

ÖĞRENME EĞİLİMİ-İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ: İNOVASYON STRATEJİSİ VE FORMEL YAPININ ROLÜ

Özlem YAŞAR UĞURLU*, Mehmet TEKİNKUŞ** ve Sibel AYAS***

Özet

Bu araştırma, öğrenme eğilimi ve işletme performansı arasındaki ilişkide, inovasyon stratejisinin aracı etkisini, formel yapının da, inovasyon stratejisi ve işletme performansı arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmaktadır. Araştırmanın örneklemini Gaziantep'te faaliyet gösteren ve Gaziantep Sanayi Odası'ndan 2012 yılı verilerine göre AR-GE ve inovasyon dalında ödül alan 30 işletmenin üst, orta ve alt kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma anketinden elde edilen sonuçlar, inovasyon stratejisinin öğrenme eğiliminin tüm boyutları ile işletme performansı arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte araştırma sonuçlarına göre, formel yapının, inovasyon stratejisi ve işletme performansı arasındaki ilişkisi üzerine ılımlaştırıcı bir etkisi olmadığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğrenme eğilimi, inovasyon stratejisi, işletme performansı, formel yapı

The Relationship between Learning Orientation-Business Performance: The Role of Innovation Strategy and Formal Structure

Abstract

This study aims to investigate the effect of employees' learning tendencies on business performance by mediating role of innovation strategy, and the effect of innovation strategy on business performance by the moderating role of formal structure. As a data collection tool, questionnaire has been used. The sample of the research has consisted of top, middle and lower level managers of 30 organizations which have been rewarded in the field of innovation and R&D according to the data provided by Gaziantep Chamber of Industry. Results have shown that innovation strategy has a mediating effect on the relationship between employees' learning tendencies and business performance. Besides, it has been found that formal structure does not have a moderating role on the relationship between innovation strategy and business performance

Keywords: learning orientation, innovation strategy, business performance, formal structure

* Yrd. Doç. Dr., Gaziantep Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Gaziantep, vasar@gantep.edu.tr.

** Doç. Dr., Gaziantep Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Gaziantep Üniversitesi, tekinkus@gantep.edu.tr.

*** Arş. Gör., Gaziantep Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Gaziantep Üniversitesi, sibelayas@gantep.edu.tr.

GİRİŞ

Son yıllarda inovasyon, örgütlerin yeni pazarlara girerek pazar payını artırmayı, işletmeye rekabet avantajı kazandırmayı amaçlayan stratejilerinin temel araçlarından birisi olmuştur. Örgütlerin inovasyonu başarılı bir şekilde yönetebilmeleri birtakım unsurlara bağlıdır. Örgütsel öğrenmeyi sağlayan yapı ve yönetim anlayışı, inovasyon sürecini etkileyen en önemli faktörler arasında sayılmaktadır (Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002; Huang ve Yang, 2011). Argyris ve Schön (1996), bir örgütün hataları ortaya çıkarma ve düzeltme yeteneğini örgütsel öğrenme olarak tanımlamıştır. Örgütsel öğrenme, örgütlerin kaynaklarını etkin kullanmasını, temel yetkinliklerini ve becerilerini geliştirmelerini sağlayarak inovasyon kapasitesini artırmaktadır (Alegre ve Chiva, 2008; Calantone vd., 2002). Literatürde öğrenme eğilimi stratejik yenilenmeyi sağlamanın en temel araçlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Crossan ve Berdrow, 2003). Bu bağlamda örgütsel öğrenme eğilimi ile etkili inovasyon stratejileri geliştirmek arasında doğrusal bir ilişki olduğu ileri sürülebilir. Etkili bir inovasyon stratejisine sahip olan işletmelerin rekabet avantajı elde ederek işletme performansını arttırdığı literatürde ampirik araştırmalarla da ortaya konmuştur (Li ve Atuahene-Gima, 2001; Terziovski, 2010).

Literatüre bakıldığında örgütsel yapının, inovasyon sürecinin başarısı ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkileyen bir başka önemli değişken olarak incelendiği dikkati çekmektedir (Damanpour, 1991; Oskarsson, 2003). Ancak örgütsel yapının türü ve inovasyon-işletme performansı arasındaki ilişki hakkında ortak bir bulgunun varlığına rastlanmamaktadır (Johnson vd., 1997; Menguc ve Auh, 2009; Zahra ve George, 2002; Nayır ve Tamm, 2010).

Bu çerçevede bu araştırmanın amacı, inovasyon stratejisinin, öğrenme eğilimi ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracı etkisini ölçmek, bununla birlikte formel yapının inovasyon stratejisi ve işletme performansı arasındaki ilişkide ılımlatıcı bir etkisi olup olmadığını analiz etmektir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmaktadır. Araştırma anketi, örgütsel öğrenme eğilimi ölçeği (Calantone vd. 2002; Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente, ve Vale-Cabrera, 2005), inovasyon stratejisi ölçeği (Terziovski, 2010), işletme performansı ölçeği (Terziovski, 2010), formel yapı ölçeği (Terziovski, 2010) ve demografik sorulardan oluşmaktadır.

Araştırmanın evrenini Gaziantep'te faaliyet gösteren ve Gaziantep Sanayi Odası'ndan 2012 yılı verilerine göre AR-GE ve inovasyon dalında ödül alan işletmeler oluşturmaktadır. Bu araştırma literatürde ele alınan inovasyon-performans ilişkisine farklı bir açıdan yaklaşmakta, inovasyon stratejisini aracı değişken olarak ele alarak işletmelerin örgütsel öğrenme eğilimi ve performansı arasındaki ilişkiyi irdelemektedir. Öte yandan örgüt yapısı-inovasyon ve işletme performansı ilişkisi tartışmalarına katkıda bulunmaktadır. Bu çerçevede literatürde bu alanda yapılan çalışmaların oldukça az olması ve ortaya çıkacak sonuçların

araştırmacıları yeni araştırma alanlarına yönlendirmesi bakımından katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma evreninin Gaziantep gibi girişimci özellikleri ve işletme performansları yüksek olan bir üretim merkezi olmasının sonuçlar açısından dikkat çekici olduğu ileri sürülebilir.

I. ÖĞRENME EĞİLİMİ

Örgütsel öğrenme, çok boyutlu kompleks bir kavramdır ve örgütsel öğrenme yeteneğinin farklı biçimlerini tanımlayan bir takım özellikler vardır (Dibella, Nevis ve Goulde, 1996:41). Öğrenmeyi kolaylaştıran bağlamsal değişkenleri analiz eden, normatif literatür içinde yer alan bazı çalışmalar, öğrenme yeteneği terimini kullanarak öğrenme yeteneği oluşturma ve yayma sürecine atıfta bulunmaktadır (Jerez-Gomez vd., 2005:280). Normatif literatüre göre belli koşullar veya özellikler yerine getirildiğinde öğrenme teşvik edilir ve öğrenmeye yön verilir. Bu özellikler öğrenme kapasitesini belirler. Literatür incelendiğinde birçok araştırmacının örgütsel öğrenme kapasitesini arttırmak için birtakım koşullar ileri sürdüğü dikkati çekmektedir (McGill ve Slocum, 1992; Ulrich, Jick ve VonGlinow, 1993; Garvin, 1993; Goh ve Richards, 1997; Jerez-Gomez vd., 2005). Örneğin McGill (1992), öğrenme eğilimi boyutlarını açıklık, sistem düşüncesi, yaratıcılık, kişisel etkinlik ve empati olarak ele almıştır. Garvin (1993) ise sistematik problem çözme, deney, geçmiş deneyimlerden öğrenme, diğerlerinden öğrenme ve bilgiyi transfer etme unsurlarını öğrenmeyi artıran temel aktiviteler olarak görmektedir. Goh ve Richards (1997) ise öğrenme için gerekli koşulları amaç ve misyon açıklığı, liderin bağlılığı ve personel güçlendirme, deneme ve ödül, bilginin transferi, takım çalışması ve grup olarak problem çözme boyutları altında sıralamıştır.

Bu araştırmada örgütlerin öğrenme eğilimini ölçmek üzere Jerez- Gomez vd.'nin (2005) öne sürdüğü dört boyut kullanılmaktadır: öğrenmeye bağlılık, sistem görüşü, yeni fikirlere açıklık ve deneme, bilgi transferi. Öğrenme eğilimi boyutlarının ilki olan öğrenmeye bağlılık, öğrenme kapasitesini geliştirmek ve uzun dönemli amaçlara ulaşmak için yönetimin ve çalışanların öğrenmeyi merkezi bir unsur olarak görmesine vurgu yapmaktadır (Garvin, 1993:82; Ulrich vd., 1993:61). Öğrenme eğilimi boyutlarının ikincisi olan sistem görüşü, örgüt üyelerinin ortak bir kimlik etrafında toplanmasına ve örgütteki her bir bireyin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine nasıl katkıda bulunduğunu anlamasına yardımcı olmaktadır (Goh ve Richards, 1997: 578). Üçüncü boyut olan yeni fikirlere açıklık ve deneme, örgütün birçok yeni fikir yaratma ve farklı görüş açılarının açığa çıkmasına imkân verme yeteneğidir (Singh, 2006: 37).

Örgütün yeni fikirlere açık olması beraberinde problemlere, farklı yöntem ve prosedürlere dayalı yeni çözümler araştırmayı ve geliştirmeyi getirmektedir. Örgütte deneme ya da tecrübe etme davranışının yerleşmesi, risk almayı ve yaratıcılığı destekleyen bir örgüt kültürüne ihtiyaç duymaktadır (Alegre ve Chiva,

2008:317). Son olarak bilgi transferi boyutu, değişik biçimlerle elde edilen bilginin, değişim ve paylaşımının örgüt içinde gerçekleşmesini ifade etmektedir. Bilgi transferi, öğrenme sürecinin kapsamlılığı üzerinde önemli bir role sahiptir (Huber, 1991: 91). Bu nedenle örgütün bilginin bireyden, takım ya da gruplara, takımdan ve gruplardan da tüm örgüte yayılmasını sağlayacak sistem ve süreçleri uygulaması gerekmektedir (Jerez-Gomez vd., 2005:283).

II. İNOVASYON STRATEJİSİ

İnovasyon kavramı yeni bir ürünün ya da sürecin pazarlama aşamasında yer alan teknik, tasarım, üretim, yönetim ve ticari etkinlikler olarak tanımlanmaktadır (Freeman, 1982:23). Rekabetin yoğun olduğu iş çevrelerinde bir örgütün inovasyon çabalarını devam ettirebilme ve inovatif kalabilme yeteneği, büyümesi ve hayatta kalabilmesi için önemlidir. Üretim örgütlerinde inovasyon stratejisi, inovasyon başarısının temel bir unsuru olarak görülmektedir (Gary, 2005). İnovasyon stratejisi, kurumun stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için şirket kaynaklarının farklı inovasyon çeşitlerine aktarılmasını sağlayan, daha önceden belirlenmiş fonksiyonel planlar olarak tanımlanmaktadır (Katz vd., 2010). İnovasyon stratejisi, bir firmanın performansını arttırmak ve işletme stratejilerini uygulamak için inovasyonu ne kadar ve ne şekilde kullanmaya yöneldiği ile ilgilidir (Gilbert, 1994: 17). Strecker'e göre (2009), örgütün inovasyonları ile ilgili aldığı stratejik kararların bütünüdür. İnovasyon stratejisi, firmanın inovasyon hedeflerini gerçekleştirmede kaynaklarını nasıl kullanması gerektiği ile ilgili firmalara yol gösterir ve böylece değer yaratarak rekabet avantajı sağlar (Dodgson vd., 2008: 44). Bu bağlamda, inovasyon stratejisi işletme performansını etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilebilir. Literatürde yapılan araştırmalar da inovasyon stratejisi ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Motohashi, 1998; Clercq vd., 2008; Morgan ve Benthon, 2008; Guan vd., 2009).

III. FORMEL YAPI

Örgütsel yapı, örgüt üyeleri arasındaki iletişim yoğunluğu, davranışsal kalıplara yön verme, karar alma mekanizmaları aracılığıyla yeni fikirlerin etkin ve etkili bir biçimde yürütülmesini sağlayarak inovasyon sürecini şekillendirebilir (Zheng vd., 2009:3). Örgütsel yapı türleri ile ilgili olarak literatür incelendiğinde Burns ve Stalker'ın (1961) mekanik-organik örgüt ayrımının araştırmacılar tarafından sıkça kullanıldığı dikkati çekmektedir. Organik örgüt, esnek, informal, bireylere duruma göre yetkinin verildiği örgütleri tanımlarken; mekanik örgüt biçimselleşmenin ağır bastığı, esnek olmayan sınırları belli, formel bir örgüt yapısını tanımlamaktadır (Damanpour, 1991; Oskarsson, 2003).

Nayır ve Tamm (2010:372), işletmenin yaptığı inovasyon türüne göre örgütsel yapının etkisinin değişeceğini öne sürmektedir. Yazarlara göre inovatif ürün geliştirmek belirli disiplin içinde belirli problem çözme aşamalarından geçerek ortaya çıkmaktadır. Örgütün bu süreçte karşılaştığı bilinmezliklere karşı kontrol sağlayabilmesi için örgütte belli örgütsel ve teknolojik mekanizmaların kurulması gerekmektedir. Bu anlamda merkezi karar alma, yazılı kurallar ve normlar gibi özelliklere sahip olan formelleşme derecesi yüksek örgütlerde inovasyon düzeyinin daha yüksek olacağı ileri sürülmektedir.

Mengüç ve Auh (2009) ise radikal ve yavaş ilerleyen inovasyon süreçlerinin farklı örgütsel yapılara ihtiyaç duyduğunu belirtmekte; radikal inovasyon için informel örgüt yapısını, yavaş ilerleyen inovasyon için formel örgüt yapısının daha iyi bir performans sağlayacağını öne sürmektedir.

IV. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE KAVRAMSAL MODELİ

Yeni bilgi edinme ve edinilen bilgiyi mevcut bilgi ile farklı yöntemleri kullanarak bütünleştirebilme yeteneğine sahip olan bir örgüt, inovasyon ve üretim süreci açısından iyi bir performans gösterecektir. Bir başka deyişle, örgütte örgütsel öğrenme eğilimi geliştikçe inovasyon yapabilme yeteneği de artmaktadır (Hsu ve Fang, 2008:5; Ussahawanitchakit, 2008:3). Değişime karşı hızlı cevap verebilen ve inovasyona uyum stratejisine sahip olan örgütler kendi iş alanları ile ilgili yeni fikirleri ve fırsatları fark etmede daha iyi bir konumda olacaktır. Bu örgütler sürekli olarak piyasayı yeni ürünler, hizmetler ve teknolojiler açısından araştırarak yeni fırsatlar ve ürün geliştirmeye odaklanacaktır (Spacapan ve Bastic, 2007:536-537). Bununla birlikte öğrenme eğilimi inovasyon takımlarının problem çözme becerisini artırarak yeni bilgi üretme ve bilgiyi dönüştürebilmelerini sağlayacaktır (Morgan ve Benthon, 2008). Böylelikle örgütlerin belirsizlikleri etkin ve etkili yönetebilmeleri ve uygun inovasyon stratejileri geliştirmeleri mümkün olacaktır (Donaldson, 2001; Oke, Walumbwa ve Myers, 2012). Başarılı bir inovasyon stratejisi ise işletme performansını olumlu yönde etkileyecektir (Motohashi, 1998; Clercq vd., 2008; Morgan ve Benthon, 2008; Guan vd., 2009). Dolayısıyla inovasyon stratejisi, öğrenme eğilimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkileyen önemli bir değişkendir. Bu bağlamda;

Hipotez 1: İnovasyon stratejisinin, öğrenmeye bağlılık ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

Hipotez 2: İnovasyon stratejisinin, sistem görüşü ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

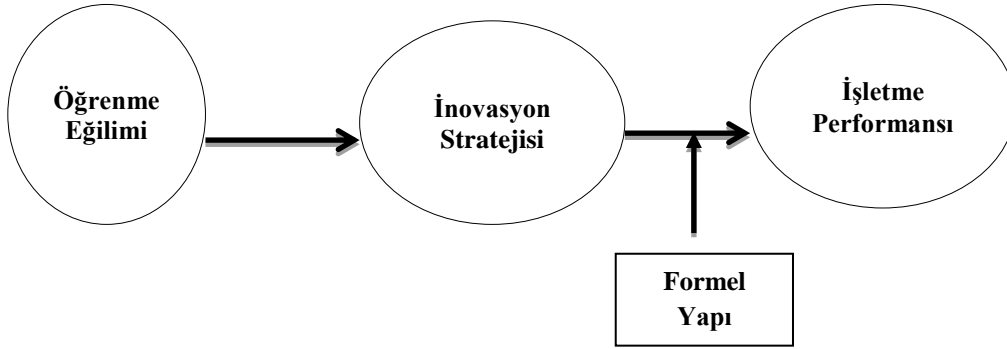
Hipotez 3: İnovasyon stratejisinin, yeni fikirlere açıklık ve deneme değişkeni ile işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

Hipotez 4: İnovasyon stratejisinin, bilgi transferi ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

Zahra ve George (2002:194), esnek örgüt yapısının fikirlerin değişimi için uygun olduğunu, ancak sosyal ağlar üzerinden gerçekleştirilen informal bir paylaşım yerine bir koordinatör gözetiminde gerçekleştirilen formal bir sosyal bütünleşmenin daha etkin olacağını ileri sürmektedir. Formal bir sosyal bütünleşme, firma içinde bilginin dağıtımını kolaylaştırdığı gibi yorumları toplama ve eğilimleri tanımlamayı da kolaylaştırabilir. Görevin başarılması için oluşturulan kurumsallaşmış kurallar, politikalar ve rutinler inovasyon sürecinde daha yüksek başarı sağlayabilir (Menguc ve Auh, 2009:3). Bu bağlamda;

Hipotez 5: Formel yapının, inovasyon stratejisi ve işletme performansı arasındaki ilişkide ılımlayıcı etkisi vardır.

Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli



V. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE KAPSAMI

Bu araştırmanın amacı, inovasyon stratejisinin, öğrenme eğilimi ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracı etkisini ve formel yapının inovasyon stratejisi-işletme performansı arasındaki ilişkide ılımlayıcı etkisini ölçmektir. Araştırmanın evrenini Gaziantep'te faaliyet gösteren ve Gaziantep Sanayi Odası'ndan 2012 yılı verilerine göre AR-GE ve inovasyon dalında ödül alan işletmelerin alt, orta ve üst kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler literatürde yaygın olarak kullanılan, güvenilirliği ve geçerliği test edilmiş ölçeklerdir. Anket formunun oluşturulmasında örgütsel öğrenme eğilimi ölçeği (Calantone vd., 2002; Jerez-Gomez vd., 2005), inovasyon stratejisi ölçeği, formel yapı ve işletme performansı ölçeği (Terziovski, 2010) kullanılmıştır. Anket soruları 8 adet çoktan seçmeli, 40 adet 5'li Likert ölçekli olmak üzere toplam 48 tanedir. Likert ölçekli

sorular inovasyon stratejisi, formel yapı, işletme performansı boyutlarından ve öğrenme eğilimi alt boyutları olan öğrenmeye bağlılık, sistem görüşü, yeni fikirlere açıklık ve deneme, bilgi transferinden oluşmaktadır.

Araştırma evrenine ulaşmak için Gaziantep Sanayi Odası'ndan randevu alınarak 2012 yılı AR-GE ve inovasyon dalında ödül alan işletmelerin listesi ve iletişim bilgileri alınmıştır. Listelenen 42 firma ile telefon ya da mail yolu ile randevu alınmış, ancak 30 firma randevu talebine olumlu yanıt vermiştir. Anket, 30 firmanın üst, orta ve alt kademe yöneticilerine randevu alınarak ya yüz yüze ya da anket formu bırakılıp tekrar alınmak suretiyle uygulanmıştır. Ayrıca iş yoğunluğu nedeniyle anket online hazırlanarak yöneticilerin cevaplama oranı artırılmaya çalışılmıştır. İşletmelerin alt, orta ve üst kademe yöneticilerinden elde edilen toplam anket sayısı 127'dir.

Anketten elde edilen veriler SPSS17.0 programı ile istatistiksel açıdan değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Öğrenme eğilimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı,90; inovasyon stratejisi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ,82; formel yapı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ,81; işletme performansı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise ,88'dir. Bryman ve Bell'e (2007) göre, 0.70 ve üzerinde olan α değerleri güvenilir olarak kabul edilebilir.

Ölçeklerin geçerlik analizleri faktör analizi ile yapılmıştır. Öğrenme eğilimine ilişkin alt boyutları belirlemek amacıyla, ankette yer alan ilgili toplam 16 adet değişkene temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen 4 faktör (öğrenmeye bağlılık, sistem görüşü, yeni fikirlere açıklık ve deneme, bilgi transferi) toplam varyansın %65,75'ini açıklamaktadır. Bu oranın literatürde %50'nin altında olmaması istenmektedir(Altunışık vd., 2005). Araştırma bulgularına betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü 0,895 düzeyindedir. Araştırma bulgularından anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi(Barlett's Test of Sphericity; 951,091; $p<,000$) yeterli düzeydedir. Araştırmada kullanılan ölçek için K.M.O.'nun 0,70'dan yüksek olması ve küresellik testinin anlamlılık düzeyinin de 0,000 olması, örneklem yeterliliğinin ve araştırma bulgularından anlamlı faktörler elde edilebileceğini göstermektedir (Altunışık vd., 2005; Naktiyok, 2004).

Faktörlerin güvenilirliğini gösteren cronbach alpha değerleri 0,71 ile 0,85 arasında değişmektedir. Bu oranlar literatürde önerilen kabul edilebilirlik düzeyler civarındadır. İnovasyon stratejisi ölçeği geçerlik analizi sonuçları; K.M.O.:0,835'dir ve Barlett's Test of Sphericity; 374,014; $p<,000$ anlamlıdır. Elde edilen tek faktör toplam varyansın %57,761'ini açıklamaktadır. Formel yapı ölçeği geçerlik analizi sonucunda K.M.O.: 0,830; Barlett's Test of Sphericity; 275,889; $p<,000$ anlamlıdır. Elde edilen tek faktör toplam varyansın %63,220'sini açıklamaktadır.

VI. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

Araştırma verilerinin analiz edilmesi sonucunda katılımcıların yaş ortalamasının 39,2 olduğu ve 25 ile 61 arasında değiştiği saptanmıştır. Katılımcıların % 82,8' i (106) erkek ve %16,4'ü (21) kadınlardan oluşmaktadır. % 1,6'sı ilköğretim, %22'si lise, %60,6'sı lisans, %15,7' si lisansüstü eğitim görmüştür. Çalışanların %28'i üst düzey yönetici, %61.5' i orta düzey yönetici ve %10,5'i alt düzey yöneticilerdir. Araştırmaya katılan işletmelerin hepsi aile işletmesi niteliğindedir ve ortalama faaliyet yılı 18'dir. Araştırma sonuçlarına göre işletmeler tekstil (%32), plastik (%51), makine (%7) ve gıda (%10) olmak üzere dört temel sektörde toplanmışlardır.

Tablo 1. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Değerleri (n=127)

Değişkenler	Ort.	S.	1	2	3	4	5	6	7
1.Performans	3,93	0.66	(,88)						
2.İnovasyon Stratejisi	4,00	0.57	.34**	(.82)					
3.Öğrenmeye Bağlılık	3,83	0.66	.42**	.36**	(.79)				
4.Sistem Görüşü	3,65	0.87	.29**	.41**	.50**	(.85)			
5.Açıklık ve deneme	3,85	0.62	.41**	.51**	.63**	.61**	(.71)		
6.Bilgi Transferi	3,97	0.67	.47**	.39**	.57**	.62**	.73**	(.77)	
7. Formel Yapı	3,72	0.62	.52**	.52**	.60**	.67**	.75**	.82**	(.81)

**p<0.01, Güvenirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

Tablo 1'de araştırma kapsamındaki işletmelerin öğrenme eğilimi boyutları, inovasyon stratejisi, formel yapı ve performansa ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablodaki verilere göre inovasyon stratejisi ve işletme performansı algısı oldukça iyi düzeydedir. Öğrenme eğilimi boyutları bakımından en yüksek ortalamanın bilgi transferi değişkenine ait olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin formel bir örgüt yapısına sahip olduğu söylenebilir.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini ortaya koyduktan sonra geliştirilen hipotezleri test etmek, aracı değişkenin (inovasyon stratejisi) bağımlı değişken (işletme performansı) ve bağımsız değişken

(öğrenme eğilimi boyutları) ilişkisi üzerindeki etkisini ölçmek için Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği prosedür uygulanarak hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu prosedüre göre, 3 şartın yerine getirilmesi gerekmektedir. İlki, bağımsız değişkenin aracı değişkeni anlamlı olarak etkilemesi; ikincisi, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olması gereğidir. Yerine getirilmesi gereken üçüncü şart ise, aracı değişken ve bağımsız değişken birlikte analize dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır. Bu etkinin tamamen ortadan kalkması güçlü ve tek aracı değişken olduğuna, sıfır olmaması ise, başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir. Buna ek olarak, aracı değişken aracılığıyla, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı ve indirekt bir ilişki olup olmadığı SOBEL testiyle ölçülecektir (Sobel, 1982).

Tablo 2. Aracılık Testi için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımsız Değişken: Öğrenmeye Bağlılık)

	Beta	Standart Hata	t	p
Adım 1: İnovasyon Stratejisi				
Öğrenmeye Bağlılık	0.36	0.07	4.35	.00
Adım 2: İşletme performansı				
Öğrenmeye Bağlılık	0.42	0.08	5.17	.00
Adım 3: İşletme performansı				
Öğrenmeye Bağlılık	0.33	0.08	3.98	.00
İnovasyon Stratejisi	0.22	0.10	2.61	.01

Tablo 2'deki sonuçlara göre inovasyon stratejisinin öğrenmeye bağlılık ve işletme performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırma hipotezi 1 desteklenmiştir (β : 0,22; $p < 0,01$). Aynı zamanda Sobel testinde aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir ($z=3.39$, $p=0.000$).

Tablo 3. Aracılık Tesit için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları
(Bağımsız Değişken: Sistem Görüşü)

	Beta	Standart Hata	t	p
Adım 1: İnovasyon Stratejisi				
Sistem Görüşü	0.41	0.05	5.07	.00
Adım 2: İşletme performansı				
Sistem Görüşü	0.29	0.06	3.50	.00
Adım 3: İşletme performansı				
Sistem Yaklaşımı	0.18	0.07	2.07	.04
İnovasyon Görüşü	0.26	0.10	2.94	.00

Tablo 3'deki sonuçlara göre inovasyon stratejisinin sistem yaklaşımı ve işletme performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu görülmektedir. Araştırma hipotezi 2 desteklenmiştir (β : 0,26; $p < 0,01$). Aynı zamanda Sobel testide aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir ($z=3.43$, $p=0.000$)

Tablo 4. Aracılık Tesit için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları
(Bağımsız Değişken: Yeni Fikirlerle Açıklık ve Deneme)

	Beta	Standart Hata	t	p
Adım 1: İnovasyon Stratejisi				
Açıklık ve Deneme	0.51	0.07	6.71	.00
Adım 2: İşletme performansı				
Açıklık ve Deneme	0.41	0.08	5.03	.00
Adım 3: İşletme performansı				
Açıklık ve Deneme	0.31	0.10	3.35	.00
İnovasyon Stratejisi	0.18	0.11	1.94	.04

Tablo 4'deki sonuçlara göre inovasyon stratejisinin yeni fikirlere açıklık ve deneme ile işletme performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu görülmektedir. Araştırma hipotezi 3 desteklenmiştir (β : 0,18; $p < 0,05$). Aynı zamanda Sobel testide aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir ($z=3.70$, $p=0.000$)

Tablo 5. Aracılık Tesit için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımsız Değişken: Bilgi Transferi)

	Beta	Standart Hata	t	p
Adım 1: İnovasyon Stratejisi				
Bilgi Transferi	0.39	0.06	4.86	.00
Adım 2: İşletme performansı				
Bilgi Transferi	0.47	0.07	6.01	.00
Adım 3: İşletme performansı				
Bilgi Transferi	0.39	0.08	4.71	.00
İnovasyon Stratejisi	0.18	0.09	2.20	.02

Tablo 5'deki sonuçlara göre inovasyon stratejisinin bilgi transferi ile işletme performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu dikkati çekmektedir. Bu bağlamda araştırma hipotezi 4 desteklenmiştir (β : 0,18; $p < 0,05$). Aynı zamanda Sobel testinde aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir ($z=3.45$, $p=0.000$).

Tablo 6. Formel Yapının İnovasyon Stratejisi ile Performans Arasındaki İlişkide İlimlaştırıcı Etkisi

	R ²	Adj R ²	ΔR^2	β
Step 1:				
İnovasyon Stratejisi	.289	.265	.289	.091
Formel Yapı				.48**
Step 2: Etkileşim terimi (İnovasyon Stratejisi X Formel Yapı)				
	.293	.264	.004	-.06

* $P < 0.05$ ** $p < 0.01$

Tablo 6'da yer alan analizlere bakıldığında, formel yapının inovasyon stratejisi ile performans arasındaki ilişkide ilimlaştırıcı etkisi olmadığı görülmektedir. İlimlaştırıcı etkiyi ölçen etkileşim teriminin betası anlamsız çıkmıştır. Dolayısıyla hipotez 5 red edilmiştir.

DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Araştırma verilerinin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgular araştırma hipotezlerinin büyük ölçüde desteklendiğini göstermektedir. Bu bağlamda inovasyon stratejisinin, öğrenme eğilimi ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğunu söylenebilir. Bu çerçevede araştırmadan elde edilen sonuçlar literatür ile paraleldir (Guan, vd., 2009; Terziovski, 2010). Literatürde, işletmenin sürdürülebilir başarı elde etmesinde inovasyon stratejisinin oldukça büyük rol oynadığına dair bir görüş birliği vardır (Richard, vd., 2003; O'Regan vd., 2005; Cooper ve Edgett, 2010).

Örgütlerin uyguladığı inovasyon stratejisi, iç ve dış çevredeki belirsizliklerle mücadele etmeyi sağlayarak, çevreye uyumu kolaylaştırmakta (Oke vd., 2012) ve rakiplerine karşı örgütün performans artış düzeyini korumasına etki etmektedir (Li ve Atuahene-Gima, 2001). Araştırma sonuçlarının da desteklediği gibi bir örgütte öğrenme eğiliminin var olması etkili inovasyon stratejilerinin geliştirilmesini (Morgan ve Benthon, 2008) ve geliştirilen stratejilerden pozitif çıktılar elde edilmesini sağlamaktadır (Clerq, 2008; Guan vd., 2009). Örgütlerin, örgütsel öğrenmeyi temel bir strateji olarak benimsemesi, örgüt içinde öğrenmeyi kolaylaştıran yapı ve süreçler geliştirmesine (Garvin, 1993), örgüt üyelerinin ortak bir kimlik etrafında toplanmasına, fonksiyonlar arası işbirliğinin geliştirilmesine (Goh ve Richards, 1997) olanak sağlar. Aynı zamanda örgüt içinde tüm paydaşlardan gelen fikirlerin değerlendirilmesi, çözüm odaklı, risk almayı ve yaratıcılığı destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulması (Singh, 2006), örgüt içinde bilginin dolaşımının sistem ve süreçlerle desteklenmesi, örgütsel öğrenme yeteneğinin gelişmesini sağlayacaktır (Jerez-Gomez, 2005). Araştırma örnekleminde yer alan işletmelerin aile işletmesi niteliğinde olmasının, örgüt içi informal iletişimin daha rahat sağlanmasına ve çift yönlü bilgi akışının hızlı bir şekilde gerçekleşmesine yol açtığı düşünülmektedir.

Araştırmada, “formel yapının inovasyon stratejisi-işletme performansı arasındaki ilişkide ılımlayıcı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmemiştir. Literatürde inovasyon-performans ve yapı ilişkisi üzerinde tam olarak bir fikir birliği olduğu söylenemez. Kimi araştırmacılar esnek örgüt yapısı ile inovasyon sürecinin daha başarılı olacağını ileri sürmekte (Damanpour, 1991; Johnson vd., 1997; Oskarsson, 2003), kimileri ise standartlaştırılmış politikalar ve rutinlerle inovasyonun daha hızlı bir şekilde gerçekleşeceğini ifade etmekte (Zahra ve George, 2002; Nayır ve Tamm, 2010), kimileri de (Mengüç ve Auh, 2009) inovasyon türüne göre örgütsel yapının belirlenmesi gereğine dikkat çekmektedir. Nitekim bu araştırmadan elde edilen bulgular da formel yapının inovasyon-performans ilişkisi üzerinde ılımlayıcı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymuştur. Araştırma örnekleminin özellikleri dikkate alındığında, bu durumun nedeni olarak araştırmaya katılan şirketlerin tamamının aile işletmesi olması ve formel yapının gerçekten işlerlik kazanmamış olması ileri sürülebilir.

Sonuç olarak, günümüzün sürekli değişen çevre, pazar ve rekabet koşullarına uyum sağlayabilecek ve performans artışını sürekli kılacak başarılı inovasyon stratejileri geliştirebilmek için örgütsel öğrenme kritik bir öneme sahiptir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, işletmeler için inovasyon stratejilerinin ve öğrenme eğiliminin performansı arttırmada ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı zamanda bu araştırmanın, gelecek araştırmacılara farklı bir bakış açısı kazandıracağı ileri sürülebilir.

KAYNAKÇA

- ALEGRE, Joaquín ve Ricardo CHIVA (2008), “Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test”, *Technovation*, Vol 28, 315–326.
- ALTUNİŞİK, Remzi., Recai COŞKUN, Serkan BAYRAKTAROĞLU ve Engin YILDIRIM (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- ARGYRİS, Chris ve Donald A. SCHÖN (1996), *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley Publishing Company, U.S.A.
- BARON, Reuben M. ve David A. KENNY (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 51, 1173–1182.
- BRYMAN, Alan ve Emma BELL (2007), *Business Research Methods* (2. Baskı.). New York: Oxford University Press.
- CALANTONE, Roger J., S. Tamer ÇAVUŞGİL ve Yushan ZHAO (2002), “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance”, *Industrial Marketing Management*, Vol,31, 515–524.
- DE CLERCQ, Dirk, Bülent MENGÜÇ ve Seigyoung AUH (2008), “Unpacking the relationship between an innovation strategy and firm performance: The role of task conflict and political activity”, *Journal of Business Research*, Vol,62, 1046-1053.
- CROSSAN, Mary M. ve Iris BERDROW (2003), “Organizational Learning and Strategic Renewal”, *Strategic Management Journal*, Vol,24 (11), 1087–1105.
- DAMANPOUR, Fariborz (1991), “Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators”, *Academy of Management Journal*, Vol,34 (3), 555–590.
- DIBELLA, Anthony, Edwin C. NEVIS ve Janet M. GOULD (1996), *Organizational Learning Style as a Core Capability*. B. MOINGEON and A.

- EDMONDSON (Ed.). *Organizational Learning and Competitive Advantage* (s.38–55), Sage Publications, London.
- DODGSON, Mark, David M. GANN ve Ammon SALTER (2008), *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice* (2. Baskı), Oxford University Press, New York
- DONALDSON, Lex (2001), *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications, CA.
- FREEMAN, Christopher (1982), *The Economics of Industrial Innovation*, Frances Pinter, London.
- GARY, Michael Shayne (2005), *Implementation Strategy and Performance Outcomes in Related Diversification*. *Strategic Management Journal*, Vol, 26, 643-664.
- GARVIN, David A. (1993), “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, Vol, 71(4), 78–91.
- GILBERT, Joseph T. (1994), “Choosing an Innovation Strategy: Theory and Practice”, *Business Horizons*, Vol, 337(6), 16–21.
- GOH, Swee ve Gregory RICHARDS (1997), “Benchmarking the Learning Capacity of Organizations”, *European Management Journal*, Vol, 15, 575–583.
- GUAN, Jian Cheng, Richard C.M. YAM, Esther P.Y. TANG ve Antonio K.W. LAU (2009), “Innovation strategy and performance during economic transition: Evidences in Beijing, China”, *Research Policy*, Vol, 38, 802- 812.
- HSU, Ya-Hui ve Wenchang FANG (2009), “Intellectual Capital and New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol, 76(5), 664-677.
- HUANG, Shihping Kevin ve Yu-Lin WANG (2011), “Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Innovation in Small and Medium Enterprises”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 563-570.
- HUBER, George P. (1991), “Organizational Learning: The Contributing Process and The Literature”, *Organization Science*, Vol, 2 (1), 88–115.
- JEREZ-GÓMEZ, Pilar, José CÉSPEDES-LORENTE ve Ramón VALLE-CABRERA (2005), “Organizational Learning and Compensation Strategies: Evidence from The Spanish Chemical Industry”, *Human Resource Management*, Vol, 44 (3), 279–299.

- JOHNSON J. David, Marcy E. MEYER, Judy M. BERKOWITZ, Vernond MILLER ve Caroline T. ETHINGTON (1997), “Testing Two Contrasting Structural Models of Innovativeness in a Contractual Network”, *Human Communication Research*, Vol, 24 (2), 320–48.
- KATZ, Bernard, Nicc PREEZ ve Corne SCHUTTE (2010), “Definition and Role of an Innovation Strategy”, İnternet Adresi: <http://www.saiie.co.za/ocs/index.php/saiie/SAIIE10/paper/view/119/72>. Erişim Tarihi: 2 Şubat 2013.
- Lİ, Haiyang ve Kwaku ATUAHENE-GİMA (2001), “Product Innovation Strategy and the Performance of New Technology Ventures in China”, *Academy of Management Journal*, Vol, 44 (6), 1123-1134.
- MCGİLL, Michael E. ve John W. SLOCUM (1993), “Unlearning the Organization”, *Organizational Dynamics*, Vol, 22 (2), 67-79.
- MENGUC, Bulent ve Seigyoung AUH. (2010), “Development and Return on Execution of Product Innovation Capabilities: The Role of Organizational Structure”, *Industrial Marketing Management*, Vol, 39 (5), 820-831.
- MORGAN, Robert E. ve Pierre BERTHON (2008), “Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter-Relationships in Bioscience Firms”, *Journal of Management Studies*, Vol, 45 (8), 1329-1353.
- MOTOHASHI, Kazuyuki (1998), “Innovation Strategy and Business Performance of Japanese Manufacturing Firms”, *Economics of Innovation and New Technology*, Vol, 7 (1), 27-52.
- NAYIR, Z.Dilek ve Ulrich TAMM (2010), “Örgütlerde Formalizasyon Yenilik Yapabilme Yeteneğine Engel Oluşturur mu? Bankalarda Yenilik Boyutları”, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 20–22 Mayıs, Adana, 372–378.
- OKE, Adegoke, Fred O. WALUMBWA ve Andrew MYERS (2012),. “Innovation Strategy, Human Resource Policy, and Firms' Revenue Growth: The Roles of Environmental Uncertainty and Innovation Performance”, *Decision Sciences*, Vol, 43(2) 273–302.
- OSKARSSON, Gunnar (2003), “The Ancedents and Process of Innovation”, The IV Conference in Social Sciences, University of Iceland, February 21–22, 1–14.
- SINGH, Kulwant (2006), “Assessing Organizational Learning in Indian Business Organizations: An Integrated Approach to Learning Organizations”, *Second*

- International Conference on Business, Management and Economics, 15–18 Haziran, İzmir, 33–48.
- SOBEL, Michael E (1982), Asymptotic Intervals for Indirect Effects in Structural Equations Models. S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology* (s. 290–312), Jossey-Bass, San Francisco.
- LESKOVAR-SPACAPAN, Gabrijela ve Majda BASTIĆ (2007), “Differences in Organizations’ Innovation Capability in Transition Economy: Internal aspect of the Organizations’ Strategic Orientation”, *Technovation*, Vol, 27, 533–546.
- STRECKER, Nanja (2009), *Innovation Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of Publicly Listed Firms*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- TERZIOVSKI, Mile (2010), “Innovation Practice and its Performance Implications in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Manufacturing Sector: A Resource-Based View”. *Strategic Management Journal*, Vol, 31(8), 1892–902.
- ULRICH, Dave, Todd JICK ve Mary Ann Von GLINOW (1993), “High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability”, *Organizational Dynamics*, Vol, 22, 52–66.
- USSAHAWANITCHAKIT, Phapruek (2008), “Organizational Learning Capability, Organizational Commitment, and Organizational Effectiveness: An Empirical Study of Thai Accounting Firms”, *International Journal of Business Strategy*, Vol, 8 (3), 1–12.
- ZAHRA, Shaker A. ve Gerard GEORGE (2002), “Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension”, *Academy of Management Review*, Vol, 17 (2), 185–203.
- ZHENG, Wei, Baiyin YANG ve Gary N. MCLEAN (2010), “Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management”, *Journal of Business Research*, Vol, 63 (7), 763-771.