

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

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖĞRENME ODAKLILIĞIN FİRMA PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE FONKSİYONEL
YETENEKLERİN ARACILIK ROLÜ VE REKABETİN
YOĞUNLUĞUNUN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ**

**HACER YILDIZ ÖZTÜRK
13713065**

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. CEMAL ZEHİR**

**İSTANBUL
2016**

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

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖĞRENME ODAKLILIĞIN FİRMA PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE FONKSİYONEL
YETENEKLERİN ARACILIK ROLÜ VE REKABETİN
YOĞUNLUĞUNUN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ**

**HACER YILDIZ ÖZTÜRK
13713065**

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. CEMAL ZEHİR**

**İSTANBUL
2016**

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

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖĞRENME ODAKLILIĞIN FIRMA PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE FONKSİYONEL
YETENEKLERİN ARACILIK ROLÜ VE REKABETİN
YOĞUNLUĞUNUN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

HACER YILDIZ ÖZTÜRK
13713065

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 12.12.2016
Tezin Savunulduğu Tarih: 06.12.2016

Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cemal ZEHİR

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Halit KESKİN

Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

İSTANBUL
KASIM 2016

ÖZ

ÖĞRENME ODAKLILIĞIN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE FONKSİYONEL YETENEKLERİN ARACILIK ROLÜ VE REKABETİN YOĞUNLUĞUNUN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Hacer Yıldız Öztürk
Kasım, 2016

Günümüzde sınırların giderek kaybolduğu bu rekabet ortamında işletmelerin başarılı bir şekilde ayakta kalmaları, örgütleri etkileyen farklı dinamiklere sahip birçok iç ve dış faktörün başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Rekabet avantajı elde etmek amacıyla organizasyonun tamamına yayılan bilgi üretme ve kullanma faaliyetlerini kapsayan öğrenme odaklılık, işletmelerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişikliklere karşı cevap verebilme yeteneklerini güçlendirmektedir. Yeni bilgi üretimi ve etkin kullanımı eğilimine sahip bir örgüt kültürü oluşturulması, aynı zamanda işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajına ulaşmak için mevcut kaynak ve yeteneklerini etkin bir şekilde kullanmalarına ve gerekirse yeni kaynak ve yetenekler geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

Bu araştırmada öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde, fonksiyonel yetenekler olarak ele alınan; yönetim yeteneği, üretim yeteneği, pazarlama ve satış yeteneği, lojistik yeteneği ve bilgi sistemleri yeteneğinin aracılık etkileri incelenmiştir. Aynı zamanda bu ilişkinin rekabet yoğunluğuna göre yani yüksek ve düşük rekabet koşullarına göre nasıl değişiklik gösterdiği de incelenen bir diğer konu olmuştur. Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre öğrenme odaklılık firma performansını fonksiyonel yetenekler aracılığıyla olumlu yönde etkilemekte ve bu ilişkilerin bir kısmı yüksek ve düşük rekabet koşullarına göre değişiklik göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Öğrenme Odaklılık, Fonksiyonel Yetenekler, Yetenekler, Firma Performansı, Rekabetin Yoğunluğu

ABSTRACT

MEDIATING ROLE OF FUNCTIONAL CAPABILITIES AND MODERATOR EFFECT OF COMPETITIVE INTENSITY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN LEARNING ORIENTATION AND FIRM PERFORMANCE

**Hacer Yıldız Öztürk
November, 2016**

The boundaries of world have been disappearing together with the intense competition environment of today's world. Hence the successful survival of businesses depends on the efficient management of many internal and external factors which have different dynamics affecting organizations. Learning orientation which includes creation and effective use of knowledge activities to obtain a competitive advantage, strengthen the abilities of businesses against changes taking place in internal and external environments of them. To create a new organizational culture having creation and efficient use of new knowledge helps businesses to use existing resource and capabilities effectively or to develop new resource and capabilities if necessary in order to gain sustainable competitive advantage.

In this study, mediating role of functional capabilities, which includes management capability, production capability, marketing and sales capability, logistics capability and information systems capability, on the relationship between learning orientation and firm performance has been examined. Besides, how these relationships are changing according to the competitive intensity is also another subject that has analyzed. According to the results, learning orientation positively affects firm performance by means of functional capabilities and a part of these relationships indicates some changes in terms of high and low competitive intensity.

Keywords: Learning Orientation, Functional Capabilities, Capability, Firm Performance, Competitive Intensity

ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasında öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde fonksiyonel yetenekler olarak ele alınan yönetim yeteneği, üretim yeteneği, pazarlama ve satış yeteneği, bilgi sistemleri yeteneği ve lojistik yeteneğinin aracılık etkileri ve rekabetin yoğunluğunun düzenleyici etkileri incelenmiştir. Çalışmama katılarak gerekli duyduğumuz bilgileri bizlerle paylaşan tüm işletmelere ve çalışanlarına teşekkür ederim.

Tez konusunu seçerken isteklerimi göz önünde bulunduran ve hiçbir yardımı esirgemeyip bana her zaman destek olan saygıdeğer tez danışmanım Prof. Dr. Cemal Zehir'e teşekkürlerimi sunarım. Değerli yönlendirmeleri sayesinde bilime olan saygımı ve inancımı her zaman diri tutan ve çalışmamı bilimsel temeller üzerine şekillendiren sayın Prof. Dr. Cemal Zehir ile çalışma fırsatı bulduğum için çok şanslıyım. Ayrıca vakit ve emek harcadıkları için saygıdeğer jüri üyelerine içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu zorlu tez sürecinde benden desteğini bir an için bile esirgemeyen değerli eşim Yasin Öztürk'e, tüm eğitim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, bana her zaman güvenerek yanımda olan sevgili anneme ve babama teşekkürlerimi bir borç bilirim. Tez çalışmam için ihtiyaç duyduğum her konuda yardımını esirgemeyen tüm çalışma arkadaşlarıma da ayrıca teşekkür ederim.

İstanbul; Kasım, 2016

Hacer Yıldız Öztürk

İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
ÖN SÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
1. GİRİŞ	1
2. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM VE İŞLETME YETENEKLERİ	5
2.1. Kaynak Temelli Yaklaşım	6
2.1.1. Kaynak Temelli Yaklaşım Modeli Kavramı ve Tanımı.....	6
2.1.2. Kaynak Temelli Yaklaşımın Gelişimi.....	9
2.2. Kaynaklar ve Yetenekler	10
2.2.1. Kaynaklar ve Özellikleri	11
2.2.2. Yetenekler	15
2.2.2.1. Yönetim Yeteneği	19
2.2.2.2. Pazarlama ve Satış Yeteneği.....	22
2.2.2.3. Üretim Yeteneği.....	23
2.2.2.4. Bilgi Sistemleri Yeteneği.....	25
2.2.2.5. Lojistik Yeteneği.....	27
3. ÖĞRENME ODAKLILIK	29
3.1. Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Odaklılık	29
3.2. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri.....	30
3.2.1. Bireysel Öğrenme.....	30
3.2.2. Örgütsel Öğrenme	31
3.3. Örgütsel Öğrenme Sürecinde Bilgi Kavramı	34
3.3.1. Bilgi Kavramı.....	34
3.3.2. Bilgi Türleri.....	35
3.3.3. Bilgi Edinimi, Bilginin Yorumlanması ve Saklanması.....	37
3.4. Örgütsel Öğrenme Şekilleri.....	39
3.4.1. Tek Aşamalı Öğrenme	39

3.4.2.	Çift Aşamalı Öğrenme	40
3.5.	Öğrenen Organizasyonlar	41
3.5.1.	Öğrenen Organizasyonlar ve Özellikleri.....	41
3.5.2.	Öğrenen Organizasyonların Kurulmasındaki Çekirdek Disiplinler	43
3.5.2.1.	Kişisel Ustalık (Hâkimiyet).....	43
3.5.2.2.	Zihinsel Modeller	44
3.5.2.3.	Paylaşılan Vizyon.....	46
3.5.2.4.	Takım Halinde Öğrenme	47
3.5.2.5.	Sistem Düşüncesi	48
4.	FİRMA PERFORMANSI	50
4.1.	Performansı Belirleyen Faktörler	51
5.	ÖĞRENME ODAKLILIĞIN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE FONKSİYONEL YETENEKLERİN ARACILIK ROLÜNÜN VE REKABETİN YOĞUNLUĞUNUN DÜZENLEYİCİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI	53
5.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	53
5.2.	Teorik Öngörü ve Kavramsal Çerçeve	54
5.3.	Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	56
5.4.	Araştırma Yöntemi ve Uygulama.....	58
5.4.1.	Araştırmada Kullanılan Ölçekler	58
5.4.2.	Araştırma Örneklemi ve Verilerin Toplanması.....	59
5.5.	Analizler ve Bulgular	59
5.5.1.	Katılımcılara ve İşletmelere Ait Demografik Özellikler.....	59
5.5.2.	Faktör Analizi.....	63
5.5.2.1.	Keşifsel Faktör Analizi	63
5.5.2.2.	Doğrulayıcı Faktör Analizi	65
5.5.3.	Korelasyon Analizi.....	69
5.5.4.	Hipotez Testi Sonuçları.....	71
5.5.4.1.	Aracı Değişken Etkilerinin Test Edilmesi	71
5.5.4.2.	Düzenleyici Değişken Etkilerinin Test Edilmesi.....	86
6.	SONUÇ.....	92
	KAYNAKÇA	99
	ÖZ GEÇMİŞ.....	109

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Büyüklükleri	61
Tablo 2. İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Ait Bilgiler	62
Tablo 3. İşletmelerin Faaliyet Alan Sınırlarına Ait Bilgiler	63
Tablo 4. Keşifsel Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri	63
Tablo 5. Doğrulayıcı Faktör Analizi	66
Tablo 6. Model Uyum İyiliği Değerleri	68
Tablo 7. Faktör Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri	69
Tablo 8. Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	69
Tablo 9. Değişkenlere Ait Çoklu Bağlantı/Multicollinearity Analizi	71
Tablo 10. Yönetim Yeteneğinin Aracılık Etkisine Ait Yol Analizi	74
Tablo 11. Üretim Yeteneğinin Aracılık Etkisine Ait Yol Analizi	76
Tablo 12. Pazarlama ve Satış Yeteneğinin Aracılık Etkisine Ait Yol Analizi	78
Tablo 13. Bilgi Sistemleri Yeteneğinin Aracılık Etkisine Ait Yol Analizi	80
Tablo 14. Lojistik Yeteneğinin Aracılık Etkisine Ait Yol Analizi	82
Tablo 15. Fonksiyonel Yeteneklerin Aracılık Etkisine Ait Yol Analizi	84
Tablo 16. Rekabetin Yoğunluğunun Düzenleyici Etkisine Ait Yol Analizi	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kaynak Tabanlı Görüşe Göre Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Kaynağı	13
Şekil 2. Durağan Yeteneklerden Uyarlanabilir Yeteneklere.....	18
Şekil 3. Bilgi Dönüşüm Matrisi	36
Şekil 4. Ortak Vizyona Sahip Olan ve Olmayan Takımların Farklılıkları	47
Şekil 5. Araştırma Modeli.....	57
Şekil 6. Katılımcıların Unvana Göre Sınıflandırılması.....	60
Şekil 7. Katılımcılara Ait Eğitim Bilgileri	60
Şekil 8. Aracı Değişken İlişkisinin Gösterimi	72
Şekil 9. Yönetim Yeteneğinin Aracılık Etkisine Ait Yol Analizi.....	75
Şekil 10. Üretim Yeteneğinin Aracılık Etkisine Ait Yol Analizi	77
Şekil 11. Pazarlama ve Satış Yeteneğinin Aracılık Etkisine Ait Yol Analizi	79
Şekil 12. Bilgi Sistemleri Yeteneğinin Aracılık Etkisine Ait Yol Analizi	81
Şekil 13. Lojistik Yeteneğinin Aracılık Etkisine Ait Yol Analizi	83
Şekil 14. Fonksiyonel Yeteneklerin Aracılık Etkisine Ait Yol Analizi.....	85
Şekil 15. Rekabetin Yoğunluğunun Düzenleyici Etkisi	87
Şekil 16. Düşük Rekabet Yoğunluğuna Ait Yol Analizi	88
Şekil 17. Yüksek Rekabet Yoğunluğuna Ait Yol Analizi	89

1. GİRİŞ

Dünyadaki sınırların günümüzde giderek kaybolmasının etkileri şüphesiz en fazla ekonomi alanında hissedilmektedir. Bu durum işletmeler açısından rekabet yoğunluğunu büyük ölçüde değiştirmiştir. İşletmeler eskiden sadece yerel ve bölgesel rakiplerle karşı karşıya iken artık rekabetin sınırları birçok sektör için uluslararası seviyeye taşınmıştır. Değişen bu rekabet koşullarının beraberinde getirdiği ve işletmeleri yine aynı derecede etkileyen bir başka husus da muğlaklıktır. Muğlaklıkla birlikte işletmeleri etkileyen dış aktörlerin çoğalması ve daha fazla pazara ulaşma imkânlarının getirdiği hedef kitledeki artışlar, işletmelerin tüm boyutlarını analiz ederek vardıkları kararlar sonucunda uyguladıkları faaliyetlerini arz-talep eğrisini dengede tutacak şekilde uygulamalarını zorlaştırmaktadır.

Bu bilgiler ışığında işletmelerin sadece dışarıya odaklanarak faaliyetlerini yalnızca işletme dışından gelen etkilere göre gerçekleştirmeleri işletmeleri gerçekçi sonuçlara ulaştıramaz. İşletmeler hayatta kaldıkları sürece sürekli olarak maruz kaldıkları ve etkilendikleri işletme dışı odaklı bu zorlayıcı unsurlara ek olarak bir de işletme içerisinde kaynakların etkin kullanımı ve bireyler/birimler bazında uyumun sağlanması noktasında problemlerle karşılaşabilmektedirler. Bu durumun çoğunlukla çalışanların yöneticiler tarafından doğru bir şekilde yönlendirilmesi ve kaynakların etkin bir şekilde kullanımının sağlanması ile aşılması hedeflenmektedir.

İşletmelerin kuruluş amaçlarını gerçekleştirerek varlıklarını devam ettirmeleri, örgütleri etkileyen farklı dinamiklere sahip birçok iç ve dış faktörün başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Michael Porter'ın öncülüğünde endüstriyel örgüt teorisinin işletme yönetimi alanında uzun yıllardır gerçekleştirilen çalışmaları büyük oranda etkilediğini ve hala etkisini sürdürdüğünü söylemek yanlış olmayacaktır. İşletmelerin homojenliği varsayımına dayanan ve işletme stratejilerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmenin yolu olarak dışarıdan içeriye doğru bir bakış açısına sahip olan bu görüş, örgüt içi unsurları göz ardı etmesi nedeniyle eleştirilere maruz kalmıştır. Bu görüşün 1990'larda yerini işletmenin stratejilerini gerçekleştirebilmek için örgüt içi unsurlara da odaklanması gerektiğini vurgulayan kaynak temelli yaklaşıma bıraktığını

söylemek mümkündür.

Kaynak temelli yaklaşıma göre işletmelerin kendilerini rakiplerinden ayıracak nitelikte kaynaklara sahip olması ve bu kaynakların etkin ve doğru kullanımı ile işletmenin farklılaşmasına imkân sağlayacak, taklit edilmesi mümkün olmayan kaynak ve yeteneklerin inşa edilmesi stratejilerin gerçekleştirilmesi için gereklidir. İçeriden dışarıya bir bakış açısına sahip olan bu teoriye göre sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek ve sürekli değişen pazar şartlarına cevap verebilmek için var olan kaynak ve yeteneklerin sürekli geliştirilmesi veya yeni kaynak ve yeteneklerin yaratılması gerekmektedir.

Bir işletme için ulaşılması hedeflenen stratejilerin, o işletmeye has olan güçlü yönleri üzerine inşa edilmemesi, uygulamada stratejinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini zorlaştırmaktadır. İşletmeler için dış etmenlere bağlı küresel, sektörel veya ekonomik birçok olayı direkt olarak etkilemek çoğu zaman mümkün değilken; işletmenin iç unsurlarının doğru müdahalelerle kontrol edilmesi mümkündür. İşletmeler bu hususların öneminin farkındalık düzeyine göre ve kontrol etmedeki etkinlikleri düzeyinde başarıya ulaşmaktadırlar.

Kaynak temelli yaklaşıma ile ifade edilen işletmenin kaynakları ile işletmenin sahip olduğu yetenekler arasında sıkı bir ilişki vardır. Kaynaklar, işletmenin büyümesine ve sürekli gelişimine katkı sağlayacak yetenekleri oluşturduğu takdirde önem arz etmektedir. İşletmelerin kaynakları çeşitli yetenekler sayesinde istenilen amaca ulaşılmasına yardım etmektedir. Bir işletme için her bir yetenek önem derecesine göre farklılık göstermektedir. Bu anlamda özellikle işletmenin temel fonksiyonları olan yönetim, üretim, pazarlama ve satış, finans, muhasebe ve insan kaynakları alanlarında yeteneklerin geliştirilmesi öncelikli öneme sahiptir. Bunların yanında temel fonksiyonların gerçekleştirilmesinde yardımcı olan lojistik, bilgi sistemleri, araştırma- geliştirme, halkla ilişkiler gibi faaliyetlerin işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesindeki rolleri de büyüktür. Bu araştırmada yetenekler; yönetim yeteneği, üretim yeteneği, pazarlama ve satış yeteneği, bilgi sistemleri yeteneği ve lojistik yeteneği olarak, çoğunluğunu işletmenin temel fonksiyonlarına dayalı faaliyetlerin oluşturması nedeniyle fonksiyonel yetenekler olarak ele alınmıştır.

Yeni kaynak ve yetenek geliştirmenin yanında, elde edilen ve yalnızca işletme içerisinde en yüksek seviyede değer ifade eden bu kaynak ve yeteneklerin korunması, rakipler tarafından taklit edilmesinin önlenmesi ve sürekli değişen i ve dış unsurlara bağlı olarak geliştirilmesi de büyük önem arz etmektedir. Başka bir deyişle işletmelerin bu sayede yüksek firma performansına ulaşması neticesinde rekabet avantajı elde etmesi için elde edilen bu yeteneklerin korunması çok önemlidir. Bu noktada bilginin elde edilmesi, kullanılması ve ortak hafıza oluşturularak bilginin saklanmasına imkân sağlayan öğrenme odaklılık dikkat çekicidir.

Yetenekler sadece bir grup kaynağın bir araya getirilmesi değildir. Bu birliktelik; insan kaynakları ile diğer kaynaklar arasında karmaşık ve aynı zamanda uyumlu bir şekilde oluşturulan koordinasyon sonucu oluşmaktadır. Bu nedenle yetenekler konusunda başarıya ulaşmak da tekrar yoluyla öğrenmeden geçmektedir. Rutin ve tekrarlı faaliyetlerin önemi hem yeteneklerin etkinliği hem de öğrenme odaklılığın kurum kültürü olarak benimsenmesinde anahtar role sahip ortak bir unsurdur.

ğrenme odaklılık rekabet avantajı elde etmek amacıyla örgütün tamamına yayılan bilgi üretme ve kullanma faaliyetlerini kapsamaktadır. Bireysel bilgi edinme süreci ile başlayıp kurum içi bilgi paylaşımı ile devam eden bir bilgi paylaşım sürecini içeren öğrenme odaklılık, birey ile örgüt arasındaki sürekli etkileşim ile birbirini besleyen döngüsel bir süreç sayesinde devamlılık sağlamaktadır. ğrenme odaklılık ile hedeflenen işletmelerin bilgi yaratmaya, bilgi edinmeye ve bilgi transferine yetenekli hale gelen ve faaliyetlerini bu yeni bilgi ve kavrama yönünde değiştirebilen öğrenen organizasyon olabilmektir. ğrenme odaklı işletmelerin en önemli özellikleri pazara bağlı çevresel değişikliklere ait öngörülerinin yüksek olması ve bu öngörüler ışığında kurumda gerekli değişiklikleri yapabilme kabiliyetine sahip olmalarındır.

Bu araştırmada işletmelerin sahip oldukları yönetim, üretim ve pazarlama ve satış fonksiyonlarına ek olarak lojistik ve bilgi sistemleri fonksiyonları yetenekler bazında incelenmiştir. Yönetim yeteneği, üretim yeteneği, pazarlama ve satış yeteneği, lojistik yeteneği ve bilgi sistemleri yeteneğinin oluşturduğu fonksiyonel yeteneklerin, öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisindeki aracılık rolü analizlerin temelini oluşturmaktadır. Ek olarak bu değişkenler arasındaki ilişkilerin düşük ve yüksek rekabet koşullarında nasıl farklılık gösterdiği de, rekabetin yoğunluğunun düzenleyici etkisi ile incelenmiştir.

Bu çalışmada yetenekler; yönetim yeteneği, üretim yeteneği, pazarlama ve satış yeteneği, lojistik yeteneği ve bilgi sistemleri yeteneği olarak beş ana bölümde incelenmiştir. Bu yeteneklerin büyük bir kısmı işletmenin temel fonksiyonlarını karşılaması dolayısıyla, bu çalışmada “Fonksiyonel Yetenekler” başlığı altında ele alınmıştır. İlgili literatür çalışmaları sonucunda, yetenekler konusunun farklı birçok araştırmacı tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Buna rağmen literatürde “Fonksiyonel Yetenekler” şeklinde bir sınıflandırma ilk defa bu çalışma ile ortaya çıktığından dolayı, bu çalışmanın ilgili literatüre önemli katkıları olacağını ve bu araştırmanın aynı zamanda, farklı bir yetenek sınıfının oluşturularak gerçekleştirilmesi nedeniyle özgün bir çalışma olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmada ilk olarak kaynak temelli yaklaşıma başlığı altında incelenen fonksiyonel yeteneklere ait literatür çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Daha sonra öğrenme odaklılığın geniş bir şekilde incelenmesinin ardından firma performansı üzerine bilgilere yer verilmiştir. Beşinci bölümde gerçekleştirilen analizler detaylı bir şekilde gösterilmiş olup, elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonuç bölümünde yapılmıştır.

2. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM VE İŞLETME YETENEKLERİ

İşletmelerin rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacak stratejiler, literatürde genel olarak iki farklı düşünce ekolü altında incelenmektedir. Bunlar; işletmelerin stratejilerini geliştirirken dış çevre analizini temel alan konumlandırma teorisi ile işletmenin kaynak tabanını temel alan kaynak tabanlı görüş teorisidir.

80'li yılların stratejisi olarak nitelenen endüstriyel örgüt teorileri, dışsal çevrenin işletmelerin stratejik hareketlerindeki hakimiyetini açıklayan beş öncül teoriye dayanmaktadır (O'Keefe ve diğ., 1998). Bunlar, neoklasik yaklaşım, Bain tipi endüstriyel örgüt, Schumpeterian Görüş, Chicago Okulu ve İşlem maliyetleri ekonomisidir. Literatürde en çok kullanılan endüstriyel örgüt teorisi örneği, Porter tarafından geliştirilen "beş rekabetçi güç" modelidir (Güleş ve Özilhan, 2010).

Konumlandırma teorisinin öncüsü olan Michael Porter (1985) işletmelerin üstünlük sağlayacak stratejileri elde edebilmelerini, içinde buldukları sektörde var olan beş pazar gücü üzerinden açıklamaktadır. Bunları; sektördeki rekabet yoğunluğu, sektöre yeni girecek firmaların karşılaştıkları tehditler, ikame ürünlerin tehdidi, tedarikçilerin pazara olan hâkimiyeti ve alıcıların pazarlık gücü şeklinde özetlemek mümkündür. Bu görüşe göre sürdürülebilir bir şekilde normal üstü kazanç elde eden firmalar dış çevreyi başlangıç noktası kabul eden ve pazar odaklı olan firmalardır. Bu şekilde firmaların hedeflerine ulaşp ulaşmamalarındaki temel etken endüstrideki göreceli pozisyonlarıdır (Erol ve İnce, 2012).

Endüstri yapısını üstünlüğün belirleyicisi olarak temel alan ve endüstriyel örgüt teorisi şeklinde de kullanılan Porter'ın (1980, 1985) jenerik stratejilerinde eksik kalan husus; aynı sektörde mücadele eden ve aynı stratejileri uygulayan işletmelerin nasıl olup da farklı seviyelerde performans gösterdiğini açıklamadaki yetersizliğidir. Yapılan bir diğer eleştiri ise bu görüşün bir işletmenin içinde bulunduğu sektördeki konumunu güçlendirecek en önemli özelliklerden olan içsel özelliklerini ihmal etmesidir (Acar, 2010).

Homojen şirketler görüşüne dayalı bu rekabetçi süreçlerin “sanayi güçleri” görüşü, 1990’larda yerini firmaları heterojen olarak gören, firmaların içine bakan rekabetçi performans hesabı için firmaların kaynaklarını inceleyen bir yaklaşıma bırakmıştır (Mathews, 2002). Kaynak temelli teori, kuramsal olarak endüstriyel örgüt teorisi üzerine kurulmuş olmakla birlikte aynı endüstride faaliyet gösterebilirler bile şirketlerin farklı kaynaklara sahip olmaları nedeni ile heterojen oldukları görüşünden yola çıkması ve içsel analiz-dışsal analiz bütünlüğünün önemini vurgulaması nedeniyle endüstriyel örgüt teorisinden daha yaygın kabul görmektedir (Güleş ve Özilhan, 2010). Teorinin temel dinamiği, işletmelerin eşsiz kaynaklarının ayırt edici yeteneklere dönüştürüldüğü durumlarda işletme performansını olumlu etkileyeceği görüşüdür.

Bu iki görüşü birbirinden ayıran en önemli nokta kaynakların firmalara göre farklılık gösterip göstermediği üzerine yapılan varsayımlardır. Konumlandırma stratejisi firmaların stratejik kaynaklar açısından birbirine benzediğini ileri sürerken kaynak temelli görüş firmaların barındırdıkları kaynaklar açısından birbirlerinden ayrıldığını savunmaktadır.

2.1.Kaynak Temelli Yaklaşım

2.1.1. Kaynak Temelli Yaklaşım Modeli Kavramı ve Tanımı

Kaynak temelli yaklaşım; rekabet avantajı elde etmenin, sürekli değişen pazar şartlarına cevap verebilmek için var olan kaynak ve yetenekleri sürekli geliştirerek veya yeni kaynak ve yetenekler yaratarak olabileceğini savunmaktadır (Barney, 1991, 1995; Barney ve Zajac, 1994; Wernerfelt, 1984). Bu teori kaynakların verimli ve işletme stratejisi ile aynı doğrultuda kullanılması sonucunda sürdürülebilir fayda elde edilebileceğini savunmaktadır.

İçeriden dışarıya yaklaşımı benimseyen yöneticilere göre strateji, dış etkenlerden çok firmanın güçlü yönleri üzerine kurulmalıdır. Başarılı firmalar, zaman içinde güçlü bir kaynak tabanını oluşturmuş firmalardır. Onlar için temel soru hangi kaynak tabanının oluşturulması gerektiğidir (Erol ve İnce, 2012). İşletmelerin sahip olduğu kaynakların her biri, işletmeye üstünlük kazandırması açısından eşit öneme sahip değildir. Bu kaynaklardan değerli, taklit edilemez, nadir olan ve ikame edilemez olanlar, işletmelerin değer yaratan strateji üretimlerinde kullanılmakta ve dolayısıyla

rekabet üstünlüğü kazanmalarına yardım etmektedir (Grant, 1991, 1996; Barney, 1991).

En temel haliyle kaynak tabanlı görüş, işletmelerin neden birbirlerinden farklı olduklarının ve bunun neden önemli olduğunun altını çizmektedir. İşletmelerin sahip olduğu kaynakları başlangıç noktası olarak ele alması nedeniyle bu görüş içten dışa bir bakış açısına sahiptir (Moustaghtir ve Schiuma, 2011). Aynı alanda faaliyet gösteren birçok firma, sahip oldukları kaynak ve yetenekler ve bunların kullanımını konularında birbirlerinden ayrılmaktadır. Kaynak temelli yaklaşımın benimsediği işletmelerin heterojenliği varsayımına denk gelen bu nokta, kimi firmaların diğerlerinden sıyrılarak bu kaynak ve yetenekler sayesinde fark yaratmalarına ve sektörde öncü olmalarına yardım etmektedir. Sahip olunan bu kaynakları işletmenin stratejik amaçları doğrultusunda kullanamayan işletmeler ise içsel analizi göz ardı etmeleri neticesinde sektörde geri kalmaktadırlar.

Rekabet avantajı elde etmek kadar önem arz eden bu avantajın sürdürülebilirliği, sadece mevcut rakiplere karşı değil ileri de rakip olma potansiyeline sahip firmalar karşısında da üstün bir pozisyonda olmayı ifade etmektedir. Sürdürülebilirlik, rekabet avantajının kısa süreli, sadece belirli bir zaman aralığı için geçerli olmasını engelleyerek bu avantajı uzun vadede elde tutmaya imkân sağlamaktadır.

Bu yaklaşımda genel varsayımlar, rekabet avantajının kaynak heterojenliği ve kaynak hareketsizliğiyle kazanılacağıdır (Wright ve McMahan, 1992). Kaynak heterojenliği, firmanın sahip olduğu kaynakların benzersiz olması ile alakalı iken, kaynak hareketsizliği sahip olunan kaynakları rakiplerin elde edememesi ve kopyalayamaması ile alakalıdır (Boxall, 1996).

Bir işletmenin diğer işletmelere kıyasla rekabet üstünlüğü elde etmesine olanak sağlayan konumu, kendine özgü kaynakları ve bu kaynakların kontrolü için kurduğu ilişkilere bağlıdır. Keskin ve diğ. göre (2016):

“Kaynak temelli teoride firmalar, içinde buldukları çevrede (sektör) ortalama bir firmadan daha yüksek bir marjinal değer yaratmayı başarabiliyor ve uyguladıkları strateji başka firmalar tarafından benimsenemiyor ve taklit edilemiyor ise o firmaların sürdürülebilir rekabet avantajına sahip oldukları düşünülür”.

Kaynak heterojenliği işletmelerin farklı miktarlarda, farklı kaynak ve yeteneklere sahip olmasını ifade etmektedir. Her işletme için aynı kaynaklar kritik

öneme sahip değildir ve her bir işletme özellikle en kritik olan kaynak ve yeteneklerini etkili ve etkin bir şekilde kullanabildiği takdirde ortalama üstü getiri ve rekabet avantajı elde etmektedir. İşletmelerin üstünlük elde etmelerini sağlayan unsur, işte bu farklı kaynakların farklı etkinlik düzeyinde kullanılarak farklı çıktılar doğurmasıdır. İşletmelerin aynı insan kaynakları ve aynı fiziksel kaynaklar ile birbirlerinin stratejilerini taklit etmeleri ve uygulamaları kaçınılmaz olur. Peteraf (1993) özellikle üstün örgütsel performans sağlayacak kaynakların sınırlılığına dikkat çekmektedir. Bu özelliklere sahip olan işletmelerin rekabet avantajını sürdürülebilir bir şekilde ellerinde tutmalarını sağlayan, bu kaynakların kolayca çoğaltılamaz ve kopyalanamaz olmasıdır.

Kaynak hareketsizliği işletmelerin birbirleri ile alım satım yapmadıkları sürece kaynaklarının el değiştiremeyeceğini ifade etmektedir. Bu noktada işletmenin kendine has kaynaklarının mülkiyet haklarını koruyabiliyor olması büyük önem arz etmektedir. Bu kaynaklar tam hareketsiz kaynaklardır ve başka işletmelere transfer edildikleri takdirde stratejik işlevlerini yitirmektedirler. Bu nedenle bu kaynaklar kesinlikle başka firmalarda kullanılamazlar. Yarı hareketli kaynaklar ise işletmelerin kendi ihtiyaçlarına göre özelleştirdikleri, alışverişi yapılabilecek ancak özelleştirildiğinden dolayı firma içerisinde daha değerli hale gelmiş kaynaklardır. Bu kaynaklar potansiyel bir ikinci kullanıcı için aynı değeri ifade etmeyecek ve yeni bir maliyet oluşturacak olan kaynaklardır. Tam hareketsiz kaynaklar işletmelere özel olmaları sebebiyle aynı zamanda heterojenliğe de yol açmaktadırlar, fakat her heterojen kaynağın tamamen hareketsiz olduğunu söylemek mümkün değildir (Peteraf, 1993).

Son olarak aynı çevrede faaliyet gösteren ve dolayısıyla rakip olan firmaların tamamen aynı kaynaklara sahip olması ve sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin bir işletmeden diğerine kolayca aktarılması mümkün değildir. Çünkü rakip işletmelerin aynı kaynaklara sahip olması ve kaynakların hareketli olması rekabet üstünlüğü elde edilmesini engellemektedir. Bu özellikler işletmeler için kaynakların daha uzun süreli kullanımına imkân sağlamaktadır.

2.1.2. Kaynak Temelli Yaklaşımın Gelişimi

1980'lerin sonuna kadar kaynak tabanlı görüşün gelişimi daha çok parçalı bir gelişim süreciyle karakterize edilmekteydi. Firma özel kaynaklarının potansiyel öneminin ilk kabulü Chamberlin ve Robinson'un 1930'lu yıllardaki ekonomist çalışmalarında bulunmaktadır (Güleş ve Özilhan, 2010).

Kaynak tabanlı görüşün ortaya çıkmasında, strateji alanındaki çalışmaları ile önemli etkisi olan en önemli isimlerden biri Edith Penrose'dur (Kor ve Mahoney, 2000; Pitelis, 2002; Newbert, 2007). Edith Penrose, 1959'da yaptığı çalışmada:

“Bir firma, yönetim biriminden daha fazlasıdır; farklı kullanıcılar arasında ve zamanlaması yönetici kararı tarafından belirlenen üretici kaynaklardan yararlanılmasının toplamıdır. Bu açıdan firmanın fonksiyonunu düşünürsek firmanın büyüklüğü en iyi, istihdam ettiği üretici kaynaklarının bazı ölçüleriyle nitelendirilir”.

cümleleri ile kaynak tabanlı görüşün ilk temellerini atmıştır. İşletmeleri geniş bir kaynaklar kümesi olarak değerlendiren Penrose, kaynakların işletmelere göre farklılık gösterebileceğini ifade ederek kaynak heterojenliğine vurgu yapmıştır (Barney ve Clark, 2007).

Erol ve İnce'ye (2012) göre geleneksel ekonominin mantığında, akılcı bireyler ve kar maksimize etme düşüncesinin hâkim olduğu bir düzen vardır. Kaynak tabanlı görüş ile hedeflenen ise kaynakların aşama aşama küçük değişikliklerle firmalara katkı sağlayacak stratejik hale gelmeleridir. Bu nedenle kaynak tabanlı görüş mantığını geleneksel ekonomiden değil de evrimci ekonomiden almıştır. Bu doğrultuda firmanın bireysel olarak önemini ortaya çıkararak kaynak tabanlı görüş, kökenini Penrose'un çalışmalarından ve evrimci ekonomiden aldığı söylenebilir (Spanos ve Lioukas, 2001).

Kaynaklar ile üretilen ürünlerin birbiri ile sıkı ilişkisini, aynı madeni paranın iki yüzüne benzeten ekonomist ve yönetim teorisyeni Wernerfelt (1984) bu alanda önemli katkıları olan bir diğer isimdir. Wernerfelt'e göre işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde iki farklı teorik yaklaşım etkilidir. Bunlardan ilki sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmeyi işletme dışı kaynaklarda arayan üretim çıktısı yaklaşımı ile firmanın kendi iç kaynaklarına yönlendiren kaynak yaklaşımlarıdır. Wernerfelt'e göre işletmenin kendi kaynaklarını göz ardı ederek sadece dışarıya yönelmesi anlamlı değildir. Dolayısıyla Wernerfelt rekabetçi avantajın hem Porter'in çevreye odaklanan jenerik stratejileri ile (maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma) hem de firmanın mevcut kaynakları ile açıklanabileceğini savunmaktadır. Bu anlamda

Wernerfelt'in kaynak tabanlı teoriye en büyük katkılarından birisi, işletmenin kaynak portföylerine dayanan rekabetin, işletmelerin uyguladıkları ürün-pazar portföyüne dayanan stratejilerinde de üstünlük kazanabilmelerine katkı sağlayabileceğini ortaya koymasıdır (Acar, 2008).

Kaynak tabanlı görüş kapsamında önemli olan bir başka isim olan Rumelt (1984) ekonomik rant elde etmenin işletmeler için hangi şartlara bağlı olduğunu açıklamıştır. Acar'a (2008) göre Rumelt işletmeye özgü yatırımların ekonomik rant yaratabilirliğinin kaynaklara göre olabileceğini savunmaktadır.

Jay Barney 1991'de yayımladığı 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage' adlı makalesinde işletme kaynakları ile sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Barney bu makalesinde sürdürülebilir rekabet avantajına ulaşabilmek için kaynakların nadir, değerli, taklit edilemez ve ikame edilemez olması gerektiğini ifade ederek, kaynakların özelliklerinden bahsetmektedir. Literatürde bu anlamda önemli katkılar sağlayan Barney, aynı zamanda kaynak temelli teorinin varsayımları olan kaynakların heterojenliği ile kaynakların hareketsizliğine de değinmiştir.

Rekabet avantajı sağlama noktasında kaynakların heterojenliği ve hareketsizliğini açıklayan, kaynak tabanlı görüş literatüründe etkili olan bir başka isim ise Peteraf (1993) olmuştur. Stratejiler ile ulaşılmak istenenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek olduğunu ileri süren Margaret A. Peteraf, bunun için önerdiği modelde bu iki varsayıma ek olarak rekabet avantajı elde etmenin ayrıca işletmelerin rekabet edebilme güçlerine de bağlı olduğunu vurgulamıştır.

2.2.Kaynaklar ve Yetenekler

Kaynaklar, üretim veya hizmet sürecine dâhil edilen en temel girdilerdir. İşletmenin sahip olduğu maddi sermaye donanımları, çalışanların bireysel becerileri, sahip olunan patentler, marka isimleri ve finansal kaynaklar, işletme kaynaklarına örnek olarak gösterilebilir. Sahip olunan bu kaynaklardan çok azı tek başına işletmeye değer yaratabilecek verimliliktedir. Üretken faaliyetler için gerekli olan; kaynak gruplarının birlikte ve eş güdümlü şekilde kullanılmasıdır. Yetenekler ise bir faaliyetin gerçekleştirilmesi için kaynak gruplarının kullanılma kapasitesidir (Grant, 1991).

Kaynaklar ve yetenekler çoğu zaman birbiri ile karıştırılsa da aslında farklı anlamlar ifade etmektedirler. Yeteneklere bir tesis veya maddi donanım kaynakları gibi parasal bir değer yüklemek zordur. Çünkü yetenekler örgütsel rutinlere ve pratiklere o kadar derinlemesine işlemiştir ki kolayca alım satımını yapmak, parasal bir değer yüklemek ve taklit etmek mümkün değildir (Dierickx ve Cool, 1989). Day (1994) kaynakların, işletmenin sahip olduğu varlıklar ve yeteneklerin bütünleşmiş bir karışımından / kombinasyonundan oluştuğunu ifade etmektedir. Literatürde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin kaynaklara bağlı olduğu kadar yeteneklere de bağlı olduğu ifade edilmektedir (Shamsie ve diğ., 2009).

2.2.1. Kaynaklar ve Özellikleri

Rekabet avantajı elde etmek kadar önemli olan bir diğer husus da bu rekabet avantajını uzun dönemli yani sürdürülebilir bir şekilde elde tutabilmektir. Çünkü zaman geçtikçe var olan kaynak ve yeteneklerin yıpranma payları artmakta ve rakipler tarafından taklit edilebilirlikleri daha muhtemel hale gelmektedir.

İşletmelerin sahip oldukları kaynaklar somut ve soyut varlıklar olarak ikiye ayrılmaktadır (Barney, 1991). Somut kaynaklar işletmeye ait fiziksel olarak gözlemlenebilen bina ve fabrikalar gibi varlıkları oluştururken, soyut kaynakların başında insan kaynakları gelmektedir. Soyut kaynaklara ayrıca işletmenin adı, markası, sahip olunan lisanslar vb. örnek olarak gösterilebilir. Somut kaynakların taklit edilebilirliği soyut kaynaklara göre daha kolay olduğundan, rekabet avantajı elde edilmesi noktasında direkt olarak kritik öneme sahip olduklarını söylemek zordur.

Grant (1991) işletmelerin kaynak tabanlı görüş temelinde sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmalarını stratejik kaynak ve yeteneklerin dört temel özelliğe sahip olmaları ile ilişkilendirmektedir. Bunlar; kalıcılık, şeffaflık, aktarılabilirlik ve taklit edilebilirliktir.

Kalıcılık; sahip olunan kaynak ve yeteneklerin varlığını uzun süre devam ettirmelerini ifade etmektedir. Günümüzün hızla değişen dünyasında kaynakların kalıcılığını sağlayabilmenin çeşitli zorlukları bulunmaktadır. Teknolojinin çok hızlı bir şekilde değişmesi, işletmelerin sermaye donanımlarını ve özellikle teknolojik kaynaklarını kademeli olarak değiştirilerek geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Ayrıca yoğun rekabet ortamı, insanların gözünde marka ve işletme tanınırlığını her zaman canlı tutmayı da zorlaştırmaktadır. Grant (1991) kaynaklar değişse bile

yeteneklerin varlığını sürdürmeye devam ettiğini ve yeteneklerin kaynaklardan daha kalıcı olduğunu savunmaktadır.

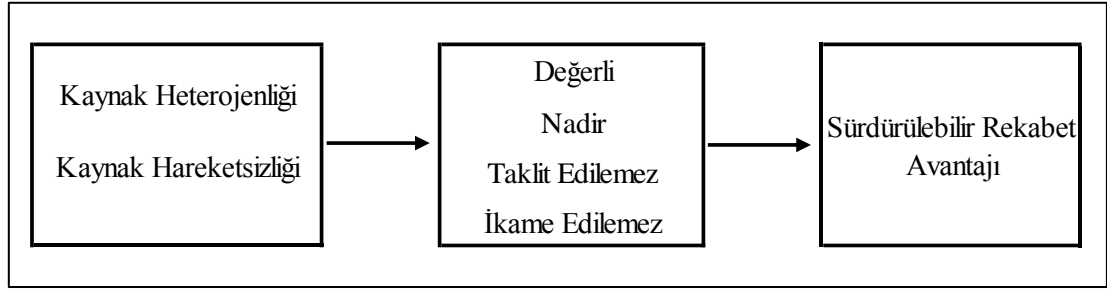
Şeffaflık; rekabet avantajının nasıl elde edildiğinin ve bu konuda başarıya ulaştıran stratejinin dayandığı kaynak ve yeteneklerin ne olduğu bilgisine erişme ile ilgilidir. Rekabet avantajının sürdürülebilirliği, rakip firmaların işletme stratejisini taklit edebilme hızına bağlıdır. Bir işletmenin, rakip olan bir diğer işletmenin stratejisini taklit edebilmesi için öncelikle bilgi problemini ortadan kaldırması gerekir. Bilgi problemi rakip firmanın rekabet avantajı elde etmesini sağlayan stratejinin tam olarak ne olduğunun ve bu stratejinin nasıl elde edildiğinin bilinmesi ile ilgilidir. İkinci olarak bu stratejinin uygulanabilmesi için gerekli kaynak ve yeteneklerden hangilerinin, nasıl bir araya getirileceği sorununun çözülmesi gerekir. Ayrıca bir stratejiyi başarılı bir şekilde uygulayabilmek için öncelikle rakip firmanın başarılı olmasını sağlayan rekabet avantajını yaratan yeteneklerin belirlenmesinin ardından gerekli kaynakların belirlenmesi gerekmektedir.

Kaynak ve yeteneklerin rakip işletmeler tarafından birebir taklit edilmesi, bu kaynak ve yeteneklerin aktarılabilirlik özelliği ile ilgilidir. Kaynak tabanlı yaklaşımın varsayımlarından kaynak hareketsizliği ile de değinildiği gibi, kaynak ve yeteneklerin büyük bir çoğunluğu bir işletmeden başka bir işletmeye transfer edildiği takdirde stratejik önemini yitirmektedir. Bu kaynaklardan tam hareketsiz olanların aktarılabilmesi mümkün değilken, yarı hareketli kaynaklar aktarılabilen fakat en iyi kullanımı ilk firmalarında sağlayabilmektedirler (Peteraf, 1993). Bir işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin aktarılması ne kadar zor ise, elde edilen rekabet avantajının sürdürülebilirliği de o derece uzun vadeli olacaktır. Grant (1991) aktarılabilirliğin önündeki engelleri; yüksek maliyet sebebiyle coğrafi hareketsizlik, kaynaklar daha önce kullanılmadığı için bu kaynakların verimliliği ile ilgili eksik bilgiye sahip olunması, kaynakların aktarıldığı takdirde stratejik önemini yitirecek olmaları ve bir kaynağın etkin kullanılabilmesi için gerekli olan yeteneklerin transferinin çok daha zor olması şeklinde açıklamaktadır. Kaynak hareketsizliği başarının taklit edilmesini zorlaştıran önemli bir etkidir.

Bunlara ek olarak kimi kaynakların iç yatırım olarak satın alınıp kurum bünyesine dâhil edilerek kopyalanması ve taklit edilmesi kolaydır. Kaynaklar ve yetenekleri taklit edilebilirlik açısından incelediğimizde; yeteneklerin açık bilgidir

ziyade örtük bilgiye dayanan kompleks kombinasyonlardan oluşması sebebiyle taklit edilmesinin daha zor olduğunu söylemek mümkündür.

Kaynak temelli görüşe göre stratejik yönetim ile cevap bulunmaya çalışılan en temel sorulardan biri olan sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme noktasında kaynakların önemi büyüktür. Barney (1991) bu ilişkiyi şu şekilde açıklamaktadır (Şekil 1):



Şekil 1: Kaynak Tabanlı Görüşe Göre Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Kaynağı

Barney, Jay. (1991). 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', Journal of Management, Vol 17; s 112.

Barney (1991) sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için kaynakların özelliklerini şu şekilde açıklamaktadır;

- İşletmenin çevresindeki fırsatlardan faydalanmasını sağlayacak veya tehditleri etkisiz hale getirecek kadar değerli olması,
- Mevcut ve potansiyel firmalar arasında nadir olması,
- Taklit edilemez olması,
- Stratejik olarak eş değeri bulunmayan, ikame edilemez olması.

İşletmenin etkinlik ve verimliliğini artıracak stratejiler uygulayabilmesine olanak sağlayan kaynaklar, işletme için değerli kaynaklardır. Aynı zamanda firmaların çevrelerindeki fırsatları değerlendirmelerini ve tehditleri bertaraf etmelerini sağlayan kaynaklar da, işletmelere özel olmaları sebebiyle değerli kaynaklardır.

Dış çevrede çok sayıda işletmenin aynı kaynaklara sahip olması, bu kaynakların değerini azaltmakta ve işletme için bu kaynakların stratejik önemini azaltmaktadır. Bir işletmenin rekabet avantajı elde etmesine imkân sağlayan en önemli unsur; benimsenen stratejidir. Değer yaratan ve aynı anda birçok firmada uygulanmayan stratejiler rekabet avantajı elde edilmesini sağlamaktadır. Bir kaynağın değerli olduğu kadar nadir olması da önemlidir. Çünkü değerli bir kaynak pazarda

nadir değil de bol bir şekilde bulunabiliyor ise, tüm rakip firmaların bu kaynağın aynı yönde değerlendirmesi muhtemeldir. Değerli ve nadir kaynaklar, işletmelere diğer firmaların uygulayamayacağı stratejileri uygulamalarını sağlayarak firmalara ilk giriş avantajı sağlar (Keskin ve diğ., 2016).

Bazı stratejiler fiziksel kaynaklar, insan kaynağı ve örgütsel kaynakların belirli, özel bir birlikteliğini gerektirmektedir. Tüm bunları başarılı bir şekilde bir araya getirmek ve yönetebilmek için de yönetim yeteneğine ihtiyaç vardır. Bu kaynakların nadir olup olmaması, rekabet avantajı elde etme ve bu avantajı sürdürülebilir kılma yönünde önem arz etmektedir. Değerli olan kaynakları aynı zamanda da nadir olan işletmelerin ilk giriş avantajı elde etme potansiyelleri de oldukça yüksektir (Barney, 1991).

Fakat bu başarıyı uzun süre boyunca ellerinde tutmalarını sağlayacak şey ise değerli ve nadir olan bu kaynakların aynı zamanda taklit edilemez olmalarıdır. Barney (1991) kaynakları taklit edilemez yapan unsurlardan birinin, her bir işletmenin kendine has bir geçmişi ve dolayısıyla gelişim süreci olduğunu ifade etmektedir. İşletmenin kendine has koşulları için ihtiyaç duyduğu unsurlar zamanla işletmeyi şekillendirmekte ve dolayısıyla bu ihtiyaçlara göre elde edilmiş kaynaklar ve yetenekleri de işletmeye özel bir hale getirmektedir.

Bu durumda işletme içinde giderek benimsenen ve stratejik hale gelen bu kaynaklar, başka işletmelerin taklit edemeyecekleri hale gelmekte veya taklit edilmesi mümkün olsa dahi stratejik önemini yitirmektedirler. Çünkü önemli olan sadece belirli bir kaynağın mülkiyetine sahip olmak değildir. Asıl değer yaratan unsur, o kaynağı etkili ve verimli kullanma bilgi ve becerisine sahip deneyimli çalışanlar sayesinde bu kaynağın örgütsel hale gelebilmesidir. Rakip firmaların taklit etmesinin ya da yerine koymasının yüksek maliyet gerektirmesi bu kaynakları taklit edilemez hale getirmektedir (Barney ve Clark, 2007). Ayrıca bir işletmenin kurulum aşamalarının erken dönemlerinde elde edilen değerli ve nadir kaynakları, kuruluşunun üzerinden uzun yıllar geçen başka firmaların taklit etmesi zordur (Barney, 1986). Kaynakları taklit edilemez hale getiren diğer unsurlar da bu kaynakların tek bir bütün halinde değil de kurum içerisinde dağınık bir yapıda bulunması ve kaynakların sosyal süreçlere ve sosyal ilişkilere dayanmasıdır.

Son olarak bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için nadir ve taklit edilemez değerli kaynaklarının, stratejik olarak eşdeğerlerinin bulunmaması gerekmektedir. Önceden kaynak hareketsizliği ile de belirtildiği gibi kaynakların büyük bir çoğunluğunun başka firmalara tamamen aktarılması ve bu kaynakların ikinci bir kurumda aynı etkiyi yaratması mümkün değildir. Bununla birlikte bu kaynakların stratejik olarak eşdeğerinin bulunuyor olması, başarılı bir stratejiyi kopyalamak isteyen bir işletme için tüm bu maliyetlerden kurtulma ve satın alma yoluyla, benzer etkiyi yaratacak kaynaklara sahip olma imkânı vermektedir. Bu durum bir işletmenin gerekli kaynakları kullanarak başarılı bir şekilde uyguladığı strateji sayesinde sahip olduğu rekabet avantajının ortadan kalkmasına sebebiyet vermektedir.

2.2.2. Yetenekler

İşletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde kaynaklar gerekli fakat tek başlarına yeterli değildir. Bu kaynakların istenilen etkinlikle kullanılmasında gerekli olan başka bir faktör ise işletme yetenekleridir (Kaleka, 2002). Kaynak tabanlı görüş ile ifade edilen işletmenin kaynakları ile işletmenin sahip olduğu yetenekler arasında sıkı bir ilişki vardır. Kaynaklar, işletmenin büyümesine ve sürekli gelişimine katkı sağlayacak yetenekleri oluşturduğu takdirde önem arz etmektedir. Rekabet avantajı elde edilmesinde tüm kaynak ve yeteneklerin aynı derecede kritik öneme sahip olduğunu söylemek zordur. Bunun yerine, bu kaynak ve yeteneklerden rekabet avantajı elde edilmesine fayda sağlayacak kombinasyonların bir araya getirilmesi ile oluşacak sinerjistik etki önem arz etmektedir (Kaleka, 2002).

Ayrıca yetenekler, bu kaynakların en etkili kullanılması sonucu işletmelerin birincil amacı olan kar maksimizasyonu için bir köprü vazifesi görmektedir. Var olan bu kaynaklar, çeşitli yetenekler sayesinde istenilen amaca ulaşılmasına yardım etmektedir. İşletme yöneticileri tarafından tüm bunları etkili bir şekilde yönetmenin çeşitli zorlukları bulunmaktadır. Amit ve Schoemaker'a (1993) göre bunlar;

- Endüstri, ekonomi, rakip davranışları ve müşteri tercihlerindeki **belirsizlikler**,
- İşletme çevresini şekillendiren olaylar ve bunların algılanmasına bağlı olarak değişen rekabetçi etkileşimlerin sebep olduğu **karmaşıklık**,
- Örgüt içinde yönetsel kararları alanlar ile bu kararlardan etkilenenler arasındaki **çatışmalar**

şeklindedir.

Farklı işletmeler tarafından aynı yeteneklere sahip olunsa da, bu yeteneklerin verimlilik ve etkinliğinde farklılıklar meydana gelecektir. Çünkü aynı yetenek, sahip olunan maddi ve insan kaynakları ile birlikte değerlendirildiğinde, uygulamada mutlaka farklı sonuçlar doğurur. Bu nedenle aynı kaynaklara sahip olan işletmeler, bu kaynakları ürün veya hizmet üretimine en etkin şekilde dönüştürebildikleri ölçüde birbirlerinden farklılaşırlar.

Eren ve diğ. göre (2005) günümüzde işletmeler, gittikçe artan rekabet ve hızla gelişen teknoloji gibi nedenlerden dolayı ürünlerin yaşam sürelerinin kısalması, örgüt yapısında değişikliklere uyum sağlayacak şekilde düzenlemeler yapılması, oluşan iç ve dış gelişmelere bağlı olarak verilmesi gereken radikal kararlar gibi durumlarla başa çıkmaya çalışmaktadırlar. Bu süreçleri doğru bir şekilde yönetmek, başarılı firmaların uygulamalarını birebir taklit etmek ile mümkün değildir. Bunun için işletmeler kendilerine özgü stratejik yetenekler elde etmeli veya mevcut yeteneklerinin farkına vararak, bu yetenekleri sürekli bir şekilde değişen iç ve dış şartlara uyumlu hale getirmelidir. İşletmelerin amaç ve vizyonlarını belirlerken çok geniş çapta düşünerek tamamen dış faktörlere odaklanması yerine; sahip oldukları yetenekleri kullanarak ulaşabilecekleri hedeflere yönelmeleri daha sağlıklıdır (Grant, 1991).

En temel manada yetenekler; işletmelerin kaynaklarını rekabet avantajı elde edebilecek şekilde bir araya getirme, kullanma ve geliştirme kabiliyeti şeklinde tanımlanabilir. İşletmelerin bu yoğun rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmelerine olanak sağlayacak yetenekler kavramı, birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde ifade edilmiştir. Yetenekler konusunda literatürde karşılaşılan en temel ayrım operasyonel yetenekler ile dinamik yetenekler şeklindedir.

İlk olarak Grant (1996) işletme yeteneklerini; girdilerin çıktıya dönüştürülmesi yoluyla değer yaratmak için firmanın kapasitesine doğrudan veya dolaylı olarak bağlı olan üretken bir görevi tekrarlı bir şekilde gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlamaktadır.

Grant işletme yeteneklerini açıklarken işletme fonksiyonları üzerinden bir sınıflandırmaya gitmektedir. Grant'ın öncülük ettiği bu sınıflandırmayı zaman içerisinde değişen ve gelişen koşullar çerçevesinde farklı analiz eden araştırmacılar olmuştur.

Bir diğ er tanımlama Winter (2000) tarafından yapılmış olan operasyonel yetenekler kavramıdır. Bu tanımda operasyonel yetenekler; bir organizasyonun yönetimi üzerine, belirli bir tipin önemli çıktılar üretmesi için bir dizi karar seçenekleri kazandırma amacıyla ortaya çıkan ‘yüksek düzey bir rutin’ olarak ifade edilmektedir. Burada geçen rutin, gerçekleştirilen faaliyetin sürekli tekrarlanıyor olmasını ifade etmektedir.

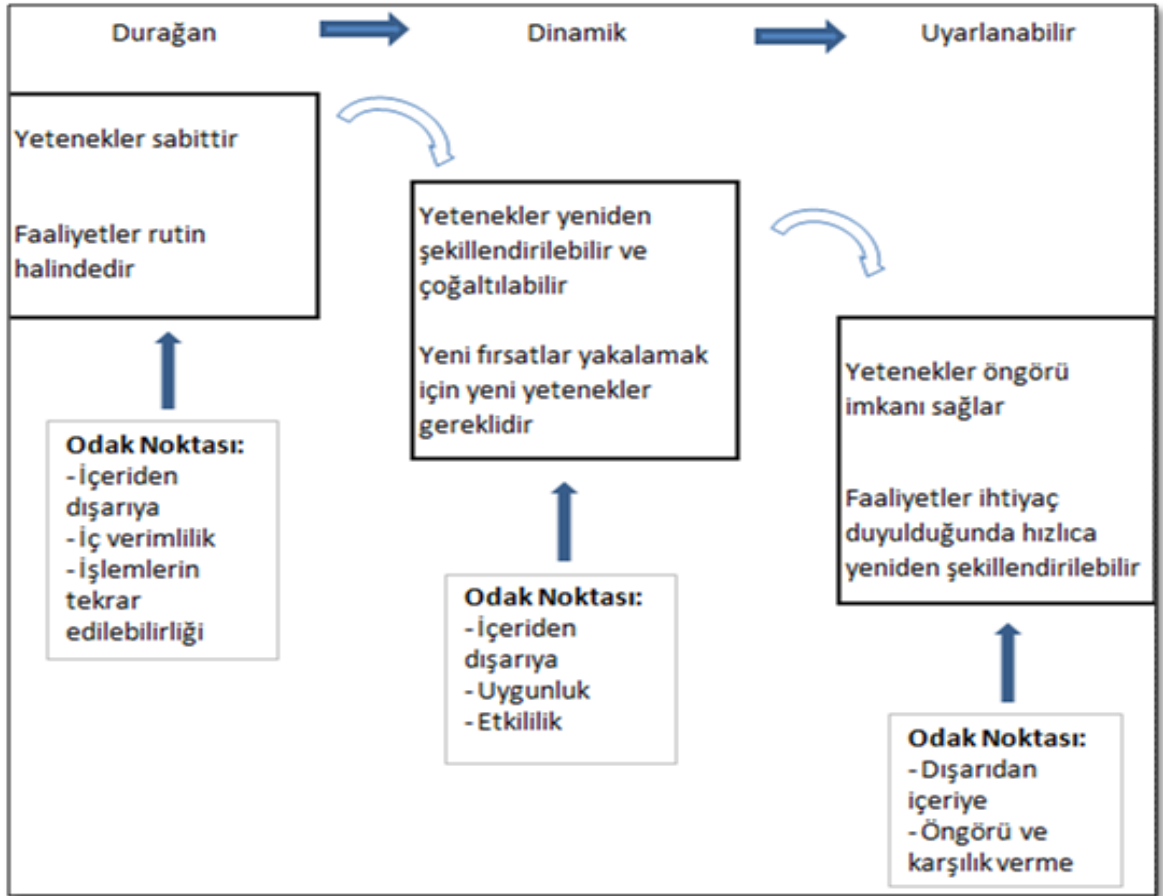
Helfat ve Peteraf’a (2003) göre işletmenin sahip olduğu bir şeyin yetenek olarak ele alınması için en azından belli bir süre boyunca tutarlı bir şekilde tekrar ediliyor olması gerekmektedir. Eren ve diğ.’ne (2005) göre gerçek temel yetenekler etkin bir şekilde kullanılan, özgün, sürekliliği olan ve katma değer yaratan faaliyetlere dayanmaktadırlar.

Ulrich (1989) örgütsel yetenekler kavramını; işletmelerin karar verme ve uygulamalarla ilgili olarak iç çevresine odaklanarak, dış baskılara karşı kendi rekabet avantajlarını kullanabilme kabiliyetleriyle ve yeni üretim fonksiyonları oluşturmak gibi organizasyonun etkinliğini sürekli olarak geliştirmek için yönetsel kapasiteyle ilişkili elde edilmiş dinamik ve kollektif alışkanlıkları şekilde tanımlamıştır. Ayrıca örgütsel yetenekler kendi başlarına soyut birer varlık olarak rekabet avantajı kaynağı elde edilmesinde önemli bir role sahiptir (Collis, 1991).

Bir başka tanım ise Teece ve Pisano (1994) tarafından ortaya atılan dinamik yetenekler kavramıdır. Dinamik yetenekler; işletmelerin kaynak ve yeteneklerini nasıl tamamladıklarını ve hızla değişen çevre koşullarına göre nasıl yeniden yapılandırdıklarını incelemektedir. Dinamik yeteneklerin temel fonksiyonlarını; endüstri ve değişen teknolojileri araştırarak oluşabilecek fırsat ve tehditleri sezinleyebilmek, elde olan kaynakları birleştirerek ve transfer ederek yeni ve farklı yollar elde etmek suretiyle değişikliklere cevap vermek ve müşteriler için değer yaratarak ekonomik kazanç elde etmek için örgütsel yapılandırma ve işletme modeli seçmek şeklinde özetlemek mümkündür (Teece, 2009). Bu sayede işletmeler pazardaki değişikliklere eş zamanlı olarak hareket edebilmekte ve rakiplerine karşı önde olabilmektedirler.

Son olarak literatürde geçen bu farklı tanımları Day (2011) Şekil 2’de gösterildiği gibi özetlemektedir. İlk olarak faaliyetlerin rutin halde olduğu ve yeteneklerin sabit olduğu durağan yetenekler gelmektedir. İçeriden dışarıya bir bakış

açısına sahip, verimliliğin ve tekrar edilebilirliğin önemli olduğu bu yeteneklerden bir sonraki adım dinamik yeteneklerdir. Burada sabit yeteneklerden değiştirilebilen ve çoğaltılabilen yeteneklere, yeni yetenekler geliştirmeye geçilmektedir. Uygunluk ve etkililiğin önemli olduğu dinamik yeteneklerden uyarlanabilir yeteneklere geçilmektedir. Uyarlanabilir yetenekler işletmelere geleceğe dair sağlam öngörü yapabilme ve faaliyetlerin değişikliklere ayak uyduracak hızda değişmesine imkân sağlamaktadır. Bu yeteneklerin odak noktası dışarıdan içeriye bakış açısına sahip olmaları ve işletmenin öngörü ve karşılık verme kabiliyetlerini kuvvetlendirmeleridir.



Şekil 2. Durağan Yeteneklerden Uyarlanabilir Yeteneklere

Day, George S. (2011) Closing the Marketing Capabilities Gap. Journal of Marketing: Temmuz 2011, Vol. 75, No. 4, s. 183-195.

Yetenekler sadece bir grup kaynağın bir araya getirilmesi değildir. Bu birliktelik; insan kaynakları ile diğer kaynaklar arasında karmaşık bir şekilde koordinasyon sonucu oluşmaktadır. Bu nedenle yetenekler konusunda başarıya ulaşmak da tekrar yoluyla öğrenmeden geçmektedir. Grant (2001) bu konuyu, Nelson ve Winter'ın "örgütsel rutin" kavramı üzerinden açıklamaktadır. Örgütsel rutinler; bireyler tarafından yapılan bir dizi koordineli aktivitenin sonucunda ulaşılan

faaliyetlerin, düzenli ve tahmin edilebilir örüntü, bağlantısıdır. Bir yetenek aslında karşılıklı etkileşen rutinlerden; bir organizasyon ise büyük bir rutinler ağından oluşmaktadır (Nelson ve Winter, 1982).

Helfat ve Peteraf (2003) işletmelerin sahip oldukları kaynaklar ve yetenekleri açıklarken, işletmelerin heterojen yapısının göz ardı edilemeyeceğini ifade etmişlerdir. Kaynak ve yeteneklerdeki bu çok kökenliliği anlamadan şirketlerin bunları kullanarak rekabet avantajı elde edemeyeceklerini savunmaktadırlar. Zaman içerisinde yeteneklerde meydana gelen gelişmeleri, kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. A. Zafer Acar ve Cemal Zehir tarafından 2008 yılında bu konuda yapılan bir başka önemli çalışma ile yedi boyutlu bir işletme yetenekleri ölçeği geliştirilmiştir. Geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış bir ölçek oluşturmayı hedeflemiş olan bu çalışma sonucu elde edilen yetenekler şu şekildedir; pazarlama ve satış yetenekleri, üretim yetenekleri, lojistik yetenekler, yönetim yetenekleri, bilgi sistemleri yeteneği, öğrenme yeteneği ve ortaklık kurma yeteneği.

Bu çalışmada yetenekler; yönetim yeteneği, üretim yeteneği, pazarlama ve satış yeteneği, lojistik yeteneği ve bilgi sistemleri yeteneği olarak beş ana bölümde incelenmiştir. Bu yeteneklerin büyük bir kısmı işletmenin temel fonksiyonlarını karşılaması dolayısıyla, bu çalışmada “Fonksiyonel Yetenekler” başlığı altında ele alınmıştır. Temel fonksiyonel yetenekler, etkin bir örgütsel öğrenmenin olduğu, öğrenme sonucundaki bilgilerin yetenekler sayesinde uygulandığı ve bu yeteneklerin işletme stratejisini gerçekleştirmek için kullanıldığı bilgi birikimini ifade etmektedir.

2.2.2.1.Yönetim Yeteneği

Örgütler, kendi aralarında etkileşim kuran örgüt üyelerinin bir bütün olarak formel koordinasyon sistemi ile ilişki içerisinde olan ve dış çevreden gelen etkilere de karşılık veren adaptif bir organizmadır (Keskin ve diğ.’den aktarımla, Selznick, 1948). Yönetim ise bir işletmenin veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, ham madde, makineler vb.) etkili ve verimli olarak kullanması süreci olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013).

İşletmeler örgüt yapısına göre değişiklik gösterebilir de temelde üst yönetim, yöneticiler ve çalışanlardan oluşmaktadır. İşletmelerin amaç ve hedefleri, yönetimin verdiği stratejik kararlar ve bu çalışma gruplarının birbirleriyle etkileşimleri sonucu

gerçekleştirilen faaliyetler ile hayata geçmektedir. Bu noktada sadece bu amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı değil, aynı zamanda nasıl ulaşıldığı sorusu da önem arz etmektedir. Çünkü doğru işleri yapmak kadar, işleri doğru yapmak da oldukça önemlidir (Drucker, 2012). Bir işletmede örgüt kültürünün benimsenmesi yönetimin etkinliğine yani yönetim yeteneklerine tam olarak sahip olup olunmamasına bağlıdır. Bir işletmenin örgütsel yeteneklerinin müşteri değeri yaratma konusundaki önemi çok büyüktür. Bu nedenle yöneticiler maksimum müşteri değeri yaratma hususunda müşterileri anahtar bir bileşen olarak gören yetenekler geliştirmeye odaklanmalıdır (Martelo ve diğ., 2013).

Yönetim yeteneği; müşterileri baz alan işletme gerekliliklerini yerine getirmek için işletmelere özel örgütsel ve ilişkisel olan çeşitli kaynakları ve özellikle insan kaynaklarını bir araya getirme, entegre etme ve uygulama yetkinliğine sahip olmaktır (Lahiri ve Kedia, 2009). Yani işletmelerdeki iş gücünü harekete geçirebilme kabiliyetidir. Literatürde karşılaşılan bir başka tanım ise Adner ve Helfat'a (2003) ait olan 'dinamik yönetim yetenekleri' kavramıdır. Bu kavram, yöneticilerin örgütsel kaynak ve yeteneklerin inşası, entegrasyonu ve yeniden şekillendirilmesi yönündeki stratejik kararlarının altını çizmektedir.

İçinde bulunduğumuz hızla değişen, dinamik dünyada farklı endüstrilerdeki her bir işletme sürekli olarak rakiplerinin, müşterilerin değişen beklentilerinin ve içinde buldukları ulusal ve uluslararası ekonominin durumuna göre çeşitli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Böyle bir ortamda işletmelerin varlıklarını sürdürme ve büyüme süreçlerinin her aşamasında stratejik amaçlarına ulaşarak devam edebilmeleri için yönetim yeteneklerine sahip olmaları gerekmektedir.

İşletmeyi etkili ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaştırma görevine sahip olan yöneticiler, yönetimin fonksiyonları (Fayol'dan (1916) aktaran Keskin ve diğ., 2016) olan planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme ve kontrol işlemlerini; amaçlara en iyi şekilde ulaşarak etkili, en az maliyetle ulaşarak verimli bir şekilde tamamladığı ölçüde başarılı olmaktadır. Fayol iyi bir yönetimin iyi bir lider, iyi yönetici asistanları ve iyi yönetim prensiplerinden oluştuğunu vurgular (Keskin ve diğ., 2016). Üst düzey yöneticilerin bir yönetim sistemi ile birlikte net ve gözle görülür bir şekilde kalite değerleri yaratması ve sürdürmesi, işletmenin koordine edilmiş faaliyetlerinde mükemmelliğe ulaşarak başarılı olması noktasında rehberlik edecek bir yönetici liderliği çok önemlidir (Ketchen, 2004). Rindova ve Kotha'nın (2001) da ifade ettiği

gibi üst yönetim ekibinin örgütün dönüşümü hakkındaki görüşleri dinamik yeteneklerin yaratılması hususunda büyük önem arz etmektedir.

Yönetim yeteneğinin, bir işletmede sahip olunması gereken en önemli yetenek olduğunu söylemek mümkündür. İşletmenin temel hedefleri ve bu hedeflere nasıl ulaşacağına dair stratejiler üst yönetim tarafından belirlenmekte ve daha sonra işletmenin genelinde uygulanmaya başlanmaktadır. Bu nedenle bir işletmenin stratejisini, yönetsel kararların direkt bir sonucu olarak görmek mümkündür (Child, 1972). Bir işletmenin rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlayacak yeteneklerin belirlenmesi de yine yönetim tarafından verilen kararlar çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.

Day'e göre (1994) yetenekler bir işletmenin dokusuna öylesine derinlemesine işlemiştir ki, yönetim tarafından yeteneklerin önemine dair farkındalığın oluşması her zaman kolay değildir. Dolayısıyla bu farkındalığı canlı tutmaya yönelik sürekli bir örgütsel bilinç oluşturulması çok önemlidir. Ayrıca yönetim yeteneği ne kadar güçlü ise, işletmenin kendi kaynak ve yeteneklerinin farkında olma düzeyi de o kadar yüksek olacaktır.

Peter Drucker (2015) bir yöneticinin sahip olması gereken yönetsel becerileri şu şekilde sıralamaktadır:

- Etkin karar vermek
- Başarılı insan kararları almak
- Kuruluş içinde ve dışında iletişim içinde olmak
- Kontrolleri ve ölçümleri doğru kullanmak
- Bütçe ve planlamada beceri sahibi olmak
- Modern araçları ve enformasyon teknolojisinin kavramlarını kullanmada beceri sahibi olmak

Bir yöneticinin tüm bu becerilere bir anda sahip olması beklenemez, fakat bu konudaki farkındalık ile bu becerilerin geliştirilmesi işletme içerisinde etkin yönetim için hayati önem taşımaktadır.

2.2.2.2.Pazarlama ve Satış Yeteneği

Bir işletmede üstün müşteri değeri yaratarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek, yüksek oranda ayırt edici pazarlama yeteneklerinin varlığına dayanmaktadır (Day, 1994; Slater ve Narver, 2000). İşletmelerde pazar odaklı faaliyetlere yönelik bilgi ve becerilerin genellikle iki birimin çatısı altında bulunduğunu ve yürütüldüğünü söylemek mümkündür. Bunlar pazarlama ve satış departmanlarıdır (Rouziès ve diğ., 2005; Zoltners, 2004). Pazarlama yetenekleri ile ilgili yapılan çalışmaların bir kısmı bu yeteneklerin bir işletmede var olması ve geliştirilmesini sadece pazarlama biriminin sorumluluğu altında incelerken, bir kısmı da pazarlama ve satış birimlerinin sorumlulukları altında incelemektedir.

Bir işletme örgütsel, iç faktörlerin yanında işletmenin bağlı olduğu dış çevreden de yüksek oranda etkilenmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990). Bu nedenle pazarlamaya ait doğru kararları verebilmek sadece iç çevre veya sadece dış çevreye odaklanarak değil; hem işletme içinde doğru kararları vermeyi sağlayacak yetenekler geliştirerek hem de pazar, rakipler ve müşterilerin beklentilerini sürekli olarak takip ederek mümkün olacağını söyleyebiliriz. Vorhies (1998) işletme stratejisini pazara ait elde edilen bilgilerin işlenme becerisi olarak görmekte; örgüt yapısını ise işletmenin pazarlama yeteneklerini örgüt içinden doğrudan etkileyen bir faktör olarak belirtmektedir. Ayrıca pazarlama ve satış yeteneklerinin yüksek oranda yönetime ait karar ve yeteneklerden etkilendiğini ve aynı şekilde işletme stratejisinin uygulanmasında da önemli bir rolü olduğunu söylemek mümkündür (Day ve Wensley, 1988).

Pazarlama yetenekleri işletmelerde stratejilerin uygulanması noktasında da önemli bir role sahiptirler (Vorhies, 1998). Marka tanınırlığı, müşteri güveni ve işletme dışı iş birimlerinin bağlılığı şeklinde kendini gösteren yüksek pazarlama yetenekleri, bir işletmeye ihtimaller gerçekteşmeden önce olasılıkları düşünerek planlı bir şekilde hareket etme kabiliyeti kazandırır. Pazarlama yetenekleri direkt olarak işletmeler ve onların müşterileri ile olan ilişkilerinde avantaj yakalamak ile bağlantılıdır (Teece ve diğ., 1997).

Day (1994) pazarlama yeteneklerini; işletmeye sadece pazarı belirleyen faktörleri anlamaya değil aynı zamanda onlarla daha etkili bir şekilde faaliyet göstermeye yardım eden unsurlar olarak tanımlamaktadır. Vorhies'e (1998) göre bir

pazarlama yeteneği, pazarlama birimi çalışanlarının (her biri maddi olmayan kaynaklardan olan) girdileri çıktıya dönüştürürken bilgi ve becerilerini tekrarlı bir Şekilde gerçekleştirdiği zaman oluşmaktadır. Pazarlama yetenekleri; müşterek bilgi, beceri ve kaynakların; pazar odaklı ihtiyaçlara ve rekabetçi tehditlere karşılık verebilmek, ürün ve hizmetlere değer kazandırabilmek, işletmeyi pazar koşullarına uyumlu hale getirmek ve pazardaki fırsatlardan yararlanmak için uygulandığı bütüncül işlemlerdir (Day, 1993).

İşletmeler için küreselleşme ile birlikte rekabet ortamında ayakta kalabilmenin kurallarının değişmesiyle beraber, pazarlama ve satış ilkelerinin de değiştiğini söylemek mümkündür. Artık geleneksel pazarlama yöntemlerinin günümüzde daha az etkili olduğunu söylemek mümkündür (Boston Consulting Group, 2012). Buna rağmen üretilen ürün ya da hizmete yönelik talepleri doğru tahmin edebilmek hala pazarlama ve satış departmanlarının en basit ve en temel görevleri arasında olmaya devam etmektedir. Verilecek kararlarla üretilen ürün ya da hizmet veya bu ürün ve hizmeti geliştirmeye yönelik yapılacak değişiklikler uygulanırken aynı zamanda pazarın ve kullanıcıların bu gelişmelere verecekleri tepkiyi ölçebilecek yeteneklere sahip olmak çok önemlidir. İşletmeler bu değerleri ölçüp yönetebildiği takdirde birbirlerinden ayrılmakta ve başarıyı elde etmektedirler.

Fakat günümüzün hızla değişen dünyasında, işletmelerin stratejilerinin değişen, teknoloji odaklı müşterileri beklentilerini yakalaması gittikçe güçleşmektedir (Day, 2011). Pazar beklentisinin artan bir Şekilde karmaşıklaşması karşısında işletmelerin bu beklentileri karşılama noktasında sınırlı bir yapıda olmaları, pazarlama yetenekleri konusunda yeni düşünce yapılarını zorunlu kılmaktadır.

2.2.2.3. Üretim Yeteneği

İşletmeler stratejilerini sürdürülebilir nakit akışı sağlayacak unsurlara ulaşabilme amacıyla geliştirirler. Bu noktada üretilen ürün ya da hizmet işletme açısından faaliyetlerinin sadece bir parçasını oluştururken, müşteriler açısından belki de en önemli kısmını ifade etmektedir. Global rekabet ortamı içerisinde bir işletmenin ürünlerinin dayanıklılığı ve müşterilerin ürünlere olan güveni rekabet avantajı yaratan bir yetenek olarak görülmektedir (Ries ve Trout, 1997).

İşletmelerin sahip oldukları yeteneklerden pazarlama ve satış yeteneği ile üretim yeteneğinin müşterileri direkt olarak etkilediğini söylemek mümkündür.

Pazarlama ve satış yeteneklerinin etkin bir şekilde kullanımı sonucu müşterilere ürünler hakkında en doğru bir şekilde aktarılan bilgiler, müşteriler tarafından güçlü bir üretim yeteneğine bağlı olarak olumlu bir şekilde geri dönüşüm sağlanmasına yardım etmektedir. Müşterilerin ürünü kullanımı sonucu ürün kalitesi veya hizmetin niteliğinden duyulan memnuniyet derecesi, işletmeye ve markaya olan güven ya da güvensizlik olarak geri dönmektedir. Özellikle güçlü pazarlama ve satış yeteneği sonucunda pazarda fark edilen bir fırsat veya fark edilen yeni bir ihtiyaç, en sonunda müşterilere yönelik bir ürün olarak ortaya konulmadığı sürece, hedeflenen verimliliğe ulaşılması mümkün olmaz. Bu nedenle işletmelerin üretim gücünü etkileyen insan gücü, ekipman ve teknik altyapıyı her zaman kurum bünyesinde hazır bulundurmaları gerekmektedir.

Eren ve diğ. (2005) tarafından yapılan bir araştırmaya göre daha önceden yapılmış olan birçok çalışmada üretimde kalite, esneklik, dağıtım ve maliyet gibi yeteneklerin tek başlarına veya birbirleri ile uyumlu bir şekilde çalışmasının olumlu katkıları olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte yapılan bir başka araştırmaya göre üretim yeteneğini etkileyen diğer unsurlar olarak yenilikçilik, fiyatlandırma, hizmet, teslimat, teknik yeterlilik vb. göstermek mümkündür (Akman ve Alkan, 2006).

Müşteriler için önemli olan bir işletmenin sattığı ürün ile değer sunup sunmamasına, bir başka deyişle müşterinin ihtiyacını tam olarak karşılayarak memnun olmasını sağlamasına bağlıdır. Üretilen ürünlerin müşteriler için değer ifade etmesi, üretim fonksiyonu açısından üretim faaliyetlerinin koordineli ve uyumlu çalışabilmesi, kalite kontrolü, verimlilik ve üretim planlaması gibi unsurlara bağlıdır (Ngo ve O’Cass, 2009). Örneğin bir işletmenin üretimde verimlilik konusuna ağırlık vermesi sonucunda nispeten düşük maliyetli ürünler üretmesi, işletmeye müşterilere yönelik fiyatlandırmaya bağlı bir değer yaratma fırsatı vermektedir. Bu konuda bir diğer örneği ise üretim sistemi adaptasyonu hakkında göstermek mümkündür. Üretim sistemi adaptasyonu işletmeye hızlı bir şekilde ürün değişimini mümkün kılarken aynı zamanda da oluşacak maliyetlerin görece düşük kalmasına imkân sağlamaktadır.

İşletme içinde etkili bir üretim yeteneği için bir bütün olarak işletme amaç ve stratejileri ile bütünleştirilmiş bir üretim stratejisine ihtiyaç bulunmaktadır. Üretim stratejisi bir işletmenin üretim fonksiyonlarının etkin kullanımına imkân sağlamakta ve dolayısıyla işletmenin rakiplerine karşı avantaj elde etmesine yardımcı olmaktadır. Skinner (1969) yaptığı üç yıllık çalışma sonrasında yöneticilerin üretim yeteneği ve

üretim stratejisinin önemi konusunda, kasıtlı olmasa da düşük farkındalık düzeyinde olduklarını ifade etmektedir. Bu durumun bir sebebi olarak üretime ait süreçlerin daha çok teknik detaylar barındırmasını söylemek mümkündür.

Özellikle üretim yapan işletmeler için son derece hayati olan bu duruma yeterince önem verilmemesi, örgütsel stratejinin de yanlış yönlendirilmesi sonucunu doğurabilmektedir. Skinner (1969) ayrıca bu ikili ilişki arasındaki önemi fark edemeyen işletmelerin maliyetli, işletmenin zaman ve emeğini tüketen, etkin olmayan bir yığın faaliyet peşinde koşmasına sebebiyet verdiğini ifade etmektedir. Üretim yetenekleri geliştirilmesi, bu mekanizmaların yönetilebilirliğini de artırmakta ve işletme içinde etkinlik sağlamaktadır.

2.2.2.4.Bilgi Sistemleri Yeteneği

İşletmeler gerek bireysel gerekse örgütsel olarak organizasyon içindeki inanç, tutum ve davranışlarını örgütün amaçlarıyla uyumlu hale getirmek ve ulaşılmak istenen performans hedeflerini yakalamak için iletişimden yararlanmak zorundadırlar. Bu nedenle çok yönlü ve çevresel ilişkilere yönelik sürekli, bilimsel ve sistematik bir iletişim sistemi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Günümüzde örgütlerin ihtiyaç duydukları bilgiyi ve iletişimi bilgi sistemleri sağlamaktadır (Acar ve Zehir, 2008).

Bilgi paylaşımı bilginin bir birey, grup ya da organizasyondan diğerine aktarılması şeklinde tanımlanabilir (Lee, 2001). Bilgi sistemlerinin temel amacı, işletme içerisinde bu aktarımın doğru ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacak sistemin oluşturulmasıdır. Bilgi sistemleri 1990'larda kaynak tabanlı görüş altında incelenmeye başlanmıştır. Bacha (2012) bilgi sistemlerine bağlı kaynakları; bilgi teknolojilerine bağlı maddi kaynaklar, bilgi teknolojilerine bağlı insan kaynakları ve bilgi teknolojilerine bağlı maddi olmayan kaynaklar olarak ifade etmektedir. Maddi bilgi teknolojileri kaynakları fiziksel altyapı bileşenlerini, insan kaynakları teknik ve yönetsel becerileri, maddi olmayan kaynaklar ise teknik uzmanlık (know - how) ve kurumsal itibar gibi unsurları içermektedir. Bilgi teknolojileri işletme faaliyetlerinin hemen hemen her aşamasını etkileyen önemli bir unsurdur. Bilgi sistemlerine bağlı yetenekler, direkt olarak ana faaliyetleri etkilemese de bu faaliyetlerin gerçekleşmesinde hayati olan tüm faaliyetler arasındaki etkileşimi direkt etkilemesi açısından önemlidir.

Bilgi sistemleri kurum içerisinde açık bilgilerin paylaşılması konusunda olduğu kadar örtük bilgilerin paylaşılmasına da imkân sağladığı sürece önemini artırmaktadır. Kurum içerisinde bireylerin sahip olduğu örtük bilginin açık ve net bir şekilde ifade edilmesi dahi zor iken, bu bilginin paylaşılmasına imkân sağlayan bir altyapının oluşturulması elbette kolay değildir.

Fakat bunu başarmış olan işletmelerin ise rakiplerine kıyasla çok daha üstün olacağı da bir gerçektir. Bu nedenle sadece maddi kaynaklara dayalı olmayan bir bilgi işleme sürecinin rakipler tarafından kopyalanması ve taklit edilmesi kolay değildir. Bu durum, bilgi sistemleri yeteneklerinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesi noktasında kritik rol oynamasına imkân sağlamaktadır. Bu şekilde etkin bir bilgi sistemleri ağının oluşturulması ciddi ve sürekli geliştirilen bir yapıyı gerekli kılmaktadır. Kurum bünyesinde bu altyapının mevcut olmadığı işletmeler için bilgi sistemlerini bir dış kaynak olarak temin etmek genellikle başvurulan bir yöntemdir (Lee, 2001). Fakat kendi bünyesinde bu sistemi oluşturmuş işletmelere kıyasla bu faaliyetleri dış kaynak kullanımı yoluyla elde eden bu işletmeler açısından bu durum ekstra bir maliyet unsuru olmaktadır. Ayrıca bu işletmeler için bilgi sistemleri dışa bağımlılık nedeniyle kontrol edilebilir bir yetenek olmaktan çok uzaktır.

Bilgi sistemleri yeteneği işletme içerisinde bilgi yönetiminin yanında teknoloji ve inovasyon yönetimini de kapsamaktadır. Bilgi yönetimi; bilginin elde edilmesi, depolanması, paylaşılması ve bilginin kullanılması süreçlerini içermektedir. Bu fonksiyonları içerisinde barındırması nedeniyle bilgi sistemleri teknolojileri aynı zamanda örgütsel öğrenmenin sağlanmasında da etkili olmaktadır. Bilgi sistemleri yetenekleri sayesinde bu süreçlerin başarılı bir şekilde ilerlemesindeki en önemli etken olarak yine kullanıcı deneyimlerine değinmek faydalı olacaktır (Robey ve diğ., 2000). İşletmelerin temel süreçlerini etkileyen teknoloji ağının örgütsel stratejilere ulaşılması noktasındaki etkisi, kullanıcıların ihtiyaçlarını doğru bir şekilde karşılaması ve böylece benimsenmesinin ardından deneyimlerle sağlam hale gelmesine paralel olarak olumlu etki yaratmaktadır. Martins ve Kambil (1999) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, bilgi teknolojileri konusunda tecrübe sahibi olan yöneticilerin yeni bilgi teknolojileri sistemlerini bir fırsat olarak gördükleri ve bu sistemi sürekli olarak canlı tutmanın, firma performansını olumlu yönde etkileyeceğine dair bir eğilime sahip olduklarını göstermektedir. Bu çalışma kurum içerisinde çalışanlar kadar yöneticilerin

de bilgi teknolojilerine dayalı deneyimlerinin ne kadar değerli olduğunu göstermektedir.

2.2.2.5.Lojistik Yeteneği

Yüksek rekabetin olduğu bu global ekonomik çevrede rekabet avantajı elde etme noktasında işletmeler için kritik derecede öneme sahip bir diğer yetenek ise lojistik yeteneklerdir (Xu ve Wang, 2012). Bir işletmenin içerisinde bulunduğu koşulların küresellik boyutu arttıkça, lojistik yeteneklerin öneminin de o düzeyde artacağını söylemek doğru olacaktır. Ayrıca içerisinde bulunduğumuz rekabet ortamının yapı taşlarının artık hız, zaman, küresel ortam ve kalite odaklılık üzerine olması, yine lojistik yeteneklerin kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle üretim yapan işletmeler için etkin bir tedarik zinciri yönetiminin en temel unsurunu lojistik faaliyetleri oluşturmaktadır. İşletmeler tarafından kontrol edilen lojistik yetenekler, operasyonel etkinlik ve operasyon performansının iyileştirilmesine dayalı stratejilerin planlanması ve uygulanması açısından işletmenin stratejik kaynakları arasında yer almaktadır (Ma ve Shen, 2005). İşletmelere rekabet avantajı sağlayan lojistik yeteneklerin ortak özellikleri, işletmelere maliyet avantajı yaratması ve işletmelerin farklılaşmalarına imkân sağlamasıdır.

Daha önce bahsedilen diğer fonksiyonel yeteneklerden farklı olarak lojistik yetenekler, yüksek oranda tedarik zincirindeki diğer işletme dışı birimler arasında etkin bir koordinasyon ve uyumlu çalışabilme kabiliyeti gerektirmektedir (Gligor ve Holcomb, 2014). Güçlü bir lojistik yeteneği ciddi bir teknik altyapıyı gerektirse de, sistemin düzgün işleme si açısından insan faktörü de göz ardı edilemeyecek önemli bir husustur (Myers ve diğ., 2004). Ayrıca sistemin yeni gelişen teknolojiler ile desteklenmesi, sürdürülebilirlik açısından çok önemlidir. Mentzer ve Williams (2001) tarafından yapılan bir araştırmada lojistik yeteneklerini baz alarak stratejilerini oluşturan işletmeler incelenmiştir. Bu işletmelerden büyük bir kısmı stratejilerini başarılı bir şekilde gerçekleştirse de, sürdürülebilir başarıyı elde edenler bu grubun yalnızca küçük bir kısmını oluşturmaktadırlar.

Acar'ın (2010) Bowersox ve diğ.'den (2002) aktardığına göre:

“Ürünlerin ve hizmetlerin ihtiyaç duyulduğu yerde ve arzulandığı anda sağlanmasıyla ilgilenen bir bilim dalı olan lojistik; müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kaynağından tüketim noktasına kadar hammadde, yarı mamul, bitmiş ürün ve ilgili bilgilerin etkin, etkili ve uygun

maliyetli olacak şekilde depolama ve akışının planlanması, uygulanması ve denetlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır”.

Lojistik faaliyetlerinin yukarıda belirtilen unsurlar çerçevesinde en etkin şekilde yönetimini içeren lojistik yetenekler birçok araştırmacı tarafından farklı boyutlarla incelenmiştir. Bunlardan biri Morash, Dröge ve Vickery'nin (1996) iki boyutlu değerler analizidir (Morash, Dröge ve Vickery'den aktaran Gligor ve Holcomb, 2014). İşletme dışı ve işletme içi operasyonel faktörlere göre ayrılan bu sınıflandırmaya göre lojistik yetenekler; satış öncesi müşteri hizmetleri, satış sonrası müşteri hizmetleri, teslimat hızı ve hızlı çözüm oluşturma/cevap verebilirlik kategorilerinden oluşmaktadır. Burada müşteri hizmetleri dış odaklı iken, teslimat hızı ve cevap verebilirlik işletme içi operasyonel faaliyetler odaklıdır.

Bunlara ek olarak küresel dağıtım, teslimat güvenilirliği, web tabanlı sipariş teslimi, zaman yönetimi ve entegrasyon gibi unsurlar da lojistik yetenekleri oluşturan ve etkileyen faktörlerdendir. Lojistik yeteneklerin işletmeler için hayati önemi, işletmelerin lojistik hizmeti odaklı olmaları ile paralellik göstermektedir. Özellikle bu işletmeler için lojistik yetenekler, işletme performansı üzerinde son derece önemli etkileri olan ve dolayısıyla işletmelerin pazar paylarını ve finansal performanslarını doğrudan etkileyen bir unsur olmaktadır (Hayes, 1994).

Literatürde lojistik yetenekler ile istenilen başarının sürdürülebilir bir şekilde uzun vadeli olabilmesi için öğrenmenin önemini vurgulayan lojistik öğrenme yeteneği ile ilgili çalışmalara da rastlamak mümkündür (Esper ve diğ., 2007).

3. ÖĞRENME ODAKLILIK

3.1. Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Odaklılık

Örgütsel bir bakış açısıyla ‘öğrenme’ kavramının incelenmesi, 1980’ler itibariyle yükselerek “öğrenen organizasyonlar” (learning organizations) tanımıyla ifade edilmeye başlanmıştır. Senge’e (1990) göre temel bir zihniyet değişikliğini kapsayan öğrenme; daha önce hiçbir zaman yapılmamış bir şeyi yapmaya muktedir hale gelmeyi ifade etmektedir. Aynı zamanda insanların merak duygusu ile de bağlantılı olması nedeniyle insan, doğası gereği öğrenmeye karşı derin bir açlık içerisinde.

Öğrenme odaklılık rekabet avantajı elde etmek amacıyla organizasyonun tamamına yayılan bilgi üretme ve kullanma faaliyetlerini kapsamaktadır (Calantone ve diğ., 2002). Aynı zamanda bir örgütün enformasyon kullanımı ile aktif öğrenme derecesini de etkileyen öğrenme odaklılık, yeni bilgi üretimi ve etkin kullanımı eğilimine sahip bir örgüt kültürü oluşturulmasına imkân sağlamaktadır. Öğrenme odaklılık, bireysel bilgi ediniminden başlayıp kurum içi bilgi paylaşımı ile devam eden bir bilgi paylaşım sürecini içermektedir (Han ve diğ., 2013). Baker ve Sinkula (1999) öğrenme odaklılığı; çift aşamalı öğrenmeyi üretken kılacak şekilde etkileyen ve çalışanları kalıplaşmış fikirlerin dışında düşünmeye teşvik eden organizasyonun boyutlarından biri olarak tanımlamaktadır.

Calantone ve diğ. (2002) öğrenme odaklı işletmelerin bazı özelliklerini şu şekilde ifade etmektedirler;

- Yeni bilgi üretimine gösterilen büyük önem sayesinde inovatif düşüncenin yaygınlaşması ve gelişen son teknolojilere sahip olmalarındaki isteklilikleri sonucu inovasyonun diğer işletmelere oranla görece daha fazla kullanılması,
- Öğrenme odaklı işletmelerin pazardaki hızla değişen trendleri ve fırsatları daha kolay yakalayabilmeleri,
- Rakiplerin yakın takip edilmesi sonucunda onların başarılarından olduğu gibi hatalarından da öğrenebilme becerisine sahip olmaları.

Öğrenme birey düzeyinde başlayıp, örgütsel düzeye ulaşan bir süreci kapsamaktadır. Bu nedenle öğrenme, bireylerin tecrübeler yoluyla öğrenmenin farkında olması ve buna istekli olması ile yakından alakalıdır. Aynı zamanda örgüt kültürünün bir yansıması olan bu durum, Kumar'a (2013) göre işletmenin öğrenme odaklı olduğunun göstergesidir. Örgütsel öğrenme sürecinin, birey ile örgüt arasındaki sürekli etkileşim ile birbirini besleyen döngüsel bir süreç olduğunu söylemek mümkündür. Bireylerin davranışları, çevre ile örgütsel etkileşimini sağlamakta ve bu etkileşim sonucu oluşan çıktılar da neden-sonuç ilişkisi içerisinde düşüncelerini sürekli güncelleyen bireyler tarafından değerlendirilmektedir.

Sinkula ve diğ. (1997) öğrenme odaklı işletmelerde öğrenmenin tek bir yolunun olmadığını ifade etmektedirler. Öğrenme odaklılık aktif ya da pasif, işletmelerin kendi istekleri ile veya zorunlu olarak, ihtiyaca yönelik veya ihtiyaç duymadan, sistematik analizler yoluyla veya deneme yanılma yöntemiyle, uzun dönemli veya kısa dönemli elde ettikleri geribildirimler vasıtasıyla işletmeler örgütte öğrenmeyi gerçekleştirebilirler. Bu nedenle öğrenmenin nasıl gerçekleştiğine dair tek bir model önerisi sunmak mümkün değildir. Bununla birlikte öğrenmenin kalitesinin ve etkinliğinin de işletmenin sahip olduğu çekirdek değerler vasıtasıyla olduğu söylenebilir.

3.2. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

3.2.1. Bireysel Öğrenme

Edith Penrose'un (1959) işletme performansının sahip olunan teknik "know-how"a göre nasıl değiştiğini incelediği eserine dayanan (Keskin ve diğ., 2016) ve Grant (1996) tarafından kaynak temelli teorinin gelişen bir yönü olarak değerlendirilen bilgi-temelli teoriye göre işletmelerde bilgi direkt olarak örgütsel anlamda bir bütün olarak değil de, bireyler tarafından oluşturulmakta ve kullanılmaktadır. İşletmelerde bilgi bireysel düzeyde muhafaza edilmektedir. Bireylerin sınırlı rasyonelliğe sahip olması bilginin yayılmasında engel teşkil etmektedir. Bilginin kolektif bir niteliğe sahip olması ise bu bireysel bilginin, entegrasyon mekanizmalarının kullanılarak çalışanların birbirleri arasındaki etkili koordinasyon kurabilmelerine bağlıdır.

Bireyler işletmeleri adına birer temsilci olarak öğrenmeleri nedeniyle, bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme karşılıklı olarak birbirlerine bağımlıdır. Yazılı

dokümanlar, rutinler, süreçler ve yapılar, bilginin bireyler tarafından doğru bir şekilde algılanmasını ve kullanılmasını sağlamaktadır. Ayrıca bu unsurlar sayesinde bireyler işletmeden ayrılrsa bile elde edilen bilgi kullanılabilir olarak kalmakta ve örgütsel bilgiye eklenmektedir.

Fiol ve Lyles (1985) bireysel öğrenmenin kurumlar için öneminden bahsetmekte ve örgütsel öğrenmenin sadece bireylerin öğrenmelerinin toplamı şeklinde oluşmadığını ifade etmektedir. Öğrenme, kurumların bahsedilen bu doküman, süreçler ve yapıları kullanarak, bireylerin öğrenmesinden farklı olarak örgütün geçmişi ve normları yoluyla aktarılabilen süreçlerin oluşturduğu bir sistem sayesinde meydana gelmektedir. Senge'e (1990) göre örgütler ancak öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenirler. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmeyi garanti etmez. Fakat bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi mümkün değildir. Yöneticilerin işletme içerisinde farklı bireylerin sahip oldukları bu bilgileri örgüt içerisinde uyumlu bir şekilde koordine etmesi işletmeler için hayati önem taşımaktadır.

3.2.2. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme mevcut fikir ve fırsatlardan yararlanma (exploitation) sonucu gerçekleşebileceği gibi, değişken çevre koşullarında başarıyı yakalayabilmek için yeni düşünce ve fırsatların keşfedilmesi (exploration) yoluyla da gerçekleşebilmektedir. Yararlanmaya dayalı öğrenme ile keşfetmeye dayalı öğrenmeyi şu şekilde tanımlamak mümkündür (Hatch ve Cunliffe, 2013):

- Hâlihazırda bilinen şeylerin değerini yükseltmek, kullanılabilirliğini artırmak adına mevcut bilgi ve kaynakların kullanılması, yararlanmaya dayalı bir öğrenmedir. Örnek olarak mevcut durumda kullanılan plan ve prosedürlerin daha verimli hale getirilmesi için içinden bazı maddelerin çıkartılarak güncellenmesi gösterilebilir.
- Keşfetmeye dayalı öğrenme ise daha önceden öngörülmemiş bir şekilde mevcut bilginin yeniden düşünülmesi ve sorgulanması ile kaynakların yeniden düzenlenmesini içermektedir. Örgütsel esnekliği sağlamayı mümkün kılan yeni seçenekler ve deneyimler için araştırma yapmak, aynı zamanda yeni şeylerin keşfedilmesi yoluyla örgütsel değişimi de mümkün kılmaktadır. Bu öğrenme türü aynı zamanda çift aşamalı öğrenme şekillerindedir.

İşletmelerin fonksiyonları, farklı uzmanlaşma alanlarına sahip bireylerin işletme kaynaklarını kullanarak faaliyet göstermeleri sonucunda gerçekleşmektedir. Uzmanlaşmanın faydalarından yararlanarak ortak bir çıktıya ulaşmak için gerekli olan bu farklılıklar, faaliyetlerin koordine edilmesini zorunlu kılmaktadır. Bireylerin sahip oldukları bu bilgileri örgütün tamamına yayarak örgüt hafızasına dâhil etmek ise yöneticilerin yerine getirmesi gereken öncelikli vazifelerdendir. Ayrıca bir işletmede üst yönetimin sağlıklı işleyen bir öğrenme ortamı yaratılması konusunda kesin kararlılığı ve bağlılığı olmadan, kurumda örgütsel öğrenmenin hâkim olması düşünülemez (Senge, 1990). Örgütte bilgi akışının sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi için bazı gereklilikler vardır. Grant (1996) bilgi koordinasyon yükünü azaltmak için dört koordinasyon mekanizması önermektedir. Bunlar; kurallar ve yönergeler, faaliyetlerde sıralı bağlılık, rutinler ve grup halinde problem çözme ve karar almadır.

Kuralları bireyler arasındaki iletişimi düzenleyen standartlar olarak değerlendirebiliriz. Daha genel manada kurallar insan ilişkilerine etik, nezaket ve sosyal normlar çerçevesinde şekil verir. İşletme içerisinde bilgi akışının düzenlenmesine yardımcı olan plan, prosedür, politika ve uygulamaları içerir. Yönergeler ise belirli uzmanlık alanlarına sahip insanların veya farklı uzmanlık alanlarına sahip çok sayıda kişinin sağlıklı bir şekilde iletişimine imkân sağlayan unsurlardır. İşletmelerde yazılı bir şekilde oluşturulan bu dokümanlar, işe yeni başlayan bir çalışanın kişilerden bağımsız olarak o işin nasıl yapılması gerektiğini öğrenmesine olanak sağlar. Daha çok kurumsal firmalarda karşımıza çıkan bu durum, işletmenin sürdürülebilir bir şekilde hayatına devam edebilmesi için faaliyetlerin kişiler üzerine değil de sistem üzerine kurulu olmasını sağlamaktadır. İletişim sistemleri ne kadar güçlü ise bilgi akışı o derece etkin olacak ve böylece yüksek bir koordinasyon sağlanacaktır. Grant (1996) işletmelerde bu şekilde kullanılan kural ve yönergelerin, örtük bilginin açık bilgiye çevrilmesinde faydalı olduğunu savunmaktadır.

Çalışanlar arasında bilgi koordinasyonu sağlamanın bir diğer yolu, faaliyetlerin kendiliğinden sıralanmış bir şekilde işlenmesini sağlamaktır. Faaliyetlerin bu şekilde zamana dayalı şekilde oluşturulması, her bir faaliyetin belirli bir zaman aralığında tamamlanarak kendinden sonraki işleme girdi sağlaması şeklinde gerçekleşmektedir. İşletme faaliyetlerinin daha düzenli ilerlemesine imkân sağlayan bu sistem bilgi paylaşımı ve akışını etkin bir hale getirmektedir. Farklı uzmanlık alanlarına sahip

çalışanların birbirinden tamamen bağımsız ve birbirinin faaliyetlerinden tamamen habersiz şekilde çalıştığı bir ortamda, etkinlik ve verimlilikten bahsetmek oldukça güç olacaktır.

Üçüncü olarak rutinleri küçük sinyallerle kolayca hatırlanan ve oldukça karmaşık işlemlerin bile otomatik bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan, hatırlanabilir unsurlar şeklinde özetlemek mümkündür (Winter, 1986). Rutinlerin basit olmasına rağmen bu kadar işlevsel olmasının nedeni; kural, yönerge ve hatta sözlü iletişimin olmadığı durumlarda dahi kişiler arasında iletişimin sağlanmasına imkân sağlamasıdır. Rutin kavramı, işletmelerin örgütsel yetenek elde etmesinde temel yapı taşlarından birini oluşturmaktadır ve yetenekler bölümünde de detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Yukarıda bahsedilen yöntemler iletişim ve öğrenme masraflarını azaltma yoluyla entegrasyonda verimlilik sağlasa da, kimi faaliyetler daha bireysel ve iletişim odaklı entegrasyon gerektirmektedir. Tartışma, paylaşma ve öğrenme gibi sosyal iletişimi ifade eden süreçler bireysel ve grup halinde problem çözme teknikleri olarak kullanılmaktadır. İşletmelerde özellikle yapılan görevin karmaşıklık düzeyinin artmasına paralel olarak bireysel koordinasyon mekanizmalarına olan ihtiyaç artmaktadır.

Bu mekanizmaların tamamı “ortak bilgi”nin (common knowledge) varlığına bağlıdır. Ortak bilgi, örgüt üyelerinin tamamının sahip olması gereken bilgi unsurlarını ifade etmektedir. Başka bir deyişle ortak bilgi kurum çalışanlarında bireysel olarak bulunan bu bilgilerin tüm örgüt üyelerine yayılarak kabul edilmesine olanak sağlamaktadır. Grant (1996) farklı ortak bilgi türlerini şu başlıklar altında incelemiştir;

- Bireyler arası sözlü iletişime imkân sağlayan ortak dil,
- İşletmede kullanılan sisteme aşinalık gibi diğer sembolik iletişim araçları,
- Tamamıyla aynı bilgilere sahip bireyler arasında iletişim sağlamanın çok bir faydası olmayacağı gibi birbirinden tümüyle ayrı bilgi alanlarına sahip insanlar arasında kurulan iletişimin de çok basit ve işlevsiz olmaktan öteye geçemeyeceğini söylemek mümkündür. Bu nedenle paylaşılan uzmanlık bilgisinin bir anlamda ortak temellere dayanması gerekliliği,
- Ortak bilişsel şema ve çerçeveler, metaforlar, hikâyeler ve benzetmeler ile paylaşılan anlam,

- Diğer çalışanların bilgi alanlarını tanıma ve karşılıklı uyum sağlama.

İşletmeler bilgi yaratan, edinen, saklayan, ve kullanan varlıklar olmanın ötesinde bireysel bilginin uygulamaya dönük kullanılabilmesi için gerekli olan entegrasyon ve koordinasyonu sağlayan yapılardır (Simon, 1991). Bu entegrasyon mekanizmalarının kullanılmasındaki en önemli nedenlerden biri kurumdaki örtük bilginin paylaşımının önündeki engelleri kaldırabilmektedir. Çünkü örtük bilginin doğası gereği içinde barındırdığı iletişim engelleri uzlaşmaya dayalı karar vermeyi zorlaştırmaktadır. Örtük bilgiye ait detaylı bilgilere ileriki bölümlerde yer verilmiştir.

Örgütsel öğrenme önünde engel oluşturacak muhtemel faktörleri Sinkula ve diğ., (1997) şu şekilde özetlemektedir; işletme içerisinde süregelen ve yerleşmiş olan uygulamaların değiştirilmesi zaman, emek ve odaklanma gerektirmektedir. Yöneticilerin eleştiriye kapalı olmaları ve yapısal değişikliklerin yapılmasını var olan düzenin devam etmesinde bir engel olarak görmeleri öğrenme önünde engel oluşturmaktadır. Bu uygulamaları işletmenin iyiliği için yaptığını düşünen yöneticiler için Argyris (1994) bu iyiliklerin öğrenme karşıtı olduğunu vurgulamaktadır (Argyris'den aktaran Sinkula ve diğ., 1997).

3.3.Örgütsel Öğrenme Sürecinde Bilgi Kavramı

3.3.1. Bilgi Kavramı

İşletmelerde belirsizlikleri ve istenmeyen olayları en aza indirmek her zaman önem arz etmektedir. Çünkü belirsizlik ne kadar fazla ise, maruz kalınan riskler de o oranda büyümektedir. Bu durumu sağlıklı bir şekilde yönetebilmek, kurumlarda bilgi yönetiminin doğru ve başarılı bir şekilde yapılmasıyla paralellik göstermektedir.

Bilgi örgütsel öğrenmenin merkezinde yer almaktadır ve örgüt teorisyenleri tarafından örgütler tarafından etkin bir şekilde kontrolünün ve yönetiminin çok önemli olduğu vurgulanan stratejik kaynaklardan biridir (Grant, 1996). Miller'e (2002) göre bilgi örgütler için değer yaratan kritik bir soyut kaynaktır. Bilgiyi bir organizasyonun sahip olduğu örgütsel sermaye kaynakları altında değerlendirmek de mümkündür (Barney ve Clark, 2007).

Veri, enformasyon ve bilgi kavramları sıklıkla birbirinin yerine kullanılsa da aslında farklı anlamlar ifade etmektedirler. Beş duyu organımızla algıladıklarımız, çevremizde var olan verileri ifade etmektedir. Bu haliyle veri (data) işlenmemiştir.

Bireylerin bu veriler sayesinde belirli bir konu hakkında sahip olduğu düşünceler enformasyon, malumat (information) olarak adlandırılabilir. Yani veri işlendiğinde ve bir anlam ifade ettiğinde malumata dönüşmektedir. Bu malumatların zihinde işlenerek kullanılması sonucunda anlamlı bir bilgi (knowledge) açığa çıkmaktadır. Yani malumatlar bilgiye şekil veren asıl unsurları oluşturmaktadır.

3.3.2. Bilgi Türleri

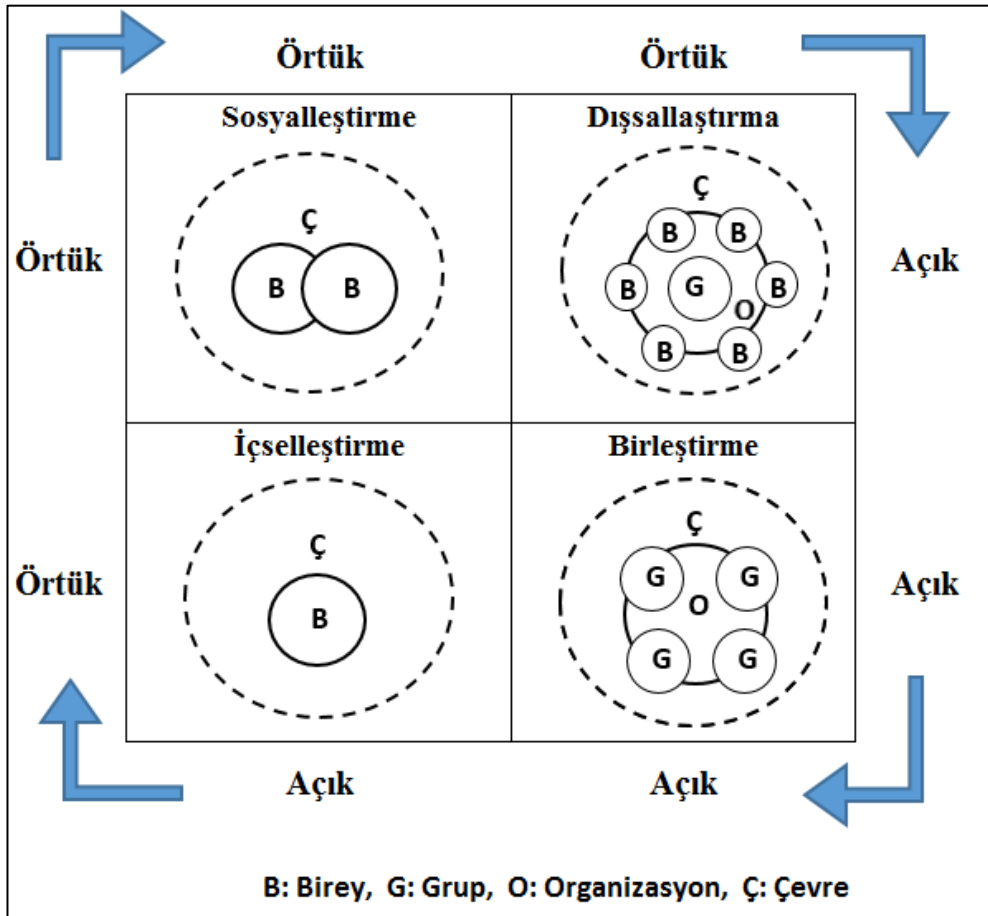
Bilgi-temelli teori kapsamında bilgi ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; herkes tarafından bilinen ve kolayca aktarılabilme özelliğine sahip olan açık bilgi ile bireylerin zihinlerinde yer alan, kolay elde edilemeyen ve taklit edilmesi zor olan örtük bilgidir (Polanyi'den aktaran Nonaka, 1966). Bireylerde, örtük bilgi olarak sahip olduğu bilgilerin farkındalığı ancak kendilerinden bu bilgileri ifade etmeleri istendiğinde ortaya çıkmaktadır. Örtük bilginin doğası gereği kolayca ifade edilmesi ve aktarılması zordur. Açık bilginin yazılı bir şekilde aktarılması kolay iken örtük bilgi daha çok hareketlerin gösterilmesi yoluyla aktarılabilir (Akgün ve diğ., 2009). İşletmeler örtük bilginin yarattığı iletişim sorunlarını önlemek için kurallar, rutinler ve prosedürler gibi entegrasyon mekanizmalarını kullanırlar.

Leavitt ve March (1988) işletmelerin de tıpkı bireyler gibi öğrenebildiklerini deneyim eğrisi (experience curve, learning curve) kavramıyla açıklamaktadırlar. Deneyim eğrisine örnek olarak bir işletmede üretilen uçak sayısı artmasına bağlı olarak her bir uçağı üretme maliyetinin oldukça düşmesi gösterilebilir. Bu bizlere çalışanların neyi, nasıl öğrendiğini net bir şekilde açıklayamasa da, açık bir şekilde işletmede uçak üretmeye dair bir şeylerin öğrenildiğini göstermektedir. Örtük bilgi olarak zamanla çalışanların zihinlerinde sahip oldukları bu bilgi türünün bireyler arasında paylaşılması ve aktarılması çok kolay değildir (Hatch ve Cunliffe, 2013).

Örtük bilginin anlaşılması için genellikle bisiklete binme veya yüzme örnekleri verilmektedir. Bisiklete binen veya yüzen birisine bunu nasıl yaptığını anlatması istenildiğinde, teorik olarak eksiksiz bir biçimde yanıtlamasa da kolayca, doğru bir şekilde uygulayabilir. Bunun nedeni bir şeyin varlığını bilmek ile o işin nasıl yapıldığını bilmek arasındaki farklılıktır. Bilginin nasıl ortaya çıktığını, kullanım alanları ile fonksiyonlarının nasıl farklılaştığını ortaya çıkaran bu ayrımı Nonaka (1994) örgütsel bilginin epistemolojik boyutu olarak incelemektedir. Bilginin oluşumu aşamasında fikirler bireylerin zihinlerinde şekillenmeye başladıktan sonra örgütsel bir

boyut kazanmaktadır. Yani bir işletmede çalışanlardan bağımsız bir bilgi yaratılması düşünülemez. Bu açıklama da örgütsel bilgi oluşumunun ontolojisi olarak ifade edilmektedir.

Nonaka (1994) bilgi aktarılırken ortaya çıkan evreleri bilgi dönüşüm matrisi ile açıklamaktadır (Şekil 3). Bu matris açık bilgi ile örtük bilgi arasında dört farklı etkileşim biçiminden oluşmaktadır. Bunlardan her biri mevcut bilgilerin yeni bilgiye dönüştürülmesindeki farklı yolları ifade etmektedir.



Şekil 3. Bilgi Dönüşüm Matrisi

İlk olarak bireyler arasındaki etkileşim sonucu örtük bilginin paylaşılmasına imkân sağlayan *sosyalleşme* gelmektedir. Burada sadece örtük bilginin paylaşılması söz konusudur. Daha önce bahsedilen ve ortak bilginin paylaşımını sağlayan en önemli faktörlerden biri olan dilin ise örtük bilginin paylaşılmasında çok önemli bir etkisi yoktur. Çünkü örtük bilginin paylaşılması, bireylerin birlikte çalışmaları sonucu gözlem, taklit, pratikler ve en önemlisi deneyimler yoluyla gerçekleşmektedir. İnsanların, birlikte çalıştıkları insanların düşünce yapılarına benzer düşünmeye başlaması, belirli bir süre birlikte çalışmayı gerektirmektedir.

Bireylerin sahip olduğu farklı açık bilgiler kurum içindeki çeşitli sosyal süreçler sayesinde paylaşılarak yeni açık bilgileri oluşturmaktadır. Bireylerdeki farklı enformasyonların; sınıflandırma, ekleme, yeniden kategorize etme ve yeniden kurgulanması ile ihtiyaca yönelik bir araya getirilmesi, yeni bilgiler ortaya çıkarmaktadır. Kurum içinde yapılan toplantılar ve kullanılan bilişim sistemleri vb. bu *birleştirmeyi* sağlayan unsurlardandır. Birleştirme yalnızca açık bilginin paylaşılmasına imkân sağlamaktadır.

Üçüncü ve dördüncü parametreler ise bilgi dönüşümünde hem örtük bilgiyi hem de açık bilgiyi içermektedir. *Dışsallaştırma*, örtük bilginin açık bilgiye dönüşmesini ifade etmektedir. Aynı zamanda klasik öğrenme kavramı ile benzerlik gösteren *içselleştirme* ise açık bilginin örtük bilgiye dönüşmesi anlamına gelmektedir.

Bu dört unsurun tamamının kurum içerisinde örgütsel bir bakış açısıyla, sürekli bir şekilde uygulanmasının sağlanması örgütsel bilgi yaratmayı sağlar. Her bir bilgi dönüşümünün açığa çıkmasını tetikleyen farklı dinamikler vardır. Örneğin; sosyalleşme süreci ile bireyler sahip oldukları deneyim ve farklı bakış açılarını, takım çalışması gerektiren faaliyetlerle en iyi şekilde paylaşabilirler. Bu sayede anlamlı etkileşim yaşan bireyler zamanla, gizli olan örtük bilgilerini birbirleri ile paylaşarak, doğal olarak bilgiyi dışsallaştırmaktadırlar. Ancak bu sürecin oluşabilmesi belli bir zaman boyunca birlikte çalışıyor olmayı gerektirmektedir. Çalışanların yaptıkları faaliyetleri tekrarlı bir şekilde gerçekleştirerek deneyim kazanmaları yoluyla yaparak öğrenme, deneme yanılma yoluyla öğrenme ve hatalardan öğrenme içselleştirmeyi sağlayan önemli etkenlerdendir.

Bilginin sırasıyla içselleştirilmesi, dışsallaştırılması, sosyalleştirilmesi ve birleştirilmesi ile örgütsel bilgi elde edilmektedir. Bireysel bilgi yaratımından ayrı olarak örgütsel bilgiye ulaşılabilmesi için tüm bu dört bilgi oluşumu modellerinin, organizasyonun tamamını kapsayacak bir şekilde yönetilmesine ihtiyaç vardır.

3.3.3. Bilgi Edinimi, Bilginin Yorumlanması ve Saklanması

İşletmeler bilgi edinme ve bilgi yaratmaya ek olarak bu bilgiyi uygulama ve kullanma görevine sahiptirler. Bu bilgilerin etkin kullanımı, örgüt üyelerinin koordinasyonuna ve uyumlu bir çaba içerisinde sahip oldukları uzmanlık bilgisinin entegrasyonuna dayanmaktadır (Keskin ve diğ., 2016).

Rekabet avantajı elde edebilmek için öğrenme odaklılık ile hedeflenen tüm örgüte yayılmış bir bilgi yaratma ve kullanma kültürünün benimsenmesidir. Bu süreç müşteri ihtiyaçları, pazar değişiklikleri ve rakiplerin faaliyetlerini yakından takip etmenin yanında, rakiplere kıyasla daha üstün ve yeni ürün üretimi için yeni teknoloji geliştirmek için bilgi edinimi ve paylaşımını içermektedir. Öğrenme odaklılık ne tür enformasyon kullanılacağını, bunların nasıl yorumlanacağını, değerlendirileceğini ve paylaşılacağını etkiler (Calantone ve diğ., 2002).

Slater ve Narter (1995) bir işletme içerisinde bilginin üç şekilde elde edilebileceğini ifade etmektedirler. Bunlardan birincisi direkt olarak deneyimler yoluyla öğrenmedir. Daha önceden deneyim eğrisi ile açıklandığı üzere, kişilerin bir konudaki deneyimleri arttıkça o konuyu öğrenme ve giderek konuya tamamen hâkim olmaları kolaylaşmaktadır. Bu deneyimlerin işletme içine odaklı olması yararlanmaya dayalı öğrenmeyi (exploitation), işletme dışı konulara odaklanması keşfetmeye dayalı öğrenmeyi (exploration) pekiştirmektedir. İşletmeler bu iki öğrenme arasında dengeli bir sistem geliştirmelidirler. Çünkü bilgi ediniminin sadece yararlanmaya dayalı olmasının, işletmelerde Senge (1990) tarafından üretken öğrenme olarak da ifade edilen çift aşamalı öğrenmeye yol açması mümkün değildir. Aynı şekilde bilgi ediniminin sadece keşfetmeye dayalı olması işletmeler için yüksek maliyetli olmakta ve işletmede gelişmemiş kavram ve fikirlerin hâkim olmasına sebebiyet verebilmektedir (March, 1991).

İkinci bilgi edinme yöntemi, kurum dışı diğer aktörlerin de dâhil olduğu ortak uygulamaları kapsayan bilgi sahibi olma yoludur. Bu uygulamalara örnek olarak karşılaştırmalı değerlendirme, ortak girişimlerin veya stratejik ittifakların kurulması, ağ oluşturulması ve işletmenin, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarından pazardan önce haberdar olabilmesine imkân sağlayan öncü müşteriler ile çalışmak gösterilebilir. Ayrıca bir başka etkili bilgi edinme ve öğrenme yollarından biri de sürekli eğitimidir. Etkili yöneticiler, işletme içi ve işletmenin içinde bulunduğu dış çevre hakkında objektif bilgiye ulaşabilmek için birden çok, güvenilir iç ve dış kaynaklar belirlerler ve işletmelerinde farklı perspektiflere sahip insanların bir araya gelmiş olmasına dikkat ederler.

Son olarak bilgi edinimi ve bu bilginin işletmede devamlılığının sağlanarak saklanması için örgütsel hafızaya ihtiyaç vardır. Örgütsel hafıza, örgüt içinde öğrenmenin uzun ömürlü olmasına imkân sağlamaktadır. Çalışanların bireysel olarak

sahip oldukları bilgilerin, sağlıklı işleyen bir bilgi sistemleri ile kurum bünyesine aktarılması çok önemlidir. Walsh ve Ungson (1991) örgütsel hafızanın beş unsurunu; bireyler, kültür, dönüşümler (transformations), yapılar ve ekoloji olarak sıralamaktadır.

Diğer bir taraftan örgütsel hafızanın daha çok eski değerler üzerine kurulu olması, sistemin çok katı olması ve yeni değerlerin eklenmemesi durumunda, kurumun kendini değişen şartlara adapte etmesi zorlaşmaktadır.

3.4.Örgütsel Öğrenme Şekilleri

Öğrenme, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek üzere yeni yolların geliştirilmesi ve yeni fikirlerin kullanılarak işletmenin yetenek geliştirmesi yönünde yönlendirici olmaktadır. Örgütsel aktörler, tekrarlı ve rutin bir şekilde gerçekleştirdikleri kendi faaliyetlerinin yanında, içinde buldukları sosyal etkileşim ile diğer örgüt üyelerinin deneyimlerinin sembolik gösterimi yoluyla da öğrenirler.

Örgütlerde öğrenmenin literatürde temel olarak tek aşamalı ve çift aşamalı öğrenme olmak üzere iki farklı düzeyde incelendiği görülmektedir. Amerikalı düşünür Donald Schön ve örgütsel davranış profesörlerinden Chris Argyris, tek aşamalı öğrenme ile çift aşamalı öğrenmenin temelini atarak literatüre büyük katkı sağlamışlardır.

3.4.1. Tek Aşamalı Öğrenme

Argyris ve Schön'e göre öğrenme, hataların tespitini ve düzeltilmesini içermektedir (Argyris ve Schön'den (1978) aktaran Keskin ve diğ., 2016). Organizasyonel hedeflere ulaşmak için oluşturulan plan, prosedür, politika ve stratejilerin uygulanmasında yanlışlıklar meydana gelebilmekte veya sonuçlar hedeflenenden farklı olabilmektedir. Karşılaşılan bir problemin veya hatalı sonuçların ortadan kaldırılmasına yönelik olan tek aşamalı öğrenme, reaktif bir öğrenim biçimidir. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecinde ortaya çıkan bu hatalı çıktılara karşı çalışanlar düzeltici eylemde bulunurlar. Yani yanlış sonuca ulaşmaya neden olan süreçler, doğru sonuca götüreceği olan süreçler ile değiştirilir.

Argyris ve Schön'e göre "tek-etaplı öğrenme, eylem teorisinin değerlerini değiştirmeden, eylem stratejilerini veya stratejileri oluşturan varsayımları değiştiren

yardımcı bir öğrenmedir” (Argyris ve Schön’den (1978) aktaran Ayden ve Düşükcan). Tek aşamalı öğrenmenin ortaya çıkması, bir problemin ortaya çıkmasına bağlıdır. Ayrıca bu öğrenme biçimi, hataya sebep olan durumların sorgulanmasını içermemektedir. Sadece hataya sebebiyet veren durumların tespit edilmesi ve çözüm yollarının geliştirilmesi ile ilgilenir. Bu nedenle yeni hedefler belirlenmesi veya yeni plan, kural ya da politikalar geliştirilmesi ile sonuçlanmaz. Buradaki amaç hataların düzeltilerek mevcut standart ve normların devamlılığının sağlanmasıdır. Yani mevcut sistemin sağlıklı bir şekilde işleyerek iyileştirilmesine odaklanmaktadır (Keskin ve diğ., 2016).

Argyris ve Schön, tek aşamalı öğrenmeyi termostat örneği ile açıklamaktadır. Bir termostatın işlevi sıcaklığı ölçerek, oda sıcaklığının belirlenen ayarda kalmasını sağlamaktır. Termostat, ideal sıcaklığı veya kaç dereceye ayarlanması gerektiğini sorgulayamaz. Sadece ne zaman sıcak ve ne zaman soğuk olduğunu tespit edip ona göre sıcaklığı düşüren ya da yükselten bir araçtır. Böylelikle tek aşamalı öğrenme, örgütlerin de gözlem sonucu tespit edilen hatalara karşı düzeltici eylemlerde bulunmasını sağlayan bir öğrenme biçimi olarak tanımlanabilir.

Tek aşamalı öğrenmenin örgütlere sağladığı fayda, tekrarlı bir şekilde gerçekleştirilen rutinler ve günlük faaliyetler konusunda yaşanan sıkıntılara hızlı bir çözüm getirmesidir. Bunun yanında işlerin neden planlandığı şekilde gerçekleşmediği ile ilgili bir bilgi sağlayamaz.

3.4.2. Çift Aşamalı Öğrenme

Senge (1990) tarafından “üretken öğrenme” şeklinde de ifade edilen çift aşamalı öğrenme ile, tek aşamalı öğrenmeden farklı olarak örgütsel öğrenmenin yalnızca bir sorun çözme eylemi olmadığı vurgulanmaktadır. Çift aşamalı öğrenme; işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin gözlemlenmesine ek olarak, işletmenin temeldeki süreç, hedef, faaliyet, plan ve stratejilerini, ilke, kural ve politikalarını sorgulamayı içerir. Bu yönüyle, işletmenin temelinde değişim gerçekleştirmekte ve örgütsel öğrenmeye imkân sağlamaktadır.

İşletmeler hedef kitleleri, yetenekleri ve stratejileri hakkındaki varsayımlarına yönelik sorgulama yapmaya başladıklarında çift aşamalı öğrenmeye adım atmaktadırlar. Bu bakış açısı, örgütün sistemin içerisindeki faaliyetler arasında anahtar role sahip bağlantılara odaklanacak şekilde bir perspektif geliştirilmesine yardımcı

olur. Bu nedenle çift aşamalı öğrenme faaliyetler arasında sadece doğrusal neden-sonuç ilişkileri kurmaktansa, daha dinamik bir yapıya imkân sağlar (Senge, 1990).

Çift aşamalı öğrenme hatalara sebep olan durumları tespit ettikten sonra düzeltme yönündeki doğru davranışın ne olduğunun açıklanmasına da imkân sağlamaktadır. Davranışların doğruluğunun sorgulanması, bir şeyin değerini ve özünü yargılamayı içermesi nedeniyle, mekanik ve rutinleşen tek aşamalı öğrenmeden farklılaşmaktadır.

Hatch ve Cunliffe (2013) çift aşamalı öğrenmenin dönüşümsel doğasına dikkat çekmektedir. Kendi değer ve varsayımlarını sorgulamayı içeren bu öğrenme türü, sistemin temelde kendi kendini organize etmeye yetenekli bir hale getirilmesine imkân vermektedir. İlk olarak Humberto Maturana ve Francisco Varela (Maturana ve Varela'dan (1980) aktaran Hatch ve Cunliffe, 2013) tarafından ortaya atılan kendi kendini örgütleyen, organize eden sistemlerin (self-organizing systems) temel özellikleri öğrenmeyi öğrenen ve böylelikle kendi faaliyet kriterlerini, davranışlarını ve kimliklerini tanımlayıp, gerektiğinde değiştirebilme yetkinliğine sahip olmalarıdır. Bu organizasyonlarda çift aşamalı öğrenmenin hâkim kılınması ile durağanlık ve sabitlik kaybolur ve sürekli olarak yeni tarz ve yöntemlerin eskilerin yerine geçmesi ile yönetimin hâkimiyetinden çok öğrenmenin iç dinamikleri yerleşmiş olur. Kendi kendini organize eden sistemler ile benzerlik gösteren öğrenen organizasyonlar kavramı günümüz literatüründe ilgi çeken bir başlık olarak incelenmektedir.

Çift aşamalı öğrenme, görünen nedenlerin altında yatan ve bunlara asıl sebebiyet veren gerçek sebeplerin araştırılmasını teşvik etmesi yönüyle dinamik bir öğrenmedir. Slater ve Narver (1995) çift aşamalı öğrenmeyi ezber bozan bir öğrenme çeşidi olarak ifade etmekte ve tek aşamalı öğrenmeye kıyasla rekabet avantajı elde edilmesinde daha çok faydalı olduğunu belirtmektedirler.

3.5.Öğrenen Organizasyonlar

3.5.1. Öğrenen Organizasyonlar ve Özellikleri

Garvin (1993) bilgi yaratmaya, bilgi edinmeye ve bilgi transferine yetenekli ve faaliyetlerini bu yeni bilgi ve kavrama yönünde değiştirebilen işletmeleri öğrenen organizasyon olarak tanımlamaktadır. Öğrenen organizasyonlar ile ilgili en kapsamlı çalışmalardan biri Peter M. Senge (1990) tarafından yapılmıştır. Senge “geleceğini

yaratma kapasitesini durmadan genişleten bir organizasyonu” öğrenen bir organizasyon olarak tanımlamaktadır.

Öğrenen organizasyonlar için önemli olan sadece kurulmuş olan mevcut düzeni devam ettirmek için ayakta kalmak değil; ayakta kalmayı ve uyum sağlamayı üretici öğrenme ile sağlayabilmektir. Öğrenen organizasyonların başarılı bir şekilde faaliyetlerine devam etmeleri, her bir süreçte çift aşamalı öğrenmenin hâkim olması ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle çift aşamalı öğrenme ile öğrenen organizasyonlar arasında sıkı bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

Bireylerin öğrenme ve keşfetme isteğini ortaya çıkartan merak duygusudur. Bireyler bu merak duygusu sayesinde edindikleri yeni bilgileri tekrarlı bir şekilde uyguladıklarında, bu yeni durum hakkında tecrübe kazanmaya başlarlar. Aynı şekilde, dilsel ve dilsel olmayan ifadelerin yorumlanması ve anlaşılmasına odaklanan bir felsefi yaklaşım olan hermeneutik felsefe, öğrenen organizasyonların devamlılığı için bireylerin deneyimlerinde ön yargıların rolünün de büyük olduğunu vurgulamaktadır (Keskin ve diğ., 2016).

“Örgüt üyeleri ön yargılardan bağımsız hareket etmezler ve her türlü iletişimlerinin temelinde kendisi ve çevresiyle (bireyler, yapılar, eylemler vb.) ilgili önceden belirlenen varsayımlar ile hareket ederler. Örgüt üyelerinin eylemlerini ve katılımlarını belirleyen, kendilerine gizli kalan varsayımlarına dair bir anlayış geliştirmeleridir. Eylemlerine dair yansıtıcı bir bakışa ve anlayışa sahip olmaları örgüt üyelerinin sürekli öğrenme sürecine dâhil olmalarını sağlar”.

Öğrenen organizasyonlarda bireyler bu ön yargıları kişilere yöneltme hatasından kurtularak sistemin temelindeki değer ve varsayımları sorgularlar. Keskin ve diğ.’ne (2016) göre bu şekilde açık ve yansıtıcı bir öğrenme gerçekleşmektedir. Bu yönüyle çift aşamalı öğrenme örgüt üyelerinin daha özgür ve yaratıcı çözümler getirmelerine imkân sağlamaktadır.

Peter Drucker (2015) sürekli öğrenmeyi üst düzey kararların bir parçası haline getirmenin öneminden bahsetmektedir. Bunu gerçekleştirmenin yolu, kararların alındığı zamanki beklentilerle kararların sonuçlarını kıyaslayarak, yöneticilerin sonuçlardan kendilerine ders çıkararak geribildirim almalarıdır. Drucker bunun için yöneticilerin verilen kararlara ait öngörülerini ve bu kararların beklenen sonuçlarının ne zaman gerçekleşeceğini bir yere yazmalarını ve o zamana kadar beklemelerini önermektedir. Bu anlamda yöneticileri zorlayan faktör bu sürecin zaman ve sabır gerektirmesidir. Fakat bir kere bu yöntemi benimsemiş yöneticilerin kendileri bile ne kadar çok şey öğrendiklerini ve ne kadar hızlı öğrendiklerine şaşırılmaktadır. Bu tarz

yöntemler sayesinde yöneticilerin en kritik görevleri olan karar almadan uzun vadeli olarak öğrenmelerinin sağlandığını söylemek mümkündür.

3.5.2. Öğrenen Organizasyonların Kurulmasındaki Çekirdek Disiplinler

Peter Senge (1990) öğrenen organizasyonların kurulmasının, hayati boyutları olan farklı disiplinlere dayandığını ifade etmektedir. Öğrenen organizasyonların kurulmasında çekirdek disiplinler olan bu unsurlar; kişisel ustalık (hâkimiyet), zihinsel modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve beşinci disiplin olan sistem düşüncesidir.

3.5.2.1. Kişisel Ustalık (Hâkimiyet)

Bir işletmenin öğrenen örgüt olabilmesindeki en önemli yapı taşı insanlardır. Öğrenen organizasyon ruhunu ortaya çıkartacak etkin güç olan bireylerin, aynı zamanda kişisel ustalığa sahip olması büyük önem arz etmektedir. Senge'e (1990) göre "Yüksek düzeyde bir kişisel ustalığa sahip olan kişiler kendileri için en derinden önem taşıyan sonuçları tutarlı olarak gerçekleştirme yeteneğine sahiptir." Burada ifade edilen hâkimiyet, bireyin eşya üzerindeki hâkimiyetinin ötesinde; bireylerin sürekli olarak kendi istek, duygu ve düşüncelerinin farkında olması sonucu davranışlarının neden ve sonuçlarını bilerek hareket etmesidir.

Bir örgütün öğrenme isteği ve kapasitesi, örgüt üyelerinin öğrenme isteği ile paralellik göstermektedir. Bireylerde ömür boyu öğrenme isteğini canlı tutan bu ustalık, "kişisel görme ufkuza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklama, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplini" (Senge, 1990). Yüksek kişisel hâkimiyet sahibi olan bireyler hayattan beklentileri ile ilgili sonuçları yaratma yeteneğine sahiptirler. Bir başka deyişle, olaylar karşısındaki tutumları sadece olacakların gerçekleşmesini beklemek yönünde değil, öngörülerini çerçevesinde olayların gidişatına ve sonucuna etki etme çabasını içermektedir. Bu anlayışa sahip, sürekli öğrenme ve gelişmeye bir yaşam tarzı olarak açık olan bu bireylerin çabaları sonucu öğrenen organizasyon ruhunun ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

Ulaşılmak istenen hedef ve bu hedefe olan uzaklığın yan yana gelmesi ile "yaratıcı gerilim" oluşmaktadır. Senge (1990) kişisel ustalığın özünün, bireylerin kendi yaşamlarında bu yaratıcı gerilimi nasıl yaratıp sürdürebileceğini keşfetmesi,

öğrenmesi olduğunu ifade etmektedir. İşletmeler için kişisel ustalığa sahip bireylere sahip olmak, bireylerin kişisel özellikleri kadar üst yönetimin bu yöndeki teşvik ve motivasyonuna da bağlıdır. Bu ustalığı geliştirmeye başlamanın ilk yolu, bu yöntemi bir disiplin ve tatbik edilmesi gereken bir pratikler ve ilkeler dizisi olarak görmekle başlamaktadır.

Ayrıca Senge (1990) yöneticilerin bu alanda farkındalık yaratmak maksadıyla zorunlu eğitimler vs. düzenlemesinin bu alanda hiçbir yardımı olmayacağını ileri sürmektedir. Bireylerin seçme özgürlüğü ile çatışacak böylesi durumlar yerine; bireylerde güven yaratacak bir vizyon yaratılması, araştırma ve gerçeğe bağlılığın bir norm olduğu, statükoya meydan okumanın beklendiği bir organizasyon iklimi yaratılması ve bir lider olarak örgüt içerisinde tüm bunlara haiz bir model olabilmek yapılabilecek temel maddelerdendir. Pratikte uygulanması sonucu giderek içselleştirilen kişisel hâkimiyet, bireylerin hareketlerinde zaman içerisinde; akılla sezginin birbirine karıştırılmaması, bütünü görebilme ve bütüne bağlılık gibi değişiklikler meydana getirir. Bu nedenle öğrenen organizasyon anlayışını, insana dair tüm olguları birinci planda tutması ve insan hayatını bir yapıt olarak görmesi sebebiyle klasik anlayışların çok ötesinde bir bakış açısı olarak değerlendirmek mümkündür.

3.5.2.2.Zihinsel Modeller

İş dünyasında veya günlük hayatımızda bir konuya ait en iyi çözüm oluşturabilecek fikirlerin gerçekleştirilmesi yerine ulaşılması ve uygulanması daha kolay olan diğer seçeneklerin çoğunlukla tercih edildiğini söylemek mümkündür. Böylesi bir durumun sebebi idarenin kararsızlığı, insanların düşüncelerinde bu yöntemlere her zaman daha kolay olan alternatiflerin varlığının bilinmesi gibi nedenlerden ziyade zihinsel modellerden kaynaklanmaktadır. Senge'e (1990) göre "Derinlere kök salmış zihinsel modellerin ataleti en iyi sistemik içgörülerini bile boğabilir".

Bireylerin karşılaştıkları bir durum hakkındaki görüşlerini; kafalarında taşıdıkları imgeler, öngörüler, önyargılar, varsayımlar ve öyküler oluşturmaktadır. Bunlar sonucunda insanlar gerçek hayatta karşılaştıkları bir önceki deneyimlerine benzer durumlar için farkında olmadan basit genellemeler yaparak, öncesine benzer hareket etme eğilimi içine girerler. Bunlar her bireyin sahip olduğu zihinsel modellerin bir sonucu olarak gerçekleşmektedir.

Bir duruma ait eskiye dair insanların bilinçaltında yer edinen bilgilerin daha iyi bir fikir olduğu aşıkâr olan yeni bir fikir ile değiştirilmesi, eski zihinsel modellerin canlılığını hala koruması bakımından kolay değildir. Dolayısıyla zihinsel modelleri insanların algılarını belirleyiş şekli olarak değerlendirmek ve aktif olarak insan davranışlarını etkileyen bir unsur olduğunu söylemek mümkündür. Argyris bu durumu şu şekilde özetlemektedir; “İnsanlar savundukları kuramlarla (söyledikleriyle) uyumlu davranmasalar da, kullandıkları teorilerle (sahip oldukları zihinsel modellerle) uyumlu şekilde davranırlar” (Argyris (1982)’den aktaran Senge, 1990).

Böylesi durumların işletme içerisinde verilen kararları ömrünü doldurmuş uygulamalara hapsederek, öğrenme önünde bir engel teşkil edebileceğini söylemek mümkündür. Senge (1990) bu durumun farkındalık ile tam tersine çevrilebileceğini ve öğrenmede zihinsel modellerin potansiyel gücünün kullanılabileceğini savunmaktadır. Bunun için üç bileşene ihtiyaç vardır;

- Kişisel farkındalık ve düşünceye dayalı becerileri teşvik eden araçlar,
- Zihinsel modellerin düzenli kullanımını kurumsallaştıracak altyapılar,
- İnsanların düşünce şekillerinde alternatif üretmeyi ve sorgulamayı öne çıkaran bir kültür.

Görüldüğü gibi özelde bireyler ile başlayan bu süreç, genelde organizasyon geneline yayılmış bir kültür ile son bulduğu takdirde iyi bir şekilde yönetilmiş olmaktadır. İşletme içerisinde bireyler arasındaki iletişimde görülen, ifade edilen düşünceler ile bunlar altında yatan gerçek düşüncelerin sürekli olarak farklı olması durumunda, bireyler arasında bir çıkarım olarak birbirleri hakkında genellemeler oluşmaya başlamaktadır. İletişimde açık olmanın önünde engel teşkil eden bu durumu değiştirecek bir kültür yaratmak elbette bir anda yapılabilecek kolay bir görev değildir.

Bu kültürün benimsenmesinde işletme içerisinde en etkin olacak kişiler yine hiç şüphesiz yöneticiler olacaktır. Bu nedenle zihinsel model kurma ile sistem düşüncesi becerilerini bütünleştirmede yöneticilere yardımcı olma konusunda gerçekleştirilen araştırmaları görmek mümkündür.

3.5.2.3. Paylaşılan Vizyon

Öğrenen organizasyona sahip olmak için gerekli unsurların en önemlilerinden biri paylaşılan bir vizyondur. İşletme içerisinde sahip olunması istenen ortak vizyonu bir fikirden ziyade bireylerin zihinlerinde tutuşan etkili bir güç olarak ifade etmek mümkündür. Bireyler ortak vizyon sayesinde birbirlerine bağlanırlar. Ayrıca ulaşılmaya hedeflenen amaçların bireysel olarak değil de organizasyonun tamamı yararına olması fikri, bireylerde daha etkili bir başarıya gücü yaratmaktadır. Ortak vizyon ile paylaşılan amaç duygusu ve çalışma değerlerinin ortaklığı aynı zamanda öğrenme için gerekli odaklanmayı, motivasyonu ve enerjiyi de sağlamaktadır.

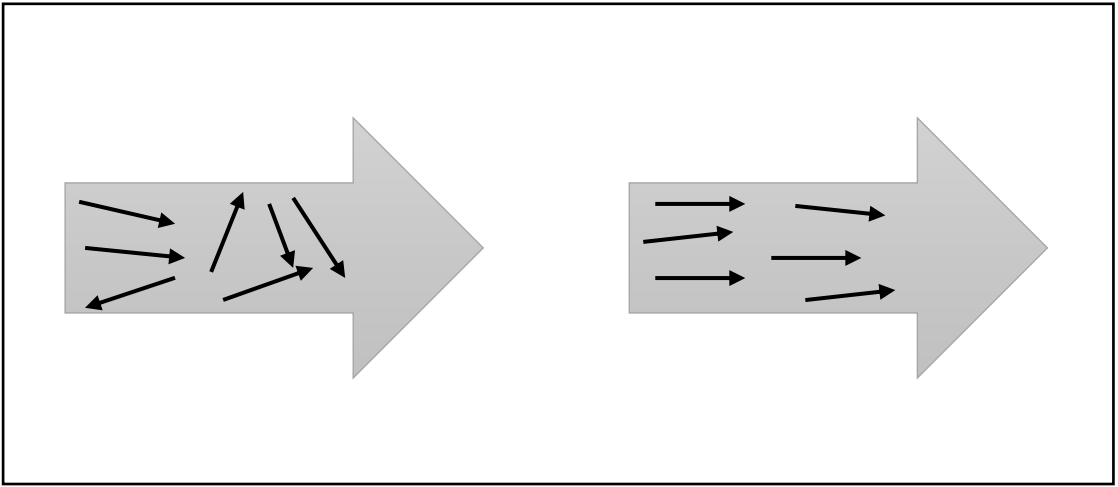
Aslında paylaşılan vizyonun işletmeye sağladığı en önemli fayda, bireylerin birbirine bağlanmasına değer bir amacın saptanmasına yardımcı olmasıdır. Paylaşılan vizyonun etkinliği aynı zamanda bireylerin birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarına olan güvenleri ile de alakalıdır. Çünkü bireysel çabalar ne kadar güçlü olursa olsun, ortak vizyonun gerçekleştirilmesi örgütün tüm üyelerinin çalışmalarını ve emeklerini içerdiği sürece başarıya ulaşmaktadır. Bireylerin işletme içerisindeki görevleriyle bütünleşmesi, vizyonun paylaşılan vizyon haline gelmesinde önemli bir unsurdur.

Paylaşılan vizyon dışa bağımlı yani sadece belirli bir rakibe belirlenen alanlarda üstünlük sağlamaya yönelik olabileceği gibi, işletmenin belirli alanlarda mükemmelliğe ulaşması gibi içe bağımlı da olabilir. Her iki vizyon tipine aynı anda sahip olunabilir ve sadece belirli bir rakibin davranışları üzerine kurulu bir vizyonun uzun vadeli, sürdürülebilir olacağını söylemek zor olur.

Senge (1990) geleneksel hiyerarşik organizasyonlardaki vizyon ile öğrenen organizasyonlardaki paylaşılan vizyonun farkını ortaya koymaktadır. Geleneksel organizasyonlarda vizyon yukarıdan belirlenerek aşağıya doğru giden bir süreç olması nedeniyle çalışanlar tarafından uygulanması gereken bir emir şeklinde algılanmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda ortak vizyon oluşturma görevi ise yine yüksek oranda yöneticilere bağlıdır ve sürekli devam eden, hiçbir zaman sona ermeyecek olan bir süreci ifade etmektedir. Burada liderlerin sürekli olarak kendi kişisel vizyonlarını bireyler ile paylaşarak katılımcı bir ortam yaratması anahtar bir role sahiptir. Çünkü vizyon ifade edildikçe açıklık kazanır ve böylece ortak vizyonun sağlayacağı yarara duyulan heves de artar.

3.5.2.4. Takım Halinde Öğrenme

İşletme performansına; çalışanların bireysel performansları ve bireylerin birbirleri ile ne kadar uyumlu çalıştıkları ve aynı zamanda dış çevreye bağlı olan organizasyonel performans neticesinde ulaşılmaktadır. Takımların etkinliği, çeşitli uzmanlık alanlarına sahip bireylerin birbirlerinin uzmanlıklarını tamamlamaları ile paralellik göstermektedir. Bir işletmenin tamamını ele aldığımızda, bireyler takımlar halinde bir bütün olduklarında işlev kazanmaktadırlar. Aşağıdaki şekil ortak bir vizyonu paylaşan bir takım ile farklı derecede kişisel güce sahip bireylerin bir araya geldiği takımlar arasındaki farkı göstermektedir (Şekil 4):



Şekil 4. Ortak Vizyona Sahip Olan ve Olmayan Takımların Farklılıkları

Senge, P. M. (1990), 'Beşinci Disiplin, Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması', Yapı Kredi Yayınları, 17. Baskı; s 256-257.

Soldaki ilk şekil, birbiriyle uyumlu çalışmayan bireylerin oluşturduğu bir takımı resmetmektedir. Burada bireylerin başarıları normalin çok üzerinde bile olsa, bu takımın yüksek verimliliğe sahip olacağını söylemek zordur. Dolayısıyla bu koordinasyon eksikliğinin sebep olduğu sinerji eksikliğinden dolayı çalışanların enerjilerinin bir kısmının boşuna harcandığını söylenebilir. İkinci şekil ise bir amaç ortaklığı olan ve birbirlerinin eksiklerini tamamlayan bireylerin oluşturduğu bir takımı simgelemektedir. Burada bireyler takım ile öylesine özdeşleşmiştir ki, ortak paylaştıkları vizyonun gerçekleştirilmesi bireylerin kişisel vizyonlarının bir parçası haline gelmiştir. Senge'e (1990) göre "Takım halinde öğrenme hizalanma ve bir takımın üyelerinin gerçekten arzuladığı sonuçları yaratma kapasitesini geliştirme sürecidir. Ortak vizyon geliştirme disiplini üzerine kurulur".

Tüm dünyada işletmelerinde kesin ve katı kuralları olan mekanistik örgüt yapılarından, esnekliğin ve iletişimin öneminin vurgulandığı organik örgüt yapılarına doğru geçtiği yeni bir trend göze çarpmaktadır (Burns ve Stalker'dan (1961) aktaran Keskin ve diğ., 2016). Örgütsel öğrenmeye fırsat tanıyan, merkeziyetçiliğin giderek önemini yitirdiği organik yapılanmalarda (Alavi ve diğ., 2014) artık bireylerin birer takım oyuncusu olabilmelerine olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Bu özelliklere sahip bireyler sayesinde yapılan üretken diyalog ve tartışma sonucunda etkili ve açık bir iletişim sağlanmaktadır.

3.5.2.5.Sistem Düşüncesi

Bir işletme içerisinde yerine getirilen faaliyetler; bireyler, sorumlu oldukları birimler ve bunların sonucunda örgütsel faaliyetleri ortaya çıkartırlar. Faaliyetler her birinin diğerlerinin üzerinde etkisi olduğu bir olay örgüsü içerisinde gerçekleşir. Bu nedenle işletmeleri anlamak, onları tek tek parçaları ile değil tüm parçaların oluşturduğu yaşayan bir sistem olarak görmeyi gerektirir. İşletmelerde, yukarıda bahsedilen kişisel hâkimiyet, bireylerin sahip olduğu zihinsel modellerin dönüştürülmesi, ortak vizyon oluşturulması ve takım halinde öğrenmenin sağlanması halinde, yeni ve etkin bir sistem oluşturulmuş olur.

Sistem içerisinde aksaklık ve problemlere neden olan unsurların sistemi oluşturan üyeler tarafından fark edilmesi her zaman kolay olmaz. Bunun için sürekli bir farkındalık düzeyinde, sistemin parçalarına değil de tamamına odaklanan bir bakış açısı gerekmektedir. Beşinci disiplin olan sistem düşüncesi, önceki maddelerde bahsedilen disiplinleri birbiri ile kaynaştıran ve onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir (Senge, 1990). Sistemli bir yönlendirme olmadan, bu disiplinlerin birbiri ile uyumlu bir bütün halinde faaliyet göstermesi mümkün değildir.

Bireylerin eylemlerinin nasıl sonuçlar doğuracağını öğrenmeye yönelik amacıyla kişisel hakimiyet; tek bir bireyin bakış açısının her durum için en doğru sonuca ulaşamayacağını ve bireylerin bakış açılarındaki yetersizlikleri görmelerine imkan sağlayan zihinsel modeller; bireylerin ortak birlikteliğinin uzun dönemli ve etkin olmasını sağlayan paylaşılan vizyon ve bireysel perspektiften hareketle takım halinde düşünerek büyük resme odaklanmaya imkan sağlayan takım halinde öğrenme, öğrenen organizasyon olabilmek için gerekli olan sistemin yaratılmasına imkan sağlar.

Bireylerin düşüncelerinde yaratılması hedeflenen bu zihinsel değişiklik sayesinde öğrenmenin önündeki engellerin kaldırılmasıyla etkin öğrenmenin ilk adımları atılmış olmaktadır. Sadece kar maksimizasyonunun hedeflendiği ve bunu etkileyen tek unsur olarak işletme dışına odaklanarak çalışanları göz ardı eden yapılar günümüzde giderek geçerliliğini yitirmektedir. Bu yapılara etkili bir alternatif oluşturan, hiyerarşiye dayanmayan ve merkezci olmayan öğrenen organizasyonlar, aynı zamanda çalışanlarının refahına ve kendilerini geliştirmelerine odaklanmaktadır (Senge, 1990).

4. FİRMA PERFORMANSI

Kar odaklı işletmelerin uzun vadeli birincil öncelikleri firma performansını artırarak her zaman daha fazla kar elde edilmesini sağlayacak bir sisteme sahip olmaktır. İşletme alanında yapılan akademik çalışmaların büyük bir bölümünde, araştırma sonuçlarının firma performansı üzerindeki etkisine göre değerlendirme yapıldığı görülmektedir.

Performans değerlendirmeleri zaman içerisinde büyük değişiklikler göstermiştir. Önceden firma performansı ölçümleri genellikle finansal veriler üzerinden elde edilirken, Peter Drucker performans için artık daha geniş bir çerçeveden bakılması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Karın bir hedef değil, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için bir gereksinim olduğunu ifade eden Drucker (2015) sekiz kilit alanda hedef konulmasını ve bu faaliyetlerin sonucunda bir değerlendirme yapılması gerektiğini söylemektedir. Bu alanlar; pazarlama, inovasyon, insan kaynakları, finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, üretkenlik, sosyal sorumluluk ve kar gereksinimleridir. Dolayısıyla performansın artık işletmeler açısından önem arz eden birden fazla unsura bağlı bir yapı haline geldiğini söylemek mümkündür.

Drucker'a göre bir insan organizasyonunda "performans ruhu", enerji üretiminin harcanan çabaların toplamından daha büyük olması; yani enerji yaratılması anlamına gelmektedir. Bunun için gerekli olan sadece çalışanlara sağlanacak fiziksel imkânlar değil aynı zamanda uygulamalarla da bu konuda somut faaliyetlerde bulunmaktır. Bu uygulamalar özellikle organizasyon odağının performans üzerine olması, sorunlardan ziyade fırsatların takip edilmesi, ücret yönetimi, terfi, yerleştirme gibi insanlara etki eden kararların üst yönetim tarafından dürüstlikle gerçekleştirilmesi gibi hususları içermektedir. Günümüzde performansı etkileyen unsurları sadece düşük maliyetle ulaşılabilecek en fazla kar veya üretim çıktısına ulaşmak olarak algılamak yeterli görülmemektedir. Değişen uluslararası yoğun rekabet şartları; müşteri memnuniyeti, etkinlik, verimlilik ve kalite gibi hususlarda da iyi bir performans gerçekleştirmeyi gerektirmektedir.

Performansın çeşitli tanımlarını yapmak mümkündür. Performans bir çalışanın ya da grubun ilgili oldukları birimin yahut örgütün hedeflerine niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak ifade edilebilir. Bir başka tanıma göre ise performans çalışanların görevinin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır (Korkmaz ve diğ., 2015).

Firma performansının örgütü oluşturan çalışanların bireysel performansları ile olumlu ya da olumsuz bir seyir alması dolayısıyla bireysel performanslar büyük önem arz etmektedir. Bu anlamda özellikle insan kaynakları yönetiminin etkinliği bireysel performanslar üzerinde etkilidir. İnsan kaynakları alanında son zamanlarda dikkat çekici çalışmaların yapıldığı stratejik insan kaynakları yönetimi ile de bireysel olan bu performansların örgütsel performansı etkileyerek işletmenin stratejilerini gerçekleştirmesinde anahtar role sahip olduğu görülmektedir (Zehir ve diğ., 2016).

Performans yönetimi sistemleri insan kaynaklarının bazı temel hedeflerini gerçekleştirmesine imkân sağlamaktadır. Bu hedefler;

- Örgütteki insan kaynaklarının daima yüksek performans düzeyinde çalışmasını sağlamak,
- İnsanların tam kapasite ve potansiyele ulaşmalarını sağlamak,
- Personelin gizli kalmış yeteneklerinin ortaya çıkarılabileceği ortamı oluşturmak,
- Örgüt kültürünü güçlendirmek veya değiştirmek

olarak özetlenebilir (Korkmaz ve diğ., 2015). Çalışanların performanslarında olumlu yönde yaratılacak etkiler bu hedeflerin gerçekleştirilmesi ile paralellik göstermektedir.

4.1. Performansı Belirleyen Faktörler

Performans üzerinde birçok çeşitli faktörün etkisi bulunmaktadır. Bunları bireysel ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırmak mümkündür.

Bireysel faktörler her kişiye göre farklılık gösterebilen, kişilere has özelliklere bağlı olarak değişmektedir. Çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, iş deneyimi, sahip oldukları bilgi seviyesi, algı ve beklentileri kişisel performansları üzerinde etkili olabilmektedir. Bu unsurlar kişiden kişiye göre farklılık gösterdiğinden, bireylerin performanslarını da farklı düzeylerde etkilemektedirler. Bu hususlar içerisinden yönetilmesi en zor olan kişilerin algı ve beklentileridir.

Bir çalışan için, belirlenen organizasyonel hedeflere ulaşılması yönündeki iş bölümünün çalışma arkadaşları arasında adil bir şekilde gerçekleştirildiğini düşünmesi ile haksızlığa maruz kaldığını düşünmesinin performansına etkileri farklı olacaktır. Dolayısıyla insanları motive eden unsurların kişisel performansları üzerindeki etkilerinin çok büyük olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların kişisel performansını artırmanın ilk şartlarından biri her bireyin sahip olduğu potansiyel ve yeteneklere göre iş dağılımının yapılmasıdır. Bunun yanında ücret yönetimi, yönetim tarafından net hedeflerin konulması, terfi imkânları, çalışanın uzmanlık alanına ilişkin eğitimlerin sağlanması ve kariyer planlaması gibi hususlar da kişisel performansı etkileyen diğer noktalar arasındadır.

Performansı etkileyen örgütsel faktörleri ise fiziki koşulların yeterliliği, görev tanımlarının net olması, yönetimin çalışanlardan beklentilerinin net olması ve birbirini izleyen faaliyetlerin uyumlu bir şekilde sürdürülebilmesine imkân sağlayacak uyumun ve iletişimin sağlanması olarak özetlemek mümkündür. Bu konuda önemli olan bir başka husus da liderin kurum kültürünü etkileyen özellikleridir. Örgütün misyon ve vizyonunu gerçekleştirmesi yolunda çalışanların lider tarafından motive ediliyor olması ve liderin davranışlarıyla bu anlamda olumlu bir rol model olması öncelikle çalışanların gerçekleştirdikleri faaliyetlere bir değer yüklemesine imkan sağlamaktadır. Çalışanların yaptıkları işlerin önemine inanmaları, zaman içerisinde kendilerini bir birey olarak değil de örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlar. Bu durum da işletmelerin kurumsal hedeflerinin gerçekleştirilmesi noktasına katkı sağlayan bir unsurdur.

5. ÖĞRENME ODAKLILIĞIN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE FONKSİYONEL YETENEKLERİN ARACILIK ROLÜNÜN VE REKABETİN YOĞUNLUĞUNUN DÜZENLEYİCİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletme yetenekleri, kaynak tabanlı görüş teorisi altında uzun yıllar boyunca incelenmeye devam eden, yeni yetenek sınıflandırmalarının ortaya çıktığı, güncelliğini koruyan bir konudur. Aynı şekilde öğrenme odaklılık ile işletme içerisinde örgütsel öğrenmenin elde edilebilmesi, öğrenmenin sürdürülebilirliği ve nihayet öğrenen organizasyon olabilme kavramlarının da literatürde oldukça ilgi çektiğini söylemek mümkündür. Günümüzün küresel rekabet koşullarında faaliyet gösteren işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajına ulaşabilmek; işletmeye has iç ve dış etkenlerin sürekli farkındalığı çerçevesinde, sadece bu işletmeye en fazla değeri sağlayabilecek yetenekler geliştirilmesi ve bu yeteneklere bağlı olarak kaynak elde edilmesi büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışmada yetenekler; yönetim yeteneği, üretim yeteneği, pazarlama ve satış yeteneği, lojistik yeteneği ve bilgi sistemleri yeteneği olarak beş ana bölümde incelenmiştir. Bu yeteneklerin büyük bir kısmı işletmenin temel fonksiyonlarını karşılaması dolayısıyla, bu çalışmada “Fonksiyonel Yetenekler” başlığı altında ele alınmıştır. İlgili literatür çalışmaları sonucunda, yetenekler konusunun farklı birçok araştırmacı tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Buna rağmen literatürde “Fonksiyonel Yetenekler” şeklinde bir sınıflandırma ilk defa bu çalışma ile ortaya çıktığından dolayı, bu çalışmanın ilgili literatüre önemli katkıları olacağını ve bu araştırmanın aynı zamanda, farklı bir yetenek sınıfının oluşturularak gerçekleştirilmesi nedeniyle özgün bir çalışma olduğunu söylemek mümkündür.

Bu araştırmada öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde, fonksiyonel yetenekler olarak ele alınan; yönetim yeteneği, üretim yeteneği, pazarlama ve satış yeteneği, lojistik yeteneği ve bilgi sistemleri yeteneğinin aracılık etkileri

olduğu öngörölmüş ve incelenmiştir. Aynı zamanda bu ilişkinin rekabet yoğunluğuna göre yani yüksek ve düşük rekabet koşullarına göre nasıl değişiklik gösterdiği de incelenmiştir. Araştırma sonucu elde edilen bulguların fonksiyonel yetenekler ve öğrenme odaklılık konularında literatüre katkısı olacağı düşünölmektedir.

5.2. Teorik Öngörü ve Kavramsal Çerçeve

Öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki direkt etkisi birçok araştırmacı tarafından incelenen konulardan biri olmuştur. Bu konuda Calantone ve diğ. (2012); Liu ve diğ. (2002); Jiménez ve Sanz-Valle (2011); Noruzy ve diğ. (2013) öğrenme odaklılığın firma performansını olumlu yönde etkilediğini; Sinkula ve diğ. (1997) öğrenme odaklılığın örgütsel çıktıları olumlu yönde etkilediğini; Baker ve Sinkula (1999) öğrenme odaklılığın işletmelerin pazar payını, yeni ürün üretme başarısını ve performansını olumlu etkilediğini ifade etmişlerdir. Ayrıca Che-Ha ve diğ. (2014) öğrenme hedefi yönelimine sahip işletmelerin finansal performanslarının daha üstün olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmamıza kaynak teşkil eden öğrenme odaklılık ile yetenekler arasındaki ilişkiler de farklı araştırmacılar tarafından değişik şekillerde incelenmiştir. Dickson (1996) öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkilerini kaynak temelli teori ile birlikte değerlendirmektedir. Dickson yüksek kademeli öğrenme süreçlerinin işletmeye rekabet avantajı ve daha üstün firma performansı sağlayacak tek unsur olduğunu ve bu etkinin firma performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu savunmaktadır. Buradaki analizler çoğunlukla işletmenin performansını rakipleri ile karşılaştırması sonucunda değerlendirmesi nedeniyle rekabet sonucunda edinilen bilgilerin bir nevi geribildirim sağlaması ile öğrenme süreci olarak değerlendirilmesi nedeniyle işletmenin kaynakları içerisine dâhil edilmektedir. Benzer şekilde Hunt ve Morgan (1996) da firmaların rekabet yoluyla öğrenmeyi sağlayacaklarını ve bu şekilde öğrenmenin de kaynaklar arasında yer alarak performansı olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Celuch ve diğ. (2002) öğrenme odaklılığın çeşitli yeteneklerin geliştirilmesindeki etkilerini incelemiştir. Bu çalışmada işletmelerinde yüksek oranda öğrenme odaklılığın hâkim olduğunu belirten yöneticilerin işletmelerinde bilgi sistemleri yeteneğinin, pazarlama yeteneğinin, yönetim yeteneğinin de güçlü olduğunu sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetimin öğrenme odaklılığın benimsenmesindeki önemi hakkında Sinkula ve diğ. (1997) öğrenme odaklılığın bir kurumda benimsenmesinin üst yönetimin bu konuda bir bağlılığı olmadan gerçekleşmeyeceğini ifade etmektedirler. Senge (1990) işletmelerin öğrenen organizasyon olma yolunda en etkin adımın yönetimin bu konudaki tutumuna bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Slater ve Narver de (1995) liderlerin işletmelerde iyi hazırlanmış ve motive edici bir vizyon yoluyla iletişim sağlaması gerektiğini; bunun da liderlerin kişisel olarak öğrenmeye istekli olmalarına bağlı olduğunu söylemektedir. Ayrıca Baker ve Sinkula (1999) da öğrenme odaklılık ile üst yönetim arasındaki ilişkinin paylaşılan bir vizyon oluşturulmasındaki önemini vurgulamışlardır.

Morgan ve diğ.'den (2001) aktaran Celuch ve diğ.'ne (2002) göre pazara ait bilgiye sahip olmak ile pazarlama yetenekleri arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Mithas ve diğ. (2011) gerçekleştirdikleri çalışma ile bilgi yönetimi yeteneği ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel yeteneklerin aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca Noruzy ve diğ. (2013) örgütsel öğrenmenin bilgi sistemlerini olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedir.

Son olarak kaynak tabanlı yaklaşım temelinde gerçekleştirilmiş birçok çalışmada organizasyonel yeteneklerin sürdürülebilir rekabet avantaj yaratılmasındaki rolü incelenmiştir. Teece ve diğ. (1997); Helfat ve diğ. (2007) dinamik yeteneklerin rekabet avantajı elde edilmesinde kritik rol oynadığını ve bunun da firma performansını olumlu yönde etkileyen bir faktör olduğunu belirtmişlerdir.

Castanias ve Helfat (2001) yönetim yeteneğinin firma performansı üzerindeki etkilerini incelemiş ve firma performanslarının yönetim kademesinin sahip olduğu becerilere göre farklılık göstereceğini önermişlerdir.

Theodosiou ve diğ. (2012) 316 banka yöneticisinden elde ettikleri verilerin değerlendirilmesi sonucunda pazarlama yeteneğinin firma performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Vorhies (1998) Fortune 500 şirketlerinin stratejik iş birimlerinde gerçekleştirdiği çalışmasında pazarlama yeteneğinin örgütsel etkinliği ciddi bir şekilde etkilediğini ifade etmiştir. Ayrıca Morgan ve diğ. (2009) ile Vorhies ve Morgan'ın (2005) gerçekleştirdiği bir başka çalışmada da pazarlama yeteneğinin firma performansını direkt olarak olumlu etkilediğini ve pazarlama

yeteneğine bağlılığın rekabet avantajı elde edilmesinde önemli etkileri olduğu belirtilmiştir.

Esper ve diğ. (2007) lojistik öğrenme yeteneği ile desteklenmiş bir lojistik yeteneğin rekabet avantajı elde edilmesine imkân sağlamadığını belirtmektedir. Shang ve Marlow (2005) bilgi teknolojileri ve örgüt içerisinde bilgi paylaşımının oluşturduğu bilgi tabanlı yeteneklerin lojistik performansını ve firma performansını olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedirler.

Bilgi teknolojilerinin, bir işletmede öğrenme odaklılığın benimsenmesindeki öneminden bahseden Robey ve diğ. (2000), örgütsel hafızanın oluşturulmasında bilgi teknolojilerine dayalı sağlıklı bir sistemin oluşturulması gerektiğini ifade etmektedir. Robey ve diğ. (2000) aynı zamanda bilgi teknolojilerinin doğru bir şekilde kullanılmaması sonucunda bireylerin resmi sistemlere fazlaca bağımlı kalarak resmi olmayan ve örgütsel hafızanın oluşturulmasına yardımcı olan diğer öğeleri göz ardı etmeleri sonucunda, bilgi teknolojilerinin öğrenme yönünde engel oluşturabileceğinden de bahsetmektedir.

5.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde fonksiyonel yeteneklerin aracılık rolünün etkilerini tespit etmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

***H1:** Öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde yönetim yeteneğinin aracılık etkisi vardır.*

***H2:** Öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde üretim yeteneğinin aracılık etkisi vardır.*

***H3:** Öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde pazarlama ve satış yeteneğinin aracılık etkisi vardır.*

***H4:** Öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde bilgi sistemleri yeteneğinin aracılık etkisi vardır.*

H5: Öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde lojistik yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

H6: Öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde fonksiyonel yeteneklerin aracılık etkisi vardır.

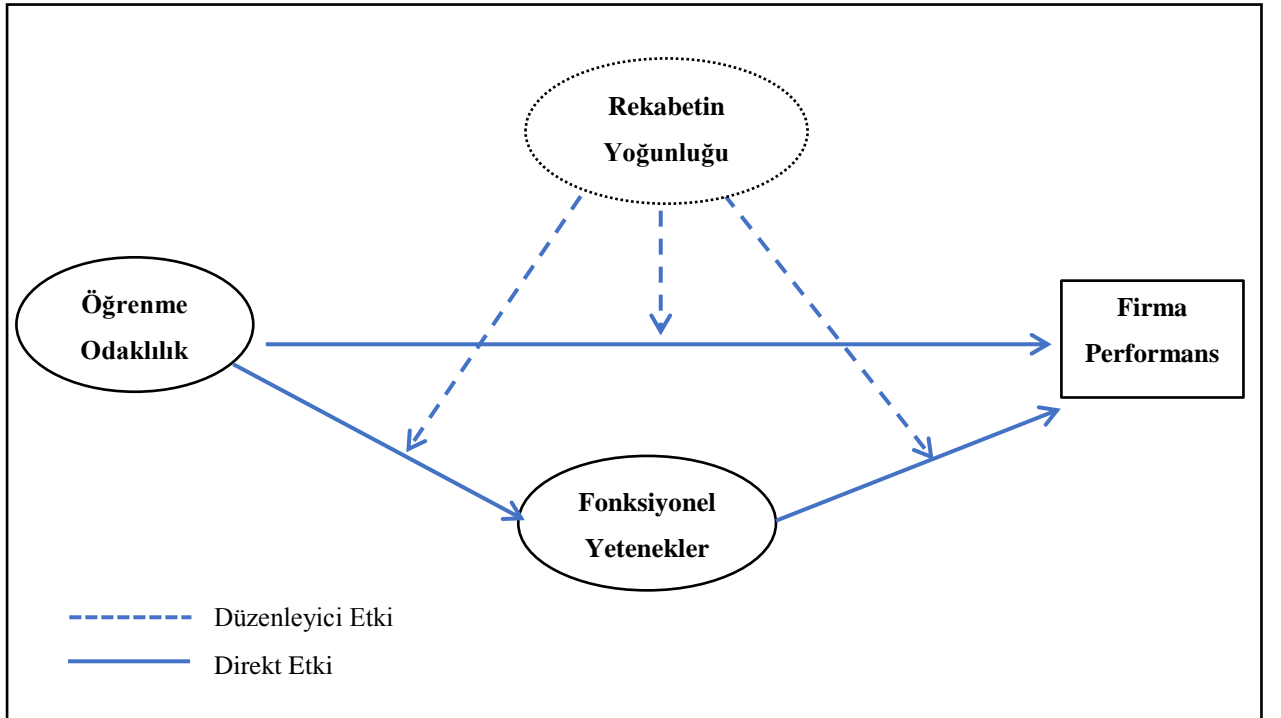
Ayrıca bu araştırma ile incelenen bu ilişkilerde rekabetin yoğunluğunun muhtemel düzenleyici etkileri de olabileceği düşünülmüştür. Bu durumu test etmek amacıyla geliştirilen hipotezler aşağıda gösterilmektedir.

H7a: Öğrenme odaklılığın fonksiyonel yetenekler üzerindeki etkisinde rekabetin yoğunluğunun düzenleyici etkisi vardır.

H7b: Fonksiyonel yeteneklerin firma performansı üzerindeki etkisinde rekabetin yoğunluğunun düzenleyici etkisi vardır.

H7c: Öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde rekabetin yoğunluğunun düzenleyici etkisi vardır.

Hipotezlere ait araştırma modeli Şekil 5’te gösterilmektedir.



Şekil 5. Araştırma Modeli

5.4. Araştırma Yöntemi ve Uygulama

Bu bölüm, araştırmada kullanılan ölçeklere ait detaylı bilgi, örneklemin belirlenmesi ve özellikleri ile veri toplama yöntemi hakkında bilgi içermektedir.

5.4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmaya katılan yöneticilere ve çalıştıkları kurumlara ait demografik özellikler nominal ölçekler kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçekler aşağıdaki bilgileri içermektedir:

- İşletmenin Faaliyet Alanı Sınırları
- İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör
- İşletmedeki Çalışan Sayısı
- İşletmenin Kuruluş Yılı
- Çalışanın Unvanı
- Çalışanın Cinsiyeti
- Çalışanın Eğitim Durumu

Araştırmada veri toplamak üzere yüksek geçerliliğe sahip, daha önceden uluslararası çalışmalarda kullanılmış olan belirli ölçekler bir araya getirilmiştir. Ölçeklere ait detaylı bilgiler aşağıda gösterilmektedir;

- İlk ölçek takım yönelimi, sistem yönelimi, öğrenme yönelimi ve ortak hafıza yönelimi alt boyutlarını içeren ve 19 sorudan oluşan ‘Öğrenme Odaklılık’ ölçeğidir. Bu ölçek; Hult, Snow ve Kandermir’in (2003) yılında gerçekleştirdikleri çalışmadan alınmıştır.
- Fonksiyonel yeteneklere ait ölçekler; altı sorudan oluşan yönetim yeteneği, sekiz sorudan oluşan üretim yeteneği, beş sorudan oluşan pazarlama ve satış yeteneği, dört sorudan oluşan bilgi sistemleri yeteneği ve yedi sorudan oluşan lojistik yeteneğine ait ölçeklerden oluşmaktadır. Belirtilen ölçeklere şu çalışmalardan ulaşılmıştır; Celuch ve diğ. (2002); Kaleka (2002); Andersen ve Kheam (1998); Morash ve diğ. (1996); Chaston ve Mangles (1997); Lu ve Yang (2006).
- 12 sorudan oluşan Mali ve Büyüme Performansı Ölçeği; Baker ve Sinkula (1999) ile Zahra ve diğ.’nin (2002) çalışmalarından elde edilmiştir.

- Beş sorudan oluşan Rekabetin Yoğunluğu Ölçeği ise Morgan ve diğ.'nin 2004 yılında gerçekleştirdikleri çalışmadan alınmıştır.

5.4.2. Araştırma Örnekleme ve Verilerin Toplanması

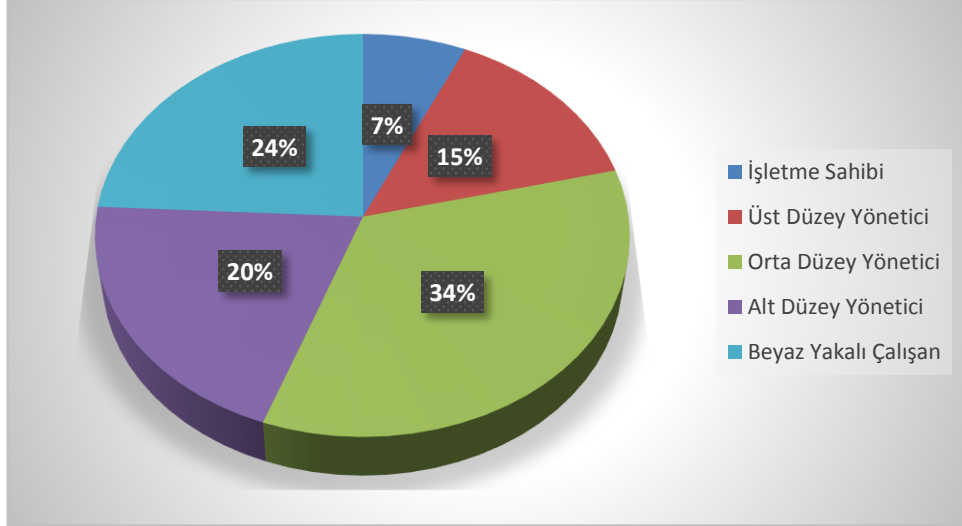
Bu araştırmada küçük, orta ve büyük olmak üzere toplam 287 işletmeden elde edilen veriler kullanılmıştır. Bu işletmelerin hepsi farklı sektörlerde üretim faaliyeti yapmaktadırlar. Hizmet sektörüne ait işletmelerden elde edilen veriler, araştırma konusuna dâhil olan özellikle üretim yeteneği ve lojistik yetenekler gibi yeteneklere sahip olmamaları nedeni ile araştırmaya dâhil edilmemiştir. Araştırma örneklemini oluşturan bu işletmeler Marmara Bölgesi'nde faaliyet göstermektedirler.

Oluşturulan anketi cevaplayan çalışanlar; işletme sahipleri, işletmelerde alt düzey, orta düzey ve üst düzey yöneticiler ile beyaz yakalı çalışanlardır. Hedef kitlemiz işletmelerde çalışan çeşitli kademelerdeki yöneticilerdir. Bunun nedeni bu çalışanların işletme hakkında karar verme yetkilerine sahip olmaları ve firma performansı konusunda yetkin bilgiye sahip olmalarıdır. Veriler oluşturulan anket ile yüz yüze veri toplama yöntemi ve e-posta yoluyla toplanmıştır. Bu anketlerden doluluk oranı yüksek olmayanlar araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bu elemeler sonucunda kalan 287 işletmeden toplanan 801 veri ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Analizler SPSS ve AMOS istatistik programları ile gerçekleştirilmiştir.

5.5. Analizler ve Bulgular

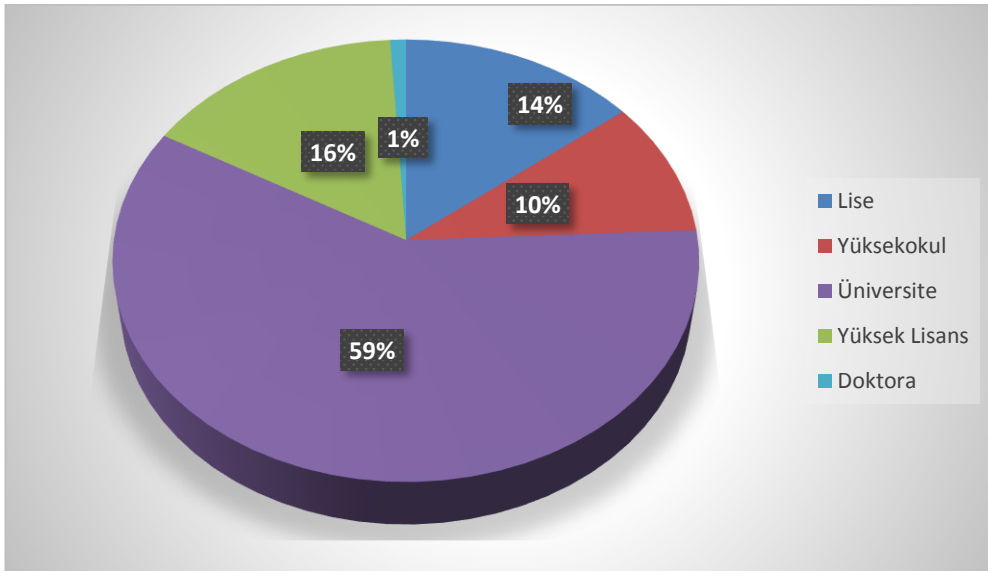
5.5.1. Katılımcılara ve İşletmelere Ait Demografik Özellikler

Araştırmada kullanılan veriler 287 farklı şirkette çalışan toplam 801 kişi ile görüşülerek elde edilmiştir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunu orta düzey yöneticiler (%34) ve beyaz yakalı çalışanlar (%24) oluşturmaktadır (Şekil 6). Orta düzey yöneticiler bir işletmenin temel fonksiyonlarını yerine getirirken faaliyetlerin istenilen şekilde gerçekleştirilmesinde anahtar role sahiptirler. Bu araştırmanın önemli bir parçasını oluşturan fonksiyonel yeteneklerin etkinliğine ait soruların büyük oranda orta düzey yöneticiler tarafından cevaplanması, araştırmamızı daha sağlam bir zemine oturtmaktadır.



Şekil 6. Katılımcıların Unvana Göre Sınıflandırılması

%60'ı bay, %40'ı bayan olan bu katılımcılara ait eğitim bilgileri Şekil 7'de gösterilmektedir. Katılımcıların %59'u üniversite mezunu iken %16'sı yüksek lisans mezunudur. Çalışanların çok büyük bir kısmının lisans ve lisansüstü eğitime sahip olmaları, bu işletmelerde eğitime önem veren; dolayısıyla yeni bilgileri öğrenme isteğine sahip bireylerin varlığını göstermektedir. Öğrenme odaklılığın benimsenmesinde çok önemli bir faktör olan bu durum, bu değişkene ait ölçülmek istenen değerlere yüksek oranda etkili çalışan profillerinden ulaşıldığını göstermektedir.



Şekil 7. Katılımcılara Ait Eğitim Bilgileri

10.09.2012 tarihli Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yayımlanan Yönetmeliğe göre; yıllık çalışan sayısı 10-49 kişi olan işletmeler küçük işletmeler, 50-249 kişi olan işletmeler orta büyüklükteki işletmeler ve 250 ve daha fazla çalışan sayısına sahip işletmeler ise büyük işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Resmi Gazete, 2012).

Çalışmaya katılan işletmelerin büyüklüklerine dair bilgiler Tablo 1’de gösterilmektedir. Görüldüğü gibi araştırmaya en fazla orta ve büyük işletmelerden katılım sağlanmıştır. İşletme sayısı oranları incelendiğinde üç büyüklükteki işletmelerin katılım oranlarının hemen hemen birbirine yakın olduğu gözlemlenmektedir. İşletmelerin büyüklüklerinin artmasına paralel olarak, sahip olunan temel fonksiyonlara ait yeteneklerin öneminin ve öğrenme odaklılık ile ulaşılmak istenen verimin aynı derecede öneminin arttığını söylemek mümkündür. Araştırmadaki işletmelerin %70’e yakın bir kısmının orta ve büyük ölçekli işletmeler olması dolayısıyla, çalışan sayısının artması ile başarılı bir şekilde yönetilmesi gereken hususlar da artmakta ve özellikle üst yönetimin oluşturacağı stratejiler de bu anlamda önemini arttırmaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Büyüklükleri

İşletme Türü	İşletme Sayısı	İşletme Sayısı Oranı
Küçük İşletme	86	29,97
Orta Büyüklükteki İşletme	100	34,84
Büyük İşletme	101	35,19
Toplam	287	100,0

Ayrıca bu işletmelerin %46’sı 1980-2000 tarihleri arasında, %29’u da 2000 ve sonrasında kurulan işletmelerdir (Tablo 2). Bu tabloya bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerin büyük oranda 1980 yılından sonra kurulmuş olan işletmelerden oluştuğu gözlemlenmektedir. Varlıklarını uzun süre devam ettiren işletmelerin, yeni kurulan işletmelere kıyasla görece daha sistematik ve oturmuş bir örgüt kültürüne sahip olması beklenebilir. Yönetim tarafından benimsenen yaklaşımlar işletmelerin faaliyetlerini sürdürürken temel aldıkları plan, prosedür ve politikalarını şekillendirmektedirler. Dolayısıyla ilk aşamada işletme içinde örgütsel öğrenmenin benimsenmediği işletmelerde, daha sonra öğrenme odaklılık üzerinde bir sistem kurulması, değişime olan direnç gibi nedenlerden dolayı zorlaşabilmektedir.

Tablo 2. İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Ait Bilgiler

Kuruluş Yılı	İşletme Sayısı	İşletme Sayısı Oranı
2000 ve sonrası	82	29%
1980-2000 arası	132	46%
1980 ve öncesi	73	25%
	287	100%

Araştırmaya dâhil olan işletmeler çeşitli sektörlerde faaliyet göstermektedirler. Hizmet sektörünün dâhil edilmediği bu sektörler şu şekildedir;

- Gıda/İçecek/Tütün
- Ağaç/Kâğıt/Basım
- İlaç/Tıbbi Chz.
- Giyim/Tekstil/Deri
- Mak-Teç/Metal Eşya
- Otomotiv
- Mobilya
- Kimya/Petrol/Lastik
- Ana Metal
- Büro/Elekt. Mak. Chz.
- Taşa Toprağa Dayalı
- Diğer İmalat

%14 ile en fazla katılım sağlanan sektör giyim/tekstil/deri sektörü olmuştur. Takip eden ikinci ve üçüncü sektörler ise %11,5 ile Kimya/Petrol/Lastik sektörü ve %11 ile Gıda/İçecek/Tütün sektörü olmuştur.

Araştırmaya katılan işletmelerin %59'luk bir oranla büyük bir kısmını uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Geriye kalan işletmelerin %22'sini bölgesel işletmeler, %19'unu da ulusal faaliyet sınırına sahip işletmeler oluşturmaktadır (Tablo 3).

Tablo 3. İşletmelerin Faaliyet Alan Sınırlarına Ait Bilgiler

İşletme Türü	İşletme Sayısı	İşletme Sayısı Oranı
Bölgesel	64	22%
Ulusal	54	19%
Uluslararası	169	59%
Toplam	287	100%

5.5.2. Faktör Analizi

5.5.2.1.Keşifsel Faktör Analizi

Araştırma değişkenlerinin katılımcılar tarafından ne derece ve hangi alt boyutlarda algılandığını ortaya koymak için temel bileşenler analizi ve promax rotasyon yöntemi kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır (Tablo 4). Verinin faktör analizine uygunluğunu test etmek için KMO örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testi gerçekleştirilmiştir.

Analiz sonucunda KMO değeri 0,939 ile kabul edilebilir en düşük değer olan 0,50'nin üzerinde çıkmıştır (Field, 2009). Ayrıca Bartlett küresellik testi de 0,001 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Sonuç olarak örneklemden elde edilen verinin faktör analizine uygun olduğu ortaya konulmuştur.

Tablo 4. Keşifsel Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri											α	
		F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	F 9	F 10	F 11		
Yönetim Yeteneği	1_mean	,872												0,924
	2_mean	,862												
	3_mean	,640												
	4_mean	,786												
	5_mean	,842												
	6_mean	,895												
Üretim Yeteneği	3_mean		,661										0,886	
	4_mean		,877											
	5_mean		,831											
	6_mean		,782											
	7_mean		,697											
	8_mean		,543											
Pazarlama ve Satış Yeteneği	1_mean			,565									0,865	
	2_mean			,708										
	3_mean			,873										
	4_mean			,683										
	5_mean			,726										

Faktör analizinde faktör madde yüklerinin en düşük değeri 0,5 olarak kabul edilmiştir (Hair ve diğ., 2010). Bu nedenle “uret_yet_1, uret_yet_2, loj_yet_1, loj_yet_2, OD_sis_1, OD_sis_2 ve fin_perf_1”e ait değerler söz konusu değerler altında olduğu için ölçek dışına çıkartılmışlardır. Faktör bileşeni 11 faktörlük bir yapıda oluşmuştur. Toplam açıklanan varyans %72,724’tür.

Bu faktörler sırasıyla;

- Yönetim yeteneği (6 madde),
- Üretim yeteneği (6 madde),
- Pazarlama ve satış yeteneği (5 madde),
- Bilgi sistemleri yeteneği (4 madde),
- Lojistik yeteneği (5 madde),
- Rekabetin yoğunluğu (5 madde),
- Takım yönelimi (5 madde),
- Sistem yönelimi (3 madde),
- Öğrenme yönelimi (5 madde),
- Ortak hafıza yönelimi (4 madde),
- Firma performansından (10 madde) oluşmaktadır.

Faktörlerin içsel tutarlılıklarının belirlenmesi için Cronbach's Alpha (α) değerleri hesaplanmıştır. Her bir faktöre ait soruların toplamdaki güvenilirliğini ifade eden bu değerlerin, faktörlerin içsel tutarlılığa sahip olabilmeleri için 0,7'nin üzerinde olması gerekmektedir (Field, 2009). Görüldüğü gibi araştırmaya ait tüm faktörlerin Cronbach's Alpha değerleri 0,7'nin üzerinde çıkmıştır. Bu nedenle faktörlerin gerekli görülen güvenilirlik değerlerini sağladıklarını söylemek mümkündür.

5.5.2.2.Doğrulayıcı Faktör Analizi

Keşifsel faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ölçeğin doğrulanması amacıyla 801 katılımcıdan elde edilen 287 firmaya ait birleştirilmiş veri yapısal eşitlik modellemesi tekniği baz alınarak doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizinde veri setine en uygun yöntem olması nedeniyle Maksimum Olabilirlik (Maximum Likelihood) tahmin yöntemi kullanılmış olup, bu yöntem üç temel varsayıma dayanmaktadır (Hox ve Bechger, 1998). Bunlar; örneklemin 200 veri gibi yeterli bir sayıda olması, gözlenen değişkenleri içeren ölçeğin sürekli verilerden oluşması ve verilerin normal dağılıma uygun olması varsayımlarıdır.

İlk iki şartın varlığı sağlanmış ve normal dağılım şartı için veri değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bu değerler +1 –1 arasında olduğu için (Garson, 2012) veri değişkenlerinin normal dağılıma uygun olduğu ortaya çıkmıştır.

İlgili şartlar sağlandıktan sonra doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarını içeren bilgiler Tablo 5’te gösterilmektedir. Bir faktöre ait olan maddelerin faktör yükleri ortalamasının 0,7’nin üzerinde olması istenen durumdur ve araştırmamızda yer alan faktörler için bu şart genel olarak sağlanmıştır. Düşük olan değişkenler için faktör ortalamasına ve AVE değerlerine bakılmış, AVE değerleri 0,5’in (Bagozzi ve Yi, 1988) üzerinde olduğu için her hangi bir değişkenin atılmasına gerek görülmemiştir.

Ayrıca standardize edilmiş artık kovaryanslar matrisine (standardized residual covariance) bakılarak +2, -2 aralığının dışında uç değere sahip olan değişkenler kontrol edilmiştir. Bunun sonucunda “fin_perf_6” bu değer aralığının dışında olması sebebiyle ölçek dışına çıkartılmıştır.

Tablo 5. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Maddeler	B	Düzeltilmiş B	t	P
Yönetim Yeteneği	1_mean	1	0,865		
	2_mean	1,014	0,858	19,221	***
	3_mean	1,021	0,806	17,22	***
	4_mean	0,892	0,818	17,654	***
	5_mean	0,928	0,812	17,464	***
	6_mean	0,841	0,765	15,822	***
Üretim Yeteneği	3_mean	1	0,594		
	4_mean	1,593	0,76	11,062	***
	5_mean	1,593	0,796	10,104	***
	6_mean	1,731	0,85	10,485	***
	7_mean	1,309	0,7	11,129	***
	8_mean	1,335	0,739	9,642	***
Lojistik Yeteneği	3_mean	1	0,806		
	4_mean	1,062	0,819	15,25	***
	5_mean	1,047	0,788	14,489	***
	6_mean	1,029	0,763	13,915	***
	7_mean	1,063	0,768	13,884	***
Pazarlama ve Satış Yeteneği	1_mean	1	0,687		
	2_mean	1,021	0,771	11,765	***
	3_mean	1,031	0,734	11,254	***
	4_mean	1,012	0,781	11,899	***
	5_mean	1,082	0,782	11,912	***

Bilgi Sistemleri Yeteneği	1_mean	1	0,706		
	2_mean	1,17	0,815	12,682	***
	3_mean	1,214	0,867	13,341	***
	4_mean	1,091	0,773	12,094	***
Rekabetin Yoğunluğu	1_mean	1	0,827		
	2_mean	0,984	0,838	16,61	***
	3_mean	0,897	0,801	15,562	***
	4_mean	0,969	0,824	16,208	***
	5_mean	0,924	0,78	14,991	***
Öğrenme Yönelimi	1_mean	1	0,851		
	2_mean	1,011	0,918	20,939	***
	3_mean	0,894	0,796	16,477	***
	4_mean	1,014	0,773	15,704	***
	5_mean	1,036	0,777	15,826	***
Takım Yönelimi	1_mean	1	0,78		
	2_mean	0,995	0,84	20,887	***
	3_mean	0,987	0,862	16,017	***
	4_mean	1,006	0,813	14,885	***
	5_mean	1,055	0,848	15,598	***
Ortak Hafıza Yönelimi	1_mean	1	0,742		
	2_mean	0,992	0,831	13,855	***
	3_mean	0,909	0,776	12,914	***
	4_mean	0,944	0,827	13,79	***
Sistem Yönelimi	3_mean	1	0,835		
	4_mean	0,99	0,831	16,512	***
	5_mean	1,075	0,861	17,342	***
Finansal Performans	2_mean	1	0,729		
	3_mean	1,059	0,779	16,465	***
	4_mean	1,075	0,766	12,871	***
	5_mean	0,992	0,726	12,161	***
	7_mean	1,091	0,81	13,647	***
	8_mean	1,209	0,792	13,334	***
	9_mean	1,232	0,844	14,263	***
	10_mean	1,171	0,726	12,152	***
	11_mean	1,189	0,769	12,909	***
	12_mean	1,066	0,754	12,667	***
X ² /df = 1,839 (p<0.001), GFI=0,756, TLI=0,893 CFI=0,901, PNFI=0,747, RMSEA=0,054					

Yapısal eşitlik modellemesinde, teorik modelin anlamlılığını ve geçerliliğini araştırmak için model uyum iyiliği indeksleri adı verilen değerler kullanılmaktadır. Çalışmamızda kullanacağımız model uyum iyiliği indeksleri ve bunların kabul edilebilir aralıkları (Schumacker ve Lomax, 2004) aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 6. Model Uyum İyiliği Değerleri

İNDEKS	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM
X^2/df	$1 < X^2/df < 3$	$3 < X^2/df < 5$
RMSEA	< 0.06	< 0.07
GFI	> 0.95	> 0.90
NNFI-TLI	> 0.95	> 0.90
CFI	> 0.95	> 0.90
PNFI	> 0.50 (Diğer fit değerleri 0.90 Seviyesindeyken)	

Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2004). A beginner's guide to structural equation modeling. Psychology Press.

Doğrulayıcı faktör analizi model uyum iyiliği değerleri $X^2/df = 1,839$ ($p < 0.001$), $GFI=0,756$, $TLI=0,893$ $CFI=0,901$, $PNFI=0,747$, $RMSEA=0,054$ şeklindedir. Buna göre genel olarak iyi bir model uyum seviyesinin yakalandığını söylemek mümkündür. Ancak GFI değeri kabul edilebilir değer altında çıkmıştır. Parametre sayısının çokluğu ve diğer uyum indekslerinin arzu edilen seviyede olması nedeniyle söz konusu durum makul karşılanmıştır.

Faktörlerin geçerlik ve güvenilirliklerini test etmek için AVE (Average Variance Extracted) ve CR (Composite Reliability) değerlerine bakılmıştır. Fornell ve Larcker (1981) ile Bagozzi ve Yi'ye (1988) göre faktör yapısının geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanması için AVE değerinin en az 0,5, CR'nin ise en az 0,6 olması gerekmektedir. Araştırmada kullanılan doğrulayıcı faktör analizi modelinin AVE ve CR değerlerine bakıldığında, ilgili değerlerin arzu edilen seviyelerin üzerinde olduğu görülmektedir (Tablo 7). Bu durum ölçek faktör yapısının geçerlik ve güvenilirliğe sahip olduğunu göstermiştir.

Tablo 7. Faktör Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri

Faktörler	CR	AVE
Yönetim Yeteneği	0,925	0,675
Üretim Yeteneği	0,880	0,554
Lojistik Yeteneği	0,892	0,623
Pazarlama ve Satış Yeteneği	0,866	0,565
Bilgi Sistemleri Yeteneği	0,870	0,628
Ortak Hafıza Yönelimi	0,873	0,632
Öğrenme Yönelimi	0,914	0,680
Takım Yönelimi	0,917	0,687
Sistem Yönelimi	0,880	0,710
Rekabetin Yoğunluğu	0,908	0,663
Finansal Performans	0,936	0,593

5.5.3. Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. İlgili değişkenlere ait Pearson Korelasyon katsayıları aşağıdaki tabloda (Tablo 8) yer almaktadır.

Tablo 8. Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Ort	Ss.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- Yönetim Yeteneği	3,91	0,6										
2-Üretim Yeteneği	4,08	0,51	,557***									
3-Pazarlama Satış Y.	3,88	0,54	,599***	,591***								
4-Bilg Sistemleri Y.	3,93	0,55	,566***	,537***	,558***							
5-Lojistik Yeteneği	3,85	0,56	,611***	,530***	,674***	,529***						
6-Rekabetin Yoğunluğu	3,58	0,71	,287***	,392***	,382***	,383***	,385***					
7-Takım Yönelimi	3,85	0,67	,647***	,508***	,539***	,480***	,538***	,292***				
8-Sistem Yönelimi	3,92	0,7	,581***	,467***	,524***	,435***	,499***	,219***	,711***			
9-Öğrenme Yönelimi	3,96	0,65	,592***	,537***	,546***	,433***	,491***	,225***	,679***	,707***		
10-Ortak Hafıza Yön.	3,71	0,67	,553***	,474***	,541***	,386***	,491***	,266***	,633***	,626***	,707***	
11-Firma Performansı	3,73	0,58	,454***	,421***	,497***	,406***	,451***	,385***	,479***	,441***	,472***	,457***

*** Korelasyon değerleri $p < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

İki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve kuvveti hakkında bilgi veren korelasyon katsayısı -1 ile +1 değerleri arasında değişmektedir. Korelasyon katsayısı hesaplandığında sifıra yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir

ilişkinin varlığını, -1 ve +1'e yakın değerler ise iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Ayrıca korelasyon katsayısının negatif olması değişkenler arasındaki ilişkinin ters orantılı, artı değerler olması ilişkinin doğru orantılı olduğunu göstermektedir (Durmuş ve diğ., 2013).

Yukarıdaki tablo incelendiğinde genel olarak değişkenler arasında istatistiksel olarak $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı, orta dereceli ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu söylenebilir. Tabloyu daha detaylı incelemek gerekirse; öncelikle fonksiyonel yeteneklerin firma performansı ile ayrı ayrı olan ilişkilerinde önemli farklılıklara rastlanmamıştır. Bir başka deyişle bu değerlerin birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. Yönetim yeteneği, üretim yeteneği, pazarlama ve satış yeteneği, bilgi sistemleri yeteneği ve lojistik yeteneği ile firma performansı arasındaki ilişkiler sırasıyla 0,454, 0,421, 0,497, 0,406 ve 0,451'dir. Burada firma performansı ile ilişkisi görece daha kuvvetli olan yetenek pazarlama ve satış yeteneği iken en az ilişkili olan yetenek bilgi sistemleri yeteneğidir. Ayrıca bu yeteneklerin birbirleri ile olan ilişkilerinin genel olarak orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Benzer şekilde öğrenme odaklılığın alt boyutlarının firma performansı ile ayrı ayrı olan ilişkilerinde birbirine yakın dereceli ilişkiler mevcuttur. Bu boyutların firma performansı ile ayrı ayrı ilişkileri büyüklük sırasına göre şu şekildedir; takım yönelimi 0,479, öğrenme yönelimi 0,472, ortak hafıza yönelimi 0,457 ve sistem yönelimi 0,441'dir. Bununla birlikte bu boyutlardan takım yönelimi ile sistem yönelimi arasında 0,711; öğrenme yönelimi ile ortak hafıza yönelimi arasında 0,707'lik bir değerle kuvvetli ilişkiler olduğu görülmektedir. Diğer boyutların birbirleri arasında ise orta düzeyli ilişkilerin mevcut olduğu görülmektedir.

Fonksiyonel yetenekler ile öğrenme odaklılığın alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise en yüksek ilişkilere yönetim yeteneği ile pazarlama ve satış yeteneklerinin öğrenme odaklılık boyutları ile olan ilişkilerinde ulaşılmıştır. Ek olarak rekabet yoğunluğunun diğer tüm değişkenlerle olan doğrusal ilişkilerinin pozitif yönlü fakat oldukça zayıf olduğu görülmektedir.

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının genel olarak 0,7'den küçük olması nedeniyle çoklu doğrusal bağlantılılık / multicollinearity probleminden şüphelenilmese de; bazı değerlerin 0,7'ye yakın olması, bazılarının da 0,7'den yüksek olması

nedeniyle değişkenlerin çoklu bağlantı - multicollinearity VIF değerlerine bakılarak çoklu doğrusal bağlantı probleminin olup olmadığı incelenmiştir (Tablo 9). Elde edilen tolerans değerlerinin 0,2'den büyük, VIF değerlerinin ise 5'ten küçük olması dolayısıyla çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı görülmektedir (Field, 2009).

Tablo 9. Değişkenlere Ait Çoklu Bağlantı/Multicollinearity Analizi

Değişkenler	Çoklu Bağlantı İstatistikleri	
	Tolerans	VIF
Yönetim Yeteneği	0,414	2,415
Üretim Yeteneği	0,512	1,955
Pazarlama ve Satış Yeteneği	0,406	2,464
Bilgi Sistemleri Yeteneği	0,546	1,830
Lojistik Yeteneği	0,448	2,230
Rekabetin Yoğunluğu	0,732	1,365
Takım Yönelimi	0,364	2,750
Sistem Yönelimi	0,384	2,606
Öğrenme Yönelimi	0,341	2,931
Ortak Hafıza Yönelimi	0,425	2,352
Firma Performansı	0,629	1,590

5.5.4. Hipotez Testi Sonuçları

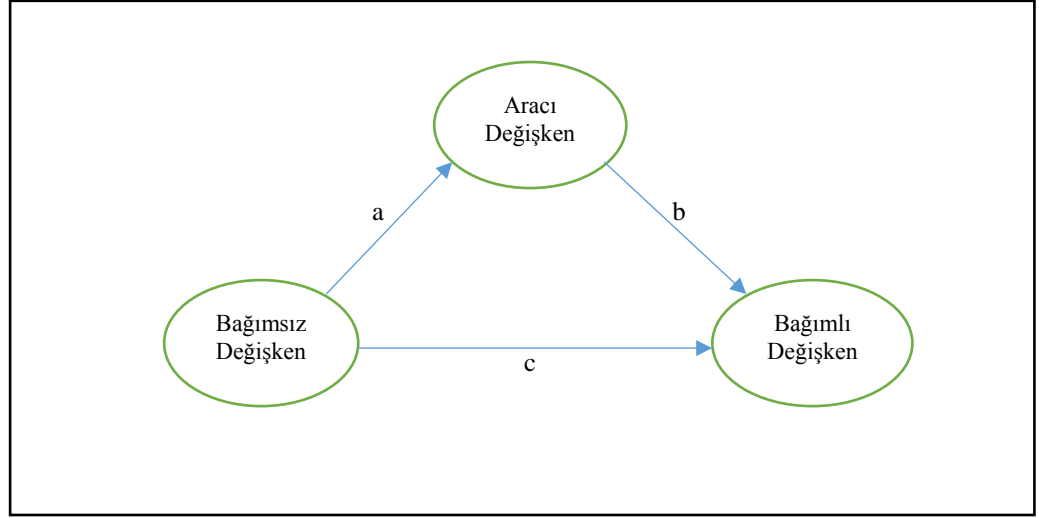
Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesi tekniği baz alınarak bir dizi path/yol analizi gerçekleştirilmiştir. Yol analizi için faktör analizleri neticesinde ortaya çıkan faktör bileşenlerine ait maddelerin aritmetik ortalamaları alınarak yeni değişkenler oluşturulmuştur. Öğrenme odaklılık değişkeni için ise kavramın alt boyutlarını oluşturan takım yönelimi, sistem yönelimi, ortak hafıza yönelimi ve öğrenme yönelimi faktörlerine ait değişkenlerden oluşan ikinci dereceden bir faktör yapısı oluşturulmuştur. Söz konusu Öğrenme Odaklılık faktörünün faktör yükleri en az 0,7 olup, AVE değeri 0,68 çıkmıştır.

5.5.4.1. Aracı Değişken Etkilerinin Test Edilmesi

Araştırmada test edilen ilk altı hipotezde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde, her biri farklı aracı değişkenlerin aracılık rolü incelenmiştir. MacKinnon ve diğ.'ne (2007) göre aracılık, araştırmacının bir değişkenin diğerini etkilemedeki sürecinin açıklanabilmesi için bir yol olarak tanımlanmaktadır (MacKinnon'dan (2007) aktaran Burmaoğlu ve diğ., 2013). Aracılık etkisi; bağımsız

değişkenin bağımlı değişkeni aracı değişken yoluyla etkilediği düşünülen ilişkilerde incelenmektedir. Sosyal bilimler alanlarında çeşitli ilişkileri incelenmesi amacıyla sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Burmaoğlu ve diğ., 2013).

Baron ve Kenny'e (1986) göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde bir değişkenin aracılık etkisinden bahsedilebilir. Aracı değişkenin dâhil edildiği bir ilişkinin grafiksel gösterimi şekil 8'de gösterildiği gibidir.



Şekil 8. Aracı Değişken İlişisinin Gösterimi

Bu ilişkide aracılık etkilerinin ölçülebilmesi için 'a' ile ifade edilen bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin ve 'b' ile gösterilen aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir. Aracılık etkilerinden bahsedebilmek için ise; aracı değişken modele dâhil edilmeden önce mevcut olan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin, aracı değişkenin modele dâhil edilmesinin ardından azalması veya etkisinin ortadan kalkması gerekmektedir. Bu durum, azalan veya ortadan kalkan bu etkinin bir kısmının aracı değişken tarafından paylaşılması olarak yorumlanabilir. Aracı değişken vasıtasıyla bu etkinin azalması kısmi aracılık, etkinin tamamen ortadan kalkması tam aracılık etkisinin olduğunu ifade etmektedir. Bir başka deyişle 'c' ile ifade edilen bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin sıfır olması aracı değişkenin baskın olduğunu, sıfıra yakın bir değer alması ise başka aracı faktörlerin de etkili olabileceğini göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986).

Hipotezlerde test edilen aracılık ilişkileri Baron ve Kenny'nin (1986) yöntemine göre incelenmiştir. Buna göre aracılık etkilerinin incelendiği ilk 6 hipotezin

her biri için dört aşamalı bir dizi regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. İlk üç modelde sırası ile

- bağımsız değişkenin aracı değişkeni,
- bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni,
- aracı değişkenin bağımlı değişkeni

Etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Dördüncü aşamada ise bağımsız değişken ile aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmiştir. Burada bağımsız değişken aracı değişkeni, aracı değişken de bağımlı değişkeni etkilerken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin bir önceki modele göre (aracı değişkenin dâhil olmadığı, Model 2) azalıp azalmadığı veya etkinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı incelenmiştir. Bu analizlerde ilişki azaldı ise kısmi aracılık etkisi, ilişki tamamen ortadan kalktı ise tam aracılık etkisinden bahsedilebilmektedir (Baron ve Kenny, 1986).

Ayrıca muhtemel aracılık etkileri Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen yöntemle göre de kontrol edilmiştir. Bu kapsamda 5000 Bootstrap örnekleme ve %95 güven aralığında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisi kontrol edilmiş ve dolaylı etki söz konusu ise aracılık ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde yönetim yeteneğinin aracılık rolünün incelendiği hipotez aşağıda gösterilmektedir.

H1: Öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde yönetim yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

İlgili hipotezin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen path/yol analizleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Regresyon tabanlı olan bu analiz dört aşamadan oluşmaktadır.

Tablo 10. Yönetim Yeteneğinin Aracılık Etkisine Ait Yol Analizi

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler					
		Yönetim Yeteneği			Firma Performansı		
MODEL 1	Öğrenme Odaklılık	Std. β	<i>t</i>	<i>p</i>			
		0,721***	13,500	0,000			
MODEL 2	Öğrenme Odaklılık				Std. β	<i>t</i>	<i>p</i>
					0,560***	9,692	0,000
MODEL 3	Yönetim Yeteneği				Std. β	<i>t</i>	<i>p</i>
					0,454***	8,617	0,000
MODEL 4		Yönetim Yeteneği			Firma Performansı		
		Std. β	<i>t</i>	<i>p</i>	Std. β	<i>t</i>	<i>p</i>
	Öğrenme Odaklılık	0,721***	13,532	0,000	0,486***	5,888	0,000
	Yönetim Yeteneği				0,103	1,351	0,177
		R ² =0,52			R ² =0,32		
(Model 4) X ² /df = 2,136 (p<0.05), GFI=0,980, TLI=0,982 CFI=0,990, PNFI=0,524, RMSEA=0,063							
Dolaylı Etki; (β =0,075; p>0,05) Bootstrap Örneklem Sayısı; 5000							
(*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)							

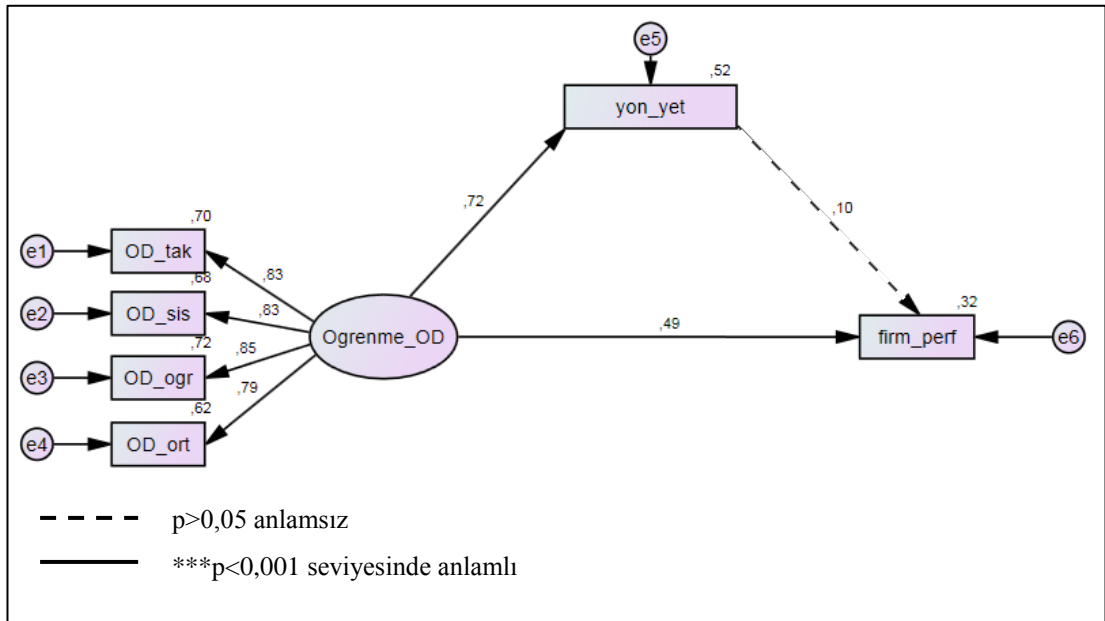
Model 1 ile ifade edilen analiz sonuçlarına göre öğrenme odaklılık yönetim yeteneğini pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir (β =0,721; p<0,001). Model 2’de gösterildiği üzere yönetim yeteneği de firma performansını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir (β =0,454; p<0,001). Aracı değişken olan yönetim yeteneği ilişkiye girmeden önce, öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinin gösterildiği Model 3’te görüldüğü gibi pozitif yönde ve anlamlıdır (β =0,560; p<0,001).

Aracı değişkenin ilişkiye dâhil edildiği Model 4’te, aracı değişken olan yönetim yeteneğinin firma performansı üzerindeki etkisi anlamlı çıkmamıştır (β =0,103; p>0,05). Bu nedenle Baron ve Kenny’e (1986) göre; öğrenme odaklılığın

firma performansı üzerindeki etkisinde yönetim yeteneğinin aracılık rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tekrar belirtmek gerekirse; yönetim yeteneğinin aracılık etkisinin olmamasının nedeni bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalmaması değildir. Çünkü görüldüğü gibi bu etki aslında azalmaktadır ($\beta=0,560 \rightarrow \beta=0,486$; $p<0,001$) fakat aracılık etkisinden bahsedebilmek için gerekli olan aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması koşulu sağlanmadığı için ($\beta=0,103$; $p>0,05$) yönetim yeteneğinin aracılık rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ek olarak dolaylı etkiler incelenerek ulaşılan sonucun da aynı neticeyi verdiği görülmektedir ($\beta=0,075$; $p>0,05$). Bu bulgular neticesinde H1 desteklenmemektedir.

Bu hipoteze ait yol analizi sonucunu gösteren şekil aşağıdadır.



Şekil 9. Yönetim Yeteneğinin Aracılık Etkisine Ait Yol Analizi

Öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde fonksiyonel yeteneklerden üretim yeteneğinin aracılık rolünü inceleyen ikinci hipotez aşağıdaki gibidir. İlgili hipotezin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen path/yol analizleri Tablo 11’de gösterilmektedir.

H₂: Öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde üretim yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

Tablo 11. Üretim Yeteneğinin Aracılık Etkisine Ait Yol Analizi

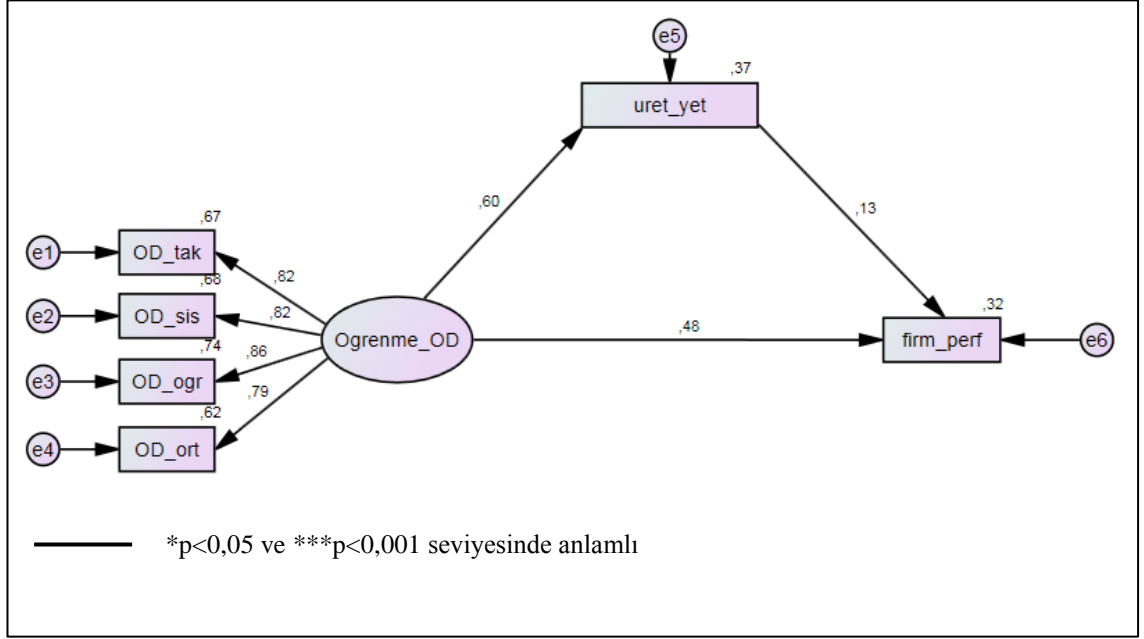
	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler					
		Üretim Yeteneği			Firma Performansı		
MODEL 1	Öğrenme Odaklılık	Std. β	<i>t</i>	<i>p</i>			
		0,605***	10,608	0,000			
MODEL 2	Öğrenme Odaklılık				Std. β	<i>t</i>	<i>p</i>
					0,560***	9,692	0,000
MODEL 3	Üretim Yeteneği				Std. β	<i>t</i>	<i>p</i>
					0,421***	7,84	0,000
MODEL 4		Üretim Yeteneği			Firma Performansı		
		Std. β	<i>t</i>	<i>p</i>	Std. β	<i>t</i>	<i>p</i>
	Öğrenme Odaklılık	0,605***	10,641	0,000	0,482***	6,824	0,000
	Üretim Yeteneği				0,129*	2,006	0,045
		R ² =0,37			R ² =0,32		
(Model 4) X ² /df = 1,659 (p>0.05), GFI=0,985, TLI=0,989 CFI=0,994, PNFI=0,525, RMSEA=0,048							
Dolaylı Etki; (β =0,078; p>0,05) Bootstrap Örnekleme Sayısı; 5000							
(*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)							

Analiz sonuçlarına göre öğrenme odaklılık üretim yeteneğini pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir (β =0,605; p<0,001). Aynı şekilde üretim yeteneği de firma performansını anlamlı ve pozitif yönlü olarak etkilemektedir (β =0,421; p<0,001).

Bu hipotezde aracı değişken olan üretim yeteneği ilişkiye dâhil edilmeden önce, Model 2’de gösterildiği gibi öğrenme odaklılığın firma performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etki vardır (β =0,560; p<0,001). Model 4’te aracı değişkenin ilişkiye dâhil edilmesiyle birlikte, üretim yeteneğinin firma performansı üzerindeki etkisinin anlamlı çıkması neticesinde (β =0,129; p<0,05); öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinin azaldığı görülmektedir (β =0,560→ β =0,482; p<0,001).

Bu nedenle öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde üretim yeteneğinin kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H2'nin desteklendiği görülmektedir.

H2 hipotezine ait yol analizi sonucunu gösteren şekil aşağıdaki gibidir.



Şekil 10. Üretim Yeteneğinin Aracılık Etkisine Ait Yol Analizi

Öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde pazarlama ve satış yeteneğinin aracılık rolünü inceleyen üçüncü hipotez aşağıdaki gibidir.

H3: Öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde pazarlama ve satış yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

Hipotezin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen yol analizleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 12. Pazarlama ve Satış Yeteneğinin Aracılık Etkisine Ait Yol Analizi

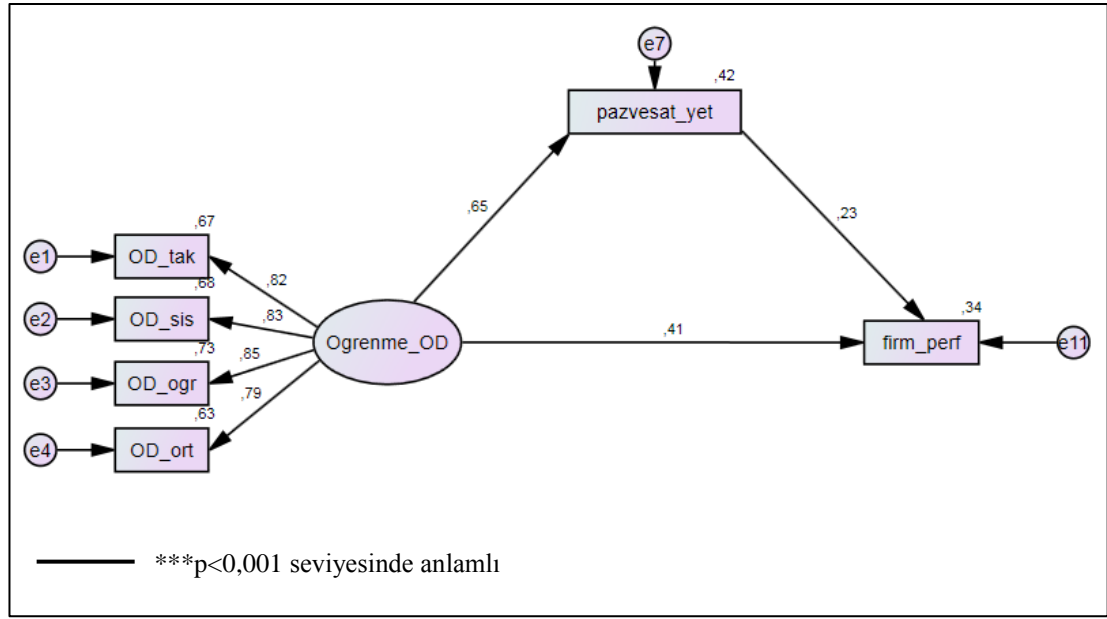
	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler					
		Pazarlama ve Satış Yeteneği			Firma Performansı		
MODEL 1	Öğrenme Odaklılık	Std. β	<i>t</i>	<i>p</i>			
		0,651***	11,605	0,000			
MODEL 2	Öğrenme Odaklılık				Std. β	<i>t</i>	<i>p</i>
					0,560***	9,692	0,000
MODEL 3	Pazarlama ve Satış Yeteneği				Std. β	<i>t</i>	<i>p</i>
					0,497***	9,695	0,000
MODEL 4		Pazarlama ve Satış Yeteneği			Firma Performansı		
		Std. β	<i>t</i>	<i>p</i>	Std. β	<i>t</i>	<i>p</i>
	Öğrenme Odaklılık	0,651***	11,639	0,000	0,410***	5,677	0,000
	Pazarlama ve Satış Yeteneği				0,230***	3,451	0,000
		R ² =0,42			R ² =0,34		
(Model 4) X ² /df = 1,501 (p>0.05), GFI=0,986, TLI=0,992 CFI=0,996, PNFI=0,526, RMSEA=0,042							
Dolaylı Etki; (β =0,150; p<0,01) Bootstrap Örneklem Sayısı; 5000							
(*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)							

Model 1’de gösterildiği üzere öğrenme odaklılık pazarlama ve satış yeteneğini pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir (β =0,651; p<0,001). Aynı şekilde pazarlama ve satış yeteneği firma performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir (β =0,497; p<0,001).

Aracı değişken ilişkiye dâhil edilmeden önce, öğrenme odaklılığın firma performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır (β =0,560; p<0,001). Model 4’te pazarlama ve satış yeteneği aracı değişken olarak ilişkiye dâhil edildiğinde, pazarlama ve satış yeteneğinin firma performansı üzerindeki etkisi anlamlı çıkmaktadır (β =0,230; p<0,001). Bununla birlikte aracı değişkenin dâhil edilmesiyle,

öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinin azaldığı görülmektedir ($\beta=0,560 \rightarrow \beta=0,410$; $p<0,001$). Benzer şekilde 5000 örneklem ve %95 güven aralığı düzeyinde dolaylı etkilerin de anlamlı çıkması ($\beta=0,150$; $p<0,01$) aynı sonucu göstermektedir. Dolayısıyla öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde pazarlama ve satış yeteneğinin kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle H3'ün desteklendiğini söylemek mümkündür.

Bu hipoteze ait yol analizi sonucunu gösteren şekil aşağıdaki gibidir.



Şekil 11. Pazarlama ve Satış Yeteneğinin Aracılık Etkisine Ait Yol Analizi

Aynı şekilde bilgi sistemleri yeteneğinin benzer etkilerini görmek amacıyla geliştirilen hipotez ve bu hipoteze ait gerçekleştirilen yol analizi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

H4: Öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde bilgi sistemleri yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

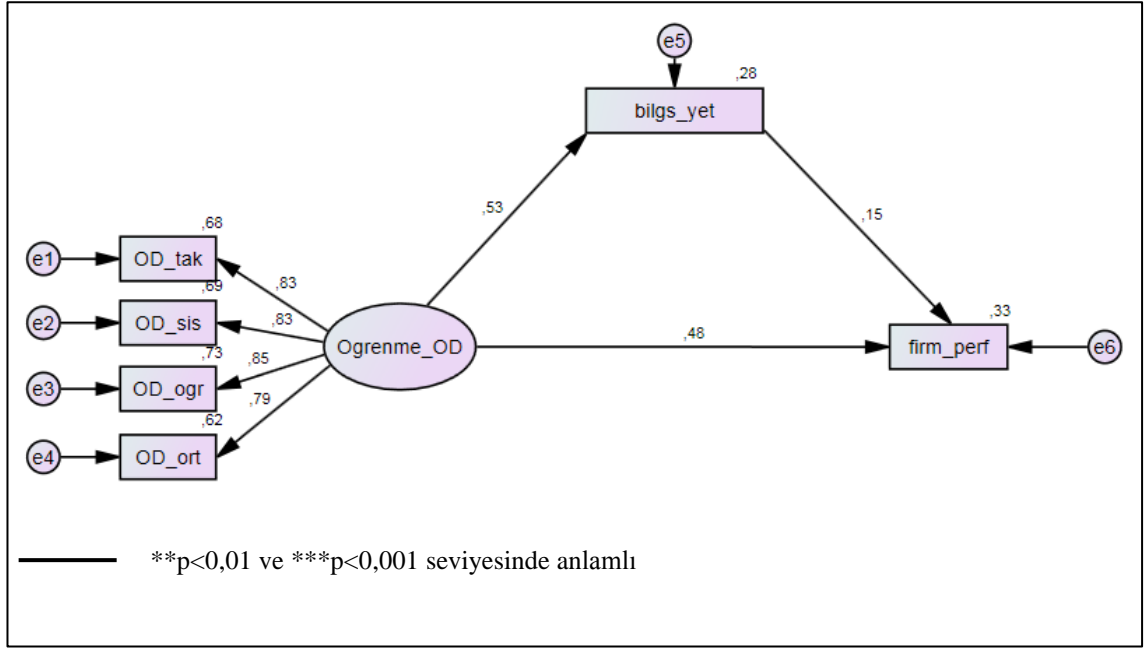
Tablo 13. Bilgi Sistemleri Yeteneğinin Aracılık Etkisine Ait Yol Analizi

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler					
		Bilgi Sistemleri Yeteneği			Firma Performansı		
MODEL 1	Öğrenme Odaklılık	Std. β	t	p			
		0,527***	9,062	0,000			
MODEL 2	Öğrenme Odaklılık				Std. β	t	p
					0,560***	9,692	0,000
MODEL 3	Bilgi Sistemleri Yeteneği				Std. β	t	p
					0,406***	7,517	0,000
MODEL 4		Bilgi Sistemleri Yeteneği			Firma Performansı		
		Std. β	t	p	Std. β	t	p
	Öğrenme Odaklılık	0,527***	9,075	0,000	0,479***	7,318	0,000
	Bilgi Sistemleri Yeteneği				0,154**	2,585	0,010
		R ² =0,28			R ² =0,33		
(Model 4) X ² /df = 1,814 (p>0.05), GFI=0,983, TLI=0,986 CFI=0,992, PNFI=0,524, RMSEA=0,053							
Dolaylı Etki; (β =0,081; p>0,05) Bootstrap Örneklem Sayısı; 5000							
(*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)							

İlk olarak öğrenme odaklılığın bilgi sistemleri yeteneği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu (β =0,527; p<0,001) ve bilgi sistemleri yeteneğinin de firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu (β =0,406; p<0,001) söylemek mümkündür.

Aracılık etkilerinin incelendiği model 4'te görüldüğü üzere, bilgi sistemleri yeteneği aracı değişken olarak modele dâhil edildiğinde, firma performansı üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır (β =0,154; p<0,01). Ek olarak bilgi sistemleri yeteneği aracı değişken olarak, öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisini azaltmaktadır (β =0,560 \rightarrow β =0,479; p<0,001). Bu durumda bilgi sistemleri yeteneğinin kısmi aracılık etkisi olduğunu, dolayısıyla H4'ün desteklendiğini söylemek mümkündür.

Aşağıdaki şekil desteklenen dördüncü hipoteze ait yol analizi sonucunu göstermektedir.



Şekil 12. Bilgi Sistemleri Yeteneğinin Aracılık Etkisine Ait Yol Analizi

Fonksiyonel yeteneklerden lojistik yeteneklerin aracılık rolünün incelendiği hipotez aşağıda gösterilmektedir.

H5: Öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde lojistik yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

Bu hipotezin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen yol analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 14. Lojistik Yeteneğinin Aracılık Etkisine Ait Yol Analizi

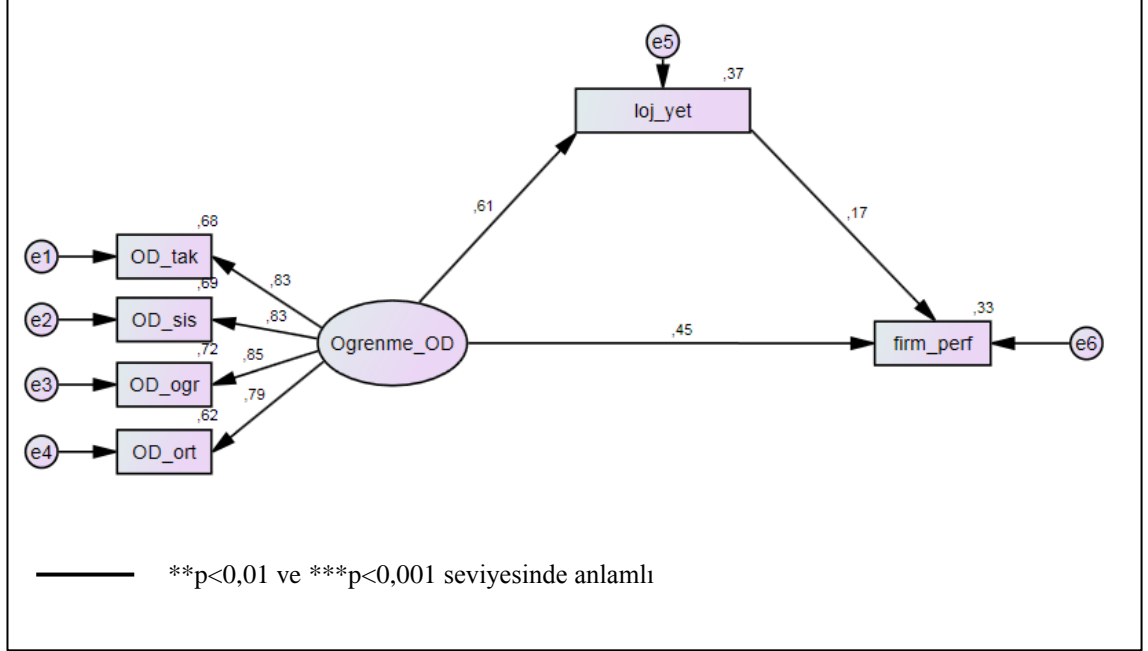
	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler					
		Lojistik Yeteneği			Firma Performansı		
MODEL 1	Öğrenme Odaklılık	Std. β	<i>t</i>	<i>p</i>			
		0,611***	10,790	0,000			
MODEL 2	Öğrenme Odaklılık				Std. β	<i>t</i>	<i>p</i>
					0,560***	9,692	0,000
MODEL 3	Lojistik Yeteneği				Std. β	<i>t</i>	<i>p</i>
					0,451***	8,557	0,000
MODEL 4	Öğrenme Odaklılık	Lojistik Yeteneği			Firma Performansı		
		Std. β	<i>t</i>	<i>p</i>	Std. β	<i>t</i>	<i>p</i>
	Lojistik Yeteneği						
		R ² =0,37			R ² =0,33		
(Model 4) X ² /df = 1,745 (p>0.05), GFI=0,984, TLI=0,987 CFI=0,993, PNFI=0,525, RMSEA=0,051							
Dolaylı Etki; (β =0,106; p<0,05) Bootstrap Örneklem Sayısı; 5000							
(*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)							

Benzer şekilde öğrenme odaklılığın lojistik yeteneği üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı (β =0,611; p<0,001), lojistik yeteneğin firma performansı üzerinde de pozitif yönlü ve anlamlı (β =0,451; p<0,001) bir ilişki çıkmaktadır.

Lojistik yeteneğin aracı değişken olarak modele dâhil edilmesi sonucunda, öncelikle lojistik yeteneğin firma performansı üzerindeki etkisi anlamlıdır (β =0,174; p<0,01). Ayrıca lojistik yeteneğin aracı değişken olarak modele eklenmesinden sonra, öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde bir azalma olduğu görülmektedir (β =0,560 \rightarrow β =0,454; p<0,001). Bu durum lojistik yeteneğin bu ilişki üzerinde kısmi aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca 5000 örneklem ve %95

güven aralığı düzeyinde dolaylı etkilerin varlığı ($\beta=0,106$; $p<0,05$) da lojistik yeteneğin aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla H5 desteklenmektedir.

Bu ilişkiyi gösteren yol analizi aşağıda gösterilmektedir.



Şekil 13. Lojistik Yeteneğinin Aracılık Etkisine Ait Yol Analizi

Fonksiyonel yeteneklerin ayrı ayrı aracılık etkilerinin incelenmesinin ardından, hepsinin tek seferde araştırmaya dâhil edilmesiyle; öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde fonksiyonel yeteneklerin aracılık etkisinin incelendiği hipotez aşağıdaki gibidir.

H₆: Öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde fonksiyonel yeteneklerin aracılık etkisi vardır.

Bu hipotezin test edildiği yol analizine ait bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 15. Fonksiyonel Yeteneklerin Aracılık Etkisine Ait Yol Analizi

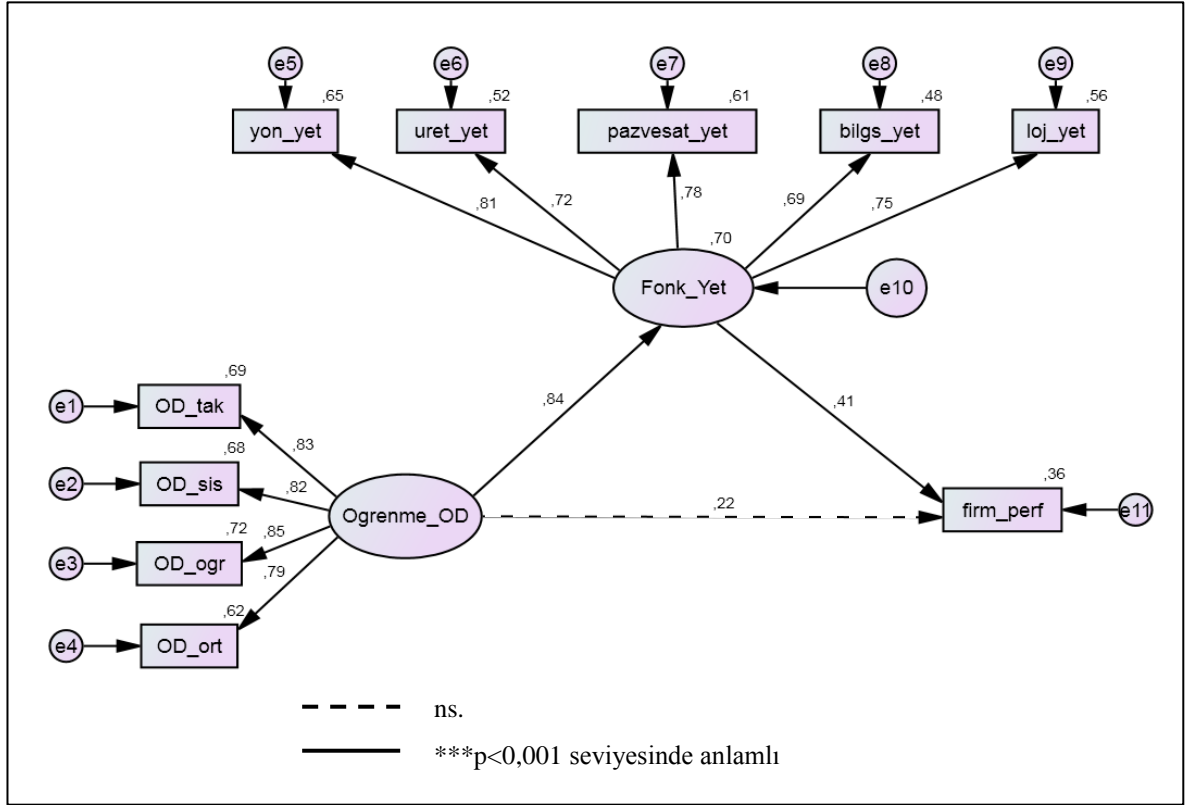
	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler					
		Fonksiyonel Yetenekler			Firma Performansı		
MODEL 1	Öğrenme Odaklılık	Std. β	t	p			
			0,839***	11,802	0,000		
MODEL 2	Öğrenme Odaklılık	Std. β	t	p			
			0,560***	9,692	0,000		
MODEL 3	Fonksiyonel Yetenekler	Std. β	t	p			
			0,593***	9,485	0,000		
MODEL 4		Fonksiyonel Yetenekler			Firma Performansı		
		Std. β	t	p	Std. β	t	p
	Öğrenme Odaklılık	0,838***	11,877	0,000	0,216	1,818	0,069
	Fonksiyonel Yetenekler				0,411***	3,352	0,000
		R ² =0,70			R ² =0,36		
(Model 4) X ² /df = 1,382 (p>0,05), GFI=0,969, TLI=0,990 CFI=0,993, PNFI=0,693, RMSEA=0,037							
Dolaylı Etki; (β =0,344; p<0,05) Bootstrap Örneklem Sayısı; 5000							
(*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)							

Bu duruma göre öğrenme odaklılık fonksiyonel yetenekler üzerinde pozitif, anlamlı ve güçlü bir etkiye sahiptir (β =0,839; p<0,001). Aynı zamanda fonksiyonel yetenekler firma performansı üzerinde pozitif yönlün ve anlamlı bir etkiye sahiptir (β =0,593; p<0,001).

Aracı değişkenin araştırmaya dâhil edilmeği zaman anlamlı olan öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinin (β =0,560; p<0,001), fonksiyonel yeteneklerin aracı değişken olarak analize dâhil edilmesinden sonra tamamen ortadan kalktığı görülmektedir (β =0,216; p>0,05). Aynı şekilde 5000 örneklem ve %95 güven

aralığı düzeyinde dolaylı etkilerin varlığı sebebiyle de aynı sonuca ulaşılmaktadır ($\beta=0,344$; $p<0,05$). Sonuç olarak bu ilişki fonksiyonel yeteneklerin tam aracılık etkisi bulunmakta ve dolayısıyla H6 desteklenmektedir.

Bu ilişkiyi gösteren model aşağıdaki gibidir:



Şekil 14. Fonksiyonel Yeteneklerin Aracılık Etkisine Ait Yol Analizi

Öğrenme odaklılığın fonksiyonel yetenekler üzerinde olan etkisi, firma performansı üzerinde olan etkisinden daha güçlüdür. Bu nedenle öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinin fonksiyonel yetenekler vasıtasıyla güçlendiğini söylemek mümkündür.

Ayrıca fonksiyonel yeteneklerin hepsinin birden araştırmaya dâhil edilmesiyle elde edilen R^2 değeri, bu yeteneklerin ayrı ayrı analize dâhil edildiklerinde elde edilen R^2 değerlerinden çok daha yüksek bir seviyededir. Dolayısıyla araştırmada kullanılan öğrenme odaklılık değişkeninin, %70 oranında fonksiyonel yetenekler tarafından açıklandığını söylemek mümkündür.

5.5.4.2.Düzenleyici Değişken Etkilerinin Test Edilmesi

Araştırmanın bu kısmında, düzenleyici değişken olarak araştırmaya dâhil edilen rekabetin yoğunluğunun bu ilişkiler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Rekabet yoğunluğu değişkenine ait elde edilen veriler, düşük rekabet yoğunluğu ve yüksek rekabet yoğunluğu olarak ikiye ayrılmıştır. Bunun için rekabet yoğunluğu verilerinin medyan değeri hesaplanmıştır. Bu değer altında kalan veriler düşük rekabet yoğunluğuna, üstünde kalan değerler de yüksek rekabet yoğunluğuna ait verileri oluşturmuştur. Böylelikle her iki grubun da eşit sayıda veriden oluşması sağlanmıştır.

Düzenleyici değişken, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya kuvvetini etkileyen bir değişkendir. Baron ve Kenny'e (1986) göre düzenleyici/moderatör değişken, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ya da kuvvetini değiştiren kalitatif (cinsiyet, ırk, sınıf... vb. gibi) ya da kantitatif (ödüllendirme seviyesi vb. gibi) bir değişkendir.

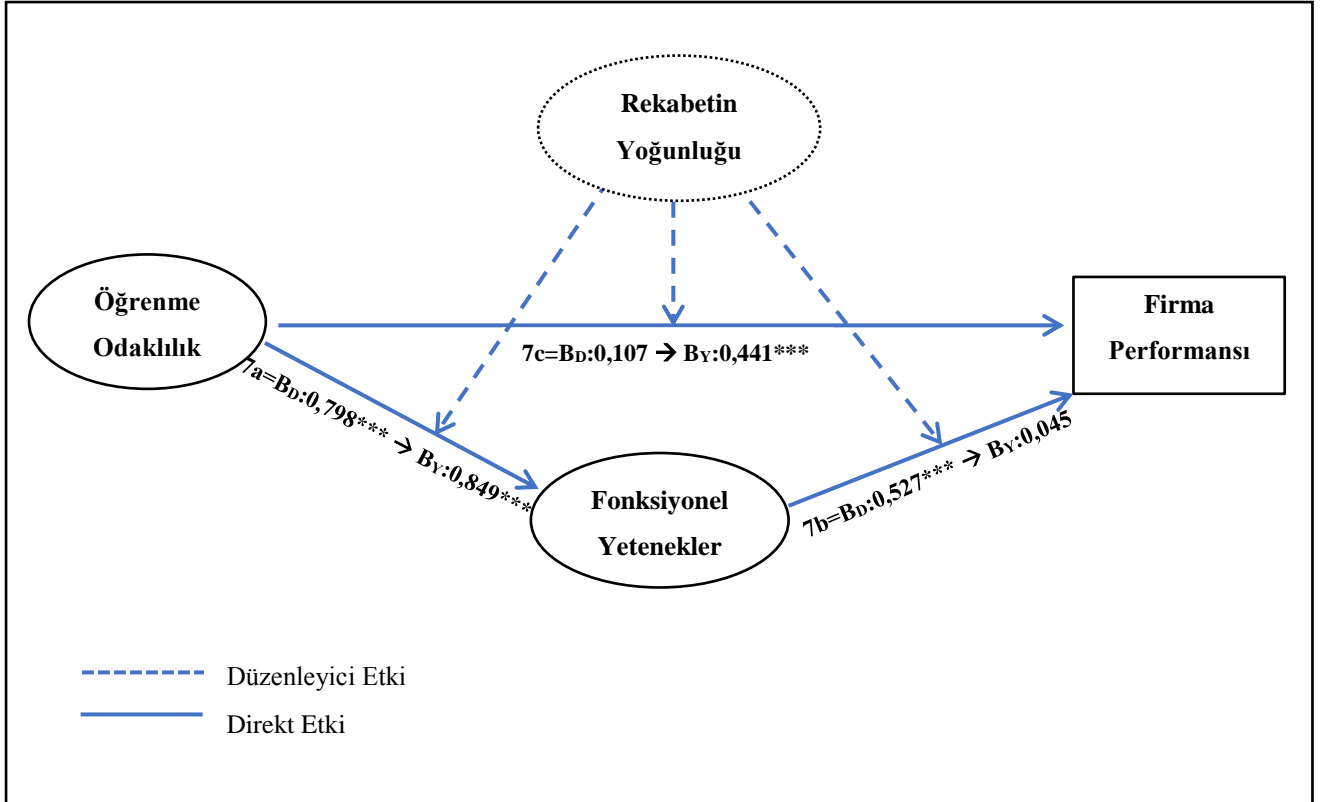
Düzenleyici etkinin varlığının istatistiksel olarak ortaya konulmasında birden çok yöntem söz konusudur. Bu çalışmada yapısal eşitlik modellemesi alt yapısı üzerinden path/yol analizi tekniği ile grup karşılaştırmaları ve ki-kare fark testi kullanılarak moderatör değişken etkisi araştırılmıştır. Bu yöntem pek çok yönetim-örgüt çalışmasında (Wagner, 2011; Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011) kullanılan, geçerliği olan bir yöntemdir.

Bu yönteme göre öncelikle düzenleyici değişken olarak incelenen rekabetin yoğunluğuna ait veriler medyan değerine göre kategorik olarak yüksek rekabet yoğunluğu ve düşük rekabet yoğunluğu olarak iki grup haline getirilmiştir. Ardından moderatör değişkeninin yüksek ve düşük olduğu durumların karşılaştırması yapılmıştır.

Moderatör değişkeninin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığına ise ki-kare fark testi yoluyla karar verilmektedir. Ki-kare fark testinin gerçekleştirilmesi için araştırmada iki aşamalı bir test uygulanmıştır. Birinci aşamada araştırma modelindeki beş farklı ilişkinin sabitlenerek incelenmesinin ardından (W1, W2..) ikinci aşamada bu ilişkiler serbest bırakılarak incelenmiştir. Birinci aşama ile ikinci aşama arasında ki-kare farklılığının test edilmesi ve istatistiki açıdan anlamlı bir farklılığın

gözlemlenmesi neticesinde düzenleyici değişken etkisinden bahsetmek mümkün olacaktır (Hair ve diğ., 2010).

Aşağıdaki şekil bu araştırmada düzenleyici değişken olarak ele alınan rekabetin yoğunluğunun, bağımsız değişken, aracı değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiler üzerindeki etkilerini göstermektedir.



Şekil 15. Rekabetin Yoğunluğunun Düzenleyici Etkisi

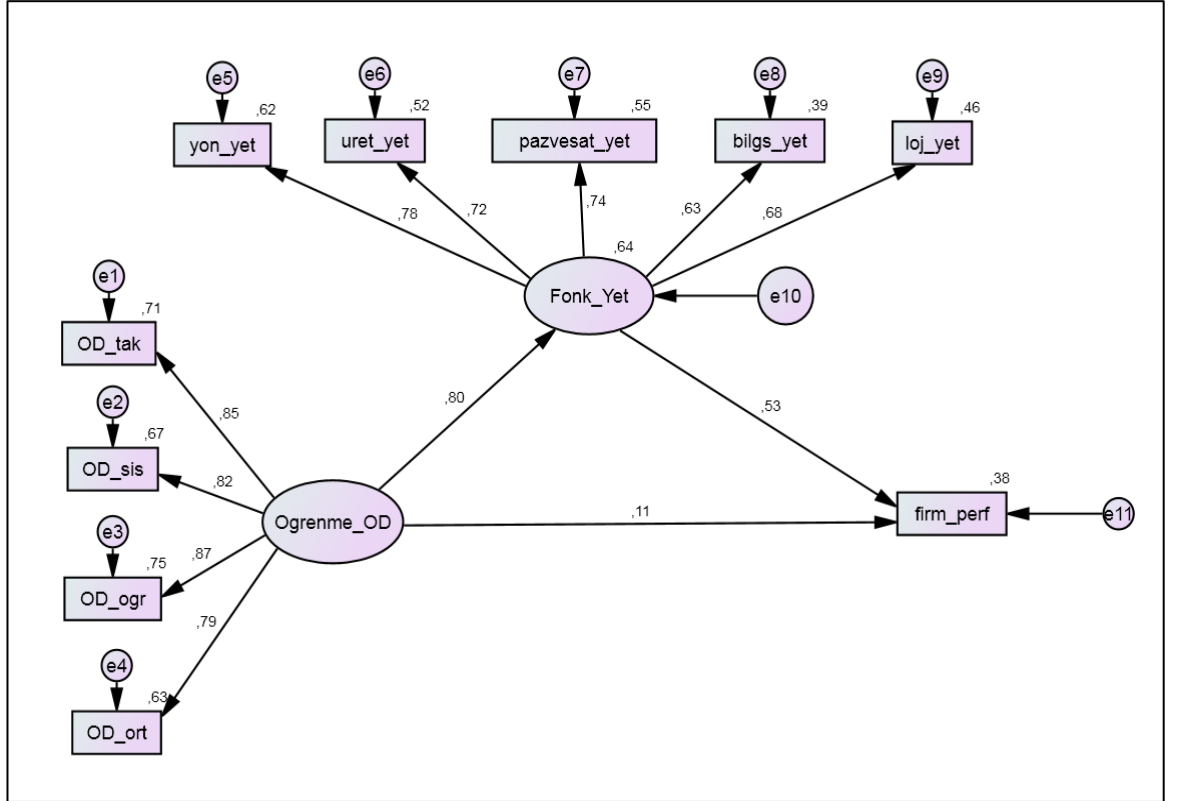
Rekabet yoğunluğunun öğrenme odaklılık, fonksiyonel yetenekler ve firma performansı arasındaki ilişkiler üzerinde düzenleyici (moderator) değişken olarak etkisinin incelendiği hipotezler ve bu hipotezlere ait yol analizleri aşağıda gösterilmektedir.

H7a: Öğrenme odaklılığın fonksiyonel yetenekler üzerindeki etkisinde rekabetin yoğunluğunun düzenleyici etkisi vardır.

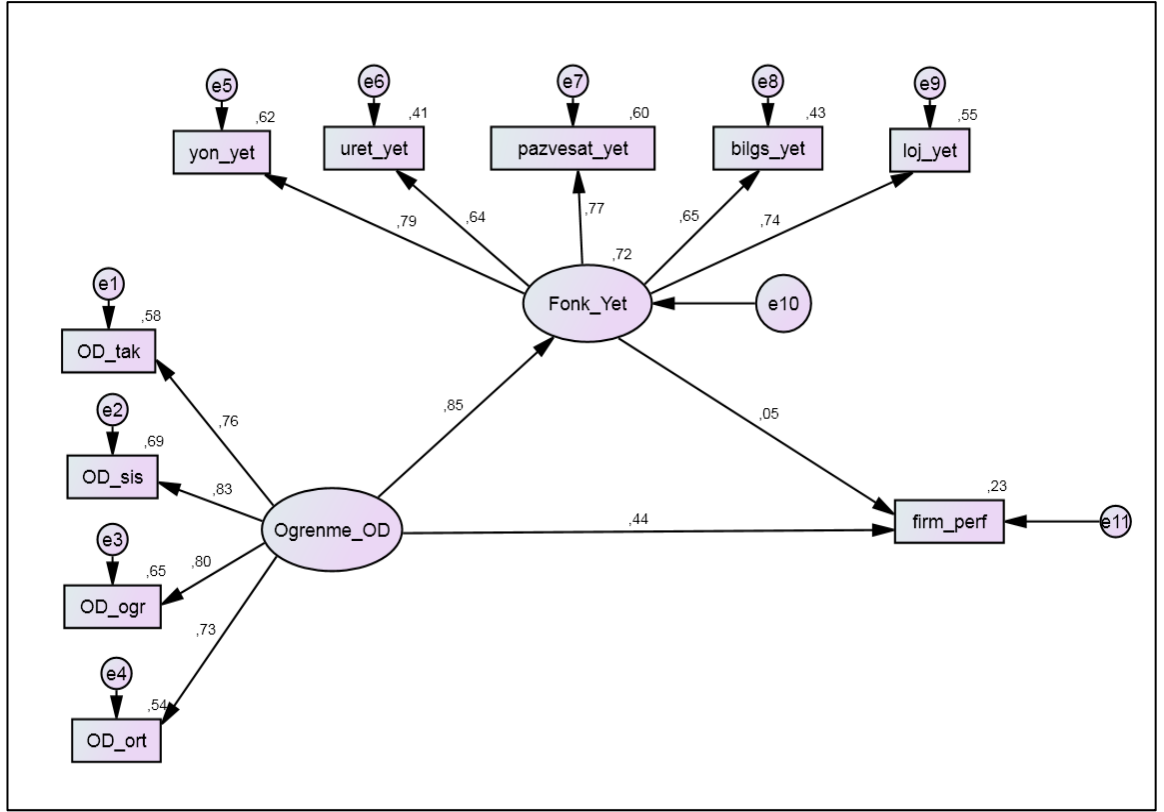
H7b: Fonksiyonel yeteneklerin firma performansı üzerindeki etkisinde rekabetin yoğunluğunun düzenleyici etkisi vardır.

H7c: Öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde rekabetin yoğunluğunun düzenleyici etkisi vardır.

Rekabetin düşük ve yüksek olmasına göre bu ilişkilerin nasıl değiştiğini gösteren şekiller aşağıda gösterilmektedir. Şekil 16 rekabet yoğunluğunun düşük olduğu durumdaki etkileri gösterirken, şekil 17 yüksek rekabet ortamlarındaki etkileri göstermektedir.



Şekil 16. Düşük Rekabet Yoğunluğuna Ait Yol Analizi



Şekil 17. Yüksek Rekabet Yoğunluğuna Ait Yol Analizi

Yukarıdaki şekillerde rekabetin yoğunluğunun etkileri ayrı ayrı gösterilirken, Tablo 16’da bu analizlere ait bilgileri tablo olarak içermektedir.

Tablo 16. Rekabetin Yoğunluğunun Düzenleyici Etkisine Ait Yol Analizi

	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Rekabet Yoğunluğu						Ki-kare Fark Testi $\Delta\chi^2$
			Düşük			Yüksek			
			Std. β	t	p	Std. β	t	p	
7a	Öğrenme Odaklılık	Fonksiyonel Yetenekler	0,798***	7,313	0,000	0,849***	7,737	0,000	8,576**
7b	Fonksiyonel Yetenekler	Firma Performansı	0,527***	3,264	0,001	0,045	0,221	0,825	4,920*
7c	Öğrenme Odaklılık	Firma Performansı	0,107	0,718	0,473	0,441*	2,155	0,031	2,298
Düzenleyici Değişken; Rekabetin Yoğunluğu									
*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001									

Bu araştırma bizlere rekabetin yoğunluk düzeyine göre bu ilişkilerin kimi zaman anlamlı, kimi zaman anlamsız, kimi zaman da bu etkiye göre şiddetlerinin değiştiğini göstermektedir. Araştırma sonucuna ait detaylı analizler aşağıda açıklanmaktadır.

'H7a: Öğrenme odaklılığın fonksiyonel yetenekler üzerindeki etkisinde rekabetin yoğunluğunun düzenleyici etkisi vardır.' hipotezine ait sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

İlk olarak öğrenme odaklılığın fonksiyonel yetenekler üzerindeki etkisinin düşük rekabet ortamında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı olduğunu söylemek mümkündür ($\beta=0,798$; $p<0,001$). Aradaki bu ilişkide rekabetin yoğunluğu yüksek iken öğrenme odaklılığın yine anlamlı ama bu sefer daha güçlü bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta=0,798 \rightarrow \beta=0,849$; $p<0,001$). Elde edilen veriler ile öğrenme odaklılığın yetenekler üzerinde olan etkisinin, yüksek rekabet koşullarında işletmeler için öneminin daha da arttığı ve zaten yüksek olan etkisini daha da güçlendirdiği görülmektedir.

Rekabetin yoğunluğunun düzenleyici etkisinden bahsedilebilmesi için ki-kare fark testine ait değerlerin anlamlı olması gerekmektedir. Görüldüğü gibi ki-kare fark testi sonucu ($\Delta\chi^2=8,576$; $p<0,01$) anlamlıdır. Dolayısıyla düşük rekabet ortamından yüksek rekabet ortamına geçildiğinde artan bu ilişki, bize rekabetin yoğunluğunun düzenleyici etkisinin varlığını göstermektedir. Bu durumda H7a hipotezinin desteklendiğini söylemek mümkündür.

'H7b: Fonksiyonel yeteneklerin firma performansı üzerindeki etkisinde rekabetin yoğunluğunun düzenleyici etkisi vardır.' hipotezine ait sonuçlar aşağıda değerlendirilmektedir.

Burada düşük rekabet ortamında anlamlı olan fonksiyonel yeteneklerin firma performansı üzerindeki etkisinin ($\beta=0,527$; $p<0,001$), yüksek rekabet ortamında anlamsız hale geldiği görülmektedir ($\beta=0,045$; $p>0,05$). Bu noktada ki-kare fark değerinin anlamlılığı önemlidir. Bu ilişki arasındaki ki-kare fark değerinin anlamlılığının ($\Delta\chi^2=4,920$; $p<0,05$) olması sonunda rekabetin yoğunluğunun düzenleyici etkisinden bahsetmek mümkündür. Dolayısıyla H7b hipotezinin desteklendiğini söylemek mümkündür.

Görüldüğü gibi fonksiyonel yetenekler firma performansını düşük rekabet ortamlarında etkilemekte, yüksek rekabet ortamlarında ise anlamlı düzeyde etkilememektedir. Dolayısıyla fonksiyonel yeteneklerin firma performansı üzerindeki

etkisi rekabet yoğunluğunun düşük olduğu durumlarda yani işletmeler üzerinde dış unsurların baskısının görece az olduğu ve işletmenin kendi içine daha fazla odaklanma fırsatı yakaladığı zaman etkili bir sonuç göstermektedir.

'H7c: Öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde rekabetin yoğunluğunun düzenleyici etkisi vardır.' hipotezine ait sonuçlar aşağıda değerlendirilmektedir.

Öncelikle rekabetin düşük olduğu durumlarda öğrenme odaklılığın firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır ($\beta=0,107$; $p>0,05$). Bununla birlikte bu durumun yüksek rekabet ortamlarında tamamen değiştiği ve öğrenme odaklılığın firma performansını anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ($\beta=0,441$; $p<0,05$). Bu aşamada düzenleyici etkinin varlığından söz edebilmek için ki-kare fark testinin anlamlılığı önemlidir. Ki-kare fark testinin anlamlı olmaması sonucunda ($\Delta\chi^2=2,298$; $p>0,05$), rekabetin yoğunluğunun bu ilişki üzerinde bir düzenleyicilik etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Yani öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisi rekabetin yoğunluğuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

6. SONUÇ

Bu araştırma ile öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde fonksiyonel yeteneklerin aracılık rolü ve rekabetin yoğunluğunun bu ilişkiler üzerindeki düzenleyici rolünün varlığının incelenmesi amaçlanmıştır. Fonksiyonel yetenekler; yönetim yeteneği, üretim yeteneği, pazarlama ve satış yeteneği, bilgi sistemleri yeteneği ve lojistik yeteneği olmak üzere beş ayrı yetenekten oluşmaktadır. Araştırmada tüm bu yeteneklerin öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisindeki aracılık etkilerinin ayrı ayrı incelenmesinin ardında, hepsinin birlikte fonksiyonel yetenekler olarak incelenmesi ilk altı hipotez ile gerçekleştirilmiştir. Üç ayrı bölümden oluşan 7. hipotez ile de bu ilişkilerin yüksek ve düşük rekabet koşullarına göre nasıl değişiklik gösterdiği analiz edilmiştir.

Bu analizleri gerçekleştirmek amacıyla 287 farklı işletme çalışan ve büyük bir çoğunluğunu orta düzey yöneticilerin oluşturduğu 801 kişiden veri toplanmıştır. %59'unun uluslararası düzeyde faaliyet gösterdiği bu işletmeler çeşitli sektörlerde üretim faaliyeti gerçekleştiren kuruluşlardır. Büyük ve orta büyüklükteki işletmelerin büyük bir çoğunluğu oluşturduğu bu örneklemden oluşan işletmeler Marmara Bölgesinde faaliyet göstermektedirler. Araştırma değişkenleri uluslararası düzeyde geçerlilik ve güvenilirliği olan ölçeklerden oluşturulmuş ve analizler için SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılmıştır.

Analizlere ilk olarak her bir maddenin diğer hangi maddelerle benzer amaca yöneldikleri için gruplaştıklarını ve bu maddelerin bu gruplara ne kuvvetle bağlandığını görmek amacıyla keşifsel faktör analizi ile başlanmıştır. Keşifsel faktör analizi ile KMO değerinin anlamlı ve 0.939 ile oldukça yüksek çıkması, bizlere elde edilen faktörlerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin olduğunu göstermiştir. Aynı zamanda Bartlett küresellik testi değerinin de anlamlı çıkması veri setinin faktör analizine uygulanabilirliğini göstermiştir. Daha sonra doğrulayıcı faktör analizi ile araştırma modelinin iyi bir uyuma sahip olduğunu görüldükten sonra değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve derecesini görebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizlerin ardından oluşturulan hipotezler test edilmiş ve sonuçlara göre desteklenen

ve desteklenmeyen hipotezlere ait detaylı bilgiler verilmiştir. Hipotez testi sonuçlarına göre desteklenen hipotezlerin işletmeler için uygulamada nasıl faydalarının olabileceğine ait yorumlar ile desteklenmeyen hipotezlere ait desteklenmeme nedenlerine ait görüşler aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

H₁ ile öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde yönetim yeteneğinin aracılık rolünün incelenmesi sonucunda, yönetim yeteneğinin bu ilişkide bir aracılık etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yeteneklere ait yapılan literatür çalışmaları kısmında da ifade edildiği gibi yönetim yeteneği önem bakımından diğer yeteneklerden ayrılmaktadır. Bir işletme içerisinde hangi stratejilerin nasıl uygulanacağı, hangi departmanların nasıl roller üstleneceği veya hangi yeteneklerin geliştirilmesinin işletme yararına olacağı vb. hakkında nihai kararlar üst yönetim kademesi tarafından verilmektedir. Dolayısıyla örgütsel hedeflerin öncelikli olması dolayısıyla örgütün tamamının ve buradan hareketle bireylerin faaliyetlerinin üst yönetim tarafından yönlendirildiğini söylemek mümkündür.

Bu nedenle işletme içerisinde öğrenme odaklılık veya belirli bir odaklılık benimsenerek kurum kültürü oluşturulması hedefleniyor ise yönetim yeteneğinin bundan etkilenen veya aracı olan bir değişken olmadığı görülmektedir. Bunun nedeni yönetim yeteneğinin bu durumdan etkilenmek yerine bu durumu etkileyecek unsurlara sahip olması olarak düşünülebilir. Çünkü bir işletmede öğrenme odaklılığın sağlıklı bir şekilde benimsenmesi için öncelikle bu yapının sağlıklı bir şekilde uygulanması için sağlam zeminleri hazırlayacak güçlü bir yönetim yeteneğine ihtiyaç olabilir.

Araştırma sonrasında elde edilen bulgular yönetim yeteneğinin aracı değişken olarak bağımlı değişken ve bağımsız değişken ile ilişkiye dâhil edilmesinin ardından, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmaması sebebiyle yönetim yeteneğinin aracılık etkisi olmadığı gözlemlenmiştir. Fakat buna rağmen yönetim yeteneğinin öğrenme odaklılığı açıklama yüzdesinin diğer yeteneklere oranla en fazla ($R^2=0.52$) olduğu da görülmektedir. Bu nedenle ilerleyen çalışmalarda bu üç değişken arasındaki ilişkide yönetim yeteneğinin bağımsız değişken, öğrenme odaklılığın da aracı değişken olarak incelenmesinin faydalı olabileceği düşünülmektedir.

H₂ hipotezi ile elde edilen bir başka bulgu; öğrenme odaklılığın firma performansını üretim yeteneği vasıtasıyla etkiliyor olmasıdır. Üretim faaliyetlerinin doğası gereği faaliyetlerde istenilen mükemmellik performansına ulaşılarak üretim hatalarının minimum düzeye indirilmesi çok fazla tekrar gerektiren faaliyetler içermektedir. Çalışanların her zaman hem istenilen hızda hem de doğru bir şekilde bu işlemleri gerçekleştirebilmeleri için gerekli tecrübelerle sahip olmaları gerekir. Belirli bir süre üretim faaliyetlerinin içinde yer almamış çalışanların işleri doğru ve hızlı bir şekilde gerçekleştirmesi mümkün olmayacaktır. Rutin hale gelmiş faaliyetlerin deneyime dönüşebilmesinin gereklilikleri ve öneminden hem yeteneklere ait kısımda hem de öğrenme odaklılık kısmında bahsedilmiştir. Öğrenme odaklılık ile bireysel olarak elde edilen bilginin kurum hafızasına dâhil edilerek ortak hafızanın oluşturulması, üretim yeteneğindeki tekrarlı faaliyetler ile paralellik göstermekte ve birbirini beslemektedir. Her iki değişkende de benzer öneme sahip benzer nitelikteki dinamiklerin varlığı da öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde üretim yeteneğinin aracılık rolünü gözler önüne sermektedir.

Pazarlama ve satış yeteneği araştırmaya dâhil edilen diğer yeteneklere göre işletme içi unsurlardan olduğu kadar işletme dışı unsurlardan da önemli derecede etkilenen, daha dinamik bir yetenektir. Bir işletmede üretilen ürünlerin işletmenin hedef kitlesi tarafından doğru bir şekilde algılanması ve değerlendirmesi, pazarlama ve satış departmanlarının bu bilgileri ne kadar doğru ve etkili bir şekilde sunduğu ile paralellik göstermektedir. **H₃** ile incelenen pazarlama ve satış yeteneğinin, öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde kısmi aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Öğrenme odaklılık işletme dışından elde edilen bilgilerin işletme içerisinde doğru kullanılması, bu bilgilerin ortak hafızaya dahil edilmesi, yeni olan bu bilgiler çerçevesinde değişiklik yapılması gereken hususların belirlenerek plan, prosedür ve hedeflerin güncellenmesi ihtiyacının belirlenmesini kolaylaştırır. Bu sayede dışarıdaki hızla ve sürekli olarak değişen dünyaya adaptasyonu sağlamaya yardımcı olarak yeniliğe uyum sağlamayı kolaylaştıran öğrenme odaklılığın bu anlamda pazarlama ve satış yetenekleri aracılığıyla firma performansını olumlu yönde etkilediğini söylemek mümkündür. Bir işletmenin rakiplerinden sıyrılarak daha yüksek pazar payları elde etmesine imkân sağlayan güçlü bir pazarlama ve satış yeteneğinin, öğrenme odaklılığın işletmenin tamamında etkili olmasına ve bu vesileyle

firma performansını olumlu yönde etkilemesine yardımcı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Araştırmada kullanılan ve aracılık etkisi olan fonksiyonel yeteneklerden, öğrenme odaklılığı açıklama yüzdesi en fazla olan yetenek pazarlama ve satış yeteneği ($R^2=0.42$) iken, en az olan yeteneğin bilgi sistemleri yeteneği ($R^2=0.28$) olduğu görülmektedir. **H4** hipotezinde elde edilen sonuçlar, öğrenme odaklılığın firma performansını bilgi sistemleri yeteneği aracılığıyla etkilediğini göstermektedir. Bilgi sistemleri yeteneği, işletmenin temel fonksiyonlarını yerine getirirken ihtiyaç duyduğu iletişim mekanizmasını yerine getirmesi nedeniyle önemlidir. Bireysel öğrenme yoluyla örgütsel öğrenmenin sağlanmasında bilgi paylaşımı anahtar bir rol oynamaktadır. Farklı uzmanlık alanlarına sahip çalışanların koordineli bir şekilde çalışması, aralarındaki uyumun sürekli olarak sağlıklı bir şekilde işlemesine bağlıdır. Bilgi sistemleri yeteneği iletişime anında imkân sağlayarak bilgi paylaşımının gerektiği anda sağlanmasına yardımcı olur. Aynı zamanda bilgi sistemlerinin temel fonksiyonlarını yerine getirirken ihtiyaç duyduğu fiziksel kaynaklar da örgütsel öğrenme için bireyler arasında sistematik iletişim sistemini sağlaması nedeniyle gerekli ve önemlidir. Sonuç olarak araştırma bulgularından elde edilen bilgiler güçlü bir bilgi sistemleri yeteneğinin yalnızca açık bilginin paylaşılmasına değil, zamanla örtük bilginin de paylaşılmasına imkân sağlaması nedeniyle; öğrenme odaklılığın firma performansını bilgi sistemleri yeteneği vasıtasıyla olumlu etkilediğini göstermektedir.

Son olarak fonksiyonel yeteneklerden lojistik yeteneğinin aracılık etkisinin incelendiği **H5** hipotezine ait sonuçlar, öğrenme odaklılığın firma performansı üzerinde lojistik yeteneğinin aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Araştırmaya dâhil edilen işletmelerin tamamı farklı sektörlerde faaliyet gösteren üretim firmalarıdır ve bu firmaların %70'ini orta ve büyük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Bu nedenle lojistik faaliyetlerinin bu işletmeler için en önemli yardımcı faaliyetlerden biri olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca bir işletmenin içerisinde bulunduğu koşulların küresellik boyutu ve işletme büyüklüğü arttıkça, lojistik yeteneklerin öneminin de o düzeyde artacağını söylemek doğru olacaktır. Çünkü günümüzde rekabet ortamının yapı taşlarının artık hız, zaman, küresellik ve kalite olduğunu söyleyebiliriz. Bu noktada işletmenin rekabet avantajı elde etmesine imkân sağlayacak güçlü lojistik yeteneklere sahip olmak öğrenme odaklılığın firma performansını artırmasındaki

unsurlardan birini oluşturmaktadır. Aynı zamanda lojistik faaliyetlerin de işletme dışı unsurlarla iletişim kurmasını gerektiren faaliyetler olması nedeniyle, faaliyetler sırasında işletme dışından yeni bilgiler elde edilmektedir. Bu bilgilerin ihtiyaçlara yönelik kullanılarak gerekirse değişikliklerin yapılması ve işletmenin değişen şartlara uyum sağlaması da öğrenme odaklılık ile sağlanmaktadır.

Her bir yeteneğin etkilerinin ayrı ayrı incelendiği ilk beş hipotezde desteklenenlere (üretim yeteneği, pazarlama ve satış yeteneği, bilgi sistemleri yeteneği ve lojistik yeteneğine) ait aracılık etkilerinin hepsi kısmi aracılık etkisidir. Yani bu yetenekler tek başlarına öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisini tamamen ortadan kaldıracak kadar etkili değildirler. Fakat 6. hipotezde yeteneklerin hepsinin birden fonksiyonel yetenekler olarak araştırmaya dâhil edilmesiyle etkilerinin daha da güçlenerek tam aracılık etkisi yarattıklarını görmekteyiz.

Öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde, fonksiyonel yeteneklerin aracılık etkisinin incelendiği **H6** hipotezinin sonuçlarına göre öğrenme odaklılık işletmenin ihtiyaç duyduğu yetenekleri elde etmesine imkân sağlayan etkili bir faktördür. Bu nedenle öğrenme odaklılık yoluyla firma performansını artırmayı hedefleyen işletmeler aynı zamanda fonksiyonel yeteneklerini geliştirmeyi de gerçekleştirirlerse istenilen sonuca daha güçlü bir şekilde ulaşırlar. Çünkü analiz sonuçlarının da gösterdiği gibi öğrenme odaklılık firma performansını fonksiyonel yetenekler aracılığıyla etkilemektedir. Sahip olunan yeteneklerin geliştirilmesiyle veya mevcut olmayan, yeni fonksiyonel yeteneklerin geliştirilerek daha üstün bir firma performansı elde etmeyi amaçlayan firmalar, aynı zamanda kurum genelinde öğrenme odaklılığı da benimsetmeye çalışmalıdırlar. Araştırma sonuçları işletmelerin bu şekilde firma performansı artırmaya yönelik hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşacaklarını göstermektedir. Fonksiyonel yeteneklerin bu ilişkide tam aracılık etkisinin olması, öğrenme odaklılığın firma performansını olumlu etkilemesinde fonksiyonel yeteneklerin hayati bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Araştırmada **H7a** olarak ifade edilen “*öğrenme odaklılığın fonksiyonel yetenekler üzerindeki etkisinde rekabetin yoğunluğunun düzenleyici etkisi vardır.*” hipotezine ait elde edilen sonuçlar neticesinde, rekabetin yoğunluğunun düzenleyici etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğrenme odaklılık bir işletme için bilginin edinimi, saklanması ve etkin kullanımına imkân sağlayarak, o işletmeye has bir öğrenme disiplini elde edilmesine imkân sağlamaktadır. Elde edilen bu öğrenme disiplini, işletme için rakipleri arasında farklılık yaratabilecek ve onlar tarafından kolayca taklit edilemeyecek yeni yetenekler geliştirmesine veya var olan potansiyeli kullanarak mevcut yeteneklerin iyileştirilmesine yardımcı olan bir etken olduğu görülmektedir.

Yüksek rekabet koşulları işletmelerin faaliyetlerinde sürdürülebilir bir etkinlik sonucu rakiplerine karşı üstünlük elde ederek rekabet avantajı elde etmelerinde zorlayıcı bir etmendir. Düşük rekabet koşulları bir dış etmen olarak işletmeleri görece daha az zorlamakta ve işletmelerin daha çok işletme içi unsurlara önem vermelerine imkân sağlamaktadır. Bu durum düşük rekabet koşullarında öğrenme odaklılığın fonksiyonel yetenekleri yüksek oranda etkilemesine açıklayıcı bir unsur olarak kabul edilebilir. Düşük rekabet koşullarında dış çevre unsurlarının baskısının az olması, öğrenme odaklılığını benimseyen işletmeler için bu disiplinin, yeteneklerini geliştirmelerine büyük oranda katkı sağlayıcı bir ortam sağladığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Öğrenme odaklılığın fonksiyonel yetenekler üzerindeki etkisinin yüksek rekabet ortamlarında daha da güçlenmesi, rekabetin yoğunluğunun güçlendirici bir düzenleyici etkisini ortaya koymaktadır. Yüksek rekabet koşullarında kurum kültürüne yerleştirilmiş bir öğrenme odaklılık yoluyla yeteneklerin geliştirilmesine daha çok ihtiyaç bulunmaktadır. Çünkü rekabetin yoğunluğunun artmasına paralel olarak işletmelerin rakiplerinden üstün pozisyonlara gelmelerine yardımcı olacak kendilerine has sahip olmaları gereken kaynaklar ve yeteneklere ait önem de artmaktadır. Yüksek rekabetin olduğu bir ortamda taklit edilmesi kolay olmayan ve farklılaşmaya imkân veren yeteneklere sahip olmadan bir işletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşması ve bulunduğu sektörde yüksek pazar payına sahip olması mümkün değildir.

H7b ile fonksiyonel yeteneklerin firma performansı üzerindeki etkisinde rekabetin yoğunluğunun düzenleyici etkisi olduğu görülmektedir. Sonuçlara göre rekabet yoğunluğunun düşük olduğu durumlarda fonksiyonel yeteneklerin firma performansı üzerindeki direkt etkileri olumlu iken; yüksek rekabet ortamlarında bu etki anlamlı değildir. İşletmeler için dış unsurların baskısının azalması genellikle

işletmelerin kurum içi fonksiyonlarının güçlendirilmesi için bir fırsat niteliğindedir. Görüldüğü gibi bu durumda fonksiyonel yetenekler firma performansını direkt olarak arttırmaktadır. Elde edilen bulgulara göre işletmelerin temel fonksiyonlarına dayalı yeteneklerinin geliştirilmesi yüksek rekabet ortamlarında da gerekli fakat tek başına yeterli olmamaktadır.

Son olarak **H7c** ile rekabetin yoğunluğunun, öğrenme odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisindeki düzenleyici etkisinin araştırıldığı son hipoteze göre, rekabetin yoğunluğunun bu ilişkide düzenleyici etkisi yoktur. Bu sonuç bizlere öğrenme odaklılığın firma performansını etkilemesinin rekabet yoğunluğunun farklılığına göre değişiklik göstermediğini göstermektedir.

Sonuç olarak öğrenme odaklılığın firma performansı üzerinde önemli bir etki yaratması; sahip olunacak güçlü bir yönetim yeteneği sayesinde yönlendirilen üretim yeteneğinin en etkin şekilde kullanılması, işletme dışı unsurlarla doğru bilgi alışverişini sağlayacak güçlü bir pazarlama ve satış yeteneğine sahip olmayı, bu bilgi alışverişine imkân sağlayacak bilgi sistemleri yeteneği ve son kullanıcıların hizmet sürecinde memnuniyetlerini yüksek derecede etkileyecek unsurlardan olan etkili lojistik faaliyetleri ile mümkün olacağı sonucunu göstermektedir.

Araştırma kısıtlarına ve bu çalışmanın gelecekte nasıl geliştirilebileceğine değinmek gerekirse; bu çalışmada yalnızca Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerden elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarının daha genel manada değerlendirilebilmesi için farklı bölgelerde faaliyet gösteren işletmelerin de araştırmaya dâhil edilmesi faydalı olabilir. Ayrıca bu çalışmada analiz edilen değişkenlerin farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerde de incelenmesi, bu sonuçların uluslararası ve kültürel dinamiklere göre değişiklik gösterip göstermeyeceğini de gösterebilir.

KAYNAKÇA

Acar, A. Z. (2008). **Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynak Tabanlı İşletme Yeteneklerinin Rolü.**

_____ (2010). Lojistik yeteneklerin, strateji-performans ilişkisi üzerindeki rolü: KOBİ'ler üzerinde bir saha araştırması. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 24(4).

Acar, A. Z. ve Zehir, C. (2008). Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması. **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 8(1).

Adner, R. ve Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. **Strategic management journal**, 24(10), 1011-1025.

Akgül, A. E., Keskin, H. ve Günsel A. (2009). **Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler.** Efil Yayınevi. 23.

Akman, G. ve Alkan, A. (2006). Tedarik Zinciri Yönetiminde Bulanık AHP yöntemi kullanılarak tedarikçilerin performansının ölçülmesi: Otomotiv Yan Sanayiinde bir uygulama. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, 5(9), 23-46.

Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N. ve Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. **International Journal of Production Research**, 52(21), 6273-6295.

Amit, R. ve Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rents. **Strategic Management Journal**, 14, 33-46.

Andersen, O. ve Kheam, L. S. (1998). Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study. **International Business Review**, 7(2), 163-184.

Ayden, C. ve Düşükcan, M. (2002). Örgütsel öğrenme kavramı ve öğrenme engellerinin giderilmesinde örgüt kültürü ve liderliğin rolü. **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, (4), 121-140.

Bacha, E. (2012). The impact of information systems on the performance of the core competence and supporting activities of a firm. **Journal of Management Development**, 31(8), 752-763.

- Bagozzi, R. P. ve Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. **Journal of the academy of marketing science**, 16(1), 74-94.
- Baker, W. E. ve Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. **Journal of the academy of marketing science**, 27(4), 411-427.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, Vol. 32(10), pp. 1231–1241.
- _____ (1991), 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', **Journal of Management**, Vol 17; s 112.
- _____ (1995). Looking inside for competitive advantage. **The Academy of Management Executive**, 9(4), 49-61.
- Barney, J. B. ve Clark, D. N. (2007). **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**, Oxford: Oxford University Press.
- Barney, J. B. ve Zajac, E. J. (1994). Competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, 15(S1), 5-9.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of personality and social psychology**, 51(6), 1173.
- Boston Consulting Group. (2012). **Marketing Capabilities for the Digital Age**. Report.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J. ve Cooper, M. B. (2002). **Supply chain logistics management** (Vol. 2). New York, NY: McGraw-Hill.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. **Human resource management journal**, 6(3), 59-75.
- Burmaoğlu, S., Polat, M. ve Meydan, C. H. (2013). **Örgütsel davranış alanında ilişkiisel analiz yöntemleri ve Türkçe yazında aracılık modeli kullanımı üzerine bir inceleme**.
- Calantone RJ, Cavusgil ST. ve Zhao Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Ind Market Manag.** 31:515–524.
- Castanias, R. P. ve Helfat, C. E. (2001). The managerial rents model: Theory and empirical analysis. **Journal of Management**, 27(6), 661-678.

- Celuch, K. G., Kasouf, C. J. ve Peruvemba, V. (2002). The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities. **Industrial marketing management**, 31(6), 545-554.
- Chaston, I. ve Mangles, T. (1997). Core capabilities as predictors of growth potential in small manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, 35(1), 47.
- Che-Ha, N., Mavondo, F. T. ve Mohd-Said, S. (2014). Performance or learning goal orientation: Implications for business performance. **Journal of Business Research**, 67(1), 2811-2820.
- Child, J. (1972). **Organization structure, environment and control – the role of strategic choice**. *Sociology* 6 (January), 1–22.
- Collis, D. J. (1991). A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry. **Strategic management journal**, 12(S1), 49-68.
- Day, G. S. (1993). *The Capabilities of Market-driven Organizations*. Cambridge, Massachusetts: **Marketing Science Institute**.
- _____ (1994). The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing** 58, 37–51.
- _____ (2011). Closing the marketing capabilities gap. **Journal of marketing**, 75(4), 183-195.
- Day, G. S. ve Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **The Journal of Marketing**, 1-20.
- Dickson, P. R. (1996). The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. **The Journal of Marketing**, 102-106.
- Dierickx, I. ve Cool, K. (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," **Management Science**, 35 (December), 1504-11.
- Drucker, Peter (2015). **Yönetim**. Çeviren: İlker Gülfidan. Optimist Yayıncılık.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2013). **Sosyal bilimlerde SPSS’le veri analizi**. Baskı, Beta Basım Yayım. İstanbul.
- Eren, E., Alpan, L., ve Erol, Y. (2005). **Temel fonksiyonel yeteneklerin firmanın yenilik ve finansal performansına etkileri**.

- Erol, Y. ve İnce, A. R. (2012). Rekabette Pozisyon Okulu Düşüncesi ve Kaynak Tabanlı Görüşün Karşılaştırılması. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 13(1), 97-114.
- Esper, T. L., Fugate, B. S. ve Davis-Sramek, B. (2007). Logistics learning capability: sustaining the competitive advantage gained through logistics leverage. **Journal of Business Logistics**, 28(2), 57-82.
- Field, A. (2009). **Discovering Statistics Using Spss** (3rd Ed.). London: Sage
- Fiol, C. ve Lyles, M. (1985). Organizational Learning. **The Academy of Management Review**, 10(4), 803-813. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258048>.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, 39-50.
- Garson, G. D. (2012). **Testing statistical assumptions**. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing.
- Garvin, D. A. (1993). Building A Learning Organization. **Harvard Business Review**, July-August: 78-91.
- _____. (1998). The processes of organization and management. **Sloan Manage Rev** 1998;33 – 50 (Summer).
- Gligor, D. M. ve Holcomb, M. C. (2014). Antecedents and consequences of integrating logistics capabilities across the supply chain. **Transportation Journal**, 53(2), 211-234.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, 33(3), 114–135.
- _____. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organizational Science** 7, 375–87.
- Güleş, H. K., & Özilhan, D. **Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim Ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi**.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate Data Analysis**. Seventh Edition Prentice Hall.
- Han, X., Hansen, E., Panwar, R., Hamner, R., & Orozco, N. (2013). Connecting market orientation, learning orientation and corporate social responsibility

- implementation: is innovativeness a mediator?. **Scandinavian Journal of Forest Research**, 28(8), 784-796.
- Hatch, M. J. ve Cunliffe, A. L. (2013). **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford university press.
- Hayes R, G. ve Pisano P. (1994). Beyond worldclass: The new manufacturing strategy [J]. **Harvard Business Review**, 72(1), pp. 77-86.
- Helfat, C.E. ve Peteraf, M.A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. **Strategic Management Journal**, 24, 997– 1010.
- Hox, J. J. ve Bechger, T. M. (1998). An introduction to structural equation modelling. **Family Science Review**, 11(354-373).
- Hult, G. T. M., Snow, C. C. ve Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. **Journal of management**, 29(3), 401-426.
- Hunt, S. D. ve Morgan, R. M. (1996). The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. **The Journal of marketing**, 107-114.
- Jiménez-Jiménez, D. ve Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of business research**, 64(4), 408-417.
- Kaleka, A. (2002). Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters. **Industrial Marketing Management**, 31(3), 273-283.
- Keskin, H., Akgün, A. E., Koçoğlu, İ. (2016). **Örgüt Teorisi**. Nobel Yayınları
- Ketchen, D.J. Jr (2004). “Research on competitive dynamics: recent accomplishments and future challenges”, **Journal of Management**, Vol. 30 No. 6, pp. 779-804.
- Kohli, A.K. ve Jaworski, B.J. (1990) Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing** 54, 1–18.
- Kor, Y. Y. ve Mahoney, J. T. (2000). ‘Penrose’s resource-based approach: the process and product of research creativity’. **Journal of Management Studies**, 37,1,109–39.
- Korkmaz, M., Germir, H. N., Şahbudak, E., Şen, E., Gürkan, A. ve Kuzucuoğlu, A. H. (2015). **Stres Performans Verimlilik**. Çatı Yayınları. İstanbul.

- Kumar, N. (2013). Internationalisation of Indian knowledge-intensive service firms: Learning as an antecedent to entrepreneurial orientation. **Asian Business & Management**, 12(5), 503-523.
- Lahiri, S. ve Kedia, B. L. (2009). The effects of internal resources and partnership quality on firm performance: An examination of Indian BPO providers. **Journal of International Management**, 15: 209-224.
- Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. **Information & Management**, 38(5), 323-335.
- Leavitt, B. ve March, J.G. (1988). Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, 14, 319–340.
- Liu, S. S., Luo, X. ve Shi, Y. Z. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study. **International Journal of Research in Marketing**, 19(4), 367-382.
- March, James, G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning, **Organization Science**, 2 (1), 71-87.
- Martelo, S., Barroso, C. ve Cepeda, G. (2013). The use of organizational capabilities to increase customer value. **Journal of Business Research**, 66(10), 2042-2050.
- Martins, L. L. Ve Kambil, A. (1999). Looking back and thinking ahead: effects of prior success on managers' interpretations of new information technologies. **Academy of Management Journal**, 42 (6), 652–661.
- Mathews, J.A. (2002), “a Resource-Based View of Schumpeterian Economic Dynamics”, **Journal of Evolutionary Economics**, Springer Verlag, Sydney.
- Ma, S.H. ve Shen, W. (2005). “Studies on facts of business logistics capability and their interactions,” **Logistics Technology**, no.4, pp. 5-9.
- Mentzer, J. T. ve Williams, L. R. (2001). The role of logistics leverage in marketing strategy. **Journal of Marketing Channels**, 8(3-4), 29-47.
- Mithas, S., Ramasubbu, N., & Sambamurthy, V. (2011). How Information Management Capability Influences Firm Performance. **MIS Quarterly**, 35(1), 237-256.
- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. **Journal of marketing**, 68(1), 90-108.

- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. **Strategic Management Journal**, 30(8), 909-920.
- Moustaghfir, K., & Schiuma, G. (2013). Knowledge, learning, and innovation research and perspectives. **Journal of Knowledge Management**, 17(4), 495-510.
- Mroz, R. P. (1998). Unifying marketing: the synchronous marketing process. **Ind Mark Management** 1998;27:257 – 79.
- Myers, M. B., Griffith, D. A., Daugherty, P. J. ve Lusch, R. F. (2004). Maximizing the human capital equation in logistics: education, experience, and skills. **Journal of Business Logistics**, 25(1), 211-232.
- Nelson, Richard R. ve Sidney G. Winter (1982). **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Belknap Press/Harvard University Press: Cambridge.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. **Strategic management journal**, 28(2), 121-146.
- Ngo, L. V. ve O'Cass, A. (2009). Creating value offerings via operant resource-based capabilities. **Industrial Marketing Management**, 38(1), 45-59.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization science**, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. (1995). **The knowledge-creating company**.
- Noruzy, A., Dalfard, V., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. **International Journal Of Advanced Manufacturing Technology**, 64(5-8), 1073-1085. doi:10.1007/s00170-012-4038-y
- O'keeffe, M., Mavondo, F., Schroder, B. (1998). "The Resource-Advantage Theory of Competition: Implications For Australian Agribusiness", **Monash University, Agribusiness Perspective Papers** Vol 2, 1-13, Agribusiness Association of Australia.
- Penrose, E. T. (1959). **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic management journal**, 14(3), 179-191.

- Pitelis, C. (2002). 'On the garden of Edith'. In Pitelis, C. (Ed.), *The Growth of the Firm: The Legacy of Edith Penrose*. New York: **Oxford University Press**, 1–15.
- Porter, M. E. (1980). **Competitive Strategies: Techniques For Analyzing Industries And Competitors**. The Free Press, New York.
- _____. (1985). **Competitive Advantage-Creating And Sustaining Superior Performance**. The Free Press, New York.
- _____. (1998). **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**, With a new introduction, The Free Press, New York.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. **Behavior research methods**, 40(3), 879-891.
- Resmi Gazete. (2012). **Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik**.
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm>
- Ries, A. ve Trout, J. (1997). Karışık Bir Dünyada Odaklanmak", Der: R. Gibson, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, ss. 161-173, Sabah Yayınları, İstanbul
- Rindova, V. P. ve Kotha, S. (2001). Continuous morphing: Competing through dynamic capabilities, form, and function. **Academy of Management Journal**, 44, 1263–1278. (p. 1274).
- Robey, D., Boudreau, M. C., & Rose, G. M. (2000). Information technology and organizational learning: a review and assessment of research. **Accounting, Management and Information Technologies**, 10(2), 125-155.
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A. ve Zoltners, A. A. (2005). Sales and marketing integration: a proposed framework. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 25(2), 113-122.
- Rumelt, R. P. (1984). Toward a strategic theory of the firm. **Competitive Strategic Management** (Ed. R.B. Land), Prentice-Hall, Eaglewood Cliffs, NJ.
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2004). **A beginner's guide to structural equation modeling**. Psychology Press.
- Senge, P. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. Random House, New York.

- Shamsie, J., Martin, X. ve Miller, D. (2009). "In with the old, in with the new: capabilities, strategies, and performance among the Hollywood Studios", **Strategic Management Journal**, Vol. 30 No. 13, pp. 1440-1452.
- Shang, K. C. ve Marlow, P. B. (2005). Logistics capability and performance in Taiwan's major manufacturing firms. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 41(3), 217-234.
- Simon, H. A. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning, **Organization Science**, 2 (1), pp.125-134.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. **Journal of the academy of Marketing Science**, 25(4), 305-318.
- Skinner, W. (1969), "Manufacturing--missing link in corporate strategy", **Harvard Business Review**, May/Jun, Vol. 47 Issue 3, ss.136-145.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. **The Journal of marketing**, 63-74.
- Spanos, Y. E. ve Lioukas, S. (2001). 'An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective', **Strategic Management Journal**, Vol 22; 907-934.
- Teece, David J. (2009). **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D. ve Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and corporate change**, 3(3), 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, 509-533.
- Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. **Industrial Marketing Management**, 41(7), 1058-1070.
- Ulrich, D. (1989). "Gaining Strategic and Organizational Capability in a Turbulent Business Environment", **The Academy of Management Executive**, Vol. III (2), pp. 115-122.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Basım Yayım.

- Vorhies, D. W. (1998). An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness, **Journal of Strategic Marketing**, 6:1, 3-23, Doi:10.1080/096525498346676
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. **Journal of marketing**, 69(1), 80-94.
- Wagner, M. (2011). Corporate performance implications of extended stakeholder management: New insights on mediation and moderation effects. **Ecological Economics**, 70(5), 942-950.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. **Academy of Management Review**, 16 (1), 57–91.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, 5(2), 171-180.
- Winter, S.G. (1986). ‘The research program of the behavioral theory of the firm: Orthodox critique and evolutionary perspective’. **Handbook of Behavioral Economics**, JAI Press, pp.151-188.
- _____. (2000). The Satisficing Principle in Capability Learning. **Strategic Management Journal**. 21(10-11): 981-996.
- Wright, P. M. ve McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of management**, 18(2), 295-320.
- Xu, L., ve S. Wang. (2012). “Empirical Research on Construct of Chain Store Logistics Capability System.” **I-Business** 4 (1): 10–17.
- Zahra, Shaker A., Neubaum, Donald O. ve El-Hagrassy, Galal M. (2002). **Competitive Analysis And New Venture Performance: Understanding The Impact Of Strategic Uncertainty And Venture Origin, Entrepreneurship Theory And Practice**, Fall 2002, Pp.1-28.
- Zehir, C., Yıldız, H., Köle, M. ve Başar, D. (2016). Superior Organizational Performance through SHRM Implications, Mediating Effect of Management Capability: an Implementation on Islamic Banking. **12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016**.
- Zoltners, A. (2004). **Sales and marketing interface**. Sales Force Summit, University of Houston, Texas, May.

ÖZ GEÇMİŞ

1990 doğumlu olan Hacer Yıldız Öztürk, ilk ve orta öğretimini Mardin/Midyat'ta tamamlamıştır. Lise eğitimine Kartal Anadolu İmam Hatip Lisesi'nde başlamış, Birikim Koleji'nde tamamlamıştır. Özyeğin Üniversitesi İngilizce İşletme bölümünü burslu olarak kazanan Öztürk 'Onur Öğrencisi' olarak mezun olmuştur. Eğitim hayatı boyunca farklı sektörlerde gerçekleştirdiği staj ve çalışmalardan sonra araştırma görevlisi olarak atanarak, Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'nde yüksek lisansa başlamıştır. Yüksek lisans eğitimi sırasında üç uluslararası bildirisi yayımlanmıştır. Ayrıca Yıldız Teknik Üniversitesi bünyesinde gerçekleştirilmiş en büyük projelerden olan "Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Görev Alanları İş Süreçlerinde Araştırma, Geliştirme ve İyileştirme Projesi"nde 2015 yılı içerisinde araştırmacı olarak görev almıştır. Evli olan Öztürk iyi derecede İngilizce bilmektedir.