Duygusal Zekâ Ölçeği (Self-Rated Emotional Intelligence Scale-SREIS)   |
| ✓ | Duygu Algılama Stili Ölçeği (Style In the Perception Of Affect Scale SIPOAS) Teis (TEIS)   |
| ✓ | Karakter Duygusal Zekâ Anketi (Trait Emotional Intelligence Questionnaire- TEIQUE)   |

Kaynak: Ayşe Hatun Dirican, 2013, pp.11.

Duygusal Zekâ ölçüm modelleri hakkında hala tartışmalar olsa bile, duygusal Zekâ hakkında alternatif ölçekler ve modeller bulunmaktadır. Yaygın bilinen duygusal Zekâ ölçekleri; “Mayer & Salovey Modeli”, “Bar-on Duygusal Zekâ Ölçeği”, “Goleman Duygusal Zekâ Ölçeği”lerdir. Tarihsel gelişimlere baktığımızda, duygusal Zekâ hakkında farklı ölçüm ve modeller ortaya koyulmaktadır. Aşağıdaki tablo bunu çok iyi göstermektedir.

### 2.5.1. Mayer & Salovey Duygusal Zekâ Modeli

Mayer ve salovey(1997) yaptıkları çalışmaları ile duygusal Zekâ modelinin boyutunu üçten dörde çıkarmıştır. Bu boyutlar; duyguları tanımlama-algılama, düşünceleri kolaylaştırmak üzere duyguları kullanma, duyguları anlama ve duyguları yönetebilmedir.

**Duyguları Tanımlama;** duyguları fark etme, çeşitli duygusal durumların anlamlarını tanımlama ve yorumlama. Kendinizin ve çevrenizdeki kişilerin ne hissettiklerini fark edebilme beceresidir. Ne hissediyorum? Diğerleri ne hissediyor? Ses tonu, beden dili, yüz ve mimikten duyguları anlam ve yorumla yeteneği.<sup>27</sup>

**Düşüncüleri Kolaylaştırmak Üzere Duyguları Kullanmak;** duyguyu üretmek ve ardından bu duyguyu çözmek, yorumlamak, duyguları düşünce ile bütünleşme etmeyi ifade eder. Ruh hali, modumuz yararlı mı? Bizi motive mi eder? Dikkatimizi mi yoğunlaştırır? Yoksa duyarsızlaştırır mı?

**Duyguları Anlamak;** temel bazı duyguların nasıl karmaşık duygular haline dönüştüğünü, çevresel deneyimlerle ilgili olaylardan nasıl etkilendiğini ve karmaşık duyguların hangi sosyal dokulardan oluşacağına ilişkin bilinç.

**Duyguları Yönetmek;** kendimizin ve diğerlerinin duygularını yönetebilme yeteneği. Duyguların üzerindeki karar ve eylemlerimiz, uyarlanmış çıktılara, ulaşmada duygusal ve rasyonel veriler içeriyormu?

Mayer ve Salovey konuyla ilgili çalışmaları ve elde ettikleri bulgular, teorik alan içinde önemli bir yer tutmaktadır. Her ikisinin araştırma sonuçlarını 1997'den önceki ve sonraki çalışmalar olarak iki ayrı bölümde incelemek daha doğru olacaktır. Mayer ve Salovey'in 1997'den önceki çalışmaları "Karma Model" olarak değerlendiriliyor ve 1997'den sonraki çalışmalar "Yetenek Modeli" olarak ele alınmaktadır.

---

<sup>27</sup> Gaye Özdemir Yaylacı, age, 52.



**Tablo 3: Mayer & Salovey Duygusal Zekâ Modeli (Yetenek Tabanlı) (1997)**

| <b>Bölüm</b>  | <b>Yetenek</b>   |
|---|--|
| <b>Bölüm 1:</b> Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kendi duygularını anlama ve ifade etme.</li><li>• Başkalarının duygularını anlama ve ifade etme.</li><li>• Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi.</li><li>• Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme.</li></ul>  |
| <b>Bölüm 2:</b> Duyguların Kullanımı                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar.</li><li>• Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarından anlamaya neden olur.</li><li>• Duygusal durumlar problem çözme yaklaşımlarını teşvik eder.</li></ul>   |
| <b>Bölüm 3:</b> Duyguları Anlama ve Muhakeme Etme               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Duyguları nitelendirmek ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak.</li><li>• Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak.</li><li>• Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların bileşimini anlamak.</li><li>• Duygular arasındaki geçişleri anlamak.</li></ul>      |
| <b>Bölüm 4:</b> Duyguları Yönetme / Düzenleme                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak.</li><li>• Duyguları düşünceli bir şekilde, duygusal veya zihinsel gelişimde kullanılabilirliği konusunda ayırt etmek veya birleştirmek.</li><li>• Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek.</li></ul> |

Mayer& Salovey, 1997.

### 2.5.2. Bar-On Duygusal Zekâ Modeli

Farklı bir bakış açısına sahip olan Bar-On'a göre duygusal Zekâ; kişinin kendisini ve diğerlerini anlama, insanlarla ilişki kurabilme ve aniden oluşan olaylara karşı çabuk adapte olarak sorunların üstesinden gelebilme ve çevresel isteklere karşı daha başarılı olabilme yeteneğidir.<sup>28</sup>

Reuven Bar-On(1995) duygusal Zekâyı “Bireyin çevresel baskı ve taleplerle başa çıkmasında ona başarı kazandırma yeteneğini etkileyen bilişsel olmayan beceriler, yetenekler ve yetkinlikler sıralaması” olarak tanımlamaktadır.

Bar-On çalışmalarında EQ, beş genel alan ile ölçülmektedir.<sup>29</sup>

**Öz İletişim;** içsel iletişim yani duygusal öz farkındalık, kendini ifade etme, kendini gerçekleştirme, öz saygı ve bağımsızlık.

<sup>28</sup> Gürbüz,S.,Yüksel,M.,Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ:İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi,(Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (2) 2008),174-190

<sup>29</sup> Gaye Özdemir Yaylacı, age,52.

**Kişilerarası iltişim düzeyi;** empati, kişiler arası ilişkiler, sosyal sorumluluk.

**Stres Yönetimi;** strese dayanıklı, dürtü kontrolü

**Uyum-Adaptasyon;** problem çözme, gerçekliğin test edilmesi, esneklik

**Genel Ruh Hali-mod;** mutluluk, iyimser olma.

### 2.5.3. Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli

Goleman'nın duygusal Zekâ modeli 5 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; kişilerin kendi duygularının farkında olma, kendine çekidüzen verme veya kendi duygularını yönetme, kendini harekete geçirme, başkalarının duygularını anlayabilme veya motivasyon ve en sonunda sosyal beceriler veya başkalarıyla iletişim kurabilme becerileridir.<sup>30</sup> Bu beş alan kendi içinde gruplara ayrılmakta ve derinlerde yatan ortak bir duygusal Zekâ kapasitesine dayanmaktadır. Aşağıdaki tablo Goleman tarafından geliştirilen duygusal Zekânın 5 göstergesi ile duygusal yeterlilik arasındaki işkili değerlendirilmektedir.<sup>31</sup>

**Öz Bilinç:** Kendini tanıma bir duyguyu oluşurken fark edebilme duygusal zekânın temelidir. Duyguların her an farkında olma yeteneği, psikolojik sezgi ve kendini anlama bakımından şarttır. Gerçek duygularımızı fark edememek bizi onların insafına bırakır. Duygularını tanıyan kişiler, hayatlarını daha iyi idare ederler. □

**Duyguları Yönetebilme (Özdenetim):** Duyguları uygun biçimde yönetme yeteneği, öz bilinç temelinde gelişir. Bu yeteneği zayıf olan kişiler sürekli huzursuzlukla mücadele ederken, bu yeteneği kuvvetli olanlar ise hayatın tatsız sürprizleri ve terslikleri karşıladıktan sonra kendilerini daha kolay toparlayabilmektedirler.

**Kendi Kendini Harekete Geçirme (İç Motivasyon):** Duyguları bir amaç doğrultusunda toparlayabilme, dikkat edebilme, kendini harekete geçirebilme, kendine hâkim olabilme ve yaratıcılık için gereklidir. Tıkanıp kalmamak her türlü yüksek performansı mümkün kılar. Bu beceriye sahip kişiler, yaptıkları her işte daha üretken, etkili ve verimli olabilirler.

**Başkalarının Duygularını Anlama (Empati):** Empati başkalarının duygu gereksinim ve kaygılarının bilincinde olmayı gerektirir. Başkalarını anlamak demek, onların duygularını ve bakış açılarını hissetmek demektir. Başkalarını geliştirmenin

---

<sup>30</sup> Daniel Goleman, age,38-39

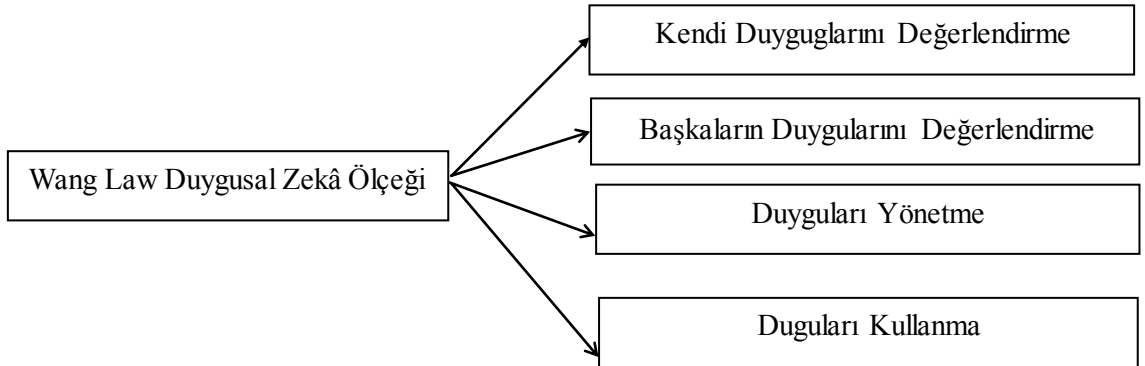
<sup>31</sup> Ayşe Hatun Dirican, Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Üretkenlik Karıştı Davranışlar Üzerindeki Etkisi,(Yüksek Lisans Tezi, 2013),11

en iyi yolu onların gelişmek için nelere gereksinim duyduklarını anlamaktır.

**İlişkileri Yürütebilme (Sosyal Yetenek):** İlişki sanatı, büyük ölçüde başkalarının duygularını idare edebilme becerisidir. Bu beceri popüler olmanın, liderliğin, kişilerarası etkinliğin altında yatan unsurlardır. Bu becerilerini çok geliştirmiş kişiler, insanlarla sürtüşmesiz bir etkileşim sürdürmeye dayalı her alanda başarılı olur ve parlak sosyal bir yaşam sürerler.<sup>32</sup>

#### 2.5.4. Duygusal Zekâ Ölçekleri

Duygusal Zekâyı ölçmek için farklı araştırmacılar çeşitli ölçekler geliştirmiştir. Bu çalışmamızda Wong-Law (2002) tarafından geliştirilen Duygusal Zekâ Ölçeği (WLEIS) kullanılmıştır. Bundan dolayı Wong-Law Duygusal Zekâ Ölçeği ile ilgili detaylı bilgiye yer verilmiştir. Araştırmacıların geliştirdiği diğer ölçekler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.<sup>33</sup> Wang Law Duygusal Zekâ Ölçeği Tablosu;



#### **Şekil 5: Wang-Law Duygusal Zekâ Ölçeği**

Wong-Law (2002, Araştırmacı Tarafından Geliştirilmiştir)

Wong-Law yapmış oldukları araştırmada örgütlerde kullanılmak üzere yeni bir duygusal Zekâ ölçeği geliştirmiştir. Ölçek geliştirilip test edildikten sonra çok araştırmalarda ölçek model olarak kullanılmıştır. Çünkü diğer araştırma ölçeklerinin çok uzun testlerden oluşması araştırmalarda bu testlerin uygulanabilirliğini oldukça zorlaştırmıştır. Wong-Law(2002) geliştirdiği ölçekte Mayer ve Salovey'nın 4 boyutlu duygusal Zekâ modelini temel alarak oluşturmuşlardır. Wong-law az duygusal Zekâ test soruları ile duygusal Zekâyı ve onun alt boyutlarının ölçmeye çalışmıştır.

<sup>32</sup> Goleman, D., (2009), "Duygusal Zekâ", Çev: Banu Seçkin Yüksel, İstanbul Varlık Yayınları

<sup>33</sup> Ayşe Hatun Dirican, age,12

Wong-Law duygusal Zekâ ölçeği 4 boyuttan oluşmakta ve 16 test sorusunu içermektedir. Wong-Law(2002) ölçeğinin gözden geçirilmiş dört boyutu; kendi duygularını değerlendirme (SEA-Self Emotional Appraisal), başkalarının duygularını değerlendirme (OEA--Other's Emotional Appraisal), duygularını yönetme (ROE-Regulation of Emotion), duyguları kullanma (UOE- use of emotion)lardır.<sup>34</sup>

Wong-Law (2002) duygusal Zekâ ölçeğinin altı başlıkları şöyledir:<sup>35</sup>

**1. Kendi duygularını değerlendirme (SEA-Self Emotional Appraisal):** Bu boyut bireyin duygularını anlama ve bu duyguları doğal bir şekilde ifade edebilme yeteneği ile ilgilidir. Duygusal Zekânın bu boyutunda yüksek kabiliyete sahip kişiler bu özelliği düşük diğer kişilere kıyasla daha önceden kendi duygularını algılayıp tanıyacaktır (örn. "Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim").

**2. Bşkalarının Duygularını Değerlendirme(OEA-Other's Emotions Appraisal):** Bireyin etrafındaki kişilerin duygularını algılaması ve anlaması boyutun temel özelliğidir. Bu yeteneği yüksek olan kişiler başkalarının duygu ve hislerini anlamada hassastırlar, empati kabiliyetleri gelişmiştir (örn. "Diğer insanların duyguları konusunda iyi bir gözlemciyimdir").

**3. Duyguları Yönetme (Regulation of Emotion [ROE]):** Bireyin duygularını düzenleme ve yönetme becerisi onun psikolojik olarak zor bir durumdan hızlı bir şekilde kurtulmasına ve toparlanmasına imkân sağlar (örn. "Öfkemi kontrol edebilir ve zorlukların üstesinden rasyonel biçimde gelebilirim").

**4.Duyguları Kullanma (Use of Emotion [UOE]) :** Bu boyut bireyin duygularını yapıcı (olumlu) faaliyetlerde ve kişisel performansını artırmada kullanması ile ilgilidir. (örneğin. "Her zaman kendime hedefler koyarım ve onlara ulaşmak için en iyisini yapmaya çalışırım").

## 2.6. Duygusal Zekâyı İlgili Yapılan Araştırmalar

90'lı yılların ortalarına gelindiğinde, genellikle duygusal Zekâ ile kişisel özellikler arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların yapıldığı görölmektedir. Özellikle Goleman'ın etkisiyle, duygusal Zekânın bireysel başarı üzerine etkisi

---

<sup>34</sup> Nele Libbrecht,Alain De Beuckelaer,Filip Lievens,Thomas Rockstuhl, Measurement Invariance of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale Scores: Does the Measurement Structure Hold across Far Eastern and European Countries?, (APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW, 2014, 63 (2),223–237

<sup>35</sup> Ayşe Hatun Dirican, age,13

incelenmiştir. 2006 California Üniversitesinde yapılan bir araştırmada temel sosyal ve duygusal Zekâ yeterliliklerini içeren bir ölçüt kullanılarak, yüksek IQ'lu kişilerle, yüksek duygusal yetenekleri olan kişiler karşılaştırılmıştır. Yüksek IQ'lu kişilerin zihin dünyasında uzman, kişisel dünyasında yetersiz bir entelektüel, hırslı, istikrarlı, sebatkâr, eleştirici, tepeden bakan, duygusal açıdan mesafeli, kapalı, soğuk ve kayıtsız oldukları saptanmıştır. Duygusal zekâsı yüksek olanlar ise, sosyal açıdan dengeli, dışa dönük, neşeli, korkaklığa yatkınlığı olmayan kişiler olduğu ön görülmüştür.

Bu iki açıdan kadın ve erkek olma durumlarına göre farklılıklar gösterdiği de bulunmuştur. Kadınların duygusal Zekâ açısından daha fazla becerelere sahip olduğu görülmüştür.

2008-2009 öğretim yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesine devam eden 347 öğretmen adayının katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada, sayısal bilimlerde öğrenim gören öğretmen adaylarının duygusal zekânın tüm alanlarında sosyal bilimlerde öğrenim görenlere göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu belirlenmiştir.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Ebru İkiz, Tark Totan, Üniversite Öğrencilerinde Özduyarlık ve Duygusal Zekânın İncelenmesi, (Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, 2012),51-71

### 3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

#### 3.1. Öğrenme Kavramı Tanımı

##### 3.1.1. Öğrenme Tanımı

Günümüzde öğrenme kavramı hayatımızın her alanında önemli bir yere gelmiştir. Öğrenme kavramı değişim, büyüme, inovasyon, yaratıcılık gibi kavramları da kapsamaktadır. Öğrenme bütün canlı varlıkların sahip olduğu biyolojik özellik olmasına rağmen, insanoğlu öğrenme yeteneği ve öğrenme yoluyla elde ettiği bilgileri kullanma beceresine sahip olduğu için diğer varlıklardan farklı bir şekilde ayrılmıştır. İnsanoğlu var olduğundan bugüne kadar öğrenme kavramı da sürekli değişmiştir.<sup>37</sup>

Sosyal bilimlerde sürekli dile getirilen örgütsel öğrenme kavramının ortaya çıkmasıyla beraber, bilim adamları öğrenme kavramını değişik şekillerde tanımlamıştır. Ayrıca bilim adamlarının öğrenme ile ilgili tanımları bir birleri ile benzerlik ve değişiklik göstermektedir.

Weik (1991)'e göre öğrenme; çalışmada üzerinde durulacak olan performans kavramını da dikkate alarak motivasyon vb. gibi herhangi bir uyarıcı faktörde hiç bir değişme olmaksızın, performansta artışa neden olan güç olarak tanımlamıştır.<sup>38</sup>

Schein (1993) göre öğrenme birbirinden farklı 3 çeşitle gerçekleşebileceğini savunmuştur.

Schein'e göre öğrenmenin birinci şekli, bilgi edinimi ve kavrayıştır. Bu tip öğrenme, okuma ve ezberleme gibi yavaş gerçekleşen bir süreç olacağı gibi cevabın aniden zihinde olduğu bir an olan kavrayış anı da olabilir. Öğrenmenin ikinci şekli, davranış alışkanlıklarının ve becerilerinin edinimidir. Bu tür öğrenme her zaman yavaştır; çünkü ustalaşmak/uzmanlaşmak için sürekli pratik ve başarısızlıklar

---

<sup>37</sup> Hans-Georg Voss, "Learning, Development, and Synergetics", The Structure of Learning Processes, (ed.: Jaan Valsmer; Hans-Georg Voss), Ablex Publishing Corporation, New Jersey 1996, p. 17.

<sup>38</sup> Karl E. Weick, "The Nontraditional Quality of Organizational Learning", Organization Science, Vol. 2, No. 1, (1991), p. 116.

karşısında yılmadan motive olmayı gerektirir. Bu öğrenme şeklinin sağlıklı bir şekilde gelişebilmesi için, hatalara karşı toleransı yüksek olan ve kişinin moralini yüksek tutabilecek uygun ve güvenli bir ortamın varlığına ihtiyaç duyulur. Öğrenmenin üçüncü şekli ise klasik koşullanmadır.<sup>39</sup>

Certo (2000)'ya göre öğrenme, eğitim, uygulama, gözlem ve deneyimlerden elde edilen bilgiler sonucunda davranışlarda meydana gelen ve nispeten sürekli olacak değişikliklerdir. Bu tanıma yakın bir tanımlama yapan Rowley (2000) ise öğrenmeyi, eğitim, çalışma ya da deneyimin bir sonucu olarak yeni bir takım bilgi ve becerilerin kazanılması olarak ifade etmektedir. Benzer şekilde Koçel (2007) öğrenmeyi, kişinin sezgisel ve bilişsel süreçleri kullanarak çevresine ait birikmiş veya yeni bilgilere ve uyarıcılara ulaşması, bunları algılayıp anlaması, bunları yorumlaması ve ulaştığı sonuçları özümseyerek davranışlarına yansıtması süreci olarak tanımlamaktadır.<sup>40</sup>

Öğrenme teorileri davranışların, objektif ve ölçülerin kriterler çerçevesinde değerlendiren yaklaşımdır.<sup>41</sup>

Çoğu düşünürün göre öğrenme “bilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli değişim” dir. Öğrenme, kurumsal düşüncülerden uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerin insan inançlarının, değerlerinin, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir. Şu halde, öğrenme sonucu bilgi ve tecrübe birikimi olmaktadır. Bunun sonucunda insan değer ve davranışlarında sürekli nitelikte bir değişim meydana gelmektedir.<sup>42</sup>

Öğrenme kavramı birçok düşünürün göre bilgi ve tecrübe sonucu sürekli değişim olarak tanımlanmaktadır. Öğrenme için genel bir tanım yapmak gerekirse, Öğrenme; kuramsal düşüncelerden uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir. Öğrenme örgüt açısından değerlendirildiğinde; örgütün süreçleri, bilgiyi ve yeterlikleri geliştirme ve iyileştirme sürecidir.

---

39 Durdu Mehmet Biçkes, Örgütsel Öğrenme, İnnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler, Doktora Tezi, 2011, 42

40 Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 11. Bası, (İstanbul: Arkan Basım Yayın, 200,) , 332.

41 Selim Yazıcı, Öğrenen Organizasyonlar ve Türk Sanayisinde Bir Uygulama Örneği, Doktora Tezi, (1999), 67

42 Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 10.bs, (2007), 598

### 3.1.2. Öğrenme Aşamaları

A.M Maslow öğrenmeyi dört aşama olarak ele alıyor. Bunlar bilişsiz yetersizlik, bilinçli yetersizlik, bilinçli yeterlilik ve bilişsiz yeterlilik. Danny Cox bu öğrenme aşamalarına bir beşincisini ekeleyerek, ona da bilinçsiz yeterlilik demiştir.<sup>43</sup>

**Bilinçsiz yetersizlik:** insan öğrendikçe değişik ustalık aşamalarından geçilir. İlk aşaması da bilinçsiz yetersizliktir. Bu aşamada kişi ne bilmediğini bilmiyor. Bilmediğinizi bilmediğiniz için bilmemekten dolayı huzursuzluk söz konusu değildir. Örneğin, bir şirkete yeni iş başlanmış olan müdür, yaptığı iş görüşmesinde şirketin yeni bir kalite programı uygulamaya geçirmekte olduğunu biliyor, ancak bu işlerin kendi günlük iş açısından ne anlama geldiğini bilmiyor. Şimdiye kadar hep kaliteli iş yapmış ve bunun da pek farklı olacağını düşünmemektedir. Bu müdür kendisinden yeni iş için neler istenileceğini bilmediği için, içinde bulunduğu durum bilişsiz yetersizliktir.<sup>44</sup>

Danny Cox eklemiş olduğu bilinçsiz yetersizlik bilinci kişileri yeniden kendi kişisel gerçekleri anına geri getirir. Eğer kişi heyecanlandırıcı olmaktan çıkmış bir mesleki düzeydeyse, yapılan iş konusunda kendisini en çok zorlayan her neyse onun üzerine gidebilir. Bu aşamada kişilerin kendi üretkenlik düzeyi de artırabilir. İnsanlar kendi kişisel gelişimine yatırım yapmadıkları taktirde, kısır bir alışkanlık içine düşerler. Önemli olan, bir insanın yaşamdaki yıl sayısı değil, yıllardaki yaşam miktarıdır. İnsan bu yaşam miktarında kendisini ne kadar yenilirse, o kadar yetenekleri artar. Bu yetenekler, yalnızca becerilerle sınırlı olmayıp, kişinin duyma, merak etme, öğrenme, sevme, ümit etme kapasitelerini de içerir.

**Bilinçli Yetersizlik:** kişi yapmakta olduğu işi bilmediğinin farkına vardığı anda, ikinci öğrenme düzeyine yükselmiş olur. Ancak, ikinci öğrenme düzeyine devam etmek, kişinin kendine olan güvenini arttırmaya yetmez. Yukarda bahsedildiği örnekte, müdür bu noktada, artık bilmediğinin farkındadır. Bu stres, bazen hayal kırıklığı ve bilmiyorum kelimesini kullandığı zamandır. Kişi, huzurlu bir cahillik aşamasından, rahatsızlık huzursuzluk aşamasına gelmiştir. Şimdi müdür, öğrenme eğrisinin üzerinde yer almıştır.<sup>45</sup>

<sup>43</sup> Cox, Danny and Hoover, Jhon, Günü Yakalayın, (İstanbul, Rota Yayınları, 1998),73.

<sup>44</sup> Braham, J.Barbara, Öğrenen bir organizasyon yaratmak, (İstanbul: Rota Yayınları, 1998),73.

<sup>45</sup> Salim Çam, “Öğrenen Organizasyonlar ve Rekabet Üstünlüğü”,1.bs.,(Papatya Yayıncılık,2002) ,37.



**Bilinçli Yeterlilik:** Huzursuzluğun, yerini huzura bırakmaya başladığı bu durumda birey az stres, daha fazla keyif ve yeni öğrenilen bilgi ve becerilerden dolayı artan bir gurur sahibidir.<sup>46</sup> Örnek müdür artık sorular sorar, bu kalite araşlarını kullanır ve yavaş yavaş bilinçli yeterlilik aşamasına ulaşır. Hangi durumda hangi araçların kullanılacağını anlamaya ve öğrenmeye başlar.

**Bilinçsiz Yeterlilik:** Sürekli deneme, öğrenen kişiyi bilinçsiz yeterlilik aşamasına getirir. Bu noktada atık müdür, kullanacağı tekniği tam olarak nasıl uygulanacağını bilmek için, el kitabına bakmaya gerek duymaz. Hangi durumda hangi tekniği kullanacağına karar vermesi için analiz yapmasına gerek yok. Bu aşamada beceri oldukça tanıdık hale gelmesinin ötesinde, neredeyse bir rekleks halini almıştır.<sup>47</sup>

### 3.2. Öğrenme Seviyeleri

Örgütsel anlamda bir öğrenme, örgüt içindeki bireylerin öğrenme ile gerçekleşmektedir. Bireylerin öğrenme düzeyinin örgütsel seviyeye taşınabilmesi için bireylerin oluşturduğu takımların öğrenmesi sonucu gerçekleştirilecektir. Önce bireylerin öğrenmesi, sonra takımlar halinde bu öğrenmenin gerçekleştirilmesi, en sonunda takımların oluşturduğu bu öğrenmenin örgütsel düzeye taşınması bu seviyeleri oluşturmaktadır.

Öğrenme seviyeleri bireysel öğrenme, takımsal öğrenme ve örgüt açısından örgütsel öğrenme olarak incelenmektedir.

---

<sup>46</sup> Töremen, Fatih, Öğrenen Okul, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,2001.),3.

<sup>47</sup> Salim Çam, age, 39.

**Tablo 4: Örgütsel Öğrenme Seviyeleri**

| Öğrenme Seviyeleri | Süreçler         | Girdiler ve Çıktılar   |
|--------------------|------------------|--|
| Bireysel           | Sezme            | Deneyimler<br>İmgeler<br>Metaforlar                                      |
| Takımsal veya Grup | Yorumlama        | Dil<br>Bilişsel Zekâ<br>Tartışma/Diyalog                                 |
|                    | Bütünleştirme    | Ortak Anlayış<br>Karşılıklı Uyum<br>Etkileşimli Sistemler                |
| Örgütsel           | Kurumsallaştırma | Planlar/Rutinler/Normlar<br>Teşhis Sistemleri<br>Kurallar ve Prosedürler |

Kaynak: Crossan, Lane and White 1999, p. 525.

### 3.2.1. Bireysel Öğrenme

Örgütler bireylerden oluşmaktadır, dolayısıyla bireyler örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmede çok önemli rol oynamaktadır.

Örgütsel öğrenme sürecinde, örgütlerdeki bireylerin görevi, örgüt dışındaki bilgileri örgüt içine taşıyarak örgütsel öğrenmeye katkı sağlamaktır. Fakat bilgiyi sadece örgüt içine getirmek veya örgüt içinde yeni bilgi yaratmak yeterli değildir. Bu bilgi, ancak tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılıp, anlaşıldığında bir anlam taşır ve yeni bilginin doğmasına neden olur.<sup>48</sup> Dolayısıyla bireysel öğrenme öğrenen organizasyonların kalbidir. Ancak bireysel öğrenme örgütsel öğrenme için yeterli değildir. Örgüt üyelerinin psikolojik ve morak güçlerinin artması, onların işbirliği, yaptıkları diğer kimseleri ve bağlı buldukları işletme ortamını gerçekçi bir şekilde fark etmeleriyle mümkündür. Bunun için öncelikle kişilerin kendilerini fark etmeleri ve anlamaları gerekmektedir. Daha sonra ise grubu diğer üyelerini ve çalışma ortamını fark etmeleri, problemleri teşhis etmeleri, çözüm yolları aramaları ve çözüm için iş birliği sağlama gibi başarı ve faktörlerine yönelmelidir.<sup>49</sup>

<sup>48</sup> Selim Yazıcı, age, 76.

<sup>49</sup> Salim Çam, age,42.

Bireyin öğrenme sürecinde şu aşamalar yer almaktadır:<sup>50</sup>

1. Bir konunun öğrenilebilmesi için, bireyin o konuyu öğrenmesine yetecek kişilik özelliklerine sahip olması gereklidir. Bu durum bireyin öğrenmeye hazır bulunmuşludur.

2. Bireyin öğrenmeye ulaşacağı amacı benimseyerek, öğrenmeye istekli, hevesli, ilgili olması bireyin güdülendiğini gösterir.

3. Bireyin benimsediği amaca ulaşması için gereken bilgi beceri ve tutumu kazanması gerekir. Amaca ulaştırılacak eylemlere girer.

4. Eylemlerin sonucunda elde edilen başarının kendi ölçü ve değer duygularına göre sonunu değerlendirir.

5. Bireyin eylemleri sonucu kazandığı bilgi beceri ve tutumların gerektiğinde kullanması ve belleğinde saklaması beklenir, öğrenilenleri unutmanın önlenmesi gerekir.

6. Bir konuda öğrenilenlerin, başka bir konunun öğrenilmesine yardım etmesi umulur. Başka alanlara nasıl geçiş yapacağını ortaya çıkarılması gerekir.

### 3.2.2. Takımsal Öğrenme

Takımsal öğrenme, gruplar içinde gerçekleşen, bilgi, yetenek ve rekabetçiliğin artmasıdır.<sup>51</sup>

Ortak bir amaç içinde birlikte çalışan, çeşitli değer, görüş ve duygular paylaşan topluluk, bir grupta veya takımı meydana getirir. Grupların en önemli özelliklerinden biri yarattıkları sinerji ile birlikte ortaya çıkan dinamizm ve yaratıcılıklarıdır. Gruplar, bireyle örgüt arasında geçişi sağlayan önemli bir göreve sahiptir. Gruplar veya takımlar, kendi içlerinde ve örgüt içinde diğer gruplarla deneyimlerini paylaştıkça, yeni bilgiler ortaya çıkar. Böylece entelektüel sermayede bir artış meydana gelir.<sup>52</sup>

Grup düzeyinde öğrenme, ortak bir anlayışı geliştirmek için bireysel yorumların grup üyeleri tarafından paylaşılması sonucu ortaya çıkmaktadır.

Grup üyeleri arasındaki diyalog (iletişim), sözcüklerin arkasında yatan gerçek düşüncelerin anlaşılmasını sağlayarak grup üyelerinin ortak bir anlayışı paylaşmalarını sürecinde anahtar rol oynar. Grup üyeleri arasındaki iletişim ortak bir anlayışın ve

<sup>50</sup> Ünal, Semra ve Ada, Sefer, Öğretmenlik Mesleğine Giriş, (İstanbul: MÜ. Yayınları, 1999), 123.

<sup>51</sup> Marquardt, M. J., 1996. Building the learning organization, McGrawhill, New York, Usa, 30.

<sup>52</sup> Marquardt, M. J., age, 35.

kolektif aklın gelişmesine zemin hazırlar.<sup>53</sup> Aynı zamanda diyalog, bireyler ve gruplar arasında bilgi paylaşımını sağlaması nedeniyle örgütsel öğrenmenin de doğal bir parçasıdır.<sup>54</sup>

Organizasyonlarda, grup düzeyinde öğrenmenin üç önemli boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, karmaşık sorunlar üzerinde içgüdüsel bir düşünme sistemine ihtiyaç duyulmasıdır. Bu noktada gruplar, birçok zihnin tek bir zihinden daha zeki olma potansiyelinden nasıl yararlanılacağını öğrenmelidirler. İkincisi, yenilikçi ve eşgüdümlü eyleme ihtiyaç duyulmasıdır. Bu noktada gruplar, tıpkı bir spor takımı ya da orkestra gibi üyelerinin eylem ve amaç birlikteliğini sağlayabilmelidirler. Üçüncüsü ise grupların diğer gruplar üzerindeki etkisidir. Bu anlamda öğrenen bir grup, diğer grupların da öğrenmesine yol açarak öğrenme pratik ve becerilerinin daha geniş bir alana yani örgüte yayılmasına neden olmaktadır.<sup>55</sup> Açıklamalardan da anlaşıldığı üzere gruplar, örgütsel öğrenme de önemli bir yere sahiptir. Çünkü bilgi ve davranış paylaşımı bu oluşumlarda yüksek düzeydedir. Üyeler karşılıklı olarak etkileşim halindedir ve diyalog yoluyla yeni bakış açıları ortaya konulmaktadır. Nihayetinde tüm bakış açıları bir araya getirilerek ortak bir görüşe ulaşılmaktadır.

Bireysel ve kolektif öğrenme ilişkisi aşağıdaki şekilde ifade ettiği gibi, bireysel ve bilgi yetenekler: teknik yetenekler, eşsiz yetenekler, içselleşmiş yeteneklerdir. “Bireysel yetenekler ve bireysel öğrenmede ne dağıtılır?” Sorusu yanıtlanacaktır. Takımsal öğrenmede ise, proaktif kapasitenin genişletilmesi yayılım şekli ile gerçekleşmektedir. “Takımsal öğrenmede kapasitenin genişlediği nasıl anlaşılır?” sorusu cevaplandırılacaktır.

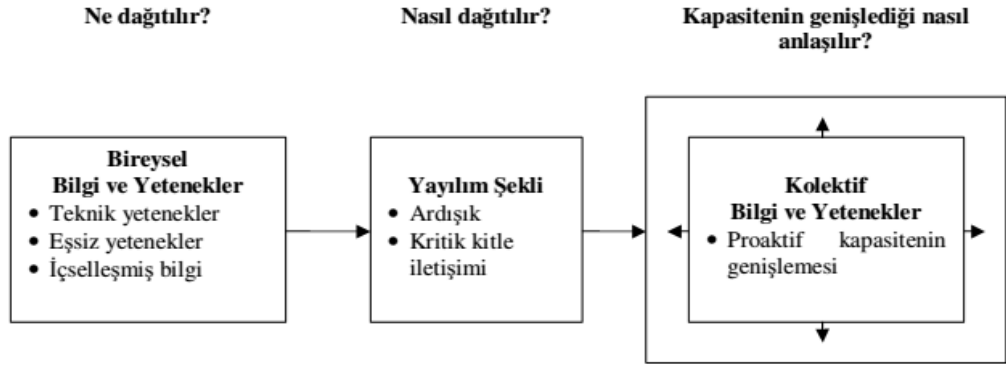
Aşağıdaki şekil bireysel öğrenme ile takımsal veya kolektif öğrenmeyi özetlemektedir.

---

<sup>53</sup> Edgar H. Schein, "On Dialogue, Culture, and Organizational Learning", *Organizational Dynamics*, Vol. 22, No. 2, 1993, p. 42.

<sup>54</sup> Durdu Mehmet Biçkes, age, 14.

<sup>55</sup> Durdu Mehmet Biçkes, age, 15.

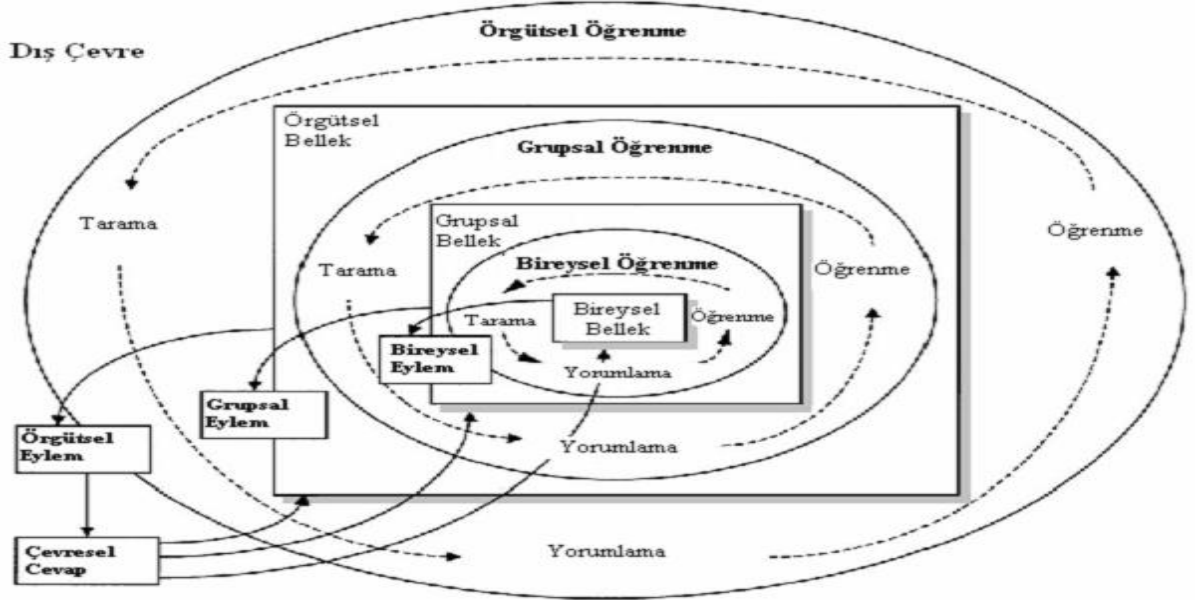


**Sekil 6: Bireysel Öğrenme ve Kolektif Öğrenme İlişkisi (1995)**

Kaynak: Tompkins 1995, p. 71.

### 3.2.3. Örgütsel Öğrenme

Örgüt çapında öğrenme, bireyin ve takımların duygularını, bilgilerini ve düşünsel modellerini paylaşması ve örgütün bilgiyi elde etme, kullanma ve yayma sürecini geliştirilmesiyle gerçekleşebilir. Bu sinerji sonucu ortaya çıkan ve bundan sonraki bölümlerin konusunu oluşturacak olan örgütsel öğrenme ise, gerek bireysel, gerekse grup halinde öğrenme sonuçlarının toplamından daha büyük bir çıktı yaratır.<sup>56</sup>



**Sekil 7: Bireysel, Gruplar, Örgütsel Öğrenme İlişkisi (1995)**

Kaynak: Lee and Kwok, 2000, p.387

<sup>56</sup> Selim Yazıcı, age, 86.

### 3.3. Örgütsel Öğrenme

#### 3.3.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Süreçleri

##### 3.3.1.1. Örgütsel Öğrenme Tanımı

Öğrenme olgusunun taşıdığı önemin kavranması ve organizasyon teorisindeki gelişmelerle birlikte, canlı birer varlık olarak nitelendirilen organizasyonların da öğrenebilecekleri ve öğrendikçe gelişebilecekleri kabul edilmiştir.<sup>57</sup> Örgütsel öğrenme tanımları, tanım yapanların bakış açıları ve ait oldukları disiplinlere göre, çok farklılık göstermektedir. Psikologlara göre öğrenme, öncelikle bireyler süreçlere dayalı ve davranışsal niteliktedir.

Örgütsel öğrenme yazınında bilimsel anlamdaki ilk çalışma Cyert ve March tarafından 1963 yılında yayımlanan 'A Behavioral Theory of the Firm' adlı çalışmadır. Cyert ve March'a göre örgütler, çevresel koşullara kendilerini adapte etme amacıyla deneyimler yoluyla öğrenmektedirler.

1965 yılında ise Cangelosi ve Dill 'Organizational Learning: Observations Towards a Theory' başlıklı makalelerini yayımlamışlardır. Bu makale ile, örgütsel öğrenme kavramı ilk kez bilimsel bir çalışmanın başlığında kullanılmıştır.

1978 yılında Argyris ve Schön 'Organizational Learning: A theory of Action Perspective' adlı çalışmalarını yayınlamışlar ve bu çalışmalarında tek döngülü ve çift döngülü öğrenme kavramlarını ortaya atmışlardır. 1970'lerdeki diğer önemli çalışmalar ise Duncan (1974), March ve Olsen (1976) ve Duncan ve Weiss (1979) tarafından gerçekleştirilen çalışmalardır. Örgütsel öğrenme yazını, Hedberg'in (1981) öğrenme türleri, Shrivastava'nın (1981) öğrenme sistemi, Fiol ve Lyles'in (1985) örgütsel öğrenme düzeyleri ile ilgili çalışmaları ile zenginleşmiş ve genişlemiştir.

1990'lı yıllar örgütsel öğrenme ile ilgili çalışmaların patlama yaptığı yıllar olmuştur. Bunun en büyük nedeni ise 1991 yılında 'Organization Science' dergisinin yayın hayatına başlamış olmasıdır. Literatürde örgütsel öğrenme kavramına yönelik olarak gelişen bu ilgi Crossan ve Guatto (1996) 'nun örgütsel öğrenme literatürünü inceledikleri çalışmalarında ortaya koydukları istatistikî verilerde de net bir şekilde görülmektedir. Crossan ve Guatto (1996), örgütsel öğrenme üzerine 1970'li yıllar boyunca 19 adet, 1980'li yıllar boyunca 50 adet makale yayımlandığını buna karşın

---

<sup>57</sup> Selim Yazıcı, age, s. 88

1990-1994 yılları arasında 184 adet makale yayımlandığını belirtmektedirler.

2006'lı yılında Nolas örgütsel öğrenmeyi şöyle tanımlamıştır. Örgütsel öğrenme çeşitli çevresel değişimlere karşı geliştiren yenilikçi bir metafordur.<sup>58</sup>

2008'lı yılında Amy<sup>59</sup> Örgütsel öğrenme; örgüt genelinde anlayış birliğinin sağlanabilmesi için gereken eylemlerin ortaya konulma kapasitesinin artırılmasıdır diye tanımlamıştır.

2009'lı yılında Yukl Örgütsel öğrenme; örgüt üyelerinin kolektif şekilde öğrenmeleridir şeklinde tanımlamıştır.<sup>60</sup> 2011 yılında Koçoğlu, İmamoğlu ve İnce Örgütsel öğrenme<sup>61</sup>; örgüt üyelerinin hataları bulma ve düzeltme yoluyla iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlama sürecidir diye tanımlamıştır.

Örgütsel öğrenme tanımları araştırma yapan veya tanımlayan kişilere göre değişiklik gösterse bile, örgüt içindeki bireylerin, karşılıklarına çıkan problemleri örgüt adına çözmeleri ile başlar. Bireyler, hareketlerinin sonunda, bekledikleri ve elde ettikleri sonuçlar arasında bir farklılık gördükleri anda, bu farklılığı giderebilmek için, daha farklı düşünce ve davranış biçimleri geliştirmeye başlarlar.

Örgütsel öğrenme tanımları tarihte farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımlandığını yukarıda çok net bir şekilde açıklanmaktadır. Aşağıdaki şekilde örgütsel öğrenmenin tarihsel olarak hangi araştırmacılar tarafından nasıl tanımlandığını görebiliriz.

---

<sup>58</sup> Nolas, Sevasti-Melissa, "Learning as Support for Organizational Innovation: Possibilities and Limitations", *World Futures*, Vol. 62,(2006), p. 240-260.

<sup>59</sup> Amy, Amy H., Leaders as Facilitators of Individual and Organizational Learning, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29, No. 3, (2008), p. 212-234.

<sup>60</sup> Yukl, Gary, Leading Organizational Learning: Reflections on Theory and Research, *The Leadership Quarterly*, Vol. 20,(2009), p. 49-53.

<sup>61</sup> İpek Koçoğlu, Salih Zeki İmamoğlu and Hüseyin İnce, The Relationship Between Organizational Learning and Firm Performance: The Mediating Roles of Innovation and TQM, *Journal of Global Strategic Management*, Vol. 9, (2011), p.72-88.

**Tablo 5: Örgütsel Öğrenme Tanımları**

| <b>Yazar(lar)</b>                              | <b>Tanım</b>   |
|--|--|
| Daft and Weick (1984, 286)                     | Örgütsel öğrenme, çevre ve örgütsel faaliyetler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi için bilgi edinme sürecidir.   |
| Fiol and Lyles (1985, 803)                     | Örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayış aracılığıyla faaliyetlerin iyileştirilmesi sürecidir.  |
| Levitt and March (1988, 320)                   | Örgütsel öğrenme; organizasyonların geçmişlerinden elde ettikleri çıkarımları (deneyimleri) davranışlarına rehberlik eden rutinler haline dönüştürmeleridir.   |
| Stata (1989, 64)                               | Örgütsel öğrenme; inovasyon oluşturma temelidir.   |
| Dodgson (1993, 377)                            | Örgütsel öğrenme; örgütlerin kendi faaliyetleri ve kültürleri çerçevesinde bilgi ve rutinleri inşa etme, tamamlama ve örgütlenme yoluyla, çalışanlarının kişisel becerilerini daha iyi kullanmalarını sağlayarak, örgütsel performansı geliştirme ve bu gelişmeye adapte olma sürecidir. |
| Garvin (1993, 80).                             | Örgütsel öğrenme; organizasyonların zamanında, doğru ve tutarlı bilgi elde etmesi ve daha iyi düşünmesiyle, örgütsel davranışların değiştirilmesi veya mevcut davranışların iyileştirilmesi sürecidir.   |
| Kim (1993, 38)                                 | Örgütsel öğrenme; örgütün etkin faaliyet gösterebilme kapasitesinin artırılmasıdır.  |
| Argyris, Bellman, Blanchard et al. (1994, 41). | Örgütsel öğrenme, sadece var olan bilgiyi elde etme (özümleme-kurumsallaştırma) değil, aynı zamanda yaşanan ve yaşanılacak olan problemlere yeni ve yaratıcı çözüm yolları da bulabilmektir.   |
| Argyris (1995, 20)                             | Örgütsel öğrenme; hataları bulma ve düzeltme sürecidir.  |
| Crossan, Lane, White et al. (1995, 351-352)    | Öğrenme; kavrayış ve davranıştaki değişim sürecidir. Bu değişimlerin sonucunda performansın doğrudan artması şart değildir.  |
| Slater and Narver (1995, 63).                  | Örgütsel öğrenme; yeni bilgi ve kavrayışların gelişmesi ile davranış değişikliklerinin ortaya çıkmasıdır.  |
| Hill (1996, 21)                                | Örgütsel öğrenme; organizasyonun yenilik yapma ve büyüme kapasitesini arttıracak şekilde bilgi düzeyi, inanışlar, tutumlar, yetenekler ve davranışlarda meydana gelen değişimlerdir.   |
| Teare (1997, 321)                              | Örgütler geçmişteki hatalarından dersler alarak, gelecekteki davranışlarını planlama yoluyla, diğer bir ifadeyle deneyimleri ile öğrenirler.   |
| Tippins and Sohi (2003, 749)                   | Örgütsel öğrenme; firmaların yeni bilgi ve anlayışlar edinme sürecidir.  |
| Nolas (2006, 242)                              | Örgütsel öğrenme; çeşitli çevresel değişimlere karşı geliştirilen yenilikçi bir metafordur.  |
| Amy (2008, 212)                                | Örgütsel öğrenme; örgüt genelinde anlayış birliğinin sağlanabilmesi için gereken eylemlerin ortaya konulma kapasitesinin artırılmasıdır.   |
| Yukl (2009, 49)                                | Örgütsel öğrenme; örgüt üyelerinin kolektif şekilde öğrenmeleridir.  |
| Koçoğlu, İmamoğlu and İnce (2011, 74)          | Örgütsel öğrenme; örgüt üyelerinin hataları bulma ve düzeltme yoluyla iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlama sürecidir.  |

Kaynak: Durdu Mehmet Bıçkes, 2011.



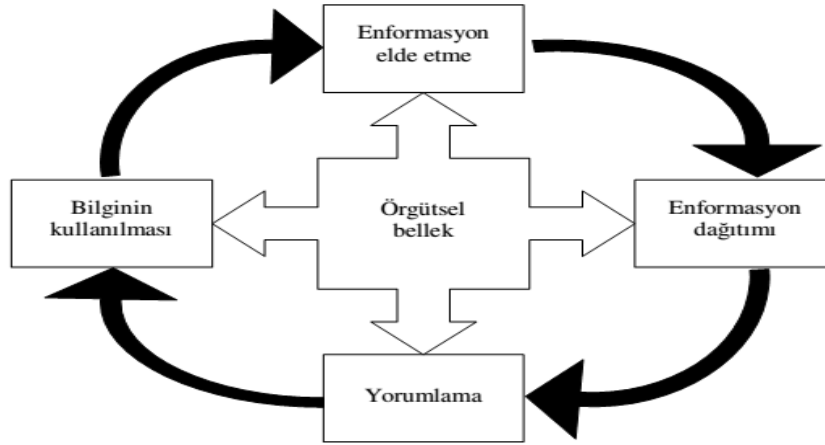
### 3.3.1.2. Örgütsel Öğrenme Süreçleri

Örgütsel öğrenme, bilgi temelli dinamik olan bir süreçtir.<sup>62</sup> İnsan yaşamında öğrenme nasıl bir süreçte şekilde elde ediniyorsa örgütte de bu süreç aynı şekilde gerçekleştirilecektir. Örgütsel öğrenme süreci değişik araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde değerlendirilse bile, ancak hepsinin kabul ettikleri ve üzerinde birleştirdikleri esas noktalar bulunmaktadır. Farklı modellere göre farklı aşamalar halinde kavramsallaştırılan örgütsel öğrenme sürecinin daha iyi anlaşılabilmesi için sürecin aşamalarının ayrıntılı olarak incelenmesinde fayda bulunmaktadır.

Dixon, örgütsel öğrenme sürecini oluşturan bu temel özellikleri döngüsel bir özellik taşıyan dört aşamada toplamaktadır:<sup>63</sup>

1. Bililendirme
2. Bilgilerin örgüt bazında yayılması
3. Bilgilerin içselleştirilmesi veya yorumlanıp anlamlandırılması
4. İçselleştirilen bilgilerin kullanılması, saklanması ve yeniden değerlendirilmesi.

Örgütsel öğrenme süreci aşağıdaki şekilde anlatılmaktadır.



**Sekil 8: Örgütsel Öğrenme Süreci**

Kaynak: Durdu Mehmet Bıçkes, age, 44.

#### 1. Bilgilendirme (Bilgilerin Yaratılması)

Bu aşamada, organizasyon ihtiyaç duyduğu enformasyon ve bilgiyi çeşitli yollarla içselleştirmektedir. Enformasyon edinimi amacıyla hem iç hem de dış kaynaklardan yararlanılabilir. Önceden sahip olunan bilgiler, dolaysız tecrübeler,

<sup>62</sup> Jo Rhodes, Peter Lok, Richard Yu-Yuan Hung et al. "An Integrative Model of Organizational Learning and Social Capital on Effective Knowledge Transfer and Perceived Organizational Performance", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 20, No. 4, (2008), p. 246-247.

<sup>63</sup> Selim Yazıcı, age, 124.

işletme dışı unsurların tecrübeleri ve stratejik eylemler yeni enformasyon ediniminin temel kaynaklarıdır. Enformasyon edinimi gelişigüzel, rasgele ya da tesadüfi bir süreç değildir. Örgütler yapıları, politikaları, süreçleri vb. ile bilgi ya da enformasyon edinimini kolaylaştırabilirler.

Örgütsel eylemlerin arkasında yatan temel faktörlerden birisi olan enformasyonu edinme amacına yönelik olarak örgütler, birçok biçimsel ve biçimsel olmayan faaliyetlerde bulunmaktadır. Örneğin, tüketici araştırmaları, ar-ge faaliyetleri, performans değerlendirmeleri, rakip ürünlerin analizi, medya takibi gibi. Buradan hareketle sahip olunan bilgi düzeyi, performans öğeleri ve çevreye dair varsayımların öğrenme sisteminin tasarlanmasında etkili olan temel unsurlar olduğu söylenebilir. Huber (1991) 163 örgütlerin genetik öğrenme, deneyimsel öğrenme, başkalarından öğrenme, aşılama ve araştırma olarak beş süreç aracılığıyla öğrenebileceklerini belirtmektedir.

## **2. Bilgi Yayılması**

Enformasyonun bireyler, gruplar ve örgütler arasında paylaşımı yeni bilgilerin yaratılması ve öğrenmenin gerçekleşebilmesi için gereken bir ön koşuldur. Aynı zamanda enformasyon dağıtımı, öğrenmenin etkilerini lokal ölçekten çıkarıp hızlı ve etkili bir şekilde örgüt geneline yayabilmek için de gerçekleştirilmesi gereken bir süreçtir. Eğer bilgi örgütün büyük bir kısmı tarafından alınmışsa bu bilginin kullanımı ve değerlendirilmesi çok daha kolay olacaktır. Huber (1991)'e göre, organizasyonlardaki bireyler ya da birimler enformasyonun kime ya da hangi birime hizmet edeceğini bilememektedirler. Diğer taraftan, enformasyona ihtiyacı olan birey ya da birimler de ihtiyaç duydukları enformasyonun organizasyon içinde nerede olduğunu bilememektedirler. Bu durumda örgütsel öğrenme açısından enformasyona sahip olan birey ya da birimler ile enformasyona ihtiyacı olan birey veya birimler arasında enformasyonun dağıtımını ve yorumlanmasını sağlayacak süreçlerin işler hale getirilmesi ve bilginin örgüt geneline yayılması gerekmektedir. Garvin (1993) enformasyon dağıtım sürecini yazılı, sözlü ve görsel bilgi, örgüt ziyaretleri, personel rotasyon programları, eğitim-öğretim programları ve standardizasyon programları gibi bazı mekanizmaların etkileyebileceğini belirtmektedir.

### **3. Bilgi Yorumlanması ve Anlamlandırılması**

Yorumlama, enformasyonun anlamlandırıldığı süreçtir. Enformasyonun yorumlanması aşamasında, işgörenlerin bölümler arasında dolaşımı, bağlantı rolleri, bütünleştirici rolleri, matris örgüt yapıları, toplantı ve görev gruplarında yüz yüze etkileşim, enformasyon teknolojilerinden yararlanma ön plana çıkan örgütsel uygulamalar olmaktadır. Örgüt içerisindeki yorumsal farklılıklar öğrenmeden elde edilecek pozitif çıktılar yükselteceğinden dolayı, enformasyonun yorumlanması aşamasında amaç tam bir fikir birliğine varmak olmamalıdır. Zira organizasyonun kilit işgörenleri arasında uzun dönemli duygusal zıtlamalara yol açacak kadar fazla olmamak kaydıyla fikir uyuşmazlığının ve çatışmanın olması, yeni enformasyonun çok sayıda yoruma açık hale getirilmesine ve yeni içgörüler kazanılmasına yol açabilecektir.

### **4. İçselleştirilen Bilgilerin Kullanılması**

Örgütler, enformasyon işleyen sistemler olarak kabul edildiğinde enformasyonun depolanabilmesi açısından örgütsel bellek bir çeşit zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bellek, örgütteki bireylerin hafızalarının bir toplamı değildir. Çünkü örgütsel bellek çok sayıda kişinin karşılıklı etkileşimi ve örgüt dışındaki uzman kişilerin katkısı ile oluşmakta, dolayısıyla bir firmanın olay ve olgulara yönelik bilgilerinin toplamını ifade etmektedir. Örgütsel bellek, politikalar, prosedürler, rutinler ve kuralları kapsayan kolektif anlayışların oluşturduğu bir depodur. Bu depodaki bilgilere ihtiyaç duyulduğu zaman tekrar ulaşılabilen ve kullanılabilir.

Yukarıda belirtildiği gibi örgütsel öğrenme sürecinin bilgilendirme, bilgi ve ya enformasyon yayılması, bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması, bilgi saklama ve yeniden değerlendirme gibi 4 aşamadan oluşmaktadır.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Durdu Mehmet Biçkes, age,44-49.

### **3.4. Örgütsel Öğrenmenin Geliştirilmesi ve Boyutları**

#### **3.4.1. Örgütsel Öğrenmenin Geliştirilmesi**

Öğrenmenin stratejik açıdan sinerji yaratmasının altında üç temel faktör yatmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir.<sup>65</sup>

1. Bilgi: öğrenme sürecinin temel girdisi, doğru, anlamlı ve işe yarar bilgidir. Bilgi aynı zamanda öğrenme için bir araç olarak da kullanılmaktadır.

2. Yetenek: İnsana zorla birşeyler öğretilemez. Kişi, kendisine öğrenebileceği bir ortam yaratılıp, gerekli olanaklar sunulduğu takdirde öğrenebilir. Bunun yanısıra, kişide öğrenme gücü ve yeteneği de bulunmaktadır.

3. İstek: öğrenm, yukarıda ifade edilen yetenek ve gücün yanısıra, istek olmadan gerçekleşemez. Dolayısıyla insanların öğrenmeye hevesli olmaları gerekmektedir.

Bu faktörlerin işlem yapısında bulunması, o örgütün “Olgunluk Derecesi” de ifade etmektedir. Dolayısıyla, öğrenmenin örgüt içinde yayılmasını sağlayabilmek için, öncelikle örgütün olgunluk derecesinin yukarıdaki üç kriter dahilinde belirlenmesi gerekmektedir.

#### **3.4.2. Örgütsel Öğrenmenin Boyutları**

Yukarıda belirtilen kriterlerin yanı sıra, örgütsel öğrenmenin gelişmesini ve kalıcılığını sağlayan başka örgütsel faktörler de bulunmaktadır<sup>66</sup>. Bu faktörler; paylaşılan bir vizyon yaratılması, Öğrenmeye olanak sağlayacak bir örgüt kültürünün yaratılması, Esneklik sağlayacak stratejilerin belirlenmesi, Çevresel faktörlere önem verilmesi, Yaratıcılığa ve farklı bakış açılara önem veren bir organizasyon yapısının kurulması, Örgütsel öğrenmeyi destekleyecek teknolojilerin kullanılması, Örgüt hafızasının ve örgütün unutma yeteneğinin göz önünde bulundurulmasıdır.

---

<sup>65</sup> Selim Yazıcı, age, Doktora Tezi, 1999, 129.

<sup>66</sup> Selim Yazıcı, age, 2001, 129.

**Tablo 6: Örgütsel Öğrenme Boyutları ve Temel Yaklaşımlar**

| Yazar(lar)   | Öğrenmenin Boyutları   |
|--|--|
| Goh and Richards (1997)                                | 1. Misyon ve amaçların açıklığı<br>2. Lidere bağlılık ve güçlendirme<br>3. Deneyim ve ödüllendirme<br>4. Bilgi transferi<br>5. Takım çalışması ve problem çözme              |
| Ellis, Caridi, Lipshitz et al., (1999)                 | 1. Öğrenme odaklılık<br>2. Hesap verebilirlik<br>3. Geçerli bilgi<br>4. Şeffaflık  |
| Bontis, Crossan and Hulland (2002)                     | 1. Bireysel düzeyde öğrenme<br>2. Grup düzeyinde öğrenme<br>3. Örgütsel düzeyde öğrenme<br>4. İleriye doğru öğrenme akışı<br>5. Geriye doğru öğrenme akışı                   |
| Calantone, Cavusgil and Zhao (2002)                    | 1. Öğrenme olan bağlılık<br>2. Paylaşılan vizyon<br>3. Açık fikirlilik<br>4. Örgüt içi bilgi paylaşımı   |
| Yang, Watkins and Marsick (2004)                       | 1. Sürekli öğrenme<br>2. Sorgulama ve diyalog<br>3. Takım halinde öğrenme<br>4. Bütünleşik sistem<br>5. Personel güçlendirme<br>6. Sistem düşüncesi<br>7. Stratejik liderlik |
| Jerez-Gomez, Cespedes-Lorento and Valle-Cabrera (2005) | 1. Yöneltilmiş bağlılık<br>2. Sistem bakış açısı<br>3. Açıklık ve deneyim<br>4. Bilgi transferi ve entegrasyon   |
| Alegre and Chiva (2008)                                | 1. Deneyim<br>2. Risk üstlenebilme<br>3. Çevresel uyum (etkileşim)<br>4. Diyalog<br>5. Kararlara katılım   |
| Nafukho, Graham and Muyia (2009)                       | 1. Kültür, liderlik, sistem ve yapı<br>2. Ödüllendirme<br>3. İletişim<br>4. Takım çalışması<br>5. Değerlendirme  |
| Sanchez, Vijande and Gutierrez (2011)                  | 1. Bilgi edinme<br>2. Bilginin paylaşımı<br>3. Bilginin yorumlanması<br>4. Örgütsel bellek   |

Kaynak: Durdu Mehmet Bıçkes, 2011.

### 3.4.2.1. Paylaşılan Vizyon

Vizyon, geleceğe dair ideal bir görüntüdür. Organizasyonda paylaşılan vizyon, bireylerin karşılıklı etkileşimden doğan bir vizyon ile gerçekleşebilmektedir. Öğrenen organizasyondaki liderler için bunun anlamı, organizasyon içindeki bireylerin birbirlerini etkileyerek oluşturmuş oldukları vizyon'u lider olmadan da oluşturabilme kolaylığının olmasıdır.<sup>67</sup>

Geleceğe yönelik paylaşılan bir görüşün ortaya çıkarılması paylaşılan bir vizyonun oluşturulmasını ifade eder. Tüm çalışanların katkısı ile ortak duygu ve düşünceler çerçevesinde şekillenen paylaşılan vizyonun benimsenmesi daha kolay olur. Bu sayede çalışanlar, başkaları istedikleri için değil, kendi istedikleri için, paylaşılan amaçlar doğrultusunda öğrenirler. Böylece bireysel amaçlar, örgütsel amaçlar doğrultusunda hizalanmış ve dengelenmiş olur.

Çalışanların sürekli kendini gerçekleştirme güdüsünün, paylaşılan bir örgütsel vizyonla birleştirilmesi, öğrenen organizasyon ruhunu ortaya çıkarmaktadır. Paylaşılan bir vizyon yoksa, sadece belirli kriz dönemlerinde öğrenme gerçekleşir ve kriz sona erdiğinde öğrenme durur.

### 3.4.2.2. Örgüt Kültürü

Kültür, bir grubun, dünyanın nasıl olduğu ve olması gerektiği hakkında ortaklaşa paylaştıkları ve duygularını, düşüncelerini, değer yargılarını yansıtan temel varsayımlardır. Kültür, paylaşılan inançlardan, ideolojilerden ve normlardan meydana gelmektedir. Normlar, örgütün davranışsal ve bilişsel gelişimini sağlar. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmenin meydana gelebilmesi için bu norm veya inanç sistemlerinin değiştirilmesi gerekir.<sup>68</sup>

Schein'a göre kültür, bir grubun üyeleri, zaman içerisinde, varlıklarını sürdürmek için içsel bütünleşmelerini sağlama ve dış çevreye uyum gösterme gibi iki temel sorunla karşı karşıya kalmakta ve bu sorunlara çözüm geliştirme sürecinde, grup üyelerinin paylaşılan inançlar, değerler, diğer bir deyişle kültürün oluşumunu sağlayan kolektif öğrenme süreci geçirdikleri görülmektedir. Aynı zamanda, ilgili alanyazında örgütsel öğrenme, örgütsel politikalar, standart işlem prosedürleri,

---

<sup>67</sup> Hacı Ömer Ünalır, Örgütsel Öğrenme Ortamı Oluşturmada Kurumiçi İletişim Rolü, Yüksek Lisans Tezi, (2013),28.

<sup>68</sup> C. Marlene, LYLES, Marjorie A., Organizational Learning, Academy of Management Review, Völ. 10, No.4, (1985),804.

kültürel normlar ile örgütsel hikâye ve törenler hakkındaki bireysel öğrenmelerin, örgütün diğer çalışanları ile ortak hale getirilmesi olarak tanımlanmakta ve örgüt kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde en temel süreçlerden birisi olarak görülmektedir.<sup>69</sup>

Öğrenmeyi etkileyen bir diğer kültürel unsur ise birimler veya kişiler arasındaki iletişim ve bilgi akış miktarıdır. Birimler ve kişiler arasındaki eksik iletişim öğrenmeyi engelleyen en önemli etkidir. Örgüt içine kurulacak açık ve çok yönlü iletişim, insanların duygu, düşünce ve endişelerini daha kolay paylaşmalarını ve dolayısıyla düşünsel modellerini sergilemelerini ve ortak bir vizyonu daha kolay paylaşmalarını sağlar.<sup>70</sup>

#### **3.4.2.3. Esneklik Sağlayan Strateji**

Örgütün stratejik durumu, onun öğrenme kapasitesini belirlemektedir. Strateji, hedefleri ve stratejiyi uygulamak için gerekli faaliyetleri belirler. Strateji, örgütün çevreyi anlama yeteneğini geliştirir. Böylece daha farklı düşünme ve karar verme seçenekleri sunar.

Stratejilerin esnek bir biçimde oluşturulması, öğrenme sonucu meydana gelen değişimlerin süratle uygulamaya konmasını sağlar.

#### **3.4.2.4. Çevresel Faktörler**

Örgütün öğrenme kapasitesini belirleyen faktörlerden biri, örgütün stratejik durumudur. Strateji, hedefleri ve stratejiyi uygulamak için gerekli faaliyetleri belirler ve örgütün çevreyi anlama yeteneğini geliştirir. Böylece daha farklı düşünme ve karar verme seçenekleri sunar. Öğrenme sonucu meydana gelen değişimlerin süratle uygulamaya konmasını stratejilerin esnek bir biçimde oluşturulması sağlar. İşletmeler çevresel faktörleri değerlendirirken, mutlaka bir şekilde onlardan öğrenme eğilimi içinde olmalıdırlar. Gerek paydaşlar, gerekse diğer çevresel faktörler potansiyel birer öğrenme kaynağıdır.

---

<sup>69</sup> Sıdika Gizir, "Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme", Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt.4, Sayı.2, (2008),190.

<sup>70</sup> Hacı Ömer Ünalır, age,29.

#### **3.4.2.5. Örgütsel Yapı**

Örgüt yapısının düzenlenmesinde, örgüt kültürü, strateji ve çevre gibi faktörler önemli rol oynasalar da, örgüt yapısını esas belirleyen, bu faktörlerden öğrenilenlerdir. Merkezi mekanik yapılar, öğrenmeye daha kapalıdır ve geçmiş davranışların tekrarına yönelik davranışlarda bulunurlar. Organik, daha merkezkaç yapılarda ise esnek davranış ve düşünme biçimlerine önem verilir.

Öğrenen organizasyonların örgüt yapıları ancak katılımcı, organik, karar verme süreçlerinde fikir birliğine dayalı, çalışanların hareketlerini kısıtlamayan, onları özgür, korkusuzca ve limitsiz bir biçimde düşünmeye yönlendiren yapılar olduklarında etkinlik kazanacaktır. Bunu sağlamada en önemli rol ise liderlere düşmektedir.<sup>71</sup>

#### **3.4.2.6. Teknolojinin Önemi**

Teknolojide yaşanan gelişmeler sonucu ortaya çıkan yeni buluşlar ve bilginin artan önemi işletmelerin iş yapma biçimlerini ve örgüt yapılarını da değiştirmektedir.

Günümüz örgütlerinde kullanılan modern enformasyon teknolojileri örgütleri ve örgütlerde iş yapma biçimlerini değiştirirken, öğrenme ve bilgi paylaşımı ortamlarını da değiştirmektedir.

İşletme içinde kullanılan bilgisayar ve enformasyon teknolojileri öğrenmede önemli katkılar sağlamaktadır. Enformasyon teknolojilerinin kullanılmasıyla insanların birbirleriyle olan iletişimleri kolaylaşmış, bilginin bir yerden başka bir yere taşınması sorunu ortadan kalkmıştır. Tüm çalışanların bilgiye istedikleri şekilde ulaşmaları, yeni bilginin paylaşılmasını kolaylaştırmış ve bölümler arasındaki engelleri ortadan kaldırmıştır.

#### **3.4.2.7. Örgütsel Hafıza ve Örgütün Unutma Yeteneğinin Önemi**

Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörlerden bir başka etken ise örgüt hafızası veya örgüt belleği olarak adlandırılan, öğrenileni depolama, sonradan kullanma ve gerektiğinde yenilerini öğrenebilmek için unutabilme yetenekleridir. Örgütlerin beyinleri bulunmamasına rağmen, hafızaları bulunmaktadır. Bireylerin kişiliklerini, alışkanlıklarını ve inançlarını geliştirmeleri gibi, örgütler de dünya görüşlerini ve ideolojilerini zaman içinde şekillendirmektedirler. Örgüte yeni

---

<sup>71</sup> Selim Yazıcı, age,2001,136.



katılanlar veya örgütten ayrılanlar olsa da, örgüt hafızası belirli davranış kalıplarını, normları ve değerleri diğer çalışanlara aktarmak veya paylaşmak amacıyla saklamaktadır.

Örgütsel hafıza kaybı ya da literatürde sıkça adlandırıldığı üzere örgütsel amnezi; örgütsel öğrenme kapasitesini geliştirme yeteneğinin kısıtlanması veya sahip olunan bilgiyi kullanmadaki başarısızlık olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde örgütsel hafıza kaybının göstergeleri, yetkinliklerin kaybolması ve etkililiğin düşmesi ile hataların tekrarlanması biçiminde kendini göstermektedir. Bireysel veya örgütsel olayların sonuçlarının, örgüt içinde depolanması ve tekrar kullanılması örgütsel hafıza ile sağlanır. Örgütte yaşanan olaylar ve edinilen tecrübeler, genellikle bireylerin hafızalarında saklanır. Bunlardan çok azı yazılı hale getirilir veya bilgisayar ortamında saklanır. Bu durumda, işgücü devri, bir örgüt hafızası yaratılmasını engeller. Hafızada yaşanan bu erozyonun hem avantajları hem de dezavantajları bulunmaktadır. Avantajı, örgüt için eskimiş ve gereksiz hale gelen bilginin, örgütten atılmasının sağlanmasıdır. Dezavantajı ise, işe yeni girenlerin yaratacağı eğitim maliyetleri ve tecrübeli elemanların örgütten ayrılması ile yaşanacak olan bilgi ve tecrübe kaybıdır.

Öğrenen bir örgüt yaratmak kadar, "unutmayı öğrenen örgüt"ü de yaratmak aynı derecede önem taşımaktadır. Unutmayı öğrenmek, öğrenmekten daha zordur. Bir organizasyonun kendi geleceğini yaratan bir "öğrenen organizasyon" olabilmesi için, geçmişini kısmen unutmaması veya unutmayı öğrenmesi gerekmektedir.<sup>72</sup>

### **3.5. Örgütsel Öğrenmeyi Engelleyen Faktörler**

Bir organizasyonda örgütsel öğrenmeyi oluşturmada önemli olan diğer faktörler de örgütsel öğrenmeyi zorlaştıran faktörlerdir. Bu faktörlerin tespit edilmesi ve aynı şekilde örgütsel öğrenmeyi zorlaştıran bu faktörlerin giderilmesi için çözüm üretilmesi gerekmektedir.

Senge'ye göre, organizasyonlar etkin bir şekilde öğrenmeleri bir tesadüf değildir. Her ne kadar çeşitli faktörler öğrenmeyi gerçekleştirecek bir altyapı oluşturmak açısından önemli ise de; organizasyonların tasarlanması ve yönetilmesi biçimleri, insanların iş tanımları ve daha da önemli, insanlara öğretilen düşünme ve

---

<sup>72</sup> Hacı Ömer Ünalır, age,32.

karşılıklı etkileşime gitme biçimleri temel öğrenme yetersizliklerinin altında yatan gerçeklerdir.

Senge, organizasyonların temelinde yer alan ve örgütsel öğrenmeyi zorlaştıran bu faktörleri 7 tane ana başlık altında toplamıştır. Ancak örgütsel öğrenmeyi engelleyen bu faktörlerin analiz edilip nedenlerinin bulunması ve giderilmesi örgütsel öğrenmeyi etkin hale getirecektir.<sup>73</sup> Örgütsel öğrenmeyi zorlaştıran faktörler aşağıdaki başlıklar ile belirtilmiştir.<sup>74</sup>

### **3.5.1. Pozisyon ve Kişilik Kimlik**

Organizasyonlarda insanlar sadece kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaştıklarında, tüm pozisyonların birlikte iş görmesiyle ortaya çıkan sonuçlar için pek sorumluluk duygusuna sahip olamazlar. Dahası, sonuçlar hayal kırıklığına uğrattıcı olduğunda, bunun neden kaynaklandığını kestirmek çok zor olabilir. Tüm yapabileceğiniz, "birinin işi bozduğunu" varsaymaktır.

### **3.5.2. Düşmanı Dışarda Arama Sendromu**

İnsanlarda işler ters gittiğinde sorumluyu dışarıda arama eğilimi vardır. Sadece kendi pozisyonu üzerinde yoğunlaşan bir çalışanın eylemlerinin bu pozisyonun sınırlarını aştığını göremeyecektir.

Bu eylemler, geri dönüp kendisine rahatsızlık veren sonuçlar doğurduğunda, bu yeni problemleri yanlış algılamayla dışarıdan kaynaklanan problemler olarak düşünecektir.

### **3.5.3. Sorumluluk Üstlenme Endişesi**

Önceden etkin olmak, tepkisel olmanın bir ilacı olarak görülmektedir. Gerçek önceden etkin olma, kişinin kendi problemlerini çözerken, sorumluluklarını irdelemesi ve eleştirmesidir. Ancak sorumluluk üstlenmek, sorunlarının kaynaklarını dışardan aramak demek değildir. İnsanlar kendi sorumluluklarını gerçek anlamda yerine getirdiklerinde zaten çözümler otomatik olarak çözülmüş olacak ve başka yerden çözüm aramaya gerek kalmayacaktır.

---

<sup>73</sup> Selim Yazıcı, age, 2001, 141.

<sup>74</sup> Senge, Peter M., Beşinci Disiplin, Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, (İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2002), 27-35.

### **3.5.4. Olaylara takılıp kalma alışkanlığı**

İnsanların düşünmesinde kısa dönemli olaylar ağır basıyorsa, bir organizasyonda üretici öğrenme sürdürülemez. Olaylar üzerinde yoğunlaşıldığında, her olayı bir nedene bağlama gereksinimi ortaya çıkar, bunun sonucunda neden-sonuç ilişkileri önem kazanır, insanların olayların temelinde yatan ilişkileri ve bu ilişkilerin nedenlerini görmelerini engeller. Bu durumda yapılabilecek en iyi şey bir olayı meydana gelmeden tahmin etmek olur. Böylece optimal şekilde tepki gösterilebilir ancak yaratıcı öğrenme sürecinin gerçekleşme şansı yok olur.

### **3.5.5. Yavaş Değişimlerin Önemszenmemesi**

Şirket başarısızlığı üzerine yapılan sistem incelemelerinde hayatta kalmaya yönelik tedricen oluşan tehditlere ters anlamda adapte olma durumu oldukça yaygındır. Yavaş seyreden, kademeli süreçleri görmeyi öğrenmek, görülmesi zor olana da dikkat etmeyi gerektirir. Örgütler, çevrelerindeki ani değişimleri fark edip tepki verdiği gibi yavaş seyreden olayları ve bunların doğuracağı sonuçların da farkındalığını edinmelidirler. Yavaş seyreden olaylar da en az ani gelişen olaylar kadar yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir.

### **3.5.6. Tecrübe Öğrenme Hayali**

En güçlü öğrenme doğrudan tecrübeyle gerçekleşmektedir, ancak öğrenmenin sadece deneyimlerden ve tecrübelerden gerçekleşeceği yanılgısı örgütsel öğrenmeyi zorlaştıran bir faktördür. Tecrübelerden edinilen sonuçlar kısa vadede görüldüğünde öğrenme gerçekleşmiş olur. Ancak uzun vadede sonuçlanan olaylar ve bu olayların etkileri sadece tecrübeyle öğrenmenin yetersiz kalacağını göstermektedir.

### **3.5.7. Yönetici Takımlarıyla İlgili Sorunlar**

Yönetici takım organizasyonun farklı işlevlerini ve uzmanlık alanlarını temsil eden sağduyulu ve tecrübeli yöneticilerin bir araya getirilmesiyle oluşturulur. Bu kişiler bir araya gelip organizasyon için kritik öneme sahip bulunan ve karmaşık, tüm işlevlere yayılan sorunları seçip toparlayacaktır. Fakat bu takımlar genellikle kendi etki alanları için mücadele ederler. Tutarlı gözükmelerine rağmen kendi içlerinde bir uyum ve birliktelik söz konusu değildir. Sonuç olarak kriz ortamlarında bu takımlar etkisiz kalmaktadırlar.

**Tablo 7: Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran ve Engellenen Faktörler**

| <b>Engellenen Faktörler</b>                                | <b>Faktörler</b>                              | <b>Kolaylaştıran Faktörler</b>                           |
|--|---|--|
| Düşük motivasyon<br>iş yükü fazlalığı<br>özgüven eksikliği | <b>Motivasyon</b>                             | Yüksek motivasyon<br>Yüksek sorumluluk<br>Güven          |
| Rol belirsizliği,<br>algılanan destek yetersizliği         | <b>İnsan Kaynakları</b><br><b>Uygulamalar</b> | Rol açıklığı<br>Algılanan stratejik ortak                |
| Öğrenme kültürünün yokluğu<br>Değişime karşı direnç        | <b>Kültür</b>                                 | Öğrenme odaklı kültür<br>Üst yönetim desteği             |
| Zaman baskısı<br>Kaynak yetersizliği                       | <b>Uygulamalar</b>                            | Örgüt yapısının yenilenmesi<br>İşin yeniden tasarlanması |

Kaynak: Durdu Mehmet Biçkes, 2011.

Yukarda bahsedilen öğrenme yetersizliklerine sahip olan organizasyonlarda çalışanlar genelde sorunlarını reddetmek, sorunları görmezden gelmek, bilgi paylaşımları ve bilgilerin üretimine engel olmak, sorunlarını birbirleriyle ilişkilendirmemek, aynı olayları tersten görmek, suçlu aramak, geçmişteki başarılarından övünmek gibi davranışları göstermekte örgütlerde öğrenmeye zarar vermektedir. Bu yüzden organizasyonlarda öğrenen bir örgüt oluşturmak ve örgütlerdeki öğrenme sürecinin verimli bir şekilde ilerlemesi için, her şeyden önce bu öğrenme engellerinin veya öğrenme yetersizliklerinin günlük işlerin arasında tespit edilmesi ve çözümler üretilmesi gerekmektedir. Örgütsel öğrenmeyi bazı faktörlerin engellediğini ve bazı faktörlerin geliştirdiğini aşağıda yer alan tablodan görebiliriz.

## 4. YÖNETİM İNOVASYON VE ÜRÜN İNOVASYON

### 4.1. İnovasyon Kavramı

#### 4.1.1. İnovasyon Tanımı

İnovasyonla ilgili tanımlar incelendiğinde, farklı tanımların olduğu görülmektedir. İnovasyon kavramını ilk olarak ele alan Schumpeter'dir. Schumpeter, inovasyonu "Girişimciye kar getiren ve teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan her şey" olarak ifade etmektedir.

Thompson(1965), inovasyonu yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin geliştirmesi, kabulü ve uygulaması olarak tanımlamıştır. Wong ve arkadaşları (2009)da inovasyonu, süreçlerin ve ürünlerin yeni organizasyona etkili uygulaması olarak ifade etmiştir.

Damanpour(1996) ise inovasyonu organizasyonu organizasyonel düzeyle incelemiş ve ayrıntılı olarak tanımlamıştır. Buna göre inovasyon, dış çevredeki değişikliklere tepki verme ya da dış çevreyi etkileme bağlamında organizasyonun değişim organizasyonun değişim anlamını taşımaktadır. Sonuçta inovasyon, örgütlerde çalışanlar ile ilgili olarak yeni ürün ve hizmet, yeni süreç teknolojisi, yeni örgütsel yapı, yeni planlar ve programlar içermektedir.<sup>75</sup>

O'Toole (1997)'ye göre inovasyon, uygulamaları değiştirme sürecidir.

Porter'a (2000) göre inovasyon, yeni bilgi kullanılarak bir ürün/hizmetin değeri ile maliyeti arasındaki farkın büyümesini sağlamaktır.

Trott (2005) inovasyonu, inovasyon: teorik düşünce, teknik icat, ticarileştirme toplamı şeklinde şekilde tanımlanmıştır. Ona göre inovasyon, fikir üretme, teknoloji geliştirme, yeni veya geliştirilmiş ürün, süreç veya malzeme oluşturmayı kapsayan tüm faaliyetleri yönetmektir.

İnovasyon kelimesi aslında ticari bir iyileşme getirecek olan tüm 'icatları' ifade ediyor. Bu tanıma göre, bir icat veya yenilik, karlılık ve büyüme sonucu

---

<sup>75</sup> Serkan Kılıç, İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi, 1.bs,(Seçkin Yayıncılık, 2003),14.

getirdiği ölçümde inovasyon olarak kabul edilebilir.<sup>76</sup>

İnnovasyon diğer bir tanımına göre bir kuruluşa rekabet üstünlüğü veren yeni bir ürün, hizmet ya da iş yapma tarzı olarak tanımlanmaktadır.<sup>77</sup>

İnnovasyonun TDK sözlüğünde “yenilik”, “yenileşim” olarak belirtilmiştir.<sup>78</sup>

Korkmaz’a göre inovasyon, düşünce ve teknoloji geliştirme, yeni ya da geliştirilmiş ürün-üretim yöntemi ya da ekipmanı üretme ve pazarlama aktiviteleridir.

Güleş ve Bülbül’e göre inovasyon terimi; işletme tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, politikanın, programın, ürünün, hizmetin veya sürecin ilk kez sunulması ya da kullanılmasını ifade eder.

“İnnovasyon yeni bir şey üreterek süreçlerde iyileştirmeler yapmak; yeni bir şey ortaya koymak; yeni bir fikir, metot veya araç; yeni fikirlerin başarılı biçimde uygulanması şeklinde de tanımlanmaktadır. Ekonomik anlamda ise değişim mutlaka değerlerde bir artış oluşturmalıdır”<sup>79</sup>

Özet olarak, yeni olan her şey inovasyon değildir. İnnovasyonun temelinde “yeni olan her şey değil, ekonomik veya sosyal bir katma değere dönüşen veya dönüştüren yenilik ” oluşturmaktadır. İnnovasyonun başarılı bir şekilde ticarileştirilmesi, yeterli sosyal ve ekonomik katma değer elde edilmesi hem rekabetçilik açısından hem de kullanılan kaynakların etkinliği açısından avantajlı bir konum elde edileceği açıktır.



**Şekil 9: Yeni Ürün Alanında İnnovasyon**

Kaynak: Afuah 2003, p.5.

<sup>76</sup> Arman Kırın, İnnovasyon Pazar Kazandıran Yenilikçilik, (Sistem Yayıncılık, 2007), 6.

<sup>77</sup> Melis İnan(Çev.), İnnovasyon Yapmak, Harvard Business Review, (Optimist Yayınları, 2009), 15.

<sup>78</sup> [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK,2016](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK,2016).

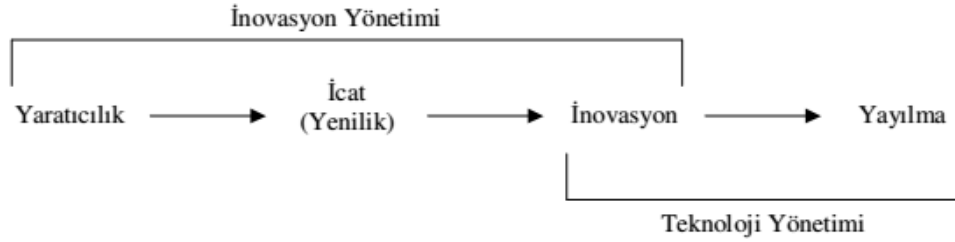
<sup>79</sup> İsmail Eren, Ulusal Yenilik Sisteminde Hükümetlerin Rolü: Literatür Taraması,(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2007),50-51.

#### 4.1.2. İnovasyon ve Yaratıcılığın Farkı

İnovasyonla yaratıcılığın farklı olup olmadığını çok araştırmacılar ele almıştır. Yaratıcılık, muhtemelen yararlı ve etkileyici yeni fikirlerin geliştirilmesi ve iletilmesi sürecidir. Aynı zamanda yaratıcılık, sonuç potansiyel olarak değerli olduğu sürece eski fikirlerin yeni yollardan, yerlerden veya birleşimlerden kullanımı olabilir.<sup>80</sup>

Yaratıcılık işletmenin yeni fikirler yaratma yeteneğidir. İşletme yaratıcı olabilir fakat eğer fikirleri ticari ürünlere dönüştürmezse yenilikçi olamaz. İnovasyon süreci sonunda somut bir ürün elde edilirken; yaratıcılık sürecinde ise soyut olan fikirler elde edilmektedir. Ayrıca inovasyon sürecinin yaratıcılık sürecinden daha maliyetli olduğunu da unutmamalıdır.<sup>81</sup>

İnnovasyon kavramı bazı kavramlarla karıştırılabilir. Fakat innovasyon bunlardan farklı bir kavramdır. İnnovasyon ‘yaratıcılık’ kavramıyla benzer gözükse de yaratıcılık yeni fikirlerin oluşması innovasyon ise yeni fikirlerin ürün veya hizmete dönüştürülmesi ile ilgilidir. İnnovasyon için hem yaratıcı hem yenilikçi personel gereklidir. Yaratıcı fikirler işletme için kar getiren ürün veya hizmetlere dönüşmedikçe innovasyon gerçekleşmez. İnnovasyon ‘buluş’ kavramından da farklıdır.



#### **Şekil 10: Yaratıcılık, Yenilik ve İnovasyon İlişkisi**

Kaynak: Güleş ve Bülbül,2004, p.128.

Buluş yaratıcı bir olay yenilik ise yaratıcı bir süreçtir. İnnovasyon ‘teknolojik gelişme’ ile de aynı şey değildir. Teknolojik gelişme, üretimin miktarını arttıran, kalitesini yükselten, biçim ve niteliğini değiştiren, kısaca insan ihtiyaçlarının en iyi biçimde giderilmesine yardım eden bilgi topluluğudur. Teknolojik gelişmenin innovasyona dönüşmesi işletmenin teknolojiyi kullanımıyla ilgilidir.<sup>82</sup>

<sup>80</sup> Fleeming Lee, Santiago Mingo, Creativity in New Product Development: An Evolutionary Intergration, Butterworth-Heinemann Publications, Oxford,Uk, p:114.

<sup>81</sup> Serkan Kılıç,age,38

<sup>82</sup> Buşra Adıgüzel, İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steven Jobs Örneği, (Yüksek Lisans Tezi, 2012),7.

Örgütlerde inovasyon faaliyetleri için yaratıcı bir örgütsel ortamın olması önem arz eder. İnovasyon alanı içerisinde, üreticinin yenilikçiliği yenilikçi ürünlerin sunumuna, tüketicilerin yenilikçiliği de ürünün benimsemesine öncülük eder, yenilik ve yaratıcılık, tüketici ve ürün arasında arayüzdür. Bu bakımdan inovasyon yaratıcılık ve yenilik kavramlarını içine alan daha geniş bir kavramdır.

Bu bağlamda yaratıcılık inovasyon için en başlangıç şartlardan bir tanesi olabilir ve inovasyon sürecinin yaratıcılıktan ibaret bu noktadan geçmeden inovasyon gerçekleşmeyeceğini söyleyebiliriz.

### 4.1.3. İnovasyonun Önemi

İnovasyon önemlidir; sadece kişisel girişim seviyesinde değil, aynı zamanda sürekli yükselmekte ve ilerlemekte olan ülke ekonomi için de bir önemli kaynaktır. Baumol kitabında, inovasyon önemi hakkında şunları yazmaktadır“ Fiilen 18. Yüzyıldan itibaren gerçekleştirilen tüm ekonomik gelişme ve ekonomik artış en sonunda inovasyona borçludur.”<sup>83</sup>

Diğer bir araştırma Innovaro tarafından yapılmıştır ve araştırma sonucunda, “inovatif liderler” in inovatif aktiviteler ve işletme performansı arasında çok güçlü ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Araştırmada yer alan en güçlü şirketler-Apple, Nokia, Google, Adidas ve Reckitt Benchiser gibi şirketler gerçe işletmelerin yürüten ve sunan hizmetleri farklı olmasına rağmen, hepsinin kendine özgü inovatif performansı olduğunu ve kendisinin hisse fiyatlarını 2006 den 2007’ye kadar bir sene içinde 25% ile 135% arasında yükselttiği ortaya çıkmıştır.<sup>84</sup>

İnovasyon gün geçtikçe işletmedeki rolu daha da belirgin orta çıkmaktadır. İnovasyon ulusal ekonomi politikasında merkezi platform olmaktadır. Örneğin, the UK Office of Science and Innovation inovasyonun önemini şu şekilde açıklamıştır: “İnovasyon inovatif fikirler ve bilgileri ürün ve servise çeviren, modern ekonominin motorudur.”<sup>85</sup>

İnovasyon ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır. Tüm sektörlerde faaliyet gösteren her türlü firmanın tüm iş alanlarında yeniliğe gereksinimi vardır. Yenilik çalışmaları sonucunda ortaya konulan ürünler

---

<sup>83</sup> Baumol, W., The Free-Market Innovating Machine : Analyzing the Growth Miracle of Capitalism,(Princeton University Press, 2002),5.

<sup>84</sup> Innovaro, Innovation Briefing,Innovation Leaders 2008, www.innovaro.com,2008.

<sup>85</sup> Department of Trade and Industry, Competing in the Global Economy: The Innovation Challenge, London, (2003).



insanların ihtiyaçlarının daha etkin bir şekilde karşılanmasını sağlamaktadır. Örneğin tıp alanında gerçekleştiren yenilikler insanların sağlık hizmetlerinden daha iyi yararlanmasını, otomotivde gerçekleştirilen yenilikler ise ulaşımın kolaylaşmasına olanak sağlayabilmektedir.<sup>86</sup>

Statistics Canada'a göre, aşağıda belirtilen faktörler başarılı küçük ve orta işletmeleri farklı olmasını sağlayan faktörler olarak açıklamıştır.<sup>87</sup>

1. İnovasyon istikrarlı bir şekilde başarıyla ilişkilendirebileceğimiz en önemli özelliktir.

2. İnovatif işletmeler genellikle inovatif olmayan şirketlerden daha güçlü büyümeyi elde ederler ve daha başarılıdır.

3. Pazarlama hisesi değer kazanan ve karlılığını arttıran işletmelerin çoğu inovatiftir.

İnovasyon, yukarıda belirttiğimiz gibi hem işletmeler açısından hem de ulusal ekonomi büyüme açısından vazgeçilmez bir dinamizm haline gelmiştir. Yeni dünya ve küresel ekonomi açısından inovasyon yapılması gerekmektedir ve zorunlu haline gelmiştir. İnovasyon işletmelerin ayakta kalabilmesi ve sürdürülebilir bir ulusal ekonomi ve toplumun sosyal ekonomisi için çok önem arz etmektedir.

Yaşadığımız çağda çevresel değişim hızı ve çevresel karmaşıklık düzeyi geçmişle karşılaştırılamayacak derecede ileri boyutlardadır. Bir organizasyonu değiştirmenin yollarından birisi olan inovasyon, örgütlerin çevresel değişimlere yönelik olarak oluşturdukları bir yanıt ya da bu değişimlerde bizzat rol oynadıkları bir süreç olarak tanımlanabilir. Örgütleri hayata ve geleceğe bağlayan hatlar şeklinde düşünülebilecek olan inovasyon, artan rekabetçi baskı, hızlı ve radikal teknolojik değişiklikler ve müşteri beklentilerindeki farklılaşmalar nedeniyle gittikçe pahalı, riskli ve karmaşık bir süreç dönüşmüştür. Ancak, yaşanmakta olan bilgi ekonomisinde örgütsel adaptasyon ve yenilenmenin ve sürdürülebilir rekabet avantajının tek kaynağı da inovasyondur.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> Onur GÖKÇEK, Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri, (İstanbul:Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007) ,9.

<sup>87</sup> Statistic Canada, Labor Force Survey, Ottawa, 2006.

<sup>88</sup> Durdu Mehmet Biçkes, age ,77

## 4.2. İnovasyon Türleri

İnovasyon konusu esasen oldukça muğlak ve anlatması da anlaşılmasında başlangıçta zor olan bir konudur. Çok işletmelerden inovasyon yapılması ve rekabet etmek için sürekli yenilikler yapılması istendiğinde, bu yeniliklerin ve farklılıkların hangi alanda geliştireceği konusunda zorlanabilir. Tüm işletmeler inovasyon yapılmasının farkında olsa bile, farkın nasıl yaratılacağını bilen çok fazla olmayabilir.

İnovasyon yapmak sadece bir alanda yapmak anlamında gelmemektedir. İşletmenin bir bütün alanında inovasyon yapmak mümkün olabilmektedir. Bu yüzden inovasyonu türlere ayırırken kesin bir sınıflandırma yapmak doğru olmamakla birlikte literatürde değinilen başlıca inovasyon türleri incelenmiştir.

MacCarthy'ye göre yenilik 3 sınıfta toplanmaktadır<sup>89</sup>: 1. Gerçek anlamda Bugüne kadar hiç olmayan bir ürünün ortaya çıkarılmış olması (İcat). 2. Mevcut ürünler ile karşılaştırıldıklarında belirgin farklılıklar arz eden ürünler (İkame). 3. Herhangi bir firma için yeni, ancak pazarda yeni olmayan ürünler (Taklit).

İnovasyon bir firmanın ürünlerinde hizmetlerinde, üretim dağıtım yöntemlerinde, iş yapış yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde yapılabilir. Bunlarda sırasıyla, 'ürün inovasyonu', 'hizmet inovasyonu', 'süreç inovasyonu', 'organizasyonel inovasyon' ve 'pazarlama inovasyonu' olarak adlandırılır. Ayrıca, inovasyon yapılırken teknolojinin önemli bir girdi olup olmadığı göz önünde bulundurularak 'teknolojik inovasyon' ve 'teknolojik olmayan inovasyon' sınıflandırmasına da gidilir. İnovasyonun sadece ekonomik bir sistem olmadığı aynı zamanda eşitsizlikleri ortadan kaldıran, istihdam oluşturan ve çevrenin korunmasına katkıda bulunan toplumsal bir sistem olduğu gerçeğinden hareketle toplumsal inovasyon kavramı da artık ön plandadır. İnovasyon, içerdiği farklılığın, yeniliğin ve değişkenliğin büyüklüğüne göre de 'radikal' veya 'artırımsal' olmak üzere ikiye ayrılır.<sup>90</sup>

Geoffrey Moore inovasyonu 8 tane türe ayırmıştır. Bunlar<sup>91</sup> düzen bozucu stratejik inovasyon, uygulama inovasyonu, yeni ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, deneyim inovasyonu, Pazarlama inovasyonu, iş modeli inovasyonu, yapısal

<sup>89</sup> Hasan Çeliktaş, İnovasyon Yönetimi,(Yüksek Lisans Tezi, 2008),13.

<sup>90</sup> Şirin ELÇİ, İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı,(Ankara: Technopolis Group. 2007).

<sup>91</sup> Armağan Kırım, age.,14.

inovasyonlardır.

Bu araştırmada araştırma hipotezleri ve değişkenlere ilişki olduğu inovasyon türleri ele alınmıştır. Bu yüzden inovasyon türlerinden şunlar detayli şekilde anlatılacaktır. Bunlar süreç inovasyon, ürün inovasyon, yönetim inovasyon ve örgütsel inovasyonlardır.

#### 4.2.1. Süreç İnovasyon

İşletmele için başkalarının yapamadığı ürünleri yapabilmek kadar, bu ürünleri diğerlerinden daha iyi yöntemlerle yapabilmek de önemli bir rekabet avantajı kaynağıdır. Süreç inovasyonu, iş sürecinin değişim mühendisliğini kapsamakta ve iç işletmelerin ve yeteneklerin gelişimi anlamına gelmektedir. Süreç inovasyon işletmelerde verimliliği arttırmada yardımcı olmaktadır.

Süreç inovasyonu israfi, hataları, maaliyetlerive diğer unsurları azaltmaya yönelik üretim sürecinde değişiklik yapmak olarak tanımlanabilir.<sup>92</sup>

Max ile Hacklin ve Ojasalo'a göre ise süreç inovasyonları, üretimde, maaliyetleri azaltmada ve kaliteyi koruma ve arttırmada süreçleri optimize etmeyi ifade eder. Üretim metotlarındaki ve ekipmanlarındaki üretim sürecinin daha etkin hale getiren değişimlerin tümü birer süreç inovasyonu örneğidir. Örneğin İngiltere'de paket deterjan tüketim miktarı artıyorken, Unilever işletmesi deterjan kutularına manuel doldurmak yerine otomatik doldurma biçiminde bir süreç inovasyonuna gitmiş ve artan talebi rakiplerinin önünde karşılamıştır.<sup>93</sup>

Süreç inovasyonu, tedarikten depolamaya, siparişleri yerine getirmekten yeni ürün geliştirmeye, müşteri hizmetlerinden satın almaya, stok yönetiminden teslimata kadar bir işletmede görülen işlerin tümünü yepyeni yöntemlerle yapmayı ve bu suretle maliyetleri azaltarak verimliliği artırmayı hedefleyen tüm yenilikçi uygulamaları içerir. Örneğin, Easyjet ve southwest'in uyguladıkları uçaktan yolcu indirme, uçağı temizleme ve yeni yolcuları uçağa alıp kalkış süresinin 20 dakikaya indirme, kısa mesafelerde bagaj hizmetlerini kaldırma gibi uygulamalar birer süreç inovasyonlarıdır.<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup> Lee Keunjae, Sang-Mok Kang, Innovation Types and Productivity Growth : Evidence from Korean Manufacturing Firms,(Global Economic Review, Vol: 36, No:4), p:344.

<sup>93</sup> Özgün Mahmut, Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik,(Çerçeve Dergisi, 2009),156-157.

<sup>94</sup> Serkan Kılıç, age, 65-66.

Sonuç olarak, süreç inovasyonu sistemdeki maliyet unsurlarını sistem dışına çıkarmakla ilgili tüm yenilikleri ifade etmektedir. İşletmelerde hizmetleri sunarken, atmanız gereken tüm süreç adımları genel anlamda tüm tedarik zincirinde yaratacağınız devrimci çözümlerle maliyetleri radikal bir şekilde düşürmek, sürati arttırmak ve verimliliği olabilecek en üst noktaya çıkarmayı ifade etmektedir.

#### 4.2.2. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu işletmelerin yakında aşına olduğu bir kavramdır. Mevcut bir ürünü alıp bir üst seviyeye çıkarmak ürün inovasyonudur. Örneğin, Windows Vista'nın Windows Xp yerine geçmesi ile eski ürün veya herhangi bir hizmetin üst seviyeye çıkmıştır. Şunu gerçeği kabul etmek gerekiyorki, inovatif özelliğe sahip olan ürünler işletmenin daha fazla fırsatları yakalayarak firmanın daha hızlı büyümesi ve gelişmesini sağlar; etkili inovatif aktiviteler işletmeye rekabet üstünlüğünü kazandırmaktadır.<sup>95</sup>

Inovasyon türlerinden ürün inovasyon iki farklı açıdan bakılabilir. Bunlar marjinal (artan) ve radikal ürün inovasyon türüdür. Sürekli artan ürün inovasyonunda, işletmelerin gösterdiği özenlik, bildiğimizi yapmak ama daha iyisini yapmaktır. Örneğin, VW EOS'un Golf'a değişmesi, başka bir ifade ile varolan VW EOS arabasının iyileştirme ve geliştirme süreci ile Golf'a yani varolan üründen daha ilerde ve gelişmiş bir ürünün ortaya çıkmasıdır.

Radikal ürün inovasyon türünde değişik bir şey yapmak. Örneğin, dünya yazılım sahasında yeni bir ürün getirmek: ilk window'ın sesli tanıtım sistemi programı diğer işletmelerin yapmadığı farklı ve değişik bir ürün geliştirmek ve ortaya koymaktır.

Yukarda belirttiğimiz gibi ürün inovasyonunda marjinal ürün inovasyonu ve radikal ürün inovasyonu olarak iki çeşit inovasyon bulunmaktadır. Ancak, yeni ürün inovasyonu çabası içine girerek olan firmaların bazı hususları bilmesi gerekmektedir. Birincisi, piyasalarda artık çok fazla ürün vardır. O nedenle de yeni bir ürünün müşterilerin dikkatini çekebilme şansı genelde oldukça düşüktür. Bu ürün radikal özelliklere sahip bir ürün olsa bile bunu büyük kitlelere satmak zor olabilmektedir.

Ayrıca yeni ürün inovasyonumuz eğer bir önceki ürünün performansı arttırmak amaçlı bir çabaysa, o zaman müşterinin bu yenilik için ekstra bir para

---

<sup>95</sup> Yonggui Wang, Shanji Yao, Meta-Analysis of the Relationship between Product Innovation and Business Performance,(China: 2008),906.

ödemeye gönüllü olup olmadığını da mutlaka düşünülmesi gerekmektedir. Zira örneğin ürettiğiniz otomonildeki yüksekliği ayarlayan ve kışın ısıtma araç koltuğunu yenileyip şimdi artık bacak ve sırt masajlarını yapabilecek yepyeni bir koltuk ise, müşterinin yeni üst özelliğe ekstra para ödeyip ödemiyeceğini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir.<sup>96</sup>

Genel olarak işletmeler, işletmeler talebin çekme ve teknolojinin çekme gücü ile ürün inovasyonu yeteneklerini geliştirebilirler. Pazar çekme gücü, pazar ihtiyaçlarına dayalı ike; teknolojinin çekme gücü, ürün inovasyonunda temel olan teknolojideki değişmeyi açıklamaktadır. Ürün yenilikçiliği de ürün inovasyonlarındaki yeniliğin derecesini yansıtmaktadır.

Özetlemek gerekirse, ürün inovasyonu, “mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş mal veya hizmetlerin ortaya konulmasıdır. Bu teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımlarda, kullanılmaya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir.<sup>97</sup>

#### **4.2.3. Örgütsel İnovasyon**

Örgütsel inovasyon, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri uygulamalarında veya örgüt dışı ilişkilerinde inovatif bir yöntem uygulaması örgütsel inovasyondur.<sup>98</sup> Organizasyonel yeniliklerin, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara erişim kazanmak ya da araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle firma performansını arttırması öngörülebilir.

Organizasyonel inovasyon işletme için yeni fikirlerin uygulanması, direkt olarak girişim, dolaylı olarak tüketiciler için ilave bir değer yaratılması, üründe, hizmette, orgaizasyonda bir işte, yönetim veya pazarlama sistemlerinde yeni veya ilave bir değer şekillendirmeyi tanımlamaktadır.<sup>99</sup>

---

<sup>96</sup> Arman Kırım, Karlı Büyümenin Reçetesi İnnovasyon,(Sistem Yayıncılık, 2007),19.

<sup>97</sup> Elif Türkan Arslan, İnnovasyon ile İç Girişimcilik Etkileşimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, (2012),36.

<sup>98</sup> Güler Aras, Nuray Tezcan, Firmanın AR-GE ve İnnovasyon Performansının Stratejik Analizi, İstanbul Ticaret Odası Dergisi, (2014),40.

<sup>99</sup> Weerawardena Jay, The role of Marketing Capability in Innovation Based Competitive Strateji, Journal of Strategic Marketing, Issue 11,2003, p: 20.

Örgütsel ve yönetimsel inovasyonlar da en az teknolojik inovasyonlar kadar önemlidir. Pek çok sanayi dalında yeni teknoloji, pahalı araç gereçler, ileri teknoloji, karmaşık bakım ve onarım, ileri ve ayrıntılı muhasebe ve istatistikle yeni eş güdüm biçimleri ve siyasal düzenlemeler içerdikleri için beraberinde yönetim tarzında da birdevrim getirmiştir.<sup>100</sup>

Özet olarak, En geniş biçimde örgütsel inovasyon, örgüt için yeni olan bir fikir veya Davranışları benimsemek şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yüzden her hangi bir işletme sadece ürün veya süreçlerde inovasyon yapmakla inovasyon tam olarak yapılmış sayılmamaktadır. Bazen kaynaklarda paradigma inovasyonu olarak tanınan örgütsel inovasyon örgütün gerçekleştirmek istediği faaliyetlere yön veren ve davranışların altında yatan zihinsel modellere değişiklik yapman bir bir inovasyon türüdür.

#### **4.2.4. Yönetim İnovasyon**

Dünya 21.yüzyılına girerken beraberinde çok önemli değişimler de geldiği gerçeğiyle karşı karşıya kalmıştır. Son 7-8 yıldır çok farklı bir dünya söz konusudur. Özellikle iş, bilim ve teknoloji dünyası bu farklılaşmanın olduğuna yer almaktadır. Yeni teknolojiler, yeni buluşlar bir taraftan insan yaşamını etkilerken diğer taraftan da iş dünyasının temel çalışma prensiplerini radikal değişimlere uğratmaktadır. İş dünyası ise bu etkilenmenin yanı sıra dünyadaki ekonomik ve sosyal yapının geçirdiği değişimlerden de şiddetli bir biçimde etkilenmektedir.

İnovasyon çok değişik alanlarda yapılabilmektedir. Bunlar arasında ürün , süreç, deneyim, pazarlama, organizasyonel, vb. gibi inovasyonlar sayılabilir. Bu yaklaşımlar genelde teknoloji ve ürün odaklı olarak ortaya çıkmaktadır. İnovasyon “iş ile teknolojinin keşime noktasında yeni değer yaratma beceresi” olarak tanımlanmanın özünde bu yaklaşım görülmektedir. <sup>101</sup>

Bir işletmeyi bütün olarak ele aldığımızda, inovasyon sadece ürün, teknoloji, pazarlama, örgütsel düzeyde ve süreçlerle yapıldığında, işletmenin yönetim şekli bazen bu yenilikler ve inovatif süreçler ve eylemlerle uyum sağlamayabilir. Bu yüzden yönetimin kendisinde de inovatif yönetim şekilleri, prensipler, kültür ve davranış faktörleri bulmak ve yönetim bazında ürün, süreç, pazarlama. Vb. İnovasyonlara

---

<sup>100</sup> Freeman, John ve Engel, Jerome S. Models of Innovation: Startups and Mature Corporations, California Management Review, Vol. 50, No. 1,(2007), p.89.

<sup>101</sup> Meltem Öztürk Göl, Ali Soulu, Management Innovation, Sosyoekonomi Dergisi, (2010),115.

destek olması zorunlu olmaktadır. Ayrıca çok farklı inovasyonların yapılmasında elverişli bir ortamı yaratacak inovasyon yaklaşımına ihtiyaç vardır; yönetim inovasyonu. Bu yüzden aşağıdaki alt başlıklarda yönetim inovasyonu detaylı bir biçimde ele alınmıştır.

#### **4.2.4.1. Yönetim İnovasyonu Tanımı**

Yönetim inovasyonu kavramı son yıllarda literatürde popüler olmaya başlayan bir kavramdır. “Yönetim innovasyonu ” kavramı literatürde son yarım asırdır kullanılmaktadır. Bu süreçte Chandler, 1962; Tichy ve Sandstorm; 1974; Teece, 1980; Kimberley ve Evanisko, 1981; Stjernberg ve Philips, 1993; Abrahamson, 1997; McCabe, 2000; Fiss ve Zajac, 2005 gibi yazarlar kavramla ilgili yayınlar ortaya koymuştur. Son dönemde ise ünlü stratejist Gary Hamel, konuyu aytıntılı bir biçimde incelemektedir.<sup>102</sup>

Yönetim inovasyonları, örgütsel yapı ile yönetim süreçlerini içermekte ve işletmenin temel iş faaliyetlerle dolaylı bağlantısı bulunmaktadır. Yönetim inovasyonu, örgütün temel iş modelleri, strateji, liderlik biçimleri veya örgütsel kültürü ve adlandırılabilir birçok değişiklik olabilir. Toplam kalite yönetimi sistemlerin işletmede kullanımı yönetim inovasyonuna en güzel bir örnek olmuştur.<sup>103</sup>

Gary Hamelin 2008’de yaptığı yönetim inovasyon çalışmasında daha dakapsamlı olarak yönetim inovasyonu şöyle tanımlamaktadır: Yönetim inovasyonu: “yönetim uygulaması, süreçleri, yapı ve teknolojilerin buluşu ve yürütülmesi olarak daha ileri örgütsel amaçlara yönelen yönetim anlayışının en gelişmiş ve uç zirvesidir.”<sup>104</sup>

Yönetimde inovasyon yapmak bireysel, gruplar arası ve örgütsel olarak, yeni ürünlerin, yeni servislerin ve yeni uygulamaların benimsemeleri ve adapte edilmesi demektir.<sup>105</sup>

---

<sup>102</sup> Meltem Öztürk Göl, Ali Soylu, age,118.

<sup>103</sup> Trrot Paul, Innovation Management and New Product Development, 4th Edition,(England: Prentice Hall, England,2008), 16.

<sup>104</sup> Gary Hamel, Julian Birkinshaw, Management Innovation, Vol. 33, No. 4,(2008)p. 825.

<sup>105</sup> Richard M. Walker, Fariborz Damanpour, Management Innovation and Organizational Performance, University of Hong Kong, Journal of Public Administration Research and Theory, (2010), p.369.

Yönetim inovasyonu yöneticilerin nasıl amaç belirlenmesi, kararları vermesi, aktiviteleri kordine etmesi ve çalışanları nasıl motive etmelerindeki değişikliklere ilişkilendirilir.<sup>106</sup>

Yönetim inovasyon temelinde faaliyetleriyle dolaylı olarak ilgilidir ve politika, kural, sorumluluk, yönetsel süreçler veya örgütün alışkanlıklarında değişiklik gerektirir. Dolayısıyla yönetim inovasyon, örgütün sosyal sistemi içerisinde gerçekleşir. Örgütsel inovasyon, örgütün iş süreçlerine odaklanırken yönetim inovasyonu örgütün yönetim süreçlerine odaklanmaktadır. Çoğu örgütte yönetim inovasyonu amaca özel ve artırılmıştır.<sup>107</sup>

Yönetim inovasyonunun aynı zamanda ürün inovasyonundan farklı kılan bazı özellikleri bulunmaktadır. Bir taraftan, yönetim inovasyonu, işletmelerdeki ürün ve ya hizmetlere yenilik getirerek dış ihtiyaç ve talepleri tatmin ederken, any zamanda işletmenin içindeki yönetsel süreçlerin verimliliğini arttırmak için adapta edilen veya benimsenen bir inovasyon biçimidir.<sup>108</sup> Diğer taraftan, teknolojik olmayan yönetim inovasyonunun bir doğası şuki, işletmenin liderleri veya yöneticileri yönetim inovasyonunu benimseme veya geliştirmek açısından, diğer teknisyenler ve araştırmacılarından daha fazla ve önemli rol oynamaktadır.

Özet olarak, yönetim inovasyonu gerçe yarım asırdan itibaren literatürde geniş bir şekilde kullanılmasına rağmen, bu kavramı tanımlayan pek az araştırmacı bulunmaktadır. Bu yüzden, Gary Hamel'in yönetim inovasyonun tanımı en kapsamlı tanım olduğu için, bu araştırmada Gary Hamel'in tanımı kabul edilecektir. Yönetim inovasyonu, yönetim uygulaması, süreçleri, yapı ve teknolojilerin buluşu ve yürütülmesi olarak daha ileri örgütsel amaçlara yönelen yönetim anlayışının en gelişmiş ve uç zirvesidir.

#### **4.2.4.2. Yönetim İnovasyonlarının Gerçekleri**

Geçtiğimiz son yarım asırda bilimde, teknolojide, yaşam biçimlerimizde çok önemli değişikliklerle kıyaslandığında, yönetim uygulamalarının bu kadar hızlı gelişim görülmemektedir. Hala Taylor'un, Weber'in geliştirdiği kavramlar kullanılmakta, oluşturuldukları örgüt modellerinden yararlanılmaktadırlar. Hiyerarşiler törpülenmekle beraber varlıklarını sürdürmekte, çalışanlar ne kadar zeki

---

<sup>106</sup> Gary Hamel, Julian Birkinshaw, age ,827.

<sup>107</sup> Elif Türkan Arslan, age,43.

<sup>108</sup> Julia Nieves, Mercedes Segarra-Cipres, Management Innovation in Hotel İndustry, Journal of Tourism Managemt,(2015), p.51-58.



ve üretken olursa olsun, onlardan yönetim biçimi üst yöneticiler tarafından belirlenmekte, stratejiler tepede oluşturulmakta, yönlendirilmeler hala büyük unvanlı ve maaşlı kimseler tarafından yapılmaktadır. Modern yönetim XX. yy başında elde ettiği yüksek gelişme ivmesini ne yazık ki koruyamamış ve bugünlere çok büyük meydan okumalarla karşı karşıya kalınmıştır. Bunlar şu şekilde özetlemek mümkündür.

1. Değişimin hızı arttıkça giderek daha fazla şirket oyundan düşmektedir. Son araştırmalar sektör liderliğinin daha sık el değiştirdiğini ve rekabet avantajının hiç olmadığı kadar süratle aşındığını göstermektedir.

2. Kamu etkisinin azalması ve teknolojinin ölçeksizleştirici etkileri pazara giriş engellerini çarpıcı biçimde azaltmakta ve sonuçta oligopoller bülünerek rekabetçi “anarşi” yükselmektedir.

3. İnternet pazarlık gücünü hızla üreticilerden tüketicilere kaydırmaktadır. Bugün müşteriler hiç olmadığı kadar kontrol sahibidir ve vasat ürün veya hizmetlere daha za yer kalmaktadır.

4. İletişim maliyetlerinin hızla düşmesi ve küreselleşme, sektörleri aşırı düşük maliyet rakiplere karşı karşıya bırakmaktadır.<sup>109</sup>

Uluslararası yeni yönetim düşünceleri ve gelişmiş yönetim metodları girişimcilerin ve işletme yöneticilerin görüşlerini ve yönetim alanlarına etki etmesine rağmen, yöneticiler ve girişimciler inovasyonu sadece teknik açıdan inovatif ürünler üretmenin üzerinden durmuştur ve yönetim inovasyonunu değiştirmeye yeterli önem vermemiştir. Bu yüzden, yukarda belirttiğimiz meydan okumalar yeni örgütsel ve yönetsel yeni yenenekleri gerektirmektedir.

Rekabetin ve krizin giderek arttığı iş dünyasında ayakta bakabilmek ve sürdürülebilir bir gelişme ve büyüme sağlamak için şirketler sadece ürün ve teknolojik. vb. Bakımından inovasyon yapmakla beraber, aynı zamanda yönetim ve stratejik açıdan inovasyonlar üretmesi ve bunları adapte edip işletmelerde örgütsel bazda uygulamaya koyması gerekmektedir. İşletmeler rakiplerini inovatif düşünceler ve yenilikçikte ardaka bırakması için, çalışanlarını nasıl motive etmelerini ve yaratıcı ve yenilikçi fikirler üretmesine güdülemesi zorunlu hale gelmektedir.

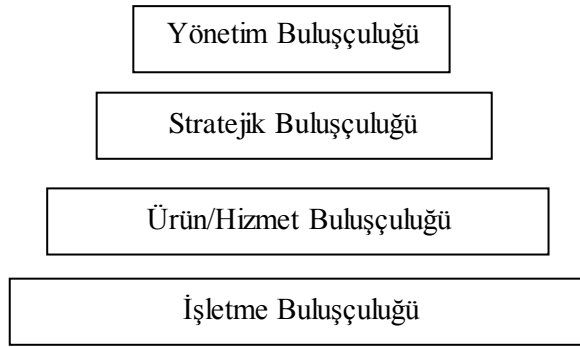
---

<sup>109</sup> Meltem Öztürk Göl, Ali Soylu, age,119.

#### 4.2.4.3. Yönetim İnovasyonu ile Diğer İnovasyonların Farkı

Yönetim inovasyonu kavramı, modernize edilmiş araçlarla ve gelişmiş yönetim metodunu kullanarak, işletmeyi veya organizasyonları modern rekabetçi işletme kalinede tutabilmek; işletmeleri yönetim inovasyon kapasitesini nasıl geliştirebilmek açısından, yönetim alanındaki en baştaki önemli bir konu haline gelmiştir.<sup>110</sup>

Inovasyonun bölümde belirttiğimiz gibi çeşitli türleri bulunmaktadır. Her tür işletme başarısına kendi katkısını yapmakta, ancak bunlar kendi içinde, daha çok değer yaratma ve rekabetçi özellikler açısından değerlendirildiğinde hiyerarşik bir sıra ortaya çıkmaktadır. Bu şekildeki bu hiyerarşik yapının neden böyle olduğunu anlamak, şirketinizin yönetim buluşçuluğu taahhüdünü oluşturmada önemli bir adımdır, bu şekilni anlatmak için aşağıdan yukara doğru şunları ifade etmektedir.<sup>111</sup>



**Şekil 11: Yönetim İnovasyon/ Buluşçuluğu Kümesi**

Kaynak: Gary Hamel, Yönetimin Geleceği, s.43.

1. Piramidanın tabanında işletme(Operasyonel) inovasyon yer almaktadır. Hiper rekabet dünyasında işletme mükemmelliği şaşırtır. İşletme inovasyonu genelde haberleşme alt yapısının kalitesine dayanır. Ancak donanım ve yazılımdaki avantajlar hızla yaygınlaşır ve bu konudaki avantaj kaybolmasına yol açar.

2. Piramidin bir üst basamağı ürün inovasyonudur. Ürün inovasyonu bir şirketi çok iyi bir noktaya taşımada önemli bir faktördür. Ancak uygulanabilir bir patent koruması yok ise ürünün avantajlarını hızlı biçimde yok olacaktır sonuçta ürün inovasyonu bir şirkette nadiren sektör liderliğini sağlamaktadır.

<sup>110</sup> Yong MA, Shougui LUO, Management Innovation Capabilities Evaluation of Small and Medium-sized High-tech Enterprises in Shanghai, Fifth International Conference on Business Intelligence and Financial Engineering, (2012),p.641.

<sup>111</sup> Gary Hamel, Yönetimin Geleceği, (Mess Yayınları, Harvard Business School, 2007),43.

Örneğin, Nokiya'nın süper ince cep telefonu tasarımını geliştirmek, Samsung'un sadece birkaç yılını almıştır.

3. Kümenin daha yukarısında Stratejik inovasyonu vardır. Stratejik inovasyon bünyesinde yeni iş modelleri, yeni süreçler taşıyan bir kavramdır. Stratejik inovasyonlar sahiplerine çok büyük kazançlar sağlayabilir. Ancak açığa çıkartılması ve etkisiz hale getirilmesi çok zor değildir. Örneğin, Pegasus havayollarının pazarın alt segmesine hitap edecek ve hiç uçmayanların uçak yolcusu yapacak ucuz ve güvenli uçuş stratejisi kısa zamanda sektördeki, Atlas Air, İz Air gibi diğer havayolu şirketleri tarafından taklit edilmiştir.

4. Piramidin en üstünde yer alan yönetim inovasyonu ise kopyalanması zor ve benzeri bir avantaj yaratma kapasitesine sahiptir. Bunun temel nedeni ise bünyesindeki temel aykırılar taşımasıdır. Özellikle tepe yönetiminin geleneksel konumlarını sorgulaması ve köklü yönetim inançlarını terk edilmesini zorunlu kılması kopyalanma olasılığını oldukça azaltmaktadır.

#### **4.2.4.4. Yönetim İnovasyonunun Boyutları**

Yönetim inovasyonu yöneticilerin nasıl amaç belirttiği, nasıl karar verilmesini, aktivitelerin kordine edilmesini ve çabaların nasıl motive edilmesindeki yaptığı değişikliklerle ilişkilendirilir. Inovasyona gereklilik duyulduğunda, inovasyon kendi içerisinde değişikliklerin yapılması yönetim inovasyonunun gerçekleştiğini ifade etmez. (West and Farr, 1990). Örneğin, şirketler veya örgütlerdeki küçülme veya personel sayısını azaltarak büyüme bir örgüt için değişiklik getirse bile, eğer bu değişiklik değişmeyen yönetim şekilleriyle bağlı kaldığı takdirde, yönetim inovasyonu ile hiç de ilişkilendirilmez.<sup>112</sup>

Yönetim inovasyonunun gerçekleşmesi için, örgütlerdeki yönetim uygulamalarında değişikliklerin olması uygulanmakta veya uygulanacak olan yeni yönetim uygulamaları, süreçler ve ilişkilendirilen tekniklerde yaratıcılık ve yeniliklerin olmasıyla kontrol edilir. Birkinshaw et al 2008 senesinde, yönetim inovasyonu 4 tane farklı açıdan incelemiştir. Bunlar: kurumsal, modern, kültürel ve rasyonel açılarıdır.

---

<sup>112</sup> Ignacio G Vaccaro, Justin J.P. Jansen, Frank A.J. Van Den Bosch and Henk W. Volberda, Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size, Journal of Management Studies 49,p. 30-31.

Bu dört açıdan bakılan yönetim inovasyonu kendini yönetim uygulaması, yönetim süreçleri, yönetim yapısı gibi boyutlarla kendine ortaya çıkarmaktadır.

Yönetim inovasyonu belirleyen faktörler

1. Kendi kendine yöneten ekipler,
2. Yönetim uygulamaları,
3. Yönetim süreçleri,
4. Örgütsel yapı olarak sınıflandırılabilir.

Yönetim inovasyonunu oluşturan temel bileşenler aşağıda yer almaktadır.

### **1. Kendi kendini Yöneten Ekipler**

Yönetim inovasyonunun temelinde öncelikle cesaretli ve tutkulu olmak vardır. Çünkü yönetim inovasyonu büyük meydan okumalara karşı cesaretle, azimle, tutkuyla karşı çıkabilmeyi zorunlu kılmaktır.<sup>113</sup>

Kendi kendine yöneten ekipler kendinin örgüt içi fonksiyonlarından sorumlu olan ekiplerin tanıtımını, onlara öncelik tanınması ve örgütlerde karar verebilmelerini içerir.<sup>114</sup> Procter ve Gamble'deki kendi kendine yöneten ekipleri bileşenin uygulaması yönetim inovasyonunun 3 tane farklı yönden örnek oluşturuyor: Yönetim uygulamaları, yönetim süreçleri ve örgütsel yapı.

Kendi kendine yöneten ekipler tutkulu ve cesaretli olmakla beraber inovasyonu onların ve tüm çalışanların işi haline getirmekte kendi kendine yöneten ekiplerin bir özelliğidir.

Yönetim sistemlerini çalışanların tüm yeteneklerini her gün işlerinde kullanmayı isteklendirecek şekilde yeniden yaratmak ve böylece herkesin en iyi verdiği bir şirket oluşturmak ve en sonunda kendi kendine yöneten ekipleri yaratmak da yönetim inovasyonunun bir özelliği ve bileşenidir. Rasyonel açıdan bakılan yönetim inovasyonunun bu faktörü, yönetim inovasyonu ve yönetim inovasyonunu yürütecek bireylerin, organizasyonlarda örgütsel verimliliklerini nasıl yapacaklarına odaklanmaktadır.<sup>115</sup>

---

<sup>113</sup> Meltem Öztürk Göl, Ali Soylu, age,122.

<sup>114</sup> Bunderson J.S, Boumgarden. P, Structure and Learning in Self -Managed Teams: “Why Bureaucratic Teams Can Be Better Learners”, Organization Science, 21, (2010), p.609.

<sup>115</sup> Chandler, A.D, Strategy and Structure: Change in the history of the industrial enterprise, Cambridge, MA:MIT press, 1962.

## **2. Yönetim Uygulamaları**

Yönetim uygulamaları yöneticilerin kendi işinin bir parçası olarak ve gündün güne kendini sorguluyarak neleri yaptığını, objektiflerin ve birleşik prosedürlerin belirlenmesi, görevlerinin ve fonksiyonlarının düzenlenmesi, yetenek oluşturması, hissedarların farklı ihtiyaçlarının karşılanması vb. ifade eder.

Yöneticiler yönetim biçimlerinde alışılmadık ama etkin yönetim uygulamaları olan kuruluşların deneyimlerinden yararlanması da yönetim uygulamalarının olmazsa olmazlarındanır.

Yönetim inovasyonunun bu faktörü yönetime kurumsal açıdan bakılmaktadır ve özellikle yönetsel fikirler ve uygulamaların gerçekleşeceği sosyo ekonomik koşullara önem vermektedir.<sup>116</sup>

## **3. Yönetim Süreçleri**

Yönetim süreçleri yöneticilerin rutin olarak işlerini yürütülmesi, soyut düşüncelerin işleme uygun hale dönüştürülmesi, bunlar genelde stratejik planlar, proje yönetimi, performans değerlendirilmesini içeren rutinlerdir.

Yönetim süreçlerinde yönetim inovasyonu olarak yaratıcı düşüncüyü kısıtlayan yönetim dogmalarını ortadan kaldıran bir süreç oluşturmağı gerek duyulmaktadır. Yönetim süreçlerinde yeni yaklaşımlar ortaya çıkarabilecek yeni yönetim ilkelerini oluşturmak da yönetim inovasyonu süreçlerinde önemli rol oynamaktadır.

## **4. Örgütsel Yapı**

Yönetim inovasyonunda örgütlerde bahsedilen örgütsel yapı, örgütlerin iletişimi nasıl düzenlemesi, kendi çalışanların çabalarını ve gayretlerinin nasıl sıralanması ve ondan yararlanmasını içerir.<sup>117</sup> Süreç olarak sürekli inovasyona odaklı çalışan sistematik bir inovasyon yaklaşımına sahip bir örgüt yapısı oluşturup yönetim inovasyonunun oluşması ve gerçekleşmesine örgütsel yapı da önemli rol oynamaktadır.

---

<sup>116</sup> Gary Hamel, Julian Birkinshaw, age, p.825-845.

<sup>117</sup> Birkinshaw, J. and Mol, M.J., How management Innovation Happens, MIT Sloan Management Review 47, p:81

### 4.3. İnovasyon Süreçleri

Başarılı girişimciler veya inovatörler zaman geçtikçe teknik kaynaklar ve yönetsel becerileri elde etmekte ve toplamaktadırlar. Bu süreçte, yapma, kullanma, diğer şirketlerle çalışma, müşterilerden sorma gibi öğrenme fırsatları bulunmaktadır. En başarılı şirketler veya işletmeler rekabet avantajını elde ederek ayakta kalmaları ve sürdürülebilir bir organizasyona gelebilmesi için inovasyon süreçlerinden geçmesi tartışılmaz bir konu haline gelmiştir.

İnovasyon, var olan formlardan niteliksel açıdan farklı olarak düşünülmüş ve gerçeğe taşınmış yeni bir fikrin bir süreçten geçmesi sonucu oluşan değer olarak düşünülebilir. Dolayısıyla yeni bir fikrin ortaya çıkmasından kullanıcılar açısından değer ifade eden bir unsurun oluşturulmasına kadar geçen süreç inovasyon süreci olarak adlandırılabilir.<sup>118</sup>

İnovasyon aşamaları tarih boyunca farklı araştırmacılar tarafından ele alınmış ve farklı aşamalarla değerlendirilmiştir.

Flynn (1985) inovasyon sürecini fikir oluşturma, ön eleme ve uygulama şeklinde sıralamaktadır.

Pierce ve Delbecq (1977) inovasyon sürecinin örgütü değişime götürecek bir fikrin veya önerinin ortaya çıkması, fikir veya önerinin örgütün karar alıcıları tarafından benimsenerek gerekli kaynakların aktarılması ve nihayet benimsenen fikrin uygulanıp, örgütün süreklilik arz eden bir davranış biçimi haline getirilmesi şeklinde sıralanan üç aşamadan oluştuğunu belirtmektedirler.

Becker ve Whisler<sup>119</sup> inovasyon sürecini, yeniliği tetikleyici unsurların ortaya çıkması, fikrin kavramsallaştırılması, fikrin örgütteki diğer bireylere resmi olarak sunulması ve fikrin benimsenmesi ya da reddedilmesi olmak üzere dört adımda kurgulamışlardır.

McDaniel(2000) inovasyonun gelişim aşamalarının araştırma, geliştirme, uygulama ve ticarileştirme şeklinde ele alınabileceğini belirtmektedir.

Jones (1995) ve Von Stamm (2008) ise inovasyon sürecini inovasyon stratejilerinin geliştirilmesi, yenilik fikirlerinin toplanması, fikirlerin

---

<sup>118</sup> Ruud T. Frambach and Niels Schillewaert; "Organizational Innovation Adoption: A Multi-Level Framework of Determinants and Opportunities for Future Research", Journal of Business Research, Vol.55,(2002), p.164.

<sup>119</sup> Selwyn W. Becker and Thomas L. Whisler; "The Innovative Organization: A Selective View of Current Theory and Research", The Journal of Business, Vol. 40, No. 4,(1967), p. 466.

değerlendirilmesi ve ayıklanması, ticari analiz, geliştirme, pazar testleri ve ticarileştirme şeklinde sıralanmaktadır.<sup>120</sup>

Inovasyon süreci dört aşamadan ele alınabilir. Inovasyon aşamaları: fırsatların keşif edilmesi, fikirlerin üretilmesi, test ve uygulama aşaması ve en sonunda ticarileştirme olarak dört aşama ile incelenecektir.

#### **4.3.1. Fırsatların Keşfedilmesi**

Inovasyon sürecinin ilk aşaması olan fırsatları keşfetme çevredeki değişim potansiyelini keşfetme ve belirlemektir. Bu fırsatlar yeni teknolojik fırsatlar veya pazarı bir bölümün değişmekte olan taleplerini ve ihtiyaçlarını olabilir. Bu değişimler yasaya ilişkin baskılar veya rekabet hareketlerinden ortaya çıkmaktadır. Çok inovasyonlar birkaç faktörün aynı zamanda rol oynamalarıyla ortaya çıkmaktadır. Bunların bazıları inovasyonun itici gücü ile ortaya çıkan değişime olan gerekliliğinden, bazıları ise yeni fırsatların bastırmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu aşamadaki önemli soru “Araştırma - inovasyon için nasıl yeni fırsatlar bulabiliriz?”dir.<sup>121</sup> Elde edilen geniş bilgi havuzuy inovasyon yönetiminin fark etme, uygulama veya bilgi havuzundan bilgileri seçme turbulanstan nasıl kurtulma gibi durumlar için çok önemli rol oynamaktadır.

Bir firma sürekli inovatif fikirleri üretmek için, fırsatlar belirlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu fırsatlar çalışanların inovatif düşüncülerinden, müşterilerin görüşlerinden, rakip işletmenin çalışma durumundan, yukarıda ifade ettiğimiz gibi yeni teknolojinin kullanımından ve tedarikçilerden esinlenebilir. Uluslararası bazıda yapılan inovasyonla ilgili yapılan en yeni araştırma sonuçları da fırsatları yakalamada etkin ve önemli rol oynayabilir.

#### **4.3.2. Fikirlerin Geliştirilmesi**

Fikirlerin üretilmesi veya geliştirmesi aşaması, kişilerin mevcut düşünce ve tarzları dışında olayların farklı açıdan değerlendirilmesi sonucunda mevcut bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin farklı bakış açılarına göre durum analizinin yapılması, yeni fırsatları ve problemlerin algılanması sorgulanması ile ilgilidir.<sup>122</sup>

---

<sup>120</sup> Durdu Mehmet Bıçkes, age, 100.

<sup>121</sup> Joe Tidd, John Bessant, Managing Innovation, 4th Edition, (England: 2009), p. 79-80.

<sup>122</sup> Serkan Kılıç, age, 120.

İnovasyon doğal olarak risklidir. Çok gelişmiş ve büyümüş firmalar bile limiti olmayan bu riskleri almayabilir. Bu yüzden çeşitli pazar ve teknolojik fırsatlar için seçilen bazı seçenekler çok önemlidir. Bu seçenekler işlemenin büyük pazar stratejileri ile uyuşması ve teknik ve pazar rekabetinin üzerinde inşa edilmesi gerekmektedir. Bu aşamanın amacı, inovasyon düşünceleri için kullanılan girdilerin işletmenin büyümesi ve gelişmesi için fayda sağlaması ve ileride uygulanabilir bir hale dönüştürülmesi yeterlilik arz etmektedir.

#### **4.3.3. Test ve Uygulama**

Bu aşamada, kavramlaştırılmış aşamasında yeni fikrin biy araya toplanması sonucunda bunlarla ilgili içsel öngörüler yapılır ve yeni fikirler işletmenin inovasyon yapılabilir hale getirilmesi gerekir. Test uygulama aşamasında fikir değerlendirilirken bunların farklarına göre ayrılık çözüm ve bulmaktan ziyade fikirlerin değerlendirilmesi, seçilmesi ve tek bir noktaya birleştirilmesi gerekir. Bu bağlamda pratik çözümler ve planlar, soyut fikirlere ve alternatiflerden geliştirilir ve teste tabi tutulur.

Geliştirilmiş fikirlere yola çıkarak, eğer yeni ürün geliştirilip, yaygınlaştırılmış ve bu ürünün müşteri kabul oranı yüksek ise işletme bu durumdan memnun olacaktır. Burdaki temel nokta müşterilerin yeni ürünle ilgili düşünceleridir. Artık bu noktada, ürünün üretimi, dağıtım ve sunumuna ilişkin herhangi bir problemle karşılaşırsa bu problemlerin giderilmesi gerekmektedir.<sup>123</sup>

Bu aşamada cevap verilmesi gereken soru “Bu yeni fikirleri nasıl ürün haline dönüştürecez?”dir.

Bu aşamanın en önemli noktası müşteri ihtiyacını doğru tespit etmek ve anlayabilmektir ve bunu kolaylaştıran bir metotsa, inovatif ürün kullanıcıları bu doğru içine getirmektir. Kullanıcıları bu döngü içine sokmak, işletmenin inovatif süreçlerinde önemli rol oynamakla beraber, bu süreçlerin ve yeni ürünün kolay benimsenmesi ve bir sonraki ürünü işaretleştirme aşaması için çok katkıda bulunacaktır.

---

<sup>123</sup> Duran Cengiz, Metin Saraçoğlu, Yeniliğin Yaratıcılıkla olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süresi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1,(2009),57-71.



#### 4.3.4. Çözümleştirilmesi ve Ticaretleştirme

Ticarileştirme aşamasında, bir önceki uygulama aşamasında test edilen ve başarılı bulunan ürünler, tam anlamıyla pazara sunulurlar. Bu aşamada işletmenin kâr beklentisi olup olmaması gerektiğine ilişkin görüşler yönetim literatüründe farklılıklar göstermektedir. Zaman zaman ticarileştirme aşamasının gerçekleşmiş olması için sadece mal veya hizmetlerin pazara sunulmasının yeterli olacağı savunulurken, zaman zaman da pazara sunulan mal ve hizmetlerden bu aşamada kâr elde edilmesi gerekliliği savunulmaktadır.<sup>124</sup>

Bu aşamada bu “inovatif düşüncülerle ürettiğimiz bu üründen nasıl bir karlık sağlayabiliriz?” dir.

Bu aşamadaki en önemli gereksinim bitmiş projeden öğrenmeye meyilli olmaktır. Tamamlanmış projeler sürekli gözden geçirilmesi ve denetime tabi tutulması gerekmektedir. Ama bu aşamadki gözden geçirme “sorumluyu suçlamak” değil, yanlışlıklar ve problemleri örterek işletme için en doğru olan yönetim planları ve inovatif düşünceleri çoğaltmaya çalışmaktır. Öğrenme bu aşamada oldukça önemli rol oynamaktadır. Örneğin, yeni ürünlerin özellikleri ve üretim teknolojileri öğrenmek ve takip etmek organizasyona teknolojik bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

---

<sup>124</sup> Durdu Mehmet Bıçkes, age,102.

## 5. FİRMA PERFORMANSI

### 5.1. Performans ve Firma Performance Kavramları

#### 5.1.1. Performance Tanımları

Performans yönetim araştırmalarında çok önemli bir yapıdır. Performansın tanımı araştırmacıların bakış açısının farklı olmasından dolayı bir-birinden farklı olabilmektedir. Konuyla ilgili literatür taraması yapıldığında, işletmelerde birçok disiplinle ilgili birçok çalışma yapıldığı ortaya çıkmaktadır. Teorik veya uyulamalı araştırmalarda geniş bir biçimde ele alınan bu konu belirsizliği korumaktadır ve uzlaşmış bir tanımlı bulunmayan bir kavram olarak bilinmektedir.

Performans sözcüğü, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve işlevine göre “etkinlik”, “verim”, “çıkıtı” kavramlarıyla, bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir. Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir.<sup>125</sup>

Performans, genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilenleri “nicel veya nitel” olarak belirten bir kavram olarak tanımlanır. Sonuç, mutlak ya da göreceli olarak açıklanabilmektedir. Örneğin, bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da sıralamadaki yeri, bir üretim miktarı ya da gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı gibi.<sup>126</sup>

Bir iş siteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmaktadır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da

---

<sup>125</sup> Helvacı, M. A., Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,(2002),155-169.

<sup>126</sup> Umut Avcı, İşletmelerde Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Performance İlişkisi, (İsparta:Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi,2005), 91.

tanımlanabilir.<sup>127</sup>

Sözlük anlamı olarak performans, yapma, beceri, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelme ve kendi üzerine düşen görevi etkin bir şekilde yerine getirme olarak tanımlanmaktadır. İşlevsel olarak performans, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçların gerçekleştirilme derecesidir.<sup>128</sup>

Performansın tarihsel gelişimine bakıldığında farklı yazarlar performansı farklı açılardan incelemiş ve birbirinden farklı tanımlamıştır.

1989 senesinde, Cordero<sup>129</sup> Performansı örgütün araştırma ve geliştirme açısından etkinlik ve verimlilik olarak tanımlamıştır. Burdaki etkinlik amaçlara ulaşmada belirleyici olan çıktılardan ölçünmesi olarak belirlenirken, verimliliği çıktılardan üretilmesinde minimum düzeyde girdi kullanıp kullanılmadığını belirlemek için kaynakların ölçünmesi olarak tanımlanmıştır. Yani Cordero'a göre performans etkinlik ve verimliliklidir.

1996'da Neely performansı amaçlı bir faaliyetlerin verimliliği ve etkinliği olarak tanımlamıştır ve çalışma odağını işletme üzerinden olduğunu belirtmiştir.

1998'de Rostadas performansı etkinlik, etkenlik, kalite, verimlilik, çalışma hayatının kalitesi, inovasyon ve karlılık ve bütçeye uygunluk şeklinde sıralanan yedi performans kriteri arasındaki karşılıklı ve karmaşık ilişkisi olarak tanımlamış ve bu tanımda örgütsel sisteme odaklanmıştır.

1999'da Dwight, performans belirlenmiş bir amaca ulaşma düzeyi olarak tanımlamıştır.<sup>130</sup> Günümüzde artan rekabet koşullarında insan kaynakları konusunda hedeflere ulaşabilmede her kesim tarafından kabul edilen bir performans yönetim sisteminin kurulması ve bunun işletmelerce işler hale getirilmesi gerekmektedir. <sup>131</sup>

Pitt ve Tucker (2008) ise performans kavramını, bir sürecin içerisindeki aktivitelerin nasıl ve ne düzeyde gerçekleştirilebildiği veya spesifik bir amacın başarıya süreci sonucunda ulaşılan çıktılardan etkinlik düzeyi olarak

---

<sup>127</sup> Zühal Akal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetim, 4.Baskı, (Ankara:2000),1.

<sup>128</sup> Mahmut Özdevecioğlu ve Sevgi Kanıgür, Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri, KMU İİBF Dergisi, Yıl: 11, Sayı: 16,(2009),57.

<sup>129</sup> Cordero, R., The measurement of innovation performance in firm: An overview, Research Policy, Vol:19, No:2, (1990),185-192.

<sup>130</sup> Dwight, R., Searching for real maintenance performance measures, Journal of Quality in Maintenance Engineering, Vol:5, No:3,(1999),258-275.

<sup>131</sup> Akdoğan, A., Demirtaş, Ö., 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1(23),(2009),49.

tanımlamaktadırlar.<sup>132</sup>

Genel bir tanımlamayla performans, bir işi gerçekleştiren bir bireyin, bir grubun ya da bir işletmenin, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye ulaşabildiği başka bir ifade ile neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel şekilde anlatımıdır. Başarı ve başarımlar terimleri ile de ifade edilen performans, işgörenin kendi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir.<sup>133</sup>

---

<sup>132</sup> Michael Pitt ve Matthew Tucker, Performance Measurement in Facilities Management: Driving Innovation?, Property Management, V6l. 26, No. 4, (2008), p. 243.

<sup>133</sup> Mehmet Fatih Aslan, İşletmelerde Bilgi Paylaşımı, İnovasyon ve Firma Performansı: Gaziantep İlinde Bir Araştırma, Yüksek Lisan Tezi, Gaziantep Üniversitesi,(2014),45.

**Tablo 8: Performans ve Performansla İlgili Tanımlar**

| Yazar(lar)                | Tanımlanan Unsur     | Tanım  | Çalışma Odağı        |
|---------------------------|----------------------|--|----------------------|
| Cordero 1989.             | Performans           | Etkililik: Amaçlara ulaşmada belirleyici olan çıktıların ölçülmesidir.<br>Verimlilik: Çıktıların üretilmesinde minimum düzeyde girdi kullanılıp kullanılmadığını belirlemek için kaynakların ölçülmesidir. | Ar-Ge,<br>Örgüt      |
| Neely 1996.               | Performans           | Amaçlı bir faaliyetin verimliliği ve etkililiğidir.  | İşletme              |
| Rolstadas 1998.           | Performans           | Etkililik, etkenlik, kalite, verimlilik, çalışma hayatının kalitesi, inovasyon ve kârlılık ve bütçeye uygunluk şeklinde sıralanan yedi performans kriteri arasındaki karşılıklı ve kompleks ilişkidir.     | Örgütsel sistem      |
| Dwight 1999.              | Performans           | Belirlenmiş bir amaca ulaşma düzeyidir.  | Genel                |
| Clark; Fujimoto 1991.     | Performans boyutları | Toplam ürün kalitesi, teslimat süresi ve verimlilik.   | Ürün geliştirme      |
| Emmanuelides 1993.        | Performans boyutları | Geliştirme zamanı, geliştirme verimliliği ve toplam tasarım kalitesi.  | Ürün geliştirme      |
| Moseng; Bredrup 1993.     | Performans boyutları | Etkililik, etkenlik ve adaptasyon yeteneği.  | Üretim               |
| Doz 1996.                 | Performans boyutları | Geliştirme odağı, geliştirme hızı ve ar-ge etkinliği.  | Ürün geliştirme      |
| Neely et Al. 1996.        | Performans boyutları | Zaman, maliyet, kalite ve esneklik.  | Üretim               |
| Sinclair; Zahiri 1996.    | Performans ölçümü    | Başarılı örgütlerin ve bireylerin hedeflerini nasıl başardıklarının belirlenmesi sürecidir.  | Örgütler, Bireyler   |
| Van Drongelen; Cook 1997. | Performans ölçümü    | Şirketin hedeflerini ve planlarını gerçekleştirme düzeyi ile bu düzeyi etkileyebilecek faktörler hakkında gerekli enformasyonun elde edilmesi ve analizidir.   | Genel                |
| Goldschmidt 1995.         | Tasarım verimliliği  | Etkenlik ve etkililik.   | --                   |
| Duffy 1998.               | Tasarım verimliliği  | Etkenlik ve etkililik.   | Mühendislik tasarımı |
| Andreasen; Hein 1987.     | Etkenlik             | Maliyetlerde artışa neden olan giderlerdeki artış oranıdır.  | Ürün geliştirme      |
| Griffan; Page 1993.       | Verimlilik           | Mükemmel kaynak kombinasyonunun nasıl sağlandığının ve arzulanmış spesifik sonuçlara ne kadar ulaşıldığının bir ölçüsüdür.   | Genel                |

Kaynak: Durdu Mehmet Biçkes, 2011.

### 5.1.2. Firma Performans Tanımı

Firma performansı yeni yönetim sistemleri, davranış bilimleri, değerlendirme metodlarının gelişmesiyle birlikte sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Bu süreçlerde bazı performans değerlendirme ve oluşturma teorileri ve boyutların ortadan kalmıştır ve yeni performance değerlendirme boyutları ve ölçekleri ortaya konulmuştur. Bu gelişim kısaca, en düşük maliyette en çok üretim ve yüksek karı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüz rekabetçi koşullarının gereği olarak müşterinin doyumunu, kaliteyi, yeniliği vb. çok farklı ölçütlere ağırlık vererek geleceğin örgütünü hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir.<sup>134</sup>

Firma performansı veya örgütsel performans performanstan farklı bir anlam taşımaktadır. Örgüt bazında ele alınan performans belirli bir dönemin sonundaki çıktı veya faaliyetlerin meyvesidir. Bu sonuçlar veya çıktılar, işletmenin belirlediği amaçlara ulaşma derecesi veya seviyesi olabilir. Bu açıdan bakıldığında, firma veya örgütsel performans, örgütsel amaçlarını gerçekleştirme sürecindeki sarf edilen çaba olarak yorumlanabilir.

Firma performansını belirlemek için, örgütün çıktıları ve faaliyetlerin sonuçlarının, işletmenin daha önce belirlediği hedeflere ulaşip ulaşmadığını ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Açık sistem olan işletmelerde örgütün performansını belirlemek oldukça zordur.

Firma performansı, finansal performans, operasyonel performans ve örgütsel etkinlik olmak üzere üç temel düzeyde ele alınan çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanmaktadır.<sup>135</sup> Örneğin, bazı işletmelerde, finansal performans yeni ürünlerin satış oranının sonuçları, verimliliği, işletme sermayesi ve aktif getirici oranının ölçüyle firma performansı ölçmektedir. Ayrıca, yatırımdan gelen kar, hisse kazancı, vergi sonrası net kar aynı şekilde finansal performans ölçümde kullanılmaktadır.

Operasyonel performans göstergeleri olarak, yatırım geri dönüş oranı, kârlılık artışı, satış hacmi, pazar payı, çeşitlendirme, ürün geliştirme vb. gibi pazar temelli ölçütler kullanılmaktadır. Örgütsel etkinlik ise işgören tatmini, kalite ve sosyal sorumluluk gibi paydaş temelli ölçütler ile değerlendirilmektedir.

---

<sup>134</sup> Zühal AKAL, age ,8.

<sup>135</sup> Stuart Hart and Catherine Banbury, "How Strategy-Making Processes Can Make a Difference", Strategic Management Journal, Vol. 15, No. 4, (1994), p. 258.

Stratejik yönetim açısından firma performansının teorik, deneysel (görgül) ve yönetsel açıdan önem arz ettiği söylenebilir. Teorik açıdan firma performansı stratejik yönetimin merkezini oluşturur. Teoriler açık ya da örtülü bir şekilde performans hedeflerinin altını çizer. Deneysel açıdan, strateji çalışmalarının birçoğu firma performansının yapılandırılması üzerine odaklanmıştır. Yönetsel açıdan firma performansı, performansın geliştirilebilmesi için çok sayıda reçeteler sunar.<sup>136</sup>

Genel olarak firma performansı bir işlemenin amaçlı bir faaliyetin etkinliği ve verimliliği, etkenliği, çalışma hayatının kalitesi, inovasyon, karlılık ve bütçeye uygunluk, işletmenin daha ince belirlemiş olduğu amaçlarına ulaşip ulaşmadığını belirleme süresi ve çıktıların üretilmesini minimum düzeyde girdi kullanıp kullanmadığını belirlemek için kullanılan kaynakların ölçümüdür.

## **5.2. Firma Performansı Boyutları**

### **5.2.1. Hizmet İşletmelerinde Performans Boyutları**

Örgütlerde performans anlayışı günümüze kadar gelişen ve değişen bir süreç izlemiştir. Bu değişim sürecinde önem kazanan, önemini kaybeden, yeniden geliştirilen veya işletmelerin performansına daha fazla önem kazandıran performans anlayışı oluşmuştur. Bir sisteme bakış açısıyla, bir ürünün girdi, dönüşüm, çıktı ve feedback'ten oluşan dört tane sistematik süreçle ilgilenme kabiliyeti olarak tanımlanan performans anlayışının, daha sonra bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerdeki değişimlerden etkilenen bir tapı olarak kabul edilebilir.

Firma performansı araştırmacılar tarafından farklı bakış açısı ve farklı boyutlarda incelenmiş ve zamanla işletme performansına yeni boyutlar eklenmiştir. Eklenen bu boyutlar eski boyutların yerini alarak, işletmedeki faaliyetlerden etkilemiş ve örgütteki beklenti ve sorumlulukların fazlaştıran kenini önemini dahada arttırmıştır.

Drucker'a göre, firma performansı: müşteri hoşnutluğu, çalışan performansı, yenilik, yönetim gelişimi, iç verimlilik, sosyal sorumluluk ve işletme bütçesi olmak üzere yeni ana boyutla firma performansını araştırmıştır.

Peters ve Waterman, sekiz tane ortal özelliği firma performansını etkileyen boyutlar olarak sıralamıştır. Bunlar etkinliğe yönelme, müşteriye yakınlık, otonomi

---

<sup>136</sup> Durdu Mehmet Bıçkes, age,132.

ve girişimcilik, insanlar aracılığıyla verimlilik, değer motivasyonu, basit yapı, kendi işine bağlılık ve hem katı hem esnek olma özelliğidir.

Pascale ve Athos ise 7S modeliyle firma performansını etkileyen boyutları ortaya koymuştur. Bunlar sistem, strateji, stil, eleman, yetenek ve ortak değerler üzerinden çalışmak'tır.

Killmann firma performansını etkileyen boyutları geleceğin örgütlerinde çok büyük önem taşıyan 5 yol olarak ele almıştır. Killmann'e göre, firma performans boyutları kültür, yönetim becerisi, takım kurama, stratejik yapı ve ödüllendirme sistemiyle firma performans boyutlarını ön plana çıkarmıştır.

Deming, önemli performans boyutları olarak 14 tane noktaya araştırmıştır. Deming'e göre firma performansı: ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde karlılık yaratmak, yeni felsefeyi benimsemek, kaliteyi sağlamak için muayete bağımlılığına son vermek, sadece fiyat temeline dayalı işletme değerlendirme uygulamaları terk etmek, tek bir tedarikçi ile çalışarak toplam maaliyeti en aza indirmek, planlama, üretim ve hizmet süreçlerini sürekli ve kararlılıkla geliştirmek, işbaşı eğitimi kurumlaştırmak, liderliği uygulamak ve kurumlaştırmak, korkuları yenmek, elemanlar arasındaki engeli kaldırmak ve yıkmak, sloganları, özendirmeleri, çalışanlar için hedef belirlemeyi ortadan kaldırmak...vb. gibi noktalardan firma performansını ele almıştır.<sup>137</sup>

Tworik ve Tworik ve McGivern (1997) örgütsel performansın boyutlarının ekonomik ve örgütsel olmak üzere iki temel görüşe dayandığını ve tüm performans boyutu sınıflandırmalarının bu iki görüş çerçevesinde değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir. Ekonomik görüş, firmanın rekabetçi konumu gibi dış pazar faktörlerinin önemini vurgularken; örgütsel görüş ise davranışsal ve sosyolojik paradigmanın yapılandırılması ve bunların çevreyle uyumlaştırılması ile ilgilenmektedir.<sup>138</sup>

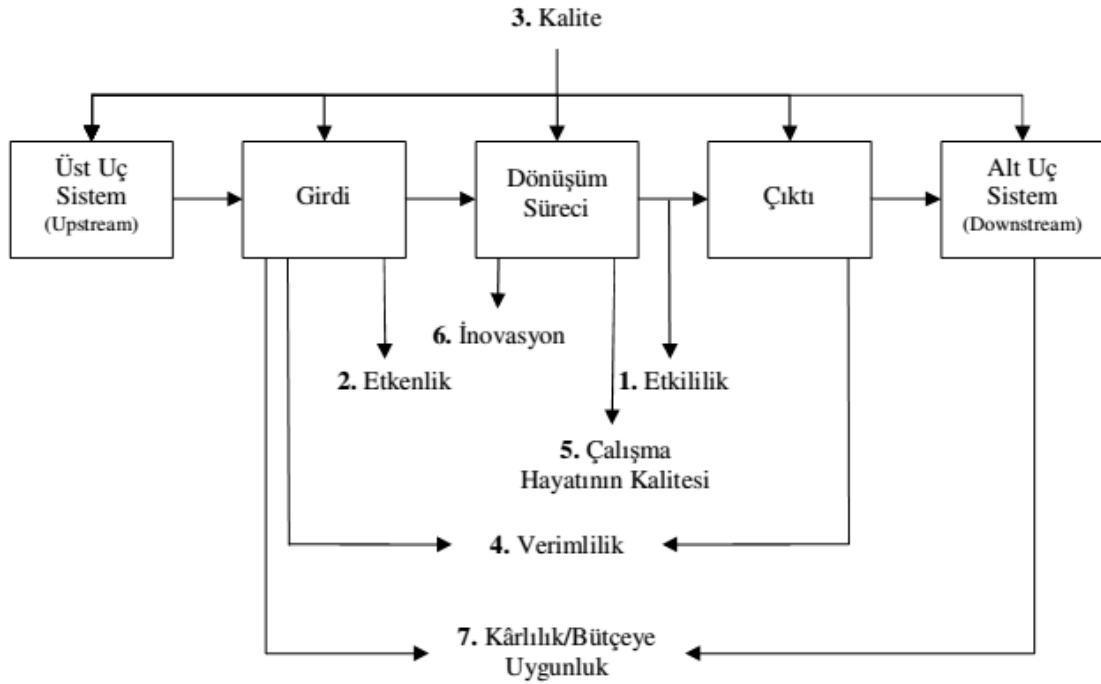
Firma performansının boyutlarını ortaya koyan klasik ve temel modeller ilk olarak Sink ve Tuttle tarafından 1989 yıllarda ele alınmıştır. Sink ve Tuttle yedi performans kriteri arasındaki karmaşık ilişkiyi ortaya koymuştur. Performans kavramına yönelik olarak en çok bilinen ve kullanılan yeni temel boyutu aşağıdaki gibi açıklamıştır. Bu yedi temel boyutlar: Etkililik (Effectiveness), Etkenlik (Efficiency), Kalite (Quality), Verimlilik (Productivity), Çalışma yaşamının kalitesi

<sup>137</sup> Hümeýra Töre Başat, Performans Prizması, 1.baskı, (İstanbul: Sistem Yayıncılık,2010),24.

<sup>138</sup> Durdu Mehmet Bıçkes, age,135.



(Quality of work life), Yenilik (Innovation), Karlılık ve Bütçeye Uygunluk (Profitability and Budgetability)lardır.



**Şekil 12: Firma Performansı Boyutları Arasındaki İlişki**

Kaynak: Durdu Mehmet Biçkes, age, s.136.

#### 5.2.1.1. Etkililik (Effectiveness)

Etkililik amaçlara ulaşmanın derecesini ifade eden bir kavramdır. Dönem sonund elde edilen sonuçlar ile önceden planlanan sonuçlar ne kadar yakın ise etkinliğin derecesinin yüksek olduğunu göstermektedir. Uygulamalarda “doğru şeyle, doğru zamanda, yüksek nitelikte yapmak” olarak ta açıklanabilir. Kısacası, beklenen çıktıyla, asıl çıktının belli bir oranının olması şeklinde ifade edilmektedir.

Etkililik amaçlar doğrultusunda tanımlanan bir ifadedir. Etkililik bir sonuç analizi olarak, amacın gerçekleşme düzeyini açıklar. Eğer çıktılar amacı gerçekleştirme düzeyini açıklamada zayıf kalırsa, sonuçlar üzerinden değerlendirme yapılmalıdır.

Etkinlik kavramı ulaşacak çıktı amacı, yeni bir performans standartlarının başarılması veya bütün kısıtlamalar kaldırıldığında olanaklı olan ideal potansiyeli içermektedir. Etkinliğin iki tane düzeyi vardır. Birincisi, daha iyi bir örgütlenme daha yüksek performans standartlarına ulaşılması, ikincisi, hem içsel hem de dışsal

kısıtlamalar ortadan kaldırılırsa, ideal potansiyelin hedef olarak alınması'dır. <sup>139</sup>

### **5.2.1.2. Etkenlik (Efficiency)**

Etkenlik, örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşma amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur.<sup>140</sup>

Etkenlik bu tanımla görüldüğü gibi “amaçlara” yönetlik bir kavramdır. Amaçların gerçekleştirme düzeyini işletmenin çıktıları ile daha doğru bir deyişle elde edilen sonuçları ile ilişkilendirerek belirler.

Etkenliğin içelidiği amaçlar genelde firmanın uzun vadeli amaçlarıdır. Çünkü önceden belirlenen planların hedeflere ulaşp ulaşmadığını bilmek için uzun bir vade gerektirir. Performansı ölçümü ancak bu şekilde gerçekleşebilir.

Etkenlikle ilgili tanımlara tam bir açıklık kazandırmak için amaç, sonuç, çıktı, görev, etkinlik gibi kavramlar arasındaki bağıntıyı ortaya koymak gerekmektedir. Etkinlik daha önce de verildiği gibi işletmenin kısa ve uzun dönemli amaçlarına ulaşmak için yerine getirdiği görevlerin sonuçlarının dolaylı bir göstergesidir.

Amaçlara ulaşma ve görevleri yerine getirmek için kullanılan araçlar etkinliklerdir. Etkinliklerin sonucu çıktı olarak tanımlanan ürün ve hizmetlerdir. Sonuçlar, çıktılar elde edilen nitel ve nicel değerlerin ifadesidir.

Etkenlik ölçümleri en basit açıklama ile işletmenin gerçekleştirmeyi amaçladıkları ile elde ettikleri arasında yapılan bir karşılaştırmadır. Bu ilişki:

Etkenlik = Gerçekleşen Çıktı/Beklenen Çıktı (sonuç)'ile gösterilebilir.

### **5.2.1.3. Kalite (Quality)**

Kalite kavramı çok geniş bir kapsamda tanımlanmaktadır. Bu yüzden kalite'yi tanımlamak oldukça zordur. Farklı tanımlar kaliteyi değişik yönden incelemektedir.

Kalite “verimlilik, maliyet azaltma, stratejik düşünce, kriz düşmeme, esneklik, bir programa uyma, insana yatırım, sürekli geliştirme, gelecek, yaşam felsefesi, çalışanlara ve müşterilere saygı, yönetim tarzı, rekabet gücünü yükseltme, israfın önlenmesi, kullanıma, beklentiye ve gereksinime uygunluk” gibi farklı şekillerde

---

<sup>139</sup> Hümeyra Töre Başat,age,27.

<sup>140</sup> Zühal Akal,age,15.

tanımlanmıştır.<sup>141</sup>

Kalite, diğer bir ifadeyle kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlerde kullanım uygunluğunu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmenin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak hazırlayan bir performans boyutudur.<sup>142</sup>

Kalite çok boyutlu bir kavramdır. Garvin'e (1984) göre kalite: performans veya işlevsellik, uygunluk, güvenilirlik, dayanaklılık, hizmet görürlük, estetik ve itibardan ibaret 7 tane alt boyuttan oluşmaktadır.

Performans veya işlevsellik: ürünün görevi yetine getirme niteliği'dir.

Uygunluk: ürünün belirlenmelerine, belgelerine ve standartlara uygunluk derecesi,

Güvenirlik: ürünün kullanım ömrü içindeki performans sürekliliği,

Dayanaklılık: ürüne yönelik sorun ve şikâyetlerin kolay çözümlenebilirliği,

Estetik: ürünün albenisi ve duygulara seslenebilme yeteneği,

İtibar: ürünün geçmişi ve marka ve moda değeri.

Kalite kavramına yukarıda açıklananlar çerçevesinde yaklaşıldığında kalite boyutunun üretim sürecine, ürün özelliklerine, örgüt içindeki diğer etkinliklerin gerçekleştirilmesinde ve örgüt dışına sunulan ürün ve hizmetlerin satışı sonrasındaki hizmetleri kapsayan tüm alanlara ölçünmesi gerekir.

#### **5.2.1.4. Verimlilik (Productivity)**

Verimlilik'e genel bakıldığında, doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmek ve bunu bir yaşam biçimi olarak kabul etmektir. Verimlilik en az kaynak veya maliyet ile çok kazancı elde etme şeklinde ifade edilen bir durumdur.<sup>143</sup>

Başka bir ifadeyle, bir işletmenin üretim sürecinde üretimden önce planlanan amaçlardan ve standartlardan sapmadan en az girdiyle en çok sunuç elde etmektir. Geleneksel olarak, çıktıların girdilere oranı olarak tanım yapılabilir. Bu formülün anlamı, elde edilen çıktıların bu çıktıları elde etmek için katlanılan girdilere oranlanmasıdır. Bu oranın yüksek çıkması verimliliğin yüksek olması anlamına

---

<sup>141</sup> Peker, Ö., Aytürk, N., Etkili Yönetim Becereleri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir, (Yargı Basım Yayın Dağıtım LTD. ŞTİ,2000),29.

<sup>142</sup> Zühal Akal,age,28.

<sup>143</sup> Tangen, S., Performance Measurement from Philosophy to Practice, International Journal of Productivity and Performance Management, (2004), 726-737.

gelmektedir ve işletme verimli çalıştığı anlamına gelmektedir. Verimlilik neden ölçünür? Bunun nedenleri üretimi yakından kontrol etmek, sapmalar varsa düzeltmek, zamandan, hammadde ve malzemedan artmasını sağlamak, maliyeti düşürmek ve üretilen miktarı arttırmaktır.<sup>144</sup>

Verim, etkenlikte olduğu gibi işletmelerin çıktıkları ile değil girdileri ile yani kaynak tüketimi ile ilgilidir. Amaçlara değil, araçlara yöneliktir. Diğer bir deyişle, işletmenin hedef ve amaçları ile ilgili değildir. Örgütte yapılanlar ne olursa olsun verim boyutu ile değerlendirilen, yapılanların en iyi ve doğru biçimde, en düşük kaynak tüketimi, en düşük maliyet, en az israf ile gerçekleştirilmiş olup olmadığıdır.<sup>145</sup>

### 5.2.1.5. Çalışma Yaşam Kalitesi (Quality of Work Life)

Çalışma yaşam kalitesi performansı daha iyi bir şekilde yürütmek için temel olan bir performans kavramıdır. Yapılan çalışmalar, çalışma yaşamının, insan yaşamının yaklaşık dörtte biri kadar bir dönemi kapsadığı yönündedir. Çalışma yaşamını etkileyen psikolojik, sosyolojik, kültürel ve ekonomik koşullar vardır.<sup>146</sup>

Çalışma yaşamının kalitesi, örgüt çalışanların ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgütsel kültürler, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlığı, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme tanımak ve planlama, sorun çözüme, karar almaya katılım gibi çeşitli olgularına karşı oluşan davranış biçimleri ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır. Daha kısa bir deyişle, çalışma yaşamının kalitesi ile, çalışanların çalışma yaşamının değişik yönlerine ilişkin düşünce ve davranışları anlatılmaktadır.<sup>147</sup>

Bugün işlettiğimiz organizasyonlar artık rekabet koşullarında bir işletmenin ürün, müşteri ve çalışan üç temel etmen olarak ele alınmaktadır. Bunun en güzel örnekleri Japon endüstrisinde görülmüştür.<sup>148</sup>

Japonya'da kalite kontrol sistemi, öneri sistemleri, amaçlara göre yönelim, toplam performans yönetimi ve toplam kalite yönetimi gibi yeni yeni geliştirilmiş uygulamalardaki temel amaç çalışanın rülünü artırarak performansı geliştirmektedir. Bütün bu uğraşlar çalışanların katılımını moral, yaratıcılık ve inisiyatif olarak en üst düzeye çıkarmaya yöneliktir.

<sup>144</sup> Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T., Genel İşletme, (Alpha Aktüel Basım Yayın Dağıtım LTD., Şti, 2008), 17.

<sup>145</sup> Zühal AKAL, age, 20.

<sup>146</sup> Hümeysra Töre Başat, age, 30.

<sup>147</sup> Zühal AKAL, age, 35.

<sup>148</sup> Zühal AKAL, age, 37-38.

Thomas J. Marrin bu gereği “insanların beyinlerini işe getirmelerini sağlamalısınız” diyerek tanımlamaktadır. Bunun için artık iş etüdü ve klasik özendirici sitemler veya parasal özendiriciler yeterli olmamaktadır. Çalışma yaşamının kalitesini belirleyen örgüt içi davranışları şu şekilde söyleyebiliriz ; hakça ücret sistemi, parasal ve parasal olmayan özendirici sistemler, iş güvenliği, uygun ve modern fiziki çalışma koşulları, mesleki eğitim, geliştirme eğitimi, yükselme olanakları, katilimci yönetim olanakları, amaçlara göre yönetim, grup çalışmaları, öneri sistemleri, kalite kontrol çemberleri.vb. Bunlar çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörlerdir.

#### **5.2.1.6. Yenilik (Innovation)**

Yenilik hakkında Nietzsche'nin “Derisini değiştirmeyen yılan ölür” deyişi işletmelerin isteyerek yada zorlu olarak yeniliğe vermesi gereken önemin açık bir ifadesidir.

Drucker'a göre yenilik: insan ve maddesel kaynaklara yeni ve daha çok değer yaratma kapasitesinin sağlanmasıdır. Yenilik, toplumun gereksinimlerinin daha karlı bir işletme için olanaklara çevirilmesi sürecidir. Yeni gereksinimler ve yenilikçi işletmelre ister.

Sink'e göre yenilik: iç ve dış çevrelerden kaynaklanan her türlü baskı, tehdit, istek ve olanaklara, teknoloji, ürünler, hizmetler, yöntemler, politikalar açısından başarılı olarak yanıt vermek için yapılan değişimleri içeren yaratıcı bir süreçtir.

Yenilik bir ilim veya teknoloji değil, yenilik bir değerdir. Yenilik işletme içinde değil dışından kaynaklanır. Yenilikler pazara ve müşteriye yönelik olmalıdır. Yenilikler ürüne yönelik birer teknoloji harikası olmak zorunda değildir. Yenilikte müşteri gereksinimlerinden başlamak yeni bilgi ve yeni teknolojiye doğrudan ve en kolay ulaşma yoludur.

Yenilik mutlaka düşük maliyet yada yüksek kar getirmeyebilir. Yenilikte öncelikle aranan kar değil, toplam etki olarak daha iyinin, daha etken olmanın getireceği yararlarıdır. Yenilikten kar getirilmesi uzun yıllar alabilir. Ama başarılı yeniliklerde hemen olmasa bile yüksek kar olasılığı çok fazladır. Bu yüksek kar oranı daha sonraları azalarak devam eder. Ürün veya hizmet olgunluğu eriştikten sonra kar artışları azalır. Bu nokta artık yeniliğini kaybettiğini gösterir.<sup>149</sup>

---

<sup>149</sup> Zühal AKAL,age,31-33.

Yenilik uzun dönemli bir performans göstergesidir. Yenilik, değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma kavramları ile bütünleşmiş bir performans göstergesidir. Yenilik bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüşmesidir. Yenilik iyi fikirlerin ortaya çıkması ve bunların değer yaratarak, işletmeye geri dönüş sağlayacak şekilde uygulanması sürecidir.

İşletmelerdeki yeni buluşlar, yeni ürünler, yeni teknolojik buluşlar, ürünlerin yaşam devri vb. Kriterler alınarak işletmede yenilik ve yaratıcılığın ne ölçüde var olduğu tespit edilebilir. Bunun dışında Ar-Ge harcamalar ve diğer yeni temel teknolojiler açısından işletmenin mevcut durumu diğer işletmeler ile karşılaştırılabilir.<sup>150</sup>

#### **5.2.1.7. Karlılık ve Bütçeye Uygunluk (Profitability and Budgetability)**

Kar ve karlılık işletmede toplam gelirler ve toplam maliyetler arasında kurulan bir sonuç ilişkisidir. Basit bir tanıma göre kar, satışlarda maliyetler arasındaki artı farkıdır. Bu fark eksi olduğunda zarar oluşur. Karlılık ise gelir ve gider ağırlıklı bir ilişki içinde tanımlanırsa, dönemsel karın, satışlara bölünmesiyle bulunan bir oranın ifadesidir.

Kar bütün toplumun ekonomik doyumunu, sağlıktan savunmaya, eğitimden sanata kadar toplam hizmetlerin önemli bir bölümünü ödeyen bir kaynaktır. İşletmeler eğer karlı ise topluma bu katkıyı sağlayabilirler. Bu yüzden kar bir amaç olarak değil, bir gereksinim ve sorumluluk olarak görülmektedir. Kar ve karlılık toplum gelirler ve giderler arasında kurulan bir ilişkidir. En çok kullanılan başarı ölçüm derecesi karlılıktır. Kar yatırımcının belirsizlik riskini karşılayan bir ödül olarak sermaye payının karşılığıdır ve işletmelerin topluma katkı sağlama aracıdır.

Kar ve karlılık işletmelerde en kolay ölçünebilen bir örgütsel performans boyutudur. Kar aynı zamanda ticari işletmelerin başarı ölçüm kriteri. Büyüme, yatırım ve gelişme, çalışanlara daha iyi ücret ödeme, işletme sahibi veya sahiplerinin gelir seviyelerine yükseltme ve işletmenin varlığını devam ettirme aracıdır.<sup>151</sup>

Bütçeye uygunluk boyutu ise, sadece gider merkezleri durumunda olan sosyal kurumlar için geçerli olan bir performans göstergesidir. Çalışmaların planlara uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini gösterir ve bütçe kontrolleri bu görevi plan

---

<sup>150</sup> Hümeyra Töre Başat, age, 31.

<sup>151</sup> Bayar, E, Tüfekçi, Ö.K, Genel İşletme, Süleyman Demirel Üniversitesi Eğirdir Meslek Yüksekokulu, (2007), 24.

değerleri ile gerçekleşen değerler arasındaki ilişkiler kurarak yerine getirir. Planlanmış değerlerle gerçekleşen değerler arasındaki farklılık ne kadar az olursa işletmenin bütçeye uygunluk açısından gösterdiği performans da o düzeyde yüksek olacaktır.<sup>152</sup>

### 5.2.2. Firma Performansının Diğer Boyutları

Firma performansı araştırmacının farklı bakış açısından dolayı çeşitlilik göstermektedir. Bu çalışmada Karabağ'ın 2008 de geliştirdiği firma performansı boyutları kullanılacaktır. Karabağ'a göre firma performansı boyutları rekabete performansı, piyasa performansı, üretim performansı, finansal performans ve pazarlama performansından oluşmaktadır.<sup>153</sup>

**Tablo 9: Performans Boyutları Literatür Araştırması**

| Yazar(lar)                                | Performans Boyutları   |
|---|--|
| Liebersson and O'Connor (1972)            | - Satışlar, - Net Gelir, - Kâr Marjı.  |
| Dess and Robinson (1984)                  | - Yatırım Kârlılığı, - Satışlardaki Büyüme.  |
| Filippini, Forza and Vinelli (1998)       | - Satışların Kârlılığı, - Sermaye Kârlılığı, - Kalite, - Zaman.  |
| Kueng (2000)                              | - Finansal Boyut, - Müşterilerle İlgili Boyut, - Çalışanlarla İlgili Boyut, - Toplumsal Boyut, - İnovasyon Boyutu.   |
| Hudson, Smart and Bourne (2001)           | - Kalite, - Zaman, - Esneklik, - Finans, - Müşteri Tatmini, - İnsan Kaynakları.  |
| Morgan and Strong (2003)                  | - Pazar Payı, - Müşteri Tatmini, - Rekabetçi Konum, - Müşteriyi Elde Tutma, - Satış Artışı, - Yatırım Kârlılığı.   |
| Wiklund and Shepherd (2003)               | - Satıştaki Büyüme, - Gelirdeki Büyüme, - İşgören Sayısındaki Artış, - Net Kâr, - İnovasyon, - Adaptasyon Yeteneği, - Kalite, - Ürün Çeşitliliği, - Müşteri Tatmini.                       |
| Lai (2003);<br>Lai and Cheng (2005)       | - Çalışan Motivasyonu, - Pazar Performansı, - Verimlilik Performansı, - Toplumsal Etki.  |
| Robinson, Anumba, Carrillo et al., (2005) | - Finansal Boyut, - Çalışanlarla İlgili Boyut, - Müşterilerle İlgili Boyut, - Toplumsal Boyut, - Süreçler ve Ürün Boyutu.  |
| Zerenler ve İraz (2006)                   | - Müşteri Tatmini, - Kapasite Artışı, - Verimlilik, - Satış Artışı, - Maliyetlerin Azalması, - Kârlılığın Artması, - Etkinlik, - Çalışanların Üretkenliğinin Artması, - Sosyal Sorumluluk. |
| Pinho (2008)                              | - Satışların Kârlılığı, - Yatırım Kârlılığı, - Pazar Payı, - Müşteri Sadakati, - Verimlilik, - Çalışma Hayatının Kalitesi.   |

Kaynak: Durud Mehmet Biçkes, 2011.

<sup>152</sup> Hümeýra Töre Başat, age,32-33.

<sup>153</sup> Filiz Solmaz Karabağ, "Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", (Adana :Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008),60.

### **5.2.2.1. Rekabet Performansı**

Rekabet performansı her hangi bir organizasyonun rekabet eden diğer firma veya organizasyon karşı başarılı olmasını ifade etmektedir.

Rekabet performansının ölçülmesinde işletmenin esas rakibine göre müşteri memnuniyet düzeyi, pazar payı, pazar payındaki büyüme düzeyi, kârlılık düzeyi, kalite düzeyi, verimlilik düzeyi ve inovasyon yapabilme kapasitesi gibi değişkenler kullanılabilir.<sup>154</sup> Pazar payı ve satışlar gibi rekabet performansında kullanılan bazı boyutlar pazara açık bir ilişki içinde olduğunu, aksine müşteri tatmini ve yenilik gibi bazı boyutların içsel verimlilik ile ilgili olduğu tespit edilmiştir.

### **5.2.2.2. Piyasa Performansı**

Zamanla değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme, piyasade tehdit oluşturan faktörlere hızlı çözüm bulma, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve pazar payı ve yeni müşteri kazanma açısından piyasa performansı çok önemli rol oynamaktadır.

Piyasa performansı, işletmelerin faaliyette buldukları pazar bölümlerine sağladıkları uyumun ideal duruma kabuledilebilir ölçüde yaklaşması ya da ideal durumdan önemli sayılacak derecede uzaklaşmaması olarak tanımlanabilir.

### **5.2.2.3. Üretim Performansı**

Üretim performansı, üretim sürecinin başarısını nitel veya nicel olarak belirleyen bir kavramdır. Üretim performansını ölçmedeki temel amaç, sürecin mevcut durumunu analiz ederek, geçmiş dönemlerle ya da sektör ortalamasına göre karşılaştırmalar. Yapmak ve geliştirilebilir alanları tespit etmektir. Sanayi işletmelerinde, rekabetçiliğin, firma varlığının ve gelişiminin sağlanabilmesi üretim performansının iyileştirilmesi ile doğru orantılıdır. Bu nedenle performans yönetimi, öncelikle üretim performansı üzerine odaklanmalıdır.<sup>155</sup>

---

<sup>154</sup> Durdu Mehmet Bıçkes, age ,139.

<sup>155</sup> Gökhan Akyüz, "Proses İmalatında Performans Ölçme ve İyileştirmeye Yönelik Bir Modelleme Yaklaşımı: Bir Uygulama", (Adana:Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006),44.



#### 5.2.2.4. Finansal Performans

Finansal performanst'ta işletmenin performansında etkili olan faktörler ele alınmaktadır. Özellikle, üretim maliyeti, depolama, stoklama maliyetleri gibi kalemler detaylı şekilde ele alındığı için aynı alanlarda faaliyet gösteren firmalarla kıyaslama yapılarak ta açıklanmaktadır.

Finansal performansın satışların gelir veya satıştan kaynaklanan artışı<sup>156</sup>, pazar payı artışı, ciro karlılığı, toplam varlık, özsermaye ve yatırım karlılığı gibi boyutları ölçmektedir. Algıya dayalı ölçümlerde bu ekonomik göstergelere ilişkin verilerin aynı firma içinden birden çok yöneticiden elde edilmesi ile değerlendirme aracı olarak kullanılan ölçeğin içsel tutarlılığı ve değerlendirme sürecine katılanlar arasındaki tutarlılık ortaya konularak ölçüm güvenilirliği güçlendirilmektedir.<sup>157</sup> Finansla performans firmanın ekonomik hedeflerinin gerçekleştirilme düzeyini belirlemek amacıyla sonuç temelli mali göstergelerin kullanımı olarak tanımlanabilir.

#### 5.2.2.5. Pazarlama Performansı

Ürün yaşam döneminin kısalması, bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, kalite konusundaki gelişmeler ve müşterilerin beklentilerindeki artış, pazarlama akademisyenlerini hem pazarlama yönetimi teorisini hem de pazarlama yönetimi uygulamalarını sorgulamaya itmektedir.<sup>158</sup>

Yöneticiler stratejiler uygularken veya yönetimde performansı artırmak için pazarlama performansında dikkate almak zorunda kalmaktadır. Yöneticiler pazarlama performansını neye göre başarılı veya başarısız olarak değerlendirmesi, pazarlam stratejilerin tasarlanması ve uygulamasında önemli rol oynamaktadır.

İşletmeler dış çevreden elde ettikleri girdileri bir üretim sürecinden geçirerek çıktılara dönüştüren ve bu çıktılarını tekrar dış çevrelerine aktaran açık sistemlerdir.

Buradan hareketle işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin ve büyüebilmelerinin temel şartının, üretmiş oldukları çıktılarını müşteriler tarafından kabul görmesine yani başarılı bir şekilde pazarlanabilmesine bağlı olduğu

---

<sup>156</sup> Ruekert, R.W, Walker, O.C and Roering,K.J., "The Organization of Marketing Activities: A contingency theory of structure and performance", Journal of Marketing, vol.49,(1985)p.13-25.

<sup>157</sup> Bulut, Yılmaz ve Alpkın, "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri", Ege Akademik Bakış, Cilt: 9, Sayı: 2, (2009),517.

<sup>158</sup> Gök, O. ve Hacıoğlu, G,The Organizational Roles of Marketing and Marketing Managers, Marketing Intelligence & Planning, 28(3), (2010), 291 -309.

söylenbilir. Çok sayıda ikame ürünün bulunduğu ve dolayısıyla müşterilerin geniş bir tercih yelpazesine sahip olduğu günümüz piyasa koşullarında firmaların değişen pazar beklentilerine uyum kabiliyetleri başarılarında hayati öneme sahiptir.<sup>159</sup>

### 5.3. Firma Performansını Ölçüm ve Ölçüm Modelleri

#### 5.3.1. Firma Performansı Ölçüm Tanımı

Firma performans ölçümü önceden belirlenmiş hedeflere göre, işletmede yürütülen projenin sürekli takip edilmesi ve raporlanma sürecidir. Firmaların varlıklarını sürdürebilmesi ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmesi için stratejilerin gerçekleştirilebilir hedeflere dönüştürmeleri ve bu dönüşümleri ölçmesi gerekmektedir. Örgütlerin ölçüme ve stratejiye odaklı performans yönetimi ve sistemlerinde hedeflerin anlaşılabilir olabilmesi için ölçüm yapılacak somut verilerin elde edilmesi, kullanılan değerlendirme yöntemlerinin gerçek verilere dayanması gerekmektedir.

Firma performansı ölçümleri çok sayıda farklı disiplinden gelen araştırmacılar tarafından farklı biçimde ele alınmıştır. Firma performansı konusunun ele alındığı başlıca disiplinler: muhasebe, işletme stratejisi, insan kaynakları yönetimi, pazarlama ve örgütsel davranış disiplinleridir.<sup>160</sup> Firma performansı ölçüm konusu her ne kadar farklı bakış açılarından incelense bile, temel olarak performans ölçümü “Örgütsel performans belirleyen faktörler nelerdir?” ve “Örgütsel performans nasıl ölçünebilir ?” sorularına cevap aramaktadır.

Sink'e göre firma performansı ölçümü, karmaşık, anlaşılması zor, güç, önemli, meydan okuyucu, yanlış ve hatayı kullanabilen bir işlemdir.

Zairi' ye göre firma performansı ölçümü, bir dizi faaliyetin sistematik olarak değerlendirilmesidir.

Hronec de firma performansını ölçümünü firma için çok önemli bir gösterge olduğunu belirterek, özel bir hedefe ulaştıracak bir sürecin çıktılarını veya bir süreç içinde yer alan aktivitelerin niteliğini belirlemek biçiminde tanımlamıştır.<sup>161</sup>

Sinclair'e göre firma performansı ölçümleri işletme veya işletme içinde yer alan kişilerin gerçekleştirmeye çalıştığı amaçları ne düzeyde gerçekleştirdiklerini

<sup>159</sup> Durdu Mehmet Bıçkes, age, 138-142.

<sup>160</sup> Hümeysra Töre Başat, age, 37.

<sup>161</sup> Aramatunga, D. & Baldry, D., Moving from Performance Measurement to Performance Measurement, Facilities, 2002, 329

belirlemeye yönelik bir süreç olarak tanımlamıştır.

Neely'a göre firma performansı ölçümü, işletme faaliyetlerinin etkinlik ve etkililiğini sayısal olarak ifade etmektir ve değerlendirilmektir. Neely yaptığı araştırmalarda, sayısal olarak elde edilen sonuçların firmaların önceden belirlediği hedefler ile sonradan elde ettiği sonuçlar arasında daha kolay bir kıyaslama yapılabileceğini ortaya koymuştur.

Daha geniş bir tanımla, performans denetim ve ölçüm sistemleri, işletmelerde performansın geliştirilmesi amacıyla stratejik planlar çerçevesinde yönetim sürecinin, birimlerin, çalışma gruplarının ve bireyin gösterdiği performansın belirlendiği, değerlendirdiği ve geri bildirim düzeni ile performansın gelişimine katkıda bulunan yönetim destek sistemleridir.<sup>162</sup>

Firma performansı ölçümleri farklı kişiler tarafından farklı yorumlanmasına rağmen, geniş bir çalışma alanı olarak kabul edilmektedir. Performans ölçümleri aslında önceden belirlenmiş hedefleri ulaşma sürecinde kullanılacak bir sistemi ifade etmektedir. Performans örgütsel süreçlerin değerlendirilmesinde, kontrol ve geliştirilmesini hedefleyen bir yöntem anlayışında ölçülerin oynadığı roller şunlardır.<sup>163</sup>

1. Ölçümler bize ne yapmamızı ve yapılacaklar için nasıl güdülenebileceğimizi gösteren standartlardır.

2. Göstergelerle yönettiğimiz işlemlerde daha başarılı oluruz. Göstergesiz işlemlerin ise daha farkına varmadan kontrolümüzden çıkabilmektedir.

3. Ölçümler işletmelerde amaç ve hedeflere yönelik yönetsel kararların alınmasında karar-destek sistemine yardımcı olurlar. Ölçümler şimdi ne yapıyor yanında nelerin, ne düzeyde yapılması gerektiğini belirleyen araçlar olarak kabul edilmektedir.

4. Ölçümler bir işletmede nelerin geliştirilmesi hakkında karar almada çok önemli yardımcı olurlar. İşletmeler önce hangi pozisyonda olduğunu ve o duruma nasıl geldiklerini ancak ölçümlerin belirlediği sayısal ve sayısal olmayan faktörler neticesinde öğrenebilirler. Elde edilen bilgi ve ölçümler neticesinde hangi konular ve alanların geliştirilmesi gerektiğini ölçüler sayesinde karar verir ve önlemler alınır.

5. Ölçümler yönetimin gerek duyduğu geribildirim düzeninin çalışmasına katkıda bulunmaktadır. Gelişmeye yönelik planlar ve uygulamalar ancak firma

---

<sup>162</sup> Zühal Akal,age,131.

<sup>163</sup> Hümeysra Töre Başat,age,39.

performans ölçüleriyle gerçekleştirilebilirler.

6. Ölçümler yöneticiler ve çalışanların özendirilmesine katkıda bulunur. Ölçümlerde geliştirilecek geliştirme ve uygulama ağırlıklı bir denetim çalışanların özendirilmesiyle sonuçlanabilir.

Bütün bu olanaklar ile performans ölçümleri, performans geliştirmesini hedefleyen ve bunun için örgütlenen yönetim için temel bir araç olmaktadır.

### **5.3.2. Firma Performansı Ölçüm Modelleri**

Performans ölçüm sistemlerinde veya modellerinde bazı noktalar çok iyi tanımlanması gerekmektedir. Bunlar, müşteri odaklı olmak, yönetimin net olarak anlaşılması, insan merkezi bir sistemde ısrar etmek, performans ölçümünün kontrolü, performans ölçümünün planı, performans ölçüm sistemlerini geliştirmek ve performans ölçümü için yenilenmesi gereken mekanizmaları saptama.

Başarılı bir performans ölçüm sistemi için 5 tane özellik bulunmaktadır. Ölçüm sistemlerinde, işletmenin hedef, amaç, başarı bileşenleri ve programları ile tutarlı ve destekleyici olmaları, ölçüm yapılan alanlarda basit ve çabuk bir şekilde bilgi taşıma bilmeli, müşteri beklentileri ve gereksinimlerine cevap vermeleri, örgütün tüm üyelerinin anlayabileceği, karar ve yaptırımların değerlendirildiği bir sistem olmalı ve örgütün her parçası için uygulanabilmeli, örgütsel öğrenmeyi desteklemeli ve gelişimi sürdürmelidir.

Firma performans ölçümlerinin gelişim tarihine baktığımızda, birçok araştırmacı değişik perspektiften ve farklı açıdan firma performans ölçümlerini değerlendirmiştir. 1989 yılında Keegan bir dengeli performans ölçümü ortaya çıkarmıştır. Bu model performans ölçekleri içinde en basit ve kullanışlı bir model olarak tanılır. Bu model finansal ölçüler ile finansal olmayan ölçülerin birleşmesini içermektedir. Modelin dengeli iş ölçümlerinin farklı boyutları arasında bağ oluştuğunu ve performans ölçümü için kapsamlı bir sistem olmadığı görülmüştür.<sup>164</sup>

1991 yılında Azzone zaman temelli bir performans modeli ortaya koymuştur. Zaman temelli performans ölçümleri sunan bir çalışma olarak denenmiştir. Bu ölçümler, organizasyon etkinliği ve verimliliklerin saptanabilmesi için dâhili ve harici çevre faktörlerini hasaba katmıştır.

---

<sup>164</sup> Purbey, S. Mukherjee, K. & Bhar, C. Performance Measurement Systems for Healthcare Processes, International Journal of Productivity and Performance Management, 56(3), (2007),p.242.

Balanced Scorecard modeli, Performans Prizması, performans ölçüm matrisi, sonuçlar ve belirleyiciler modeli ve SMART Pramidi gibi pek çok boyutlu performans ölçüm çalışmaları bu yöntemlerden sonra geliştirilmiştir.

### 5.3.2.1. Balanced Scorecard Modeli

Balanced scorecard modeli, dengeli puan kart modeli olarak ta bilinir. Kaplan ve Norton ünlü denge puan kart modeli ile finansal değerleri, müşterileri, dâhili işlemleri, yenilikçi ve öğrenme boyutlarını içeren çok yönlü ortak bir ölçüm sistemi oluşturmuştur.

Geleneksel ölçüm modelleri ile kıyaslandığında, dengeli puan kart modeli firma performans ölçümleri arasında en popüler bir ölçüm yöntemidir. Kaplan ve Norton, organizasyonlarda performans ölçmek amacıyla dengeli puan modelini 1992 yılında geliştirmiştir.

Dengeli puankartı performans ölçümü modeli, işletmelerin misyonu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetimi sistemidir.<sup>165</sup>

Dengeli puan kartı modeli, yöneticilerin işletmelere dört önemli perspektiften bakmalarını sağlamıştır. Bunlar; Finansal perspektif, dâhili perspektif, müşteri perspektif ve öğrenme ile büyüme ile ilgili perspektiftir. Kaplan ve Norton'a göre yöneticiler 4 temel soruyu cevaplamak zorundadır.<sup>166</sup>

1. Hissedarlarımıza nasıl bakmalıyız? Bu sorunun cevabı finansal perspektife dayanmaktadır. Hissedar memnuniyeti, nokta hedefler ve ölçüm ön planlar, karlılık, geri dönen sermaye, satış artışı, pazar pozisyonu ve payı, nakit artışı, artan gelirler ve ekonomik değerler gibi konuları içerir.

2. Hangi konularda üstün olmalıyız? Bu dâhili perspektifi ilgilendiren bir sorudur. Bu perspektifte anahtar amaç ve işlemler, şirket gelecekte örgütsel başarıya götürecektir olan gerçek şirket içi işlemleri, teknoloji kullanımları ve rekabeti içerir.

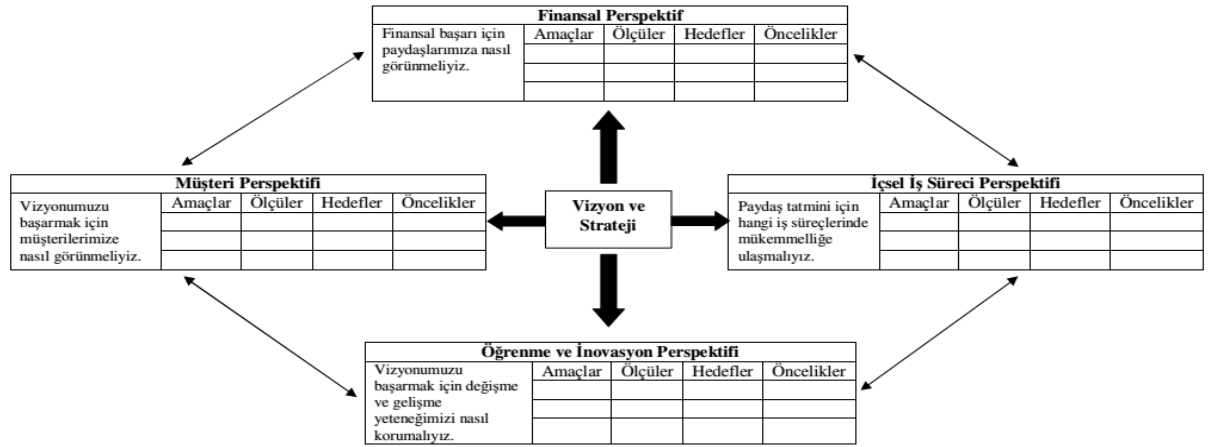
---

<sup>165</sup> Coşkun, A., Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Kamesi,(İstanbul: Literatür Yayıncılık,2006),53.

<sup>166</sup> Neely, A., Bourne, M., and Kennerley, M., Performance Measurement System Design: Developing and Testing Process-Based Approach, International Journal of Operations and Production Management, 20(10),(2000),p.1120.

3. Müşterilerimiz bizi nasıl görmeli? Bu sorudan da anlaşıldığı gibi gerçek müşteri memnuniyeti üzerinde duran bir konudur. Kaliteli hizmet, fiyat, dağıtım, teslim zamanı gibi konuları içermektedir. Müsteri boyutu, hedeflenen sonuçların farklı müşteri değerlendirme kriterlerine göre de belirlenmesini sağlamaktadır.

4. Nasıl değer yaratabilir ve geliştirebiliriz? Bu soru yenilik ve öğrenme perspektivini ilgilendiren sorudur. Bu perspektif uzun vadeli hedefleri, gelişimdeki esneklik ve gelecek için yeni fırsatlara şans tanıma ve yenilikler gibi diğer üç önemli perspektifi içermektedir. Aşağıda Blanced Scorecard Modeli Şeklilde ifade edilmektedir:



**Şekil 13: Balanced Scorecard Modeli**

Kaynak: Kaplan and Norton, 1996, p.54.

### 5.3.2.2. Performans SMART Piradimi

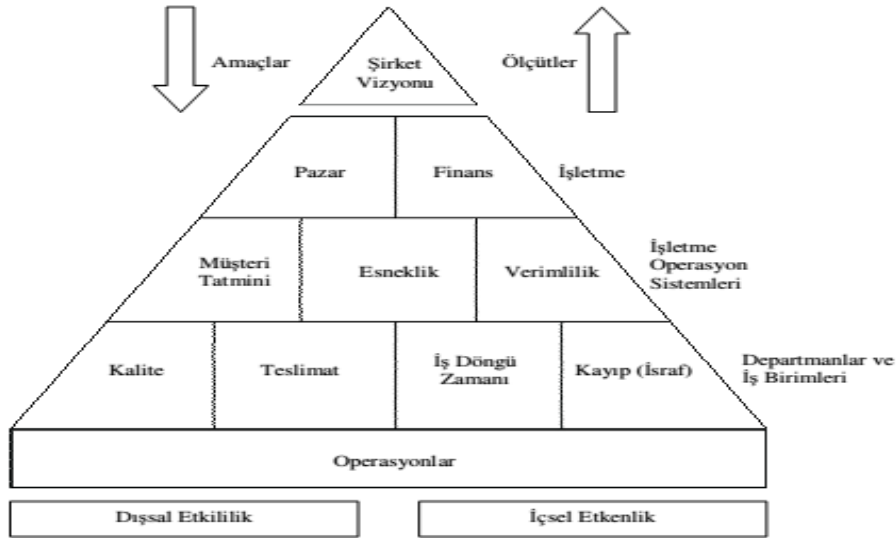
Performans SMART piramidi Modeli Türkçede, Stratejik Ölçüm Analizi ve Raporlama Tekniği olarak anlaşılmaktadır. SMART piramidi modeli aynı zamanda, performans piramidi olarak da bilinir. SMART piramid modeli Wang laboratuvarları tarafından geliştirilmiştir. Yararlanma, verim, üretim ve diğer finansal yöntemler gibi geleneksel performans ölçümlerinin sonuçlarından memnun olunmadığı için geliştirilmiştir. Bu modelin hedefi, başarıya götürecekt performans göstergelerini kontrol edebilmektir.<sup>167</sup>

Performans piradiması konusunda 1990 yılında Judson tarafında çalışmalar yapılmış ve 1992 yılında Lynch ve Cross tarafından tekrardan bugünkü halinde geliştirilmiştir.

<sup>167</sup> Ghalayini, A.M.& Nobel, J.S, The Changing Basic of Performance Measurement, International Journal of Operations and Product Management, 11(8), 1997, 73

Çalışma işletme performansı ile işletme yöntemleri arasında bir bağlantı kurmaya çalışmıştır. Ayrıca, ortaya atılan hedeflerin gruplar halinde düzenlenmesi ve ölçümlerin işletmenin farklı alanlarında nasıl uygulaması ve kullanılması gerektiğini anlatan önemli bir modeldir.

Bu çalışmanın en baskın tarafı şudurki, performans piradi modelinde işlem perspektifi ve performans ölçümündeki hiyerarşik bakış ortasında bir bağlantı kurmaya çalışmasıdır. Bu modelin başka bir yararlı tarafı, amaçları gruplara ayırarak, organizasyonun değişik seviyelerinde farklı ölçümler kullanımına özen göstermesidir. Bu yenilik sonucu, müşteri memnuniyeti, kalite ve dağıtım gibi dış ölçümler iler ürünler, devir zamanı ve israf gibi iç ölçümler arasındaki farkı net olarak ortaya koyabilmektedir.<sup>168</sup> Performans piramid sistemi aşağıdaki şekilde çok belirli bir şekilde anlatılmaktadır.



**Şekil 14: Performans Piramid Sistemi Modeli**

Kaynak: Lynch and Cross 1995, p.65.

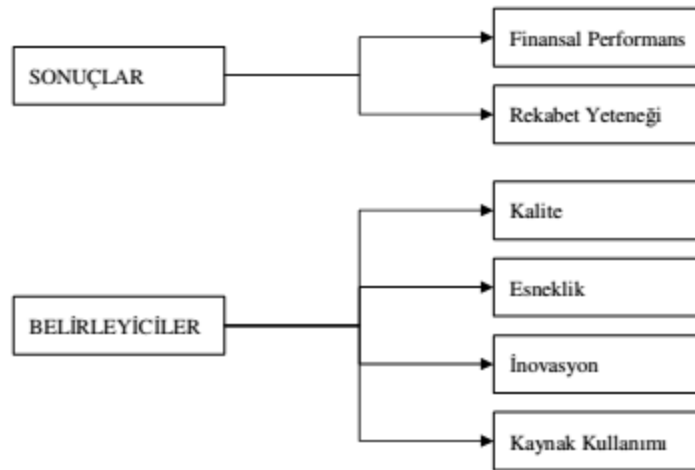
### 5.3.2.3. Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli

Bu model, kavramsal olarak girdi, işlemler, çıktı ve sonuçlar arasındaki farkları ve ölçümleri ortaya koymak için geliştirilmiştir. Sonuç ve belirleyici model İngilizce Results and Determination Framework olarak bilinir ve bu model 1996 yılında Brown tarafından geliştirilmiştir. Bu model her aşamada alınan performans ölçüm sonuçlarının bir sonraki aşama için yön verici ve yol gösterici olduğunu ifade etmektedir. Neden sonuç ilişkileri her aşamada gelişimin gerçekleştiği ve daha iyi

<sup>168</sup> Hümeýra Töre Başat, age, 2010, s.83-84

sonuç vereceği anlamına gelmektedir. Brown sistemi girdiği girdiler ve girdilere yapılan ölçümlere göre işletme için daha iyi çıktılara ulaşmanın ve daha başarılı sonuçlar sağlamıştır.

Sonuçlar ve belirleyiciler modelinde toplam 4 bölüm vardır. Bunlar girdiler, işlemler, çıktılar ve sonuç bölümleridir. Sonuçlar ve belirleyicilerin ilk bölümü girdilerdir. Girdiler kısmına işletme amaçlarına ulaşmak için gerekli olan ham maddeler, sermaye, çalışanlar ve müşteri ihtiyaçları görülmektedir. Girdiler işletmede, işlemlerin ilk sıralarında, ürün ve hizmetlerin planlanmasında, mal veya hizmet üretimi ve dağıtım işlemlerine basamağına tabi tutulmaktadır. İşlemler sonrası çıktılar oluşur. Bunlar, planladığımız ürünler, hizmetler ve finansal sonuçlardır. Sonuçlar bölümünde ise, çıktılarından memnuniyet duyan müşteriler, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması vb. aşamalar yer almaktadır. Tüm bu süreçler işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için yapılır. <sup>169</sup>



**Şekil 15: Sonuçlar ve Belirleyici Modeli**

Kaynak: Neeley, Mills, Platts et al, 2000, p.1123

#### 5.3.2.4. EFQM (Mükemmellik Modeli)

EFQM Mükemmellik modeli olarak bilinmektedir. Bir diğer kullanım adı da European Foundation For Quality Management's Business Excellent Model'dir. Mükemmellik modeli avrupada yaklaşık 14 tane şirketin kar amacı gütmeyen işletmelerde uygulanmak üzere ortaya çıkmıştır. Avrupa komisyonu ve kalite için avrupa organizasyonları bu girişimi desteklemişlerdir. Girişim üyeleri çok boyutlu

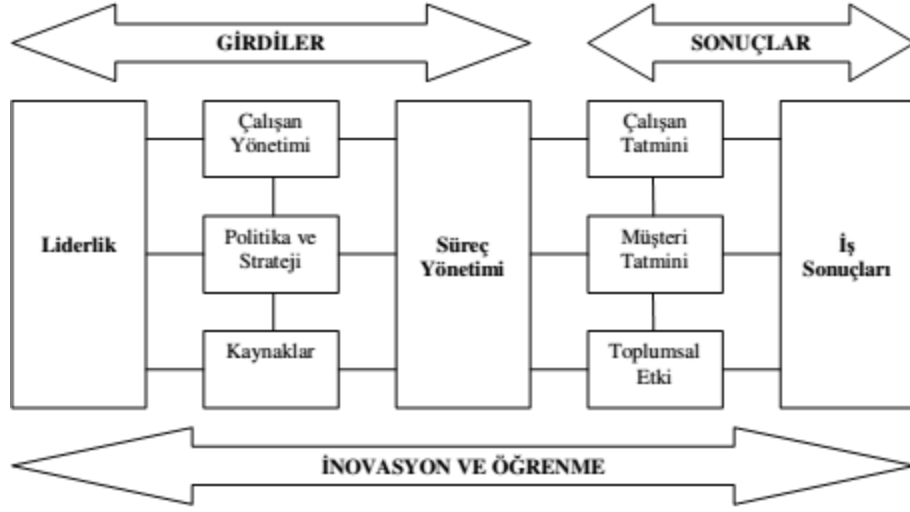
<sup>169</sup> Hümeýra Töre Başat, age, 86-87.



kalite yönetimini sunan modeli mükemmellik modeli olarak tanımlamıştır.

Mükemmellik modeli işletme çıktıları ile liderlik, etkili insan kaynakları yönetimi gibi örgütsel girdiler arasında net bağlantılar oluşturmaktadır. Model ayrıca en üst düzeyden en alt kademeye çalışana kadar herkesin inisiyatif kullanmasına ve işletme içinde etkili olmasına izin vermektedir.<sup>170</sup>

EFQM Mükemmellik modeli 9 ana krite ve 32 alt kriter üzerine kurulmuştur.



**Şekil 16: EFQM Performans Modeli**

Kaynak: McAdem and Kelly,2000,p.9.

Genel olarak, Mükemmellik modeli sistemin işletmeye kazandıracığı avantajlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir.<sup>171</sup>

Başvuranlar açısından;

1. Organizasyon iyileştirme faaliyetlerine bakış açısı değişir.
2. Dar zaman kısıtlarına çalışarak ortak amaçların paylaşılmasıyla takım ruhu ve çalışması geliştirilir.
3. Çalışanların toplam kalite yönetimi bilinci artarak birçok kişinin hazırlıklarda rol almasıyla paylaşım ve sahiplenme sağlanır.
4. Başvuranın kendi açısından bir eğitim ve iletişim aracı olarak etkin bir rol üstlenilir.

<sup>170</sup> Holbeche,L.,Aligning Human Resouce and Business Strategy, Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004, s.56

<sup>171</sup> Simşek,A., Sağlık Hizmetlerinin EFQM Mükemmellik Modeli ile Değerlendirilmesi, Gazi Üniversitesi,(2007),27-28.

Kazanan açısından;

1. Ödül bir prestij sembolüdür.
2. Ödül logosu, belirlenen kurallar çerçevesinde, her türlü tanıtım ve reklam aracında kullanılabilir.
3. Kazanan kuruluşun toplam kalite yönetimindeki başarısının bu suretle doğrulanmış olması, kendilerini mükemmel bir hizmet sağlayıcı kurum olarak tanıtabilmesini sağlar.
4. Kuruluşun kalite bilinci daha da canlanır. Kalite konusunda elde edilen üst başarı, kuruluşun çalışmaları için haklı bir gurur ve motivasyon kaynağı olur.

Hizmet alan veya kullanan açısından;

1. Hızlı, kaliteli, ucuz hizmet elde eder.
2. Bürokrasinin ve ilgili süreçlerin kendisine yansıyan olumsuz etkileri azalır.
3. Yeşam kalitesi yükselir.

Mükemmellik modelinin özellikle önem verdiği konu mükemmel sonuçların ortaya çıkmasıdır. Mükemmel sonuçlar, performans, müşteriler, insanlar ve toplum sonuçlarının yansımaları ile liderlik, politika ve strateji, insanlar, ortaklar ve kaynaklar ile işlemlerin doğru şekilde yürütülebilme oranları ile meydana gelir.<sup>172</sup>

### **5.3.2.5. Performans Ölçüm Matrisi**

Performans ölçüm matrisi 1989 senesinde Keegan, Eiler ve Jones tarafından geliştirilen ilk ortaya koyulan çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modelidir. Bu ölçüm matrisinde, bir organizasyonda stratejik amaçları belirlemede ve bu amaç ve planaları performansa dönüştürmede hiyerarşik ve bütünlük bir yaklaşım yardımıyla işletmelere yardım amacıyla ortaya koyulmuştur.

Performans ölçüm matrisi aşağıdaki şekilde belirtildiği gibi örgütsel performans etkileyen finansal ve finansal olmayan faktörler ile birlikte dışsal ve içsel unsurları da içeren basit ve dengeli bir matristir. Performans ölçüm matrisi dengeli olması ve basit olması nedeniyle literatürde farklı araştırmacılar tarafından oldukça geniş bir şekilde kullanılmıştır ve kabul görmüştür. Ancak performans ölçüm modelinin dezavantajları da önemüze çıkmaktadır. Model işletme performansının bazı boyutlarını içermediği için ve farklı boyutlar arasındaki bağlantıyı açık ve net bir

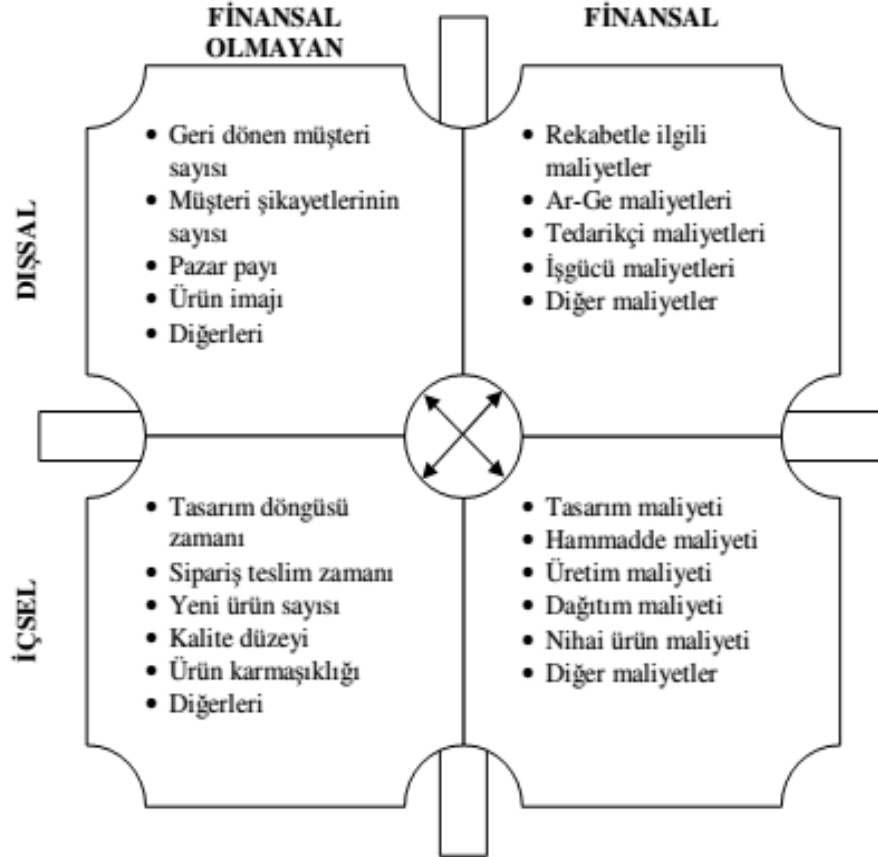
---

<sup>172</sup> Venero ve Diğer., A Two Level EFQM Self-Assessment in An Italian Hospital, International Journal of Health Care Quality Assurance, 20(3), (2007), p.27.

şekilde ortaya koymadığı için bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir.<sup>173</sup>

Böyle bir durum, bir örgütün performansının ölçüm süresini zorlaştıran en temel zayıflıklardan birisi olarak değerlendirilebilir. Aşağıdaki şekilde performans ölçüm matrisi finansal ve finansal olmayan boyutları iyi bir şekilde anlatılmaktadır.

### Perofmans Ölçüm Matrisi



### Şekil 17: Performans Ölçüm Matrisi

Kaynak: Keegan, Eiler and Jones, 1989, p.48.

<sup>173</sup> Ağca, Veysel, Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanabilirliği, Dolmuşmar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:23, 2009, s.52

## **6. DUYGUSAL ZEKÂ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, YÖNETİM İNOVASYON, ÜRÜN İNOVASYONU VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ: METODOLOJİ VE UYGULAMA**

### **6.1 Araştırma Amacı, Kapsamı ve Yöntemi**

#### **6.1.1 Araştırma Amacı**

Global küreselleşme işletmeleri yeni ürün üretme, inovasyon yapma ve örgütsel öğrenme gibi birçok yenilikler ve zorunluluklara ayak uydurmasına zorunluk haline getirmiştir. İşletmelerin yeni ürünleri üretmesi, teknolojik açıdan inovasyon yapması, müşterilerin istediği yenilikçilik ve yaratıcılık yapması gibi inovatif düşünceler işletmeleri pozitif yönden etkilese bile, yönetim alanında örgütlerin inovasyon yapmasına önem göstermemesi, işletmelerin globalleşen rekabete dayanıksız hale bırakmıştır.

Globalleşmeye bağlı olarak, dünya tek bir pazar haline gelmekte ve işletmelerin birbirine benzeyen ürünleri üretmesine neden olmaktadır. Bu yüzden işletmeler teknolojik yenilikler, ürünler, süreç ve pazarlama gibi birçok alandan yenilik yapmasına tetiklemektedir. Küreselleşen ekonomi, Pazar, inovatif ürünler müşterilerin tatminini karşılamakta ve daha fazla yenik ve yaratıcılık yapmasına zorlamaktadır. İnovasyon gerçe ürün ve hizmetlerde yenilik ve yaratıcılık yapmak olarak görülse bile, küreselleşme ve gelişme süreci aynı zamanda yönetim alanında da yenilikler ve yaratıcılıklar yaratmasına zorlamaktadır. Ürün, Pazar, stratejik alanlar ve süreçlerde inovasyon yapmakla beraber, yönetim alanında da yaratıcılık ve yenilik yapan işletmeler sürekli değişen çevre ve globalleşen pazarda ayakta kalmasına ve sürdürülebilir bir gelişme sağlamasına büyük etki etmektedir. İşletmelerin bir veya birkaç inovasyon türleri üzerinde yenilik ve yaratıcılık yapması için yönetim inovasyonuna ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmada kavramlar bir bütün halinde incelenip duygusal Zekâ, örgütsel öğrenme, ürün inovasyonu ve yönetim inovasyonu ve firma performansı arasındaki

ilişkileri orta ve üst düzey yöneticilerin katılımı ile 295 tane anket yapılarak incelenmektedir. Ayrıca literatürde, özellikle Türkiyede, gerçe inovasyonun diğer türleri: Pazar inovasyon, süreç inovasyon, ürün inovasyon ve stratejik inovasyon gibi alanlarda çok sayıda çalışmaların olması, aksine yönetim inovasyonu alanında eski araştırmalar yapılmamış olaması, bu çalışma ile bir nebzi olsa da literatüre katkıda bulunacağı ve bu açıdan önem taşımasını da söyleyebilir.

Bu değerlendirmeler açısından çalışmanın temel amacı: duygusal Zekâ, örgütsel öğrenme, ürün inovasyonu ve yönetim inovasyonu hakkında teori bilgileri sunularak bu alanlardaki uygulamaların firma performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Ayrıca araştırmada duygusal Zekâ, örgütsel öğrenme, ürün inovasyonu, yönetim inovasyonunun firma performansına etkisinde, yönetim inovasyonunun firma performansını doğrudan veya dolaylı etkileyip etkilememesi de incelemektedir.

### **6.1.2. Araştırma Kapsamı**

Bu araştırmada, Türkiye’de önde gelen ve faaliyet göstermekte olan şirketlerin ve işletmelerin orta veya üst düzey yöneticilerin katılımıyla gerçekleştirilmektedir. Araştırmada beyaz eşya, giyim, tekstil veya deri, gıda, içecek, tütün, kimya, petrol veya lastik, büro, elektrik makineler ve cihazlar, sağlık, ilaç ve tıbbi cihazlar, ağaç, kağıt veya basım, otomotiv, finans, bilişim, metal eşya ve diğer olarak 12 sektörde yapılmıştır.

Araştırmada duygusal Zekâ, örgütsel öğrenme, ürün inovasyon, yönetim inovasyonu ve firma performansı arasındaki ilişkileri belirlemek için anket yoluyla toplanan veriler kullanılmıştır. Anket toplam 350 tane anket dağıtılmıştır ve 295 anket geri dönüşümü sağlanmıştır. Araştırma için kullanılan ölçeklerde belirlenen değişkenler arasındaki etki ve ilişkiler, anket yolu ile toplanan skorlar sayesinde, uygun analiz yöntemleri ve güncel istatistik programlarını kullanarak değerlendirilmiştir.

### **6.1.3. Araştırma Yöntemi**

Araştırmada 12 tane farklı sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan orta ve üst düzey yöneticiler üzerinde uygulanmıştır. Anket araştırmasında kullanılan ölçekler daha önceden güvenilirliği test edilmiş ölçeklerdir. Araştırma anketi 2 bölümden oluşmaktadır: 1. Bölümde araştırmaya katılanların “İşletme Hakkındaki Genel Bilgileri” ve “Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgileri” yer almaktadır.

İşletme hakkında genel bilgiler, işletme adı, faaliyet gösterdiği sektör, işletmenin kuruluş yılı, işletmenin toplam çalışan sayısı içermekte; formu dolduran hakkında genel bilgiler: adı ve soyadı, Unvan ve Statü, Yaşı, Eğitim Durumu, Toplam Çalışma Süresi, Bu İş Yerinde Toplam Çalışma Süresi bilgileri yer almaktadır. Araştırmanın 2. Bölümünde araştırmada yer alan 5 tane değişkeni değerlendirmek üzere kullandığımız ölçeklerin toplam soruları yer almaktadır. Bu araştırmada Duygusal Zekâ Ölçeği (Wong-Law Emotional Intelligence Measurement Scales 2004), Örgütsel Öğrenme Ölçeği<sup>174</sup>, Ürün İnovasyonu Ölçeği, Yönetim İnovasyon Ölçeği<sup>175</sup> ve Firma Performansı Ölçeği<sup>176</sup> kullanılmıştır. 5 tane gözden geçirilmiş ve güvenilirliği ispatlanmış bu ölçekler toplam 70 sorudan oluşmaktadır.

Duygusal Zekâ ölçeği Wong-Law Duygusal Zekâ Ölçeği (Wong Law Emotional Intelligence Measurement Scale) kullanılmıştır. <sup>177</sup> Bu ölçek toplam 16 sorun içermektedir. Bu ölçeği kullanma amacımız gözden geçirilmiş olması ve güvenilirliği ispatlanmış olmasıyla beraber, soru sayısının diğer ölçeklere göre daha az olmasıdır. Bu ölçekte 16 soru ayrı ayrı Duygusal Zekânın 4 tane bileşenini açıklamaktadır. Bu ölçekte ilk 4 soru(1-4 sorular) “Kendi Duygularını Değerlendirme” boyutunu, 5-8 sorular “Başkalarının Duygularını Değerlendirme” boyutunu, 9-12 sorular “Duyguları kullanma” boyutunu, 13-16 sorular “Duyguları Yönetme” boyutunu açıklamaktadır.

Örgütsel Öğrenme Ölçeği toplam 4 sorudan oluşmaktadır. Tüm ölçekte yeralan 17-20 sorular bu araştırmada yeralan örgütsel öğrenme boyutunu incelemektedir. 21-28 sorular ürün inovasyonu’nu incelemektedir. Ankette yeralan 29-34 sorular araştırmanın ana amacı olan yönetim inovasyonu’nu incelemektedir. 33-70 soruları firma performansını incelemektedir. Firma performansı Rekabet Yoğunluğu (35-39) 5 sorudan oluşmaktadır. Yenilik Performansı 8 tane soru (40-47)dan oluşmaktadır. İşletme Mali ve Büyüme Performansı 12 sorudan oluşmakta ve araştırma anketinin 40-59 soruları mali ve büyüme performansını ölçmektedir. 60-65 sorular firma

---

<sup>174</sup> Victor J. Garcia -Morales, Francisco Javier Llorens -Montes and Antonio J. Verdu-Jover and Antonio J. Verdu-Jover, The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation, British Journal of Management, Vol.19, 209-319 (2008)

<sup>175</sup> Ignacio Gvaccaro et al (2012), age,49

<sup>176</sup> Baker, William E. and Sinkula, James M. (1999) The synergistic effects of market orientation and learning orientation on organizational performance, Journal of Academy of Marketing Science, Vol.27 (4), pp.411-427

<sup>177</sup> Foo, M.D., Elfenbein, H.A., Tan, H.H., & Aik, V.C. (2004). Emotional intelligence and negotiation: The tension between creating and claiming value. International Journal of Conflict Management, 15(4), 411-429.

performansının çalışma performansını incelemektedir. En son olarak 66-70 soruları firma performansının ihracat performansını oluşturmaktadır. Bu bölümde anket katılımcılarına her bir sorusunda, katılım düzeylerini Likert 5li Ölçek üzerinden belirtmeleri istenmiştir. (1= Kesinlikle Katılmıyorum/ Çok Düşük, 2= Katılmıyorum/ Kötü, 3=Kararsızım/ Ortalama, 4=Katılıyorum/İyi, 5= Kesinlikle Katılıyorum / Çok İyi).

Bu araştırma anketi ile elde edilen veriler ile Duygusal Zekâ, Örgütsel Öğrenme, Ürün İnovasyon, Yönetim İnovasyon ve Firma Performansı arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Ay zamanda Faktör Analizi, Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi, KMO ve Alfa Güvenirlik Testi Yer almaktadır. Araştırmada Duygusal Zekâ bir bütün faktör olarak diğer değişkenler ile ilişkisi ve etkileri değerlendirilmekle beraber, Duygusal Zekânın 4 alt boyutlarının Örgütsel Öğrenme, Ürün İnovasyonu, Yönetim İnovasyonu ve Firma performansı ile ilişkisi tek tek incelenmiştir.

#### **6.1.4. Literatür Taraması ve Hipotezler**

Duygusal zekâ son yıllarda literatürde en popüler hale gelmiş bir konu olmaktadır. Örgütsel davranış konusu olan duygusal zekâ, işletme yönetimi, davranış bilimleri, eğitim ve başka alanlarda oldukça dikkat çekmiş bir konudur. Duygusal zekâ ile performans, inovasyon, örgütsel öğrenme, iş performansı, ürün inovasyon ve diğer konularla ilgili araştırma örnekleri literatürde geniş bir yere sahiptir. Bu araştırmada duygusal zekânın firma performansı, örgütsel öğrenme, ürün inovasyon ve yönetim inovasyonu ilişkisi incelendiğinden dolayı, literatür taramasında duygusal zekânın firma performansı üzerindeki etkisi, duygusal zekânın örgütsel öğrenme, ürün inovasyon ve yönetim inovasyon ilişkileri; örgütsel öğrenme, ürün inovasyonu ve yönetim inovasyonunun firma performansı ilişkilerine ilişkin literatür taraması yer almaktadır.

Duygusal zekâ ile firma performansı ilişkisi literatürde geniş çapda bulunmaktadır. Araştırmacının araştırma amacına göre kimse araştırmacılar duygusal zekâni sosyal zekâ olarak ele almaktadır ve kimse yazarlar duygusal zekâyı çoklu zekâ olarak ele alıyorlar. Araştırmacıların ölçmeye istediği boyutlara göre de duygusal zekânın birbirinden farklı ölçüm modelleri kullanılmıştır. 2002’de yapılan “Liderler ve destekçilerinin duygusal zekâsinin performans ve tutuma etkisi” adlı araştırmada, destekçilerin duygusal zekâsının iş performansı üzerinde etkisi olduğu, ancak liderlerin duygusal zekâsının yüksek olması iş tatmini ve ekstra rol davranışına

etkisi olduğu ortaya koyulmuştur (Chi-Sum Wong, Kenneth S. Law, 2002). Yüksek duygusal zekâ seviyesi iş görüşmesinde ((Fox & Spector, 2000) performansı, yönetim (Slaski & Cartwright, 2002), akademik (Slaski & Cartwright, 2002), gruplar (Jordan et al., 2002), bilişsel görevler (Shutte, Schuettpelz&Malouff, 2001) ve içeriksel (Carmeli, 2003) performansları arttıracakları ortaya koyulmuştur. Day ve Carroll (2004) tarafından yapılmış bir araştırmada duygusal zekânın iş performansında önemli bir etkisi olduğu araştırılmıştır. Kholoud S. AlDosiry ve diğer araştırmacılar 2015 yılında Kuwait'te yapılan “duygusal zekâ ve firma performansı ilişkisi” araştırmasında, duygusal zekâ ile total satış performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmadığı veya çok zayıf bir ilişki olduğu ortaya koymuştur (Kholoud S. AlDosiry, Othman H. Alkhadher, Elsayed M. AlAqra, Neil Anderson, 2015).

Australiada yapılmış diğer bir araştırmada da duygusal zekâ ile işyeri performansı arasında anlamlı ve pozitif bir korelasyon bulunduğunu ortaya koymuştur (Emily Cumming, 2005).

Altındağ ile Köseadağı Türkiyede yapıldığı araştırmada, yöneticilerin duygusal zekâsı, inovatif kurumsal kültürü ve çalışan performansı ilişkisi hakkında yaptığı araştırmada duygusal zekâ ile inovative kurumsal kültürü ve çalışanların performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya koymuştur. Aynı araştırmada, kurumlar çalışan performansı arttırmak için inovative kurumsal kültürü arttırarak yöneticilerin duygusal zekâsını arttırmasıyla çalışan performansı yükseltebileceği önerilmiştir (Erkut Altındağ, Yeliz Köseadağı, 2015).

Ali akgün ve diğer araştırmacılar 2007'de yaptığı bir araştırmada, duygusal ve öğrenme kapasitesinin ürün inovasyonu ve firma performansı üzerindeki etkisini incelemiş şu sonuçları elde etmiştir: Firmada çalışanların duygusal zekâ seviyesi firmanın öğrenme yeterliliğine anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu; Firmanın duygusal yeterliliği ürün inovasyonuna öğrenme yeterliliği aracılığı ile etkilediği; Duygusal ve öğrenme yeterliliği tarafından etkilenen ürün inovasyonu firmanın performansı anlamlı etkide bulunduğunu ifade etmiştir (Ali E. Akguün ve diğer, 2007).

Literatürde örgütsel öğrenme ile firma performansı ilişkisi ile ilgili birçok araştırma bulunmaktadır. Baker ve Sinkulaya göre öğrenme yöneliminin firmanın performansı üzerinde anlamlı etki olduğu ortaya koyulmuştur. Theriou ve ark. (2011), tarafından yapılan ampirik çalışmada öğrenme yeteneğinin firma performansının alt



boyutu olan finansal performansın özkaynak karlılığı ve non finansal boyutu olan iş memnuniyetini pozitif olarak etkilediğini kanıtlamıştır (Gülhan Kalmuk & A.Zafer Acar, 2015). Tippins and Sohi (2003) örgütsel öğrenme süreçlerini 5 basamak ile incelemiştir: bilgi edinme, bilgi paylaşım, paylaşılan bilgilerin yorumlanması, bilgilerin yayılması ve işlemsel bellek. Örgütsel öğrenmenin 5 basamaklı süreçlerinin firmanın performansına etkisi olduğunu ifade etmiştir. Zheng ve diğer araştırmacılar bilgi yönetiminin örgüt kültürü, yapısı, stratejisi ve örgütsel performansı arasında önemli aracı değişken rolü olduğu sonucuna varmıştır. Literatür taramasında yapılan ve elde edilen araştırmaların çoğu örgütsel öğrenme ile firma performansı ilişkisinde pozitif ve anlamlı olduğu göstermektedir (Jiménez, Sanz-Valle, 2011).

Victor J. Garcia-Morales ve diğer araştırmacılar tarafından yapılan ispanyada 401 orta ve büyük ölçek firmalarda yapılan araştırmada, çalışanın uzmanlaşmasının örgütsel öğrenme ve inovasyon aracılık yoluyla örgütsel performansı etkilediği ortaya koymuştur (García-Morales; Lorens-Montes; Verdu-Jover, 2007). Bolívar-Ramos ve diğer araştırmacılar tarafından yapılan diğer bir araştırmada, üstün yönetim desteği teknolojik yetenekler, teknolojiye özgün yetkinlik ve örgütsel öğrenme üzerinde pozitif etkisi olduğunu, özgün teknolojik yetkinlik ve örgütsel öğrenmenin örgütsel inovasyon yoluyla direkt veya indirekt örgütsel performansı etkilediğini ortaya koymuştur (Bolívar-Ramos, Garcia-Morales, Garcia-Sanchez, 2012). Baoling Hu teknolojik inovasyon performansı ve örgütsel öğrenme ilişkisi incelemiştir. Bu araştırmada örgütsel öğrenmenin verime odaklı iş modeli ile inovasyon performansı arasında aracı değişken olduğunu ortaya koymuştur (Baoling Hu, 2014).

Jiménez Jiménez et al tarafından yürütülen “örgütsel öğrenmenin eğitim ve performansı ilişkisinde aracılık rolü” çalışmasında, örgütsel öğrenmenin eğitim ve firma performansı arasında aracı değişken olduğunu, öğrenmeye odaklı eğitim ve geliştirmenin performansa direkt etki ettiğini, ve eğitimin performansı arttırması için örgütsel öğrenme aracı değişken olduğunu ortaya koymuştur (María Isabel Barba Aragón et al, 2014).

Ali Noruzy ve diğer araştırmacılar tarafından yapılan “örgütsel öğrenme, dönüşümcü liderlik, bilgi yönetimi, örgütsel inovasyon ve firma performansı ilişkisi” adlı bir araştırmada, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin firma performansına direkt etkisi olduğu ortaya çıkmıştır (Ali Noruzy & Vahid Majazi Dalfard & Behnaz

Azhdari, 2010).

Byrne, Keskin ve Akgün tarafından yapılan“örgütsel duygu yetkinlikleri, ürün, süreç inovasyonu ve firma performansı” ilişkisi incelenen araştırmada, duygusal yetkinlik firma inovasyonu aracılığı ile firmanın finansal ve pazarlam performansı üzerinde etkisi olduğu ve arttıracığı ortaya koyulmuştur (Ali E. Akgün, Halit Keskin, John Byrne, 2009). Zehir ve diğer araştırmacılar tarafından yapılan “firma inovasyonunun yönetim liderliği ve performans ilişkisi arasındaki aracılık rölü” isimli araştırmasında, yönetim liderliği örgütsel performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu, diğer tüm değişkenlerin toplam kalite yönetimi veya yönetim liderliği ile pozitif ilişkisi olduğu ortaya koyulmuştur(Cemal Zehir et al, 2009).

Garcia Morales ve diğer araştırmacılar tarafından yapılan “dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenme ve inovasyon aracılık yolu ile örgütsel öğrenmeye etkisi” adlı makalesinde, dönüşümcü liderliğin, örgütsel öğrenme ve inovasyon aracılık yoluyla örgütsel performansı etkilediği, örgütsel öğrenme inovasyon aracılık yoluyla örgütsel performansı direkt veya indirekt olmayan şekilde etkilediği, örgütsel inovasyonun örgütsel performansı direkt etkilediği ortaya koymuştur(García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, Gutiérrez-Gutiérrez,2009).

Ru-Jen Lin ve diğer araştırmacılar tarafından yapılan başka bir araştırmada, araştırmacılar, piyasa talebi, yeşil ürün inovasyonu ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve piyasa talebi yeşil ürün inovasyonu ve firma performansı pozitif yönden etkilediği, yeşil ürün inovasyonu performansı da firma performansı arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu ortaya koyulmuştur(Ru-Jen Lin, Kim-Hua Tan, Yong Geng,2011).

Çinde yapılmış bir araştırmada, sanayi dernekler networku, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan bir araştırmada, araştırma ve geliştirme ve teknik elemanların firma inovasyonununa pozitif bir etkisi olduğu, sanayi dernekler networkuna katılımın firma inovasyonunda artış göstereceği, ve inovasyonun firma performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ortaya koyulmuştur(Peng-hua QIAO et al, 2014).

Walker and Avellaneda inovasyonun firma performansı olumlu yönde etkilediği ve bu etkileşimin 2 şekilde gerçekleşeceğini ortaya koymuştur. İlk olarak, yenilişçi örgütler kendilerini bir üst seviyeye taşımak için bir çok avantajı rakiplerine göre kısa bir sürede yakalamaktadır. İkincisi olarak, firma performansı bir örgütün yerine

getirebileceği ile çoktan yerine getirdikleri arasındaki fark olarak ifade edilmiş performans açığı, inovasyonları gerçekleştirecek motivasyonu sağlayarak örgüt içinde bir değişim ihtiyacını doğuracaktır. Örgütler için bu ihtiyaç ve güdü, başarılı motivasyon gerçekleştirmede sürükleyici güç olmaktadır (Damanpour, Walker and Avellaneda, p. 655.).

Kostopoulos, Papalexandris, Papachroni ve diğerleri Yunanistan'da yapılan diğer bir araştırmada, inovasyon ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ileri sürmüştür.

Walker, Dampour ve Devece tarafından yapılan yönetim inovasyonunun örgütsel performans arasındaki ilişkinin performans yönetimi aracılık etkisinin olup olmadığını incelemiş ve şu sonuçlara varılmıştır: yönetim inovasyonu firma performansını direkt etkilemediği, yönetim inovasyonu ile firma performansı ilişkisi performans yönetiminin aracılık yoluyla gerçekleşeceği, performans yönetimi firma performansını direkt etkilediği sonucuna ulaşmıştır. (Richard M. Walker, Fariborz Dampour, Carlos A. Devece, 2010).

Yönetim inovasyonu örgütlerde, örgütlerin değişimi, kolaylaştırma, örgütlerin dış çevreler ile adaptasyon süreçlerinde, iç süreçlerin etkileşimi ve etkinliği kolaylaştırmada önemli rol oynamaktadır. Daha önce yapılmış gözden geçirilmiş çalışmalar yönetim inovasyonu ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu ileri sürmesi çok az olsa da, vaka çalışmaları tekrar tekrar yönetim inovasyonunun benimsenmesinin firma performansı üzerinde etki olduğunu göstermektedir.

Shergill ve Nargundkar Hindistan'da 171 firmada çalışan üst düzey yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada, pazar inovasyonu ile firma finansal performansı arasında kısmi bir ilişki olduğunu bulguya ulaşmıştır (Gurvinder S. Shergill and Rajendra Nargundkar, 2005).

Jimenez Jimenez ispanyadaki 451 işletme üzerinde yapılan bir araştırmada, örgütsel öğrenmenin inovasyon ve performans üzerinde, inovasyonun performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu saptamıştır. Aynı araştırma örgütsel öğrenmenin inovasyon üzerindeki etkisinin performans üzerindeki etkisinden daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur. Aynı araştırmada, örgütsel öğrenme ile performans ilişkisinde inovasyonun kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşmıştır (Jimenez-Jimenez and Sanz-Valle, 2011).

Garrido ve Camarero 2010 yılına yapılan bir araştırmada, örgütsel inovasyon, teknolojik inovasyon ve ürün inovasyonun firma finansal performansı üzerinde, ürün inovasyonunun sosyal performans üzerinde pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu, örgütsel inovasyon ve teknolojik inovasyonun sosyal performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır (M.Jose Garrido and Carmen Camarero,2011).

Literatür taraması doğrultusunda, aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

**H1:** Örgütsel öğrenme, duygusal zekâ ve firma performansı ilişkisinde aracılık etmektedir. .

**H2:** Ürün inovasyon duygusal zekâ ile firm performansı ilişkisinde aracılık etmektedir.

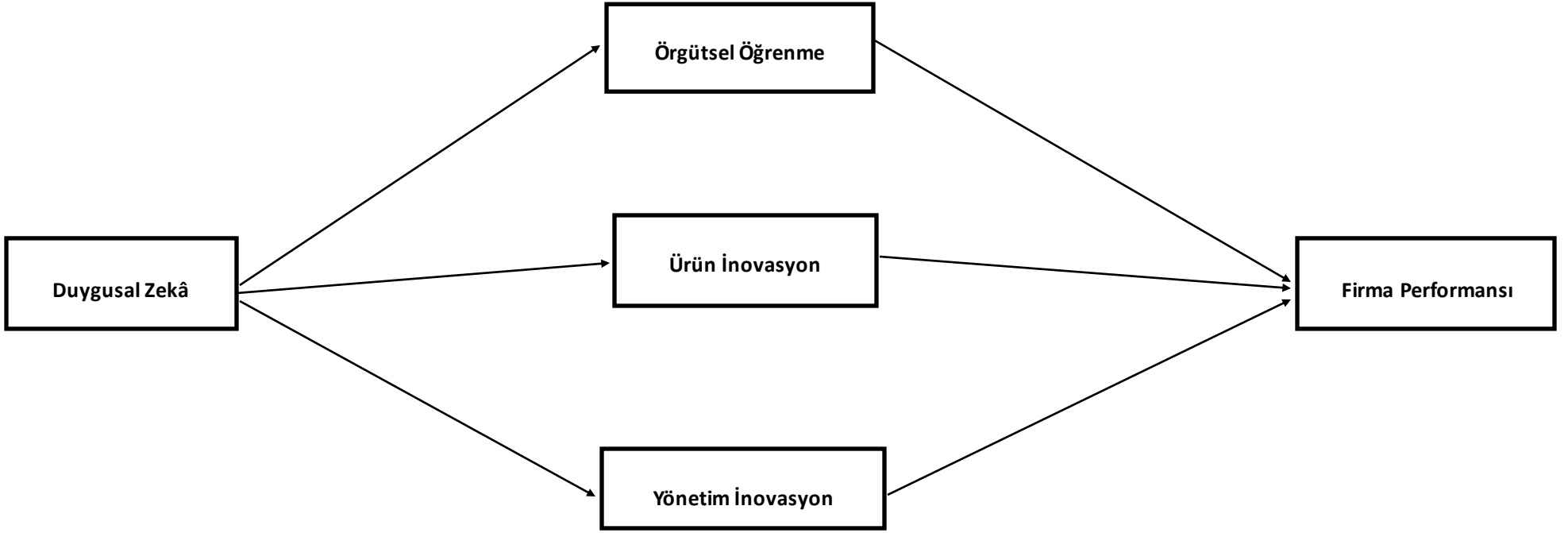
**H3:** Yönetim inovasyon, duygusal zekâ ile firma performansı ilişkisinde aracılık etmektedir.

#### **6.1.5. Araştırma Modeli**

Rekabetin hızlı artmasıyla beraber, yapısı da değişmekte ve bilgiye pek fazla önem verilmemiştir. Globalleşen Pazar, ürün, strateji, süreçler işletmeleri sadece yeni ürün ve teknolojik yaratıcılık yapmasına değil, aynı zamanda yönetim alanında öğrenme, yenilik ve yaratıcılık yapmaya tetiklemektedir. Bu yüzden bir işletmenin küreselleşen pazarda, ayakta kalabilmesi için yönetim açısından sürekli yeni yönetim inovasyonları yaparak, rekabete ayak uydurması ve pazarda ayakta kalmasını zorunlu haline getirmiştir. Duygusal zekâ, örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu gibi birçok yeni yönetim anlayışı firma performansının artmasında önemli rol oynamasını sağlamaktadır.

Bu başlıkta araştırma modeli ve araştırma hipotezleri yer almaktadır. Aşağıdaki şekilde Araştırma Modeli yer almaktadır.

Araştırma kapsamında, duygusal zekânın 4 alt boyutu: kendi duygularını değerlendirme, başakların duygularını değerlendirme, duygularını kontrol etme ve duygularını yönetme boyutları da tek tek ele alınmıştır. Duygusal zekânın 4 alt boyutunun örgütsel öğrenme, yönetim inovasyon, ürün inovasyon ve firma performansı üzerindeki etkisi ve korelasyon analizlerine de yer verilmiştir.



**Şekil 18: Araştırma Modeli**

## 6.2. Araştırma Analizi ve Bulgular

### 6.2.1. Demografik Faktörler

Bu başlık altında araştırmaya katılan 295 orta ve üst düzeydeki katılımcıların demografik özellikleri yer almaktadır.

**Tablo 10: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

| Özellikler                  | Frekanslar | %      |
|-----------------------------|------------|--------|
| <b>Cinsiyet (100%)</b>      |            |        |
| Bay                         | 135        | 60,80% |
| Bayan                       | 87         | 39,2%  |
| <b>Yaş (100%)</b>           |            |        |
| 18-22                       | 6          | 2,6%   |
| 23-27                       | 76         | 32,8%  |
| 28-32                       | 68         | 29,3%  |
| 33-37                       | 34         | 14,7%  |
| 38-42                       | 25         | 10,8%  |
| 43 ve üzeri                 | 23         | 9,9%   |
| <b>Ünvan (100%)</b>         |            |        |
| İşletme Sahibi              | 6          | 2,2%   |
| Yönetici                    | 134        | 50,0%  |
| Uzman Mühendis              | 66         | 24,6%  |
| Mühendis                    | 40         | 14,9%  |
| Teknisyen                   | 22         | 8,2%   |
| <b>Eğitim Düzeyi (100%)</b> |            |        |
| Orta Öğretim                | 2          | 0,7%   |
| Lise                        | 19         | 6,6%   |
| Yüksek Okul                 | 17         | 5,9%   |
| Üniversite                  | 179        | 61,9%  |
| Yüksek Lisans               | 63         | 21,8%  |
| Doktora                     | 9          | 3,1%   |

Yukardaki tablo incelendiğinde; katılımcıların 60,80% 'sinin bay, 39,2%'sinin bayan olduğu görülmektedir. Katılımcıların 2.6%'sının 18-22 yaş aralığında, 32,8%&'sının 23-27 yaş aralığında, 29,3% katılımcı 28-32 yaş aralığında, 14,7% katılımcının 33-37 yaş grubu aralığında, 10,80% katılımcının 38-42 yaş grubu aralığında, 9,9% katılımcının 43 yaş ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. Araştırmada yer alan 295 katılımcının 2,2%'si işletme sahibi, 50% katılımcı yönetici, 24,6% katılımcı uzman mühendis, 14,9% katılımcı mühendis, 8,2% katılımcı teknisyen olarak görülmektedir. katılımcıların eğitim seviyesine göre, 0,7% katılımcı orta öğretim mezunu, 6,6% katılımcı lise mezunu, 5,9% katılımcı yüksek okul mezunu, 61,9% katılımcı üniversite mezunu, 21,8% katılımcı yüksek lisans mezunu, 3,1% katılımcımız ise doktora öğretim derecesine sahiptir.

**Tablo 11. Çalışanların Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı**

| Özellikler         | Frequencies                     | Valid % (100%) | Frequencies           | Valid % (100%) |
|--------------------|---------------------------------|----------------|-----------------------|----------------|
| Çalışma Yılı       | Kendi İş yerinde Çalışma Süresi |                | Toplam Çalışma Süresi |                |
| 1 yıl veya daha az | 74                              | 28,1%          | 21                    | 8,00%          |
| 2-4 yıl            | 88                              | 33,5%          | 70                    | 26,6%          |
| 5-7 yıl            | 39                              | 14,8%          | 41                    | 15,6%          |
| 8-10 yıl           | 26                              | 9,9%           | 34                    | 12,9%          |
| 11 veya daha fazla | 35                              | 13,3%          | 97                    | 36,9%          |

Tabloyu incelediğimizde, katılımcıların toplam çalışma senesinin değişiklik gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların toplam çalışma süresi frekansı şöyledir: Toplam çalışma süresi 1 yıl veya daha az olan katılımcılar 8%, 2-4 sene aralığında olanlar 26,6%, 5-7 sene aralığında olanlar 15,6%, 8-10 sene aralığında olanlar 12,9%, 11 yıl ve daha fazla çalışma süresine sahip olanlar ise 36,9% olarak görülmektedir. Bu iş yerinde çalışma süresi frekansları şöyledir: katılımcıların şimdi bulunduğu iş yerinde çalışma süresi, 1 yıl veya daha az çalışanlar 28,1%, 2-4 sene aralığında olanlar 33,5%, 5-7 sene aralığında çalışanlar 14,8%, 8-10 sene aralığında olan 9,9%, 11 yıl veya daha fazla şimdiki iş yerinde çalışanlar 13,3% olarak görülmektedir.

**Tablo 12: İşletmelerin Sektöre Göre Dağılımı**

| Sektör                     | Frequencies | Valid % |
|----------------------------|-------------|---------|
| Beyaz Eşya                 | 2           | 0,7%    |
| Giyim/Tekstil/Deri         | 36          | 12,2%   |
| Gıda/İçecek/Tütün          | 14          | 4,8%    |
| Kimya/Petrol/Lastik        | 24          | 8,2%    |
| Büro/Elekt.Mah.Chz         | 11          | 3,7%    |
| Sağlık/İlaç/Tıbbi Cihazlar | 9           | 3,1%    |
| Finans                     | 47          | 16,0%   |
| Bilişim                    | 24          | 8,2%    |
| Mak/Tech/Metal Eşya        | 28          | 9,5%    |
| Diğer                      | 99          | 33,7%   |
| Toplam                     | 295         | 100%    |

Araştırmaya katılan şirket ve işletmelerin sektörlere göre dağılımı şöyledir. Katılımcıların 0,7% beyaz eşya sektöründen, 12,2% katılımcı giyim/Tekstil/Deri sektöründen, 4,8% katılımcı Gıda/ İçecek/Turun sektöründen, 8,2% katılımcı Kimya/Petrol/Lastik sektöründen, 3,7% Büro/Elektrik Makine ve Cihazlar sektöründen, 3,1% katılımcı Sağlık/İlaç/Tıbbi Cihazlar sektöründen, 16% katılımcı Finans sektöründen, 8,1% katılımcı Bilişim sektöründen, 9,5% katılımcı Makine/Teknoloji/Metal Eşya sektöründen ve 33,7% açıklanmayan veya diğer sektörlerden araştırmamıza katılmıştır. Araştırmaya en çok katılan sektör Finans sektörü ve en az katılan sektör ise beyaz eşya sektörü olarak görülmektedir.



### 6.2.2. Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı gerçekliliğini incelemek için faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi sosyal bilimlerde araştırma için uygulanan ölçeklerin yapı gerçekliliğini test etmekte oldukça yaygın kullanılan bir analizdir. Bu araştırmada toplanan veri setinin faktör analizi yapmasına uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin, kısaca KMO değerine bakılmıştır. (Kaiser-Meyer-Olkin değerleri genelde 0,6 ten büyük olması ve KMO değeri 1'e ne kadar yaklaştıkça, veri setinin faktör analizi uygulamasına o kadar uygun olmasını gösterir.)

**Tablo 13: KMO and Bartlett's Testi**

|   |                             |          |
|---|-----------------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü |                             | ,898     |
| Küresellik ve Bartlett's Testi                | Yaklaşık. Chi-Square Değeri | 6698,559 |
|   | Df                          | 903      |
|   | Sig.                        | ,000     |

Tablo 4'te görüldüğü gibi, toplam veri seti için elde edilen değerler, arzu edilen değerlerdir. Diğer bir ifade ile, toplam veri setinin KMO değerinin 0,898 olduğu görülmektedir ve Bartless Testinin Sig. Değerinin 0,05'den küçük olduğu için toplam veri setinin faktör analizi yapmasına uygunluğunu ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler elde edilebileceğini göstermektedir.

KMO>0.6 ve Bartlett sig<0.05 olmalıdır.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) değeri .89'dur ve 0.89> 0.6 olduğu için anlamlıdır.

Bartlett's testi Chi-Square değeri 0,00 < 0,05 (p=0.00, p<0.05), Sig. Değerinin 0,05 den küçük olması Faktör Analizi yapısının uygunluğunu göstermektedir.

**Tablo 14: Toplam Varyans Açıklama Tablosu**

| Component | Initial Eigenvalues |               |             | Rotation Sums of Squared Loadings |               |             |
|-----------|---------------------|---------------|-------------|-----------------------------------|---------------|-------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative% | Total                             | % of Variance | Cumulatives |
| 1         | 14,328              | 33,321        | 33,321      | 6,386                             | 15,077        | 15,077      |
| 2         | 4,190               | 9,745         | 43,066      | 4,536                             | 10,906        | 25,983      |
| 3         | 3,300               | 7,675         | 50,741      | 4,239                             | 10,396        | 36,379      |
| 4         | 2,558               | 5,949         | 56,691      | 3,187                             | 7,318         | 43,697      |
| 5         | 1,991               | 4,630         | 61,321      | 2,955                             | 6,957         | 50,654      |
| 6         | 1,651               | 3,839         | 65,159      | 2,873                             | 6,910         | 57,564      |
| 7         | 1,319               | 3,067         | 68,226      | 2,872                             | 6,758         | 64,322      |
| 8         | 1,140               | 2,652         | 70,878      | 2,855                             | 6,556         | 70,878      |

Yukardaki tablo incelendiğinde, özdeğeri 1'in üzerinde olan 8 tane bileşen saptanmıştır. Bu 8 tane bileşen bu ölçekte ölçmeye çalıştığımız özelliklerin 70,878%'i açıklamaktadır. Tabloda yer alan 1. Bileşen toplam veri setinin 15,08%'sını açıklarken, sırayla 2. Bileşen 10,91%, 3. Bileşen 10,4%, 4.bileşen 7,32%, 5.bileşen 6,96%, 6.bileşen 6,91%, 7.bileşen 6,76%, 8.bileşen ise toplam veri setinin 6,56%'sını açıklamaktadır. Araştırmada 8 tane bileşenin tüm veri setini açıkladığı toplam varyans 70,88% olarak, toplam veri setinin 70,88% 'ti açıklanmıştır.

**Tablo 15: Rotated Component Matrix®**

| Rotated Component Matrix <sup>a</sup> |            |      |      |      |      |      |      |      |
|---------------------------------------|------------|------|------|------|------|------|------|------|
|                                       | Bileşenler |      |      |      |      |      |      |      |
|                                       | 1          | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    |
| EQ1                                   |            |      |      |      |      | ,746 |      |      |
| EQ2                                   |            |      |      |      |      | ,814 |      |      |
| EQ3                                   |            |      |      |      |      | ,801 |      |      |
| EQ4                                   |            |      |      |      |      | ,718 |      |      |
| EQ5                                   |            |      |      |      | ,817 |      |      |      |
| EQ6                                   |            |      |      |      | ,786 |      |      |      |
| EQ7                                   |            |      |      |      | ,630 |      |      |      |
| EQ8                                   |            |      |      |      | ,807 |      |      |      |
| EQ9                                   |            |      |      |      |      |      |      | ,695 |
| EQ10                                  |            |      |      |      |      |      |      | ,732 |
| EQ11                                  |            |      |      |      |      |      |      | ,786 |
| EQ12                                  |            |      |      |      |      |      |      | ,818 |
| EQ13                                  |            |      |      |      |      |      | ,855 |      |
| EQ14                                  |            |      |      |      |      |      | ,802 |      |
| EQ15                                  |            |      |      |      |      |      | ,769 |      |
| EQ16                                  |            |      |      |      |      |      | ,766 |      |
| OL1                                   |            |      |      | ,718 |      |      |      |      |
| OL2                                   |            |      |      | ,730 |      |      |      |      |
| OL3                                   |            |      |      | ,768 |      |      |      |      |
| OL4                                   |            |      |      | ,751 |      |      |      |      |
| PI1                                   |            | ,656 |      |      |      |      |      |      |
| PI2                                   |            | ,656 |      |      |      |      |      |      |
| PI3                                   |            | ,756 |      |      |      |      |      |      |
| PI4                                   |            | ,661 |      |      |      |      |      |      |
| PI5                                   |            | ,619 |      |      |      |      |      |      |
| PI6                                   |            | ,575 |      |      |      |      |      |      |
| PI7                                   |            | ,693 |      |      |      |      |      |      |
| PI8                                   |            | ,528 |      |      |      |      |      |      |
| MI1                                   |            |      | ,776 |      |      |      |      |      |
| MI2                                   |            |      | ,827 |      |      |      |      |      |
| MI3                                   |            |      | ,845 |      |      |      |      |      |
| MI4                                   |            |      | ,774 |      |      |      |      |      |
| MI5                                   |            |      | ,750 |      |      |      |      |      |
| MI6                                   |            |      | ,766 |      |      |      |      |      |
| FP14                                  | ,840       |      |      |      |      |      |      |      |
| FP15                                  | ,798       |      |      |      |      |      |      |      |
| FP16                                  | ,790       |      |      |      |      |      |      |      |
| FP17                                  | ,737       |      |      |      |      |      |      |      |
| FP18                                  | ,769       |      |      |      |      |      |      |      |
| FP19                                  | ,700       |      |      |      |      |      |      |      |
| FP23                                  | ,621       |      |      |      |      |      |      |      |
| FP24                                  | ,662       |      |      |      |      |      |      |      |
| FP25                                  | ,778       |      |      |      |      |      |      |      |

Tobloyu incelediğimizde, toplam 0,60 dan büyük olan sorular belirli bir faktörler altında toplanmıştır. Faktör 1 altında, duygusal Zekâ sorularından EQ1, EQ2, EQ3, EQ4 yer almaktadır. Faktör 2. Altında EQ5, EQ6, EQ7, EQ8 sorular yer almaktadır. Faktör 3 altında EQ9, EQ10, EQ11, EQ12 yer almaktadır. Faktör 4 altında EQ13, EQ 14, EQ15, EQ16 yer almaktadır. Faktör 5 altında, örgütsel öğrenme sorularından OL1, OL2, OL3, OL4 yer almaktadır. Faktör 6 altında ürün inovasyon soruları PI1, PI2, PI3, PI4, PI5, PI6, PI7, PI8 sorular yer almaktadır. Faktör 7 altında yönetim inovasyon soruları MI1, MI2, MI3, MI4, MI5, MI6 soruları yer almaktadır. Faktör 8 altında firma performansı sorularından FP14, FP15, FP16, FP17, FP18, FP19, FP23, FP24, FP25 yer almaktadır.

Faktör analizi Rotated Component Matrix tablosuna bakıldığında, faktör 1,2,3,4 duygusal Zekâ sorularından oluşmaktadır. Bu yüzden bundan sonraki analizlerde, 4 faktör birleştirilerek aynı faktör olgusunda analiz yapılmaktadır.

**Tablo 16: Faktörlerin Dağılım Tablosu**

|   |
|---|
| <b>Faktör 1:</b> EQ1, EQ2, EQ3, EQ4,                                  |
| <b>Faktör 2:</b> EQ5, EQ6, EQ7, EQ8,                                  |
| <b>Faktör 3:</b> EQ9, EQ10, EQ11, EQ12,                               |
| <b>Faktör 4:</b> EQ13, EQ 14, EQ15, EQ16                              |
| <b>Faktör 5:</b> OL1, OL2, OL3, OL4                                   |
| <b>Faktör 6:</b> PI1, PI2, PI3, PI4, PI5, PI6, PI7, PI8               |
| <b>Faktör 7:</b> MI1, MI2, MI3, MI4, MI5, MI6                         |
| <b>Faktör 8:</b> FP14, FP15, FP16, FP17, FP18, FP19, FP23, FP24, FP25 |

### 6.2.3. Güvenirlilik Analizi ve Korelasyon Analizi

**Tablo 17: Kullanılan Tüm Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi**

| <b>Faktörler</b>                       | <b>Soru Sayısı</b> | <b>Cronbach's Alpha(<math>\alpha</math>)</b> |
|--|--------------------|--|
| <b>Duygusal Zekâ</b>                   | 16                 | 0,875  |
| Kendi Duygularını Değerlendirme        | 4                  | 0,944  |
| Başkalarının Duygularını Değerlendirme | 4                  | 0,875  |
| Duygularını Kontrol Etme               | 4                  | 0,856  |
| Duygularını Yönetme                    | 4                  | 0,840  |
| <b>Örgütsel Öğrenme</b>                | 4                  | 0,851  |
| <b>Yönetim İnovasyon</b>               | 6                  | 0,902  |
| <b>Ürün İnovasyon</b>                  | 8                  | 0,924  |
| <b>Firma Performansi</b>               | 9                  | 0,937  |

Tablo incelendiğinde, duygusal Zekâ faktörünün altında yatan 4 tane faktörlerin toplam Cronhach's Alpha değeri 0,875, 1.Faktörün Cronhach's Alpha değeri 0,861, F2 faktörün Cronhach's Alpha değeri 0,875, F3 faktörün Cronhach's Alpha değeri 0,856, F4 faktörün Cronhach's Alpha değeri 0,840, F5 faktörün Cronhach's Alpha değeri 0,851, F6 faktörün Cronhach's Alpha değeri 0,902, F7 faktörün Cronhach's Alpha değeri 0,924, F8 faktörün Cronhach's Alpha değeri 0,937 olarak elde edilmiştir. Cronbach's Alpha değeri 0,60 tan yüksek olması istenmektedir. Cronbach's Alpha değeri 1'e ne kadar yaklaşırsa, bu faktörlerin okadar güçlü ve yüksek derecede güvenilirli olmaktadır. Araştırmada elde edilen faktörlerin güvenilirliğinin yüksek çıkması güvenilir bir sonuç elde etmemiz için ön koşuldur.

Tabloda görüldüğü dibi, bu araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronhach's Alpha değerlerinin yüksek güvenilirli ve tatmin edici bir şekilde olduğu gözlemlenmiştir ( $\alpha > 70$ ).

Tablo 18’de Duygusal Zekâ (Kendi duygularını değerlendirme, Başkalarının duygularını değerlendirme, duygularını kontrol etme, duygularını yönetme), örgütsel öğrenme, yönetim inovasyon, ürün inovasyon ve firma performansına yönelik ortalama ve standart sapma ve korelasyon değerleri yer almaktadır. Tablo 7’deki bulgular şu şekilde yorumlanabilir:

1. Duygusal Zekâ ile örgütsel öğrenme ( $r=0,317$ ,  $P < 0,01$ ), ürün inovasyon ( $r=0,407$ ,  $P<0,01$ ), yönetim inovasyon ( $r=0,315$ ,  $P <0,01$ ), firma performans ( $r=0,353$ ,  $P<0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.
2. Firma performansı ile duygusal Zekâ ( $r=0,317$ ,  $p<0,01$ ), örgütsel öğrenme ( $r=0,569$ ,  $p<0,01$ ), ürün inovasyon ( $r=0,658$ ,  $p<0,01$ ), yönetim inovasyon ( $r=0,414$ ,  $p<0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

**Tablo 18: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Tablosu**

| Değişkenler            | Ortalama | St.d Sapma |                     | EI     | OL     | MI     | PI     | FP  |
|------------------------|----------|------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|-----|
| EI (Duygusal zekâ)     | 62,6290  | 8,24198    | Pearson Correlation | 1      |        |        |        |     |
|                        |          |            | Sig. (2-tailed)     |        |        |        |        |     |
|                        |          |            | N                   | 256    |        |        |        |     |
| OL (Örgütsel öğrenme)  | 15,2476  | 3,25965    | Pearson Correlation | ,317** | 1      |        |        |     |
|                        |          |            | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        |        |        |     |
|                        |          |            | N                   | 256    | 256    |        |        |     |
| MI (Yönetim inovasyon) | 18,2777  | 5,17132    | Pearson Correlation | ,315** | ,432** | 1      |        |     |
|                        |          |            | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   |        |        |     |
|                        |          |            | N                   | 256    | 256    | 256    |        |     |
| PI (Ürün inovasyon)    | 23,9207  | 4,13592    | Pearson Correlation | ,407** | ,617** | ,416** | 1      |     |
|                        |          |            | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   |        |     |
|                        |          |            | N                   | 256    | 256    | 256    | 256    |     |
| FP (Firma Performansı) | 33,8853  | 6,57447    | Pearson Correlation | ,353** | ,569** | ,414** | ,658** | 1   |
|                        |          |            | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |     |
|                        |          |            | N                   | 256    | 256    | 256    | 256    | 256 |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### 6.2.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi bir etki analizidir. Değişkenler arasında bir etkinin olup olmadığını belirlemek için kullanılan bu etki analizi bize bağımlı veya bağımsız değişkenler arasındaki etkiyi incelemek için kullanılır. Aşağıda hipotezlerin incelenmesi yapılmaktadır.

Duygusal zekâ ile firma performansını ilişkisinde, örgütsel öğrenme, ürün inovasyon ve yönetim inovasyonların aracı değişken rolünü belirlemek için Baron ve Kenny'nin aracı değişken yöntemi kullanılmıştır. Baron ve Kenny'e göre bir değişkenin aracı değişken olabilmesi için aşağıdaki koşulları tatmin etmesi gerekmektedir.

1. Bağımlı değişken bağımsız değişken ile anlamlı bir ilişki içeride olmalıdır.
2. Bağımlı değişken ile aracı değişken anlamlı bir ilişki içeride olmalıdır.
3. Bağımsız değişken ile aracı değişken anlamlı bir ilişki içeride olmalıdır.
4. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi, aracı değişken devreye girdiği zaman azalmalı veya tamamen ortadan kaybolması gerekmektedir. Bu etkinin tamamen ortadan kalkması tam aracı değişken, tamamen ortadan kalkmaması ise kısmi değişken veya başka değişkenlerin de etkisi olduğunu işaret etmektedir.

Araştırmada yer alan örgütsel öğrenme, ürün inovasyon, yönetim inovasyonun aracı değişken olabilmesi için ilk üç koşulun sağlandığını korelasyon tablosunda beta katsayısı ve sig değerleri olarak verilmiştir, üstelik bu değişkenler ile bağımsız diğer değişkenler arasında ve bağımlı değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu bir sonuca varılmıştır.



**Hipotez 1:** Örgütsel öğrenme, duygusal zekâ ile firma performansı ilişkisinde aracılık etmektedir.

**Tablo 19: Hipotez 1 Regresyon Analizi Tablosu**

| Bağımsız Değişken | Bağımlı Değişken | R     | R <sup>2</sup> | Düz.R <sup>2</sup> | β     | T     | F      | Sig.  | Model Sig. |
|-------------------|------------------|-------|----------------|--------------------|-------|-------|--------|-------|------------|
| EI                | FP               | 0,353 | 0,125          | 0,121              | 0,353 | 6,020 | 36,263 | 0,000 | 0,000      |
| OL                | FP               | 0,569 | 0,324          | 0,321              | 0,569 | 11,03 | 121,67 | 0,000 | 0,000      |
| EI                | OL               | 0,317 | 0,100          | 0,097              | 0,317 | 5,324 | 28,347 | 0,000 | 0,000      |
| EI                | FP               |       |                |                    | 0,192 | 3,619 |        | 0,000 | 0,001      |
| OL                |                  |       |                |                    | 0,508 | 9,562 |        | 0,000 |            |
|                   |                  | 0,598 | 0,357          | 0,352              |       |       | 70,280 |       |            |

Tablo incelendiğinde, örgütsel öğrenmenin duygusal zekâ ile firma performansı ilişkisinde aracı değişken olabilmesi için, duygusal zekâ ile firm performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunması, örgütsel öğrenme ile duygusal zekâ, örgütsel öğrenme ile firma performansı arasındaki anlamlı bir ilişki bulunması beklenmektedir. Tabloya bakıldığında, duygusal zekânin firma performansı üzerindeki etkisinde, duygusal zekânin firma performansı açıklama yüzdesi 12,5% olarak görülmektedir. Duygusal zekânin firma performansı üzerindeki etkisi 0,353 olup, bu iki değişken arasındaki etki anlamlıdır ve tüm model anlamlıdır (sig. <0,05).

Örgütsel öğrenmenin firma performansı açıklama yüzdesi 32,4%, örgütsel öğrenmenin firma performansı üzerindeki etkisi 0,569 olarak görülmektedir. Örgütsel öğrenmenin firma performansı üzerindeki etki tüm model ile anlamlıdır (sig. <0,05).

Duygusal zekânin örgütsel öğrenme üzerindeki açıklama yüzdesi 10%, duygusal zekânin örgütsel öğrenme üzerindeki etkiyi ifade eden beta katsayısı 0,317, ve tüm model ve duygusal zekânin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi anlamlıdır (sig. <0,05).

Tablodaki duygusal zekâ ve firma performansı ilişkisinde örgütsel öğrene devreye girdiği zaman, duygusal zekânin direkt etkilediği beta katsayısı 0,353'ten 0,192'e inmiştir, örgütsel öğrenme ( $\beta=0,508$ ) duygusal zekâ üzerindeki etkinin kısmi

kendi üzerine aldığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, duygusal zekâ, örgütsel öğrenme ve firma performansı üzerindeki aracılık etkisinin model sig. Değeride de çok az anlamlı değişiklik görülmektedir. Bu veriler doğrultusunda, duygusal zekâ ile firma performansı ilişkisinde örgütsel öğrenme aracılık etmektedir. Hipotez 1 kabul edilmiştir.

**Hipotez 2:** Ürün inovasyonu, duygusal zekâ ile firma performansı ilişkisinde aracılık etmektedir.

**Tablo 20: Hipotez 2 Regresyon Analizi Tablosu**

| Bağımsız Değişken | Bağımlı Değişken | R     | R <sup>2</sup> | Düz.R <sup>2</sup> | B     | T      | F       | Sig.  | Model Sig. |
|-------------------|------------------|-------|----------------|--------------------|-------|--------|---------|-------|------------|
| EI                | FP               | 0,353 | 0,125          | 0,121              | 0,353 | 6,020  | 36,263  | 0,000 | 0,000      |
| PI                | FP               | 0,658 | 0,433          | 0,431              | 0,658 | 13,933 | 194,135 | 0,000 | 0,000      |
| EI                | PI               | 0,407 | 0,166          | 0,163              | 0,407 | 7,110  | 50,556  | 0,000 | 0,000      |
| EI                | FP               |       |                |                    | 0,102 | 1,986  |         | 0,048 | 0,036      |
| PI                |                  |       |                |                    | 0,617 | 11,989 |         | 0,000 |            |
|                   |                  | 0,665 | 0,442          | 0,437              |       |        | 100,164 |       |            |

Yukardakı tablo incelendiğinde, ürün inovasyonunun duygusal zekâ ile firma performansı ilişkisinde aracı olabilmesi için, duygusal zekâ ile firma performansı , ürün inovasyonu ile firma performansı, duygusal zekâ ile ürün inovasyonu arasındaki ilişkiler anlamlı olması beklenmektedir. Tablo incelendiği zaman, duygusal zekânin firma performansı açıklama yüzdesi 12.5% , duygusal zekânin firma performansı etkisi 0,353 olarak görülmektedir. Ürün inovasyonunun firma performansı açıklama yüzdesi 43,3% , ürün inovasyonu firma performansı üzerindeki etkisi 0,658 olarak tabloda yer almaktadır. Ürün inovasyonunun firma performansı üzerindeki etkisi anlamlıdır ve model tümüyle anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır(sig. <0,05).

Duygusal zekânin ürün inovasyonu açıklama yüzdesi 16,6% , duygusal zekânin ürün inovasyonu etkisi 0,407 olarak ortaya çıkmıştır. Model ve duygusal zekânin ürün inovasyonu üzerindeki etkisi anlamlıdır(sig. <0,05).

Duygusal zekâ ile firma performansı ilişkisinde ürün inovasyonu devreye girdiği zaman duygusal zekânın firma performansı üzerindeki etkisi 0,353'ten 0,102'e düşüş göstermektedir. Duygusal zekânın firma performansı üzerindeki etkisini ürün inovasyonu üstlendiği ( $\beta=0,617$ ) sonucuna varılmıştır. Üstelik duygusal zekânın firma performansı üzerindeki etkisinde, ürün inovasyonu devreye girdiği zaman, duygusal zekâ ile firma performansı etki anlamlılık değeri de 0,05'e yaklaştığını ve firma performansı üzerindeki etkisinin azaldığı görülmektedir. Tüm veriler doğrultusunda, duygusal zekâ ile firma performansı ilişkisinde ürün inovasyonu aracılık etmektedir. Hipotez 2 kabul edilmiştir.

**Hipotez 3:** Yönetim inovasyonu duygusal zekâ ile firma performansı ilişkisinde aracılık etmektedir.

**Tablo 21: Hipotez 3 Regresyon Analizi Tablosu**

| Bağımsız Değişken | Bağımlı Değişken | R     | R <sup>2</sup> | Düz.R <sup>2</sup> | B     | T     | F      | Sig.  | Model Sig. |
|-------------------|------------------|-------|----------------|--------------------|-------|-------|--------|-------|------------|
| EI                | FP               | 0,353 | 0,125          | 0,121              | 0,353 | 6,020 | 36,263 | 0,000 | 0,000      |
| MI                | FP               | 0,414 | 0,171          | 0,168              | 0,414 | 7,242 | 52,448 | 0,000 | 0,000      |
| EI                | MI               | 0,315 | 0,099          | 0,096              | 0,315 | 5,294 | 28,023 | 0,000 | 0,013      |
| EI                | FP               |       |                |                    | 0,248 | 4,248 |        | 0,000 | 0,000      |
| MI                |                  |       |                |                    | 0,336 | 5,761 |        | 0,000 |            |
|                   |                  | 0,476 | 0,226          | 0,220              |       |       | 37,007 |       |            |

Yukardaki tablo incelendiğinde, duygusal zekâ ile firma performansı ilişkisi, yönetim inovasyonu ve firma performansı ilişkisi, duygusal zekâ ile yönetim inovasyon ilişkisi görülmektedir. Yönetim inovasyonu firma performansı açıklama yüzdesi 17,1%, yönetim inovasyonunun firma performansı etkileme yüzdesi 0,414, etki sig değerleri ve modelin anlamlılık değeri arzu edilen değerlerdir. Duygusal zekâ yönetim inovasyon açıklama yüzdesi 9,9%, duygusal zekâ yönetim inovasyonu üzerindeki etkisi 0,315, sig değerleri de anlamlılık göstermektedir ve model tümüyle anlamlıdır.

Duygusal zekâ ile firma performansý üzerindeki iliřkide yönetim inovasyon devreye girdiđi zaman, hem duygusal zekâ hem de yönetim inovasyonu firma performansý etkisini ifade eden beta deđerlerinde düřüř göstermektedir. Duygusal zekâ yönetim inovasyonu ve firma performansý arasında kurduđumuz model tümüyle anlamlıdır(sig <0,05). Tüm veriler dođrultusunda, duygusal zekâ direkt firma performansý etkileđinde 0,353 olarak görülmektedir, yönetim inovasyonu devreye girdiđi zaman duygusal zekânin firma performansý üzerindeki etkisi azalmakta ve azalan bu deđeri yönetim inovasyonu üstlenmektedir sonucuna varılmamıřtır. Bu veriler dođrultusunda, yönetim inovasyonunun duygusal zeka ile firma performans iliřkisinde aracılık rlu olduđunu kabul edilmemektedir ve hipotez 3 kabul edilmemiřtir.

## 7. ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE ÖNERİLER

İşletmeler global rekabetin ve hızlı değişimin getirdiği ulusal veya uluslararası rekabete ayak uydurabilmek için, kendilerini sürekli olarak geliştirmekte, örgütlerdeki eğitim ve öğrenme, ürün inovasyonu yaparak ürünleri piyasadaki diğer ürünlere göre daha rekabet avantajına sahip kılma, yönetim ilkerlerini ve yönetim biçimlerindeki eksik noktaları tamamlayarak, kısacası yönetimde inovasyon ve yenilik yaparak işletmelerin rekabet avantajı ve sürdürülebilir bir organizasyonlar haline getirmektedir. Literatür taramasına bakıldığında, örgütsel öğrenme, ürün inovasyonu vb. Konuların firma performansı üzerindeki etkisi ve ilişkileri geniş bir çapıda incelenmiştir. Duygusal zekânın yönetimde firma performansı üzerindeki etkileri hakkındaki yapılan araştırmalar da geniş bir çapıda bulunmaktadır.

Literatür taramasında, yönetim inovasyonunun firma performansına etkisi ve ilişkisi direkt değil, indirekt olarak incelendiği görülmektedir. Yönetim inovasyonu firma performansını direkt ilişkide olduğu bulunmamaktadır, performans yönetimi vb. Değişkenlerin yönetim inovasyonu ile firma performansı arasında aracı olduğu bazı araştırmalarda görülmektedir.

Araştırmada duygusal zekâ ile firma performans ilişkisinde, örgütsel öğrenme, ürün inovasyonu, yönetim inovasyonunun aracı değişken rolü incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarında, duygusal zekâ ile firma performansı ilişkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmada, duygusal zekâ firma performansı direkt etkilemektedir. Duygusal zekânın firma performans üzerindeki beta katsayısını ifade eden beta katsayısı 0,353 sonucu elde edilmiştir. Örgütsel öğrenme, duygusal zekâ ile firma performans ilişkisinde devreye girdiği zaman, duygusal zekânın firma performans üzerindeki etkisinin azaldığını ( $\beta=0,192$ ) olduğunu ve örgütsel öğrenme duygusal zekânın firma performansı üzerindeki etkisini

kısmen ortadan kaldırdığı sonucuna varılmıştır. Korelasyon ve regresyon analiz sonuçları doğrultusunda örgütsel öğrenmenin duygusal zekâ ile firma performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna varılmıştır. Tüm veriler ve analizler doğrultusunda, araştırmamızın birinci hipotezi: örgütsel öğrenme duygusal zekâ ile firma performans ilişkisinde aracılık ettiği kabul edilmiştir.

Araştırmanın 2 hipotezinde, ürün inovasyonu duygusal zekâ ile firma performansı ilişkisinde aracılık rölu incelenmiştir. Regresyon analizi sonuçlarında, duygusal zekânin firma performansı üzerindeki etkisini ifade eden beta katsayısı 0,353 olarak ortaya çıkmıştır. Ürün inovasyonu duygusal zekâ ile firma performansı ilişkisinde devreye girdiği zaman, duygusal zekânin firma performans üzerindeki etkisi 0,353'ten 0,102'e düştüğü ve ürün inovasyonu duygusal zekânin firma performansı üzerindeki etkisini azaldığı, ürün inovasyonu duygusal zekâ ile firma performansı ilişkisinde kısmen aracılık rölu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon ve regresyon analizi sonuçları doğrultusunda hipotez 2 de kabul edilmektedir.

Araştırmanın 3. hipotezi ise yönetim inovasyonu duygusal zekâ ile firma performansı ilişkisinde aracılık etmektedir. Literatür taramasında, yönetim inovasyonunun firma performansına direkt etki ettiği hakkında çok az sayıda araştırmalar bulunmaktadır. Araştırma kapsamında duygusal zekânin firma performansı üzerindeki etkisi 0,353, yönetim inovasyonu duygusal zekâ ile firma performansı arasındaki ilişkide devreye girdiği zaman, duygusal zekânin firma performansı üzerindeki etkisi 0,353'ten 0,248'e indiği görülmektedir. Araştırma modeli tümüyle anlamlı olup, duygusal zekâ, firma performansı, yönetim inovasyonu arasındaki ilişkiler de anlamlılık göstermektedir. Duygusal zekânin firma performansı üzerindeki etkisinin 0,353'ten 0,248'e düşmesiyle yönetim inovasyonu duygusal zekâ ile firma performansı arasındaki ilişkide aracılık etmekte olduğu hipotezimiz kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında, duygusal zekânin ile firma performansı ilişkisinde örgütsel öğrenme, ürün inovasyon ve yönetim inovasyonunun aracılık ettiği

hipotezlerde en yüksek beta değerini alan değişken ürün inovasyonu olduğu ve en az değer alan aracı değişkenin ise yönetim inovasyonu olduğu sonucuna varılmıştır. Duygusal zekâ ile firma performansı ilişkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık ettiği bulgulardan yola çıkarak, işletmelerdeki çalışanların duygusal zekâsinin, başka bir deyişle ifade edilirse, çalışanların kendi duygularını değerlendirmesi, başkalarının duygularını değerlendirmesi, duygularını yönetbilmesi ve kontrol edebilmesinin firma performansı üzerindeki etkisini arttırmak açısından örgütsel öğrenme aracı değişken rölu olduğu, firmaya çalışanlarının duygusal zekâsinin örgütsel öğrenme kavramındaki, bilgilerin paylaşımı, örgüt kültürü, esneklik sağlayan stratejiler, çevresel faktörler, örgütün yapısı ve teknolojinin önemi duygusal zekânin firma performansı etkisi arttırdığı sonuçlara ulaşılmıştır.

Duygusal zekâ ile firma performansı ilişkisinde ise, ürün inovasyonunun aracılık değişken rölu ile duygusal zekânin firma performansı üzerindeki etkisi çok aza düştüğü görülmektedir. Araştırma kapsamında, aracı değişkenler arasında duygusal zekânin firma performansı üzerindeki etkisinde, duygusal zekânin firma performans etkisini en düşük düzeyde tutan aracı değişken de ürün inovasyonu olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmeler firma performansı arttırmak için ürün inovasyonunun iki tane türünü de göz önünde bulundurması tavsiye edilmektedir. Ürün inovasyonunun marjinal ve radikal ürün inovasyonu çeşitlerinin, yani yepyeni bir ürün veya hizmet üretme ile bildiği işi veya hizmeti daha iyi yapmak anlamında gelen majinal ve radikal ürün inovasyonlarının yapılması duygusal zekâ ile firma performans üzerinde aracı olduğu ve işletmeler ve firmalar performansı arttırmak için ürün inovasyonu yapılmasının önemli olduğunu araştırma sonuçları bize kanıtlamaktadır ve önermektedir.

Literatür taramasında yönetim inovasyonunun firma performansına etkisi indirekt olarak yer alsa bile, araştırmada yönetim inovasyonunun duygusal zekâ ve firma performans ilişkisinde aracı değişken olduğu sonucu, işletmelerin yönetim inovasyonunun alt boyutları olan kendi kendini yönetme, yönetim uygulamaları, yönetim süreçleri ve örgütsel yapının inovatif yönetim uygulamaları, süreçleri ve

yönetim buluşçuluğu ile duygusal zekâ ile firma performansı ilişkisinde aracı olduğunu ve yönetim inovasyonunun yapılması ve önem verilmesi ile firma performansı artırılabilir sonucuna ulaşması önerilmektedir.

Bu araştırmada işletme veya firmalara yönelik öneriler şunlardır:

1. İşletmeler rekabet avantajı arttırmak ve sürdürülebilir bir avantaja sahip olma, firma performansı arttırmak için, işe alım süreçlerinde, duygusal zekâsı yüksek olan bireyleri tercih etmekle beraber, öğrenmeye açık, araştırmacı bir yapıyı sahip çalışanları tercih etmeleri gerekmektedir. Bununla beraber, örgütlerde çalışanların bilgi paylaşıcı olması, çevresel faktörlere uyum sağlayabilmesi ve öğrenme sürecinde de teknolojinin aktif bir şekilde öğrenme süreçlerinde kullanımı önerilir.
2. Yapılan araştırma sonu doğrultusunda, ürün inovasyonunun duygusal zekâ ile firma performansı üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. İşletme ve firma insan kaynakları varlığında, paylaşımına açık, yenilik üretmeye yatkın, yaratıcı güce sahip, sürekli öğrenmeye yatkın, dış çevrelere kolay alışabilen yaratıcı beyin gücü olan, ürün ve hizmetlerde sürekli yenilik ve yaratıcılık yapmaya hazır çalışanları tercih ederek firma performansında artış gerçekleştirilebilir.
3. İşletme veya firma sahipleri, inovasyonu sadece ürün ve hizmetlerde yapılan marjinal veya radikal ürün inovasyonlarıyla kalmayıp, yönetim buluşçuluğu, stratejik buluşçuluk, ürün ve hizmetlerdeki buluşçuluk ve yönetsel yapılarda da değişiklik ve inovatif yönetim şekli ve kurallarını uygulayarak firma performansına etkide bulunabilir.



Bu araştırmada araştırmacılara ynetlik aşağıdaki öneriler verilebilir:

1. Araştırma duygusal zekâ ile firma performans› ilifkisinde örgütsel öğrenme, ürün inovasyonu ve yönetim inovasyonunun aracılık rlu incelenmiştir. Araştırmada tüm değişkenlerin arasında ilifkiler incelenerek çeşitli araştırmalar yapılabilir.
2. Araştırmada tüm değişkenler bir bütün olarak ele alınmıştır. İleriki araştırmalar için değişkenlerin alt boyutları tek tek ele alınarak, aracı değişkenlerin altı boyutlarının firma performansı üzerinde hangi alto boyutların daha etkili olduğu araştırılabilir.
3. Yapılan araştırma Türkiye faaliyet göstermekte olan orta ve üst düzey yöneticilere uygulanmıştır. Araştırma anketi farklı dillere çevirilerek dünyanın çeşitli ülkelerinde yapılabilir ve ülkeler arasındaki değişiklik ve farklılıklar araştırılabilir.
4. Araştırma kapsamındaki firmalar sınıflandırılarak, hangi işletme veya firmaların duygusal zekâ ile firma performansı araştırmadaki aracı değişkenlerin daha etkili olduğu karşılaştırma yapılabilir ve bu uluslararası çapta yapılarak işletmelerin inovasyon, duygusal zekâ seviyeleri incelenebilir ve karşılaştırmalı bir araştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇALAR

- Ağca, Veysel. 2009. Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanabilirliği, **Dolmupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:23, 52.
- Akdoğan, A., Demirtaş. 2009. Ö. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 1, 49.
- Amy, Amy H. 2008. Leaders as Facilitators of Individual and Organizational Learning, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 29, No. 3, p. 212-234.
- Kırım Arman. 2007. **İnnovasyon Pazar Kazandıran Yenilikçilik**, Sistem Yayıncılık, 6-14
- Kırım Arman. 2007. **Karlı Büyümenin Reçetesi İnnovasyon**, Sistem Yayıncılık,19.
- Aramatunga, D. & Baldry, D. 2002. **Moving from Performance Measurement to Performance Measurement, Facilities**, p. 329.
- Bircan Ayşe Hatun. 2013. **Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerindeki Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi,11
- Günsel , Akgün. 2010. Halit Keskin, Duygusal Zekâ Takım Öğrenmesi İlişkisi, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:24, Sayı:3.
- Baker, William E. and Sinkula, James M. 1999. The Synergistic Effects of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol.27, pp.411-427

- Bayar, E, Tüfekçi, Ö.K. 2007. **Genel İşletme**, Süleyman Demirel Üniversitesi Eğirdir Meslek Yüksekokulu,24.
- Baumol, W. 2002. **The Free-Market Innovating Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism**, Princeton University Press, ,5
- Birkinshaw, J. and Mol, M.J., How management Innovation Happens, **MIT Sloan Management Review** 47, p:81
- Braham, J.Barbara. 1998. **Öğrenen bir organizasyon yaratmak**, İstanbul: Rota Yayınları, ,73.
- Adıgüzel Buşra. 2012. **İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steven Jobs Örneği**, (Yüksek Lisans Tezi),7.
- Bunderson J.S, Boumgarden. P. 2010. Structure and Learning in Self -Managed Teams: “Why Bureaucratic Teams Can Be Better Learners”, **Organization Science**, 21, p.609.
- Bulut, Yılmaz ve Alpkın. 2009. “**Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri**”, Ege Akademik Bakış, Cilt: 9, Sayı: 2, 517.
- C. Marlene, Lyles, Marjorie A.1985. **Organizational Learning**, Academy of Management Review, Vol. 10, No.4, 804.
- Chandler, A.D. 1962. Strategy and Structure: **Change in the History of The Industrial Enterprise**, Cambridge, MA: MIT press.
- Coşkun, A. 2006. **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**,(İstanbul: Literatür Yayıncılık,53.
- Cordoro, R. 1990. **The Measurement of Innovation Performance in Firm: An overview**, Research Policy, Vol: 19, No:2, 185-192.
- Cox, Danny and Hoover, Jhon.1998.**Günü Yakalayın**, (İstanbul, Rota Yayınları,73.
- Goleman Daniel. 2013. “**İş Başında Duygusal Zekâ**”, Çev. Handan Balkara, İstanbul: Varlık Yayınları, pp.38.

- Goleman Daniel, **Emotional Intelligene -Why It Can Matter More Than IQ**, Bantam Books, p.289.
- Department of Trade and Industry, **Competing in the Global Economy: The Innovation Challenge**, London.2003.
- Dulewicz and Higgs M. 2000. “**Emotional Intelligence**”, “**A Review and Evaluation Study**”, Henly Management College, P:341-351
- Biçkes Durdu Mehmet. 2011. **Örgütsel Öğrenme, İnnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler**, DoktoraTezi,42
- Dwight, R. 1999. Searching for Real Maintenance Performance Measures, **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, Vol:5, No:3,258-275.
- İkiz Ebru, Totan Tarık. 2012. Üniversite Öğrencilerinde Özduyarlık ve Duygusal Zekânın İncelenmesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1,43-71
- Edgar H. Schein. 1993. "On Dialogue, Culture, and Organizational Learning", **Organizational Dynamics**, Vol. 22, No. 2, p. 42.
- Arslan Elif Türkan. 2012. **İnovasyon ile İç Girişimcilik Etkileşimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Uygulama**, Doktora Tezi,36.
- Eren Erol. 2007. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 10.bs, 598
- Fleeming Lee, Santiago Mingo, **Creavity in New Product Development: An Evolutionary Intergration**, Butterworth-Heinemann Publications, Oxford, Uk, p:114.
- Karabağ Filiz Solmaz. 2008. “Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye’Nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzeirne Bir Araştırma”, Adana: **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**,60.
- Foo,M.D., Elfenbein, H.A., Tan, H.H., & Aik, V.C. 2004 . Emotional Intelligence and Negotiation: The Tension Between Creating and Claiming Value. **International Journal of Conflict Management**, 15(4), 411-429.

- Freeman, John ve Engel, Jerome S. 2007. Models of Innovation: Startups and Mature Corporations, **California Management Review**, Vol. 50, No. 1, p.89.
- Yaylacı Gaye Özdemir . 2006. **Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği**, (İstanbul: Hayat Yayıncılık),39-40.
- Gary Hamel, Julian Birkinshaw. 2008. **Management Innovation**, Vol. 33, No. 4p. 825.
- Gary Hamel. 2007. **Yönetimin Geleceği**, Mess Yayınları, Harvard Business School, 43.
- Ghalayini, A.M,& Nobel,J.S. 1997. The Changing Basic of Performance Measurement, **International Journal of Operations and Product Management**, 11(8), 73.
- Akyüz Gökhan. 2006. “**Proses İmalatında Performans Ölçme ve İyileştirmeye Yönelik Bir Modelleme Yaklaşımı: Bir Uygulama**”, Adana: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 44.
- Gök, O. ve Hacıoğlu, G. 2010. **The Organizational Roles of Marketing and Marketing Managers, Marketing Intelligence & Planning**, 28(3), 291 -309.
- Goleman, D. 2009. “**Duygusal Zekâ**”, Çev: Banu Seçkin Yüksel, İstanbul Varlık Yayınları
- Aras Güler, Nuray Tezcan. 2014. Firmanın AR-GE ve İnovasyon Performansının Stratejik Analizi, **İstanbul Ticaret Odası Dergisi**,40.
- Gürbüz,S.,Yüksel,M. 2008. Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ:İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi,**Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (2) ,174-190
- Hans-Georg Voss. 1996. “**Learning, Development, and Synergetics**”, The Structure of Learning Processes, ed. Jaan Valsmer; Hans-Georg Voss, Ablex Publishing Corporation, New Jersey, p. 17.

Ünalır Hacı Ömer. 2013. **Örgütsel Öğrenme Ortamı Oluşturmada Kurumiçi İletişim Rolü**, Yüksek Lisans Tezi,28.

Çeliktaş Hasan.2008. **İnovasyon Yönetimi**, Yüksek Lisans Tezi,13.

Helvacı, M. A. 2002. Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, **Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**,155-169.

Holbeche,L.2004. **Aligning Human Resouce and Business Strategy**, Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004, s.56

Başat Töre Hümeyra. 2010. **Performans Prizması**, 1.baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık,24-84.

**Innovaro, Innovation Briefing, Innovation Leaders**. 2008 , [www.innovaro.com](http://www.innovaro.com).

Ignacio G Vaccaro, Justin J.P. Jansen, Frank A.J. Van Den Bosch and Henk W.Volberda, Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size, **Journal of Management Studies** 49,p. 30-31.

Koçoğlu İpek, İmamoğlu Salih Zeki and İnce Hüseyin. 2011. The Relationship between Organizational Learning and Firm Performance: The Mediating Roles of Innovation and TQM, **Journal of Global Strategic Management**, Vol.9, p.72-88.

Eren İsmail. 2007. **Ulusal Yenilik Sisteminde Hükümetlerin Rolü: Literatür Taraması**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,50-51.

Joe Luca& Pina Tarricone. 2001. **“Does Emotional Intelligence Affect Successful Teamwork?”**, School of Communication and Multimedia, Edith Cowan University, Australia.

Jo Rhodes et al. 2008. “An Integrative Model of Organizational Learning and Social Capital on Effective Knowledge Transfer and Perceived Organizational Performance”, **Journal of Workplace Learning**, Vol. 20, No. 4, p. 246-247.

- Joe Tidd, John Bessant. 2009. **Managing Innovation**, 4th Edition, England, p.79-80.
- Julia Nieves, Mercedes Segarra-Cipres. 2015. Management Innovation in Hotel Industry, **Journal of Tourism Managemt**, p.51-58.
- Karl E. Weick. 1995. “The Nontraditional Quality of Organizational Learning”, **Organization Science**, Vol. 2, No. 1, p. 116.
- Konrad,S.;Hendl, C. 2003. **Duygulara Güçlenmek**, Çev: Meral Taştan, Hayat Yayınları , 268.
- Lee Keunjae, Sang-Mok Kang, Innovation Types and Productivity Growth: Evidence from Korean Manufacturing Firms, **Global Economic Review**, Vol: 36, No:4, p:344.
- Longman Dictionary of American English, 4.bs., England: Pearson 2008 , pp.328.
- Marquardt, M. J., 1996. **Building the Learning Organization**, McGrawhill, New York, USA,30.
- Özdevecioğlu Mahmut ve Kanıgür Sevgi. 2009. Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri, **Kahraman Maraş Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Yıl: 11, Sayı: 16, 57.
- İnan Melis (Çev.). 2009. İnovasyon Yapmak, **Harvard Business Review**, Optimist Yayınları, 15.
- Öztürk Göl Meltem, Soylu Ali. 2010. Management Innovation, **Sosyoekonomi Dergisi**, ,115.
- Michael Pitt & Matthew Tucker. 2008. Performance Measurement in Facilities Management: Driving Innovation? **Property Management**, Vol. 26, No. 4, p.243.

- Aslan Mehmet Fatih.2014. **İşletmelerde Bilgi Paylaşımı, İnovasyon ve Firma Performansı: Gaziantep İlinde Bir Araştırma**, Yüksek Lisan Tezi, Gaziantep Üniversitesi,45.
- Nele Libbrecht et al. 2014., Measurement Invariance of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale Scores: Does the Measurement Structure Hold across Far Eastern and European Countries?, **Applied Psychology : An International Review**, 63 (2),223–237
- Neely, A., Bourne, M., and Kennerley, M. 2000. Performance Measurement System Design: Developing and Testing Process-Based Approach, **International Journal of Operations and Production Management**, 20(10),p.1120.
- Nolas, Sevasti-Melissa. 2006. “Learning as Support for Organizational Innovation: Possibilities and Limitations”, **World Futures**, Vol. 62, p. 240-260.
- Gökçek Onur. 2007. **Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Satrtejileri**, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 9.
- Titrek Osman. 2007. **IQ’dan EQ’ya Duyguları Zekice Yönetim**, 1.bs,Pegema Yayıncılık, 46.
- Özgen Özge.2006. **Başarı ve İlişkide Duygusal Zekânın Rolü**, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Özgün Mahmut.2009. **Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik**, **Çerçeve Dergisi**, 156-157.
- Peker, Ö., Aytürk, N. 2000. **Etkili Yönetim Becereleri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir**, Yargı Basım Yayım Dağıtım LTD. ŞTİ ,29.
- Purbey, S. Mukherjee, K. & Bhar, C. 2007. Performance Measurement Systems for Healthcare Processes, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 56(3),p.242.
- Richard M. Walker, Fariborz Damanpour. 2010. Management Innovation and Organizational Performance, University of Hong Kong, **Journal of Public Administration Research and Theory**, p.369.



- Ruud T. Frambach and Niels Schillewaert.2012. “Organizational Innovation Adoption: A Multi-Level Framework of Determinants and Opportunities for Future Research”, **Journal of Business Research**, Vol.55, p.164.
- Ruekert, R.W et al. 1985. “The Organization of Marketing Activities: A contingency theory of structure and performance”, **Journal of Marketing**, vol.49, Pp.13-25.
- Sabuncuoğlu, Z.,Tokol,T. 2008. **Genel İşletme**, Alpha Aktüel Basım Yayın Dağıtım LTD.,Şti,17.
- Doğan Selen, Şahin Faruh. 2007.Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.16, Say.1, 231-252
- Balkaya Sevim. 2011. **Duygusal Zekâ Gelişiminin Çalışanın Başarısındaki Rolü**, Yüksek Lisans Tezi, 66.
- Yazıcı Selim. 1999. **Öğrenen Organizasyonlar ve Türk Sanayisinde Bir Uygulama Örneği**, Doktora Tezi,67
- Çam Salim. 2002. **“Öğrenen Organizasyonlar ve Rekabet Üstünlüğü”**,1.bs.,Papatyayayıncılık,37.
- Senge, Peter M.2002.**Beşinci Disiplin**, Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 27-35.
- Kılıç Serkan. 2003. **İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi**, 1.bs, Seçkin Yayıncılık,14.
- Simşek,A. 2007.**Sağlık Hizmetlerinin EFQM Mükemmellik Modeli ile Değerlendirilmesi**, Gazi Üniversitesi,27-28.
- Elçi Şirin. 2007. **İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Ankara: Technopolis Group.

Gizir Sıdıka. 2008. "Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme", **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.4, Sayı.2,190.

Statistic Canada, **Labor Force Survey**, Ottawa, 2006.

Selwyn W. Becker and Thomas L. 1967. Whisler; "The Innovative Organization: A Selective View of Current Theory and Research", **The Journal of Business**, Vol. 40, No. 4, p. 466.

Stuart Hart and Catherine Banbury. 1994. "How Strategy-Making Processes Can Make a Difference", **Strategic Management Journal**, Vol. 15, No. 4, p. 258.

Tangen, S. 2004. Performance Measurement from Philosophy to Practice, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 726-737.

Koçel Tamer. 2000. **İşletme Yöneticiliği**,11. Bası, İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 332.

**The International Webster's Comprehensive Dictionary of the English Language**, (USA: Typhoon International, 2004), 414.

Töremen, Fatih. 2001. **Öğrenen Okul**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 3.

Trrot Paul. 2008. **Innovation Management and New Product Development**, 4th Edition,(England: Prentice Hall, England,2008), 16.

Avcı Umut. 2005. **İşletmelerde Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Performance İlişkisi**, İsparta: Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 91.

Ünal, Semra ve Ada, Sefer. 1999. **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**,(İstanbul: MÜŞ Yayınları),123.

Vernero ve Diğer. 2007.A Two Level EFQM Self-Assessment in An Italian Hospital, **International Journal of Health Care Quality Assurance**, 20(3),p.27.

- Victor J. Garcia –Morales et al. 2008. The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation, **British Journal of Management**, Vol.19, 209-319.
- Weerawardena Jay. 2003. The role of Marketing Capability in Innovation Based Competitive Strategy, **Journal of Strategic Marketing**, Issue 11, p: 20.
- Yonggui Wang, Shanji Yao. 2008. **Meta-Analysis of the Relationship between Product Innovation and Business Performance**, China, p.906.
- Yong MA, Shougui LUO. 2012. **Management Innovation Capabilities Evaluation of Small and Medium-sized High-tech Enterprises in Shanghai**, Fifth International Conference on Business Intelligence and Financial Engineering, (2012),p.641.
- Yukl, Gary. 2009. Leading Organizational Learning: Reflections on Theory and Research, **The Leadership Quarterly**, Vol. 20,p. 49-53.
- Akal Zühal. 2000. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetim**, 4.Baskı, Ankara, PP. 1.

**Anket Formu**

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi bünyesinde yürütülmekte olan “YÖNETİCİLER VE ÇALIŞANLAR DUYGUSAL ZEKASININ ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, YÖNETİM İNOVASYON, ÜRÜN İNOVASYONU ve FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ ” isimli yüksek lisans çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak hiç kuşkusuz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz.

Bu araştırma tamamen akademik bir amaca yönelik olup elde edilen sonuçlarla stratejik yönetim alanında biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının mevcut küresel ticaret ortamı içindeki konumunun gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. Gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Desteğiniz için teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla

Araştırma Danışmanı: Prof.Dr. Cemal ZEHİR  
[zehir@gyte.edu.tr](mailto:zehir@gyte.edu.tr)  
Yıldız Technical University  
Faculty of Economics and Administrative Sciences  
Department of Business Administration

Araştırmayı Yapan: AIHEMAITUOHETI WUJIABUDULA  
hocaabdulla@gmail.com  
YTÜ, İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Öğrencisi

|   |   |
|---|---|
| <b>İşletme Hakkında Genel Bilgiler</b>        |   |
| İşletmenin Adı :                              |   |
| Faaliyet Gösterdiği Sektör                    | <input type="checkbox"/> Beyaz Eşya <input type="checkbox"/> Büro/Elekt.Mak.Chz <input type="checkbox"/> Finans<br><input type="checkbox"/> Giyim/Tekstil/Deri <input type="checkbox"/> Sağlık/ İlaç/Tıbbi Chz. <input type="checkbox"/> Bilişim<br><input type="checkbox"/> Gıda/İçecek/Tütün <input type="checkbox"/> Ağaç/Kâğıt/Basım <input type="checkbox"/> Mak-Teçh/Metal Eşya<br><input type="checkbox"/> Kimya/Petrol/Lastik <input type="checkbox"/> Otomotiv. <input type="checkbox"/> Diğer |
| İşletmenin Kuruluş Yılı :                     |   |
| İşletmenin Toplam Çalışan Sayısı :            |   |
| <b>Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler</b> |   |
| Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :               |   |
| Unvanı / Statüsü :                            | <input type="checkbox"/> İşletme Sahibi <input type="checkbox"/> Yönetici <input type="checkbox"/> Uzman Mühendis <input type="checkbox"/> Mühendis <input type="checkbox"/> Teknisyen  |
| Yaşı :  | Cinsiyeti :   |
| Eğitim Durumu :                               | <input type="checkbox"/> Orta öğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul<br><input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora   |
| Toplam Çalışma Süresi :                       | Bu İş Yerinde Çalışma Süresi :  |

| Aşağıdaki sorular işletmenizin sahip olduğu Duygusal Zekası ile alakalıdır. İşletmenizin aşağıdaki hususlardaki yeteneklerini faaliyet gösterdiğiniz sektördeki rakiplerinize kıyasla mevcut durumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Çok Kötü, (4) Ortalama ve (5) Çok İyi seçeneğini temsil etmektedir. | Çok kötü                 | Kötü                     | Ortalama                 | İyi                      | Çok iyi                  |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Kendi Duygularımı Değerlendirme:</b>   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| 1. Çoğu zaman hissettiğim duyguların farkında olurum  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Kendi duygularımı iyi tanırım  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Gerçekten ne hissettiğimi bilirim  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Başkalarının Duygularımı Değerlendirme:</b>  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| 5. Arkadaşlarımdan duygularını davranışlarından her zaman anlarım   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Diğer insanların duyguları konusunda iyi bir gözlemciyim   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

EK-1/1

|   |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7. Diğer insanların duygu ve hisleri hakkında duyarlıyım  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Çevremdeki insanların duygularını iyi anlarım  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Duygularımı Kullanma:</b>  | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
| 9. Her zaman kendime hedefler koyarım ve onlara ulaşmak için en iyisini yapmaya çalışırım   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Her zaman kendime yetenekli biri olduğumu söylerim  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Kendini motive eden biriyim   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Her zaman kendimi en iyisini yapmak için cesaretlendiririm  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Duygularımın Yönetimi:</b>   | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
| 13. Öfkemi kontrol edebilir ve zorlukların üstesinden rasyonel bir şekilde gelebilirim  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Kendi duygularımı kontrol etmede oldukça becerikliyim   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Çok sinirli olduğumda her zaman hızlıca sakinleşebilirim  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Duygularım üzerinde güçlü bir kontrolüm vardır  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aşağıdaki sorular işletmenizin sahip olduğu <b>Örgütsel Öğrenme</b> ile alakalıdır. İşletmenizin aşağıdaki hususlardaki yeteneklerini faaliyet gösterdiğiniz sektördeki rakiplerinize kıyasla mevcut durumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Çok Kötü, (4) Ortalama ve (5) Çok İyi seçeneğini temsil etmektedir.   | Çok kötü                 | Kötü                     | Ortalama                 | İyi                      | Çok iyi                  |
| <b>Örgütsel Öğrenme</b>   | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
| 1. Son 3 senede işletmemiz birçok yeni ve ilgili bilgiler öğrenmekte veya elde etmektedir   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Son 3 senede örgüt mensupları bazı kritik yetenek ve beceriler elde etmektedir   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Son 3 senede işletmemiz performansı yeni öğrenildiği bilgiler yoluyla etkilenmektedir  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Bu organizasyon öğrenen organizasyondur  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aşağıdaki sorular işletmenizin sahip olduğu <b>ÜRÜN İNOVASYONU</b> ile alakalıdır. İşletmenizin aşağıdaki hususlardaki yeteneklerini faaliyet gösterdiğiniz sektördeki rakiplerinize kıyasla mevcut durumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Çok Kötü, (4) Ortalama ve (5) Çok İyi seçeneğini temsil etmektedir..   | Çok kötü                 | Kötü                     | Ortalama                 | İyi                      | Çok iyi                  |
| <b>ÜRÜN İNOVASYONU</b>  | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
| 1. Ürünlerimizin kalitesi   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Sektörümüze göre ürünlerimizdeki garanti sistemimiz başarısı   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ürünlerimizde kullandığımız teknoloji  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Yeni ürünler geliştirme yeteneğimiz  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Mevcut ürünlerinizi değiştirme ve geliştirme yeteneğimiz   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Yeni fikir ve metotları üretim/imalat sürecine adapte etme yeteneğimiz   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Üretim sürecinde kullandığımız makine ve teçhizatın modernlik ve gelişmişlik seviyesi  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Yöneticilerimizin faaliyetlerimizin teknik yönüyle ilgili bilgi seviyeleri   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aşağıdaki sorular işletmenizin sahip olduğu <b>YÖNETİM İNOVASYONU</b> ile alakalıdır. İşletmenizin aşağıdaki hususlardaki yeteneklerini faaliyet gösterdiğiniz sektördeki rakiplerinize kıyasla mevcut durumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Çok Kötü, (4) Ortalama ve (5) Çok İyi seçeneğini temsil etmektedir. | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
| 1. İşletmemizde kurallar ve prosedürler sürekli değişir   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Biz düzenli olarak çalışanlarımızın görevlerinde ve fonksiyonlarında değişiklik yapıyoruz  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. İşletmemizde düzenli olarak yeni yönetim sistemi uygulanır   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ücret ve maaş ile ilgili politikalarımız son 3 senede değiştirilmiştir   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. İşletmemizde örgüt içi ve bölümler arası iletişim yapısı düzenli olarak yeniden yapılandırılmıştır   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Biz düzenli olarak örgüt yapımızda belirli öğeleri değiştiriyoruz  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Bu Ölçekte: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (3)Kararsızım ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir. |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Firma Performansı (İşletme Mali ve Büyüme) Performansı</b>  | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
| 1. Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Yeni müşteri sayımızdaki artış  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Genel olarak karlılık düzeyiniz.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## ÖZ GEÇMİŞ

# Curriculum Vitae

**Alan**

Tel: +90 542 386 57 07

E-mail: [alanhoca@gmail.com](mailto:alanhoca@gmail.com)



---

### Education

|                   |   |
|-------------------|---|
| 09/2012 - 09/2015 | Faculty of Economics and Administration Sciences, Department of Business Administration, Management of Business Administration (MBA). |
| 09/2006 - 09/2011 | Foreign Languages Institute, English Language Department, Xinjiang University of Finance and Economics.                               |
| 08/2013 - 11/2013 | King George International Business College, Queen TESOL Center.   |

---

### Employment Experience

|                   |   |
|-------------------|---|
| 09/2014- present  | American Culture Association Languages Schools, English Teacher.        |
| 12/2013 - 08/2014 | Colegio Venecia de Bogota, Colombia. ESL teacher. (British Council).    |
| 01/2013 - 06/2013 | British Street Language School, ESL teacher.                            |
| 06/2013 - 11/2013 | Kiwa-Meyer Certification Services Inc. Business Development Department. |
| 06/2010 - 06/2011 | Intil Foreign Languages School, ESL teacher.                            |

---

### Qualifications

BA in English ,TESOL Certificate, IELTS, TEM-4 (Test for English Majors 4), English Teaching Certificate for Senior High Schools, CET-4, CET-6 (College English Test 4,6), National Computer Level Exam(Microsoft Office, Visual Fox), Mandarin Chinese Diction Certificate, Chinese Proficiency Exam HSK8(Intermediate), HSK9(Advance Level) Spanish Basic Level (Universidad Nacional).

---

### Awards

|             |  |
|-------------|--|
| 2006 - 2007 | National "Encourage" Scholarship, University Third Scholarship, The Honor student of the year. |
| 2007 - 2008 | National Scholarship, University First Scholarship, Honor Student of the Year.                 |
| 2008 - 2009 | National Scholarship, University First Scholarship, Honor Student of the Year.                 |
| 2009- 2010  | Second Price in National English Speaking Competition, Champion in Outlook star Competition.   |

---

### Additional Abilities and Hobbies

Being able to adapt my teaching skills in different situations, Having an appropriate and professional manner, looking after and supervising the control, proper use of the teaching rooms, materials and sources. Strong communicative and leadership skills, smiling face all the time, able to inspire, challenge and motivate students, can effectively communicate and build rappsorts with other staff, parents and students. Reading, traveling, music, dancing, go hiking, swimming.