

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE İNOVASYONUN KURUMSAL
ÇEVRECİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İSTANBUL
İLİNDEKİ RESTORANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Hazırlayan
SERDAR SÜNNETÇİOĞLU

Danışman
PROF. DR. MUSTAFA KOYUNCU

T.C.
ANAkkALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİMDALI

**Örgütsel Öğrenme ve İnovasyonun Kurumsal Çevrecilik Üzerindeki
Etkileri: İstanbul İlindeki Restoranlar Üzerine Bir Araştırma**

Doktora Tezi

Hazırlayan
SERDAR SÜNNETÇİOĞLU

Danışman
PROF. DR. MUSTAFA KOYUNCU

anakkale-2016

TAAHHÜTNAME

Doktora Tezi olarak sunduğum "Örgütsel Öğrenme ve İnovasyonun Kurumsal Çevrecilik Üzerindeki Etkileri: İstanbul İlindeki Restoranlar Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

27.10.2016

Serdar Sünnetçioğlu

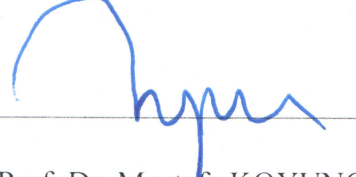


Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Serdar Sünnetçioğlu'na ait "Örgütsel Öğrenme ve İnovasyonun Kurumsal Çevrecilik
Üzerindeki Etkileri: İstanbul İlindeki Restoranlar Üzerine Bir Araştırma"

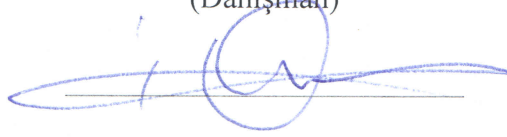
adlı çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı,

DOKTORA TEZİ olarak oybirliği/~~oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.

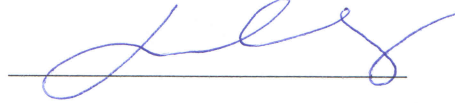


Üye Prof. Dr. Mustafa KOYUNCU

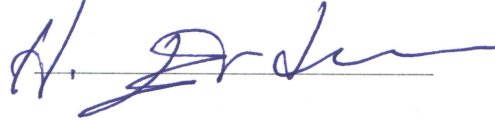
(Danışman)



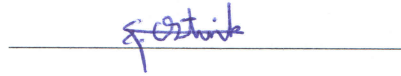
Üye Doç. Dr. Murat DOĞDUBAY



Üye Doç. Dr. M. Oğuzhan İLBAN



Üye Yrd. Doç. Dr. S. Haluk ERDEM

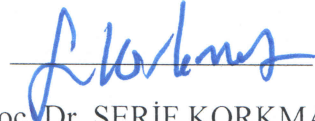


Üye Yrd. Doç. Dr. Elif ÖZTÜRK

Tez No : 10115119

Tez Savunma Tarihi: 13/06/2016

ONAY



Doç. Dr. ŞERİF KORKMAZ

Enstitü Müdürü

29./06/2016

ÖZET

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE İNOVASYONUN KURUMSAL ÇEVRECİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İSTANBUL İLİNDEKİ RESTORANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Sürdürülebilir turizm kapsamında turizm sektöründeki işletmelerin çevreyle dost uygulamaları günümüzde önem kazanmaktadır. Çalışmaların büyük çoğunluğu sektördeki otel işletmelerine yapıldığı fakat sektörün en fazla sayıda kobisi olduğu düşünülen restoranların arka planda kaldığı görülmektedir. Bu sebepten dolayı bu çalışmada restoran işletmelerinin kurumsal çevrecilik düzeylerinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmada ayrıca örgütsel öğrenme ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiler ve bu değişkenlerin kurumsal çevrecilik üzerinde etkisi araştırılmıştır. Çalışma İstanbul ilindeki restoran sahip ve yöneticilerine anket yöntemiyle yapılmış ve toplamda geçerli 483 anket üzerinden analizler yapılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre restoran işletmelerinin örgütsel öğrenme düzeyinin inovasyon düzeyi üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur. Ayrıca işletmelerin örgütsel öğrenme düzeyinin işletmelerin kurumsal çevrecilikleri üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Buna karşın işletmelerin inovasyon düzeyinin kurumsal çevrecilik üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Sonuç olarak örgütsel öğrenmenin işletmelerin inovasyon düzeyini ve kurumsal çevreciliklerini belirleyen önemli bir faktör olduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel öğrenme, inovasyon, kurumsal çevrecilik, restoranlar, İstanbul

ABSTRACT

EFFECTS OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND INNOVATION ON CORPORATE ENVIRONMENTALISM: A STUDY ON RESTAURANTS IN ISTANBUL PROVINCE

Within the scope of sustainable tourism, environmentally friendly applications of tourism businesses are becoming important nowadays. It has been seen that majority of academic studies about this issue are focusing on hotels rather than the restaurants which are considered to have more SMEs (Small and medium-sized enterprises). Therefore, the restaurants have remained in the background. For this reason, it is aimed to investigate the level of corporate environmentalism of the restaurant businesses in this study. Furthermore, the study aims to determine the relationship between organizational learning and innovation performance and their impact on corporate environmentalism. The study was applied to restaurant owners and managers in Istanbul using the survey method and the analyses were carried out over 483 valid survey results. According to results of the study the organizational learning has a significant impact on the innovation in restaurant businesses. Moreover, it has been identified that the organizational learning has a significant effect on corporate environmentalism of the businesses. However, it has been found that the innovation level of enterprises has no significant impact on corporate environmentalism. As a result, it has been understood that organizational learning is an important factor that determines the innovation level and corporate environmentalism of the businesses.

Key Words: Organizational learning, innovation, corporate environmentalism, restaurants, Istanbul province.

ÖNSÖZ

Eğitim hayatım boyunca bana katkıları bulunan bütün hocalarıma, doktora ders döneminde bilgi ve deneyimleri ile akademik olarak gelişmeye katkıda bulunan tüm değerli hocalarıma ve çalışma arkadaşlarıma,

Tez izleme sürecinde araştırmanın ilerlemesine katkıda bulunan tez komitesindeki değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Elif ÖZTÜRK ve Yrd. Doç. Dr. S. Haluk ERDEM'e,

Değerli bilgi ve deneyimleriyle tez sürecinde bana destek olan tez danışmanım Prof. Dr. Mustafa KOYUNCU' ya,

Hayat boyu her konuda bana destek olan aileme ve tez dönemi boyunca bana destek olan eşime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

BÖLÜM I ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

1. Örgütsel Öğrenmenin Tanımı ve Önemi	3
2. Örgütsel Öğrenme – Öğrenen Örgüt Ayrımı ve Özellikleri	6
3. Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi.....	10
4. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler ve Öğrenme Yetersizlikleri	12
5. Öğrenme Düzeyleri.....	16
5.1. Bireysel Öğrenme	17
5.2. Grup Düzeyinde Öğrenme	19
5.3. Örgütsel Düzeyde Öğrenme	20
6. Örgütsel Öğrenme Modelleri.....	22
6.1. March ve Olsen’in Örgütsel Seçimlerin Kapalı Döngüsü Modeli (1975).....	22
6.2. Argyris ve Schon’un Modeli (1977).....	23
6.3. Fiol ve Lyles’ in Düşük ve Yüksek Öğrenme Modeli (1985).....	24
6.4. Senge’nin Öğrenme Modeli-Beşinci Disiplin (1990).....	25
6.5. Huber’in Öğrenme Modeli (1991).....	27
6.6. Kim’in OADI-SMM Modeli (1993).....	28

6.7. Devamlı Öğrenme döngüsü (Tannenbaum 1997)	29
6.8. Crossan, Lane ve White'in Örgütsel Öğrenme Modeli (1999)	30
6.9. Marquardt'in Beş Elementli Öğrenen Örgüt Sistemleri Modeli (2002).....	32
7. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme	33

BÖLÜM II

İNOVASYON

1. İnovasyon Kavramının Tanımlanması.....	38
2. İnovasyonun Önemi.....	41
3. İnovasyonu Etkileyen Etmenler	43
4. İnovasyon Süreci	45
4.1. Rothwell'in Beşinci Nesil İnovasyon Süreci Modeli	47
4.2. Cooper'ın Aşama Geçit (State-Gate) Modeli	48
4.3. Rogers İnovasyon Yayılımı Modeli	48
5. İnovasyon Çeşitleri	48
5.1. Ürün İnovasyonu	51
5.2. Süreç İnovasyonu	54
5.3. Pazarlama İnovasyonu	55
5.4. Organizasyonel İnovasyon	57
5.5. Diğer İnovasyon Türleri	58
5.5.1. Toplumsal/Sosyal İnovasyon.....	58
5.5.2. Açık İnovasyon.....	59
5.5.3. Ters İnovasyon	60
6. Turizm Sektöründe İnovasyon.....	60

BÖLÜM III

KURUMSAL ÇEVRECİLİK

1. İşletme ve Çevresi ile Olan İlişisini Açıklayan Farklı Yaklaşımlar	68
1.1. Durumsallık Yaklaşımı.....	68
1.2. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı	69
1.3. Doğal Kaynak Tabanlı Bakış Açısı	69
1.4. Kurumsal Teori.....	70
1.5. Paydaş Teorisi	72
1.6. Popülasyon Ekolojisi	73
2. İşletmeler ve Çevre Yönetimi.....	73
3. Kurumsal Çevreciliğin Tanımı ve Özellikleri	75
4. Kurumsal Çevrecilikte Motive Edici Unsurlar ve Engeller.....	78
5. Banerjee'nin Kurumsal Çevrecilik Modeli.....	81
5.1. Çevresel Uyum	82
5.2. Strateji Odaklılık	83
6. Turizm İşletmelerinde Kurumsal Çevrecilik	84

BÖLÜM IV

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE İNOVASYONUN KURUMSAL ÇEVRECİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İSTANBUL İLİNDEKİ RESTORANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. Araştırmanın Modeli	86
2. Araştırmanın Amacı	87
3. Araştırmanın Önemi	88
4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	90
5. Araştırma Alanı	90
6. Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	90
7. Veri Toplama Aracı ve Teknikleri.....	92
8. Araştırma Hipotezleri	93
9. Bulgular	95

9.1. Örneklem Grubuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	96
9.2. Açıklayıcı Faktör Analizleri	99
9.2.1. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	99
9.2.2. İnovasyon Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	101
9.2.3. Kurumsal Çevrecilik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	103
9.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizleri	105
9.3.1. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	107
9.3.2. İnovasyon Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	110
9.3.3. Kurumsal Çevrecilik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	113
9.4. Güvenilirlik Analizleri.....	116
9.5. Tanımlayıcı Değişkenlere İlişkin Anova Analizleri.....	119
9.6. Korelasyon Analizi	123
9.7. Araştırma Modelinin Yapısal Eşitlik Modellemesiyle Analizi	124
SONUÇ VE ÖNERİLER	130
KAYNAKÇA.....	140
EK-1	158

KISALTMALAR

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GRA	: Green Restaurant Association
HACCP	: Hazard Analysis Critical Control Point
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
OADI	: Observe, Assess, Design, Implement
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
SMM	: Shared Mental Models
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Öğrenme ve Bilginin Kavramsal Haritası.....	8
Şekil 1.2. Örgütsel Düşünmede Veri, Enformasyon ve Bilgi.....	12
Şekil 1.3. Öğrenmede Bilişsel ve Davranışsal Değişim.....	18
Şekil 1.4. Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Dönüşüm Köprüsü.....	21
Şekil 1.5. Örgütsel Seçimlerin Kapalı Döngüsü.....	23
Şekil 1.6. Tek Döngülü Öğrenme Süreci.....	23
Şekil 1.7. Çift Döngülü Öğrenme Süreci.....	24
Şekil 1.8. Öğrenme ve Değişim Seviyeleri.....	25
Şekil 1.9. Kim'in OADI-SMM Modeli.....	29
Şekil 1.10. Devamlı Öğrenme Döngüsü.....	30
Şekil 1.11. Dinamik Bir Süreç Olarak Örgütsel Öğrenme.....	31
Şekil 1.12. Öğrenen Örgüt Sistemleri Modeli.....	32
Şekil 2.1. İnovasyonun Diyagramatik Tanımı.....	40
Şekil 2.2. İnovasyonun Gücü.....	43
Şekil 2.3. Organizasyonların İnovasyonu Benimseme Süreci.....	46
Şekil 2.4. Utterback - Abernathy Dinamik Modeli.....	55
Şekil 2.5. Abernathy-Clark Modelinin Turizm Sektörüne Uyarlanması.....	63
Şekil 2.6. Turizmde Ürün ve Süreç İnovasyonu.....	65
Şekil 3.1. Etik Açısından Sürdürülebilir İşletme Uygulamaları.....	78
Şekil 3.2. Banerjee'nin Kurumsal Çevrecilik Modeli.....	82
Şekil 4.1. Araştırma Modeli.....	87
Şekil 4.2. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	108
Şekil 4.3. İnovasyon Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	111
Şekil 4.4. Kurumsal Çevrecilik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	114
Şekil 4.5. Araştırma Değişkenlerinin Ölçüm Modelleri ve Yapısal Eşitlik Modeli.....	125
Şekil 4.6. Yapısal Eşitlik Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Son Model.....	127

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Örgütsel Öğrenme Tanımları.....	4
Tablo 1.2. Geleneksel Örgütler İle Öğrenen Örgütler Arasındaki Farklar.....	8
Tablo 1.3. Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler.....	15
Tablo 1.4. Örgütsel Öğrenme Süreci.....	22
Tablo 2.1. Literatürde Yer Alan İnovasyon Tanımları.....	39
Tablo 2.2. Yiyecek Hazırlamada İnovasyonun Stratejik Avantajları.....	66
Tablo 3.1. Firmanın Doğal Kaynak Tabanlı Yaklaşımı.....	70
Tablo 3.2. İşletmelerin Kurumsal Çevre Politikalarının Sınıflandırılması.....	76
Tablo 4.1. Evren (N) - Örneklem (S) Tablosu.....	91
Tablo 4.2. Araştırma Örnekleme İle İlgili Tanımlayıcı Değişkenler.....	96
Tablo 4.3. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	100
Tablo 4.4. İnovasyon Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	102
Tablo 4.5. Kurumsal Çevrecilik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları....	104
Tablo 4.6. Yapısal Eşitlik Analizlerinde Kabul Gören Uyum İyilikleri.....	106
Tablo 4.7. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 4.8. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları.....	110
Tablo 4.9. İnovasyon Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	112
Tablo 4.10. İnovasyon Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları.....	113
Tablo 4.11. Kurumsal Çevrecilik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	115
Tablo 4.12. Kurumsal Çevrecilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları.....	116
Tablo 4.13. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi ve Yapısal Geçerlilik Sonuçları.....	117
Tablo 4.14. Sahiplik Türü Değişkenine Göre İnovasyon Düzeyinin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	119
Tablo 4.15. Sahiplik Türü Değişkenine Göre Kurumsal Çevrecilik Tek Yönlü Varyans	

Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	120
Tablo 4.16. Personel Sayısı Değişkenine Göre Örgütsel Öğrenme Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	121
Tablo 4.17. Personel Sayısı Değişkenine Göre İnovasyon Düzeyi Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	121
Tablo 4.18. Müşteri Kapasitesi Değişkenine Göre Kurumsal Çevrecilik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	122
Tablo 4.19. Model Değişkenlerinin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	124
Tablo 4.20. Yapısal Eşitlik Modeli Analizi Sonuçları.....	126
Tablo 4.21. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Model Uyum İyiliği Değerleri.....	127
Tablo 4.22. Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları.....	128

GİRİŞ

Sürdürülebilirliğe ulaşmada işletmelerin önemli rolleri bulunmaktadır ve işletmeler sahip olduğu farkındalıklar ile çevreye zarar vermeyecek şekilde faaliyetlerini devam ettirebilirler. Turizm sektörünün kaynağını çevre oluşturmaktadır ve turizm de çevre üzerinde önemli etkiler bırakmaktadır. Turizm sektörü seyahat ve ulaştırma işletmeleri, konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri ve eğlence hizmetleri gibi birçok paydaştan oluşmaktadır ve her bir paydaşın farklı şekillerde çevreye olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu etkilerin azaltılması ve turizmin sürdürülebilirliği için işletmelerin çevreyle dost uygulamalar gerçekleştirmesi ve hatta bunları kurumsallaştırması önem arz etmektedir. Ayrıca günümüzde tüketicilerin çevre konusunda bilinçlendiği ve taleplerinde bunları göz önünde bulundurdıkları görülmektedir. Tüketici boyutunun dışında kanuni düzenlemelerin sayısının ve yaptırım gücünün artmasıyla işletmelerin bu uygulamaları yapmaya daha çok motive olabilmektedirler. Literatürde çevre yönetimi ile ilgili çalışmaların genellikle sanayi işletmelerine yapıldığı görülmekteyse de son yıllarda artık hizmet işletmelerinin de çevre yönetimi uygulamalarına yönelik çalışmalar görülmektedir. Turizm sektöründe ise bu çalışmaların ağırlıklı olarak otel işletmelerine yönelik yapıldığı görülmektedir ve bu anlamda birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Dünyada ve ülkemizde artık yeşil otelcilik kavramının yerleştiği, bununla ilgili birçok uygulama ve sertifika programlarının bulunduğu bilinmektedir. Otel işletmelerinin dışında turizm sektöründe yer alan diğer paydaşların da olumsuz çevresel etkileri bulunmaktadır. Büyüklük olarak otel işletmeleri ile aralarında farklar olsa da restoranların da özellikle atık ve enerji tüketimi konusunda önemli çevresel etkileri olmakta, işletmelerin sayısının fazlalığı ise bu etkileri daha da ciddileştirmektedir. İşletmelerin dünyanın sürdürülebilirliği açısından kendi rolleri hakkında bilinçli olmaları ve sorumluluk sahibi olmaları gerekmektedir bu kapsamda işletmelerin sürdürülebilir toplum için yeni davranışlar, süreçler ve stratejiler geliştirmesi önemlidir (Laszlo, 2001). Turizm sektöründe yer alan restoranların çevresel uygulamaları ile yeterli sayıda çalışma bulunmadığı görülmektedir. Dolayısıyla restoran işletmelerinde kurumsal çevrecilik anlamında durum tespiti yapılması, işletmelerin kurumsal çevreciliğini etkileyebileceği düşünülen değişkenlerin test edilmesi ve bunun sonucunda neler yapılması gerektiğinin ortaya konulması açısından çalışma önemli görülmektedir.

İşletmelerin çevresindeki gelişmeleri öğrenmesinin ve benimsemesinin onları inovatif yetenekleri olan bir işletme haline getirdiği düşünülmekte ve bu kapsamda örgütsel öğrenmenin inovasyona etkisi araştırılan ilk boyut olmuştur. İşletmelerin çevresel sorunlardan ve bu konulara ilişkin gelişmelerden bir şekilde haberdar olması ve bunları kurumsal politika haline getirmesi önemli görülmektedir. Bu doğrultuda örgütsel öğrenmenin kurumsal çevreciliğe etkisi araştırılan ikinci boyuttur. Son olarak da bu politikaları uygulamaya geçirebilmek için bir inovasyon düzeyine sahip olması gerektiği düşünülmekte inovasyonun kurumsal çevrecilik üzerinde etkili olup olmadığı test edilen üçüncü boyuttur.

Bu kapsamda çalışmada turizm sektöründeki restoranların örgütsel öğrenme, inovasyon ve kurumsal çevrecilik düzeylerini tespit etmek ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

BÖLÜM I

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

1. Örgütsel Öğrenmenin Tanımı ve Önemi

Öğrenme doğası incelenirken öğrenmenin ne olduğu ve nasıl gerçekleştiği uzun yıllar merak konusu olmuş, öğrenme ile ilgili çalışmalar gerek psikoloji gerekse de eğitim bilimleri alanının bir konusu olmuş ve bireylerin nasıl öğrendiği incelemeye alınmıştır. Öğrenme, “tekrar ve yaşantılar sonucu kişide oluşan kalıcı izli davranış değişiklikleri” olarak tanımlanmaktadır (Senemoğlu, 2002: 94). Sözlük anlamı olarak öğrenme, Oxford Advanced Learner’s of Current English Dictionary’de “bilgi veya becerilerin, çalışma, pratik yapma veya öğretilme yoluyla kazanılması” olarak tanımlanmıştır (Martinelli ve Taylor, 2000: 17). Öğrenme “bilişsel, sosyal, psikolojik, dil ve düşünce, algı ve bellek, dikkat ve güdülenme gibi pek çok değişkenin etkileşimi ile oluşmakta” (Aydın, 2001: 186), “bilgi, beceri, strateji, inanç, tutum ve davranışların edinimini ve değiştirilmesini kapsamaktadır” (Schunk, 2011: 1).

Literatüre bakıldığında araştırmacıların öğrenmeyi bilişsel, davranışsal ve yapılandırmacı teoriler ile ele aldığı görülmektedir. Davranışsal teorilerde çevrenin rolü vurgulanırken, bilişsel teorilerde ise zihnin rolü vurgulanmaktadır (Schunk, 2011). Başkalarının davranışlarını gözlemleyerek taklit ederek ve model alarak kendi davranışlarını şekillendirmeye dayanan sosyal öğrenme davranışsal kuramlarda yer alırken, zihnin olayları ve olguları parça parça değil bir bütün olarak algıladığı ve bilgilerin anlamlı bütün oluşturarak öğrenildiği gestalt yaklaşımı da bilişsel kuramlar altında inceleme konusu olmuştur (Aydın, 2001). Ayrıca yapılandırmacı teoriler de kişilerin öğrenmesinde kişilerin ve durumların etkisini ön plana çıkarırlar, kişiler öğrenmelerini çevreleri ile etkileşime girerek kendileri oluştururlar düşüncesini savunmaktadır (Schunk, 2011).

Öğrenme genellikle eğitim bilimleri alanının konusu olmaktadır, Gale ve Heijden (1992: 6) işletme bazında öğrenmeyi, “yönetim takımları aracılığıyla işletmenin mental modellerini, pazarlarını ve rakiplerini değiştirme süreci” olarak açıklamaktadır. Koçel (2011: 428) ise, eğitim alanından farklı olarak öğrenmeyi, "kişinin sezgisel ve bilişsel süreçleri kullanarak çevresine ait birikmiş ya da yeni bilgilere ulaşması, bunları algılaması,

yorumlaması ve ulaştığı sonuçları özümseyerek davranışlarına yansıtması" olarak tanımlamaktadır. Örgütsel öğrenme bireysel öğrenmelerin harmanlanmasından daha öte bir kavram olup yoğun rekabet ve teknolojik değişimin damgasını vurduğu küresel iş dünyasında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, örgütsel öğrenme süreci ile mümkün hale gelmektedir (Akgün, Keskin ve Günsel, 2009). Bu kapsamda bireysel öğrenme kavramı ile bağlantılı fakat ayrı dinamikleri olan örgütsel öğrenme kavramı farklı yazarların tanımları çerçevesinde aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1.1. Örgütsel Öğrenme Tanımları

Yazar	Tanım
Simon (1969)	Örgütün kendisinin bir çıktısı ve yapısal elemanı olan bireylerin, örgütsel sorunlara gelişen anlayışlar getirmesi ve başarılı bir şekilde yapılandırması
Argyis (1977)	İşletmedeki hataları fark etme ve düzeltme süreci
Fiol ve Lyles (1985)	Daha iyi bilgi ve anlayış yoluyla işlem sürecinin iyileştirilmesi
Levitt ve March (1988)	Geçmiş deneyimlerden çıkarılan sonuçların mevcut ve gelecek davranışları yönlendirmesi
Huber (1991)	Bir kuruluşun herhangi bir biriminde o işletme için yararlı olduğu düşünülen bir bilgi ediniminin gerçekleşmesi
Garvin (1993)	Bilgi yaratımı, elde edinimi ve paylaşımı ve davranışlarını bu yeni bilgi ve bakış açısı kapsamında dönüştürme konusunda becerili olmak
Kim (1993)	Etkili eylemlerde bulunarak işletmenin kapasitesini artırmak
Dodgson (1993)	Firmaların bilgiyi oluşturma, elde etme ve organize etmesinde yeni yollar bulması ve bunları kendi aktiviteleri ve kültürü çerçevesinde düzenlemesi, benimsemesi ve sahip olduğu iş gücü tarafından onların becerileri ile geliştirilerek kullanılması
Scott (2011)	Üyelerin bireysel ve grup olarak bilgiye ulaştığı ve yorumladığı çok aşamalı bir süreç

Tüm bu tanımların ışığında toparlayıcı bir tanım yapmak gerekirse örgütsel öğrenme *“işletmenin iş süreçlerini daha iyi yönetmesi için işletmenin geçmiş uygulama sorunlarının fark edilmesi ve çevresindeki gelişmelerin, gelecek davranışları yönlendirmek adına işletme çalışanları tarafından örgüte kazandırılması”* olarak tanımlanabilir. Örgütsel

öğrenme; yönetim ve işletme bilimi açısından sürdürülebilir karşılaştırmalı rekabet üstünlüğünü sağlayıcı bir unsur olarak, inovasyon literatürü açısından ise karşılaştırmalı inovatif üstünlüğü sağlayıcı bir unsur olarak açıklanmaktadır (Dodgson, 1993). Organizasyon teorisinde sistem yaklaşımı ile birlikte örgütler de birer canlı varlık olarak ele alınmış; örgütlerin de çevrelerine uyum sağlayabilmek için düşünebileceği, öğrenebileceği ve bunları belleklerine yerleştirerek kullanabilecekleri fikri doğmuştur. (Yazıcı, 2001). Bununla ilgili olarak Koçel (2011), sistem yaklaşımının getirdiği yeniliklerden birinin organizasyonların çevrelerine uyabilmek için çeşitli değişikliklere gideceğinden bahsetmiştir. Değişen gerçekliklere sürekli olarak uyum sağlayabilen şirketler kurmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için yeni düşünce ve yürütme biçimleri gerekli hale gelmiştir. Buna ek olarak organizasyonlar daha bağlantılı hale gelmekte bu da geleneksel yönetim hiyerarşilerini zayıflatırken sürekli öğrenme, yaratıcılık ve uyum sağlama konusunda yeni imkânlar sunmaktadırlar (Senge, 1990).

Dodgson (1993), örgütsel öğrenme kavramının tarih boyunca birçok akademik alanın ilgisini çektiğinden bahsetmiştir. Bununla ilgili olarak ekonomi tarihçileri, yeni sektörler ve teknolojilerin geliştirilmesi için öğrenmenin önemini araştırmışlardır. Endüstriyel ekonomiler öğrenmenin verimlilik ve endüstriyel yapı üzerindeki etkisini araştırmıştır. 1960'lardan sonra ise öğrenme işletme teorisinin bir unsuru haline gelmiş, stratejik yönetim teorisinde dinamik yeteneklerin merkezinde bir role sahip olduğu belirtilmiş ve inovasyon ile ilişkileri araştırma konusu olmuştur. Rebelo ve Gomes (2008), organizasyonların teknoloji ritminin artmasıyla, bilgi ve iletişim alanındaki gelişmeler ile, pazardaki dinamizm ve belirsizlikler ile başa çıkmasını zorlaştırmakta olduğunu belirtmiş, örgütlerin var olan kültür yapısının esneklik, çalışan gelişimi ve inovasyon için yetersiz olmasının ise, öğrenmenin işletme bilimi ve yöneticiler için önemli bir olgu olmasına yol açtığını vurgulamıştır. Benzer şekilde Nonaka (1994), örgütlerin değişen çevreleriyle etkileşimlerinin yalnızca süreç enformasyonu ile olmadığını aynı zamanda bilgi ve enformasyon yaratmada da etkili olduğunu belirtmiş, aktif dinamik bir örgüt anlayışında bilgi yaratma ve dağıtımında çevre ile ilişkilerin çok önemli olduğunu vurgulamıştır.

Dodgson (1993), firmaların neden öğrendiğini sorgulamış ve bununla ilgili olarak işletmelerin genellikle değişime uyum sağlama ve etkin olma üzerine yoğunlaştıklarını belirtmiştir. Yazar ayrıca öğrenmenin firmaların belirsiz teknolojik ve pazar koşullarında rekabetçiliği, verimliliği ve yenilikçiliği sağlama ve geliştirmesi için önemli olduğunu

vurgulamıştır. Inkpen ve Crossan (1995) ise, örgütsel öğrenmenin kurumlar için bir “gençlik pınarı” olduğunu belirterek işletmenin yenilenmesinin devamlılığını sağlayan ve yaşam süresini uzatan bir faktör olduğundan bahsetmiştir. Benzer şekilde Kim (1993) her örgütün öğrenebileceğini, bazı örgütlerin, bilinçli olarak amaçlarını gerçekleştireceği düşüncesiyle öğrenmeyi teşvik etmekte olduğunu ve örgütte öğrenmenin gerçekleştirilmesini kolaylaştırıcı unsurları oluşturmaya çalıştıklarını belirtirken, bazılarının da bilinçsizce de olsa öğrenebildiklerini vurgulamıştır. Örgütlerin beyni olmadığı fakat onların bir bilişsel sistemleri ve hafızalarının bulunduğunu ve bu sayede çevrelerinde anlamlı değişiklikler yapabildiklerini belirtilmiştir (Hedberg (1981'den aktaran Antonacopoulou, 2006; Popper ve Liphitz, 2000). Koçel (2011), pazar unsurlarının sürekli değiştiği, yeni teknolojilerin çok kısa sürelerde ortaya çıktığı bir ortamda işletmelerin ancak yeni bilgiyi yaratıp tüm organizasyona yayması ve bunu uygulayıp yeni ürünler geliştirmesi ile ayakta kalmalarının mümkün olacağını belirtmiştir. Senge, (1990), gelecekte başarıyı yakalayacak organizasyonların, tüm seviyelerindeki bireylerin öğrenme kapasitelerinden ve isteklerinden faydalanmanın sırrını çözen işletmeler olacağını belirtmiştir. Crossan, Lane ve White (1999), örgütsel öğrenmeyi işletmenin stratejik yenilenmesine ulaşmanın bir yolu olarak görmekte iken Marsick ve Watkins (2003) da örgütsel öğrenmenin çalışanların sık olarak yer değiştirebildiği, bildikleri her şeyi kaydedebildikleri ve bildiklerini paylaşmalarının kendi kariyerlerine fayda sağlayacağını düşündüğü günümüz iş koşullarında çok önemli olduğunu belirtmektedir. Garvin (1993), işletmelerin ve bireylerin öğrenme olmadan sürekli eski uygulamaları tekrar edeceğini ve problem çözmede, ürün üretiminde, süreçleri yeniden gözden geçirmede öğrenmenin örgütleri geliştiren bir olgu olduğunu belirtmiştir.

2. Örgütsel Öğrenme – Öğrenen Örgüt Ayrımı ve Özellikleri

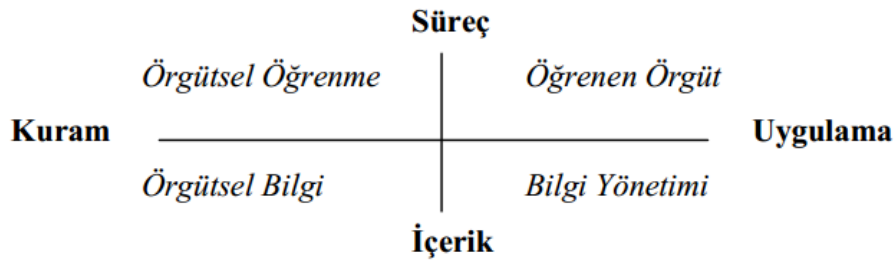
Görüldüğü üzere örgütsel öğrenme teknolojinin gelişimi ve günümüz bilgi çağının gerekliliği ile birlikte yönetim bilimleri literatüründe önemli bir konu haline gelmiş ve birçok araştırmacı konunun gerekliliğini vurgulamıştır. Örgütsel öğrenme dendiğinde bununla ilişkili olarak akla öğrenen örgüt kavramı da gelmekte ve literatürde de bu kavramların sık sık kullanıldığı görülmektedir. Bu durumda iki kavram arasında ilişkiyi açıklamak ve farklarına değinmek faydalı olacaktır.

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları birbirine çok benzeyen ve birbirini tamamlayıcı olgular olduğu için arasındaki ayrım tam olarak yapılamayıp bazen birbirinin yerine dahi kullanıldığı görülmektedir. Fakat ikisinin arasında ince bir ayrım bulunmaktadır. Seymen ve Bolat (2002) literatürde “örgütsel öğrenme” ve “öğrenen örgütler” kavramları arasında bir karmaşa yaşandığını belirterek aralarındaki farkı şu şekilde açıklamıştır: Öğrenen örgüt bir örgüt tipidir, örgütsel öğrenme ise örgütlerde öğrenme adına yapılan faaliyetler ve süreçlerdir. Koç (2009), çalışmasında birçok çalışmada örgütsel öğrenmenin; gerek kurama, gerek sürece yönelik olmasıyla öğrenen örgüt ve bilgi yönetiminden ayrıldığını belirtmiştir.

Örgütsel öğrenme süreçler ile ilgilenirken öğrenen örgüt kavramı öğrenmeyi en etkin hale getirecek örgüt şeklinin üzerinde durmaktadır. Öğrenme zaten örgütte var olan bir eylemdir öğrenen örgüt ise ideal bir örgüt tipidir ve buna ulaşmayı sağlayan kurallar ortaya konulmaktadır (Türkay, 2007). Rebelo ve Gomes (2008), örgütsel öğrenmenin literatürde daha tanımlayıcı ve akademik olarak ele alındığını, yazarların örgütlerde öğrenme süreçlerinin algılanması ile ilgilenmekte olduğunu belirtmiş, öğrenen örgüt yaklaşımının ise pratik ve uygulamaya dönük, işletmelere öğrenmede ve bundan fayda sağlayacak modeller oluşturmada yardım etmeye yönelik bir olgu olduğundan bahsetmiştir. Dahası örgütsel öğrenme perspektifinin rekabet avantajı kaynağı olduğunu ve sonuç olarak örgütleri yeni bir örgüt tipine (öğrenimi ve öğrenmeyi teşvik eden örgüt) dönüştürdüğünü vurgulamıştır.

Bütün organizasyonlarda öğrenme gerçekleşebilir, ancak sadece bazı organizasyonlar öğrenen organizasyon olabilmektedir. Organizasyonların hayatta kalması için öğrenmeleri bir zorunluluk iken öğrenen organizasyon olma zorunlulukları bulunmamaktadır (Özdemir, 2006). Aşağıdaki kavramsal haritanın tartışmayı netleştirmek adına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Şekil 1.1. Öğrenme ve Bilginin Kavramsal Haritası



Kaynak: Eastreby-Smith ve Lyles, 2000'den aktaran Koç, 2008: 155.

Buna göre, örgütsel öğrenme ve örgütsel bilgi araştırmaları, var olan durumu betimlemeyi ve kurama belirli katkılar yapmayı amaçlarken; öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi çalışmaları, uygulamacılara yol gösterme amacıyla gerçekleştirilmektedir (Koç, 2008).

Öğrenen örgütlerin özelliklerini daha iyi anlamak amacıyla geleneksel örgütler ile öğrenen örgütler arasındaki farklara değinmek faydalı olacaktır. Okumuş, Avcı ve Kılınç (2007), geleneksel örgütler ile öğrenen örgütlerin birçok açıdan farkları olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 1.2. Geleneksel Örgütler İle Öğrenen Örgütler Arasındaki Farklar

	Geleneksel Örgütler	Öğrenen Örgütler
Vizyon Belirleme	Vizyon tepe yönetimi tarafından belirlenir.	Vizyon, farklı yönetim kademelerinin katkısı ile belirlenir ve paylaşılır.
Stratejilerin Tasarımı ve Uygulanması	Tepe yönetimi neyin yapılacağına karar verir.	Stratejilerin tasarımı ve uygulanması, örgütün her düzeyinde paylaşım ile gerçekleştirilir.
Örgüt kültürü	Değişime kapalı	Değişime açık
İletişim	Formel, yazılı ve yukarıdan aşağıya	Formel, informal, yazılı, sözlü, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, aynı kademeler arasında
Öğrenenler	Ödüllendirilenler veya özel seçilenler	Herkes

Öğreten	Yöneticiler, kurum içinden eğitimci yada dışarıdan gelen uzmanlar	Yöneticiler, eğitimciler, uzmanlar ve bütün çalışanlar.
Öğrenmenin gerekli görüldüğü zaman	Bugünün ihtiyaç ve sorunları için	Bugünün ve gelecekteki ihtiyaçlar için

Kaynak: Okumuş, Avcı ve Kılınç (2007: 35)

Örneğin vizyon, geleneksel örgütlerde tepe yönetim tarafından belirlenirken öğrenen örgütlerde farklı kademelerin katkısı ile belirlenmektedir. Geleneksel örgütlerde iletişim formel, yazılı ve yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmekteyken öğrenen örgütlerde bunların yanında informel, sözlü ve kademeler arasında yatay şekilde de gerçekleşmektedir. Yazarlar, öğrenme ile ilgili olarak ise öğrenen örgütlerde öğreten ve öğrenen herkes olabileceken geleneksel örgütlerde öğretenler yalnızca yönetici ve kurum dışından gelen eğitimciler olmakta, öğrenmenin sorumlusu ise yalnızca eğitim departmanı olmaktadır. Son olarak, geleneksel örgütlerde yalnızca gerekli görüldüğü acil durumlarda öğrenme gerçekleşirken öğrenen örgütlerde öğrenme sürekli bir süreç ve gereklilik olarak görülür.

Seymen ve Bolat (2002), örgütsel öğrenmenin tüm örgüt çalışanlarının sürece dâhil edilmesi gereken, iç ve dış çevresinden olmak üzere tüm çevresinden yeni bilgilerin öğrenildiği ve olumlu ya da olumsuz tüm olaylardan fayda sağlayan dinamik bir süreç olduğunu belirtirken Uğurlu ve Kızıldağ (2014) ise genel yaklaşımdan farklı olarak örgütsel öğrenme literatürüne eleştirel bir bakış açısıyla yaklaşmışlardır. Yazarlar literatürde genellikle örgütsel öğrenmenin olumlu sonuçlarına vurgu yapıldığını fakat her örgütsel öğrenmenin her zaman olumlu sonuç doğurmayacağını belirterek bir takım olumsuz sonuçları da olduğundan bahsetmiştir. Bu olumsuz sonuçlar, katkılarından dolayı ödüllendirileceğini bekleyen çalışanların bu beklentilerin karşılanmaması sonucu oluşan **karşılıklık şüphesi**; örgüt yönetiminin ya da diğer sorumlu personelin karar verme yetkisinin paylaşmak istememesi durumunda karşılaşılabilecek **direnç**; kişilerarası, kültürel, ilişkisel ve yapısal anlamda karşılaşılan **öğrenme engelleri**; gönüllü ya da farklı bir şekilde örgütsel bilginin kaybolması olan **unutma** ve yenilerine yer açmak için eski rutinlerin atılması olarak adlandırılan **geri öğrenme** olarak belirtilmiştir.

Bu durumda örgütlerde örgütsel öğrenmenin genellikle olumlu sonuçlara yol açacağı ve örgüt ikliminin ve kültürünün bunda önemli rolü olduğu anlaşılırken, yukarıda bahsedilen olumsuz sonuçlar doğurabilecek hususlara dikkat edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Sonuç olarak örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları farklı olsa da birbirinden çok ayrı kavramlar değildir örgütsel öğrenme örgütün fiili olarak yaptığı eylemi açıklamaya çalışırken öğrenen örgüt ise öğrenme işini gerçekleştiren ve buna odaklanan ideal örgüt tipi olarak değerlendirilmelidir. Bu kapsamda örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramları arasındaki farklılıklar dikkate alındığında, bu tez çalışmasında öğrenen örgüt kavramına değinileceğini fakat organizasyonlarda öğrenme olgusunun yani örgütsel öğrenmenin esas olarak inceleceğini belirtmek gerekmektedir.

3. Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi

Örgütsel öğrenme literatüründe örgütsel öğrenme açıklanırken, tanımlanırken ve örgütsel öğrenme sürecinden bahsederken sürekli bilgi kavramından bahsedilmektedir. Bilgi yönetimi “örgütsel amaçların daha iyi bir şekilde elde edilmesi için, bireylere, takımlara ve tüm örgütte bilginin kolektif ve sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanması için olanak sağlayan bir disiplin” olarak tanımlanmıştır (Barutçugil, 2002: 50). Bir örgütün uzun dönemde rekabetçi avantajları sürdürebilmesinin ancak bilginin etkin kullanımı ile mümkün olacağı vurgulanmaktadır (Akgün vd, 2009). Organizasyonel öğrenme ve bilgi yönetiminin yeni ekonomide paralel olarak gelişen iki kavram olduğunu belirtilmiştir (Wang ve Ahmed, 2002). Yazarlar ayrıca organizasyonel öğrenmenin bilginin durumundaki değişiklikler olarak ifade edildiğini; bilgi edinme, yayma, arıtma, oluşturma ve uygulamayı içerdiğini; çeşitli bilgileri elde etme ve bilgiden yararlanma yeteneği olduğunu vurgulayarak bilgi yönetiminin aslında örgütsel öğrenme ile ilişkisini açıklamıştır.

Örgütlerde bilgi yönetiminin etkin olabilmesi ve anlaşılabilmesi için çoğu zaman birbirinin yerine kullanıldığı görülen veri, enformasyon ve bilgi kavramları arasındaki anlam farklılıklarının ve aralarındaki ilişkilerin incelenmesi gerekli görülmüştür.

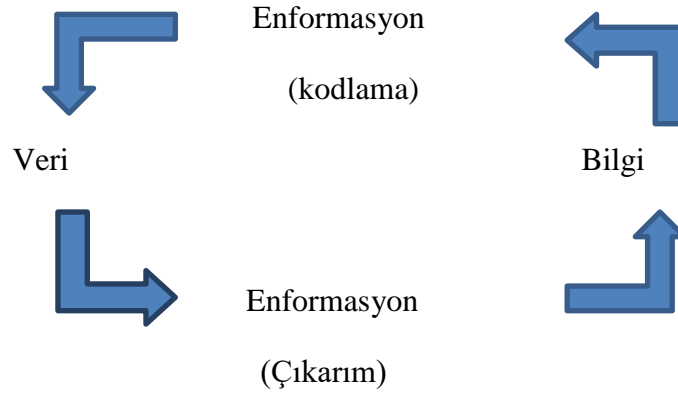
Örgütlerde bilgi yönetimini etkin hale getirmek, süreçten daha fazla verim alabilmek için bu kavramların kullanım amacını, yerini ve aralarındaki anlam farklılıklarını belirlemek oldukça önem arz etmektedir. Bazen yöneticiler veri, enformasyon ve bilgi kavramlarını anlamada, kullanmada ve birbirinden ayırt etmede güçlük çekmektedirler.

Kavramların tam anlaşılmasında bilgi yönetiminin uygulamasını da zorlaştırmaktadır (Durna ve Demirel, 2008). Nonaka (1994), bilgi (knowledge) ve enformasyon (information) kavramlarının sıklıkla birbirinin yerine kullanılmakta olduğunu fakat aralarında açık bir ayrım olduğunu belirtmiştir. Yılmaz (2009), da aynı şekilde Türkçe literatürde bilgi ve enformasyon kavramlarının sınırlarının belirlenemediğini, bir anlam kargaşasının yaşandığını ve birbirinin yerine kullanıldığını belirtmiştir.

Öncelikle şunu belirtmeli ki enformasyon veriden doğmaktadır ve enformasyon da bilgiye dönüşmektedir. Enformasyonun amacı, alıcının belirli bir konudaki düşüncelerini, değerlendirmelerini etkilemektir (Durna ve Demirel, 2008). Enformasyonda ilgili ve ilişkili verilerin, belli bir amaç doğrultusunda bir araya getirilen veriler olduğu görülmektedir. Veriler anlam kazanarak enformasyona temel oluştururlar (Yılmaz, 2009). Bilgi ise var olan deneyimlerin ve uzmanlık görüşünün yeni deneyim ve enformasyonları değerlendirmesi için bir çerçeve oluşturan bileşendir. Bilgi kişinin beyinde oluşur ve orada uygulamaya geçirilir. İşletmelerde ise yalnızca belgelerde ya da depolarda değil rutin işlerde, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda gözükmektedir (Durna ve Demirel, 2008).

Michaels, Goucher ve McCarthy (2006) veri, enformasyon ve bilgi kavramlarını örgütsel düşünme bağlamında ele almıştır. Onlara göre; enformasyon, veri ve bilgi arasında yer almakta olup, birinde veriden bilgi oluşturulmakta diğesinde ise bilgiden veri oluşturulmaktadır. Bilgi kodlama süreci aracılığıyla veri dönüştürülür ve veri ise çıkarımlar yoluyla bilgiye dönüşmektedir. (Şekil 1.2.)

Şekil 1.2. Örgütsel Düşünmede Veri, Enformasyon ve Bilgi



Kaynak: Michaels, Goucher ve McCarthy (2006)

Görüldüğü gibi örgütler verileri işleyerek bilgi haline getirmektedir ve bunu enformasyon şeklinde ilgililere dağıtmaktadır. Örgütsel öğrenme açısından bu akış oldukça önemlidir. Bunun dışında örgütlerin öğrenmesini etkileyen ve engelleyen koşulların irdelenmesi de önemli konulardan birisidir.

4. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler ve Öğrenme Yetersizlikleri

Örgütsel öğrenmenin çeşitli dışsal uyarıcılar olmadan açıklanması mümkün değildir. Örgütsel öğrenme bireysel öğrenme metaforlarının ve bireysel-grup öğrenme farkının aksine çevre/örgüt düzeyinde olup daha karmaşıktır. Örgütler ve örgüt ortamındaki bireysel ve kolektif öğrenme şekilleri öğrenme sürecini ve öğrenme çıktılarını büyük oranda etkilemektedir. Örgütsel öğrenme hem çevresel değişim hem de iç faktörlerin karmaşık ve zincirleme etkileriyle uyarılmaktadır. Dodgson (1993) işletmenin öğrenmesini kolaylaştıran etmenleri işletmenin **stratejileri**, örgütsel bilginin şekillenmesinde rol alan **koordinasyon**, bireyleri öğrenmeye **teşvik**, firmalar arasındaki **güven**, araştırma geliştirilmeye ayrılan **kaynaklar** olarak sıralamıştır. Scott (2011) ise çeşitli araştırmacılardan derleyerek işletmelerin öğrenme niyetini kolaylaştıran özellikleri şu şekilde belirtmiştir:

- İnovasyonu destekleyen stratejiler ya da yetenek gelişimi, açık fikirli liderlik ve yetki devri,
- Öğrenmeyi destekleyen kurallar ve inanış sistemleri,
- Bütün sistemleri planlama ve karar verme forumları olarak kullanma,

➤ Süreçlerin ve araçların kişilerin birbirleriyle ve gruplarla bilgi transferine izin verecek şekilde olması,

➤ Uygulamaya yönelik öğrenmeyi desteklemek.

Jerez-Gomez ve diğerleri (2005) de, örgütsel öğrenme yeteneğinin etkili olması için dört koşuldan bahsetmiştir:

1-Yönetimin örgütsel öğrenmeyi mutlaka desteklemesi, sürece öncülük etmesi, desteğini göstermesi ve tüm çalışanları sürece dâhil etmesi gerekmektedir,

2- Kolektif bir düşünce ile örgütün her parçasının kendi yükümlülüğünü yerine getirmesi gerekmektedir. Bireysel faaliyetlerin örgütsel öğrenme sürecine katkı yapmasını sağlamak için paylaşılan bir vizyon oluşturulmalıdır,

3 - Bireysel olarak elde edilen bilginin transferi ve entegrasyonu sağlanmalıdır,

4- Örgütler geçerli olan örgütsel sistemi sorgulayan bir öğrenme seviyesine konsantre olması ve gerekirse daha yaratıcı ve esnek alternatiflerin araştırılmalıdır.

Goh ve Richards (1997), bir örgütsel öğrenmeyi sağlayacak esas öğrenme koşullarını 5 başlık altında toplamıştır. Bunlar;

1-Amaç ve misyonun açık bir şekilde belirtilmesi; Çalışanların vizyon, misyon ve amaçları bilme seviyesi onların başarıya ne kadar katkı sağlayacağını belirlemektedir.

2-Lidere bağlılık ve personel güçlendirme; Organizasyondaki liderlerin rolü, çalışanların değişen çevreye uyumlu davranışlar geliştirmesine yardımcı olmaktadır.

3-Deneyimleme ve ödüllendirilme; Personelin iş yaparken özgür olabilme ve risk alabilme derecesi

4-Bilgi transferi; Örgüt çalışanlarının çalışma arkadaşlarından, geçmiş deneyimlerden ve diğer örgütlerden öğrenebildiği bir sistem.

5-Takım çalışması ve grup olarak problem çözme; Örgütte çalışanların birlikte problem çözebilme ve yeni ve inovatif bilgi üretme derecesi.

Pedler, Boydell ve Burgoyne (1989), ise diğerlerinden farklı olarak şu şartların dikkate alınması gerektiğini belirtmiştir: Stratejilerin tartışılarak belirlenmesi, örgüt üyelerinin dışarıdaki önemli kişiler ile bilgi paylaşımı ve ortak öğrenme ile ilgili olması, örgüt kültürü ve yönetim tarzının başarı ve başarısızlıklardan öğrenmeyi teşvik etmesi ve

kişilere kendini geliştirme ile ilgili her türlü kaynak sağlanmasıdır. Chen, Lee, Zhang ve Zhang (2003) ise bireysel bilgiyi örgütsel bilgiye dönüştürecek **bilgiyi tanımlama, elde etme, doğrulama, bilginin korunması, yayılması ve yorumlanması** olmak üzere dinamik bir süreç olan altı yönetim görevi önermiştir. Ayrıca yazarlar, bunların yanında bilgi teknolojilerinin etkin kullanımının da bir katalizör etkisi yaratacağını vurgulamışlardır.

Tannenbaum (1997) ise çalışmasında kişilere yönelttiği sorular sonucunda öğrenmeye kaynak oluşturacak unsurları şu şekilde sıralanmıştır: *Önceki eğitim deneyimleri; Önceki iş deneyimleri; Mevcut örgütteki iş arkadaşları; Okuma, kendi başına çalışma; Deneme-yanılma; Mevcut örgütteki yöneticiler; Diğerlerini gözlemleme; Önceki eğitim uygulamaları; Aile ve arkadaşlar; Önceki işletmedeki yöneticiler; Önceki işletmedeki çalışma arkadaşları; Diğer şirketlerdeki profesyonel akranlar.*

Galer ve Heijden (1992) ve Özgen, Kılıç ve Karademir (2004) toplam kalite yönetiminin örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi ve kurumsallaştırılabilmesi için doğru kabul edilen normları ve uygulamaları kurumsallaştıran önemli bir araç olduğundan bahsetmiştir. Tohidi, Seyedaliakbar ve Mandegari (2012), ise örgütsel öğrenmenin işletmenin inovasyon performansı üzerinde etkili olduğunu belirtmiş, inovasyonu artırmak için uygun öğrenme kültürünün oluşturulması gerektiğinden bahsetmiştir.

Sambrock ve Stewart (2000), örgütsel öğrenmeyi etkileyen yedi faktör olduğunu belirtmiş ve bu faktörlerin öğrenmeyi hem kolaylaştırmada hem de engellemede rol aldığından bahsetmiştir. Bu faktörler tablo 1.3'de açıklanmıştır.

Tablo 1.3. Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler

ÖĞRENMEYİ KOLAYLAŞTIRICILAR	FAKTÖRLER	ÖĞRENMEYİ ZORLAŞTIRICILAR
İnsana yatırım, kuruluşun genç yaşı, hatalardan öğrenmeye teşvik	Kültür	Kısa vadecilik, bürokrasi, değişim korkusu
Üst düzey yöneticiler ve kurulların desteği	Üst Düzey Yönetici Taahhüdü	Eğitim düşüncesinin eksikliği, insanların yönetim eksikliği
Gelişmiş yönetici becerileri, rol açıklığı, liderlik ve yönetim tarzları, takım bilgilendirme	Yönetici Becerileri	Zayıf yönetsel beceriler
Çalışanların güveninin yükselmesi, öneri programları, artan katılım	Çalışanların Tutumu	Alaycı personel, güven korkusu, değişime direnç
Öğrenme için zaman ayrılması, iş çevresinde eğitim olanaklarının geliştirilmesi, istekli eğiticiler, gelişmiş çalışma ortamı, çalışma süresinde öğrenme	İş düzenlemesi	24 saat vardiya, aşırı iş yükü, iş baskıları, zaman eksikliği
Açık öğrenme merkezleri, yaratıcı bütçeleme, bağlantılar, personel kalitesi, esnek çözümler, açıklayıcı yöntemler, destek sistemleri	İnsan Kaynakları Departmanı	Sınırlı kaynaklar
Ortak çalışma grupları	Sendikalar	Eski moda sendika yaklaşımı

Kaynak: Sambrock ve Stewart (2000: 213)

Senge (1990), çoğu organizasyonun iyi öğrenememesinin bir tesadüf olmadığından bahsetmiş ve yönetim şekillerinin tanımlanma biçiminin, bize öğretilen düşünme kalıplarının ve karşılıklı iletişime girme şekillerinin temel öğrenme yetersizliklerine temel oluşturduğunu belirterek örgütlerde 7 öğrenme yetersizliği bulunduğunu vurgulamıştır:

1-Pozisyonum neyse ben oyum: Kişilerin sorumluluklarını pozisyonlarıyla sınırlaması, kendi pozisyonlarına yoğunlaşmasıdır.

2-Düşman karşıda: Bu da kendi davranışlarımızın ve eylemlerimizin pozisyonlarını sınırlarının ötesine ulaştığımızı görememe durumudur. Davranışlardan bazıları olumsuz

sonuç getirdiğinde dışarıdan kaynaklanan sorunlar olarak görülür, kabahat başkalarına atılır.

3-Sorumluluk üstlenme yanılması: Yöneticiler genellikle zor bir durum ile karşılaştığında sorumluluk üstlenmenin gerekli olduğunu düşünmektedir. Bunun önüne geçmek için “önceden etkin olma” yani bir şeyler yapmak için sorunların bunalıma dönüşmesini beklememek önemlidir.

4-Olaylara takılıp kalma: İşletmelerde genellikle kısa dönemli olayların üzerinde durulması durumudur. Bu durum olayların gerisindeki örgüleri ve bunların nedenlerini anlamaktan uzaklaştırır.

5-Haşlanmış kurbağa masalı: İşletmelerin yavaş yavaş oluşan sorunları anlayamaması durumudur. Bu durum bir kurbağanın kaynar bir suya atıldığında hemen zıplayacağını fakat ılık suda yavaş yavaş kaynatıldığında durumu anlayamayacağı örneğiyle açıklanmıştır.

6-Tecrübeyle öğrenme hayali: En iyi öğrenme, doğrudan tecrübe ile olur düşüncesi doğru olabilir, fakat eylemlerimizin sonuçlarını gözlemleyemiyorsak ya da sonucuna yıllar sonra ulaşabiliyorsak durum farklıdır. Gerçekten de eylemlerimizin sonuçları eğer öğrenme ufkumuzun dışında ortaya çıkıyorsa doğrudan öğrenme imkânsız hale gelir. İşletmeler en önemli kararlarının sonuçlarını uzun dönemde, belki yıllar sonra alacaklardır.

7-Yönetici takım miti: Organizasyonda farklı uzmanlıklara sahip sağduyulu kişilerden oluşan yönetici takımlarının öğrenme yetersizliklerine çözüm bulacağına dair inanışlar vardır. Oysaki imajlarının zedelenmesini istemeyen bu takımlar aralarındaki anlaşmazlıkları bastırmaya çalışır ve itirazlarını açıkça ifade etmekten kaçınırlar.

Görüldüğü üzere Senge'nin bahsettiği gibi işletmenin örgüt kültürüne bağlı olarak iş yapış şekilleri, bilgi yönetimi, iletişim şekli gibi birçok unsur öğrenmenin gerçekleşmesini kolaylaştırmakta ya da zorlaştırmaktadır. İşletmelerin yapılarını ve kültürlerini bu yönde iyileştirmeleri faydalı olacaktır.

5. Öğrenme Düzeyleri

Örgütlerde öğrenme düzeyleri literatürde bireysel, grup düzeyinde ve örgütsel olmak üzere üç aşamada belirtilmektedir. Bu aşamaları birbirinden bağımsız ayrı ayrı olarak değil birbiri ile bağlantılı aşamalar olarak düşünmekte fayda vardır. Bu şekilde bir bakımdan

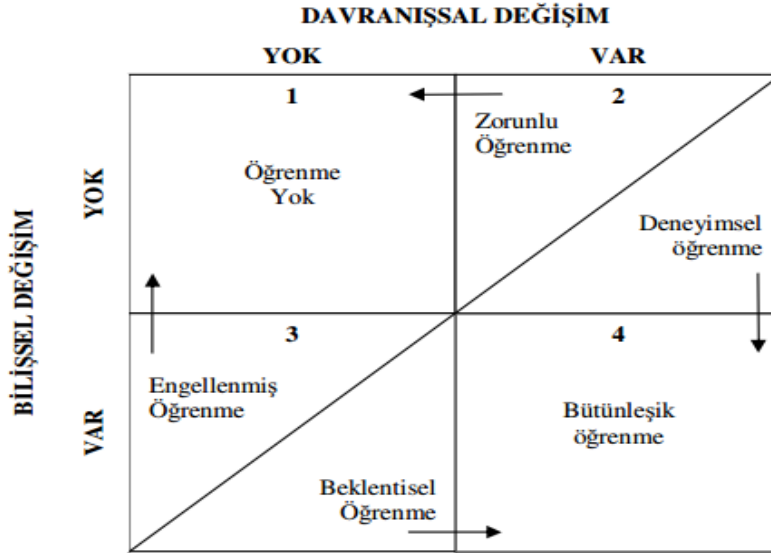
öğrenme sürecinin de anlaşılması kolaylaşmaktadır. Bu durumu Scott (2011) şu şekilde açıklamaktadır. Bilgi bireyler tarafından oluşturulur ya da edinilir. Daha sonra bireysel bilgi diğer bireyler ile paylaşılır, birleştirilir, genişletilir ve grup düzeyinde bilgi haline getirilir. Daha sonra bu bilgiler strateji ve protokoller gibi örgütsel özellikler içerisinde kabul edilip saklandığında örgütsel ortamın bir parçası olmaktadır. Bu da grupların, toplumların, kişilerin nasıl öğrendiğini etkileyecektir.

5.1. Bireysel Öğrenme

Bir insanın çevresine ait birikmiş veya yeni bilgilere sezgileri ya da bilişsel süreçleri kullanarak ulaşmasını, bunları algılayıp yorumlamasını, uygulamasını ve ulaştığı sonuçlara göre davranışlarını düzenlemesi olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla sezgi ve yorum kişisel bir olaydır, organizasyonlar adına bunu kişiler yaparlar (Koçel, 2011). Öğrenme; ayrışmaların, uyumsuzlukların, sürprizlerin ya da zorlukların tepkiyi teşvik eden tetikleyicileri olduğunda gerçekleşmektedir. Bireyler ilk tetikleyici olarak onların bilişsel ve duyuşsal anlayışına dayalı bir strateji veya eylemi seçmektedirler. Bir strateji ya da eylem planı belirlendikten sonra, birey stratejisini uygular. Strateji işe yarar ya da beklendiği gibi işe yaramaz. İşe yaramadığı anda da uyumsuzluk ve döngü tekrar tetiklenir. Bireylerin öğrenme süreci bu döngüden oluşur. İlk tetikleyici ve bir strateji belirlenmesi arasındaki durumun ise kişinin önceki deneyimleri ve sosyal durumundan kaynaklanan örtük seçici algı, değerler, inançlar aracılığıyla bilgi filtreleme ve çerçeveleme olduğu belirtilmektedir (Marsick ve Watkins, 2003).

Aşağıdaki şekilde (Şekil 1.3.) bireylerin bilişsel ve davranışsal değişikliklerine göre öğrenme durumları incelenmektedir.

Şekil 1.3. Öğrenmede Bilişsel ve Davranışsal değişim



Kaynak: Inkpen, A. C., Crossan, M. M. (1995: 599)

Modele göre bilişsel ve davranışsal bir değişim olmadığı zaman **öğrenme gerçekleşmemektedir**. Davranışta bir değişim var fakat zihinde yok ise **zorunlu öğrenme** gerçekleşmektedir. Eğer öğrenme **deneyimsel** ise davranışsal anlamda bir değişim vardır ve bu değişimin bilişsel bir değişime doğru yöneldiği bir durum söz konusudur. Diğer bir durumda bilişsel boyutta meydana gelen değişim davranışa yansımamaktadır. Bu durum **engellenmiş öğrenme** olarak adlandırılmaktadır. **Beklentisel öğrenmede** ise, bilişsel olarak meydana gelen değişim davranışsal bir değişime doğru yönelmektedir. Eğer hem bilişsel hem de davranışsal öğrenme gerçekleşiyorsa bu **bütünleşik öğrenmedir**. Bir örnek ile açıklama gerekirse, bir çalışanın verilen bir görevi yapması fakat bunu neden yaptığını anlamadan, içselleştirmeden yani yapması gerektiği için yapması zorunlu öğrenme; bu görevi yaptıktan sonra neden yaptığını kavraması ve aklına yatması deneyimsel öğrenme; çalışana işin gerekçesinin anlatılması, çalışanın bunu kavraması fakat uygulamada göstermemesi engellenmiş öğrenme; uygulamada göstermeye başlaması ise beklentisel öğrenme olarak değerlendirilebilir. Çalışan zaten hem zihinsel olarak hem de davranışsal olarak duruma olumlu tepki gösteriyorsa ise bütünleşik öğrenme gerçekleşmiştir denilebilir.

Scott (2011), kişilerin ne öğrendiğini inceleyen bilişsel öğrenme ve nasıl öğrendiğini inceleyen davranışçı kuramların yanında özellikle sosyal yapılandırmacı teori gibi yeni bakış açılarının da ortaya atılmasıyla öğrenmenin sosyal etkileşimden ayrı tutulmayacağını belirtmiştir. Martinelli ve Taylor (2000) ise öğrenmenin bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere farklı ancak birbiriyle bağlantılı üç düzeyde gerçekleştiğini belirterek gerçek bir öğrenmenin ise her üç düzeyi de içermesi gerektiğini vurgulamıştır.

Simon (1991), bireylerin öğrenmesinin örgütsel öğrenme için önemi bir yandan oldukça açık, bir yandan ise algılaması güç olduğunu belirtmiştir. Açıktır, çünkü örgütler bireylerden oluşmaktadır; güç algılanır çünkü örgütler her hangi bir bireyden bağımsız öğrenebilir fakat tüm bireylerden bağımsız öğrenemezler (Kim, 1993). Dodgson (1993) ise, bireylerin işletmedeki birincil öğrenme varlıkları olduğunu ve işletme bireylerinin örgütsel değişimi sağlayacak şekilde örgüt biçimlerini düzenlediklerinden bahsetmiştir. Senge (1990) da bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeyi garanti etmediğinin fakat bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme olamayacağını belirtmiştir.

Bireylerin örgütte ne öğrendiği o örgütün ve çevresinin ona sunduğu bilgilere bağlıdır. Örgütsel öğrenmede içsel öğrenme; yani gruptaki bir bireyin bilgiyi diğer bireylere aktarması, çok önemli bir bileşendir. Bu anlamda bireysel öğrenme tek başına yapılan bir eylemden çok sosyal bir olgudur. Bireysel öğrenmede bilgi kişinin zihninde (mental modeller, şemalar) ve davranışlarında (yetenek, deneyim, uygulama) oluşur ve birikir (Scott, 2011).

5.2. Grup Düzeyinde Öğrenme

Nemeth (1997), grup düzeyinde ve organizasyon düzeyinde öğrenmenin bireysel öğrenmeyi etkilediğini çünkü bilgi paylaşımı, yorumlama ve bellek yapılarının bu aşamada meydana geldiğini belirtmiştir.

Brown ve Duguid (2001), öğrenmenin karmaşık ve sosyal bir süreç olduğunu ve yalnızca insan beyninin içinde olan bir sürece indirgenemeyeceğini belirtmiştir. Grup düzeyinde öğrenme, “öğrenen kişilerin öğrendiklerini grup içinde paylaşmaları, birlikte yorumlamaları ve bir grup anlayışına ulaşmaları şeklinde açıklanmaktadır. Burada önemli olan iletişim kurulması, iletişimde “ortak dil” oluşturulması ve çatışmaların giderilmesidir” (Koçel, 2011: 428).

Grup düzeyinde sosyal etkileşim ve ortak girişimler kişilere bilgiyi elde etme, yorumlama ve uygulama şansı yaratır. Bilgi grup normları, şemaları, zihniyeti gibi bilişsel mekanizmalarda depolanır ve uygulama standartları, rutinler ve protokoller gibi davranışsal mekanizmalara iletilirler. Grup düzeyinde öğrenmenin ürünü dışarıdan elde edilmiş bir inovatif strateji ya da servis şekli olabilir ve örgütsel şema ve inançlar ile içselleştirilerek grup üyelerine ileriki öğrenmeleri için rehberlik ederler (Scott, 2011).

5.3. Örgütsel Düzeyde Öğrenme

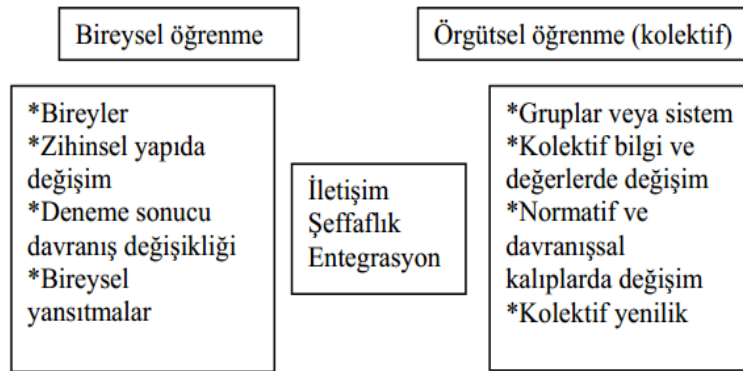
Örgüt düzeyinde öğrenme, “grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve herkesin kolayca ulaşabileceği ortak veri tabanlarına dönüştürülmesini” ifade etmektedir (Koçel, 2011: 428). Kim (2009), her ne kadar örgütlerin öğrenmesinin doğrudan ya da dolaylı olarak bireyler tarafından sağlandığını belirtse de örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenmeden daha karmaşık ve dinamik olduğunu vurgulamıştır. İnsanların öğrenme sonucunda kendi değişimini başlatmış olmasına rağmen, kuruluşların bunu desteklemek için kolaylaştırıcı yapılar oluşturması gerekmekte olduğunu belirtilmiştir (Yang, 2003). Örgüt düzeyinde öğrenmede artık kolektif bir deneyim vardır ve interaktif, birbirine bağlı bir süreç söz konusudur. Bu modelde çevresel çalkantılar ve sürprizler olarak yeni bir düzenleme, yeni bir rakip, pazar düşüşleri, yeni teknoloji, müşteri memnuniyetsizliği veya yeni talepler, yeni bir vizyon, ya da statükodaki diğer değişiklikler öğrenmeyi tetiklemektedir. Örgütün iç ve dış çevre bağlamda aktif taraması organizasyonun proaktif tepkiler oluşturmasını sağlar. Burada filtreleme işlemi örgütün ideolojisi ve örgüt kültürü aracılığıyla yapılır (Marsick ve Watkins, 2003).

Rebelo ve Gomez (2008), örgütsel öğrenmenin bireylerin örgütte öğrenmesinden daha fazlası olduğunu, örgütün çalışanları yoluyla öğrendiğini ve bu bilgiyi paylaştığını belirtmektedir. Nicolini ve Mezner (1995) örgütsel öğrenmenin örgütün bilişsel yapılarının devam eden değişiminin hesaba katılmadan anlaşılamayacağını belirtmiştir. Örgütler bireylerin aksine yalnızca yakınındakileri etkilemekle kalmaz aynı zamanda örgüt geçmişi ve normlar yoluyla onları diğerlerine aktarabilen öğrenme sistemleri geliştirirler (Fiol ve Lyles, 1985). Antonacopoulou (2006), ise örgütlerde öğrenme sürecinin ve içeriğinin, çoklu ve iç içe geçen bir bağlamda oluştuğunu belirterek iş yerindeki öğrenme politikasının ve bireylerin öğrenmesindeki kurumsal kimliğin, örgütsel öğrenmenin bir yansıması olduğunu

vurgulamaktadır. Dodgson (1993) ise işletmelerin bireysel öğrenmeden farklı olarak öğrenme davranışını açıklayan üç ayrı kavram olduğundan bahsetmiştir: *Bilgi tabanı*, *özgün firma yeteneği ve rutinler*. Bu kavramlar ise şu şekilde açıklanmaktadır: **Bilgi tabanı**, işletmenin bilgi şekli ve odaklandığı bilgi birikimini analiz etmek için kullanılır. **Özgün firma yeteneği**, işletmenin bilgi ve öğrenmedeki benzersizliğini açıklamaktadır. **Rutinler** ise işletmenin kuralları, stratejileri, prosedürleri gibi örgütsel hafızadaki uygulamalardır. Sadler-Smith, Spicer ve Chaston (2011) de rutinlerin örgütsel öğrenme konusunda özel bir yeri olduğunu çünkü işletme davranışı konusunda neyin düzenli ve tahmin edilebilir olduğunu gösterdiğini belirtmiştir.

Şekilde görüldüğü üzere bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüşme sürecinde *iletişim, şeffaflık ve entegrasyon* önemli rol oynamaktadır. Bireysel öğrenmeler iletişim yoluyla diğer kişi ve birimlere şeffaf bir şekilde entegre edilerek örgütsel öğrenme sağlanabilir.

Şekil 1.4. Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Dönüşüm Köprüsü



Kaynak: Probst ve Büchel, 1997: 19'den aktaran Türkay, 2007: 24

Özgen vd. (2004) örgüt içinde sadece bireylerin öğrenmesi yeterli olmadığını öğrenmenin birey, takım ve örgüt seviyesinde gerçekleşmekte olduğunu belirtmiştir. Davranışsal ve zihinsel değişimleri içeren dört temel sürecin ise bu seviyeler arasında bütünleşmeyi sağlamadığını vurgulamıştır. Crossan vd, (1999) da bu süreci İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşan 4 I olarak adlandırdığı sistem içerisinde ele almıştır: Sezme, Yorumlama, Entegre etme (birleştirme), Kurumsallaştırma (Tablo 1.2.).

Tablo 1.4. Örgütsel Öğrenme Süreci

Öğrenme Seviyeleri	Süreçler	Girdiler ve Çıktılar
Birey	Sezme	Deneyimler İmgeler Metaforlar
	Yorumlama	Dil Zihinsel Harita Tartışma/Diyalog
Grup (Takım)	Bütünleştirme	Ortak anlayış Karşılıklı uyum Etkileşimli sistemler
Örgüt	Kurumsallaştırma	Planlar/rutinler/normlar Teşhis sistemleri Kurallar ve prosedürler

Kaynak: Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, 1998' den aktaran Özgen, Kılıç ve Karademir 2004: 177; Crossan, 1999: 525.

6. Örgütsel Öğrenme Modelleri

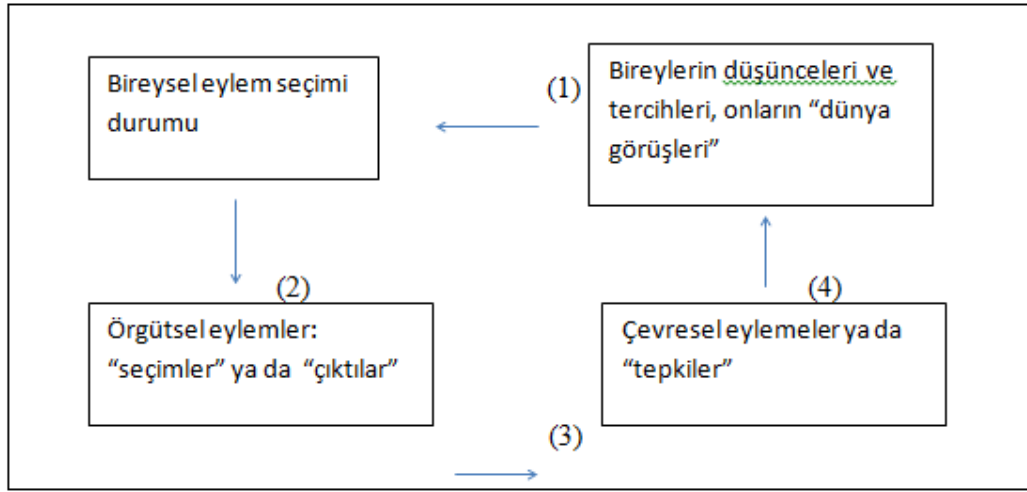
Öğrenme literatüründe öğrenme faaliyetinin nasıl gerçekleştiği, hangi süreç ve aşamalardan geçtiği ve hangi etmenlerin yer aldığı ile ilgili çeşitli teori ve modeller yer almaktadır. Bu modellerin incelenmesi ile bireylerin ve bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu örgütlerde öğrenme işlevinin nasıl meydana geldiği ile ilgili bilgi sahibi olabilmeyecektir. Bu modeller aşağıda açıklanmaktadır.

6.1. March ve Olsen'in Örgütsel Seçimlerin Kapalı Döngüsü Modeli (1975)

March ve Olsen (1975), organizasyonlar ve organizasyonlardaki insanların deneyimlerinden öğrendiklerini belirtmiştir. Bu seçim anlayışı bağlantılarının kapalı döngüsü olduğunu varsaymaktadır (Şekil 1.5.):

- (1) bireyler tarafından düzenlenen bilişler ve tercihleri onların davranışlarını etkiler.
- (2) bireylerin davranışı örgütsel seçimler etkiler.
- (3) örgütsel seçenekler çevresel eylemleri (yanıtları) etkiler.
- (4) çevresel eylemler bireysel biliş ve tercihlerini etkiler.

Şekil 1.5. Örgütsel Seçimlerin Kapalı Döngüsü

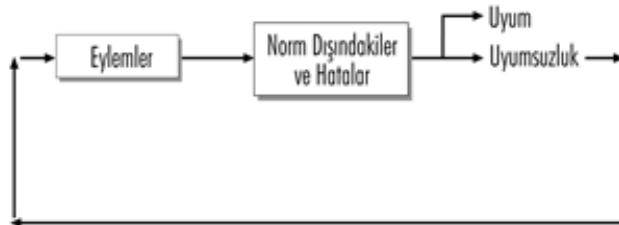


Kaynak: March ve Olsen, 1975: 150.

6.2. Argyris ve Schon'un Modeli (1977)

Argyris (1977), eğer işletmedeki hataları var olan politikalar ile çözümlenmeye imkân veriyorsa bu **tek döngülü öğrenme** olarak adlandırılmaktadır. Tek döngülü öğrenmede öğrenme hata gerçekleştikten sonra, hatanın tespiti ve düzeltilmesinden ibarettir. (Dikmen, 1999). Eğer işletme politikası sorgulanıp ve farklı bir alternatif ile durumu çözmeye yoluna gidiliyorsa bu da **çift döngülü öğrenme** olarak adlandırılır. Çift döngülü süreçte mevcut ayarın odayı tutmamız gereken en etkin sıcaklık olup olmadığı ve mevcut ısı kaynağının buna ulaşmada en etkin kaynak olup olmadığı sorgulanır (Argyris, 1977).

Şekil 1.6. Tek Döngülü Öğrenme Süreci

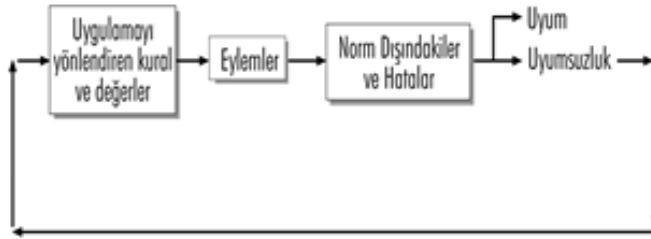


Kaynak: Argyris, 1996: 68'den aktaran Basım, Varoğlu ve Şeşen, 2009

Şekilde gösterilen tek döngülü öğrenme süreci, örgütün iç ve dış çevresine verdiği bir tepki olarak değerlendirilebilir. Çünkü örgüt, hatalarını düzelterek, mevcut normlarını, standart olarak belirlediği normlara ulaştırmaya çalışır. Eğer olayın altında, yapı veya

normun değiştirilmesi söz konusuysa bu durumda çift döngülü öğrenme söz konusu olmaktadır (Şekil 1.7.)

Şekil 1.7. Çift Döngülü Öğrenme Süreci



Kaynak: Argyris, 1996: 68'den aktaran Basım, Varoğlu ve Şeşen

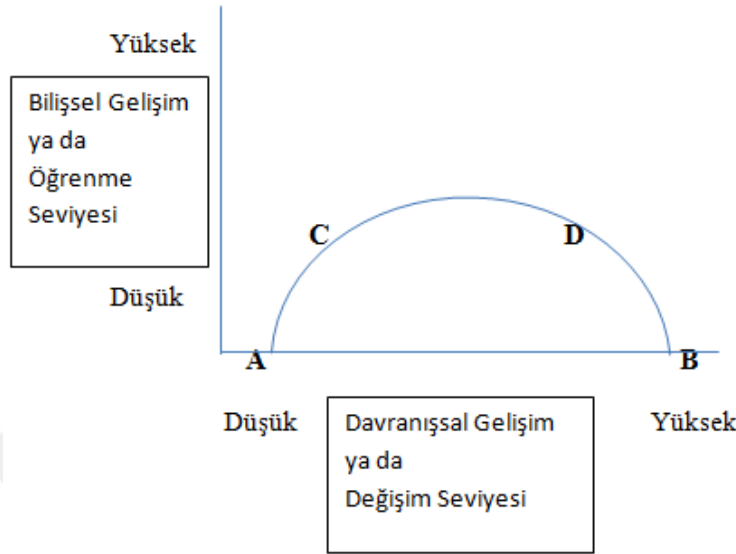
Organizasyonlar tek döngülü ve çift döngülü öğrenmeyi gerçekleştirdikleri zaman, ikincil öğrenme gerçekleşmektedir. Bir anlamda öğrenmeyi öğrenme söz konusu olmaktadır. (Peker, 1995'den aktaran Yıldız, 2011: 26).

Dodgson (1993), çalışmalarında birçok örgütün tek döngülü öğrenmede iyi olduğunu fakat ikincil öğrenmenin gerçekleşmediğini, organizasyonların genel olarak yüksek seviyede öğrenmede başarısız olduğunu belirtmiştir.

6.3. Fiol ve Lyles' ın Düşük ve Yüksek Öğrenme Modeli (1985)

Fiol ve Lyles (1985) öğrenme içeriği ile ilgili literatürde bilişsel ve davranışsal öğrenme konularına değinildiğine vurgu yapmış, kendisi de bilişsel ve davranışsal gelişimlere göre öğrenme ve değişim seviyelerini bir model üzerinde göstermiştir.

Şekil 1.8. Öğrenme ve Değişim Seviyeleri



Kaynak: Fiol ve Lyles (1985: 807)

A konumundaki bir işletme tipik bürokratik bir işletme örneğidir. Yeni bir öğrenme ve yeni bir değişim yoktur. B pozisyonundaki bir işletme ise hareketleri izlemekte, değişim stratejileri geliştirmekte fakat işletmede çok az öğrenme gerçekleşmektedir yani yapılan değişiklikler bir öğrenmeye bağlı değil anlık krizden kurtulmaya yönelik stratejilerdir. C konumu bir miktar değişim içermekte fakat anlamlı öğrenme araçlarının temsilcisidir. Değişimler örgütteki bilişsel gelişim içerisinde anlamlı iyileştirmeler olarak gerçekleştirilmektedir. Bu konumdaki bir işletme yenilik ve inovasyon açısından en uygun çevreye sahip gibi gözükebilir fakat çok fazla değişim örgütün yönünün kaybetmesine sebep olabilir. Konum D ise öğrenme ve değişime en eğilimli olanıdır. Bu işletmelerde ağır bir yatırım stratejisi izlenir. Az sayıda iyi dizayn edilmiş değişiklikler yapılan organizasyonlar öğrenmede ve problem çözmede daha iyidirler.

6.4. Senge'nin Öğrenme Modeli-Beşinci Disiplin (1990)

Senge (1990), dünyanın artık birbirine daha bağlı, iş dünyası daha karmaşık ve dinamik bir hal almışken artık işin kendisinin de “öğrenimli” hale gelmesi gerektiğinden ve artık tüm örgüt için (Ford gibi, Gates gibi) yalnızca bir öğrenenin olmasının yeterli olmadığından bahsetmektedir.

Senge (1990), Beşinci Disiplin adını verdiği kitabında öğrenen organizasyonların mümkün olduğunu ve beş ayrı bileşenin öğrenen organizasyon yaratmada hayati bir boyutu olduğunu belirtmektedir. Bunlar: **Sistem düşüncesi, kişisel hakimiyet, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon oluşturulması ve takım halinde öğrenmedir.** Senge (1990), bu beş disiplinin bir arada gelişmesinin oldukça zor fakat bir o kadar da hayati olduğunu belirterek bu nedenle **sistem düşüncesinin** disiplinleri birbiriyle kaynaştıran, onları tutarlı bir teori ve pratik bir bütünü olarak birleştiren disiplin özelliği ile beşinci disiplin olduğunu vurgulamıştır. Beş ayrı bileşen Senge'nin Beşinci Disiplin adlı kitabından şu şekilde özetlenebilir:

Kişisel ustalık, kişisel görme ufkuımıza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklama, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplindir. Bir organizasyonun öğrenme isteği de kendi üyelerinin isteği ve kapasitesinden fazla olamaz. Senge, çok az sayıda kişinin, işe başladığı günlerdeki heyecanını ilerleyen yıllarda devam ettirdiğini, şaşılacak kadar az kişinin kendi kişisel ustalığını geliştirmeye çalıştığından bahsetmiştir. Yazara göre, yüksek kişisel ustalığa sahip olan kişiler hayatta aradıkları sonuçları yaratma yeteneğini sürekli geliştirmektedir. Bu sürekli öğrenme çabası da öğrenen organizasyon ruhunu ortaya çıkarmaktadır.

Zihinsel Modeller, zihnimizde yer eden kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünya anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilemektedir. Zihinsel modellerini geliştirmeyen işletmeler öğrenmeyi engellerken, zihinsel modellerini geliştiren işletmelerde de öğrenmeyi hızlandırmaktadır. Bunu sağlamanın etkili bir yolu düşünmeyi kurumsallaştırarak onları düzenli yönetim uygulamaları haline getiren altyapılar aracılığıyla zihinsel modelleri ortaya çıkarmaktır. Sistem düşüncesi ile zihinsel modeller bütünleştirildiğinde düşünme yolları değişecek bu şekilde uzun dönemli değişim kalıplarını fark eden ve bu değişimler üzerine düşünebilen zihinsel modellere geçilecektir.

Paylaşılan Vizyon, geleceğe yönelik paylaşılan resimleri ortaya çıkarma becerisini kapsamaktadır. Liderlerin sahip olduğu kişisel vizyon, örgütü harekete geçiren paylaşılan vizyonlara dönüşmelidir. Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ise paylaşılan vizyon da organizasyona nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran, ortaklık duygusu yaratan resimlerdir. Bir işletmede

paylaşılan vizyon insanların işletmeyle olan ilişkilerini değiştirmektedir, artık “onların işletmesi” yoktur “bizim işletmemiz” vardır.

Takım Haline Öğrenme, diyalog ile başlar, bu bir takımın bireylerinin varsayımları askıya alıp gerçek bir “birlikte düşünme” eylemine girme kapasitesidir. Modern organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyler değil takımlardır. Diyalog ve tartışma ile bireylerin zekâlarından daha fazla zeka ile takım olarak öğrenme yaklaşımının özüdür. Çünkü takımın IQ’su bireylerin IQ’sundan daha büyüktür.

Sistem düşüncesi diğer disiplinlerin her birini güçlendirerek bütünün parçaların toplamından daha fazlası olduğunu göstermektedir. Bir öğrenen organizasyonun merkezinde bir zihniyet değişikliği yatar: Kendimizi dünyadan ayrı olarak görmekten dünyayla bağlantılı görmeye, sorunlarımızın dışarıdan bir başkasının veya başka bir şeyin yol açtığı sorunlar olarak görmekten kendi eylemlerimizin yaşadığımız sorunları nasıl yarattığımızı görmeyi sağlayan bir zihniyet değişikliği yatmaktadır. Bu zihniyet değişikliğinin özünde;

- doğrusal sebep-sonuç zincirlerinden çok, karşılıklı ilişkileri kavramak,
- anlık resimlerden çok, değişim süreçlerini kavramak vardır

6.5. Huber’in Öğrenme Modeli (1991)

Huber (1991), örgütsel öğrenmeyi; *bilgi elde etme, enformasyon dağıtımı, enformasyonun yorumlanması ve örgütsel bellek* olarak ele almıştır. Ayrıca Huber her boyutun altında alt yapı ve boyutları olduğundan bahsetmiştir.

a-Bilgi elde etme: Bilginin kazanıldığı süreçtir. İşletmeler birçok formel ya da informal şekilde bilgi edinebilmektedir. Burada, bilgi elde etme boyutunun altında kurulumsal (doğumsal), deneysel öğrenme, dolaylı öğrenme, aşılama ve araştırma ve farkına varma olmak üzere beş alt boyuttan oluştuğu belirtilmektedir.

b-Enformasyon Dağıtımı

Bilgi organizasyonda ne kadar çok dağıtılsa kaynak o kadar artacak, kişi ve birimler öğrenmeye o kadar yatkın olacaktır. Organizasyonlar bazen ne kadar önemli bilgilere sahip olduklarının farkına varamamaktadırlar. Oysaki bir departmanın elde ettiği bir bilgi diğer departmanlara da fayda sağlayacak bir bilgi olabilir bunun için bilgiler paylaşılmalıdır.

c-Enformasyonu Yorumlama

Enformasyonun anlam kazandığı süreç, olayların tercüme edildiği, paylaşılan anlayışların ve kavramsal şemaların geliştirildiği süreçtir. Yeni enformasyonların yorumlanmasını

- Örgütlerin sahip olduğu önceki bilişsel haritaların biçimlendirilmesi,
- İletişim ile ilgili bilgi çerçevelerinin biçimlendirilmesi,
- Kullanılan iletişim araçlarının zenginliği,
- Birimlerin yorumladığı enformasyon yüklemeleri,
- Öğrenememe durumları etkilemektedir.

d-Örgütsel Hafıza

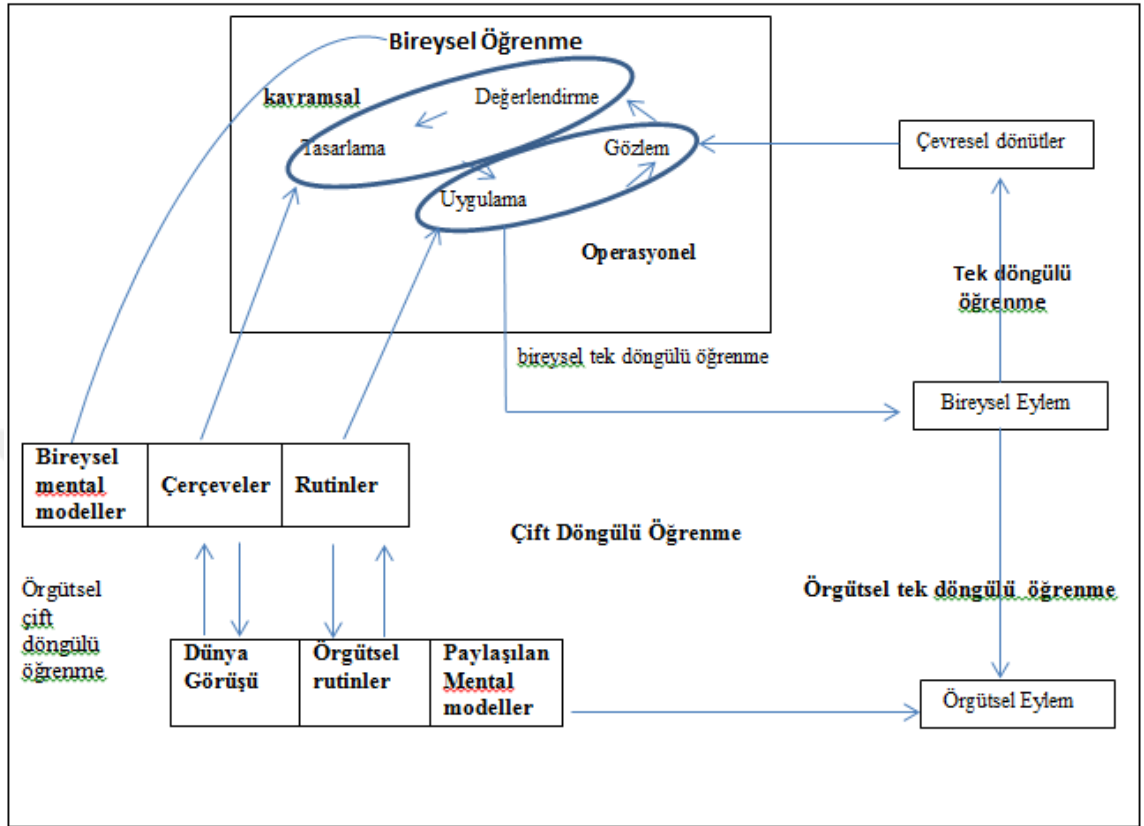
Personel değişim oranının yüksek olması, gelecek ihtiyaçlardan beklentisizlik, kişilerin diğer kişilerin sahip olduğu bilgilerin nerede, nasıl oluştuğunu bilmemesi kötü ve zayıf bir örgütsel hafızaya sebep olur.

Huber'in modelinde örgütsel hafıza konusunda *depolama ve bilgiyi geri çağırma ve bilgisayar tabanlı örgütsel hafıza* iki önemli konu başlığı olarak belirtilmektedir. Örgütsel öğrenmede örgütsel hafızanın kritik rolü şudur: Öğrenilenler örgütsel hafızada depolanır ve bilgiler de yine o hafızadan çıkarılır. Ayrıca elektronik posta, elektronik bilgilendirme sisteminin önemi vurgulanırken, "soft information" olarak adlandırılan kişilerin aklındaki bilgilerin öneminden bahsedilmektedir. Birçok kurumda öğrenilenlerin kişilerin akıllarında tutulduğu, örgütlerin kendi uzmanlarını yetiştirdiği belirtilmektedir

6.6. Kim'in OADI-SMM Modeli (1993)

Kim (1993)'in OADI (observe-gözlemle, assess-değerlendir, design-tasarla, implement – uygula) ve SMM (shared mental models- paylaşılan zihinsel modeller) modeli olarak adlandırdığı model, paylaşılan zihinsel modellerin değişimi yoluyla öğrenmenin transferine değinmektedir. Modelde bireysel öğrenme döngüsü tutum-inançların değişimi ve bu değişimlerin bireysel zihin modeline kodlanması süreci ile ifade edilir. Bireysel öğrenme döngüsü ise paylaşılan zihinsel modellerdeki etkisi aracılığıyla örgütsel düzeyde öğrenmeyi etkilemektedir (Şekil 1.9.).

Şekil 1.9. Kim'in OADI-SMM Modeli

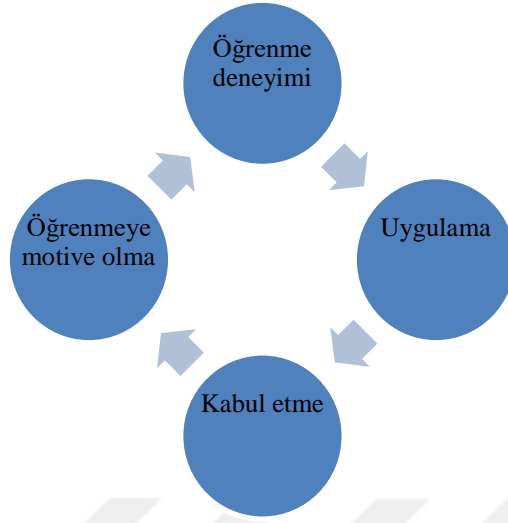


Kaynak: Kim (1993)

6.7. Devamlı Öğrenme döngüsü (Tannenbaum 1997)

Tannenbaum (1997) basit olarak ifade ettiği bu döngüde çalışan bireylerin ilgili öğrenme deneyimine bir çalışmaya katılmada, akranından bir tavsiye almada ya da bir görev grubunda yer almada olduğu gibi sahip olduğunu açıklamaktadır. Bu olumlu öğrenme zinciri yeni beceriler öğrenmek isteyen insanların öz-etkinliğini veya inançlarını artırabilecektir. Bu şekilde çalışanların öğrenmeye karşı daha çok motive olmaları ve diğer öğrenme deneyimlerini aramaya daha yatkın hale gelmeleri sağlanacaktır (Tannenbaum, 1997).

Şekil 1.10. Devamlı Öğrenme Döngüsü



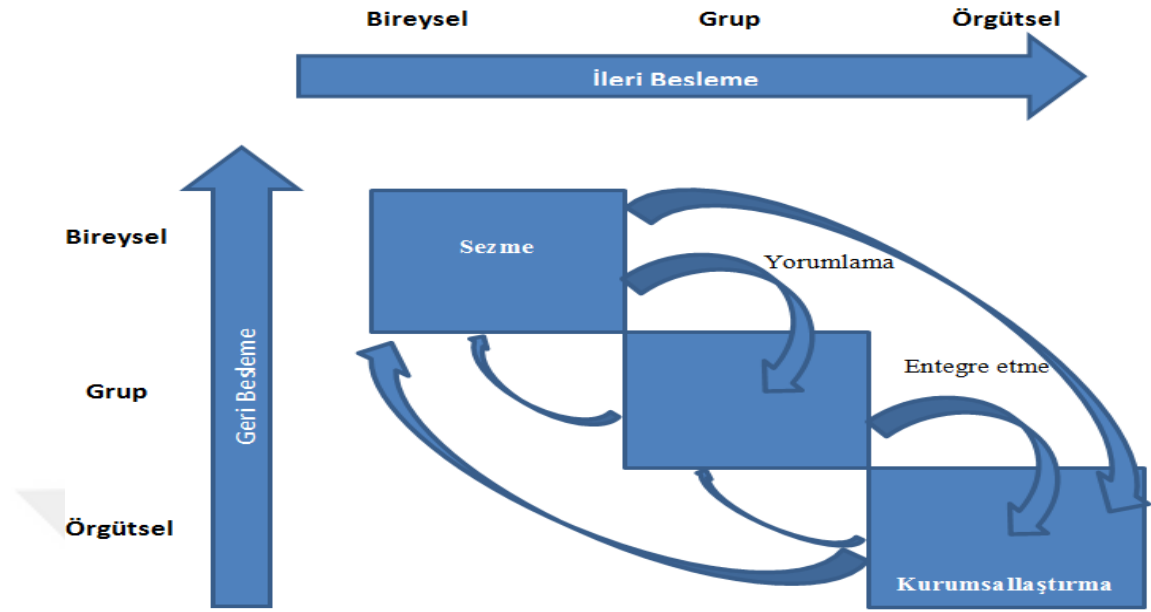
Kaynak: Tannenbaum, 1997: 439.

6.8. Crossan, Lane ve White'in Örgütsel Öğrenme Modeli (1999)

Crossan vd (1999), örgütsel öğrenmenin dört süreçten geçtiğini belirtmektedir: *Sezme, Yorumlama, Entegre etme ya da bütünleştirme ve Kurumsallaşma.*

Crossan vd. (1999: 532) örgütsel öğrenmenin dinamik bir süreç olduğunu, yeni öğrenmeler (ileri besleme) ile önceki öğrenmeler (Geri besleme) arasında bir gerilim yaratmakta olduğunu belirtmiştir. İleri besleme süreci yoluyla yeni düşünceler ve eylemler bireysel seviyeden grup seviyesine oradan da örgüt seviyesine ulaşmaktadır. Aynı zamanda örgütsel seviyeden gruba oradan da bireye yapılan geribildirimler sonucuyla önceden öğrenilenler kişilerin nasıl düşüneceğini ve hareket edeceğini etkilemektedir (Şekil 1.11.).

Şekil 1.11. Dinamik Bir Süreç Olarak Örgütsel Öğrenme



Kaynak: Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999).

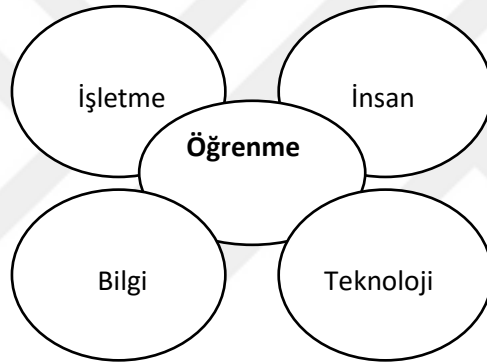
Literatür incelendiğinde birçok araştırmacının Crossan vd. (1999)'nin ortaya attığı teori üzerine eklemeler yaparak teoriler geliştirdiğini görülmektedir. Örneğin, **Zestima, Winn, Branzei ve Vertinsky (2002)** sezme aşamasına çevreden aktif olarak bilgi alma süreci olarak adlandırılan “katılma” faktörünü, yorumlama aşamasına da kişi ve grupların deneyimleri ve bunların sonuçlarını elde etme olarak adlandırılan “deneyimleme” faktörünü eklemiştir. Yazarların kurama ana katkısı aktif öğrenme olgusu olmuştur (Castaneda ve Rios, 2007: 365). Bir başka teori de **Castaneda ve Perez (2005)**'in geliştirdiği teoridir. Bu model Crossan vd.'in teorisinde de yer alan bireysel öğrenmeyi daha geniş anlamda inceleyerek bilinç sürecini dâhil etmiştir. Modele insan yapısı gereği Bandura'nın sosyal öğrenme modelinde belirttiği insan yetenekleri dâhil edilmiştir. Bunlar: sembolleştirme, model alarak öğrenme, öngörü, öz düzenleme ve öz yeterlidir. Bunun dışında özellikle yorumlama sürecinde sosyalizasyon olgusuna dikkat çekilmiştir. Castaneda ve Perez, 2013). **Castaneda ve Rios (2007)** ise 2005 yılında geliştirilen modele eklemeler yapmıştır. Yazarlar grup öğrenmesi seviyesine iki bilinçli süreç eklemesi yapmışlardır: diyalog ve sosyal modelleme. **Aponte ve Zapata (2013)** de yine Crossan vd.'nin teorisi doğrultusunda geliştirdiği teoride öğrenme her zaman bireyden gruba, gruptan da örgüte doğru olan doğrusal bir süreç değildir. Birey ve grup öğrenmesi paralel

ve birbiriyle etkileşimde olan bir süreçtir ve bazı durumlarda bir düşünce grup tartışması olmaksızın yönetici tarafından kurumsallaştırılabilir. .

6.9. Marquardt'ın Beş Elementli Öğrenen Örgüt Sistemleri Modeli (2002)

Marquardt (2002), örgütlerin daha iyi ve daha hızlı öğrenmeleri gerektiğini aksi takdirde yok olacaklarını belirtmekte ve birbiriyle ilişkili olan beş alt sistemi anlamadan geliştirmeden öğrenmenin mümkün olamayacağını vurgulamaktadır. Marquardt, bu beş alt sistemi öğrenme, işletme, insan, bilgi ve teknoloji olarak açıklamakta ve diğer dört sistemin öğrenmeyi sağlamakta ve artırmakta olduğunu ve sonucunda öğrenmenin ana alt sistem olarak diğer dört sistemin içine işlediğini söylemektedir (Şekil 1.12.).

Şekil 1.12. Öğrenen Örgüt Sistemleri Modeli



Kaynak: Marquardt, M. J. (2002: 24).

Yazar öğrenme alt sisteminde öğrenme seviyelerine, öğrenme tipine ve öğrenme becerilerine yer vermiştir. Öğrenme seviyeleri bireysel, grup ve örgütsel seviyeler olarak ele alınırken öğrenme tipleri uyarlayıcı, ileriye dönük ve tepkisel öğrenme olarak belirtilmiştir. Öğrenme becerileri ise sistem düşüncesi, zihinsel modeller, kişisel uzmanlık, kendi kendine öğrenme ve diyalog ile açıklanmıştır.

Görüldüğü üzere literatürde bireylerin ve örgütlerin öğrenme süreci üzerine birçok kuram ortaya atılmış bazı kuramlar da diğer kuramların temeli haline gelerek yeni kuramlar ortaya atılmasına olanak sağlamıştır. Bu kuramların örgütte öğrenme sürecinin nasıl ortaya çıktığını anlamak açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

7. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme

Bir turizm işletmesi için örgütsel öğrenme önemlidir. Öncelikle, bu sektörde çevre sürekli değişikliğe uğramakta; sektör hızla gelişmekte ve pazara yeni ürünler sunulmaktadır. İkinci olarak bir turizm çalışanı son kullanıcılar ile düzenli ilişkiler kurmakta ve çalışanların büyük kısmı dış öğrenme kaynaklarına ulaşabilmektedir (Svagzidiene, Jasinskas, Fominiene, Mikalauskas, 2013).Popescu, Chivu, Ciocarlan-Chitucea, Popescu ve Georgel (2011) örgütte çalışanların önemli ve stratejik bir kaynak olduğunu, hizmet sektöründe küresel bilgi akışının artmasıyla ve entellektüel sermayenin öneminin anlaşılmasıyla çalışan bilgisi ve yeteneklerinin rekabetçi avantaj kaynağı olduğunu belirtmektedir. Çalışanlar müşterilerle büyük oranda yüz yüze etkileşimde olduğundan dolayı müşteri beklenti, şikâyeti gibi tepkileri doğrudan elde edebilme şansına sahiptirler. İhtiyaç ve isteklerdeki değişim özellikle hizmet işletmelerinde hissedilmektedir çünkü servis kalitesi bireysel olarak algılanmakta ve kişisel ihtiyaçlar her müşteriye göre değişmektedir. Özellikle turizm işletmeleri gibi hizmet işletmelerinde başarı uyum sağlama ve öğrenmeye dayanmaktadır (Svagzidiene, vd, 2013).

Monica Hu, Horng ve Christine Sun (2009), restoran, konaklama ve ulaştırma işletmelerinin içinde bulunduğu ağırlama sektörünün, sürekli yeni ve farklı ihtiyaçlara cevap verme durumunda kaldıklarını ancak bu şekilde müşterilerini tatmin edebildiklerini belirtmekte, bunun içinde bilgi paylaşımının ve takım çalışmasının kilit rolü olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanlar bilgi ve deneyimlerini paylaştıkça yeni ve daha yaratıcı mal ve hizmet üretilmekte, bu sayede işletme başarısı sağlanabilmektedir. Blackman ve Ritchie, (2008) ise turizm destinasyonlarının kriz yönetiminde örgütsel öğrenmenin önemini vurgulamış, Bayraktaroğlu ve Kutanis (2003) ise, Türk turizm sektöründeki işletmelerin öğrenen örgüt olması için uygun örgütsel öğrenme ortamlarının oluşturulmasından bahsetmiştir.

Yılmaz (2014), literatürde turizm işletmelerine ve özellikle restoran işletmelerine yönelik şikâyet yönetimi çalışmalarının olduğunu belirtmektedir. Yazar, tüketici şikâyetlerinin işletmelerin sundukları hizmetlerdeki eksiklikleri, aksaklıkları ya da yanlış politika ve uygulamalarını açıkça görebilmelerini sağlayarak bunlardan ders çıkarma olanağı sağlamakta olduğunu ve *şikâyetlerin bir örgütsel öğrenme aracı* olarak değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Cano, Drummond, Miller ve Barclay (2001)

bireysel işletmeler için başkalarından öğrenmenin hizmet kalitesini artırıcı ve rekabet avantajı yaratıcı bir unsur olduğundan bahsetmiş ve bunu yapmanın yolunun “*benchmarking-kıyaslama*” olduğunu belirtmiştir. Yazar konu ile ilgili turizm işletmeleri için 6 aşamalı bir model önermiştir.

- 1-Neyi kıyaslayacağına karar vermek,
- 2-İçsel süreçleri anlamak,
- 3-Alanında en iyi olana karar vermek,
- 4-Veri toplamak,
- 5-Sonuçları analiz etmek,
- 6-Uygulamak.

Topaloğlu ve Kaya, (2008) de benchmarking kavramını öğrenen organizasyonlar için yönetim anlayışının önemli bir unsuru olduğunu belirterek “*bir öğrenme ve öğretme, anlama ve uyarlama, paylaşma ve gelişme süreci olarak*” açıklamıştır. Yazarlar ayrıca, turistik ürünün üretim-tüketim eşzamanlı olma özelliğinden dolayı turizm işletmelerindeki örgüt çalışanlarının bir bütün olarak benchmarking sürecini iyi bir şekilde algılamaları ve benimsemeleri gerektiğini vurgulamıştır.

Zalys, Janulienė ve Zaliene (2005) turizm sektöründe büyük otel işletmeleri dışındaki diğer işletmelerin sabit ve eski görüşlü bir tarzla işletildiklerinin ve yönetim şekilleriyle geleneksel örgüt olduklarını belirtmiştir. Bunun aksine modern turizm örgütlerinin müşteri yönlü olmaya ve yüksek kalitede hizmet sunmaya odaklanmakta olduklarını vurgulamıştır. Yazarlar, öğrenen bir turizm işletmesinde çalışanların müşteri odaklı bir anlayışa sahip olması gerektiğini şu sözlerle savunmaktadır:

“Eğer çalışanlar müşterileri dikkate almazlarsa, rakipler dikkate alacaktır. Bir şeyleri değiştirebilecek olan sadece kendileridir. Ve son olarak müşterilerin güveni kazanıldığında tüm takıma başarının getirileceği unutulmamalıdır”.

Bu bağlamda turizm örgütlerin hizmet anlayışlarını geliştirmede en önemli unsur müşteriler ile direkt temas kuran personel olduğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde Canning (2011), otel işletmelerinde yeni çalışanların informal öğrenme ile deneyimli çalışanlarından öğrenmelerinin önemli olduğunu belirtmiş ve onların önceki çalışmaları ve

deneyimlerinin kendi öğrenmeleri ve diğerlerinin öğrenmeleri için daha kullanışlı hale getirilmesini önermiştir. Burada örgüt kültürü ve mesleki birikim anlamında deneyimli kişilerin tecrübeleri ve örgütsel rutinlerin aktarılması yeni çalışanların öğrenmesi için büyük önem arz etmektedir. Fakat günümüz bilgi çağında yeni çalışanların da faydalı ve farklı bilgilere sahip olabileceği göz ardı edilmeden tecrübeli elemanların öğrenmeye açık olmalarını sağlamanın da örgütsel öğrenme açısından önemli bir konu olduğu düşünülmektedir.

Görüldüğü üzere turizm sektörünün yapısı gereği diğer örgütlerden farklı olarak tüm çalışanların en önemli öğrenme kaynağı olduğu açıkça ortadadır. Klasik bir üretim işletmesinde satış ya da pazarlama departmanı tüketici beklenti ve isteklerini araştırmakla yükümlü iken, bir turizm işletmesinde neredeyse her departmanda çalışan iş görenler tüketici beklenti, istek ve şikâyetlerine tanık olmaktadır. Bu kapsamda tüm gelişmelerin bir öğrenme kaynağı olduğu unutulmamalı, çalışanlar bu konuda bilinçlendirilmelidir. Bunun dışında turizm işletmeleri geçmişteki uygulamalarından, yöneticilerin uygulayacağı kıyaslama (benchmarking) uygulamaları ile rakiplerinden, müşterilerden gelen şikâyet formları, sektörde yapılan tüketici araştırmalarından ya da herhangi bir çalışanın işletmeye getirdiği bir fikirden öğrenme gerçekleştirebilirler.

Turizm alanında işletmeler için yararları açıkça ortaya konmuş olan örgütsel öğrenme konusunda yapılan çalışmaların az olduğu belirtilmekle birlikte (Avcı ve Küçükusta, 2009), ulaşılabilen ilgili literatürdeki çalışmalar aşağıda incelenmiştir.

Alegre ve Chiva (2008), örgütsel öğrenme yeteneğinin inovasyon performansı üzerine etkisini araştırmış, örgütsel öğrenme yeteneğinin inovasyon performansı sağlamada önemli olduğunu belirtmiştir. Monica Hu, Horng ve Christine Sun (2009), ağırlama sektöründe bilgi paylaşımı ve takım kültürünün hizmet inovasyon performansı üzerinde önemli etkisi olduğunu belirtmiştir. Araştırmacılar, hizmet inovasyon performansını yükseltmek için ağırlama işletmelerinde öncelikle bilgi paylaşımı davranışının geliştirilmesi gerektiğinden ve dahası bunun yanında daha iyi bir takım kültürü oluşturulması gerektiğinden bahsetmiştir. Benzer şekilde Roxanna, Anamaria ve Corina (2013), araştırmalarına göre müşteri yönlülüğün ve öğrenme eğilimliliğün yenilikçilik ile pozitif ilişkili olduğu ve öğrenme yönlülüğün yenilikçilik üzerinde etkili olduğu belirtilmiş, Ayazlar (2012) de otel işletmelerinde öğrenme yönlülüğün ve çalışanlar

arasındaki bilgi paylaşımının hizmet inovasyon performansı üzerindeki olumlu yönde etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Martin-Rojas, Garcia-Morales ve Mihi-Ramirez (2014), otel işletmeleri üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel öğrenmenin internet kullanımını artırdığını, internet kullanımının ise düşük maliyetli havayollarına ulaşmayı ve sonuç olarak örgütsel performansı artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Carvalho, Freitag, Camargo Filho ve Borges (2013), **girişimci öğrenme yaklaşımını** temel alarak turizm sektöründe yaptığı araştırmaya göre *kişisel ve sosyal eğitim ile öğrenme*, girişimciler tarafından geliştirilen farklı deneyimler yoluyla gerçekleşmektedir. *Girişimci öğrenme*, yeni organizasyonel talepleri adapte etme sürecinde iyileştirmeler geliştirilmesi ile; *müşteri taleplerinden öğrenme*, seyahat ve diğer pazarlar ile ilgili kişilerin ihtiyaçlarını ve ilgilerini tanımlanması ile gerçekleşmektedir. *Anlaşılabilir girişimler yoluyla öğrenme* ise dış ağlar ile ilişkilere bireyi ekleyerek olmaktadır.

Avcı (2005), konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme ve örgütsel performans ilişkisini incelemiş, yönetimin tutumu, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile açık fikirliliğin örgütsel öğrenmede önemli olduğunu belirtmiştir. Yazar ayrıca örgütsel öğrenmenin çalışma yaşam kalitesi ve yenilik gibi finansal olmayan çıktılar üzerinde de etkili olduğuna vurgu yapmıştır. Özdemir (2006), konaklama işletmelerinde yaptığı araştırmada örgütsel öğrenmenin çevresel karmaşıklık algılaması ve çevresel değişim hızı ile ilişkili olduğunu ve çevresel durum algılamasının örgütsel öğrenmeyi etkilediğini belirtmiş ve örgütsel öğrenmenin örgütsel performansı artırıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Türkay (2007), konaklama işletmelerinde hizmet farklılaştırma stratejisinin bilgi elde etme üzerinde etkisi olduğunu ve örgüt belleğinin bilginin yorumlanması üzerinde etkili olduğu sonucuna vardığını belirtmiştir. Buna göre yazar, pazara dayalı örgütsel öğrenmenin örgütün bütününde değil işlevsel bölümlerinde etkili olduğunu vurgulamıştır. Avcı (2008), konaklama işletmeleri üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılığı artırmada ve işten ayrılma eğilimini azaltmada önemli etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca örgütsel öğrenmenin iş doyumunu üzerinde de etkili olduğu ve örgütsel sapma ile negatif ilişkisi olduğu da belirtilmektedir. Benzer olarak Avcı ve Küçükusta (2009: 36), konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılığı artırıcı etkisi olduğunu belirtirken işten ayrılma ile de negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu vurgulamıştır. Guchait ve Hamilton (2013), restoranlar üzerinde yaptığı çalışmada takım olarak öğrenme

davranışının paylaşılan zihinsel modellerin şekillenmesinde etkili olduğunu ve paylaşılan zihinsel modeller ile takım olarak öğrenme davranışının takım performansı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Saldamlı (2014) de öğrenen örgüt ile verimlilik arasında pozitif ilişki tespit ettiği çalışmasında otel işletmelerinde yönetsel kültür ve bilgi paylaşımının önemli faktörler olduğunu belirtmiştir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde turizm sektörü üzerine yapılan örgütsel öğrenme çalışmaları mevcut fakat sayısının az olduğu görülmektedir. İncelenen çalışmalara bakıldığında genellikle otel işletmelerinin hedef alındığı ve örgütsel öğrenmenin işletme kültürü, inovasyon performansı, takım performansı, genel işletme performansı, pazarlama performansı, hizmet performansı ya da verimlilik üzerinde etkileri üzerine yoğunlaşmış olduğu görülmektedir.

BÖLÜM II

İNOVASYON

1. İnovasyon Kavramının Tanımlanması

Latince yeni bir şeyler yapmak anlamına gelen inovasyon (yenilik) kavramı, “innovare” kelimesinden türemektedir (Çiftçi, Tozlu ve Akçay, 2014). İnovasyon ile ilgili çalışmalar incelendiğinde yenilik (innovation), yenilikçilik (innovativeness), yenilik yönlü olma (innovation orientation) ve yenilik kapasitesi (innovation capacity) gibi kavramlar ile karşılaşılmakta ve bunlar arasında net ayrımları ifade etmenin zor olduğu belirtilmektedir (Eriş, Özer ve Özmen, 2010). Türkçede “yenilik”, “yenilikçilik” gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da gerçek anlamını verememekte, inovasyon “yeniliğin kendisinden çok sonucunu, farklılaştırmaya ve değiştirmeye bağlı ekonomik ve toplumsal bir sistemi ifade etmektedir” (Elçi, 2006: 1). Yenilik, “yeni bir düşünce, davranışın tasarlanma ve gerçeğe dönüştürülme süreci” olarak tanımlanmaktadır (Robertson, 1967: 19). İnovasyon ise, “sahip olunan orijinal bilginin sentezlenmesi, kombinasyonu ya da birleştirilmesi yoluyla oluşturulan ve kullanıcı tarafından değerli olarak algılanan yeni mal, hizmet ya da süreçler” olarak tanımlanabilir (Biçkes, 2011: 75).

İnovasyon, ilk defa ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter tarafından “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımlanmıştır. Yazar ayrıca, girişimcilerin inovasyoncu rolleriyle pazarda dengeyi bozduklarını ve ekonomide sürekli dinamizm yarattıklarını vurgulamıştır (Elçi, 2012). İnovasyon icatlardan farklı olarak sektörel kullanımıyla birlikte üretim metotlarının kurumsallaşması ya da pazara yeni ürünleri getirmeyi sağlayan bir olgudur (Hjalager, 1997). Bir icat ya da keşif bilgi stoğunu artırır, fakat yeni bir ürün ya da süreç gibi aynı anda tam donanımlı olarak pazarda, piyasada yer alamaz. Bu noktada inovasyon, ticari pazara hem mevcut hem de yeni bilgi uygulamalarından kaynaklanan yeni ürünler ve süreçler getirme noktasında oluşmaktadır. (Greenhalgh ve Rogers, 2010).

Keeley, Walters ve Pickett (2013) inovasyonun geçmiş gelişmelerden kaynaklanarak işletmeye mali açıdan katkısının yanında sektöre yeni bir şey getirdiğini, icattan farklı

olarak ise müşteri beklentileri ve diğer partnerler ile üretim durumunu hatta işletme ile müşteriler arasında yeni etkileşim şekillerini de içinde barındırdığını belirtmiştir.

Tablo 2.1. Literatürde Yer Alan İnovasyon Tanımları

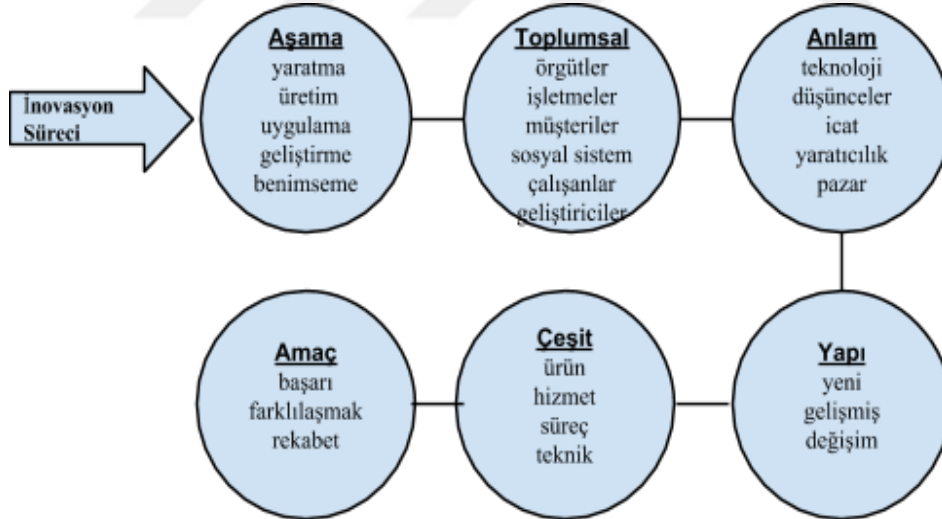
Yazar	Tanım
Schumpeter (1934)	Müşterilerin henüz bilmediği bir ürünün veya var olan bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sürülmesi; yeni bir üretim yönteminin uygulanmaya başlanması; yeni bir pazarın açılması; ham maddelerin veya yarı mamullerin tedariki konusunda yeni bir kaynağın bulunması; bir sanayinin yeni organizasyona sahip olması.
Thompson (1965)	Yeni düşüncelerin ürün ve süreçlerin, yaratılması, benimsenmesi ve uygulanması
Robertson (1967)	Yeni bir düşünce, davranışın tasarlanma ve gerçeğe dönüştürülme süreci
Zaltman, Duncan ve Holbek, J. (1973)	Herhangi bir fikir, uygulama veya yapılmış ürünün kabulünün ilgili birim tarafından yeni olarak algılanması
Freeman (1982)	Yeni bir ürünün ya da yeni bir sürecin veya ekipmanın ilk defa kullanılacağı ürünün pazarlama faaliyetine teknik, tasarım, üretim, yönetim ve ticari faaliyetleri dâhil edilmesi.
Rogers (1983)	Bir fikrin, bir uygulamanın bireyler ya da diğer birimler tarafından yeni olarak algılanması
Drucker (1985)	Girişimcinin yeni refah sağlayıcı kaynaklar yaratmada ya da mevcut kaynakları refah üretmek için ek potansiyelle donatmada kullandığı araç
Andrew H. Van de Ven (1986)	Kurumsal bağlamda başkalarıyla ilişkide olan insanlar tarafından zamanla yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması
Porter (1990)	Yeni bir şeyler yapmanın ya da yapma yolunun (yani bazı yazarlar tarafından "icat" olarak değerlendirilen sürecin) ticarileştirilmesi
Damanpour (1991)	İnovasyon işletmenin ister iç çevresinde ya da dış çevresindeki değişikliklere yanıt olsun ister çevreyi etkilemek için önleyici bir eylem olsun organizasyonun değişmesi

Oslo Kılavuzu (2005)	İşletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi
O'Sullivan, D.,& Dooley (2009)	Müşterilerine değer katan yeni bir şey getirerek değişiklik yapma süreci.

İnovasyon tanımları ile ilgili Baregheh, Rowley ve Sambrook (2009) ayrıntılı bir çalışma yapmış ve mevcut tanımlara örgütsel inovasyon açısından yaklaşarak bütüncül bir bakış açısı geliştirmiştir. Bu kapsamda yazarlar yapılan tanımları inovasyonun doğası, inovasyon tipi, inovasyon aşamaları, sosyal durum, inovasyon anlamı ve inovasyon amaçları gibi temalar altında inceleyerek diyagramda göstermiş (Şekil 2.1.)ve şu tanımları geliştirmiştir:

“İşletmelerin kendilerini pazarda farklılaştırmak, rekabet etmek ve ilerlemek için düşünceleri yeni ürün, hizmet ve süreçlere dönüştürdüğü çok aşamalı bir süreçtir”.

Şekil 2.1. İnovasyonun Diyagramatik Tanımı



Kaynak: Baregheh et al., 2009: 1333.

Rogers (1983), inovasyonun belli özellikleri olduğunu savunmuş bunları beş maddede açıklamıştır:

Göreceli avantaj: Bir inovasyonun düşünüldüğünden daha iyi olarak algılanma derecesidir. Bir inovasyonun en büyük göreceli avantajı benimsenme oranının daha hızlı olmasıdır.

Uyumluluk: İnovasyonun var olan değerlere, geçmiş deneyimlere ve potansiyel kullanıcıların ihtiyaçları ile uyumlu olma derecesidir.

Karmaşıklık: İnovasyonun anlaşılma ve kullanım zorluğunu belirtir. Bazı inovasyonlar çok kolay anlaşılır iken bazılarının anlaşılması güç olabilir. Genel olarak basit olan yeni inovasyonlar daha kolay benimsenmektedir.

Denenebilirlik: İnovasyonun sınırlı bir temelde deneyimlenebilirlik derecesidir. Deneme imkânı olan inovasyonlar belirsizliği azaltarak bunu kullanmayı düşünen kişilerin daha kolay benimsemesini sağlar.

Gözlemlenebilirlik: İnovasyonun sonucunun diğer kişiler tarafından görünebilme derecesidir. Örneğin bir evin üstündeki güneş enerji panelleri yüksek derecede görünürlüğe sahiptir.

2. İnovasyonun Önemi

Çağın hızlı gelişimine ve değişimine ayak uydurabilmek ve varlığını devam ettirebilmekten öte örgütlerin amacı bu hızlı değişimin yaşandığı akışın aktif birer üyeleri olmalarıdır. Bunu sağlamanın yolu da sürekli yenilik yapabilme ve bunu ürüne, sürece ve yönetim uygulamalarına dönüştürebilmek, yani inovatif olabilmektir. (Alpaslan-Danışman ve Özen-Kutunis, 2010).

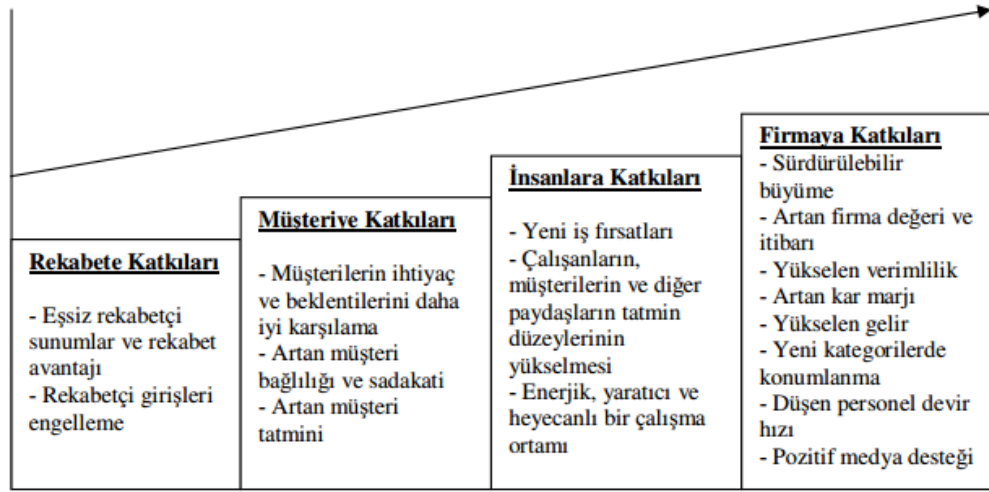
Endüstri devriminin başlangıcı ile birlikte rekabet avantajı elde etmek için gerekli görülen inovasyonu, Schumpeter ekonomi kuramının temeli olarak vurgulamış, neoklasik ekonomide inovasyon, işletme dışı faktörler arasında ele alınmış; modern ekonomide ise vekâlet teorisi, gelişimsel kuram ve kaynak temelli kuram içinde incelenmiştir. Günümüzde ise yeni ekonomi anlayışı içinde temel bir değişken olarak ve işletmenin sahip oldukları kaynaklar ile üretilen bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Eriş ve diğerleri, 2010). Belirli bir pazarda etkileşim halinde rekabet eden firmaların yenilik sürecinin sonucunu açıklamak için Schumpeter "*yaratıcı yıkım*" kavramını kullanmıştır "Yaratıcı" kelimesi inovasyoncular tarafından yaratılan fakat yalnızca onları değil tüm toplumu etkileyecek fırsatları, "yıkım" kelimesi ise inovatif işletmenin diğer işletmelerden

müşterileri, dolayısıyla karı alıp götürdüğü bir süreç olarak ele alınmaktadır (Greenhalgh ve Rogers, 2010) .

Geniş perspektiften bakıldığında yeniliğin sonucu genel ekonomik ve ülkenin genel rekabet gücünün artması ile açıklanmaktadır. İşletmeler açısından ise mal ve hizmet sundukları pazarlarda daha iyi müşteri değeri yaratarak rekabet üstünlüğü elde etmesine olanak sağlar. Rekabet yapısındaki birçok radikal değişimin kaynağında yenilik yer almaktadır. Bu yenilikler ya yeni mal ya da hizmetler, ya da bunları sunmak için oluşturulan yeni süreçlerdir (Güleş ve Bülbül, 2004). Robertson (1967) da, inovasyonun kurulan davranış kalıplarına göre bunları hiç etkilemeyen ve yeni davranış kalıpları oluşturabileceğini belirtmektedir. Drucker, mevcut işletmeler için etkin yönetiminin yeterli olmadığını, inovatif yaklaşımın önemli olduğunu; yeni girişimler için ise inovatif yaklaşımın yeterli olmadığını etkin bir yönetime ihtiyaçları olduğunu belirterek hem mevcut hem de yeni işletmelerin iyi bir yönetim sistemi ile birlikte inovatif yaklaşımı birlikte uygulayan “*girişimci işletme*” olmalarını önermektedir (Çiftçi ve diğerleri, 2014).

İnovasyon çoğu zaman ürünle ilgili bir icat ya da iyileştirme olarak belirtilse de ürün yeniliği bu alanlardan yalnızca birini kapsamaktadır ve inovasyon tüm örgüt alanlarını kapsayan oldukça geniş bir yaklaşımdır (Kurt, 2010). İşletmelerin yenilikten beklediği en önemli hedeflerden bir tanesi işletmenin hayatta kalmasını mümkün kılacak farklılaştırma ve düşük maliyeti getirerek rekabet üstünlüğünü sağlamasıdır (Güleş ve Bülbül, 2004). Yenilikler işletmelere yoğun rekabet ortamında kullanabilecekleri önemli yetenekler sunmaktadır. Davis ve Moe (1997), inovasyonun geçmişteki işletme trendlerinden farklı olarak gelip geçici bir moda olmadığını, bir proje olmanın ötesinde işletmelerin ana parçası haline geleceğini belirtmiş, rekabete katkıları, topluma(insanlara) yararları, müşteriye yararları, işletmeye yararları olmak üzere 4 aşamada açıklamıştır (Şekil 2.2.).

Şekil 2.2. İnovasyonun Gücü



Kaynak: Davis ve Moe (1997: 338)

Şekilde görüldüğü üzere inovasyonun ilerleyen süreçte firmaya katkısı daha çok olacak ve sadece tek bir gruba değil, birçok paydaşa farklı konularda olumlu etkileri olacaktır.

3. İnovasyonu Etkileyen Etmenler

İşletmelerin inovasyonu gerçekleştirmeleri için uygun durum ve koşullara sahip olması gerekmektedir. Bu durum ve şartlar sağlandığı takdirde inovasyon gerçekleştirilebilecek, aksi takdirde de bir takım olumsuzluklar doğacaktır.

Kanter (2011), 1970'lerin sonundan itibaren dünya çapında işletmeleri inovasyon yapmaya teşvik eden dört nedenden bahsetmiştir: Bunlardan birincisi 1980'lerin başında ortaya çıkan yeni sektörlerin oluşmasını sağlayan küresel enformasyon çağının doğması; ikincisi 80'lerin sonundaki satın alma korkusuyla oluşan baskı; üçüncüsü geleneksel şirketleri yok olma tehlikesi altında bırakan 90'ların dijital çılgınlığı ve dördüncü olarak günümüzde ise abartılı olmayan organik büyümeye dayanan bir inovasyondur. İşletmeler çeşitli sebeplerle inovasyon yapabilmektedir. Bu amaçlar; değişiklikleri öğrenme ve gerçekleştirme kapasiteleri, kalite, verimlilik, pazarlar veya ürünleri kapsayabilir. İşletmelerin inovasyona yönelik dürtülerinin ve bunların öneminin teşhis edilmesi, yeni

pazarlara girme fırsatları ve rekabet gibi yenilik faaliyetlerini harekete geçiren kuvvetlerin incelenmesinde yardımcıdır (Oslo Kılavuzu, 2005).

Daft (1978), çalışanların profesyonel olması ve örgüt büyüklüğünün inovatif önerileri ve inovasyon adaptasyon sayısını etkilemekte olduğunu belirtmekte ve organizasyonların inovasyon önerileri geliştirebilmeleri için *düşük formalizasyon ve merkezi yapı ile yüksek karmaşıklığa sahip olmasının*, inovasyon adaptasyonu ve uygulaması için ise tam tersi olan *yüksek formalizasyon ve merkezileşme ile düşük karmaşıklığa sahip olmasının* gerekli olduğunu vurgulamıştır. Bu durumda fikir üretme aşamasında çok sesliliğin istenen bir durum olması fikirlerin uygulama aşamasında ise istenmeyen bir durum olduğu anlaşılmaktadır.

Drucker (1985), inovasyonu girişimcinin yeni refah sağlayıcı kaynaklar yaratmada ya da mevcut kaynakları refah üretmek için ek potansiyelle donatmada kullandığı araç olarak tanımlamış ve işletme içinde dört; *beklenmedik olaylar, bağdaşmazlıklar, süreç gerekleri, sektör ve pazar değişiklikleri*, ve işletme dışında üç; *demografik değişimler, algılamadaki değişiklikler ve yeni bilgi* olmak üzere toplam yedi inovasyon kaynağı olduğundan bahsetmiştir.

İç kaynak:

- Beklenmeyen bir başarı, başarısızlık ya da bir dış olay, benzersiz bir olanağın göstergesi olabilir.
- Gerçek ve olması beklenen şey arasındaki çelişki, yenilikçi bir fırsat yaratabilir.
- Bir süreçte etrafındaki kişilerce düzeltilmemiş zayıf bir halka göze batıyorsa, bu durum bir kişi ya da şirket için zayıf halkayı düzeltmek için bir fırsat yaratır.
- Bir endüstrinin ya da marketin tabanı değişim geçiriyorsa, ürün, hizmet ve iş yaklaşımı için bir inovasyon fırsatı doğar.

Dış kaynak:

- Nüfustaki, yaş yapısındaki, işsizlikteki ve eğitim ve gelir seviyelerindeki değişime bağlı olarak bir inovasyon fırsatı doğabilir

- Belirli bir toplumun genel görüşleri, tutumları ve inançları değiştiğinde, inovasyon fırsatı doğabilir
- Bilimsel ya da bilimsel olmayan bilgidaki gelişmeler yeni ürünler ve yeni piyasalar yaratabilir (Drucker, 1993'den aktaran Karamehmet, 2012)

Örgütlerde yenilikçi ortamın karakteristiklerini ortaya koymada, Drucker'ın belirttiği içsel ve dışsal yenilik kaynaklarının dışında alan yazında farklı görüşler belirtilmiştir. Bunlardan en bilinenlerinden birisi olan 'Kaynak Tabanlı Görüş', özellikle firmanın Ar-Ge, fiziksel varlık, işgücü varlığı ve finansal yapısına odaklanmakta ve firmanın rekabetçi avantajının bu içsel kaynak ve yeteneklere dayandığını savunmaktadır (Barney, 1991'den aktaran Kılıç, Eren ve Gürsoy, 2014). Bunların dışında inovasyon ile en çok ilişkili olabileceği değerlendirilen işletme özelliklerinin örgüt kültürü, liderlik ve üst yönetimin bakış açısı, organizasyon yapısı, insan kaynakları politikaları, işletmenin büyüklüğü, işletmenin yaşı olduğu belirtilmektedir (Çetin, 2012). Van de Ven (1986) ise yenilik yönetiminde dört sorundan bahsetmektedir. İlk olarak bireylerin dikkatlerini yönetmek açısından önemli olan insan kaynakları problemi, ikincisi fikirlerin yönetilmesi ile alakalı olan süreç yönetimi, üçüncüsü işlevlerin ve ilişkilerin yönetilmesi ile ilgili olan yapısal problemler, son olarak da kurumsal liderlik ile ilgili olan stratejik problemlerdir (Alpaslan-Danışman ve Özen-Kutanis, 2010).

4. İnovasyon Süreci

İnovasyonun hangi aşamalardan oluştuğu ve süreç gereklilikleri inovasyon literatürü açısından incelenmesi gereken bir konu olarak düşünülmektedir. İnovasyon süreci, "yeni, pazarlanabilir ürün ve hizmetler ve / veya yeni üretim ve dağıtım sistemlerine giden kombine faaliyetler" olarak tanımlanabilir (Burgelman ve Maidique, 1996: 2). Preez ve Louw (2008), inovasyonun öneminin tüm işletmeler tarafından farkına varıldığını ve hızla inovasyon üzerinde çalışmaya devam ettiklerini fakat birçoğunun tam anlamıyla tatmin edici kar ve rekabet avantajı sağlayamadıklarını bunun sebebinin ise başarılı bir inovasyon yönetim süreci yaratamama olduğunu vurgulamıştır.

Robertson (1967), inovasyonun tesadüfen oluştuğunu ve ne zaman nerede ortaya çıkacağını bilinemeyeceğini savunan "deney üstücü" bir yaklaşıma sahip olduğunu belirten görüşlerin yanında kimi görüşlerin de uzun dönemdeki birçok bireysel çabanın toplamından oluştuğunu savunduğunu belirtmiştir. Robertson, ayrıca ekonomist Usher

(1954)'ın ise bu iki görüşü sentezleyen bütüncül bir bakış açısı ile inovasyon sürecini dört aşamada açıkladığını vurgulamıştır. Bu aşamalar ise: **problemin algılanması, ortamın hazırlanması, içgörü eylemi ve eleştirel değerlendirme** olarak belirtilmiştir.

İnovasyon yaşam döngüsü kapsamlı bir anlayış içerisinde teknolojik gelişme ve pazar yayılımı olmak üzere iki aşamadan oluşur. İnovasyon sürecinde bazı teoriler teknolojik gelişmeye odaklanmakta iken bazı teoriler de inovasyonun pazarda uygulanmasından sonraki pazardaki yayılımına odaklanmaktadır (Tao, Probert ve Phaal, 2010). Daft (1978), inovasyon sürecinin genel olarak düşünce yapısının oluşmasıyla başlayan, tasarlama aşaması ve uyarlanacak düşünceye karar verilmesi aşaması ile devam eden ve son olarak uygulama aşamasıyla tamamlanan 4 önemli aşamadan oluştuğunu belirtmiştir. Rogers (1995) ise sürecin bir kişinin ya da karar verme biriminin, bir inovasyon bilgisinden sonra onun inovasyona yönelik bir tutum oluşumu, yeni fikrin uygulanıp uygulanmaması konusunda karar alınması ve bu kararın uygulanması sürecinden geçmekte olduğunu belirtmiştir (Frambach ve Schillewaert, 2002).

İnovasyonun benimsenmesi başlangıç ve uygulama aşamaları arasında gerçekleşir. Başlangıç aşamasında organizasyon yeni fikrin farkında olur, ona karşı bir tutum geliştirir ve yeni ürünü değerlendirir, farkındalık, dikkate alma ve niyet alt boyutlarından oluşur (Şekil 15). Uygulama aşamasında ise, organizasyon satın almaya ya da inovasyonu kullanmaya karar verir (Frambach ve Schillewaert, 2002).

Şekil 2.3. Organizasyonların İnovasyonu Benimseme Süreci



Kaynak: Frambach ve Schillewaert, 2002: 165

Genel olarak bir inovasyon süreci ise altı aşamadan oluştuğu belirtilmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 181):

1. Fikir aşaması
2. Fikirlerin Değerlendirilmesi Aşaması
3. İşletme Analizleri Aşaması
4. Ürün Geliştirme Aşaması

5. Pazar Testi Aşaması

6. Ticarileştirme Aşaması

Barras (1986) ise, yeni teknoloji kabul edildikten sonra, hizmet sektörü gibi sektörlerde yer alan inovasyon sürecini açıklamak için "*ters ürün döngüsü*" nden bahsetmiştir. Süreç, mevcut hizmetlerin sunumundaki etkiyi yükseltmek için süreç iyileştirmeleri ile başlar, hizmet kalitesini artıran süreç inovasyonu ile devam eder, bu daha sonra yeni hizmet türleri üretimi yoluyla ürün inovasyonlarına neden olur. Son olarak sermaye ve tüketim sektörlerinde oluşan iki aşamalı inovasyon döngüsünün ikisi arasındaki teknoloji aktarım süresinin yarattığı dengesizliğin Schumpeterci teknolojik devrimler bakış açısından ekonomik kalkınmada uzun dalgalanmalar yaratacağı bir mekanizma olduğunu ileri sürmektedir.

İnovasyonun kişiler, örgütler ya da toplumlar tarafından kabul edilip yayılma sürecini inceleyen bazı modeller aşağıda incelemiştir.

4.1. Rothwell'in Beşinci Nesil İnovasyon Süreci Modeli

Rothwell (1994), artan karmaşıklığın ve endüstriyel teknolojik değişim hızının firmalar yeni dikey ve yatay ittifaklar kurmaya ve pazardaki değişikliklere yanıt vermek için daha çok esneklik ve verimlilik aramaya zorladığını belirtmiş ve işletmelerin bunlara uyum sağlamalarını "beşinci nesil inovasyon" modelinde anlatmıştır. Modelde işletmelerin esneklik, hız ve etkililik sağlamaları gerektiği belirtilmektedir. Tidd (2006), onun inovasyon süreci modelinde 'beşinci nesil inovasyon' kavramını işletmeler içinde ve arasındaki yüksek düzeyde entegrasyon gerektiren çok aktörlü bir inovasyon süreci olarak gördüğünü aktarmıştır. Model şu aşamalardan oluşmaktadır:

- 1-Birinci Nesil İnovasyon Süreci (1950 - 1960'ların ortaları)
- 2-İkinci Nesil İnovasyon Süreci (1960'ların ortaları - 1970'lerin başları)
- 3-Üçüncü Nesil İnovasyon Süreci (1970'lerin başları-1980'lerin ortaları)
- 4- Dördüncü Nesil İnovasyon Süreci (1980'lerin ortaları-1990'lar)
- 5- Beşinci Nesil İnovasyon Süreci (1990'lar---

4.2. Cooper’ın Aşama Geçit (State-Gate) Modeli

Teknolojik gelişmeye odaklanan süreç Cooper (1994)’ın geliştirdiği Stage-Gate (Aşama-Geçit) modelidir. Ürün/hizmet ve süreç inovasyonunda yaygın olarak kullanılan “aşama-geçit” (stage-gate) yöntemi, inovasyon sürecinin sistemli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlar (Elçi, 2012). Aşamalar; kapsam belirleme, iş örneği oluşturma, geliştirme, test etme-onaylama ve piyasaya sürme olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır. Her bir aşama eşliğinde yöneticiler veya ilgili takım üyeleri belirli aşamadaki durumu ve etkinliği irdeler. Eğer mevcut durum yeni ürün geliştirme sürecinde bir sonraki safhaya geçmeye müsaitse, süreçte ileri doğru gidilir (Cengiz, Ayyıldız, Kırkbir, 2010: 435).

Cooper, 2014 yılındaki çalışmasında işletmelerin ürün geliştirme sürecinde klasik aşama-geçit modeline Cooper’ın üçlü sistem dediği uyarlanabilirlik ve esneklik, atıklık ve hızlandırılmışlık boyutlarını eklemiştir.

4.3. Rogers İnovasyon Yayılımı Modeli

Yayılmayı bir yeniliğin, bir sosyal sistemin üyeleri arasında zamanla belli kanallardan iletilmesi işlemi olarak tanımlayan Rogers (1983), “İnovasyonların Yayılması” kitabında yeni bir fikrin yayılmasını etkileyen 4 ana unsur üzerinde durmaktadır Rogers, 1983:

- İnovasyon
- İletişim Kanalları
- Zaman
- Sosyal Sistem

Normal dağılım ile inovasyonu benimseyicileri beş kategoriye bölünmüştür: yenilikçiler (*Innovators*), erken benimseyenler (*Early Adopters*), erken çoğunluk (*Early Majority*), geç çoğunluk (*Late Majority*), tembeller (*Laggards*).

5. İnovasyon Çeşitleri

Schumpeter’in görüşüne göre, “radikal” yenilikler önemli yıkıcı değişiklikler yaratırken, “artımsal” yenilikler ise değişim sürecini sürekli olarak ileriye götürmektedir. Schumpeter (1934) beş yenilik türünden oluşan bir liste önermiştir:

- i) Yeni ürünlerin girişi.
- ii) Yeni üretim yöntemlerinin girişi

iii) Yeni pazarların açılması

iv) Hammaddeler ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi.

v) Bir endüstride yeni pazar yapılarının yaratılması (Oslo Kılavuzu, 2005).

“Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir” (Oslo Kılavuzu, 2005: 50; Damanpour, 1991:556).

Robertson (1967), inovasyonu (1) sürekli inovasyonlar, (2) dinamik sürekli inovasyonlar ve (3) süreksiz inovasyonlar olarak sınıflandırmıştır. Buna göre; **sürekli inovasyonlarda** davranış kalıplarını değiştirmeyerek, yeni bir ürün üretilmesi yerine var olan üründe bir değişiklik yapılır; **dinamik sürekli inovasyonlarda** ise yine davranış kalıpları temelden değiştirilmez, yeni bir ürün ya da var olan bir üründe değişiklik yapılabilir, örneğin elektrikli diş fırçaları; **süreksiz inovasyonlarda** ise yeni bir ürünün geliştirilmesi ile davranış kalıplarına yeni değişiklikler getirmektedir, örneğin televizyon, bilgisayar. Bunun dışında kimi yazarlar inovasyonu ürün ve süreç inovasyonu olmak üzere ele almış (Utterback ve Abernathy, 1975; Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001), kimi yazarlar ise (Daft 1978, Han, Kim ve Srivastava 1978, Damanpour ve Evan 1984) inovasyonu teknik ve yönetsel olarak ele almıştır. Bazı çalışmalarda ise inovasyonun radikal ve artımsal olmak üzere ele alındığı görülmektedir (Schumpeter, 1934; Dewar ve Dutton, 1986; Ettlie, Bridges ve O’Keefe,1984).

Daft (1978), inovasyonu çift çekirdekli bir yapı olarak *yönetsel ve teknik* inovasyon olarak ele almış ve yönetsel inovasyonun tepeden aşağıya doğru, teknik inovasyonun ise aşağıdan yukarıya doğru olan bir hiyerarşide gerçekleştiğini belirtmiştir. Damanpour ve Evan (1984) de inovasyonu *yönetsel ve teknik* olmak üzere iki boyuta incelemiş ve bu ikisinin çatışmasını “**örgütsel uyumsuzluk**” olarak ele almıştır. Teknik inovasyonlar daha gözle görülebilir, denenebilir ve yönetsel inovasyondan daha yararlı gibi gözükmekte iken, yönetsel inovasyonlar teknik inovasyonlara göre uygulaması daha karmaşık olarak algılanmaktadır. Yazarlara göre örgütsel uyumsuzluk, bir kuruluştaki uygulanan teknik ve yönetsel inovasyonların uyumsuzluk oranıdır. Bu uyumsuzluk oranı örgütlerdeki performansı etkilemektedir. Şöyle ki düşük performans gösteren işletmelerde

örgütsel uyumsuzluk yüksek iken yüksek performans gösteren işletmelerde bu oran daha düşüktür (Damanpour ve Evan, 1984).

İnovasyonu **radikal ve artımsal** inovasyon olarak inceleyen Ettlie, Brides ve O’Keefe (1984), özgün stratejiler ve yapılar için radikal inovasyonun gerekli olduğunu belirtirken, var olan, geleneksel stratejilerde ve bilinen organizasyon yapılarında artımsal inovasyonun gerekli olduğunu belirtmiştir. Radikal inovasyonlar teknolojiye ve pazar boyutunda temelden ve köklü bir değişikliği ifade ederken, artımsal inovasyonlar ise mevcut ürün ve süreçler üzerindeki küçük değişiklikleri ifade etmektedir (Sorescu, Chandy, Prabhu, 2003). Dewar ve Dutton (1986), radikal inovasyonları daha çok yeni bilgiye ihtiyaç duyulan ve devrim niteliğinde teknolojik değişiklikler olarak, artımsal inovasyonları ise daha az yeni bilgiye ihtiyaç duyulan inovasyon olarak ele almıştır. Literatürde bu iki tür inovasyon ile birlikte bir de **“yıkıcı”** inovasyona değinilmektedir (Biçkes, 2010). Dinler-Sakaryalı (2014: 191), yıkıcı inovasyonu *“daha önce var olmayan ve olması beklenmeyen bir ürün inovasyonu sonucu, söz konusu ürünün, pazarındaki diğer firmaların kullandıkları teknolojileri geçersiz hale getirerek, rekabet ortamını kendi lehine değiştirmesi”* olarak tanımlamıştır. Abernathy ve Clark (1975) ise düzenli (regular), niş (niche), devrimsel (revolutionary) ve yapısal (architectural) olmak üzere dört çeşit inovasyon modeli üzerinde durmuştur. Avermaete vd. (2003), inovasyonu dört kategoride ele almış, **ürün yeniliğinin** mal, hizmet ve fikir; **süreç yeniliğinin** teknolojik altyapı ile ilgili; **organizasyonel yeniliğinin** pazarlama, satın alma, yönetim ve insan kaynakları ile ilgili; **pazar yeniliğinin** ise bölgesel alanlara ve pazar bölümlerine giriş ile ilgili olduğunu belirtmiştir (Kurt, 2010).

Tidd (2006), inovasyona sadece bir taraftan bakmanın inovasyonu yönetme anlamında sınırlı kalacağını belirtmiş ve iyi bir inovasyon yönetimi için aşağıdaki yanlışların yapılmaması gerekmektedir.

-İnovasyon sadece büyük buluşlar olarak görüldüğünde radikal değişimden kazanç elde edilmesini sağlayan artımsal inovasyon görmezden gelinmiş olur. Örneğin elektrik ampullerinin durumunda Edison’un icadında artımsal ürün ve süreç geliştirmeleri ile ampul fiyatları % 80 oranında düştü ve kullanımının yaygınlaşması sağlandı.

-İnovasyon yalnızca stratejik hedeflenmiş bir proje olarak görüldüğünde yeni imkânlar yaratacak şanslı kazalar gözden kaçırılabilir.

-İnovasyon yalnızca önemli bireyler ile ilişkilendirilirse, diğer çalışanların yaratıcılıkları görmezden gelinmiş olur.

-Yalnızca içeriden inovasyonun yapılabileceğini düşünmek dışarıdaki iyi fikirlerin, tam tersi durumda ise içerideki iyi fikirlerin görmezden gelinmesine yol açar.

-İnovasyonun yalnızca bağımsız işletmeler ile yapılacağını düşünmek ise kurumlar arası çeşitli ağ kurma olasılığını, yeni ürünler yaratmak için paylaşılan süreçleri dışarıda bırakılmasına sebep olmaktadır.

Görüldüğü üzere ilgili literatürde inovasyon türleri ile ilgili olarak birçok sınıflama yapılmıştır. Hjalager (2010), turizmde inovasyon çeşitleri ile ilgili literatüre bakıldığında Schumpeter'in inovasyon kategorilerini benimseyen araştırmaların yapıldığını; ürün/hizmet, süreç, yönetsel ve pazar inovasyonu olmak üzere dört ana inovasyon kategorisinin temel alındığını belirtmiştir. Oslo Kılavuzunda (2005) da bu sınıflama kabul edilmiştir. Literatürde son yıllarda genel kabul görmüş sınıflama bu şekilde olduğu için bu kavramlar daha ayrıntılı incelenecektir.

5.1. Ürün İnovasyonu

Bir ürün inovasyonu, yeni bir teknoloji ya da teknoloji kombinasyonlarının kullanıcı ya da pazar ihtiyaçları ile buluşturulmasıdır (Utterback ve Abernathy, 1975). Ürün inovasyonu mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. “Ürün” terimi hem mal hem de hizmetleri kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Ürün yenilikleri, hem yeni mal ve hizmetlerin tanıtımını hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri içermektedir (Oslo Kılavuzu, 2005). White, Braczyk, Ghobadian, Niebuhr (1988) ise ürün inovasyonlarının seviyeleri olduğunu belirterek bunları dört aşamada açıklamıştır

- 1-Mevcut ürün yelpazesinin değiştirilmiş versiyonu
- 2-Mevcut ürün aralığında yeni bir model
- 3- Mevcut ürün yelpazesinin dışında fakat aynı teknoloji alanında bir ürün
- 4-Tamamen farklı bir teknoloji ile farklı bir ürün.

Utterback ve Abernathy (1975), bir işletme ürünü sunan ilk işletme olmak için teknolojik olarak gelişmiş ürün geliştirebileceğini (performans artırıcı), ya da diğerlerinin inovasyon yapmasını bekleyip buna hızlıca adapte olup yeni ürün çeşitleri ve özellikleri geliştirebileceğini (satış artırıcı), ya da pazara ürün yaşam eğrisinin sonrasında basit ve daha ekonomik olarak girebileceğinden (maliyet artırıcı) bahsetmiştir. Yeni ürünler pazar paylarının elde edilmesinde, korunmasında ve karlılığın artırılmasında oldukça önemlidir. Günümüzde yeni ya da özgün mal ve hizmet üretimini sunma yeteneğine sahip olan işletmeler fark yaratıp başarıyı yakalamaktadırlar. İşletmenin kendi kontrolünde bulunmayan rekabet, ve tüketicilerin artan geliri ve tercih seçeneklerinin çoğalması gibi durumlarda yeni ürün gerekli hale gelmektedir. Bunun yanında çevre konusunda tüketici bilincinin artması ve hükümet politikaları da yeni ürünlere verilen önemin artmasında sebep olmuştur (Güleş ve Bülbül, 2004). Ürün yenilikleri somut üretim malları, soyut hizmetler, ya da ikisinin bir kombinasyonu olabilir. Kişisel bilgisayar, cep telefonları, mikrodalga fırınlar gibi somut malların insanların yaşantılarında önemli etkileri var iken, soyut ürünlerin de çeşitli bilgisayar yazılımları ile bilgi akışının sağlanması ve iletişim hizmetini sağlaması, doğru şekilde ısıtılan bir yemeğin gelmesi gibi faydalarla somut ürünleri tamamlayıcı bir özelliği vardır (Greenhalgh ve Rogers, 2010).

Drejer (2004), inovasyon alanındaki çoğu çalışmanın üretim sektörünü kapsayan teknolojik inovasyon üzerine olduğunu belirtmiş, Hu ve diğerleri. (2009), ise çok az çalışmanın hizmet inovasyon performansı üzerine araştırma yaptığını vurgulamıştır. Chen, (2011: 64), hizmet inovasyonunu “*hizmet etkinliğini artırmak için yeni ve kullanışlı fikirlerin geliştirilmesi*” olarak tanımlamıştır. Bir ürünün teknik özelliklerinde yalnızca küçük çaplı değişiklikler yaparak o ürün için yeni bir kullanım geliştirmek, bir ürün yeniliğidir. Hizmetlerde ürün yenilikleri; sağlanma biçimlerinde yapılan önemli iyileştirmeleri (örneğin, verimlilik veya hız açısından), mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesini içerebilir (Oslo kılavuzu, 2005).

Joseph Schumpeter’in çalışması, yenilik teorilerini büyük ölçüde etkilemiştir. Schumpeter, ekonomik gelişmenin yenilik tarafından; kendisinin “yaratıcı yıkım” olarak tanımladığı yeni teknolojilerin eskisinin yerini aldığı dinamik bir süreç olduğunu savunmuştur. Drejer, (2004) ise bu yaklaşımın hizmet inovasyonunun özelliklerini kapsamada çok dar kalacağını çünkü Schumpeter’in ekonomik kalkınma teorisini

oluşturduğunda kafasında üretim sektörü bulunduğunu belirtmiş fakat Marklund (1998)'in çalışmasında Schumpeter'in inovasyon yaklaşımının hizmet inovasyonunu da kapsadığını kanıtladığını vurgulamıştır. Kang ve Kang (2014), hizmet işletmelerinin hızlı gelişen teknolojiler, değişen müşteri ihtiyaçları, şiddetli rekabet ve kısa hizmet ürün yaşam süresi ile karşı karşıya kaldığını, bu yüzden işletmelerin rekabet avantajı ve kar elde etme açısından inovasyonun önemini arttığını belirtmiştir. Ayrıca yazarlar, hizmet işletmelerinin yalnızca kendi bilgi ve deneyimlerinin etkili inovasyon yapmak için yeterli olmadığını, dış bilgi kaynaklarından da yararlanması gerektiğini belirtmiştir, bu dış kaynakları da ortaklık geliştirme, teknoloji satın alma ve dışarıdan bilgi edinme olarak açıklamıştır.

Hizmet inovasyonları yeni ürünler ve süreçlerin yanında organize ve hizmetlerin dağıtımına yeni yollar getirmiştir. Hizmet işletmeleri, dış ilişkilerde yeni yönetim modellerini oluşturmak için organizasyonel inovasyon ve ürün dağıtımında ve iyi fiyat belirleme için pazarlama inovasyonu yapmada sanayi işletmelerinden çok daha iyi performans sergilemektedir (Camison ve Monfort-Mir, 2012). Hizmet inovasyonu çalışmaları gibi kendine özgü faaliyetler inovasyon yaklaşımının sentezlenmesine katkıda bulunacak bir potansiyele sahiptir. Ayrıca hizmet ve üretim faaliyetleri giderek daha iç içe hale gelmektedir. Bu açıdan bu ikilemi devam ettirmek yerine bu faaliyetleri incelemek için ortak bir çerçeve geliştirmeye yönelik çalışmaların gerekli olduğu belirtilmiştir (Drejer, 2004). Hizmetlerde yenilik faaliyetleri, ürünler ve süreçlerde bir dizi adımsal değişiklikten oluşan sürekli bir süreç olma eğilimindedir (Oslo Kılavuzu, 2005).

Coombs ve Miles (2000: 85-86), hizmet inovasyonu çalışmalarını üç bölümde incelemiştir:

1-*Asimile eden yaklaşım*; Hizmetleri aynı üretim sektörü gibi değerlendiren yaklaşım.

2-*Ayır edici yaklaşım*: Hizmet inovasyonunu tamamen üretim sektöründen ayrı tutan yaklaşım.

3-*Birleştirici (Sentezleyici) yaklaşım*: Bugüne kadar görmezden gelinen üretimin yanında hizmet ile ilgili olan elementleri de ön plana getirmekte olan yaklaşım.

Burada ürün dendiğinde yalnızca mal değil hizmetin de akla gelmesi gerekmektedir. Yukarıda da bahsedildiği gibi mal ve hizmet tamamen birbirinden ayrı olgular olarak değil ikisini bütünleştiren bir yaklaşım ile ürün inovasyonunun ele alınması gerekmektedir.

5.2. Süreç İnovasyonu

Süreç “*belirli bir müşteri ya da piyasa için bir çıktı üretmek adına önceden belirlenmiş, tasarlanmış bir dizi işlemler bütünü*” olarak tanımlanabilir (Davenport, 1993: 5). Süreç inovasyonu, var olan uygulamanın performansını artırmak için yeni ya da gelişmiş bir teknolojiyi devreye sokmaktır (Hjalager, 2002). Terziovski ve Guerrero (2014), süreç yeniliğinin maliyet liderliği stratejisine dayandığını, ürün yeniliğinin ise farklılaşmaya dayalı rekabetçi bir strateji üzerine dayandığını belirtmiştir. Ayrıca, yazarlar, araştırmalarında ISO 9000 kalite sisteminin süreç inovasyonu üzerinde yeniden yapılanma ve iç müşteri kavramının uygulanması gibi konularda olumlu ve güçlü etkileri olduğunu vurgulamıştır.

Hizmet işletmelerinde süreç aynı zamanda ürün olduğu için süreç yeniliklerinin önemi daha da fazladır (Güleş ve Bülbül, 2004). Süreç yenilikleri, birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek üzere yapılabilir. Süreç yenilikleri, hizmet yaratılması ve tedarikine ilişkin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri içermektedir. Buna örnek olarak bir seyahat acentesinde yeni bir rezervasyon sisteminin uygulanması verilebilir (Oslo kılavuzu 2005).

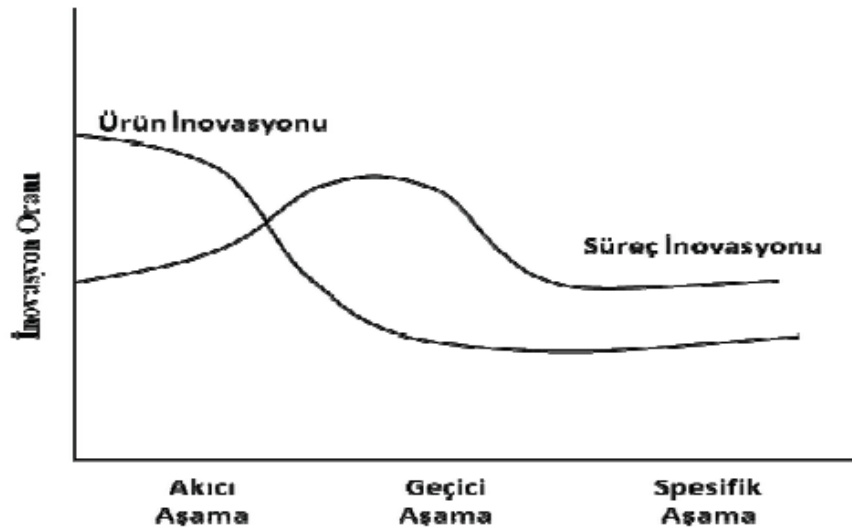
Walker (2014), süreç inovasyonu bir hizmetin nasıl sunulduğu ile ilgili olduğunu belirtmiş ve araştırmasında inovasyonun içsel ve dışsal öncüllerini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre **içsel olarak örgüt büyüklüğü, yönetim kapasitesi ve örgütsel öğrenmenin** inovasyon benimsenmesi üzerinde etkili olması beklenmekte iken, **dışsal olarak ihtiyaç-yoksunluk, zenginlik ve şehirleşmenin** inovasyonun benimsenmesi üzerinde olumlu etkileri olması beklenmektedir. White ve diğerleri (1988) ise süreç inovasyonunun özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için yararlı olacağını, onların büyük işletmelerin gelişmiş uygulamalarını örnek alabileceğini belirtmişlerdir.

İşletme ve müşteri arasındaki değişen ilişkide, müşteri neyi nasıl istediğini işletmelere kabul ettirmiş durumdadır. İşletmelerin rekabet ve değişimin hızla yaşandığı günümüzde bu isteklere cevap verebilmesi için süreç yenilikleri kaçınılmaz bir

zorunluluktur. Süreç yenilikleri genel olarak süreci azaltmak ve maliyetleri düşürmek için yapılmakta olup ayrıca üretim, pazarlama, satış gibi fonksiyonların daha iyi koordinasyonunu sağlama olanağı da sunmaktadır. Artan çevre bilinciyle birlikte enerji kullanım ya da kirlilik düzeyinin aşağıya çekilmesi de süreç yeniliğini gerektirir (Güleş ve Bülbül, 2004).

Davenport (1993) süreç inovasyonunun kolaylaştırıcılarını bilgi teknolojileri, örgütsel yapı ve insan kaynakları politikaları olarak belirtmiştir. Utterback ve Abernathy (1975), bir süreç geliştiğinde, iç örgüt yapısında, özel ürünler üreten sektörlerde ve teknoloji tabanlı sermaye mallarında da bazı değişiklikler olabileceğini belirtmiştir. Ürün ve süreç inovasyonlarının karşılaştırılmasını Utterback -Abernathy dinamik modelinde görmektedir (Utterback, 1994).

Şekil 2.4. Utterback - Abernathy Dinamik Modeli



Kaynak: Utterback, 1994: 91

Modelde ürün inovasyonunun herhangi bir teknolojik yaşam döngüsünün başında daha önemli olduğu, sektör daha olgun hale geldiğinde ise süreç inovasyonunun hâkim olduğu anlaşılmaktadır.

5.3. Pazarlama İnovasyonu

Bir piyasa ekonomisinde, ürün ve üretim süreçlerinde yeniliklere ek olarak, ürünlerin pazarlanmasında da yenilikler vardır (Chen, 2006). İnovasyonun teknolojik ürün ve üretim

süreç gibi yönlerinin yanında teknolojik yönü olmayan pazarlama ve organizasyonel boyutları da vardır. Pazarlama ve organizasyonel etkileri, ürün ve süreç inovasyonlarının yanında dolaylı gibi gözükse de bu iki inovasyonun işletmelerin ekonomik performansına ve verimliliğine direkt etkisi bulunmaktadır (Som, Diekmann, Solberg, Schricke, Schubert, Jung-Erceg, Stehnken, Daimer, 2012). Organizasyonel inovasyon ve pazarlama inovasyonu en az teknolojik inovasyon kadar önemlidir. Örneğin, Ar-ge çalışmalarının sonuçlarını kullanarak teknolojik inovasyon yapan bir firmanın pazarlama inovasyonu yapmaması durumunda yeterli ticari başarıyı yakalayamayacaktır. Teknolojik olmayan inovasyon yeni ve daha etkin iş yapış yöntemlerinin uygulanmasını (organizasyonel inovasyon) ve geliştirilen ürün veya hizmetin daha fazla müşteri çekecek şekilde tasarlanmasını ve pazarlanmasını (pazarlama inovasyonu) gerektirdiğinden işletmelerin pazar paylarını artırmalarını ve yeni pazarlara girmelerini sağlar (Elçi, 2006).

Pazarlama, “bireysel ve örgütsel amaçları tatmin edecek değişimleri sağlamak üzere, ürün, hizmet ve fikirlerin şekillendirilmesi (üretilmesi), fiyatlandırılması, dağıtım ve tutundurulmasını planlama ve uygulama sürecidir” (Cohen, 1990’dan aktaran İslamoğlu, 2013: 16). Pazarlama inovasyonu ise bu süreçteki herhangi bir aşamada ya da sürecin tamamında yapılan bir değişiklik, yenilik olarak tanımlanabilir.

Pazarlama inovasyonu, “mal ve hizmetlerin kabul edilebilirliğini artırmak, yeni pazarlara girebilmek amacıyla, ürün tasarımında, paketlemede, ürün yerleştirmede, ürün promosyonunda, fiyatlamada veya satış ve dağıtımda, kısaca tüm pazarlama karması elemanları üzerinde yapılan önemli değişikliklerdir” (Eraslan, Bulu ve Bakan, 2008: 13). Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemekte (Oslo Kılavuzu, 2005) ve pazardaki boşlukların araştırılması ve işletmenin pazarlama sürecinde kullandığı iletişime dayanmaktadır (Kılıç, 2013). Müşteri ilişkilerinde yeni bir tekniğin uygulanması şeklinde ortaya çıkabileceği gibi yeni pazarlara girişte uygulanacak pazarlama stratejisi olarak da ortaya çıkabilir. Yapılan değişimlerin pazarlama inovasyonu olabilmesi için, firmanın daha önce kullanmadığı bir pazarlama metodunu uygulaması gerekmektedir. Yani, yeni pazarlama kavramı ya da stratejisi eski pazarlama metotlarından önemli farklara sahip olmalıdır (Doğruyol, 2014).

Yeni teknik çözümler aksine, özellikle pazarlama yeniliklerinin olumlu etkilerini sürdürebilmek için firmaların sürekli kararlılığını gerektirir (Som ve diğerleri, 2012). Yeni pazarlama yöntemi, yenilikçi firma tarafından geliştirilebilir ya da diğer firma veya organizasyonlardan uyarlanabilir. Yeni pazarlama yöntemleri hem yeni hem de mevcut ürünler için gerçekleştirilebilir (Oslo Kılavuzu, 2005). Pazarlama inovasyonu firmanın satış artırma hedefi ile birlikte, müşteri ihtiyaçlarını yeni açılan pazara kaydırmayı ya da yeni bir pozisyona kaydırmayı hedefler (Kiwari, 2008'den aktaran Vatan, 2010). Pazarlama inovasyonu yeni bir ürünü ya da var olan bir ürünün görüntü, itibar ve duygular gibi maddi olmayan yönler ile destekleyerek pazar konumlandırmasını yapmak, korumak ve devam ettirmek açısından önemlidir (Som ve diğerleri, 2012). Birçok farklı şekilde müşterilerine ürün veya hizmet sunma kapasitesine sahip olan bir firma pazarlama yeniliği yapmaktadır (Utkun ve Atılgan, 2010).

Pazarlama inovasyonuna Vitra firmasının tamamen çocuk ergonomisini düşünerek ve üzerlerindeki çizgi karakter resimleri yer alan özellikle ana okul ve kreşleri hedef alarak junior tuvaletleri piyasaya sürmesi ve yaşlı ve engellileri hedef alarak düşündüğü banyo ürünleri iyi bir örnek olduğu belirtilmektedir (Elçi, 2006).

5.4. Organizasyonel İnovasyon

Organizasyonel inovasyon, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır. Ticari uygulamalardaki organizasyonel yenilikler, çalışmanın yürütülmesi için rutinler ve usullerin organize edilmesine ilişkin yeni yöntemlerin gerçekleştirilmesini kapsar. Bunlar, firma içerisinde bilgi paylaşımı ve öğrenimi iyileştirmek amacıyla yeni uygulamaların gerçekleştirilmesini içerebilir (Oslo Kılavuzu, 2005). Yönetim inovasyonları, çoğu zaman yeni ürün süreç ve üretim sistemleri ile birlikte yeni iş profilleri, işbirlikçi yapıların, yetki sistemlerini içermektedir (Hjalager, 2002).

Organizasyonel yenilikler güçlü örgütsel rutinler, prosedürler, mekanizmalar, sistem yenilenmesi gibi tüm idari çabalar ile ilgili olup ekip çalışması, bilgi paylaşımı, koordinasyon, işbirliği, öğrenme, yenilikçiliği teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Günday, Ulusoy, Kılıç ve Alpan, 2011). Önemli bir şekilde bir organizasyon yapısını değişmesi, gelişmiş yönetim ve organizasyon tekniklerinin uygulanması, ya da yeni ya da çok değiştirilmiş tekniklerin uygulanması organizasyonel / idari yenilik olarak

değerlendirilmektedir (Utkun ve Atılgan, 2010). Elçi (2006), organizasyonel inovasyon örneği olarak 1990'dan itibaren ilk önce Toyota gibi Japon firmalarında başlayan daha sonra yaygınlaşan **sürekli iyileştirme (kaizen)** yaklaşımından bahsetmektedir. Buna göre işletmedeki çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidirler ve sürekli olarak iyileştirme fikrine kafa yorarlar ve bu sayede Toyota firması dünyanın en düşük maliyetli ve en kaliteli otomobil üreticisinden birisidir.

Bir firmadaki organizasyonel yeniliğin ayırt edici özelliği, firmada daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olan bir yöntem (ticari uygulamalar, işletme organizasyonu) olmasıdır. Diğer firmaların satın alınması durumu tek başına organizasyonel inovasyon olarak değerlendirilmez iken, satın alma sonucunda yeni organizasyon yöntemleri benimseniyorsa organizasyonel inovasyon olarak değerlendirilmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005).

5.5. Diğer İnovasyon Türleri

Yukarıda, literatürde geniş yer tutan ve genel kabul görmüş inovasyon türleri açıklanmış, bunların yanında son yıllarda farklı inovasyon türleri de ortaya atılmıştır. Bunlardan en bilinenleri aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

5.5.1. Toplumsal/Sosyal İnovasyon

Toplumsal inovasyon, toplumun tüm kesimlerine fayda sağlayacak yenilik, değişiklik ve iyileştirme faaliyetlerinin geliştirilmesini ve uygulanmasını içerir. Diğer inovasyon türleri ile iç içe olarak düşünülmesi gerekmektedir (Elçi, 2006). Sosyal inovasyon; “toplumsal sorunların çözümü açısından geliştirilen ve uygulama şansı bulan yeni yaklaşımları, uygulamaları, yapılanmaları (örgütlenmeleri), iş modelleri ve/veya süreçlerini ifade etmek” olarak kullanılmaktadır (Koç, 2010: 206). Yenilikçi hizmet ve faaliyetlerin sosyal bir ihtiyacı karşılamak amacıyla motive olan ve birincil amaçları toplum olan örgütler aracılığıyla yayılması anlamına gelmektedir (Mulgan, 2006).

Amerika'nın pek çok bölgesinde yaygın olarak kullanılan “Çiftlikten Restorana” sistemi toplumsal inovasyona iyi bir örnektir. Bölgesel kalkınma aracı olarak kullanılan bu sistem bazı bölgelerde küçük etnik restoranları işleten göçmen halkın uygun fiyatlı ve kaliteli ürünlere ulaşmasını sağlayarak işletmelerinin devamlılığına yardımcı olurken, bazı bölgelerde ise yerel üreticilerin rekabet güçlerini artırmayı amaçlamaktadır. San Fransisco

Vakfının geliştirdiği bir proje olan Om Organics, oluşturduğu ağ ile yerel çiftçilerin ürünlerinin doğrudan restoranlara satılmasını sağlamaktadır. Böylece karın büyük bir bölümünü alan aracı ve dağıtıcıları devreden çıkararak organik tarımla geçimini sağlayanlara destek olmaktadır. Bu sistem daha uygun fiyata organik ve taze ürün anlamına geldiği için restoranların da desteğini almaktadır (Elçi, 2006). Bu sistem tüketiciler için de faydalı görünmektedir. Şöyle ki taze ve organik ürünlere daha uygun fiyattan ulaşabileceklerdir. Yani toplumun tamamına yarayacak bir inovasyon örneği olarak görülmektedir.

5.5.2. Açık İnovasyon

Geleneksel işletme stratejileri rekabete ve değer zincirindeki güce karşı korunmacı bir pozisyon almış, açıklık yerine kendilerine sert bariyerler çekmişlerdir. Ancak son zamanlarda, firmalar, açık inovasyon yoluyla kolektif yaratıcılığa dayalı yeni iş modelleri ile denemeler yapmaktadır (Chesbrough ve Appleyard, 2007). Günümüzde çevresel koşulların değişkenliğinin ve belirsizliğinin giderek artış gösteriyor olması, inovasyon çabalarının işletme içinde sınırlı kalmamasını gerektirmektedir. Bu durum; inovasyon çabalarının, diğer firmalarla ve kurumlarla iletişim ve bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesi ile sürdürülen açık inovasyon kavramını ortaya çıkarmıştır (Kaynak ve Maden, 2012).

Açık inovasyon, işletmelerin içsel bilgiler kadar dışsal bilgileri de kullanmaları, işletme içine amaçlı olarak fikir girmesini ve fikirlerin dışarıya çıkmasını, iki bilgi kaynağının da birlikte kullanılmasını sağlamasıdır (Chesbrough, 2006).

Chesbrough ve Garman (2009), kapalı inovasyondan açık inovasyona geçmek için işletmelere 5 adım önermiştir:

- Mevcut süreçler veya uygulamalar müşteri veya tedarikçi bakış açısından değerlendirilmeli,
- Paydaşların işletmenin stratejik olmayan girişimlerini değerlendirmesine izin verilerek geliştirilmesi sağlanmalı,
- Entelektüel sermayenizin kendi işletmenizde ya da diğer işletmeler için daha çalışkan olmaları sağlanmalı,
- İşletmenin kendisi gelişme sağlayamıyorsa bile ekosistemi yani paydaşları geliştirilmeli,

➤ Maliyetlerin düşürülmesi ve katılımın genişlemesi için açık alanlar oluşturulmalıdır.

5.5.3. Ters İnovasyon

Ters inovasyon, “herhangi bir inovasyonun öncelikle benimsenmesi muhtemel olan gelişen dünyada (Çin ve Hindistan gibi ülkelerde) pazara sürülmesi ve daha sonra küresel olarak dağıtımına geçilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Govindarajan ve Trimble, 2012: 2).

Bu yaklaşımda inovasyon, gelişmiş ülkelerin aktörlerinin tetiklediği ve gelişmekte olan ülkelerin ise pasif olarak benimsediği bir süreç olarak ele alınır (Corsi, Minin, ve Piccaluga, 2014). Bir inovasyon bir pazara yeni olabilir fakat dünyaya yeni olması gerekmez. İnovasyonun, “ters” inovasyon olup olmayacağını anlamak için ürün, gelişmiş bir pazara sürülmeden önce gelişmekte olan bir ülkede piyasaya sürülür ve oradaki tüketici algısı bunu belirler (Zedtwitz, Corsi, Søberg, Frega, 2015). Bu kapsamda artık inovasyonun yönünün tersine döndüğü, artık doğudan batıya doğru ve müşteriden işletmeye doğru bir inovasyon akışı olduğu belirtilmiştir (www.abcdanismanlik.com).

6. Turizm Sektöründe İnovasyon

Son 20 yıldır turizmde inovasyon konusuna artan bir ilgi olduğu belirtilmiş, fakat hala çok az sayıda ampirik çalışma bulunduğu, kuruluşlar, süreçler, uygulamalar ve politikalar hakkında nitel ve nicel araştırmalara ihtiyaç olduğu vurgulanmıştır (Hjalager 2010; Orfila-Sintes ve Mattsson, 2009). Hall ve Willams (2008), turizm sektörünün yeni teknolojiler (Örn: online rezervasyon), yeni pazarlar (özellikle Asya) ve yeni organizasyonel biçimler (bütçeli havayolları gibi) tarafından değişime uğradığını belirtmiş ve turizmin lezzet ve tercihlerin, teknolojinin, siyasi ve ekonomik şartların getirdiği şekilde her zaman değişimlerin odağında olduğunu vurgulamıştır. Turizm sektörü her zaman müşterilerine daha iyi hizmet verme, ürün ya da pazarlama geliştirmesi gibi amaçlar ile teknolojik inovasyonlara çok çabuk adapte olmaktadır. Birçok turizm işletmesi hâlihazırda bilgi ve iletişim teknolojilerini (arka ofiste, ön büroda, pazarlamada, mobil uygulamalarda, yeni temizleme yöntemlerinde ve hatta çevreye duyarlı otel dizaynında) kullanmayı keşfetmiştir (Camison ve Monfort-Mir, 2012).

Yağcı, (2008), turizm sektörü içinde yer alan konaklama ve yiyecek içecek işletmelerinin çok sayıda birbiriyle ikame edilebilecek hizmetler sunmakta ve

rakiplerinden farklı hizmetler yaratabilme imkânı olduğundan hizmet yeniliğini rahatlıkla yapabilecek işletmeler olduğunu belirtmiştir. Hjalager (2002) ise, turizm sektöründe inovasyonun büyük oranda onların tedarikçileri olan diğer sektörlerdeki işletmelerin inovasyon yeteneğine bağlı olduğundan bahsetmiştir. Turizm sektöründe inovasyon kaynağı olarak müşteriler önemli bir role sahiptir. Özgün ya da geliştirilmiş ürün ve hizmet sunmanın başarısı ancak müşterilerin katılımı ile gerçekleşebilir. Dolayısıyla bir turizm işletmesinin iyi ve sürdürülebilir bir performans için turistik ürünlerinde “eğlence”, “eğitim”, “estetik” ve “hayal gücü” ile ilgili inovasyon uygulamalarına dikkat çekmesi ve sanal toplulukları dikkate alması gerekmekte (Baglieri ve Consoli, 2009), aynı zamanda sektör ve rakipleri hakkında ayrıntılı analizler ve araştırmalar yaparak tüketicileri dikkate alması gerekmektedir (Yağcı, 2008). Bu kapsamda Weiermair (2004), turizm sektöründe işletmeleri inovasyon yapmaya teşvik eden, inovasyon seviyesi ve hızını belirleyen üç etmen olduğundan bahsetmiştir. Bunlar: *Arz ve arz yönlü belirleyiciler*; turizm işletmelerinde inovasyonların etkisinin görülmesi, e-turizm faaliyetleri; *Talep ile ilgi belirleyiciler*; turistlerin farklı deneyimler beklentisi; *Rekabet seviyesi ve hızı*; rakiplerinden farklı hizmetler sunarak avantaj elde etme isteği.

Birçok ülkede yapılan çalışmalar açıkça gösteriyor ki turizm sektöründe küçük ölçekli ve genellikle tek şahıs ya da ailenin sahip olduğu işletmeler egemendir ve bir işletmenin inovasyon kapasitesi işletmelerin büyüklüğü ile ilgilidir. Kobiler her ne kadar dış baskı ve gelişmelere açık olsalar da araştırma ve geliştirme faaliyetleri bir noktada kalmaktadır. Bu yüzden büyük işletmeler küçük işletmeler göre inovatif davranışa daha yatkındır. Fakat zincir ve franchise işletmeler bu durumun dışında tutulabilir. (Hjalager, 2002). Bu durumda turizm sektörüne bakıldığında büyük ve zincir otel işletmelerinin, küçük ölçekli, zincir olmayan butik oteller ve restoranlara göre özellikle radikal inovasyon açısından daha inovatif davranışlar içerisinde olması beklenmektedir. Bunun aksine (Hall ve Willams, 2008). turizmde inovasyon denildiğinde birçok kişinin aklına ilk acenta olarak Thomas Cook, destinasyon olarak Las Vegas ve büyük havayolu şirketleri gibi büyük markalar gelmesine rağmen turizm inovasyonlarının yalnızca elit işletmeleri ve elit insanları etkilemediğinden bahsetmektedir. Yazar, inovasyon turizmin tüm paydaşlarını etkilediğini, küçük bir otelin ilk defa kendi web sitesini kurması da, bir restoranın pazarın ihtiyaçlarına uygun yeni yiyecekleri menüye koymasının da hatta bireysel bir turistin tatili

için kendisine yeni yol ve yöntemler bulmasının da bir inovasyon olduğunu vurgulamaktadır.

İnovasyonun turizmin her tarafına nüfuz etmesinin anlaşılması için turizmin ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmeler ile ne kadar çok ilişkili olduğunu anlamak gerekmektedir. Bunlar şu şekilde açıklanabilir (Hall ve Williams, 2008):

-İlk olarak iş yapış şekillerinde, boş zaman ve kişilerin gelirinde bir çok değişimler meydana gelmiştir ve sanayi devriminden sonra bir çok farklı destinasyon ve turizm çeşidi ortaya çıkmıştır.

-İkincisi, turizm inovasyonu çoğunlukla kendisi dışındaki sektörlere bağlıdır. İkinci dünya savaşı sonrası hava taşımacılığının gelişimi, seyahat özgürlüğünün artması gibi gelişmeler turizm inovasyonunu olumlu yönde etkilemiştir. Bunun yanında tedarikçilerden alınan ürünlerdeki değişiklik turizm çalışanlarının iş tanımlarında etkili olmaktadır. Örneğin elektrikli bulaşık makinelerinin restoranlara girmesiyle arka bölümde çalışan kişi sayısı azalmış, iş yapış şekli değişmiştir.

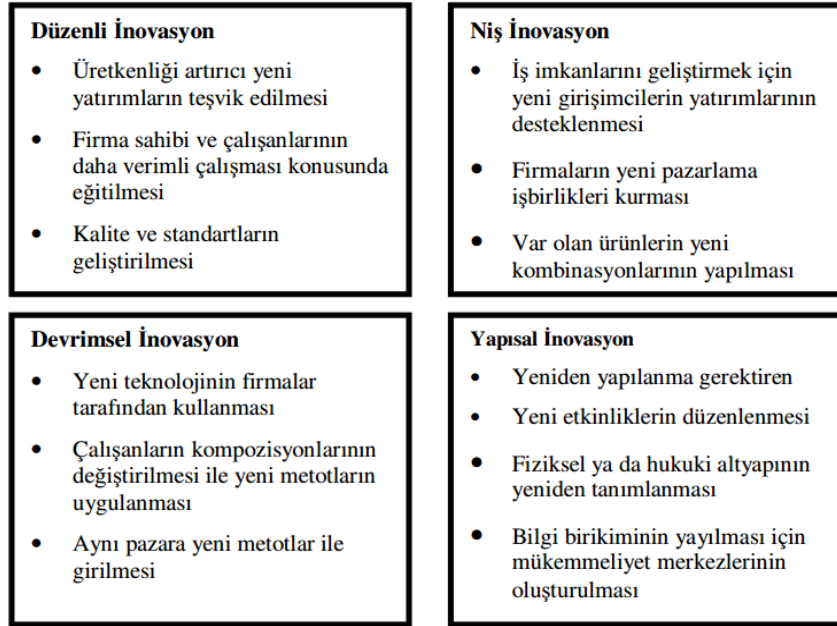
-Üçüncüsü, turizm endüstrisi yalnızca ekonominin diğer alanlarından pasif şekilde inovasyonları benimseyen bir sektör değil aynı zamanda gerek firma (American Express'in kredi kartlarının popüleritesindeki rolü) davranışı ile gerekse hükümet politikaları ile ilgili inovasyonun büyük bir teşvik edicisidir.

-Son olarak ise turizm sektörü yeni düşüncelerin ve inovasyonların güçlü bir taşıyıcısı ve ileticisi rolündedir. Turizm perakende sektöründe özellikle yiyecek kültüründe egzotik mutfakların Avrupa'ya taşınmasında etkilidir. Bu da işçi hareketliliği ile şeflerin ve aşçıların dünyayı dolaşarak yeni düşünce ve uygulamaları ülkelerine getirmeleriyle olmaktadır.

Örneğin bu araştırmanın konusu ilgili olan yeşil uygulamalar ile ilgili olarak Hjalager (1997), turizm sektöründe tüketicilerde, yerel halkta ve yöneticilerde artan bir çevresel bilinç olduğunu bunun inovatif eylemleri artırdığından bahsetmiş, yeşil tüketim ve çevresel düzenlemelerin bu inovatif eylemin seviyesini ve yönünü belirlediğini vurgulamıştır. Orfilla-Sintes ve Mattsson (2009) ise ulaşım, konaklama, eğlence, yiyecek-içecek, seyahat gibi farklı hizmetlere hitap eden faktörlerden bahsetmiştir.

Burada Abernathy ve Clark (1975) tarafından geliştirilen ve Hjalager tarafından turizm sektörüne uyarlanan modele değinilmesi fayda sağlayacaktır. Hjalager, (2002), Abernathy ve Clark (1975) modelinin tüm sektörlerde uygulanabileceğini belirtmiştir (Şekil 2.5.).

Şekil 2.5. Abernathy-Clark Modelinin Turizm Sektörüne Uyarlanması



Kaynak: Hjalager, 2002: 467

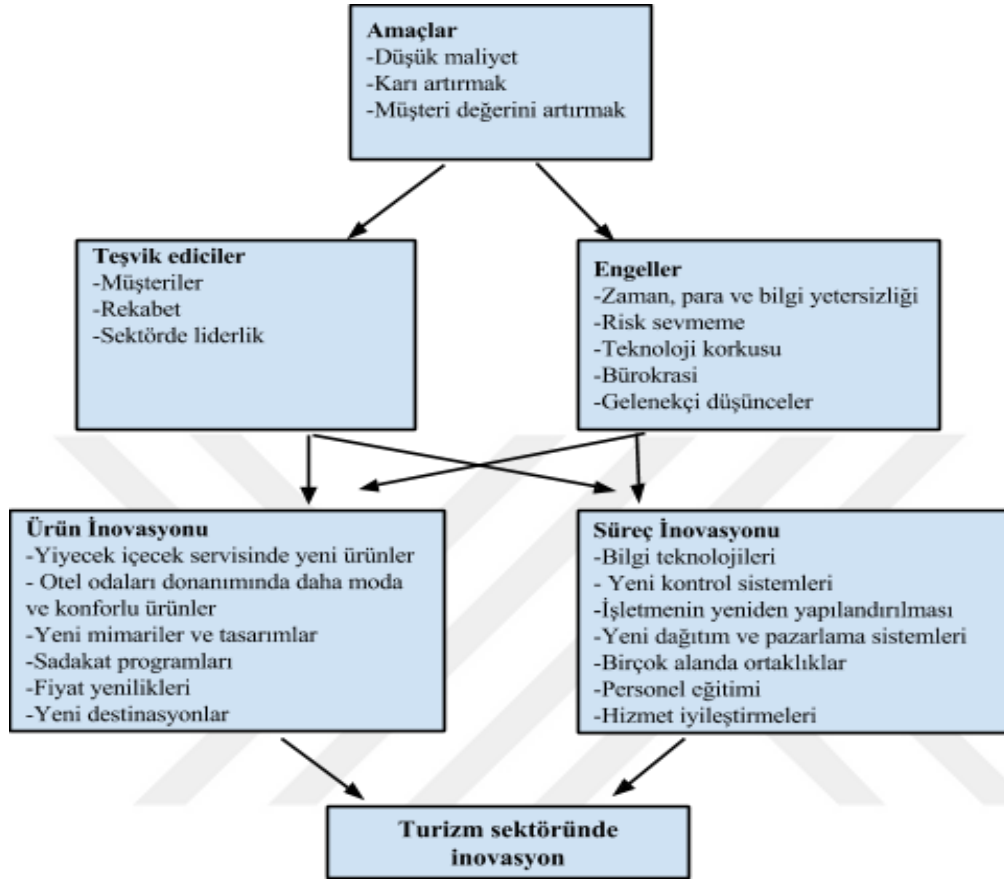
Modele göre düzenli ve niş inovasyonların birlikte ele alınması mevcut yetkinliği korumada; düzenli ve devrimsel inovasyonun birlikte ele alınması mevcut bağlantıları korumada; niş inovasyon ve yapısal inovasyonun birlikte ele alınması mevcut olan bağlantılar yerine yeni bağlantıların kurulmasını sağlamada; devrimsel ve yapısal inovasyonun birlikte ele alınması modası geçmiş yeterliklerin yerine yenileri eklemeyi sağlamaktadır. En az radikal olanlar düzenli,-artımsal inovasyonlardır. Fakat belli bir süre sonra önemli etkileri görülebilir. Turizm sektöründe düzenli inovasyon olarak, daha büyük yapılar için yeni yatırımlar (geniş olanakların sunulduğu daha büyük oteller gibi) yapmak ve iyi tanımlanmış bir yöntemle kalite standartlarını iyileştirmek (örneğin, iki yıldızlıdan üç yıldızlı sınıfa yükseltmek) örnekleri verilmektedir. Niş inovasyonlar, işbirlikçi yapılara karşı bir eğilimde olup turizm sektöründe uygulayıcılar ve araştırmacılar en çok bu kategoriye odaklanmaktadır (örneğin agro-turizm gibi küçük ölçekli kaynakların turizme kazandırılması). Bu konuda bir diğer örnek ise pazarlama birlikleri oluşturulması

verilmektedir (yeni müşteri gruplarına ulaşabilmek için uzmanlaşmış tur operatörleri ile oluşturulacak birlikler gibi). Devrimsel inovasyonların ise temel yetenekler üzerinde radikal etkileri olmaktadır, ayrıca bütün bir sektör temel yetkinlik ve becerilere ilişkin bir değişiklikten etkilenebilir. Yeni teknolojinin firma içerisinde yayılmasıyla, personel ya şimdiye kadar yaptıkları işi yapmayacak ya da başka şekilde yapacaklardır. Mutfak ekipmanlarının geliştirilmesi ve önceden pişirilmiş yiyeceklerin kullanımı sonucu olarak, restoranlarda aşçılık yeteneğine olan gereksinimin azalması, bu duruma en uç örnek olarak verilmektedir. Ayrıca elektronik pazarlama ve satış teknikleri kullanımına geçilmesi de bu duruma iyi bir örnektir. Yapısal yenilikler daha geniş kapsamlı olup bulunduğu sektör kadar toplumu da etkilemektedir ve yeni kurallar getirebilmektedir (Örneğin, bir turizm tesisleri yönetmeliği çıkarılması). Bir diğer örnek de altyapının yeniden tanımlanması durumunda sahil boyunca yeni turizm imkânlarının yasaklanması durumudur. (Hjalager, 2002)

Turizm işletmelerinde ürün inovasyonu olarak Hjalager, (2002) sadakat programları, sürdürülebilir konaklama tesisleri ve yerel gelenekler üzerine düzenlenen festivalleri örnek vermiştir. İstanbul'daki Point otel, farklı tasarımı ve hizmet yaklaşımıyla hizmet ve pazarlama inovasyonuna bir örnek oluşturmaktadır. Hedef kitlesini iş adamları olarak belirleyen otel "ev konforu ve ofis teknolojisini" bir arada sunarak, ihtiyaçlara uygun bir bilişim teknolojileri altyapısı oluşturmuş, iş toplantıları için özel bir hizmet anlayışı geliştirmiş ve oteli rakiplerine göre farklılaştırmıştır (Elçi, 2006). Türkiye'nin ilk online yemek sipariş sitesi olan yemeksepeti.com da bir hizmet inovasyonudur. Sitede siparişler tamamen etkileşimli bir ortamda, bilişim teknolojilerinin tüm imkânları ile desteklenerek hata payını sıfıra yaklaştırarak hizmet verilmektedir (Elçi, 2006). Turizm sektöründe süreç inovasyonuna örnek olarak ise bilgisayarlı rezervasyon sistemleri kullanımı ya da restoranlarda servis personelinin sipariş için kullandıkları el bilgisayarları (terminalleri) verilebilir. Braham (1995) bilgisayarların restoran işletmelerine girmesinin iletişim anlamında, stok kontrol sistemleri ve gıda besleyicilik analizleri yapımında yardımcı olduğunu belirtmiştir. Gerçekten de restoranların sipariş sisteminin el bilgisayarları ile yapılmasıyla siparişlerin kayıt altına alınması kolaylaştığı ayrıca servis elemanları ile mutfak arasındaki iletişimsizlikten kaynaklanan yanlış anlaşılmaların sayısında azalma olduğu düşünülmektedir. Böylelikle işletmeler süreçte iyileştirmeler yaparak daha iyi bir hizmet verme şansı yakalamaktadırlar.

Turizm sektöründe ürün ve süreç inovasyonu aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

Şekil 2.6. Turizmde Ürün ve Süreç İnovasyonu



Kaynak: Weiermair, 2004: 7

Pazarlama inovasyonuna turizm sektöründen örnek olarak 2009 yılındaki kriz sebebiyle San Diego'daki Rancho Bernardo Inn Oteli'nin müşterilerine "her şey hariç" adlı özel bir paket oluşturması verilebilir. Paket şu şekilde düzenlenmiştir: İşletme yöneticileri pakette verdikleri her hizmeti ayrı ayrı fiyatlamışlardır. İki kişilik delux oda fiyatı 219 dolardan başlıyor ve bu fiyata çok şey dâhildir. Kahvaltı istenmediğinde fiyat 199 dolara düşüyor. Kahvaltı istememenin yanında bir de mini barsız oda istenirse, o zaman fiyat 179 dolara, bunlara ilaveten klimasız oda tercihinde fiyat 159 dolara, yastıksız 139, çarşafsız 109, ışıksız 89, havlusuz 59 dolara, tuvalet malzemesiz 39 dolara kadar düşmektedir. "Yatak istemem, yerde yatarım" diyenlere oda fiyatı 19 dolar olarak belirtilmiştir. Şimdiye kadar, "Yatak istemem" diyen olmamış ve paketin başarı ile sürdürüldüğü belirtilmektedir(www.turizmdebusabah.com).

Yiyecek sektöründe ise inovasyon teknoloji ile birlikte sosyal ve kültürel inovasyon ile birlikte ele alınmaktadır. Üretilen ürün teknolojik değişikliklerin yanında besin değerleri, kişisel ve sosyal ihtiyaçlar gibi sosyal ve çevresel değişimlerden de etkilenmektedir (Earle, 1997). Yağcı (2008), yiyecek içecek işletmelerinin mutfak ve üretim kısmının varlığıyla manüfaktür ve teknik üretimin yapıldığı nadir alanlardan biri olduğunu ve işletmelerin hizmetin hacim ve niteliği ile ilgili uyarlanabilir inovasyonların kullanılmasının etkili olacağını vurgulamıştır. Yiyecek sektöründe inovasyon, küçük bir yenilik, geliştirme ya da kökten bir değişim şeklinde olabilir. Küçük değişiklikler moda ya da yeni içerikler ile ilgili bir değişim şeklinde olabilir; köklü değişimler ise tamamen yeni ürünler ile mümkün olabilir (Earle, 1997).

Gök (2010), yiyecek içecek sektöründe çeşitli uygulamaların inovasyona örnek olabileceğini örneklerle açıklamıştır. Örneğin, Almanya'daki sBagger's adlı restoran garsonsuz olarak hizmet vermekte, müşteriler dokunmatik ekranla sipariş vererek ödeme ve benzeri birçok işlem yapabilmektedir. Danimarka'daki bir restoran ise karanlıkta hizmet vererek görme engellilerle empati yapmalarına olanak vermektedir. Hollanda'da bir restoran barda müşterilere kendi içeceğini hazırlama imkânı vermekte, bir restoran ise servis tabağının altına sıcak granit taşları yerleştirerek yemeklerin uzun süre sıcak kalmasını sağlamaktadır. Bir diğer oluşum ise yiyecek tiyatrosu ve yiyecek laboratuvarı olarak hizmet veren Madeleines'tir. Oluşum, duyuların uyarılması için farklı yemek yeme deneyimleri yaşatmaktadır.

Rodgers (2007), yiyecek hazırlamada inovasyonu ürün ve süreçlerde yapılan teknolojik iyileştirmeler olarak değerlendirmiş ve inovasyonun getirdiği stratejik avantajları farklılaştırma ve maliyet liderliği açısından şu şekilde karşılaştırmıştır:

Tablo 2.2. Yiyecek Hazırlamada İnovasyonun Stratejik Avantajları

Farklılaştırma	Maliyet liderliği
Üstün yiyecek kalitesi	Merkezi üretim
Besin değerinin sağlanması	Daha yüksek gelir
Özgün pişirme teknikleri	Daha az yiyecek atığı

Özgün servis teknikleri	Daha düşük maliyet
Malzemelerin tazeliğinin korunması	Daha az sermaye kaybı
Hızlı ve doğru servis	Daha kısa pişirme süresi
Pişirme ve servis şekillerinin çekicilik olarak kullanılması	Daha az işçiye ödeme
	Modernleştirilmiş süreçler

Kaynak: Rodgers 2007: 902

Ayrıca Rogers, yiyecek-içecek servisinde inovatif yaklaşımlar ile pişirme süresinin kısalması, enerji etkinliği, personel tasarrufu, ısı dağıtımının kolaylaşması, süreç kontrolünün iyileştirilmesi, HACCP iyi uygulamalar ve gelişmiş servis gibi faydalar elde edilebileceğinden bahsetmiştir. Örneğin tabakları ısıtmada yüksek iletkenliğe sahip bakır kullanımı ile sürenin kısalması sağlanabileceğini; güneş enerjili birimler ile enerji etkinliği sağlanacağını; otomatik taşıma sistemi gibi robot ve mekanik aletler kullanımı ile personel tasarrufu sağlanacağını; mikser, blender ya da vakumlu düdüklü tencere gibi bir çok yeni teçhizat ile süreçlerin iyileştirileceğini belirtmiştir (Rodgers, 2007).

Örneklerden de anlaşılacağı üzere turizm sektöründe ve restoranlar özelinde birçok inovatif uygulama yapılabilmektedir. Yapılan inovasyonun derecesi ise işletmenin türüne ve büyüklüğüne göre değişiklik göstermektedir.

BÖLÜM III

KURUMSAL ÇEVRECİLİK

Günümüzde işletmelerin çevreye olan duyarlılıklarının artmaya başladığını ve bu konuda geliştirmiş oldukları stratejiler çerçevesinde pek çok yeni uygulamaya gittiğini görmekteyiz. Örneğin küresel ve yerel ölçeklerde otellerde yeşil yıldız, restoranlarda yeşil nesil restoran sertifikasyonu ve LEED (Yeşil bina sertifikası) gibi birçok sertifikasyon uygulaması görülmektedir. Bu değişiklikler, küresel ısınma sonrası toplumun bilinçlenmeye başlamasıyla oluşan tüketici baskıları, devlet düzenlemelerinin sonucunda oluşan gereklilik ya da işletme yönetici ve çalışanlarının içsel motivasyonları sayesinde olabilmektedir. Her ne sebeple olursa olsun işletmedeki stratejileri ve iş yapış yöntemlerini etkileyen bu uygulamalar işletmelerde çevreye uyumu ve değişikliği getirmektedir. Günümüzde işletmeler çevrelerine uyma ve çevre analizleri ile varlıklarını devam ettirme durumundadır. Bununla birlikte stratejik yönetim anlayışı ile işletmeler, kaynaklarını en iyi şekilde kullanma, yeteneklerini müşteri ve toplum için bir değer haline getirme amaçlı stratejiler geliştirmektedir (Erdil, Kalkan ve Alparslan, 2010).

1. İşletme ve Çevresi ile Olan İlişisini Açıklayan Farklı Yaklaşımlar

Aşağıda işletme ve çevre ilişkisini ele alan işletmenin doğal çevre ile olan ilişkisini konu edinen kurumsal çevrecilik konusu açısından faydalı olduğu düşünülen bazı yaklaşımlar incelenecektir.

1.1. Durumsallık Yaklaşımı

Koçel, (2011) işletmelerin nasıl değiştiğini ve varlığını sürdürdüğü konusunu durumsallık yaklaşımı ile açıklamıştır. Bu yaklaşım ile işletmelerin yöneticiler tarafından bilinçli olarak alınan kararlar ile değişiklikleri ve çevrelerine uyum sağladıkları açıklanmaktadır. Bu görüşe göre işletmeler içinde bulunduğu çevreyi devamlı takip eder, gelişmeleri belirleyerek işletme yapısında ve uygulamalarında değişiklik kararları alarak bunları uygularlar. Bu süreci izleyen işletmeler ayakta kalmakta, bunu yapmayan işletmeler ise devamlılığını sağlayamamaktadır. Efil (2004) de durumsallık yaklaşımının

organizasyonu açık bir sistem olarak ele aldığından demografik, yasal, sosyal, kültürel ve fiziksel çevre gibi çevre koşullarının işletmeyi nasıl etkilediğini açıklamada önemli bir kavram olduğunu belirtmiştir.

1.2. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre hiçbir işletme kendi kendine yeterli değildir. İşletmenin varlığını devam ettirebilmesi için çevresi ile etkileşim halinde olması gerekmektedir. Çevre, işletmenin faaliyetleri için zorlayıcı bir unsurdur (Yücel, Gökdeniz ve Erbaşı, 2006). Buna göre yöneticiler çevrelerini ve kullandıkları girdileri sürekli değerleyecek, kritik öneme sahip girdilerin güvene alınması için işletmede değişiklikler yapacaklardır (Koçel, 2011). Günümüz koşullarında her işletme için doğal çevrenin en önemli girdi kaynağı olduğu artık su götürmez bir gerçektir ve işletmelerin kullandığı her girdi bir şekilde doğaya bağlıdır ve doğayı etkilemektedir. Bu yaklaşım açısından düşündüğümüzde işletmelerin en önemli bağımlılığı doğal kaynaklara olmaktadır ve bunun güven altına alınması için stratejiler geliştirmelilerdir.

1.3. Doğal Kaynak Tabanlı Bakış Açısı

Kaynak tabanlı yönetim yaklaşımı; işletmelerin değerli, taklit edilemeyen ve özgün belirli önemli kaynaklara sahip olarak rekabet avantajı elde etmesi ile ilgilidir (Bayramoğlu, 2008). Bu yaklaşım ile ilgili olarak Hart (1995), firmaların gelecekte ekosisteme bağlı olacağı ve faaliyetlerinin çevre şartlarına göre sınırlanacağını öngörmüş ve firmaların çevre ile ilgili uygulamalarını kaynak tabanlı teori açısından değerlendirerek birbiriyle bağlantılı üç strateji önermiştir: Zararlı gaz ve atıkların azaltılmasını içeren **kirliliği önleme**; ürün yaşam döngüsü analizi gibi süreçlerle ürün geliştirirken etkilerini en aza indirmeyi amaçlayan **ürün yönetimi** ve **sürdürülebilir kalkınma**. Firmaların bu stratejilerle kendilerine rekabetçi avantaj sağlayacağını belirten Hart, doğal kaynak tabanlı yaklaşımlar kavramsal bir çerçeveye geliştirmiştir.

Tablo 3.1. Firmanın Doğal Kaynak Tabanlı Yaklaşımı

Stratejik Yetenek	Çevresel Teşvik gücü	Anahtar kaynak	Rekabetçi Avantaj
Kirliliği önlemek	Emisyon ve atık miktarını azaltılması	Sürekli İyileştirme	Düşük maliyetler
Ürün yönetimi	Ürünlerin yaşam maliyetlerinin azaltılması	Paydaşlarla bütünleşme	Rakiplerden üstünlüğü ele almak
Sürdürülebilir kalkınma	Firma büyür ve gelişirken çevresel etkileri azaltmak	Ortak vizyon	Gelecekteki konum

Kaynak: Hart 1995: 992.

İşletmelerde proaktif bir çevre yönetim sisteminin bulunmasının ve uygulanmasının rekabet avantajı sağladığı (Sharma ve Vredenburg, 1998) ve proaktif çevre yönetimini benimseyen işletmelerin, çevre konularını, çevreye dost ürünlerin pazar paylarının artırılması için bir fırsat olarak değerlendirildiği belirtilmektedir (Yüksel, 2012).

1.4. Kurumsal Teori

Liu ve diğerleri (2010), işletmelerin çevresel davranışlarının incelenmesinde kurumsal teorinin firmaların faaliyet gösterdiği genel bağlamın açıklanmasına olanak sağladığı belirtilmektedir. Kurumsallaşma, işletmelerin çevresel aktörlerle etkileşime girerek bilinçsel, düzenleyici ve normatif baskılar sonucunda eylemlerini ve yapılarını bu baskılara göre yapılandırmaları ve geliştirmeleri olarak değerlendirilmektedir. İşletmeler bu şekilde kaynaklarını artırmayı, korumayı, çevreye uyum sağlamayı hedeflemektedir (Apaydın, 2009). March, kurumsallaşma kavramına çevresel uyum açısından bakmış ve kavramı şu şekilde tanımlamıştır: “Çevresel değişimle birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır” (March, 1996’dan aktaran

Karavardar, 2011: 159). Meyer ve Rowan ise kurumsallaşmayı “süreçlerin, yükümlülüklerin ve aktivitelerin sosyal düşünce ve eylem olarak bir kural haline gelme durumu ”olarak tanımlamaktadır (Meyer ve Rowan, 1997: 340). Kurumsal teorinin, miyopluk kültürüne karşı bir direniş sesi olduğu, işletmeleri kurumsal sorumluluğa teşvik etmekte ve karı maksimize etme ve yatırımın geri dönüşüne ilişkin sorular getirdiği belirtilmektedir (Selznick, 1996).

Daha geniş kapsamlı bir tanım ile Karpuzoğlu (2003: 72) kurumsallaşmayı “bir şirketin kişilerden bağımsız olarak standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip edecek sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden ayırt edici bir kimliğe bürünme süreci” olarak tanımlamıştır.

Örgütleri sosyolojik bir bakış açısıyla inceleyen kurumsallaşma teorisi işletmeleri toplumun bir parçası olarak görmektedir ve örgütlerin içinde bulunduğu sektörün genel kabul gören inanç, değer ve kurallarına uyum sağlaması gerektiğini savunmaktadır. Bu bakış açısı ile örgütlerin çevresine nasıl uyum sağlayacağı açıklanırken örgütsel değişim de desteklenmektedir (Özkara, 2000). Buna karşın Ulukan (2005), Türkiye’de ve dünyada kurumsallaşma kavramı açısından farklılıklar olduğunu belirterek ülkemizdeki kurumsallaşma anlayışını eleştirmiştir. Yazar Türkiye’de kurumsallaşmanın işletmeleri sürekliliği ön planda tutan, işlerin yürütülmesinde ve sorumlulukların belirlenmesinde kişisellikten uzaklaşmış örgütlere dönüştürmeye yönelik yönetsel çabalar olarak algılandığını belirtmiştir. Yazara göre kurumsallaşma her zaman iyi bir kavram değildir, hitap, selamlama, ödül ve ceza sitemlerinin kurumsallaşmasının yanında yalan, rüşvet ve muhasebe hilelerinin de kurumsallaşabileceğine dikkat çekmiştir. Amenta ve Ramsey (2010) ise, üç tip kurumsalcılık olduğundan bahsetmiştir. İlk olarak **sosyolojik kurumsalcılar** kültürel ve düşünsel olgulara odaklanmış örgüt sosyolojisinin dünya toplumuna etkisi üzerinde durmuşlardır. **Tarihsel kurumsalcılar** genel olarak makro politik ve makroekonomik seviyeye odaklanırlar, belirli bir kurumsallaşma teorisine inanmayıp çoklu ve konjonktürel neden sonuç ilişkisine dayanmasını beklemektedirler. **Politik kurumsalcılar** ise genel olarak konuyu devlet seviyesinde ya da üst düzey politik seviyede tartışmaktadırlar.

Kurumsal çevrecilik açısından düşünülecek olursa yukarıda belirtilen kurumsallaşma tiplerinden üçünün de işletmelerin kurumsallaşmasında etkili olduğu düşünülmelidir. Şöyle ki sosyolojik bakış açısından işletmelerin içinde bulunulan kültürün, tarihsel açıdan bulunulan şartların ve politik açıdan devlet düzenlemelerinin çevreci uygulamaları artırabileceği ya da azaltabileceği söylenebilir.

1.5. Paydaş Teorisi

Günümüz iş koşullarında, örgütlerin etkileşimde bulunduğu kişi ve kuruluşlar gün geçtikçe artmakta ve çeşitlenmektedir. İşletmelerin devamlılığını sağlaması açısından çevresinde bulunan paydaşları göz ardı etmesi imkânsızdır. Paydaş, “İşletmelerin başarısından etkilenen ve/veya işletmenin başarısını etkileyen kişi veya gruplar” olarak tanımlanmaktadır (Freeman, 1984: 46). İşletmenin paydaşı olarak değerlendirilebilecek kişi ya da gruplar, hissedarları, işgörenleri, tedarikçileri, müşterileri, yerel halkı, banka ve diğer kredi veren kurumları, hükümeti, değişik çıkar gruplarını ve faaliyetleri ile işletmeyi etkileyen ve işletmenin faaliyetlerinden etkilenen diğer tüm grupları kapsamaktadır (Dönmez, 2008). Paydaş kavramına ve yarattığı etkilere olan ilginin daha ziyade paydaş yaklaşımıyla başladığı belirtilmekte ve paydaş yaklaşımının, işletmelerin faaliyet alanına, yapısına ve bulunduğu bölgeye göre farklı paydaşların etkisinde olduğu ve işletmelerin varlığını sürdürebilmelerinin ve başarılı olmalarının bu paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaktan geçtiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, sürdürülebilir bir işletme yönetiminin de ancak bu şekilde gerçekleşeceğinden söz edilmektedir (Sarıkaya, 2011).

İşletmeler paydaşları üzerinde ekonomik, sosyal, ekolojik ve psikolojik boyutlarda etkili olabilmektedir. Olumlu ya da olumsuz olabilecek bu etkiler yaşandığı dönem üzerine olabileceği gibi geleceğe dönük de olabilir. Bu doğrultuda paydaş yaklaşımı, işletmelerin etki alanlarını değerlendirmelerini sağlamaya yönelik bir yaklaşımdır (Sarıkaya, 2011). Madsen ve Ulhoi (2001) çevresel stratejilerin oluşmasında işletmelerin paydaşlarıyla olan yakın ilişkiler geliştirmeleri ve paydaşların ilgi alanlarıyla çevresel ilgilerin entegre edilmesinin etkili olduğunu belirtmiştir. Banerjee (2002) ise paydaş teorisinin bütün paydaşların işletmede düzenleyici bir unsur olduğunu ve işletmenin eylemlerinin bütün paydaş grubunu etkilediğinin bilincinde olmasını gerektirdiğini vurgulamıştır. Ayrıca yazar, evrenin de bir paydaş olduğu düşüncesi çerçevesinde işletmelerin çevresel etkilerini de hesaba katmalarını gerektiğinden bahsetmiştir. Bunun dışında paydaş teorisi yaklaşımı

ile kurumsal çevreciliğin, paydaş entegrasyonu için strateji geliştirme çabaları gibi çevresel sorunların öneminin hatırlanması sağlamakta olduğunu belirterek birçok işletmenin çevreci örgütlerle, müşteri grupları ile ve devlet kurumları ile çevresel etkilerini azaltmak için girişimlerde bulunduğundan söz edilmektedir (Banerjee, 2002).

1.6. Popülasyon Ekolojisi

Popülasyon ekolojisi işletmeleri bir grup olarak ele alıp bu grup ve çevre arasındaki ilişkileri araştırmaktadır. İşletmeler açısından düşünüldüğünde ise belli bir toplumda ve sektördeki organizasyon topluluğunun çevreleri ile olan ilişkileri ele alınmakta, bu açıdan sosyolojik bir karakter taşımaktadır (Koçel, 2011). Kuram, örgütsel dünyadaki evrimin çevredeki yeni durumlara uyumlu özelliklere sahip organizasyonların oluşması veya artması ve çevreye uyum sağlamayan organizasyonların yok olması veya azalması ile gerçekleştirilebileceği şeklinde açıklanmaktadır (Erdil, Kalkan ve Alparslan, 2010).

Bu yaklaşımda üç temel görüş ortaya çıkmaktadır: katılık, optimizasyon ve izomorfizmdir. *Katılık*, organizasyonun değişim ve hareket yeteneğini kaybetmesini ifade etmektedir ve işletmenin çevreden gelen değişiklik gerekliliklerine cevap verememesi anlamına gelmektedir. *Optimizasyon* ise önceki yaklaşımlarda işletmenin kaynaklarını amacına uygun miktar ve şekilde birleştirmesini ifade etmekten ziyade ekoloji yaklaşımında çevrenin bünyesindeki organizasyonları elemine etmesi olarak değerlendirilmektedir. Son olarak *izomorfizm* ise, eş biçimlilik olarak adlandırılırken çevre koşullarının özelliklerine göre hayatta kalabilen organizmaların benzerlik taşıdığını ifade etmektedir (Koçel, 2011).

2. İşletmeler ve Çevre Yönetimi

Shrivastava (1995), işletmelerin çevreye karşı önemli sorumlulukları olduklarından bahsetmiş ve sahip oldukları bilgi kaynak ve güç ile dünyanın sürdürülebilirliğine önemli katkıda bulunacaklarını vurgulamıştır. Chan (2010) ise Hart'ın firmalara doğal kaynak tabanlı bakış açısı sayesinde araştırmacıların kurumsal çevrecilik çalışmalarında işletmelerin iç çevrelerine odaklanmaya başladıklarını belirtmekte ve gelişmekte olan ülkelerde daha çok çevresel problemler ile karşı karşıya kalındığından bahsetmektedir. Tam olarak yeni "yeşil ekonomi" ye ulaşmak için turizm ve ağırlama sektörünü de içine alan, hükümetlerden işletmelere kadar çevre korunması konusunda geçmişte olduğundan farklı davranılması gerektiği belirtilmektedir (Reynolds, 2013). Çevrecilik konusunda

işletmelerde ortak bir bilinç ile örgütsel öğrenmeler oluşmakta, daha sonra ortaya çıkan bilgi kurumsal değerler içinde kaynaşmakta ve içselleştirilmektedir. Bu şekilde firmanın standartları içerisinde kodlanan çalışma prosedürleri ve çevresel değerler işletme stratejilerini etkilemektedir (Mintzberg 1994'den aktaran Reynolds 2013). Bu ifade ile işletmelerde örgütsel öğrenme ile nasıl kurumsal çevrecilik oluşturulduğu açıklanmaktadır.

Hart (1997) işletmelerin 1960-70'lere kadar çevre ile ilgili sorumluluklarını kabul etmediklerini, ancak ekolojik problemlerin gözle görünür bir hale gelmesi ve devletlerin kanun düzenlemeleriyle işletmelerin çevreye karşı sorumlu olduklarını fark ettiklerini belirtmiştir. Natrass ve Altomare (1999: 17) ise, işletmelerin çevre ile ilgili ilişkisini dört dönemde ele almaktadır. Birincisi “görmezden gel” felsefesine sahip aktif olmayan dönem (1970'lere kadar olan dönem); ikincisi “tepki ver” felsefesine hâkim olan reaktif dönem (1970-80 arası); üçüncü dönem “değişimleri önceden tahmin et” felsefesini taşıyan “ileriye dönük” dönem (1980lerden sonra); yeniden bir çerçeve oluşturmayı kavrayan dördüncü dönemde ise artık işletmeler artık doğanın bir parçası olduğunun bilincinde ve vizyonlarına ve uygulamalarına çevresel döngü ve süreçleri de dâhil etmektedir. Banerjee, (2001), çoğalan düzenleyici uygulamalar ve kamuoyunun çevre bilincinin artmasıyla işletmelerin bundan etkilenme potansiyelinin yüksek olduğunu ve bu yükselen trendin pazar sistemlerini etkileyeceğini vurgulamıştır. Eğer örgütsel davranışlar çevrenin korunması ile ilgili ciddi bir bilince sahip olmazsa ekonomik hesaplara ve politik çevreye bir boyut daha eklenecek ve ekonomi sistemi içinde var olma gibi ekosistem içinde de var olma durumu ortaya çıkacaktır (Hoffman ve Ehrenfeld, 2008: 71).

Çevresel yönetim literatürüne bakıldığında çevresel stratejilerin işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu belirtilmiştir. Bu olumlu etkiler genellikle üç alanda toplanmaktadır. İlk olarak işletmeler çevresel yönetim sistemleri geliştirerek gelecekte oluşabilecek çevresel yıkım ve krizlerden kaçınmaktadır. Bu şekilde çevresel ihlal risklerini de ortadan kaldırmaktadırlar. İkinci olarak atık önlemeye verilen önem ile var olan üretim süreçlerini yeni kirlilik azaltıcı teknolojilere adapte etmekte zorluk yaşamayacaklardır. Bu şekilde daha etkin maliyet avantajı sağlayacaklardır. Son olarak ise işletmeler dünyada büyük bir çevresel bilinç oluşmasıyla yeşil pazar fırsatlarından faydalanarak ek gelir sağlayacaklardır (Chan, 2010). Shrivastava ve Hart (1995) kurumların birincil amaçlarının finansal hedeflerinin minimum zarar görerek faaliyetlerini doğal

çevreyle uyumlu olarak yürütme olması gerektiğini belirtmiştir. Svensson, Wood ve Callaghan (2010) ise günümüzde işletmelerin piyasadaki ve toplumdaki performanslarını değerlendirmede kar elde etmenin yalnızca bir kriter olduğunu, bu şartlarda sürdürülebilir işletme uygulamalarının kısa ve uzun vadede daha önemli ve faydalı olduğunu belirtmiştir. Chang ve Sam, (2015) de gelişmekte olan ve geçiş ekonomilerinde gevşek çevresel uygulayıcıları olan birçok işletme çevresel kaliteye bağlılıkları hakkında alıcılara güvence vermek için kurumsal çevreciliği benimsediklerini belirtmektedir.

Judge ve Douglas (1998: 245), işletmelerin çevresel performansını “toplumun doğal çevre ile ilgili beklentilerini karşılamak hatta ötesine geçmede işletmenin etkinliği” olarak tanımlamaktadır. Arogon-Correa ve Sharma (2003) teknoloji, yönetim becerileri, tutumlar gibi, çevre özellikleri, sürekli yenilik ve paydaşların katılımı gibi firma kaynaklarının işletmenin proaktif bir çevre politikası oluşturmasını etkilediğini belirtmiştir. Aykan ve Sevim (2013) ise çevre yönetimi kavramının çok yönlü, çok boyutlu ve disiplinler arası bir kavram olması nedeni ile yeşil yönetim, kurumsal çevrecilik, ekolojik yönetim, çevresel duyarlılık ve çevreye duyarlı yönetim gibi farklı isimlerle tanımlamalarının yapıldığını belirtmiştir. Bu çalışmada işletmelerin çevre yönetimi faaliyetleri kurumsal çevrecilik olarak ele alınacaktır.

3. Kurumsal Çevreciliğin Tanımı ve Özellikleri

Kurumsal çevreciliği anlamak için kurumsal sürdürülebilirlik kavramına değinmek faydalı olacaktır. Kurumsal sürdürülebilirlik, gelecekteki paydaşların gereksinimlerinin karşılamak için imkânlardan ödün vermeksizin bir işletmenin doğrudan veya dolaylı paydaşların gereksinimlerini karşılaması olarak tanımlanabilir (Besler, 2009: 9). Geçmişte çevre dendiğinde işletme yöneticileri için sadece rekabet çevresi, ya da daha geniş anlamda sosyal, politik, kültürel ve teknolojik çevre söz konusuysen, bugün artık sürdürülebilir kalkınma amacının benimsenmesiyle birlikte doğal çevre de işletmelerin önem vermesi gereken bir faktör olmuştur (Sözüer, 2011). Bu kapsamda Besler (2009), kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımlarının 4 grupta incelendiğini, ilk olarak ekonomik sürdürülebilirlik, ikinci olarak çevresel sürdürülebilirlik, üçüncü olarak sosyal sürdürülebilirlik yaklaşımları çerçevesinde ele alındığını; son ve dördüncü yaklaşımın ise ilk üç yaklaşımın da dikkate alınarak kurumsal sürdürülebilirliğe ulaşılacağını vurgulayan bütüncül yaklaşım olduğunu belirtmiştir.

Kurumsal çevrecilik ise; “Örgüt stratejisinin planlanmasında biyofiziksel çevrenin öneminin ve geçerliliğinin örgüt çapında tanınması ve çevresel konuları stratejik planlama sürecine dâhil edilmesi” olarak tanımlanabilir (Banerjee, 2002: 181). Benzer olarak Nall (2002: 39) da kurumsal çevreciliği “ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, üretimi, dağıtımı ve tüketilmesi esnasındaki çevreye verdikleri olumsuz etkilerin işletmeler tarafından fark edilmesini içeren bir olgu” olduğunu belirtmiştir. Kurumsal çevreciliğin üç temel destekleyicisi olduğu belirtilerek bu unsurlar pazar güçleri, yasal düzenlemeler ve sivil toplum hareketleri olarak sıralanmıştır. (Lyon ve Maxwell, 2008). Gill ve diğerleri (2001), kurumsal çevre yönetimi ile firmaların operasyonlarında yarattığı olumsuz çevresel etkilerin azaltılmasını amaçlayan hem teknik hem de örgütsel faaliyetleri kapsamakta olduğunu belirtirken, Lyon ve Maxwell (2013) ise işletmelerin birçok durumda kanunların öngördüğünün ötesinde çevreyle dost uygulamalarda bulduklarını belirterek bu durumu “kurumsal çevrecilik” olarak değerlendirmekte ve kurumsal çevreciliğin artık yönetsel ekonominin yeni bir boyutu olduğunu belirtmektedir. Hatta Banerjee (2002), kurumsal çevreciliğin örgütlerde mevcut düşünme yollarının değişmesi, örgütlerin ve örgüt üyelerinin bu süreçte değişimin önemli elemanları olduklarını fark etmeleri için bir potansiyel olduğunu vurgulamıştır. Hoffman (2008) da çevreciliğin mühendislik, yönetim, ekonomi, fen bilimleri, ekoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış gibi bir çok bilimle disiplinler arası bir ilişki içerisinde olduğunu belirtmiştir.

Gil ve diğerleri (2001), çevresel yönetim literatüründe işletmelerin yeşil uygulamalarda bulunmasını açıklayan birçok çevresel strateji tipolojisi olduğundan bahsetmiş ve kurumsal çevrecilik stratejilerinin kavramsal, uygulamalı, hem kavramsal hem uygulamalı özellikte olduğunu açıklayan bir sınıflandırma yapmıştır (Tablo 3.2.).

Tablo 3.2. İşletmelerin Kurumsal Çevre Politikalarının Sınıflandırılması

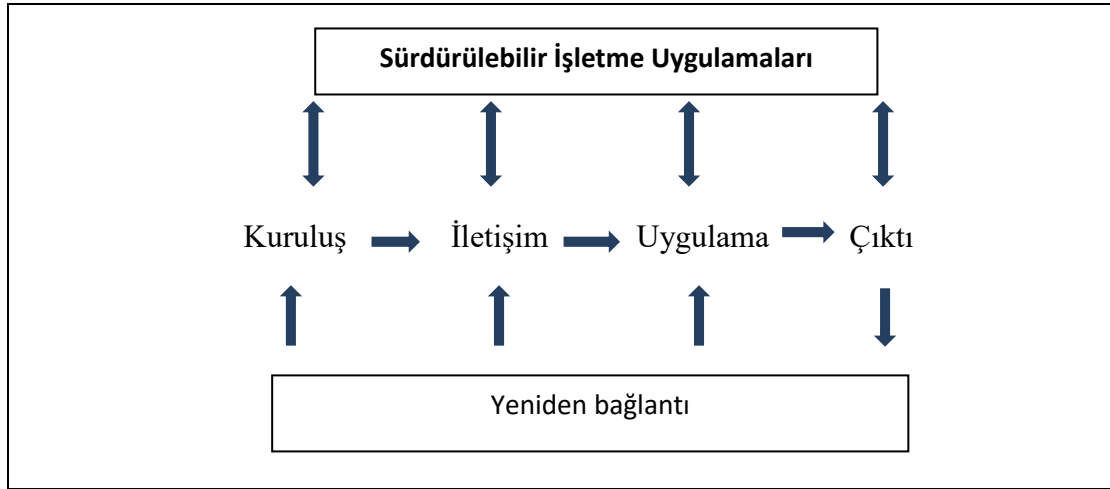
Yazar(lar)	Tipolojiler	Özellik
Hunt ve Auster (1990)	Başlangıç, savaştı, endişeli, faydacı, proaktif(önleyici)	Kavramsal
Roome (1992)	Şikayetçi olmayan, şikayetçi, fazla şikayetçi, ticari ve çevresel mükemmellik, öncü	Kavramsal

Winscius ve Guntram	Reaktif (tepkici), yeni fikirlere açık, yapıcı, proaktif	Kavramsal
Sadgrove	Cezalandırıcı, erteleyici, uyumlu, lider	Kavramsal
Steger	İlgisiz, savunmacı, saldırgan, yenilikçi	Kavramsal
Aragon-Corea	Roome (1992) 'nin tipolojileri	Uygulamalı
Schaefer ve Harvey	Roome (1992) ve Hunt ve Auster (1990)'ın tipolojileri	Uygulamalı
Vastag vd.	Reaktif, krizden korunmacı, stratejik, proaktif	Kavramsal/ Uygulamalı
Henriques ve Sadorsky	Reaktif, savunmacı, uzlaşmacı, önleyici	Kavramsal/ Uygulamalı
Klassen ve Whybark	Uyumlu, fırsatçı, liderlik	Kavramsal/ Uygulamalı

Kaynak: Gil ve diğerleri, 2001: 459

Svensson, Wood ve Callaghan (2010), sürdürülebilir işletme uygulamalarını etik açıdan değerlendirerek kurumsal bir model ortaya koymuştur. Modele göre sürdürülebilir uygulamalar beş ayrı fakat aynı zamanda birbiriyle bağlantılı aşamadan oluştuğu belirtilmiştir: **Kuruluş, iletişim, yürütme, çıktı ve yeniden bağlanma**. Pazarda ve toplumda sürdürülebilir iş uygulamaları geliştirmek, yönetmek ve izlemek için bir zemin oluşturması için *kuruluş* aşamasından başlayan süreç, firmaları mevcut ve gelecekteki sürdürülebilir iş uygulamaları konusunda iç ve dış paydaşları bilgilendirmek için önemli olan *iletişim* aşaması ile devam etmektedir. Daha sonra *uygulamaların* ve bunların performansa dönüşerek çıktılara yol açtığı *çıkıtı* aşamasına geçilmektedir. En son aşamada ise yeniden bağlantı aşamasına gelinmektedir. Bu aşama etik bir bakış açısıyla uygulamaların sürdürülebilir olup olmadığını, kontrol etme ve düzenleme amacına hizmet etmekte olduğu değerlendirilmiştir (Svensson Wood ve Callaghan 2010).

Şekil 3.1.Etik Açından Sürdürülebilir İşletme Uygulamaları



Kaynak: Svensson Wood ve Callaghan (2010: 338)

Modele göre, kuruluş aşamasında işletmede etik kodlar belirlenerek bunların denetimi ve değerlendirmesinin nasıl yapılacağı kararlaştırılır. İletişim aşamasında bu kodların mevcut ve yeni çalışmalarla, müşterilerle, tedarikçilerle ve paydaşlarla paylaşılması işlemi yapılır. Uygulama aşamasında ise haber vericilerin desteklenmesi, etik denetçiler ve etik kurulu oluşturulması ile personel eğitimi gibi konular yer almaktadır. Çıktı aşamasında ise piyasadaki etik ve sürdürülebilir çıkmazların çözülmesi ve kodların etkinleştirilmesi önem kazanmaktadır. Bütün aşamalarla ilişki içerisinde olan yeniden bağlantı aşamasında ise kontrol ve düzenleme faaliyetleri yer almaktadır. Model, çevre ile ilgili uygulamaların nasıl kurumsallaşabileceğini örneklemesi açısından önemli görülmektedir.

4. Kurumsal Çevrecilikte Motive Edici Unsurlar ve Engeller

Önceki bölümlerde bahsedildiği gibi günümüz koşullarında işletmeler için çevre ve çevre koruma konusu son derece önemli hale gelmiştir. İşletmeleri çevreci uygulamalar için motive eden, onları bu uygulamaları yapmaya teşvik eden, kolaylaştırıcı unsurlar yer almaktadır. Literatürde kurumsal çevreciliği motive eden unsurlar **iç ve dış etkenler** olmak üzere iki şekilde incelenebileceği belirtilmiştir (Kasım, 2007; Liu ve diğerleri, 2010). Dış etkiler olarak *çevresel düzenlemeler* ve bu düzenlemelerin devlet tarafından teşvik edilmesi, sivil toplum kuruluşları gibi *gönüllü kuruluşların etkisi* ve *müşteri baskısı* olarak belirtilirken; içsel etkiler kapsamında *çevresel ve sosyal gönüllülüğün* yanı sıra *tepe yöneticilerin tutumlarının* ve *sermaye yapısının* önemi vurgulanmaktadır (Kasım, 2007).

Buna benzer olarak Akatay ve Arslan (2008), işletmelerin ISO 14001 sertifikasına başvurularında diğer bir ifadeyle yeşil yönetime duyarlılıklarında en fazla etkili olan değişkenin tepe yönetimi olduğunu tespit etmiş, diğer etkenler ise potansiyel maliyet artırıcı etki, çalışanların refahını sağlama, rekabet ve ticari engeller olarak belirtilmiştir. Cherrier, Russell, Fielding (2012), kurumsal çevreciliği gerçekleştirmek için yöneticilerin iş kararları alırken ekonomik büyüme, çevre yönetimi ve sosyal refah için kaygılar taşıması gerektiğini belirtmiştir. Kasım ve İsmail (2012) ise çevreyle duyarlı restoranlar üzerine yaptıkları çalışmada işletmeleri çevreyle dost uygulamalara yönelten unsurları açıklarken iç faktörler olarak tepe yönetimin tutumu, dış faktörlerde ise kanun ve düzenlemeler, yeşil tedarik zinciri yönetimi, ticari baskı ve paydaşların baskısı olarak belirtilmiştir. Benzer şekilde restoran işletmelerini çevresel uygulamalara en çok motive eden unsurun yöneticilerin kişisel düşünceleri olduğu daha sonra ise maliyet avantajı elde etme ve devlet düzenlemelerine uyma olduğu belirtilmiştir (Sünnetçioğlu ve Yılmaz, 2015).

Liu ve diğerleri (2010), dış faktörleri genellikle devlet düzenlemeleri, pazar aktörleri ve işletmenin çevresindeki paydaşlar olarak belirtilirken dış faktörlerin dışında işletmelerin sahiplik durumu, büyüklüğü ve finansal durumlarının da etkili olduğunu vurgulamıştır. Eden (1996) ise işletmeleri kurumsal çevrecilik uygulamalarına iten üç durum olduğundan söz etmektedir: İlk olarak stratejik avantaj sağlama fırsatı (kar, maliyet azaltma, rekabet için); ikinci olarak, yaptırıma maruz kalma tehdidinden kaçınma; üçüncüsü ise, sorumluluk sahibi olarak hareket ederek oluşabilecek güvensizliklerin azaltılması ve böylece tüketicilerin gözünde, genel kamuoyu ve düzenleyici kurumlar içinde meşruiyeti oluşturmasıdır (aktaran Kasım 2007). Lyon ve Maxwell (2013) de benzer şekilde, kurumsal çevreciliğin üç ana motivasyonu olduğunu belirtmiştir ve genellikle dışsal unsurlara vurgu yapmıştır: Piyasa gereksinimleri, devlet düzenlemeleri ve sivil düzenlemeler. En önemli piyasa gereksinimleri maliyet azaltma, müşteri talebine cevap verme, sermayeye erişim, personeli elinde tutabilme ve tedarik zinciri yönetim baskısıdır. Yazarlar artık işletmeleri bazı düzenlemeler yapmasında sadece devletin değil sivil düzenlemelerin de çok etkili olduğunu vurgulamıştır. Hatta bazı sivil toplum örgüt üyeleri işletmelerin partneri olmakta, çevreci ürünlere daha fazla para ödemekte bazı durumlarda ise işletmeleri çevreci uygulamalarda bulunmadıkları için buralara gitmeyerek cezalandırdığını belirtmektedir (Lyon ve Maxwell, 2013).

Liu ve diğerleri (2010), işletmelerin proaktif kurumsal çevrecilik uygulamalarını etkileyen faktörler olarak **dışsal baskılar**: baskıcı, düzenleyici ve taklitçi olmak üzere üç başlık altında; **içsel baskılar** ise çevresel uyum stratejisi ve öğrenme kapasitesi olmak üzere iki alt boyutta belirtilmişlerdir. Ayrıca işletmenin büyüklüğü, sahiplik durumu, bulunduğu sektör ve çevresel etki seviyesi gibi olguların kontrol değişkeni olduğunu vurgulamışlardır. Bu şekilde dinamik ve rekabetçi bir çevrede katı çevresel standartların işletmeleri temiz teknolojiler ile üretim yapmaya teşvik etmesi onların uyum maliyetlerini ve operasyon maliyetlerini düşürerek bir “kazan-kazan” durumunu ortaya çıkaracaktır (Chang ve Sam, 2015).

Vastag, Kerekes ve Rondinelli (1996), işletmelerin çevresel yönetim yaklaşımlarını benimsemesinde iki temel yanılaşa düştüklerini belirtmiştir: Birincisi, işletmeler dünyada çevre korumaya olan ilginin gittikçe artmasıyla doğan iş fırsatlarını hafife almakta ya da çok fazla abartmaktadırlar. İkinci olarak ise çevresel yönetim için piyasanın ya da kanuni düzenlemelerin gerektirdiği maliyetleri ve sınırlamaları hafife almakta ya da çok abartmaktadırlar. Yazarlar, bu iki yanılaşında işletmenin rekabetçiliğinde ve karlılığında önemli etkileri olduğundan bahsetmiştir. Örneğin, çevre korumayla ilgili yükselen bir kamu talebi varsa ve bu görmezden gelinirse işletmenin pazar payında önemli azalmalar olacaktır. Diğer taraftan ise gereksiz çevresel tehditlere karşı çok yüksek maliyet gerektiren uygulamalar ise işletmenin karlılık getiren aktivitelerini sınırlayacaktır. Bu açıdan işletmelerin şartlarını, çevresel şartları, maliyeti ve diğer durumları gözden geçirerek ne yapacağına karar vermesi gerekmektedir.

Vastag ve diğerleri (1996) işletmelerin çevresel risklerini endojen (içsel) ve eksojen (dışsal) olmak üzere iki grupta ele almışlardır. Endojen çevresel riskler, işletmenin üretim sürecinde yer alan materyal, teknoloji ve insan kaynakları gibi içsel operasyonlarını içermektedir. Eksojen değişkenler ise, işletmenin konumu, fiziksel çevredeki ekolojik özelliği, demografik özellikler, alt ve üst yapısı, nüfusun eğitim durumu ve çevresel olaylara karşı tutumu ve siyasi kurumlar olarak belirtilmiştir.

Chang ve Sam (2015) kurumsal çevreciliğin temiz çevreci teknoloji yatırımları için bir katalizör görevinde olduğunu belirtmiştir. Lyon ve Maxell (2013), kurumsal karlılık ile kurumsal çevrecilik arasındaki ilişkiyi incelemiş bu ilişki sonucunda “yeşil karlılık” oluştuğunu belirtmiştir. Delmas ve Toffel (2004) aynı sektörde olan işletmelerin neden

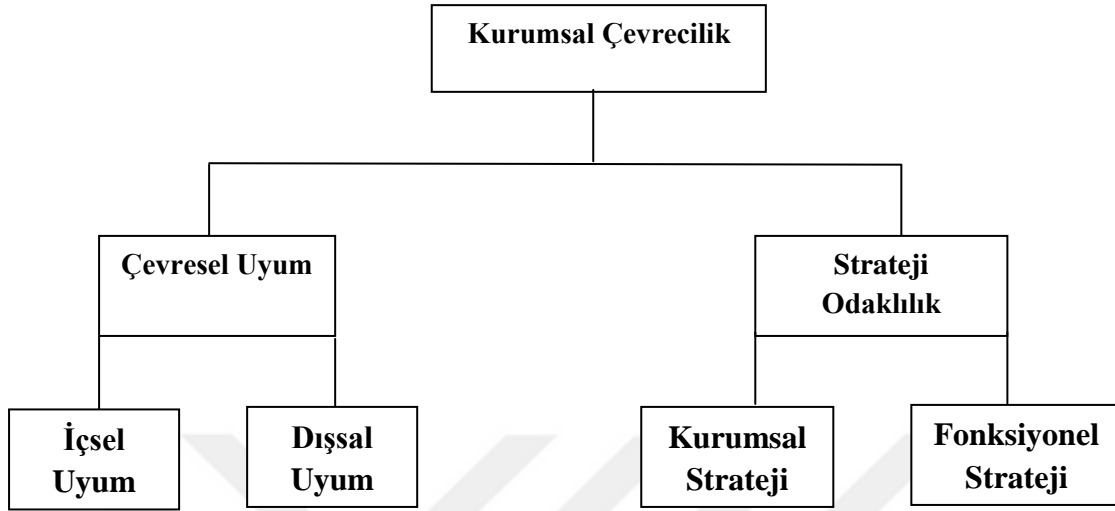
farklı çevresel stratejiler uyguladığını kurumsal teori ile cevap bulmaya çalışmış ve işletmelerin yapısı, stratejileri ve performans hedeflerinin işletmelerin çevresel strateji belirlenmesinde önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Khanna ve Anton (2002), 500 Standart & Poor's firması üzerinde yaptığı araştırmaya göre, işletmelerin içsel bir çevre politikası oluşturması, kurumsal çevre standartları belirlenmesi ve çevresel denetim uygulamaları güçlü şekilde düzenleyici baskılardan etkilenmekte iken toplam kalite çevresel yönetimi ve çevresel raporlama gibi uygulamalar ise rekabet avantajı elde etme ve paydaşlarla ilişkileri geliştirme potansiyelinden etkilenmektedir.

Kasım (2007) ve Ervin ve diğerleri (2013) kurumsal çevrecilik için üst (tepe) yöneticiler önemli olduğunu belirtmişlerdir. Wang, Cheng, Keung ve Reisener (2015) yönetici karakterlerinin kurumsal çevrecilik davranışı üzerine etkilerini araştırmış ve yöneticileri kurumsal çevreci davranışlarına göre çevreci, aktif katılımcı, kurala bağlı kalan ve pazar ihtiyaçlarına cevap veren olmak üzere dörde ayırmıştır. Çalışmaya göre yöneticilerin kıdemi, eğitim durumu, ve farkındalık kurumsal çevreci davranışla pozitif olarak ilişkilidir.

5. Banerjee'nin Kurumsal Çevrecilik Modeli

Kurumsal çevrecilik daha önce Banerjee'nin "örgüt stratejisinin planlanmasında biyofiziksel çevrenin öneminin ve geçerliliğinin örgüt çapında tanınması ve çevresel konuları stratejik planlama sürecine dâhil edilmesi" tanımı ile ifade edilmişti. Burada iki boyut yer almaktadır. Birinci boyutta biyofiziksel çevrenin öneminin ve geçerliliğinin örgütte tanınması olarak bahsedilen *çevresel uyum* boyutu açıklanmakta iken çevresel konuların stratejik planlara dâhil edilmesi ise modeldeki ikinci boyut olan *çevresel strateji odaklılığı* ile açıklamaktadır. Bu iki alt boyutun da kendi altında ikiye ayrıldığı görülmektedir: Çevresel uyum içinde içsel ve dışsal uyum; çevresel strateji odaklılık içinde ise kurumsal ve fonksiyonel strateji (Şekil 3.2.)

Şekil 3.2. Banerjee'nin Kurumsal Çevrecilik Modeli



5.1. Çevresel Uyum

Çevresel uyum, “firmaların karşı karşıya bulunduğu çevre sorunlarının öneminin ve çevreye olası etkilerinin en aza indirmenin gerekli olduğunun yöneticiler tarafından algılanması” ile ilgilidir. Çevresel uyumun derecesi çevreye duyulan kişisel ilgi, çevresel sorunların öneminin hatırlanması ya da çevreye zararlı işletme eylemleri için sorumluluk üstlenme ihtiyacı gibi birçok nedenden etkilenmektedir (Nall, 2002). Kurumsal çevre uyumu kurumsal sosyal sorumluluğa benzeyen bir şirket değeridir. İyi bir örgütsel vatandaşlığın yansırı çevreye duyarlı olmayı, saygı duymayı ve dış paydaşlara karşı sorumluluk sahibi olmayı gerektirir (Banerjee, 2002). Bu konuda Nall (2002), işletmelerin misyon ve vizyonları gibi deklarasyonlarında kurumsal çevrecilik kapsamında işletmenin çevre korumaya karşı uyumu hakkında bilgi verebileceğinin fakat yalnızca kamuya dönük olarak yapılan bu eylemlere odaklanmanın yanıltıcı olabileceğine dikkat çekmiş ve bunların bir “yeşil boyama” olabileceğini vurgulamıştır. Yeşil boyama, uygulamanın aslında çevreyle dost olmayıp firmalar tarafından kasten öyleymiş gibi gösterilmesi durumu olarak açıklanabilir.

Banerjee (2002), çevresel uyum boyutunu *içsel ve dışsal uyum* olmak üzere iki alt boyut ile açıklamıştır. İlk boyut işletmenin iç değerleri, etik davranış standartları, çevre koruma sorumluluğu ile ilişkili iken, bu faktöre bakıldığında daha çok işletmenin çevre

politikası, çalışan farkındalığı ve kurumsal çevre değerleri ile ilgili bazı temalar bulunmaktadır (Banerjee, 2002). Bir işletmedeki çevre koruma ile ilgili kurumsal politikaların formulasyonu, sürdürülebilirlik raporlarının detaylandırılması ve çalışanlar için çevresel eğitimler için çevre yanlısı kurum kültürü olarak yorumlanabilmektedir (Chan, He, Chan, Wang, 2012).

İkinci boyut olan dışsal uyum faktöründe ise yöneticilerin dış paydaşların çevreyle ilgili taleplerini algılaması ile ilgili olup işletmenin doğal çevre ve dış paydaşlarla olan ilişkilerini açıklamaktadır (Banerjee, 2002). Chan, He, Chan, Wang (2012)'ın çevre uyumluluğunun kurumsal performans üzerinde etkilerini araştırdığı çalışmada, hem iç hem de dış çevre uyumluluğunun yeşil satın alma ve müşteri algısında ve yatırımın geri kazanımında önemli derecede etkili olduğunu belirterek yeşil tedarik zinciri yönetiminin kurumsal performansı artırdığını belirtmiştir.

5.2. Strateji Odaklılık

Strateji odaklılık, çevre sorunlarının ne ölçüde işletmenin stratejik planlarına entegre edilmesi ile ilgilidir (Banerjee, 2002). Judge ve Douglas (1998), işletmelerin stratejik planlama sürecine çevresel yönetimi dahil etmesinin işletmenin çevresel ve finansal performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu belirtmiştir. Yazarlar ayrıca doğal kaynak tabanlı bakış açısında belirtildiği gibi çevre sorunları için duyarlı olmanın pazarda rekabet avantajı kazandırabileceğini belirtmiştir. Firmaların strateji odaklılık seviyesi farklılık gösterebilir ve bazı firmalar diğer firmalara göre daha yüksek seviyelerde çevresel konuları entegre edebilmektedirler. Çevresel kaygılar tarafından etkilenmiş stratejik eylemler arasında; yeni ürün geliştirme, yeni üretim tesislerinin yeri, ürün ve süreç tasarımı, artan Ar-Ge yatırımları, (özellikle kirlilik önleme ve atık yönetimi) teknoloji geliştirme ve değişiklikler yer almaktadır. Ayrıca ürün piyasa kararları da çevresel strateji odaklılık düzeyi yüksek olan firmaların çevresel kaygıları tarafından belirlenmektedir (Banerjee, 2002).

İkinci boyut olan strateji odaklılık ise kurumsal strateji ve fonksiyonel strateji alt temaları ile açıklamıştır. Kurumsal strateji, kurumsal seviyedeki stratejik kararlar ile ilgili iken, fonksiyonel strateji çevresel pazarlama faaliyetleri ile ilgilidir (Banerjee, 2002). Banerjee, Iyer ve Kashyap (2003) çevresel stratejileri Schendel ve Hofer (1979)

sınıflandırmasına uyarlayarak, kuruluş aşaması, kurumsal, işletme ve fonksiyonel olmak üzere dört aşamada açıklamıştır.

Chan (2010), Çin’de faaliyet gösteren yabancı firmaların kurumsal çevrecilikleri üzerine yaptığı araştırmasına göre içsel çevre uyumunun pazarlama stratejisi üzerinde bir etkisi yok iken kurumsal çevre stratejisinde pozitif etkisi olduğunu, dış çevre uyumunun ise her ikisi üzerinde pozitif etkisi bulunduğunu vurgulamıştır. Ayrıca düzenleyici paydaş etkisinin dışsal çevre uyumunu olumlu anlamda etkilediğini ve çevresel uyum ile çevresel strateji arasında ılımlaştırıcı etkisi olduğunu belirtmiştir.

6. Turizm İşletmelerinde Kurumsal Çevrecilik

Vastag ve diğerleri (1996) işletmeleri çevresel yönetim yaklaşımlarına göre sınıflandırmış ve bu sınıflandırmaya göre işletmeleri reaktif, proaktif, stratejik ve kriz önleyici olmak üzere dörde ayırmışlardır. Bu sınıflandırmada turizm ve fast food işletmeleri kriz önleyici işletmeler sınıfında yer almıştır. Bu bölümdeki işletmeler yüksek seviyede kirletici değildir, direkt etkileri belirgin değil, dolaylıdır. Fakat kirlilik oluştuğunda çok sayıda kişiyi etkilemektedir.

Gil, Jimenez ve Lorente (2001) hizmet sektöründeki işletmelerin “çevrenin sessiz yok edicileri” olarak tanımlandığını belirterek turizm sektöründeki işletmelerin iki ana sebepten dolayı çevresel yönetim uygulamalarına odaklandığını vurgulamıştır. Bunlardan birincisi, sektörün gittikçe büyüyen bir ekonomik öneme sahip olduğu ikincisi ise turistlerin giderek artan çevresel bilinçleri olduğu belirtilmiştir. Gil ve diğerleri (2001) İspanya’da otellerde yaptığı çalışmada işletmelerin çevresel yönetim uygulamaları ve finansal performansları arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Molina-Azorin, Claver-Cortes, Pereira-Moliner, Tari (2009) İspanya’daki oteller üzerinde yaptığı çalışmada otelleri çevresel taahhütlerine göre proaktif, temel ve reaktif olmak üzere üç gruba ayırmış ve otellerin proaktiflik derecesi yükseldiğinde performanslarının yükseldiğini belirtmiştir.

Her ne kadar yiyecek içecek işletmelerinin hizmet endüstrisinin çevre korunmasına olan ilgisi yeni gibi görünse de atık yönetimi, su yönetimi, enerji yönetimi gibi unsurlar restoran yöneticilerinin gündeminde yer almaktadır (Kabasakal, Yalabık, Çakır, Çakır, Ergüven, Ergüven, Tekelioğlu ve Erke, 2015). Restoran işletmelerinde sürdürülebilir uygulamalar ile restoranlar rekabet avantajı sağlayarak bu yaklaşımları ile enerji tasarrufu,

atık yönetimi gibi faaliyetler sayesinde hem maliyet avantajı yakalayacaklar hem de çevre korunmasına önem veren müşterileri kendilerine çekeceklerdir (Pınar, 2015). Yiyecek içecek sektörünün karşılaştığı en büyük çevresel sorunun fazla atık, yiyecek-içecek güvenliği ve sera gazlarının kullanımı olduğu ve küresel bilgilerden faydalanan tüketicilerin çevresel sorunlar hakkında daha ayrıntılı bilgilere ulaşabildiği ve çevre kaygısının artmasıyla çevreye daha duyarlı yaşamaya özen gösterdikleri belirtilmektedir (Kabasakal vd, 2015).Doğan, Nebioğlu ve Demirağ (2015), Roma ve Antalya'daki restoran yöneticileri için su tasarrufu, enerji yönetimi, atık yönetimi ve çevreye zarar veren ürünlerin kullanılmaması konularının önemli olduğunu belirtmiştir.

Restoranların karlılıklarını koruyarak sürdürülebilirlik ilkelerini nasıl yerine getirebilecekleri sorusu son zamanların güncel sorusu olarak görülmekte olduğu fakat yeşil restoran uygulamaları konusunda çalışmaların sınırlı sayıda kaldığı belirtilmiştir (Pınar, 2015). Yazar ayrıca, yiyecek içecek sektöründeki yeni eğilimleri; *küreselleşmenin etkisi, teknolojik gelişme, değişen ekonomik şartlar ve müşteri talep ve tercihlerindeki değişimler* olarak dört grupta sınıflandırmıştır. Kurumsal çevrecilik uygulamalarına bakıldığında çevreci uygulamaları ile küreselleşmeye, inovasyon gereksinimi ile teknolojik gelişmelere, sunduğu ekolojik ve kaliteli ürünler ile değişen ekonomik şartlara ve çevre bilinçli tüketicileri de hedefe almasıyla değişen tüketici taleplerini karşılamasıyla tam anlamıyla bu dört yeni eğilime cevap verebilecek nitelikte olduğu görülmektedir.

Chou, Chen ve Wang (2012) Taiwan'da restoran sektöründe yeşil uygulamaları planlı davranış teorisi kapsamında ele almış ve algılanan inovasyonun doğrudan tutumu yani yeşil uygulamaların benimsemesini, dolaylı olarak ise davranışı yani işletmede yeşil uygulama yapılmasını etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Perramon, Alonso-Almeida, Llach, Bagur-Femenías (2014) İspanya'da yaptıkları çalışmada restoranlardaki yeşil uygulamaların operasyonel performansı ve rekabetçiliği yüksek derecede etkilediğini ayrıca dolaylı olarak da genel işletme performansı üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir.

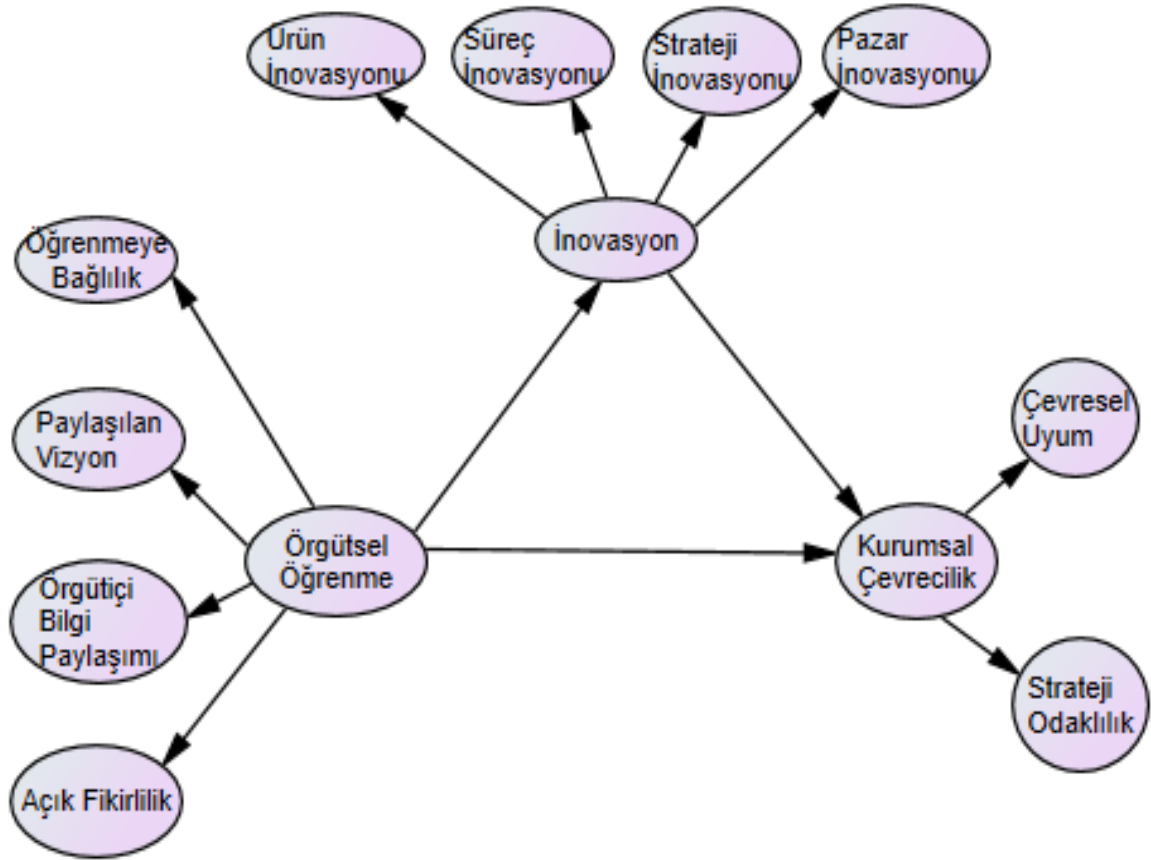
BÖLÜM IV

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE İNOVASYONUN KURUMSAL ÇEVRECİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İSTANBUL İLİNDEKİ RESTORANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. Araştırmanın Modeli

Çalışmanın temel amacı, restoran işletmelerinin örgütsel öğrenme düzeyleri ve inovasyon yeteneklerinin kurumsal çevreciliğe olan etkisini belirlemektir. Bu kapsamda restoran işletmelerinin örgütsel öğrenme düzeyleri ve işletmelerin inovasyon yetenekleri ölçülmüş ve daha sonra bu değişkenlerin kurumsal çevrecilik üzerinde ne şekilde etkilerinin olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. İşletmelerin değişim ve gelişimleri içselleştirme sürecinde **örgütsel öğrenmenin**, değişim ve gelişimlere uyumun sağlanması aşamasında ise **inovasyonun** işletmeler açısından yaşamsal öneme sahip oldukları görülmektedir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012). İşletmelerin kurumsal çevrecilik anlayışını sahiplenmesi için de bazı ürün ve süreçlerde değişikliğe gitmesi gerektiği ve bu açıdan kurumsal çevrecilik açısından bu iki değişkenin önemli olduğu düşünülmektedir.

Şekil 4.1 Araştırma Modeli



2. Araştırmanın Amacı

Tezin konusunu, işletmelerin örgütsel öğrenme ve inovasyon düzeyi ile kurumsal çevrecilik düzeyleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler oluşturmaktadır. Bu kapsamda bu kavramlar ikincil veri taramasıyla incelenmiş ve birbirleri ile arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın amacı; İstanbul ilindeki restoran işletmelerinin örgütsel öğrenme, inovasyon düzeyi ve kurumsal çevrecilik düzeylerinin değerlendirilmesi ve bu değişkenlerin arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasıdır. Bu sayede restoran işletmelerinin örgütsel öğrenme, inovasyon ve kurumsal çevrecilik düzeylerinin ortaya konulması, yöneticilerin ve işletmelerin hangi konularda kendilerini geliştirmeleri gerektiği konusunda aydınlatıcı verilere yer verilmesi amaçlanmıştır. Araştırma problemi ise şu şekildedir: Turizmin ve turizm sektöründe yer alan tüm işletmelerin çevre üzerinde ciddi etkileri bulunmaktadır ve dünya ciddi bir şekilde çevre tehdidi altındır. İşletmelerin bu

gelişmeler hakkında bilgi sahibi olması ve neler yapabileceklerini örgüt geneline yayması için örgütsel öğrenme gerçekleştirmeleri ve çevreyle dost uygulamaları bünyesine katabilmeleri için de inovasyon yapabilmeleri önemli olarak görülmektedir. Bunun sonucunda da işletmelerin kurumsal çevrecilik faaliyetleri artacaktır. Bu kapsamda araştırma soruları aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

1-Restoranların örgütsel öğrenme, inovasyon ve kurumsal çevrecilik düzeyleri nedir?

2-Örgütsel öğrenme düzeyi kurumsal çevreciliğin oluşturulmasında etkili midir?

3- Örgütsel öğrenme düzeyi inovasyon üzerinde etkili midir?

4- İnovasyon düzeyi kurumsal çevrecilik üzerinde etkili midir?

5- Restoran özelliklerine göre örgütsel öğrenme, inovasyon ve kurumsal çevrecilik açısından farklılıklar var mıdır?

3. Araştırmanın Önemi

Son 50 yılda ortaya çıkan küresel ısınma, ekolojik dengenin bozulması ve biyo-çeşitliliğin azalması gibi gelişmeler dolayısıyla tüketicilerin çevre bilinci artmış, bazı uygulamalar devlet politikası haline gelmiştir (Banerjee, 2002). Gerek üretim sektöründe gerekse de hizmet sektöründeki bazı işletmelerin bu gelişmelere ayak uydurmak ve rekabet avantajı sağlamak için faaliyetlerinde çevreyle dost olan yeşil uygulamalara gittiği görülmektedir. Çevrenin turizm için bir kaynak oluşturduğunu ve turizmin çevre üzerinde ciddi etkiler yaratan bir sektör olduğu düşünüldüğünde (Demir ve Çevirgen, 2006), turizm-çevre ilişkisi çok önemli bir boyut kazanmaktadır. Doğal kaynakların tükenebilir yapıda olduğunun farkına varılması, turizmde yer alan tüm paydaşların çevresel sorumluluk yüklenmesi gereğini ortaya çıkarmıştır.

Turizm sektörü yoğun şekilde enerji, su tüketimi yapılan ve kâğıt, cam, metal, plastik gibi bir çok atık malzeme kullanılan bir sektördür. Turizm sektöründeki işletmeler arasında yer alan restoranlar sektörünün önemli paydaşlarından birisidir. Tibon (2012), restoran sektörünün, turizm sektörünün KOBİ sayısı en fazla olan kolu olduğundan dolayı iyi bir çalışma alanı olduğunu belirtmiş, dahası, çoğunun çevresel etkileri sektöre özgü olsa da enerji tüketimi ve katı atık yönetimi gibi uygulamalar ile diğer sektörler ile ortaklık

taşıdığından bahsetmiştir. Burada KOBİ kavramına ve hangi işletmelerin KOBİ olarak kabul edildiğine değinmekte fayda görülmektedir. Türkiye'deki duruma bakıldığında hizmetler sektörü dahil KOBİ sektörünün, 2000 yılında toplam işletmelerin % 99.8'ini oluşturmakta ve toplam istihdamın %76.7'sini sağlamakta olduğu görülmektedir (www.oecd.org). Görüldüğü üzere Türkiye'de kobilerin ekonomideki önemi açıkça ortadadır. Türkiye'de en çok kabul gören sınıflandırma ise KOSGEB'in çalışan kişi sayısını kriter alarak yaptığı sınıflandırma olduğu belirtilmiş ve buna göre 1-50 kişi çalıştıranların 51-150 işçi çalıştıranların ise orta büyüklükte işletme olduğu 150 ve üzeri işçi çalıştıranların ise büyük işletme sınıfına girdiği vurgulanmaktadır (Altay ve İlban, 2007). Bu araştırmada da yer alan restoranlar da bu sınıflandırmaya göre değerlendirildiğinde KOBİ tanımına uymaktadır. Büyük ve kurumsallaşmış işletmelerin çevre yönetimi yeteneklerini geliştirecek kaynak ve imkânlara sahip olduğu, küçük işletmelerinse bundan yoksun olduğu, dolayısıyla çevre yönetimi ile ilgili çalışmaların KOBİ'lere yönelik yapılması gerektiği düşüncesiyle turizm sektöründeki KOBİ'lerin önemli bir bölümünü oluşturan restoranlar bu araştırma kapsamında ele alınmıştır.

Yiyecek ve içecek işletmelerinde başarılı işletmelere bakıldığında, bu işletmelerin başarısının altında yatan etkenlerin başında yenilikleri yakalayan, müşteri eğilimlerini takip ederek buna uygun hizmetleri veren işletmeler olduğu görülmektedir (Pınar, 2015). Bu kapsamda restoran işletmelerinin çevreci uygulamaları inovatif bir yaklaşım ile benimseyip uygulayabilmeleri işletmelerin başarısında önemli bir faktör olarak düşünülmektedir.

Kültürün parçası olan gastronomi ve dolayısıyla restoranlar önemli turistik tesisler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu tesislerin yarattığı etkileri azaltarak sürdürülebilirliğe katkı yapması beklenmektedir. Yeşil ve çevre yönetimi konularında yapılan çalışmalar incelendiğinde genellikle işletmelerin belirli spesifik uygulamalarını yani performanslarını ölçmeye yönelik ya da çevre performansının işletme performansına etkileri üzerine olduğu görülmektedir. Bunun dışında işletmeleri bu uygulamalara teşvik eden ve uygulamaları yapmasına engel olan faktörler de çalışma konuları arasındadır. Fakat işletme ile ilgili hangi durumların (örgütsel öğrenme ve inovasyon gibi) yeşil yönetim ya da kurumsal çevrecilik üzerinde etkili olduğu konusunda çok fazla çalışma görülmemektedir. Bu açıdan yapılan araştırmanın turizm sektöründeki restoran işletmelerinin kurumsal çevreciliği gerçekleştirmelerini sağlayacak öncüllerin ve bunların öneminin belirlenmesi açısından önemli olduğu görülmektedir.

4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma İstanbul ilinde anket sorularına cevap veren işletme yöneticileri ile sınırlıdır. Tezin bir sınırlılığı da Turizm Bakanlığı belgeli restoranların sayısı ve listesine ulaşılabiliyorken belediye belgeli restoranlara ilişkin bu şekilde bir verinin olmamasıdır. Bu açıdan örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın bir sınırlılığı da araştırma maliyeti olarak ortaya çıkmıştır.

5. Araştırma Alanı

Tezin çalışma alanı olarak Türkiye'nin gastronomi alanında en önemli marka şehirlerinden birisi olması ve dolayısıyla restoran işletmelerinin yoğun olduğu İstanbul ili seçilmiştir. İstanbul ili Kasım 2015'de gastronomi alanında bu yıl ilki düzenlenen Gastromasa Konferansı'na ev sahipliği yapmıştır. Konferansta dünyaca ünlü şeflerin ve yemek yazarların İstanbul'un dünya gastronomisinin yeni destinasyonu olabilme potansiyelini tartışmışlardır. 2015 yılında İstanbul'u ziyaret eden yabancı turist sayısı 12.414.677 olarak belirtilmiştir. Gelen turistlerin milliyetleri ise şu şekildedir Almanlar: %8.4, İranlılar: %6.3, Ruslar: %4.5, İngilizler: %3.8, Fransızlar: %3.7, Amerikalılar: %3.4, İtalyanlar: %3.0, Güney Koreliler: %2.9, Ukraynalılar: %2.7, Libyalılar: %2.6, Hollandalılar: %2.6, Iraklılar: %2.6, Suudi Arabistanlılar: %2.6, Azerbaycanlılar: %2.5, Suriyeliler: %2.2, diğer ülkeler: 46,2 (İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2016). Görüldüğü üzere İstanbul birçok milletten çok sayıda turiste ev sahipliği yapan bir şehirdir.

6. Araştırma Evreni ve Örnekleme

Tezin evrenini İstanbul ilinde yer alan ve alakart olarak hizmet veren restoran işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma evreni olarak Turizm Bakanlık belgeli restoranlar düşünülmüş fakat 2016 Şubat verilerine göre İstanbul'da yer alan turizm işletme belgeli restoran sayısınının 380 olması ve tüm restoranlardan geri dönüş almanın çok zor olduğu ihtimaliyle istatistiksel anlamda bu sayının yetersiz olacağına karar verilmiştir. Ayrıca bu şekilde İstanbul'daki diğer restoranların da araştırma evrenine dâhil edilmesi sağlanmıştır. Kozak (2014)'ün de bahsettiği gibi Türkiye'de turistik belgeli restoranlar dışındaki restoran kayıtlarını içeren bir envanter bulunmamakta, bu sebeple bunların dışındaki herhangi bir listeye ulaşılamamaktadır. Örneklemin belirlenmesinde hedef kitlenin çok geniş olması cevaplayıcılara ulaşma güclüğü sebebiyle tesadüfi olmayan örnekleme

yöntemlerinden kolayda örnekleme kullanılmıştır. Bilindiği gibi bu yöntem ankete cevap verebilen herkesin örneğe dâhil edilmesidir ve bu yönetime göre en kolay bulunan denek en ideal olanıdır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012). Örneklem sayısını belirleyebilmek için ise İstanbul Ticaret Odası'ndan (İTO) odaya kayıtlı restoran sayıları istenmiştir. Kasım 2015 verilerine göre İstanbul'da restoran ve yiyecek içecek hizmeti veren toplam 14.386 işletme yer almaktadır. Fakat bu rakamın içinde dondurmacılar, börekçiler, kahvehaneler ve fast food işletmeleri gibi çalışmanın amacına uygun olmayan işletmeler de yer almaktadır. Bu işletmeler dâhil edilmediğinde ise araştırma evreni kapsamında değerlendirilebilecek 8.000 civarında restoran bulunduğu görülmektedir. Buna göre aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere örneklem sayısı % 95 güven aralığında en az 367 olarak belirtilmiştir (Sekaran, 2003).

Tablo 4.1. Evren (N) - Örneklem (S) Tablosu

N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Kaynak: Sekaran, 2003: 294.

Araştırma değişkenleri açısından araştırmaya dahil edilen restoranlarda aranan en önemli kriter alakart olması, orta ve üst düzey kalitede hizmet vermesidir. Bu sayede araştırmının konusuna uygun olarak belirli bir yönetim kadrosu bulunan ve uygulamaları yapabilecek potansiyele sahip olduğu düşünülen işletmelerin çalışmaya dâhil olması sağlanmaya çalışılmıştır.

7. Veri Toplama Aracı ve Teknikleri

Veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın ana değişkenleri olan, örgütsel öğrenme, inovasyon ve kurumsal çevrecilik ölçekleri yer almakta, ikinci bölümde ise demografik veriler bulunmaktadır.

Örgütsel öğrenme düzeyini ölçmek amacıyla, Calantone, Cavusgil ve Zhao (2002) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeği; öğrenmeye olan bağlılık (4 ifade), paylaşılan vizyon (4 ifade), açık fikirlilik (4 ifade) ve örgüt içi bilgi paylaşımı (5 ifade) olmak üzere dört boyut ve 17 ifadeden oluşmaktadır.

Örgütler tarafından gerçekleştirilen inovasyon düzeyini ölçmek amacıyla, Vila ve Kuster (2007) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. İlgili ölçek; ürün inovasyonu (5 ifade), strateji inovasyonu (5 ifade), süreç inovasyonu (11 ifade) ve pazar inovasyonu (3 ifade) şeklinde dört boyut ve 24 ifadeden meydana gelmektedir.

İşletmelerin kurumsal çevreciliğini ölçmek amacıyla Banerjee (2002) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Banerjee, bu ölçeğin temelini 2001 yılında aralarında otel ve restoran müdürlerinin de olduğu yedi işletme yönetici ile yaptığı mülakatlar ile atmış bir ölçek oluşturmuş, bunun son halini ise 2002 deki çalışmasında vermiştir. Ölçek; Köse (2014) tarafından doktora tezinde Türkçeye çevrilerek kullanılmış ve ölçeğin geçerlik güvenilirliği test edilmiştir. Söz konusu ölçek toplam 2 değişken ve 16 ifadeden oluşmaktadır. Çevresel strateji odaklılık değişkeni sekiz ifade ve çevreye uyum değişkeni sekiz ifade içermektedir.

Araştırma anketinde yer alan ifadeleri değerlendirmek için beşli Likert ölçeği kullanılmış ve aralıklar 1-kesinlikle katılmıyorum; 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Veri toplanmasında İstanbul merkezli bir profesyonel araştırma şirketinden destek alınmıştır. Şirkete araştırma anketi ile araştırma yapılması istenen listeler ve araştırma kapsamına alınacak restoran kriterleri gönderilmiştir. Anketler restoran

yöneticilerine uygulanmış olup veriler yüz yüze görüşme yoluyla toplanmıştır. Araştırma evrenine göre en az 367 anket toplama gerektiği için ve analiz için gerekli anket sayısının ifade sayısının en az 5 katı olması (56 ifade = 280) gerektiği (Tavşancıl, 2002; Şencan 2005) belirtilmiştir. Ayrıca Kozak (2015: 113) sağlıklı bir analiz için en az 300-400 anketin elde edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu doğrultuda Aralık 2015 - Şubat 2016 toplam 500 adet anket toplanmıştır. Elde edilen anketlerden veri analizine uygun olmayan 17 adeti kapsam dışında tutularak toplamda 483 anket üzerinden analiz yapılmıştır. Bu sayı analizler için yeterli örneklem büyüklüğünü oluşturmaktadır. Analizler için tanımlayıcı istatistiklerin ve yapısal eşitlik analizlerinin yapılmasına imkân veren istatistik paket programları aracılığıyla yapılmıştır.

8. Araştırma Hipotezleri

Örgütsel öğrenme ile ilgili çalışmalara bakıldığında ilgili alan yazında örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisinin bir çok çalışmada araştırıldığını görmekteyiz (Vakola ve Rezgui, 2000; Calantone vd., 2002; Nielsen ve Nielsen: 2009; Aragon-Correa vd., 2007; Hurley ve Hult, 1998; Alegre ve Chiva, 2008; Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012, Çelik 2015, Onağ, Tepeci ve Başalp, 2014).

Bu kapsamda araştırmanın ilk hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H1 Örgütsel öğrenmenin inovasyon üzerinde etkisi vardır.

Köse (2014), örgütsel öğrenmenin kurumsal çevrecilik üzerine etkisini araştırdığı çalışmasında işletmelerdeki bilgi stokları ve bilgi akışı ile çevrecilik eğilimi arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koyulmuştur. Ayrıca Fraj et al. (2015) otel işletmeleri üzerinde yaptığı çalışmada öğrenme eğilimliği yüksek olan işletmelerin proaktif çevresel uygulamalar geliştirmeye daha yatkın olduğunu vurgulamıştır.

Buna göre araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir

H2 Örgütsel öğrenmenin kurumsal çevrecilik üzerinde etkisi vardır.

Siebenhüner ve Arnold (2007) sürdürülebilirlik ile ilgili süreçleri başlatabilmeleri için işletme kültüründe sürdürülebilir odaklı bir öğrenme ortamı olması gerektiğini belirtmişlerdir. Literatür incelendiğinde eko-inovasyon, yeşil inovasyon, çevre yönelimli inovasyon gibi birçok kavram görülmektedir. Örneğin, eko-inovasyon kavramı yeni ürün ve süreçlerin müşteri ve işletme açısından bir değer sağlarken, çevresel etkileri önemli

ölçüde azaltmaları olarak tanımlamışlardır (OECD, 2009'den aktaran Yiğit, 2014). Yeşil inovasyonun da benzer şekilde; sürdürülebilir gelişme hedefine ulaşma amacı güden her türlü kayda değer inovasyonu kapsadığı belirtilmektedir (Göral, Akgöz ve Topuz, 2014). Buradan inovasyon ile çevresel performansın birbiriyle ilişkisi olduğu hatta iki kavramı birleştirerek “yeşil inovasyon” diye bir kavram ortaya atıldığı görülmektedir. Bu kapsamda turizm alanında Chou ve diğerleri, (2012), çalışmalarında restoran işletmelerinde algılanan inovasyonun yeşil tutum ve davranış üzerinde etkisini araştırmışlar ve algılanan inovasyonun tutum üzerinde doğrudan, davranış üzerinde ise dolaylı etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Fraj ve diğerleri, (2015) ise otel işletmelerinde öğrenme ve yenilikçiliğin proaktif çevresel stratejilerin uygulanmasında katkısı olabileceğini vurguladığı araştırmasında öğrenme ve inovasyonun çevresel başarıdaki belirleyici rolü üzerine bir çalışması mevcuttur.

Buna göre araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

H3 İnovasyonun kurumsal çevrecilik üzerinde etkisi vardır.

Araştırmada yer alan işletmelerin özelliklerine göre örgütsel öğrenme, inovasyon düzeyi ve kurumsal çevrecilik boyutlarında farklılık olup olmadığını test etmek için farklılık analizleri yapılmıştır. Araştırmanın temel hipotezlerine ek olarak farklılık testleri için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H4 İşletmelerin sahip olduğu belge türüne göre örgütsel öğrenmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H5 İşletmelerin sahip olduğu belge türü ile inovasyon düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H6 İşletmelerin sahip olduğu belge türü ile kurumsal çevrecilikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H7 İşletme sahiplik durumu ile örgütsel öğrenmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H8 İşletme sahiplik durumu ile inovasyon düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H9 İşletme sahiplik durumu ile kurumsal çevrecilik arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H10 İşletmenin çalıştırdığı personel sayısı ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H11 İşletmenin çalıştırdığı personel sayısı ile inovasyon düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H12 İşletmenin çalıştırdığı personel sayısı ile kurumsal çevrecilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H13 İşletmenin müşteri kapasitesi ile örgütsel öğrenme düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H14 İşletmenin müşteri kapasitesi ile inovasyon düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H15 İşletmenin müşteri kapasitesi ile kurumsal çevrecilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

9. Bulgular

Veri analizine geçmeden önce yapılacak olan analizlerden hangilerinin kullanılacağını karar verebilmek için verilere normal dağılım testi yapılmıştır. Verilerin normalliği basıklık-çarpıklık katsayıları ile değerlendirilmektedir. Bu katsayı için birçok farklı araştırmacı tarafından farklı değerler verildiği görülmüştür. Bu çalışmada sosyal bilimlerde daha çok kullanıldığı görülen Kline (2011)'nin verdiği değerler referans alınmıştır. Buna göre çarpıklık için < 3 ve basıklık için < 8 eşik değerleri verilmiş bu değerler aşıldığında normallikten çıktığı belirtilmiştir. Benzer şekilde West, Finch ve Curran (1995) de çarpıklık için < 2 , basıklık için < 7 değerlerinin üstüne çıktığında normal dağılımdan bahsedilemeyeceğini vurgulamıştır. Bu açıklamalar kapsamında çalışmadaki verilerin normal dağılım gösterdiği ve bu doğrultuda parametrik testlerin uygulanabileceğini görülmektedir. Ayrıca eksik veriler ortalama değer (mean) atanarak tamamlanmış ve analize hazır hale getirilmiştir.

Araştırma kapsamında toplam 130 anket üzerinden ön test uygulanmış ve ölçeklerin güvenilirlikleri incelenmiş, bir sorun olmadığı tespit edilmiştir. Ölçeklere güvenilirlik analizleri yapılmış örgütsel öğrenme ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (cronbach alpha) $\alpha = ,83$; kurumsal çevrecilik ölçeğinin güvenilirliği katsayısı $\alpha = ,83$ ve inovasyon ölçeğinin güvenilirlik katsayısının $\alpha = ,87$ olduğu görülmüştür. Güvenilirlik analizlerinde kabul

edilmesi gereken α değerlerinin 0,60-0,79 arası oldukça güvenilir ve 0,80-1,00 arasının yüksek güvenilir olduğunu belirtilmiştir (Alpar, 2010; Kozak, 2015). Buna göre ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edildikten sonra diğer analizlere geçilmiştir. Elde edilen verilerle ilgili istatistik paket programıyla önce tanımlayıcı istatistikler yapılmıştır. Çalışmada öncelikle ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda uygun olmayan ifadeler çıkarıldıktan sonra ölçeklerin güvenilirlik analizleri tekrar yapılmıştır. Bu aşamadan sonra ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra veriler çok değişkenli istatistik yöntemlerinden Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile analiz edilmiştir. YEM kullanılmasının sebebi literatür taraması sonucu araştırmacının oluşturduğu kuramsal modelin en iyi şekilde test edilebileceği yöntem olmasıdır. Yapısal eşitlik çalışmalarının en temel amacı, elinizdeki veri ile kafanızdaki kavramsal dünyanın önermelerini eşleştirmek ve bunların birbiriyle ne kadar uyduğunu belirlemektir (Şimşek, 2007). Çalışmada değişkenler arasında ilişkileri sınamış ve neden sonuç ilişkilerinin test edileceği yol analizi uygulanmıştır.

9.1. Örneklem Grubuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde araştırma örnekleminde yer alan işletme yöneticilerine ait cinsiyet, yaş ve eğitim durumu gibi demografik bilgiler ve işletmelerin sahip olduğu belge türü, kapasitesi, çalışan sayısı gibi özelliklere ilişkin frekans analizleri yer almaktadır.

Tablo 4.2. Araştırma Örneklemini İle İlgili Tanımlayıcı Değişkenler

Araştırma Örneklemini İle İlgili Tanımlayıcı Değişkenler	n	%
Cinsiyet		
Kadın	97	20,1
Erkek	386	79,9
<i>Toplam</i>	<i>483</i>	<i>100</i>
Yaş		
18-30	138	28,6
31-50	301	62,3
51 ve üstü	41	8,5
Belirtmeyen	3	,6
<i>Toplam</i>	<i>483</i>	<i>100</i>

Eğitim		
İlköğretim	48	9,9
Lise	180	37,3
Önlisans	38	7,9
Lisans ve lisansüstü	212	43,9
Belirtmeyen	5	1,0
<i>Toplam</i>	<i>483</i>	<i>100</i>
Tecrübe		
1-5 yıl	95	19,7
6-10 yıl	104	21,6
11-15 yıl	84	17,4
16-20 yıl	91	18,8
21 yıl ve üzeri	106	21,9
Belirtmeyen	3	,6
<i>Toplam</i>	<i>483</i>	<i>100</i>
Pozisyon		
İşletme sahibi	100	20,7
İşletme müdürü	198	41,0
Diğer yöneticiler	185	38,3
<i>Toplam</i>	<i>483</i>	<i>100</i>
Belge Türü		
Belediye	243	50,3
Turizm Bakanlık 1. Sınıf	118	24,4
Turizm Bakanlık 2. Sınıf	17	3,5
Turizm Bakanlık Özel Belgeli	98	20,3
Belirtmeyen	7	1,5
<i>Toplam</i>	<i>483</i>	<i>100</i>
Çalışan Sayısı		
1-20 kişi	218	45,1
21 ve 40 kişi	153	31,7
41 ve üzeri kişi	111	23,0
Belirtmeyen	1	,2
<i>Toplam</i>	<i>483</i>	<i>100</i>

Müşteri Kapasitesi		
40 kişi ve altı	30	6,2
41-80 kişi	75	15,5
81-120 kişi	64	13,3
120 ve üzeri	312	64,6
Belirtmeyen	2	,4
<i>Toplam</i>	<i>483</i>	<i>100</i>
İşletme Türü		
Uluslararası zincir	64	13,3
Ulusal Zincir	100	20,7
Bağımsız	316	65,4
Belirtmeyen	3	,6
<i>Toplam</i>	<i>483</i>	<i>100</i>

Tabloda yöneticilere ilişkin tanımlayıcı bilgilere bakıldığında yöneticilerin %80'ine yakınının erkek olduğu, büyük çoğunluğunun 31-50 yaş arasında olduğu (% 62,3), ve % 43,9'unun lisans ve lisansüstü düzeyinde eğitime sahip olduğu, % 37,3'ünün ise lise mezunu olduğu görülmektedir. Sektör tecrübesi açısından ise yöneticilerin belirli bir grupta toplanmadığı, tecrübelerinin dengeli olarak dağıldığı söylenebilir. Çalışma kapsamında anket yapılan yöneticilerin pozisyonlarına bakıldığında %20'sinin işletme sahibi, % 41'nin işletme müdürü ve %38'nin diğer yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Diğer yöneticilerin kapsamını ise müdür yardımcıları ve restoran şefleri oluşturmaktadır.

İşletme ile ilgili tanımlayıcı değişkenleri incelediğimizde restoranların yaklaşık yarısını (% 50,3) belediye belgeli restoranların oluşturduğu, diğer yarısını ise Turizm Bakanlığı işletme belgeli restoranların oluşturduğu görülmektedir. Turizm belgeli restoranlar ise 1. sınıf (% 24,4) , 2. sınıf (% 3,5) ve özel belgeli restoranlar (% 20,3) olmak üzere üçe ayrılmaktadır. İşletmeleri çalışan kişi açısından sınıflandırdığımızda % 45'inin 1-20 kişi çalıştırdığını, yaklaşık % 32'sinin 21- 40 arasında kişi çalıştırdığını ve %23'ünün ise 41 ve üzeri kişi çalıştırdığı anlaşılmaktadır. İşletmeleri türleri açısından incelediğimizde büyük çoğunluğunun bağımsız işletmeler olduğu (% 65,4), yaklaşık % 20'sinin ulusal zincir, % 13'ünün de uluslararası zincir olduğu görülmektedir.

9.2. Açıklayıcı Faktör Analizleri

Çalışmada ölçeklerin geçerliliğini belirtmek için öncelikle açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör yapısını belirlemek ve yorumlanabilir faktörler elde etmek amacı ile varimax rotasyonu teknikleri kullanılmış, öz değeri (Eigen value) 1'den büyük olan ve faktör yükü 0,40'un üzerinde olan veriler dikkate alınmıştır. Varimax yönteminin kullanılmasının sebebi faktörler arasındaki ilişki sıfıra indirilmesi (Altunışık ve diğerleri, 2012) ve faktörleri daha belirgin bir biçimde ayırmasıdır (Can, 2014). Öz değerlerin 1'den büyük olanların dikkate alınmasının sebebi ise boyut sayısının belirlenmesi için literatürde en yaygın kullanılan teknik Kaiser'in öz değer 1'den büyük olması kuralıdır ve öz değeri 1'den büyük olan faktör sayısı anlamlı boyut sayısı olarak kabul edilmektedir (Yavuz ve Doğan, 2015). Faktör analizlerinde kullanılan örneklem yeterliliğinin anlaşılması konusunda yardımcı olan Kaiser Meier Olkin testi sonucunun ,60'ın üzerinde olması, faktör yükü değerinin ise en az ,40 olması gerekmektedir (Kozak, 2015). Dolayısıyla ölçeklere ilişkin yapılan analiz sonuçları bu değerlere dayandırılarak verilmiştir.

9.2.1. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Örgütsel öğrenme ölçeği 4 boyut ve 17 ifadeden oluşmaktadır. Uygulanan faktör analizi sonucu örgütsel öğrenme ölçeğinde toplam varyansın % 57,4'ünü açıklayan 3 faktörün ortaya çıktığı, orijinal ölçekte var olan örgüt içi bilgi paylaşımı boyutunun ise herhangi bir faktör altında toplanmadığı görülmektedir. Faktör analizinde yapı geçerliliği açısından öncelikle binişik yani iki faktörde de yükü olan ve faktör yükleri arasında 0,10'dan az fark olan ifadeler teker teker analiz dışına çıkarılmıştır. Çünkü bu ifade her iki faktörde de yüksek bir değer almış ve anlaşılammış olarak değerlendirilmiştir. Bu ifadeler sırasıyla Öğr13, Öğr16, Öğr10 ve Ö17 ifadeleridir. Bunların dışında Öğr3 ifadesi ,40'ın altında bir faktör yükünde olduğu için ve açık fikirlilik boyutunda yer alan Öğr9 ifadesinin öğrenmeye bağlılık faktörünün içinde yer alması ve bu ifadenin bu faktörü açıklayan bir ifade olarak düşünülmediği sebebiyle analiz dışı tutulmuştur. Analiz sonucu ortaya çıkan faktörler paylaşılan vizyon (4 madde), öğrenmeye bağlılık (4 madde) ve açık fikirlilik (3 madde) olarak oluşmuştur (Tablo 4.3.). Bu sonuç Baker ve Sinkula'dan (1999) ve Ayazlar (2012)'nin sonuçları ile örtüşmektedir. Bu çalışmalarda da örgütsel öğrenme paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve öğrenmeye bağlılık faktörlerinden oluşmaktadır.

Tablo incelendiğinde örgütsel öğrenme ölçeğine ilişkin analizin uygunluğunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerinin ,814 olduğu ve Bartlett Küresellik Testi sonuçlarına göre anlamlı ($p=,001$) olduğu görülmektedir. Bu durum KMO değerinin 0,7'in üzerinde olduğundan dolayı örneklemin yeterli olduğunu ve analiz sonucunda, toplam varyansın % 57,4'ünü açıklayan 3 faktör yapısının kavramsal çerçeveye uygun olduğu sonucunu vermektedir.

Tablo 4.3. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler/ Cronbah Alpha / Mean	Faktör1	Faktör2	Faktör 3
Paylaşılan Vizyon (PV) / ,77 / 4,18			
Ögr7. Tüm çalışanlar işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermektedir.	,839		
Ögr6. İşletmemizin vizyon ve değerleri tüm çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	,784		
Ögr8. Çalışanlarımız kendilerini işletmenin geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedirler	,761		
Ögr5. İşletmemizde çalışanlarca paylaşılan ortak bir amaç birliği bulunmaktadır.	,583		
Öğrenmeye Bağlılık (ÖB)/ ,67 / 4,25			
Ögr2. İşletmemizin gelişiminde öğrenme kilit faktör olarak görülmektedir.		,783	
Ögr1. İşletmemizin rekabet avantajı sağlmasında öğrenme temel faktör olarak görülmektedir.		,713	
Ögr4. İşletmemizde öğrenme, firmamızın devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.		,694	
Ögr14. İşletme olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşıyoruz.		,493	
Açık Fikirlilik (AF)/ ,58 / 3,98			
Ögr11. İşletmemiz çalışanları, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.			,822
Ögr12. İşletme olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.			,783
Ögr15. İşletmemiz, işletme faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşmamızı sağlayan özel sistemlere sahiptir.			,444
Özdeğer	3,730	1,471	1,117
Açıklanan varyans yüzdesi	33,906	13,369	10,153
Toplam açıklanan varyans	33,906	47,275	57,429
KMO değeri	,814		
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare: 1330,199		
	df : 55		
	Sig. : ,000		

1. Faktör: Paylaşılan Vizyon

Bir işletmede paylaşılan vizyon olması çalışanlarda artık “onların işletmesi” yoktur “bizim işletmemiz” vardır görüşünün hakim olmasını sağlamaktadır. Bu faktördeki ifadeler de çalışanlar ile ortak bir öğrenme ortamı olduğunu belirtmektedir. Bu faktör açıklanan toplam varyansın %34'ünü oluşturmakta ve özdeğeri 3,730 olarak görülmektedir. En yüksek faktör yükü olan "tüm çalışanlar işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermektedir" ifadesi bu faktörü en iyi açıklayan ifade olarak görülmektedir.

2. Faktör: Öğrenmeye Bağlılık

Öğrenmeye bağlılık faktörü öğrenmenin işletme için öneminin vurgulandığı ifadeleri kapsamaktadır. Bu faktör toplam açıklanan varyansın % 13,3 'lük kısmını oluşturmakta ve faktörün özdeğeri 1,471'dir. "İşletmemizin gelişiminde öğrenme kilit faktör olarak görülmektedir" ifadesi faktörü en iyi açıklayan ifade olarak görülmektedir.

3. Faktör: Açık Fikirlilik

İşletmede çalışanların piyasayı sorgulayabildiği ve bilgileri paylaşabilmesi olarak düşünülmektedir. Bu faktör toplam açıklanan varyansın yaklaşık %10'unu oluşturmaktadır ve faktörün özdeğeri 1,117'dir. Bu faktörü en iyi açıklayan ifade "İşletmemiz çalışanları, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular" olarak ortaya çıkmıştır.

9.2.2. İnovasyon Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Orijinal ölçekte Strateji İnovasyonu; Pazar İnovasyonu; Ürün İnovasyonu ve Süreç İnovasyonu olmak üzere toplam 4 boyut yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda binişik ifadeler sırasıyla çıkarılarak analiz dışında tutulmuştur. Bu ifadeler İno37, İno38, İno43, İno47 ve İno49 'dur. Bu ifadeler çıkarıldıktan sonra yapılan nihai analiz sonucu ifadelerin 3 boyut altında toplandığı ve süreç inovasyonu boyutunun oluşmadığı görülmektedir. Süreç inovasyonundaki ifadelerden çalışan katılımı ve pazarlamaya ilişkin ifadeler pazar inovasyonu boyutuna; teknolojik yetenekler ve prosedürler ile ilgili ifadelerin de strateji inovasyonu boyutuna toplandığı görülmektedir. Bu aşamalardan sonra ölçeğin verilerine bakıldığında KMO değerinin oldukça yüksek (0,92) ve Barlet küresellik testinin ise anlamlı olduğu (sig. ,000) anlaşılmaktadır. Toplam varyansın yaklaşık % 53'ünün ortaya çıkan bu üç faktör tarafından açıklandığı görülmektedir (Tablo 4.4.).

Tablo 4.4. İnovasyon Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler/ Cronbah Alpha / Mean	F1	F2	F 3
Strateji İnovasyonu / ,85 / 4,14			
İno39.Yeni bir ürünü başarılı bir şekilde oluşturmada, firmamızın pazar yetenekleriyle bu yetenekleri ortaya çıkaran faktörler arasındaki uyum düzeyi	,771		
İno40. Yeni bir ürünü başarılı bir şekilde oluşturmada, firmamızın teknolojik yetenekleri ve bu yetenekleri ortaya çıkaran faktörler arasındaki uyum düzeyi	,751		
İno46. Firmamızın yeni ürünler geliştirmek için yeni teknolojilerden yararlanmadaki yeterliliği/yeteneği	,646		
İno45. Firmamızın pazarlama eylemlerini gerçekleştirme ve başarmadaki yeterlilik düzeyi/yeteneği	,641		
İno41. Firmamızın bir ürünü pazara sunmadaki zamanlaması	,594		
İno42. Firmamızda çalışanların yeni ürün geliştirmeye olan bağlılığı	,576		
İno44. Firmamızın üretim öncesi faaliyetleri (fikir geliştirme, pazar araştırması, finansal analiz vb.) gerçekleştirmedeki yeterlilik düzeyi/yeteneği	,502		
İno48. Yeni bir fikrin ürüne dönüştürülmesi ve pazara sunumu arasında geçen zaman diliminin rakiplere nazaran etkinliği	,499		
Pazar İnovasyonu / ,83 / 4,30			
İno52. Yeni ürün geliştirme sürecinde çalışanlar arası iletişim düzeyi		,744	
İno51. Firmamızda yeni ürün geliştirme sürecine bütün çalışanların katılım düzeyi		,718	
İno55. Yeni ürün girişlerine karşı firmamızın oluşturduğu rekabetçi tepkinin etkinliği		,601	
İno56. Firmamızın müşteri beklentilerindeki değişimi öngörebilme yeteneği		,588	
İno53. Yeni ürün geliştirme sürecinin üst yönetim tarafından desteklenme düzeyi		,587	
İno54.Yeni ürün girişlerine karşı firmamızın rekabet edebilme olasılığı/düzeyi		,558	
İno50. Firmamızda yeni ürün geliştirme sürecinde müşteri beklentilerinin dikkate alınma düzeyi		,537	
Ürün inovasyonu / ,66 / 4,52			
İno34.Ürünlerimizin rakip ürünlere nazaran üstünlüğü			,787
İno35. Ürünlerimizin tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeyi			,696
İno36. Ürünlerimizin fiyatları ve sağladıkları faydalar arasındaki tutarlılık düzeyi			,598
Özdeğer	7,176	1,258	1,083
Açıklanan varyans yüzdesi	39,864	6,991	6,015
Toplam açıklanan varyans	39,864	46,855	52,870
KMO değeri	,920		
Barlett Küresellik Testi Yaklaşık ki-kare: 3447,943 Df : 153 Sig : ,000			

1. Faktör: Strateji inovasyonu

Strateji inovasyonu yönetimsel süreçlerde işletmelerin değişimlere gitmesi ve örgütsel mekanizmalar ile örgüt çalışanlarının bu yönde motive edilmesini ifade etmektedir. Bu faktörün toplam açıklanan varyansın yaklaşık % 40'ını oluşturduğu ve faktörün özdeğerinin 7,176 olduğu görülmektedir.

2. Faktör: Pazar İnovasyonu

Pazar inovasyonu tüketicilerin beklentilerini en iyi şekilde karşılamak amacıyla ürün tasarımından satış dağıtımına kadar olan tüm süreçlerden herhangi birinde ya da tümünde değişikliğe gitmektir. Bu faktörün toplam açıklanan varyansın %7'sini açıklamakta olduğu ve faktörün özdeğerinin 1,258 olduğu görülmektedir.

3. Faktör: Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu işletmelerde var olan ürünlerin değiştirilmiş bir şekli ya da tamamen yeni bir ürünün piyasaya çıkarılması şeklinde görülmektedir. Bu faktördeki ifadelerde işletme ürünlerinin rakiplere göre farklı oldukları ile ilgilidir. Bu faktör toplam açıklanan varyansın %6'sını açıklamakta ve faktörün özdeğerinin 1,083 olduğu görülmektedir.

9.2.3.Kurumsal Çevrecilik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Kurumsal çevrecilik ölçeğinin orijinali Çevresel uyum (8 ifade) ve strateji odaklılık (8 ifade) olmak üzere 2 faktör ve 16 ifadeden oluşmaktadır. Yapılan analiz sonucunda binışik maddeler olması sebebiyle sırasıyla KÇ22, KÇ25 KÇ26 VE KÇ29 analizden çıkarılmıştır. Nihai analiz sonucu Çevresel uyum (8 ifade) ve Strateji Odaklılık (4 ifade) olmak üzere toplam 2 faktör elde edilmiştir. Orijinal ölçekte strateji odaklılık boyutunda yer alan KÇ27 ve KÇ28 ifadeleri çevresel uyum boyutunda yer almış ve anlamlı bulunmuştur. Çünkü strateji odaklılık boyutunda daha çok işletmenin pazarlama faaliyetleri vurgulanırken bu ifadeler çevrenin işletme için değerli olduğunu vurgulayan çevresel uyum boyutuna daha yakındır. Analize ilişkin değerler incelendiğinde ölçeğe ilişkin analizin uygunluğunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerinin ,919 olduğu ve Bartlett Küresellik Testi sonuçlarına göre anlamlı $p= ,000$ sıfır olduğu görülmektedir. Bu durum KMO değerinin 0,7'in üzerinde olduğundan dolayı örneklemin oldukça yeterli

olduğunu ve analiz sonucunda, toplam varyansın % 50,9'unun açıklayan 2 faktör yapısının kavramsal çerçeveye uygun olduğu sonucunu vermektedir (Tablo 4.5.).

Tablo 4.5. Kurumsal Çevrecilik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER / CRONBAH ALPHA / MEAN	Faktör1	Faktör2
Çevresel Uyum (ÇU) / ,87 / 4,18		
KÇ20. Çevrenin korunması işletmemizde yüksek öncelikli bir konudur.	,792	
KÇ21. Çevrenin korunması işletmemizin temel değerleri arasındadır	,791	
KÇ19. İşletmemizin çevre farkındalığını her alanda teşvik etmek üzere açık bir politikası bulunmaktadır.	,725	
KÇ23. İşletmemizin doğal çevreyi koruma sorumluluğu bulunmaktadır	,689	
KÇ18. İşletmemizde her çalışanın çevrenin korunmasının önemini kavraması için çaba gösteririz	,675	
KÇ28. İşletmemizde çevreye ilişkin hedeflerimizi diğer kurumsal hedeflerimizle birleştiririz	,662	
KÇ27. İşletmemizde “kalite” kavramı çevre üzerindeki olumsuz etkileri azaltmayı da içermektedir	,588	
KÇ24. Çevrenin korunması işletmemizin varlığını sürdürülebilmesi için büyük önem taşımaktadır.	,571	
Strateji Odaklılık (SO) / ,86 / 3,89		
KÇ31. Reklamlarımızda ürün ve hizmetlerimizin çevresel boyutlarını vurgularız.		,866
KÇ32. Ürün ve hizmetlerimizle ilgili ilgili pazarlama stratejilerimiz çevresel sorunlar dikkate alınarak şekillendirilir.		,837
KÇ33. İşletmemizde Ürün-Pazar ilişkisi kararları daima çevresel sorunlar göz önüne alınarak oluşturulur.		,722
KÇ30. Yeni ürünler geliştirirken daima çevreyi göz önünde bulundururuz.		,665
Özdeğer	6,108	1,145
Açıklanan varyans yüzdesi	50,904	9,544
Toplam açıklanan varyans	50,904	60,448
KMO değeri	,919	
Barlett Küresellik Testi		
Yaklaşık ki-kare: 3061,668		
Df : 66		
Sig: ,000		

1. Faktör: Çevresel Uyum: İşletme için çevrenin önemini vurgulandığı ve kurumsal hedeflerle çevrenin birleştirildiğini ifade etmektedir. Faktörü en iyi açıklayan “Çevrenin korunması işletmemizde yüksek öncelikli bir konudur” ifadesi olarak görülmektedir. Faktör toplam açıklanan varyansın %50’sini oluşturmaktadır. Bu faktörün özdeğerinin ise 6,108 olduğu görülmektedir.

2. Faktör: Strateji Odaklılık: Bu faktör ürün/hizmet geliştirme ve bunların pazarlanmasında çevrenin göz önünde bulundurulması olarak ifade edilebilir. “Reklamlarımızda ürün ve hizmetlerimizin çevresel boyutlarını vurgularız” faktörü en iyi açıklayan ifade olarak görülmektedir. Toplam açıklanan varyansın yaklaşık %10’unu açıklamaktadır. Faktörün özdeğerinin ise 1,145 olduğu görülmektedir.

9.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Literatür incelendiğinde, çoğunlukla doğrulayıcı faktör analizinin (DFA), açıklayıcı faktör analizinden (AFA) sonra yapıldığı görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinin açıklayıcı faktör analizi (AFA) çalışmalarından farkı, ölçekteki ifadelerin, hangi örtük değişkenin ögesi olacağına araştırmacı tarafından belirlenmiş olmasıdır. Bu durum Yapısal Eşitlik Modellemesinde (YEM) sınırlama (constraint) olarak ifade edilmektedir (Şimşek, 2007: 3). Doğrulayıcı faktör analizi aslında açıklayıcı faktör analizinde ortaya çıkan faktör yapılarının doğrulanması işlemidir denilebilir. Bu şekilde bir nevi ölçüm modelleri test edilmiş olacaktır. Doğrulayıcı faktör analizinde düzenlenmiş regresyon değerlerin 1’in üzerinde olmaması ve t değerinin de en az 1,96 olması beklenmektedir (Şimşek, 2007: 86).

Doğrulayıcı faktör analizi için literatürde belirli uyum iyiliği değerleri bulunmaktadır. Bu değerler çeşitli yazarlardan derlenerek aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.6. Yapısal Eşitlik Analizlerinde Kabul Gören Uyum İyilikleri

Uyum Kriterleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	3>1	5>1
GFI	,95 <GFI< 1	,90 < GFI< 1
AGFI	,90 < AGFI< 1	,85 <AGFI< 1
CFI	,95 <CFI> 1	,90 <CFI> 1
RMSEA	0,05<RMSEA< 1	0,08 <RMSEA<1
SRMR	0,05>RMR< 1	0,08 >RMR <1

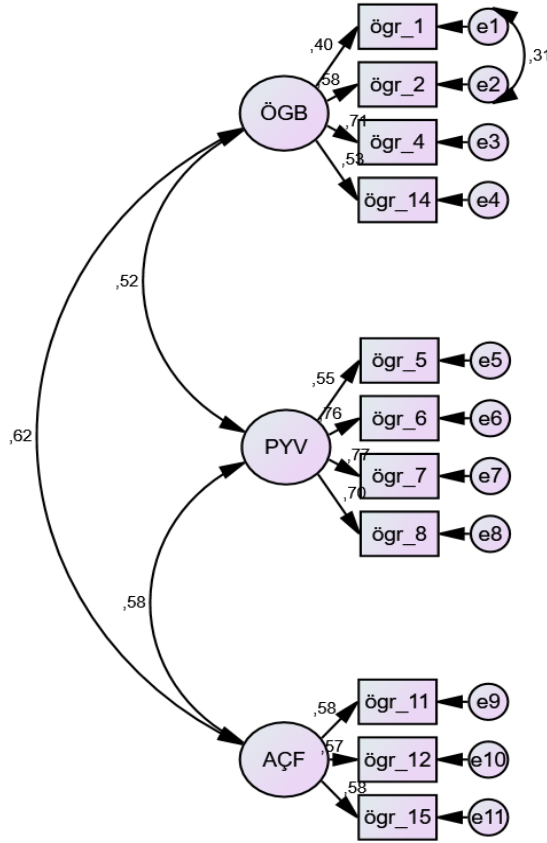
Kaynak: Şimşek, (2007, 47-48); Hair, Black, Babin, Anderson (2010); Bayram, (2013:78);

Uyum iyiliği istatistikleri olarak adlandırılan bu değerler her bir modelin bütün olarak veri tarafından kabul edilebilir bir düzeyde desteklenip desteklenmediğini açıklamaktadır (Şimşek, 2007: 13). Bu değerler hakkında kısa bir açıklama yapmak gerekirse Ki-kare istatistiği modelin uyumunu test eden uyum iyiliği testlerinden en temel olanıdır. Gözlenen kovaryans matrisi ve model kovaryans matrisi arasındaki farkın ve örneklem hacminin bir fonksiyonudur. Ki-kare değeri bazı durumlarda tek başına anlamlı sonuçlar veremediğinden yaygın olarak bu değerın serbestlik derecesine oranı (χ^2/df) kullanılmaktadır. *GFI* (*goodness of fitness*), uyum iyiliği indeksidir, regresyondaki r^2 gibi açıklanabilir ve gözlenen kovaryans ile ilgili olup örneklem hacminden etkilenmektedir. Örneklem hacmi arttıkça GFI değeri yükselmektedir. Model tarafından açıklanan varyans ve kovaryans miktarının indeksidir. *AGFI* (*adjusted goodness of fit index*) düzeltilmiş uyum iyiliği indeksidir. Serbestlik derecesi dikkate alınarak hesaplanır. Bu değer de örneklem hacmi arttıkça değer yükselir. CFI ise bağımsız modele ilişkin uyum indekslerinden (comperative fit index) karşılaştırmalı uyum indeksidir. RMSEA (root mean square orror of approximation) yaklaşık hataların karekökü anlamına gelmektedir. SRMR ise standartlaştırılmış hata ortalamalarının karesidir (Bayram, 2013: 72-78).

9.3.1. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel öğrenme ölçeğine açıklayıcı faktör analizi sonrası oluşan faktör yapılarının doğrulanması amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi aşağıdaki şekilde açıklanmıştır. Şekil 4.2.'de görüldüğü gibi, Örgütsel Öğrenme ölçeğinin Öğrenmeye Bağlılık boyutu (ÖGB) 4 ifade ile açıklanmakta, Paylaşılan Vizyon (PYV) boyutu 4 ifade ile açıklanmakta ve Açık Fikirlilik (AÇF) boyutu 3 ifade ile açıklanmaktadır. Her bir örtük değişkenden gözlenen değişkenlere yol çizilmiş olup, yollar üzerinde ise değişkenleri açıklayan faktörlerin faktör yükleri bulunmaktadır. Şekli incelediğimizde standardize edilmiş (düzenlenmiş) değerlerin anlamlı olduğunu görülmektedir (<1). Standardize edilmiş değerler, her bir ifadenin (gözlenen değişkenin) ait olduğu gizil değişkenin ne kadar iyi temsil ettiğini açıklamaktadır. Model uyum iyiliğini artırmak için yalnızca ögr1 ve ögr2 ifadelerinin hatalarına kovaryans eklenmesi uygun görülmüş ve uyum iyiliği artırılarak istenen değerlere ulaşılmıştır. Regresyon katsayılarına baktığımızda bütün yolların anlamlı olduğu görülmektedir ($P < 0,001$) (Tablo 4.7.).

Şekil 4.2. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Örgütsel öğrenme ile ilgili doğrulayıcı faktör analizine ilişkin veriler Tablo4.6'da sunulmuştur. İlgili Tablo'da örgütsel öğrenmenin düzenlenmiş değerleri, standart hataları, t değerleri bulunmaktadır. Düzenlenmiş değerlerin 1'in üzerinde olmaması ve t değerinin de en az 1,96 olması beklenmektedir (Şimşek, 2007). Ayrıca bütün regresyon değerleri $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Görüldüğü gibi tüm değerler ölçeğin kabul edilmesi için uygundur.

Tablo 4.7. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Düzenlenmiş Regresyon değerleri	Standart Hata	T değeri
Öğrenmeye Bağlılık			
ögr1	,404	sabit	
ögr2	,581	,165	7,833
ögr4	,712	,239	6,621
ögr14	,528	,176	6,241
Paylaşılan Vizyon			
ögr5	,549	sabit	
ögr6	,759	,113	10,916
ögr7	,770	,119	10,977
ögr8	,698	,127	10,491
Açık Fikirlilik			
ögr11	,580	sabit	
ögr12	,572	,099	7,934
ögr15	,576	,135	7,962

* Bütün regresyon katsayıları $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

T değerlerinin anlamlı olmasından sonra modelin doğru ya da kabul edilebilir bir model olarak kabul edilebilmesi için uyum iyiliği istatistiklerinin (Goodness-of-fit statistics) istenen düzeyde olması gerekmektedir (Şimşek, 2007). Aşağıdaki tabloda doğrulayıcı faktör analizinden sonra yapılan uyum iyiliği değerleri yer almaktadır. Buna göre bütün değerlerin iyi uyum ya da kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

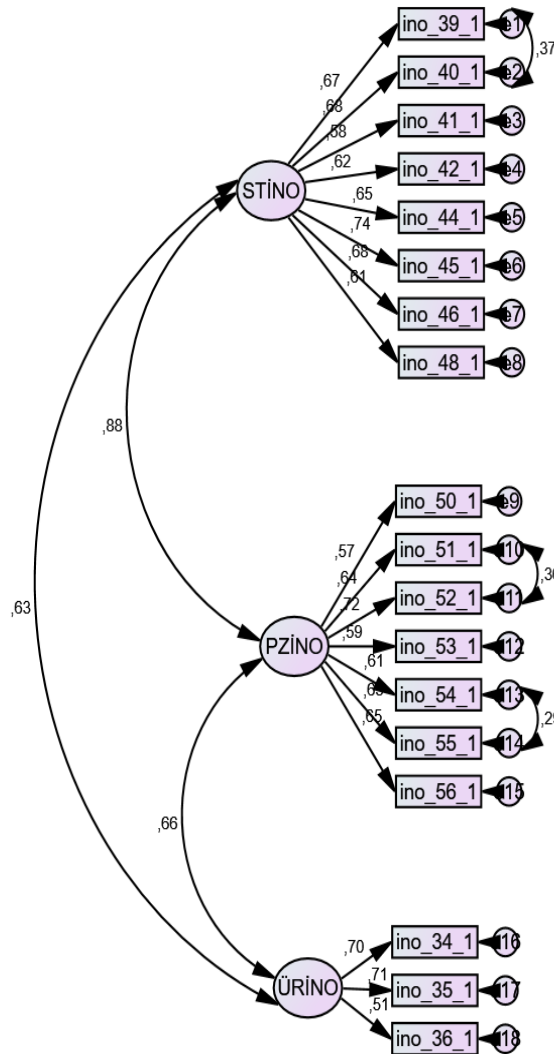
Tablo 4.8. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları

Uyum Kriterleri	Örgütsel öğrenme ölçeği değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	3,637	3>1	5>1
GFI	,947	,95 <GFI< 1	,90 <GFI<1
AGFI	,913	,90 < AGFI<1	,85 <AGFI<1
CFI	,918	,95 <CFI> 1	,90<CFI> 1
RMSEA	,074	0,05>RMSEA>0	0,08 >RMSEA>0
SRMR	,058	0,05>RMR>0	0,08 >RMR >0

9.3.2. İnovasyon Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

İnovasyon ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonrası oluşan faktör yapılarının doğrulanması amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi şekilde görülmektedir. Analiz sonrası modelde strateji inovasyonu (STİNO) 8 ifade, pazar inovasyonu (PZİNO) 7 ifade ve ürün inovasyonu (ÜRİNO) 3 ifade olarak doğrulanmıştır. Tablo 4.9 .incelendiğinde standardize edilmiş (düzenlenmiş) değerlerin anlamlı olduğunu görülmektedir (<1). Düzenlenmiş değerler, her bir ifadenin (gözlener değişkenin) ait olduğu gizil değişkenin ne kadar iyi temsil ettiğini açıklamaktadır. Model uyum iyiliğini artırmak için strateji inovasyonu boyutunda ino39 ve ino40 ifadelerinin hata değerlerine, pazar inovasyonu boyutunda ino51ve ino52 ile ino54 ve ino55 değişkenlerinin hata değerlerine kovaryans eklenmesi uygun görülmüş ve uyum iyiliği artırılarak istenen değerlere ulaşılmıştır. Regresyon katsayılarına baktığımızda bütün yolların anlamlı olduğu gözükmemektedir (P <0,001) (Tablo 4.9.).

Şekil 4.3. İnovasyon Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



İnovasyon ile ilgili doğrulayıcı faktör analizine ilişkin düzenlenmiş değerler, standart hatalar, t değerleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Düzenlenmiş değerlerin 1'in altında olduğu ve t değerinin de en az 1,96 olduğu görülmektedir. Ayrıca bütün regresyon değerleri $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ayrışma geçerliliği açısından ise strateji inovasyonu ve pazarlama inovasyonu faktörleri arasındaki kovaryansın ,88 olduğu fakat sınır değer olan, 85 in eşliğinde ve çok üzerinde olmaması sebebiyle kabul edilebilir bir durum olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 4.9. İnovasyon Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Düzenlenmiş Regresyon değerleri	Standart Hata	T değeri
Strateji inovasyonu			
İno39	,667	sabit	
İno40	,681	,064	16,637
İno41	,578	,074	11,301
İno42	,623	,087	12,093
İno44	,652	,071	12,574
İno45	,739	,075	13,987
İno46	,683	,083	13,081
İno48	,611	,076	11,876
Pazarlama İnovasyonu			
İno50	,570	sabit	
İno51	,636	,130	10,604
İno52	,721	,133	11,525
İno53	,589	,103	10,114
İno54	,608	,113	10,313
İno55	,634	,120	10,612
İno56	,654	,120	10,865
Ürün İnovasyonu			
İno34	,705	sabit	
İno35	,714	,084	11,121
İno36	,513	,084	9,059

* Bütün regresyon katsayıları $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

T değerlerinin anlamlı olmasından sonra modelin doğru ya da kabul edilebilir bir model olarak kabul edilebilmesi için uyum iyiliği istatistikleri tablo (4.10.) yer almaktadır. Buna göre bütün değerlerin iyi uyum ya da kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

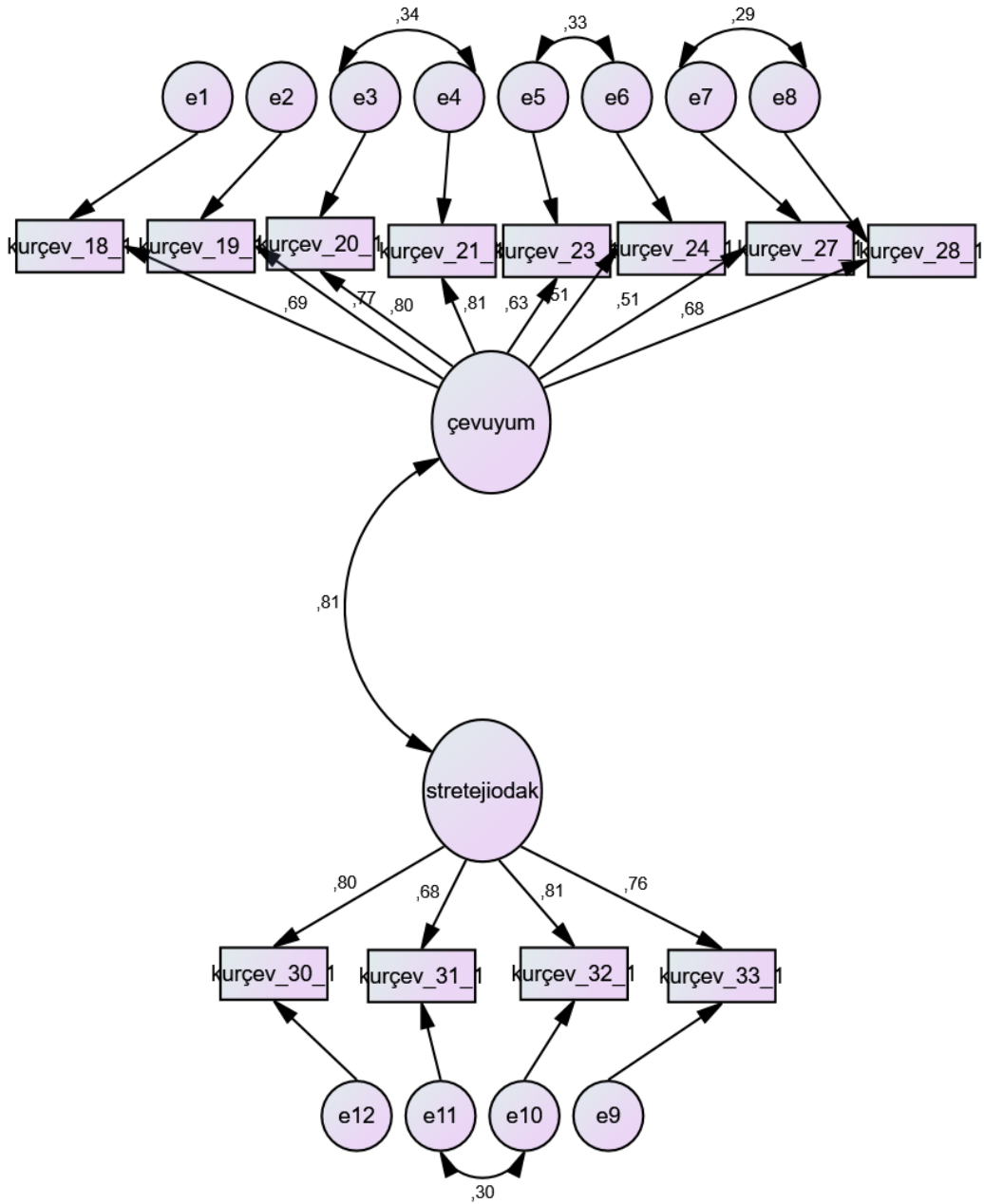
Tablo 4.10. İnovasyon Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları

Uyum Kriterleri	İnovasyon ölçeği değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	2,531	3>1	5>1
GFI	,931	,95 <GFI< 1	,90 <GFI<1
AGFI	,908	,90 < AGFI<1	,85 <AGFI<1
CFI	,941	,95 <CFI> 1	,90<CFI> 1
RMSEA	,056	0,05>RMSEA>0	0,08 >RMSEA>0
SRMR	,040	0,05>RMR>0	0,08 >RMR>0

9.3.3.Kurumsal Çevrecilik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Kurumsal çevrecilik ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonrası oluşan faktör yapılarının doğrulanması amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi şekilde görülmektedir. Analiz sonrası ölçek çevresel uyum boyutu (8 ifade) ve strateji odaklılık boyutu (4 ifade) olarak doğrulanmıştır. Şekil incelendiğinde standardize edilmiş (düzenlenmiş) değerlerin anlamlı olduğu (<1) ve iki boyut arasındaki kovaryansın ,81 olduğu görülmektedir. Modelin uyum iyiliğini artırmak için çevresel uyum boyunda kç20 ve kç21 hata değerleri arasına, kç23 ve kç24 hata değerleri arasına ve kç27ve kç28 hata değerleri arasına; strateji odaklılık boyutunda ise kç31 ve kç32 hata değerleri arasına kovaryans eklenmiş ve model için gerekli olan uyum iyilikleri sağlanmıştır.

Şekil 4.4. Kurumsal Çevrecilik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin diğer değerler aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Düzenlenmiş değerlerin 1'in altında olduğu ve t değerinin de en az 1,96 olduğu görülmektedir. Ayrıca bütün regresyon değerleri $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Tüm değerlerin ölçeğin kabul edilmesi için uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 4.11. Kurumsal Çevrecilik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Düzenlenmiş Regresyon değerleri	Standart Hata	T değeri
Çevresel Uyum			
KÇ18	,692	sabit	
KÇ19	,767	,085	15,158
KÇ20	,804	,077	15,656
KÇ21	,812	,074	15,787
KÇ23	,630	,076	12,659
KÇ24	,515	,071	10,425
KÇ27	,510	,087	10,324
KÇ28	,684	,087	13,667
Strateji Odaklılık			
KÇ33	,760	sabit	
KÇ32	,814	,064	17,223
KÇ31	,677	,070	14,041
KÇ30	,803	,059	17,131

* Bütün regresyon katsayıları $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Bu değerlerin de anlamlı bulunmasından sonra ölçeğin uyum iyilikleri istatistiklerinin incelendiği tablo aşağıda yer almaktadır. Bu değerlere bakıldığında modelin uyum iyiliği değerlerinin oldukça iyi olduğu görülmektedir. Bu anlamda model kabul edilebilir.

Tablo 4.12. Kurumsal Çevrecilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları

Uyum Kriterleri	Kurumsal çevrecilik ölçeği değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
X^2/df	2,717	3>1	5>1
GFI	,957	,95 <GFI< 1	,90 <GFI<1
AGFI	,931	,90 < AGFI<1	,85 <AGFI<1
CFI	,972	,95 <CFI> 1	,90<CFI> 1
RMSEA	,060	0,05>RMSEA>0	0,08 >RMSEA>0
SRMR	,036	0,05>RMR>0	0,08 >RMR>0

9.4. Güvenilirlik Analizleri

Açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizinde tüm parametrelerin anlamlı bulunmasından sonra araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek için güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach Alpha (α) değerlerine bakılmıştır. Buna göre örgütsel öğrenme ölçeğinin genel güvenilirliği incelendiğinde $\alpha=,79$ olduğu görülmektedir. Ölçeğin alt boyutlarının cronbach alpha katsayıları sırasıyla paylaşılan vizyon: ,77 öğrenmeye bağlılık: ,67 ve açık fikirlilik: ,58 olarak tespit edilmiştir. İnovasyon yeteneği ölçeğinin genel güvenilirliğine bakıldığında $\alpha=,91$ iken ölçek boyutları olan strateji inovasyonunun $\alpha=,85$ pazar inovasyonunun $\alpha=,83$ ve ürün inovasyonunun $\alpha=,66$ olduğu görülmektedir. Kurumsal çevrecilik ölçeğinin genel güvenilirlik analizinde $\alpha=,90$ olduğu; alt boyutları olan çevresel uyum faktörünün $\alpha=,87$ ve strateji odaklılık boyutunun $\alpha=,86$ olduğu görülmektedir. Ölçeklerin ve ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin α katsayıları aşağıdaki tablo 4.13.'de görülebilir.

Tablo 4.13. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi ve Yapısal Geçerlilik Sonuçları

Ölçekler	Cronbach Alpha (α)	AVE	CR
Örgütsel öğrenme	,79		
Paylaşılan vizyon	,77	0,504	0,800
Öğrenmeye bağlılık	,67	0,376	0,700
Açık fikirlilik	,58	0,302	0,565
İnovasyon	,91		
Strateji inovasyonu	,85	0,476	0,879
Pazar inovasyonu	,83	0,509	0,878
Ürün inovasyonu	,66	0,620	0,828
Kurumsal Çevrecilik	,90		
Çevresel uyum	,87	0,490	0,882
Strateji odaklılık	,86	0,534	0,820

Tablo 4.13’de ölçeklerin güvenilirlik sonuçları görülmektedir. Güvenilirlik analizlerinde kabul edilmesi gereken Cronbach Alpha değerlerinin 0,60-0,79 arası oldukça güvenilir ve 0,80-1,00 arasının yüksek güvenilir olduğunu belirtilmiştir (Alpar, 2010; Kozak, 2015) Ayrıca Kehoe (1995) ölçeklerin parça faktörlerinin güvenilirliklerine bakarken Cronbach’ın α katsayısının 0,50 olmasının yeterli olacağını belirtmiştir (aktaran Çiğdem ve Kurt, 2012; Husain ve Farooq, 2013). Benzer şekilde Altunışık (2012) faktördeki madde sayısı azaldıkça de cronbach alpha değerinin düşebileceğini, bu değer $,50$ ’ye kadar makul kabul edilebileceğini belirtmiştir.

Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi yapılan çalışmalarda, uyum iyiliği değerlerine ek olarak yanında modelin yapısal geçerliliğinin test edilmesi de önerilmektedir. Yapısal geçerlilik (Construct validity) için benzeşim geçerliği ve ayrışma geçerliliği testleri kullanılmaktadır. Benzeşim geçerliliği için Hair ve diğerlerinin (2010) önerdiği Fornell ve Larcker (1981)’in birleşik güvenilirlik (Composite Reliability-CR) testinden yararlanılmıştır. Birleşik güvenilirlik, bir faktördeki göstergelerin içsel tutarlıklarını göstermektedir. Birleşik güvenilirlik değerleri kabul edilebilir en düşük seviye olan $0,5$ ’nin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu açıdan tüm ölçeklerin genel güvenilirliklerinin ve alt boyutlarının güvenilirlik testlerinin uygun olduğu görülmekte, boyutların içsel tutarlılıkları

ve yapıyı açıklama güçlerinin yeterli olduğu doğrulanmıştır. Ayrıca Hair ve diğerleri (2010) CR ve AVE (Çıkarılan Ortalama Varyans) değerleri ile benzeşim geçerliliğinin kontrol edilmesini de önermişlerdir. Benzeşim geçerliliği, farklı yöntemlerle ölçülebilmektedir. Faktör yükleri ve yapı güvenirliliği, benzeşim geçerliliğinin kanıtı olarak değerlendirilebilmektedir. Yüksek faktör yükleri, ölçeğin benzeşim geçerliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu değer en az 0,5 ve daha yukarı olması önerilmektedir (Ceylan, 2013). Bunun dışında kullanılan bir yöntemde de AVE değerinin 0,50'den büyük ve CR değerinin de AVE değerinden büyük olması istenmektedir. Analiz sonucunda tüm CR değerlerinin AVE değerinden yüksek olduğu görülmüş, yalnızca üç yapının AVE değerinin 0,50'den biraz aşağıda olduğu görülmüştür. Fornell ve Larcker'a (1981) göre eğer diğer güvenilirlik ölçütleri istenilen düzeyde ise AVE değerinin 0,50'nin altında olması da kabul edilebilir bir durumdur. Baş ve Altunışık (2013) AVE değerinin düşük olsa dahi, CR değeri tatmin edici düzeyde ise durumun kabul edilebilir olduğunu vurgulamışlardır. Benzer şekilde AVE değerinin, katı bir ölçüt olarak değerlendirilmediğini ve diğer güvenilirlik analizlerinin geçerliliğinin sağlaması durumunda tolere edilebileceği belirtilmektedir (Berthon vd. 2005'den aktaran Çallı, 2010). Bu sonuçlara göre birleşik güvenilirlik değerleri ve açıklanan varyans değerlerinin kabul edilebilir olduğu, ölçeğin benzeşim geçerliliğinin sağlandığı belirlenmiştir.

Bunun dışında farklı faktörler arasında yer alan değişkenlerin ve faktörlerin birbirleriyle korelasyonun çok yüksek olmaması ise ayrışma geçerliliğini sağlamaktadır (Naktiyok, 2007). Buna göre örgütsel öğrenme ölçeğindeki faktörler arasındaki korelasyona bakıldığında öğrenmeye bağlılık ile paylaşılan vizyon arasında ,52; öğrenmeye bağlılık ile açık fikirlilik arasında ,62; paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik arasında ,57 değerinde bir korelasyon mevcuttur. Kurumsal çevrecilik değişkeninde ise çevresel uyum ile strateji odaklılık değişkenleri arasındaki korelasyon değerinin ,80 olduğu görülmektedir. İnovasyon ölçeğindeki faktörler arası korelasyon değerlerine bakıldığında ise pazarlama inovasyonu ile ürün inovasyonunun ,66; strateji inovasyonu ile pazarlama inovasyonunun ,88 ve strateji inovasyonu ile ürün inovasyonunun ,63 değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Daha önce bahsedildiği gibi pazarlama inovasyonu ve strateji inovasyonu faktörleri arasındaki kovaryansın ,85'in biraz üzerinde fakat eşik değere yakın olduğu için kabul edilebilir görülmüştür. Bu açıdan araştırma ölçeklerinin ayrışma geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

9.5. Tanımlayıcı Değişkenlere İlişkin Anova Analizleri

Araştırmada yer alan işletmelerin çeşitli özelliklerine göre örgütsel öğrenme, inovasyon düzeyi ve kurumsal çevrecilik boyutlarında farklılıklar olup olmadığını test etmek için Tek Yönlü Varyans (One-way Anova) yapılmıştır. Belirlenen hipotezlere ilişkin yapılan analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

İşletmelerin sahip olduğu belge türü ile örgütsel öğrenmeleri arasında anlamlı farklılık vardır hipotezi (H4) yapılan tek yönlü anova analizi sonucu p değerinin ,05'ten büyük olduğu görülmüş ve bu sebeple desteklenmemiştir ($F=,626;p>0,05$). *İşletmelerin sahip olduğu belge türü ile inovasyon yetenekleri arasında anlamlı farklılık vardır* hipotezi (H5) yapılan tek yönlü anova analizi sonucu p değerinin ,05'ten büyük olduğu görülmüş ve bu yüzden desteklenmemiştir ($F=1,696;p>0,05$). *İşletmelerin sahip olduğu belge türü ile kurumsal çevrecilikleri arasında anlamlı farklılık vardır* hipotezi (H6) yapılan tek yönlü anova analizi sonucu p değerinin ,05'ten büyük olması sonucunda desteklenmemiştir ($F=,846;p>0,05$). *İşletme sahiplik durumu ile örgütsel öğrenmeleri arasında anlamlı farklılık vardır* hipotezi (H7)de p değerinin 0,05'ten büyük olmasından dolayı desteklenmemiştir ($F= 2,415; p>0,05$).

İşletme sahiplik durumu ile inovasyon düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır hipotezi (H8) p değerinin ,05'ten küçük olması sebebiyle desteklenmiştir ($F=3,439; p=,033$). Bu hipoteze ilişkin veriler Tablo 4.13'te verilmektedir.

Tablo 4.14. Sahiplik Türü Değişkenine Göre İnovasyon Düzeyinin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Sahiplik Türü	N	Ort	Sd (Toplam)	F değeri	P değeri
Ulusal zincir	100	4,3227	479	3,439	,033
Bağımsız	316	4,3009			
Uluslararası zincir	64	4,4758			

Farklılığın kaynağını tespit etmek ve kullanılacak post-hoc testini belirleyebilmek amacıyla grupların varyanslarının homojenliği testi sonucunda Levene's istatistiğine

bakıldığında, varyansların homojen olduğu ($L=,752$; $p= ,472$) anlaşılmıştır. Buna göre post hoc testlerinden eşit olan varyanslar için olan LSD testi yapılmıştır. Yapılan LSD çoklu karşılaştırma testi sonucu uluslararası zincir restoranlar ile bağımsız restoranlar arasında uluslararası zincir restoranların lehine anlamlı fark olduğu görülmüştür ($p=,009$). Buradan uluslararası zincir restoranların inovasyon düzeyinin bağımsız restoranlara göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

İşletme sahiplik durumu ile kurumsal çevrecilik arasında anlamlı farklılık vardır hipotezi (H8) $p < ,05$ olduğundan desteklenmiştir ($F=3,497$; $p= ,031$). Bu farklılığa ilişkin veriler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4.15. Sahiplik Türü Değişkenine Göre Kurumsal Çevrecilik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Sahiplik Türü	N	Ort	Sd (Toplam)	F değeri	P değeri
Ulusal zincir	64	4,2578			,031
Bağımsız	100	3,9558	475	3,497	
Uluslararası zincir	316	4,0206			

Anova testinde gruplar arası fark olduğu bulunduktan sonra farklılığın kaynağını tespit etmek ve kullanılacak post-hoc testini belirleyebilmek amacıyla grupların varyanslarının homojenliği testi sonucunda Levene's istatistiğine bakıldığında, varyansların homojen olduğu ($L=,978$; $p= ,377$) anlaşılmıştır. Buna göre post hoc testlerinden eşit olan varyanslar için olan LSD testi yapılmıştır. LSD testi sonucunda uluslararası zincir restoranlar ile ulusal zincir restoranlar arasında ($p=,011$) ve uluslararası zincir restoranlar ile bağımsız restoranlar arasında ($p=,020$) uluslararası zincir restoranların lehine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Yani uluslararası zincir restoranların kurumsal çevrecilik düzeylerinin diğer restoranlara göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

İşletmenin çalıştırdığı personel sayısı ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi (H10) $p < ,05$ olduğundan desteklenmiştir ($F=4,580$; $p= ,011$).

Tablo 4.16. Personel Sayısı Değişkenine Göre Örgütsel Öğrenme Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Personel Sayısı	N	Ort	Sd (Toplam)	F değeri	P değeri
1-20 kişi	218	4,0872	481	4,580	,011
21-40 kişi	153	4,1247			
41 ve üzeri kişi	111	4,2813			

Anova testinde gruplar arası fark olduğu tespit edildikten sonra farklılığın kaynağını tespit etmek ve kullanılacak post-hoc testini belirleyebilmek amacıyla grupların varyanslarının homojenliği testi yapılmış ve analiz sonucunda Levene's istatistiğine bakıldığında, varyansların homojen olduğu ($L=,038$; $p= ,963$) görülmüştür. Sonrasında post hoc testlerinden eşit olan varyanslar için olan LSD testi yapılmıştır. LSD testi sonucunda ise 41 ve üzeri personel çalıştıran restoranlar ile 1-20 kişi çalıştıran restoranlar arasında ($p= ,003$) ve 21-40 personel çalıştıranlar arasında ($p= ,025$) 41 ve üzerinde personel çalıştıranların lehine bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu durum daha fazla personel çalıştıran restoranların örgütsel öğrenme düzeyinin diğer restoranlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

İşletmenin çalıştırdığı personel sayısı ile inovasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi (H_{11}) desteklenmiştir ($F=4,250$; $p= ,015$).

Tablo 4.17. Personel Sayısı Değişkenine Göre İnovasyon Düzeyi Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Personel Sayısı	N	Ort	Sd (Toplam)	F değeri	P değeri
1-20 kişi	218	4,2873	481	4,250	,015
21-40 kişi	153	4,2978			
41 ve üzeri kişi	111	4,4454			

Anova testinde gruplar arası fark olduğu tespit edildikten sonra farklılığın kaynağını tespit etmek ve kullanılacak post-hoc testini belirleyebilmek amacıyla grupların varyanslarının homojenliği testi yapılmış ve analiz sonucunda Levene's istatistiğine bakıldığında, varyansların homojen olduğu ($L=1,296$; $p=,274$) görülmüştür. Sonrasında post hoc testlerinden eşit olan varyanslar için olan LSD testi yapılmıştır. LSD testi sonucunda ise 41 ve üzeri personel çalıştıran restoranlar ile 1-20 kişi çalıştıran restoranlar arasında ($p=,006$) ve 21-40 personel çalıştıranlar arasında ($p=,016$) 41 ve üzerinde personel çalıştıranların lehine bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu durum daha fazla personel çalıştıran restoranların inovasyon düzeyinin diğer restoranlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

İşletmenin çalıştırdığı personel sayısı ile kurumsal çevrecilik arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi (H12) $p > ,05$ olmasından dolayı desteklenmemiştir ($F=,747$; $p>,05$).

İşletmenin müşteri kapasitesi ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi (H 13) desteklenmemiştir ($F=,472$; $p> 0,05$).

İşletmenin müşteri kapasitesi ile inovasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi (H 14) desteklenmemiştir ($F=1,482$; $p> 0,05$).

İşletmenin müşteri kapasitesi ile kurumsal çevrecilik arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi (H 15) desteklenmiştir ($F=5,420$; $p= 0,001$).

Tablo 4.18. Müşteri Kapasitesi Değişkenine Göre Kurumsal Çevrecilik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Müşteri Kapasitesi	N	Ort	Sd (Toplam)	F değeri	P değeri
40 kişi ve altı	30	3,6208			
41-80 kişi	75	3,9862			
81-120 kişi	64	3,8939	480	5,420	,001
121 kişi ve üzeri	312	4,1195			

Anova testinde gruplar arası fark olduğu tespit edildikten sonra farklılığın kaynağını tespit etmek ve kullanılacak post-hoc testini belirleyebilmek amacıyla grupların varyanslarının homojenliği testi yapılmış ve analiz sonucunda Levene's istatistiğine bakıldığında, varyansların homojen olduğu ($L= ,650$; $p= ,583$) görülmüştür. . Sonrasında post hoc testlerinden eşit olan varyanslar için olan LSD testi yapılmıştır. LSD testi sonucunda ise 40 kişi ve altında müşteri kapasiteli restoranlar ile 41-80 arası müşteri kapasitesi restoranlar arasında ($p=,022$), 40 kişi ve altında müşteri kapasiteli restoranlar ile 121 kişi ve üzeri müşteri kapasiteli restoranlar arasında ($p=,001$) daha fazla kapasiteli olan restoranların lehine bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. 81-120 kişi kapasiteye sahip restoranlar ile 121 ve üzeri kapasitedeki restoranlar arasında da ($p= ,026$) 1211 ve üzeri kapasitedekiler lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu durumda daha fazla kapasiteye sahip olan restoranların kurumsal çevreciliklerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

9.6. Korelasyon Analizi

Aşağıda yer alan tabloda araştırmaya katılan kişilerin verdiği cevaplara göre araştırma değişkenlerinin ortalamaları yer almaktadır ve buna göre öğrenme değişkeninin ortalama değeri 4,14; inovasyon değişkeninininki 4,32 ve kurumsal çevrecilik değişkenine ait ortalama değer ise 4,03 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre araştırma değişkenlerinin hepsinin 5'li likert ölçeğine göre ortalamanın üzerinde olduğu ve en yüksek değeri inovasyon değişkeninin aldığı görülmektedir. Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Korelasyon analizinde hesaplanan korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve katsayı -1 ve +1 arasında değer almaktadır. Tablo 4.19'da bu çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri yansıtan korelasyon değerleri yer almakta ve inovasyon ve kurumsal çevrecilik arasında pozitif ve orta derecede, diğer değişkenler arasında ise pozitif ve kuvvetli bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkilerinin inceleneceği yapısal model analizinin yapılmasının uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.19. Model Değişkenlerinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	S.S.	Kurumsal Çevrecilik	İnovasyon	Öğrenme
Kurumsal Çevrecilik	4,03	,745	1		
İnovasyon	4,14	,562	,584	1	
Öğrenme	4,32	,491	,826	,707	1

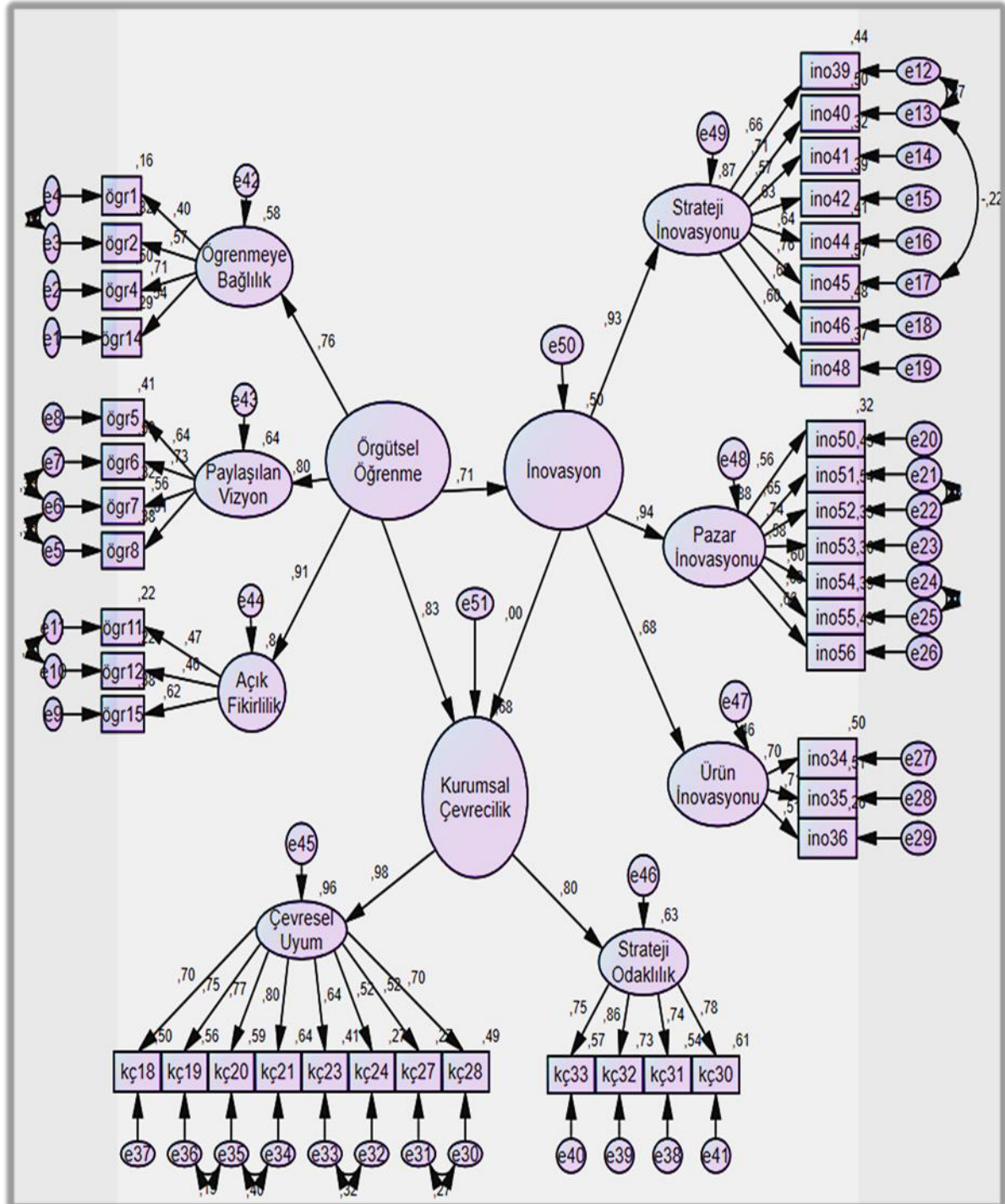
9.7. Araştırma Modelinin Yapısal Eşitlik Modellemesiyle Analizi

Bu aşamaya kadar olan süreçte her bir ölçeğin açıklayıcı faktör analiziyle ve doğrulayıcı faktör analizi ile geçerliği sağlanmış ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Her bir ölçüm modeli için uygulanan DFA ve güvenilirlik sonuçlarının istenen düzeyde olduğunun görülmesi, ölçüm modelleri arasında yapısal eşitlik modelinin oluşturulmasına imkân vermektedir.

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) yöntemiyle analiz edilen bir model, geleneksel regresyon analizi yöntemleriyle de yapılabilse de, regresyon analizlerinde her bir ilişki için bir regresyon analizine gerek duyulurken, path analizinde değişkenler arasında belirlenen tüm ilişkiler tek bir analizle ortaya konmakta, ayrıca ek olarak yol analizinde (path analysis) ölçmeden kaynaklanan hata miktarı elimine edilebilmektedir (Dursun ve Kocagöz, 2010). YEM, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkileri ele alır ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin yapısal modelini test eder Klasik regresyon analizlerinde ölçüm hatalarından dolayı tahminler yanlış ya da yanlış sonuçlara neden olabilmektedir. YEM'in çalışmalarda çok kullanılmasının sebebi ise modeldeki tüm değişkenlere ilişkin ölçüm hatalarını açıkça hesaba katan bir yöntem olmasıdır (Bayram, 2013). Bu nedenle araştırma analizinde yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Aşağıdaki şekilde çalışmaya konu olan değişkenlerin ölçüm modelleriyle birlikte yapısal model yer almaktadır. Şekil 4.5 incelendiğinde bağımlı değişkenlerin bağımsız değişken tarafından ne kadar açıklandığını ifade eden r^2 değerlerine bakıldığında inovasyon değişkeninin örgütsel öğrenme değişkeni tarafından ,50 oranında açıklandığı, kurumsal çevrecilik boyutunun ise

örgütsel öğrenme ve inovasyon değişkenleri tarafından ,68 oranında açıklandığı görülmektedir.

Şekil 4.5. Araştırma Değişkenlerinin Ölçüm Modelleri ve Yapısal Eşitlik Modeli

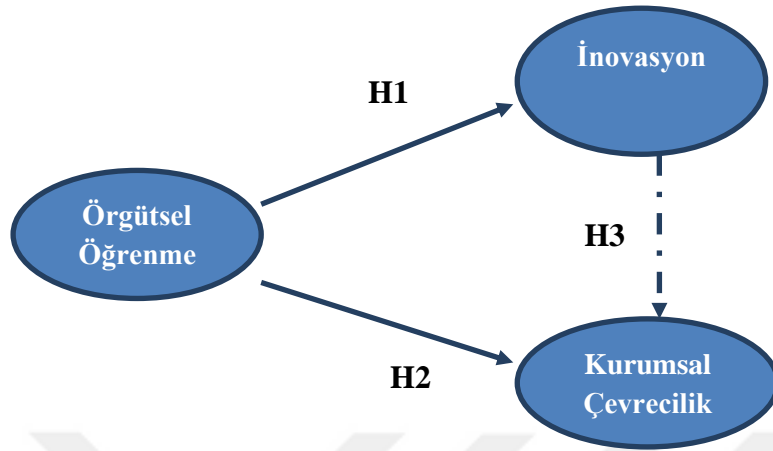


Tablo 4.20. Yapısal Eşitlik Modeli Analizi Sonuçları

İlişkiler		St.Regresyon Katsayısı	T değeri	P değeri
Öğrenme	→ İnovasyon	,707	7,288	,001
Öğrenme	→ Kurumsal Çevrecilik	,822	6,349	,001
İnovasyon	→ Kurumsal Çevrecilik	-,002	-,028	,978

Yapılan yapısal eşitlik analizi sonucunda değişkenler arasındaki yol katsayıları, t değerleri ve p değerleri yukarıdaki tabloda verilmektedir. Sonuçlara bakıldığında öğrenmenin inovasyon düzeyine olan etkisi anlamlı olduğu ($p= ,001$) ve standartlaştırılmış regresyon katsayısının ,701 olduğu görülmektedir. Buna göre daha önce geliştirilen H1 hipotezi desteklenmiştir. Öğrenmenin kurumsal çevrecilik üzerinde olan etkisinin de anlamlı olduğu ($p= ,001$) ve standartlaştırılmış regresyon katsayısının ,822 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre geliştirilen H2 hipotezi de desteklenmiştir. Fakat inovasyon düzeyinin kurumsal çevrecilik üzerinde olan etkisi istatistiksel olarak anlamsız çıkmış ($p= ,978$) ve modelden çıkarılmıştır. Dolayısıyla geliştirilen H3 hipotezi desteklenmemiştir. Modeldeki t değerlerinde de açıkça görülmektedir ki öğrenme değişkeninden inovasyon düzeyine ve kurumsal çevrecilik değişkenine olan yolların t değerleri 1,96'nın üzerinde iken inovasyon düzeyinden kurumsal çevreciliğe olan yol istenen değer bir hayli altındadır ($t= -,028$). YEM analizi sonuçlarına göre; örgütsel öğrenmenin inovasyon düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi bulunmaktadır. Ayrıca örgütsel öğrenmenin kurumsal çevrecilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi de vardır. Son olarak inovasyon düzeyinin ise kurumsal çevrecilik üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

Şekil 4.6. Yapısal Eşitlik Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Son Model



* Normal çizilen oklar yolun anlamlı kesikli çizilen yol ise yolun anlamsız olduğunu ifade etmektedir.

Yapılan Yapısal Eşitlik Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Modelin Uyum İyiliği Değerleri

Yapılan yapısal eşitlik analizi sonucunda anlamsız olan yol (H3) modelden çıkarılmış ve ortaya çıkan son modelin uyum iyilik değerleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4.21. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Kriterleri	Kurumsal çevrecilik ölçeği değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
X^2/df	1,825	$3 > 1$	$5 > 1$
GFI	,876	$,95 < GFI < 1$	$,90 < GFI < 1$
AGFI	,859	$,90 < AGFI < 1$	$,85 < AGFI < 1$
CFI	,926	$,95 < CFI < 1$	$,90 < CFI < 1$
RMSEA	,041	$0,05 > RMSEA > 0$	$0,08 > RMSEA > 0$
SRMR	,048	$0,05 > RMR > 0$	$0,08 > RMR > 0$

Yapısal eşitlik modelinin uyum iyiliklerine bakıldığında X/df, CFI, RMSEA VE SRMR değerlerinin çok iyi uyum gösterdiği, AGFI değerinin iyi uyum gösterdiğini ve GFI değerinin ise kabul edilebilir değerin eşiğinde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda ortaya çıkan modelin kabul edilebilir bir model olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.22. Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Sonuç
H1	Örgütsel öğrenmenin inovasyon düzeyi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H2	Örgütsel öğrenmenin kurumsal çevrecilik üzerinde pozitif anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H3	İnovasyon yeteneğinin kurumsal çevrecilik üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H4	İşletmelerin sahip olduğu belge türüne göre örgütsel öğrenmeleri arasında anlamlı farklılık vardır.	Desteklenmedi
H5	İşletmelerin sahip olduğu belge türü ile inovasyon yetenekleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır	Desteklenmedi
H6	İşletmelerin sahip olduğu belge türü ile kurumsal çevrecilikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır	Desteklenmedi
H7	İşletme sahiplik durumu ile örgütsel öğrenmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.	Desteklenmedi
H8	İşletme sahiplik durumu ile inovasyon düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.	Desteklendi
H9	İşletme sahiplik durumu ile kurumsal çevrecilik arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.	Desteklendi
H10	İşletmenin çalıştırdığı personel sayısı ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi
H11	İşletmenin çalıştırdığı personel sayısı ile inovasyon düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklendi

H12	İşletmenin çalıştırdığı personel sayısı ile kurumsal çevrecilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi
H13	İşletmenin müşteri kapasitesi ile örgütsel öğrenme düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi
H14	İşletmenin müşteri kapasitesi ile inovasyon düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi
H15	İşletmenin müşteri kapasitesi ile kurumsal çevrecilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklendi

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler ve sonuçları tablo 4.20’de özetlenerek gösterilmektedir. Tabloda da görüldüğü üzere oluşturulan 15 hipotezden yedi tanesinin desteklendiği sekiz tanesinin ise desteklenmediği görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada İstanbul ilindeki restoran işletmelerinin örgütsel öğrenme düzeyi, inovasyon düzeyi ve kurumsal çevrecilik düzeyleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. İşletmeler artık birçok içsel ve dışsal nedenden dolayı çevreyle dost uygulamalara giderek kurumsal olarak çevreci bir yapıya sahip olmaya başlamaktadırlar. İçsel sebepler olarak maliyet avantajı sağlama, kişisel düşünceler ve personel tutumları sayılabilirken dışsal unsurlar ise kanun ve düzenlemeler, rakiplerin tutumu yani rekabet avantajı sağlama ve artan tüketici bilinci olarak sıralanabilmektedir. İşletmeler çevreyle dost politikalar belirleyerek çevreye daha az zarar verme anlamında enerji, su, atık vb. alanlarda değişiklikler yapmakta ve bunları stratejik yönetim süreçlerine dâhil etmektedirler. Laszlo (2001), sürdürülebilirlik kapsamında henüz işletmelerin keşfedemediği birçok fırsatı olduğunu ve öğrenme, inovasyon ve yönetim yapısının içine girmeye istekli olan işletmelerin sürdürülebilirlik trendinin sunduğu imkânlardan büyük kazanç elde edeceklerinden bahsetmiştir. Bu çalışmada işletmelerin kurumsal çevreciliklerini gerçekleştirebilmeleri için gerekli motivasyon ve dışsal baskıların dışında bazı örgütsel yeteneklere ihtiyacı olduğu varsayımı ile yola çıkılmış, bu yeteneklerden bir tanesi işletmenin değişim ve gelişimleri içselleştirmesi olarak belirttiğimiz örgütsel öğrenme, bir diğeri ise bu değişimleri gerçekleştirmesini kolaylaştıracak bir unsur olarak düşünülen inovasyon olarak belirlenmiştir. Örgütsel öğrenme, inovasyon ve kurumsal çevrecilik kavramlarının önemi literatürde ayrı ayrı belirtilmiş olsa da bu değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini araştıran çok az çalışmaya rastlanmıştır. Bu açıdan çalışmanın literatüre önemli katkısı olduğu düşünülmektedir.

Anket yönteminin kullanıldığı bu araştırmada kolayda örnekleme yöntemi ile 500 adet veri toplanmış ve geçerli olan 483 anket üzerinden işletmelerin tanımlayıcı özelliklerine ve öğrenme, inovasyon ve kurumsal çevrecilik algılamalarına ilişkin sorulara cevap aranmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak sağlıklı veri toplanması için işletmenin yönetsel süreçleri hakkında bilgi sahibi olan tepe yöneticilere, işletme sahipleri, restoran yöneticileri ve restoran şeflerine anketler uygulanmıştır. Çalışmada öne çıkan tanımlayıcı veriler incelendiğinde araştırmaya katılan kişilerin % 80'ine yakınının erkek olduğu ve eğitim durumunun genellikle lise (%37) ve üniversite (%43) düzeyinde

olduğu görülmektedir. Bu bulgular İstanbul ilinde yapılan diğer çalışmalardaki tanımlayıcı veriler ile de örtüşmektedir (Doğruyol, 2014; Akay ve Sarıışık, 2015). Yine zincire bağlı olup olmama durumu konusunda da verilerin dağılımı açısından Zencir (2010)'un verileriyle örtüştüğü gözükmemektedir. Bu veriler ışığında yapılan örneklemin diğer çalışmalarla uyumlu olduğu dolayısıyla sağlıklı bir dağılım gerçekleştirildiği sonucuna varılabilir.

Çalışmada ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizi sonuçlarına göre örgütsel öğrenme değişkenini paylaşılan vizyon, öğrenmeye bağlılık ve açık fikirlilik olmak üzere üç boyut açıklamaktadır ve ölçeği en iyi açıklayan faktörün paylaşılan vizyon (toplam varyansın %34'ünün açıklamakta) olduğu görülmektedir. Bu durumda örgütlerin öğrenmesinde en önemli etkenin tüm çalışanlar ile birlikte etkin bir öğrenme ortamının yaratılması olduğu söylenebilir. İnovasyon ölçeğini değerlendirdiğimizde ise strateji inovasyonu, pazar inovasyonu ve ürün inovasyonu olmak üzere üç boyutunun ortaya çıktığı ve ölçeği en iyi açıklayan boyutun strateji inovasyonu (toplam varyansın %39'unu açıklamakta) olduğu görülmektedir. Burada işletmelerin inovasyon kabiliyetinde en önemli unsurun yönetsel yeteneklerin ağırlıkta olduğu strateji inovasyonu olduğu görülmektedir. Son olarak iki boyuttan oluşan kurumsal çevrecilik boyutunu en iyi açıklayan boyutun çevresel uyum olduğu (toplam varyansın % 50'sini açıklamakta) anlaşılmaktadır. Bu durum işletmelerin kurumsal çevrecilik faaliyetlerini daha çok çevreye uyum sağlayarak sürdürmeye dayandığını göstermektedir. Oysaki kurumsal çevreciliğin diğer boyutu olan strateji odaklılık ile çevresel faaliyetlerin stratejik pazarlama faaliyetlerinde kullanılması günümüzde önem arz eden bir durumdur. Dolayısıyla işletmelerin çevreyle dost uygulamalara giderek çevreye uyum sağlaması kadar bunları paydaşlarıyla paylaşması da bir o kadar önemlidir.

Açıklayıcı faktör analizinden sonra doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve tüm ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının uyumlu olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle oluşturulan ölçekler ve ölçeklere ilişkin boyutlar yapılan analizler ve uyum iyilikleri sonucunda tamamen doğrulanmıştır. Faktör analizlerinden sonra ölçeklere güvenilirlik, birleşik güvenilirlik ve ayırım geçerliği analizlerinin de kabul edilebilir değerlerde olduğu görülmüştür.

Araştırma ölçeklerine ilişkin frekans analizi sonuçlarına göre bütün değişkenlerin ortalamalarının yüksek değerde olduğu, en yüksek değer ise inovasyon olduğu görülmüştür. Bu duruma göre araştırmaya katılan işletmelerin örgütsel öğrenme, inovasyon düzeyi ve kurumsal çevrecilikleri yüksektir yorumu yapılabilir. Araştırma hipotezleri doğrultusunda yapılan tek yönlü varyans analizleri sonucunda işletmelerin sahip olduğu belge türüne göre (belediye belgeli ya da turizm bakanlık belgeli olmasına göre) örgütsel öğrenme, inovasyon ya da kurumsal çevrecilik boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu durumun sebebi olarak işletmelerin Turizm Bakanlık belgeli restoranların belediye belgeli restoranlara göre yönetimsel, büyüklük vb. açıdan her hangi bir farklılıkları olmaması düşünülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin turizm bakanlık belgeli olup olmasının araştırma değişkenleri tarafından önemli olmadığını göstermektedir. Aslında araştırma örneklemini belirlerken de değinildiği gibi 8000 civarı restoran olan İstanbul ilinde Turizm Bakanlığı belgeli restoran sayısı 400'ü geçmemektedir. Hatta bu sayısının daha da düşeceği tahmin edilmektedir. Çünkü restoran işletmeleri yüksek KDV (%18) oranından kaçmak için Bakanlık belgelerini iptal etme yoluna gitmektedirler(www.turkiyeturizm.com; www.turkvergi.org). Sonuç olarak işletmelerin yalnızca daha az vergi vermek adına belediye belgesi almaları ya da diğer işletmelerin alkol satışı yapabilmek adına Bakanlık Belgesi alma yoluna gittikleri düşünülmektedir. Bu açıdan bugün bakanlık belgeli olan bir işletme yarın belgesini iptal edip belediye belgeli işletmeye geçebilmekte olduğundan bu işletmeler arasında farklılık çıkmaması normal olarak karşılanabileceği düşünülmektedir.

İşletmelerin sahiplik durumuna göre (bir zincire bağlı olup olmamalarına göre) araştırma değişkenlerinin farklılık gösterip göstermediği irdelendiğinde örgütsel öğrenme değişkeni için bir farklılık görülmemekte iken inovasyon ve kurumsal çevrecilik değişkenlerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu durumda tüm restoranlar çevredeki değişim ve gelişimleri algılayıp içselleştirme konusunda eşit iken inovasyon konusunda uluslararası zincir işletmelerin bağımsız işletmelere göre daha iyi bir performans sergilediği (ort.4.47 > 4.30) görülmektedir. Dolayısıyla yenilik yapabilme kabiliyeti olan inovasyonun kaynak ve yönetimsel açısından daha avantajlı olduğu düşünülen uluslararası zincir restoranlarda daha yüksek olduğu yorumu yapılabilir. Şöyle ki uluslararası zincir bir işletme çok yönlü bakış açısına sahip olduğu için küresel anlamda yenilikleri daha kolay benimseyebilmekte ve bunları icraata geçirebilmek için gerekli kaynağı daha kolay

bulabilmektedir. Kurumsal çevrecilik açısından değerlendirildiğinde ise ulusal zincir işletmelerin diğer işletmelere göre kurumsal çevreciliklerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

İşletmelerin personel sayısı bize işletmelerin genel olarak büyüklüğü hakkında genel bir fikir vermektedir. Bu çalışmada işletmelerin büyüklüklerine göre araştırma değişkenleri arasında fark olup olmadığı irdelenmiş ve örgütsel öğrenme ve inovasyon bakımından anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiş fakat kurumsal çevrecilik açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. 41 ve üzeri personele sahip restoran işletmelerinin daha az sayıda personel çalıştıranlara göre örgütsel öğrenme ve inovasyon düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumu örgütsel öğrenme açısından değerlendirdiğimizde daha fazla personeli olan işletmelere daha fazla kaynaktan bilgi girişi sağlandığından ve işletmelerin nispeten daha büyük olduğu için daha kurumsal bir yapıya sahip olmalarından kaynaklandığı düşünülebilir. İnovasyon açısından değerlendirildiğinde ise işletmelerde daha çok kişi çalıştığı için daha fazla ve farklı fikir ortaya atılabildiğinden ve işletmeler nispeten daha büyük olduğu için bunu gerçekleştirebilecek kaynağa sahip olabilmelerinden kaynaklandığından söz edilebilir.

Yapısal modelin analiz edilmesiyle elde edilen istatistiksel sonuçlar çerçevesinde örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisine bakıldığında, değerlendirme yapılan korelasyon analizi sonucunda restoran işletmelerinde örgütsel öğrenme ve inovasyon arasında kuvvetli ilişki olduğu görülmüş ve yol analizinde örgütsel öğrenmenin inovasyon üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Literatürde pek çok çalışmada bu yönde bir ilişki görülmektedir. Calantone ve diğerleri (2002), işletmelerde örgütsel öğrenmenin işletmenin inovatif olmasında etkili olduğunu belirtmiştir. Nielsen ve Nielsen (2009) ise uluslararası stratejik işbirliklerinde inovasyonun öğrenmeyi etkileyen bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Aragon-Coreea (2007), İspanya’da tarım, üretim, inşaat ve hizmet sektörü olmak üzere dört ayrı sektörden işletmelerin dâhil olduğu çalışmada örgütsel öğrenmenin inovasyonu pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Hurley ve Hult (1998) ABD’deki araştırma ve geliştirme acentesi çalışanları üzerine yaptığı çalışmada öğrenme ve gelişimin inovasyon üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Keskin (2006) küçük ölçekli işletmeler üzerinde yaptığı çalışmada öğrenme yönlülüğün firma yenilikçiliğini etkilediğini belirtmiştir. Jimenez, Martina ve Sanz-Valle (2014) çok uluslu şirketler üzerine yaptığı araştırmalarında öğrenmenin inovasyon üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Özdevecioğlu ve Biçkes (2012) örgütsel öğrenmenin inovasyon üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Rhee, Park ve Lee (2010) Güney Kore’de teknoloji ağırlıklı işletmelere yaptığı çalışmalarında öğrenme yönlülüğünün inovatif olmayı önemli derecede etkilediğini ve öğrenme yönlülüğünün pazar yönlülük, girişimci yönlülük ve inovatif olma değişkenleri arasında aracılık rolünün olduğunu belirtmişlerdir. Liao ve Wu (2010) çalışmalarında örgütsel öğrenmenin örgütsel inovasyonu anlamlı ve pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlar ve örgütsel öğrenmenin bilgi yönetimi ile örgütsel inovasyon arasında aracı rolü olduğunu belirtmişlerdir. Onağ, Tepeci ve Başalp (2014) Manisa Ticaret Odası üyeleri yöneticilerine uyguladığı çalışmasında örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel inovasyonu anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Eren, Tokgözlü ve Gül (2013) Türkiye’deki Kobiler üzerinde yaptığı araştırmasında örgütsel öğrenmenin yenilik performansını etkilediği belirtilmiştir. Ayazlar (2012), otel işletmelerinde örgütsel öğrenmenin hizmet performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu belirtmiştir. Bunların dışında Hu, Horng ve Sung (2009)’un otel işletmelerinde örgütsel öğrenmenin bir unsuru olarak değerlendirilen bilgi paylaşımının hizmet inovasyon performansı üzerinde güçlü etkileri olduğunu vurgulamıştır. Bu çalışmalardan özellikle Keskin (2006), Eren ve diğerleri (2013), Ayazlar (2012) ve Hu ve diğerleri (2009)’nin yaptığı araştırmaların sonuçlarıyla araştırma sonuçlarının uyumlu olmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü Keskin (2006) ve Eren ve diğerlerinin (2013) çalışması kobilere yönelik olması sebebiyle restoranlar ile benzer özellikte olduğu düşünülmekte, Ayazlar (2012)’nin çalışması ise turizm sektöründe yapılan bir çalışma olması sebebiyle aynı sektör içindeki işletmeler olması açısından önemli görülmektedir. Bahsedilen küçük ve orta ölçekli ve turizm endüstrisindeki işletmeleri temel alan çalışmalar gibi restoranlara yönelik yapılan bu çalışmada da örgütsel öğrenmenin inovasyona olan etkisi kanıtlanmıştır ve bu anlamda literatüre katkı sağlandığı düşünülmektedir. Dolayısıyla işletmeler örgütsel öğrenmeler gerçekleştirerek inovasyon düzeyi yüksek bir örgüt olabilecek ve literatürde bir çok çalışmada görüldüğü üzere (Calantone et al., 2002; Aragon-Correa et al., 2007; Biçkes, 2011, Çelik 2015) bunun sonucunda işletme performansları artacaktır.

Yapısal modele baktığımızda araştırma öncesinde geliştirilen hipotezde belirtildiği gibi inovasyonun kurumsal çevrecilik üzerinde etkili olduğu düşünülmüştür. Literatürde bu etkinin kısmen ve tam olarak sağlandığı durumların mevcut olduğu görülmektedir. Örneğin Chou ve diğerleri (2012), çalışmalarında restoran işletmelerinde algılanan inovasyonun

yeşil tutum üzerinde doğrudan, yeşil davranış üzerinde ise dolaylı etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Gilli, Mancinelli ve Mazzanti (2014) ise 'tamamlayıcılık teorisi' odağından AB sektör verilerini inceleyerek özellikle üretim sektöründe inovasyonun çevresel verimlilik üzerine etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Weng, Chen ve Chen (2015) yeşil inovasyon uygulamalarının çevresel performansı etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Vidal-Salazar, Cordon-Pozo ve Ferron-Vilchez (2012) ise turizm sektöründeki işletmeler üzerine yaptıkları çalışmada inovasyonun işletmenin çevresel eğitim uygulamalarında bir öncül olduğu sonucuna ulaşmıştır. Fraj, Matute ve Molero (2015) inovatif otellerin çevresel yönetim politikalarında daha proaktif davrandıklarını belirtmişlerdir. Sıralanan çalışmaların hepsinde inovasyonun çevrecilik üzerinde etkili olduğu görülmekte, araştırmada ise inovasyonun kurumsal çevrecilik üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Araştırma sonucu destekleyen bir çalışma ise Ezzi ve Jarboui (2016) Tunus'ta yaptıkları araştırmadır. Söz konusu araştırmada inovasyonun finansal performansa ve sosyal performansa pozitif etkisi olduğunu fakat çevresel performans üzerinde %10'luk bir negatif etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Bu sonuçlara göre işletmeler inovasyonu kurumsal çevrecilik için bir araç olarak görmüyor yorumu yapılabilir. Oysaki kurumsal çevrecilik doğrultusunda işletmelerin yeşil uygulamaları arasında enerji ve su etkinliği gibi uygulamalar büyük yer kaplamaktadır. Bu uygulamalar için de işletmelerin en son teknoloji ürünleri işletmelerine kazandırmaları gerektiği düşünülmektedir. Bu durumda akla işletmelerin kurumsal çevrecilik felsefelerinin bir "yeşil boyama" olabileceği sorusu akla gelmektedir. Yani işletmeler aslında çevreyle dost olmayıp stratejileri kâğıt üzerinde olan bir durum olabilir. Bu durumda ilerideki çalışmalarda işletmelerin kurumsal çevrecilik durumunda hangi uygulamaları yaptığının, inovatif olmayı gerektirmeyen çevresel uygulamalar üzerinde mi durduklarının, gerçekten çevreci uygulamalar yapıp yapılmadığının ve eğer yapıyorsa inovasyonu bunun kaynağı olarak neden görmediğinin araştırılması önerilmektedir. Bu sonuçlara ilişkin değerlendirme yapmak gerekirse Vidal-Salazar ve diğerlerinin, Fraj ve diğerlerinin (2015) otel işletmeleri kapsamında yaptığı araştırmada ve Chou ve diğerleri (2012)'nin restoran işletmelerinde yaptığı araştırmada inovasyonun çevreci uygulamalara etkisi tespit edilmiş olup Türkiye'de yapılan bu araştırmada tespit edilememiştir. Bu durumda Avrupa ve Uzak Doğu'da işletmelerin çevresel faaliyetlerinde inovasyonun pozitif etkisinin görülmesi fakat Tunus'taki ve Türkiye'de yapılan bu çalışmada böyle bir etkiye rastlanmaması işletmelerin

inovasyonu algılama açısından kültürel farklılıkların etkili olabileceği belki de ülkelerin gelişmişlik seviyesinin etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu kapsamda bu araştırmada “restoran işletmeleri inovasyonu kurumsal çevrecilik açısından önemli görmemektedir” yorumu yapılabilir ve işletmelerin kurumsal çevreciliğe ulaşmak için inovasyonun gerekli bir unsur olarak görmedikleri sonucu çıkarılabilir. Dolayısıyla araştırmaya dâhil olan işletmelerin kurumsal çevrecilik anlayışlarının inovasyondan bağımsız bir unsur olduğu görülmektedir.

Bir diğer hipotezde ise örgütsel öğrenmenin kurumsal çevrecilik üzerinde anlamlı etkisi olduğu belirtilmiştir ve bu hipotez desteklenmiştir. Literatürde de benzer şekilde Köse (2014), örgütsel öğrenmenin kurumsal çevrecilik üzerine etkisini araştırdığı çalışmada işletmelerdeki bilgi stokları ve bilgi akışı ile çevrecilik eğilimi arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca Fraj, Matute ve Molero (2015) otel işletmeleri üzerinde yaptığı çalışmada öğrenme eğilimi yüksek olan otellerin proaktif çevresel uygulamalar geliştirmeye daha yatkın olduğunu vurgulamıştır. Epstein ve Roy (1997) ise işletmelerin bilgi ve becerilerinin geliştirdikleri takdirde örgütsel öğrenmelerinin artıracaklarını bu yolla da çevresel performanslarının da artacağını dolayısıyla sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacaklarını belirtmiştir ve bu kapsamda ISO 14001 örneğini vermiştir. Halme (2002) kurumsal çevrecilik ile öğrenmenin direkt ilişkili olduğunu belirtmiş ve grounded teori (gömülü teori) yöntemi ile yaptığı çalışmada işletmelerin çevresel kaygıları yönetim süreçlerine nasıl dâhil ettiğini araştırmıştır. Geleneksel yönetimlere sahip işletmelerin çevreye daha uyumlu hale gelmeleri için işletme karar verme süreçlerinde çevreyi içermesi, yeni şeyler öğrenmede ise değerler siteminde çevreye yer vermeleri gerektiğini vurgulamıştır. Benzer şekilde Chen, Liu, Iao ve Chen (2015) de öncelikle öğrenmenin kısa dönemde çevresel yönetim sistemlerinin etkinliğini artırmakta olduğunu uzun dönemde ise bunun stratejik olarak rekabet avantajı sağlayacağını belirtmiştir. Bu kapsamda bizim araştırma sonuçlarımız ile bu çalışmalar arasında benzerlik olduğu görülmektedir. Buradan kurumsal çevreciliğin temelinde örgütsel öğrenmenin yattığı sonucuna ulaşılabilir. İşletmeler gerek kendi yaptığı araştırmalarda, gerek kamuoyunda takip ettikleri gelişmelerde ya da sosyal medyadan elde ettiği bilgiler ile artık tüketicilerin çevre konusunda hassasiyetleri olduklarını ve işletmeyi tercih etmesinde önemli bir etken olduğunu öğrenebilecek ve bunu işletme geneli ile paylaşarak uygulamalarını bu yöne doğru kaydırabileceklerdir. Aynı zamanda hangi

çevreyle dost uygulamaların nasıl yapıldığını da yine örgütsel öğrenme ile benimseyebileceklerdir. Bunun dışında Feng, Zhao ve Su (2013) çalışmalarında örgütsel öğrenme ile çevresel yönetim sistemlerinin birlikte işletme performansını olumlu şekilde etkilediğini vurgulamıştır. Bu kapsamda işletmelerin performansının da olumlu olarak etkileneceği beklenmektedir.

Yapılan analizlerde görüldüğü üzere örgütsel öğrenmenin inovasyon ve kurumsal çevrecilik üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Buna göre örgütsel öğrenmenin hem inovasyon için hem de kurumsal çevrecilik için bir öncül niteliğinde olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle bu araştırma için örgütsel öğrenme, işletmelerde inovasyonun ve kurumsal çevreciliğin oluşmasını sağlayan ana değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla işletmelerde inovasyonun ve kurumsal çevreciliğin oluşması için öncelikle örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Yapısal eşitlik modelinde bağımsız değişkenler olarak ortaya çıkan inovasyon ve kurumsal çevreciliğin bağımlı değişken olan örgütsel öğrenme tarafından ne kadar açıklandığını belirten r^2 değerlerine bakıldığında örgütsel öğrenme inovasyonu (,50) oranında açıklarken kurumsal çevreciliği (0,68) oranında açıklamakta olduğu görülmektedir. Buradan işletmelerin inovatif bir örgüt olmasında ve kurumsal çevreciliğinde örgütsel öğrenmenin önemi açıkça anlaşılmaktadır. Ayrıca bu sonuca göre örgütsel öğrenme kurumsal çevrecilik üzerinde daha etkilidir.

Bu sonuçlardan uygulamaya yönelik genel bir çıkarım yapmak gerekirse, işletmelerin yüksek inovasyon düzeyi ve kurumsal çevrecilik düzeyine ulaşması için örgütsel öğrenmenin bu değişkenler için bir öncül olduğu dolayısıyla işletmelerin örgütsel öğrenme seviyesini yükseltmesi gerektiği söylenebilir. Literatürde de bahsedildiği gibi örgütsel öğrenme iş süreçlerinin daha iyi yönetilmesi için işletmelerin çevresindeki gelişmelerin çalışanlar tarafından işletmeye kazandırılması ve bunun işletme tarafından benimsenmesidir. Günümüz şartlarında iletişim araçlarının özellikle sosyal medyanın gelişmesiyle artık işletmeler güncel gelişmeleri ve yenilikleri çok farklı kaynaklardan takip edebilmektedir. Bu açıdan işletmeler için örgütsel öğrenmenin çok önemli bir olgu olduğu ve işletmelerin başarıyı sağlamaları ve ayakta kalmaları için birer öğrenen örgüt olmaları gerektiği düşünülmektedir. Örgütsel öğrenme seviyesini artırmak için ise işletmelerin sağlıklı bir öğrenme ortamı yaratması gerekmektedir. Bu ortamı yaratmak için; yöneticilerin öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürü oluşturması gerekmektedir. Tüm çalışanların işletmelerin vizyon ve misyonundan haberdar olması, kişilerin bireysel

katkılarının işletme için önemli olduğunun hissettirilmesi kararlara katıldığı gelişmelerden haberdar olduğu ve işletmeye katkı sunabildiği bir ortam sunulması önemli görülmektedir.

Diğer taraftan işletmelerde artan inovasyon sonucu yeni ürün, süreç ve uygulamaların işletmede daha çok ve daha hızlı bir şekilde yer bulabileceği bir ortam yaratılmış olacaktır. Bu şekilde sürekli değişen pazar koşullarında yüksek inovasyon düzeyine sahip işletmelerin daha yaratıcı olmalarının avantajı ile daha farklı ürünler ve süreçler geliştirerek sektörde öncü konuma gelebileceği düşünülmektedir.

Kurumsal çevreciliği artırdığında işletmelerin sürdürülebilir turizm felsefesine uygun olarak sorumluluk sahibi olarak hizmet vermesi sağlanabilecektir. Bununla birlikte kurumsal çevreciliğe sahip olan ve bunun bir fonksiyonu olarak yaptığı faaliyetleri strateji odaklı kullanabilen başka bir deyişle pazarlama faaliyetlerinde etkin bir şekilde öne çıkarabilen işletmeler rekabet avantajı sağlayabilecek hatta bu uygulamaların daha az enerji ve hammadde kullanımı sağladığından dolayı uzun dönemde maliyet avantajı da sağlayabileceklerdir. Bu açıdan gerçekleştirilecek uygulamaların işletme açısından bakıldığında maliyet ve rekabet avantajı kazandıracığı, toplum ve doğal çevre açısından bakıldığında ise sürdürülebilirliğe katkı sağlanmış olacağı düşünülmektedir.

İlerideki Çalışmalar İçin Öneriler

Araştırmanın restoran işletmelerinde örgütsel öğrenme, inovasyon ve kurumsal çevrecilik konularında olan araştırma azlığından dolayı literatüre önemli katkı yaptığı düşünülmektedir. Bunun dışında çalışmanın özellikle oteller olmak üzere turizm sektöründeki diğer paydaşlara da uygulanmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bunun dışında bu çalışmada araştırılan değişkenlere ek olarak farklı değişkenlerin de öğrenme, inovasyon ve kurumsal çevrecilikleri üzerinde nasıl etkileri olduğu ve kurumsal çevreciliklere ulaşmalarının ne gibi sonuçları olduğunun ileride araştırılması gereken konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada kurumsal çevreciliğin öncülleri olarak örgütsel öğrenme ve inovasyon araştırılmıştır. İleriki çalışmalarda kurumsal çevreciliğe etki eden farklı değişkenlerin ve kurumsal çevreciliğin getirdiği sonuçların neler olduğu araştırılabilir.

Araştırmada bir sınırlılık olarak Turizm Bakanlık belgeli restoranların dışındaki işletmelerin kurumsal bilgilerine ulaşma zorluğu belirtilmiştir. Bu kapsamda restoran işletmeleri üzerine araştırma yapılması durumunda evren ve örneklem belirleme

konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır. Bu sebeple belediye belgeli restoranların bilgilerine ulaşma konusundaki sıkıntılarının giderilmesi konusunda yapılacak çalışmaların ilerideki araştırmaları kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Hatta son yıllarda neden turizm işletme belgeli restoranların sayısının azaldığı ile ilgili akademik çalışmaların yapılmasıyla sorunların tespit edilip özellikle turistik destinasyonlardaki işletmelerin tekrar Turizm Bakanlığı işletme belgesi almasının yolları aranmalıdır.

İleriki çalışmalarda farklı örneklem gruplarında ve farklı turizm işletmelerinde (otel, ulaşım araçları) durumun irdelenmesinin konuyu netleştirmek adına fayda sağlayacağı düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

Abernathy, W., Clark, K. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(1), 3-22.

Akatay, A., Aslan, Ş. (2008). Yeşil yönetim ve işletmeleri İso 14001 sertifikası almaya yönelten faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 313-339.

Akay, A., Sarıışık, M. (2015). Restoran yöneticilerinin menü planlaması ve analizi konusuna yaklaşımları üzerine bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(12), 211-230.

Akgün, A.E., Keskin, H., Günsel, A. (2009). *Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme*. Ankara: Eflatun Yayınevi.

Alegre, J., Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315-326.

Alpar, R. (2013). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Alpaslan-Danışman, S., Özen-Kutanış, R. (2010). Kavramsal ve metaforik açıdan yenilik. (İçinde Ömür Neczan Timurcanday Özmen, Pınar Süral Özer ve Engin Deniz ErişEd.,*Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik*) Ankara: Detay Yayıncılık.

Altay, H., İlban, M. O. (2007) Balıkesir organize sanayi bölgesi kobi yöneticilerinin “organizasyon” algıları üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi* (1), 111-126.

Altunışık, R.,Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Antonacopoulou, E. (2006). The Relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices. *Management Learning*, 37 (4), 455–473.

Apaydın, F. (2009). Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1), 1-22.

Aponte, S.P.D., Zapata, D.I.C. (2013). A model of organizational learning in practice. *Estudios Gerenciales*, 29, 439-444.

Aragon-Correa, A.,Garcia-Morales, V.J., Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning’s role on innovation and performance: lessons for spain. *Industrial Marketing Management*, 36, 349-359.

Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115-125.

Avcı , U., Avcı, M. (2004). Örgütlerde bilginin önemi ve bilgi yönetimi süreci, *Mevzuat Dergisi*, 7 (74).

Avcı, D., Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.

Avcı, N. (2008). *Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkinin analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Avcı, U. (2005) *İşletmelerde örgütsel öğrenme- örgütsel performans ilişkisi: konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme - örgütsel performans ilişkisine yönelik inceleme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Avermaete, T., Viaene, J. Morgan, E.J., Crawford, N. (2003). Determinants of innovation in small food firms. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 8 – 17.

Ayazlar, G. (2012). Otel işletmelerinde örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının hizmet inovasyon performansına etkisi: Kuşadası 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi: Aydın.

Aydın, A. (2001). *Gelişim ve öğrenme psikolojisi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Aykan, E., Sevim, B. (2013). Konaklama işletmelerinde çevre yönetimi uygulamaları ve algılanan kurumsal itibar üzerindeki etkisi: Kayseri ve Nevşehir otelleri üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 93-113.

Baglieri, D., Consoli, R. (2009). Collaborative innovation in tourism: Managing virtual communities. *TQM Journal*, 21(4), 353-364.

Baker, W.E., 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.

Banerjee, S. B. (2001). Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations From Industry And Strategic Implications For Organizations. *Journal of Management Studies*, 38(4), 489-513.

Banerjee, S. B. (2002). Corporate environmentalism: the construct and its measurement. *Journal of Business Research*, 55, 177-191.

Banerjee, S. B. Iyer, E. S. Kashyap, R. K. (2003). Corporate environmentalism: antecedents and influence of industry type. *Journal of Marketing*, 67(2), 106-122.

Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339.

Barras, R. (1986). Towards a theory of innovation in services, *Research Policy*, 15(4), 161–173.

Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Basım, H.N., Varoğlu, A.K., Şeşen, H. (2009). *Örgütlerde değişim ve öğrenme*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Baş, Y., Altunışık, R. (2013). Ürünler aranan bilgi türlerine göre sınıflandırılabilir mi? *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 23-72.

Bayraktaroglu, S., Kutanis, R. O. (2003). Transforming hotels into learning organisations: a new strategy for going global. *Tourism Management*, 24(2), 149-154.

Bayramoğlu, G. (2008). Kaynak tabanlı yönetim modelinin rekabetçi üstünlükler açısından incelenmesi ve tusaş, ford otosan, graham ve toprak seramik işletmelerinde niteliksel bir inceleme. *Ekonomik Yaklaşım*, 67, 59-78.

Besler, S. (2009). Kurumsal sürdürülebilirlik. İçinde *Yönetim yaklaşımlarıyla kurumsal sürdürülebilirlik* (1-19). Ed. Senem Besler. İstanbul: Beta Yayınevi.

Biçkes D.M. (2011). *Örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiler: inovasyonun aracılık etkisine yönelik büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi),Erciyes Üniversitesi: Kayseri.

Blackman, D., Ritchie, B. (2008). Tourism crisis management and organizational learning. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 23(2-4), 45-57.

Braham, B. (1995). Otel ve mutfak endüstrisinde bilgisayar sistemleri, Ajans-Türk Matbaacılık Sanayii A.Ş: Ankara.

Brown, J. S., Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213.

Burgelman, R., Maidique, M. (1996). *Strategic Management of Technology and Innovation*, Irwin, Chicago, IL.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.

Camisón, C., Monfort-Mir, V. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33(4), 776-789.

Canning, R. (2011). Older workers in the hospitality industry: valuing experience and informal learning. *International Journal of Lifelong Education*, 30(5), 667-679.

Cano, M., Drummond, S., Miller, C., Barclay, S. (2001). Learning from others: Benchmarking in diverse tourism enterprises. *Total Quality Management*, 12(7), 974-980.

Carvalho, J. B., Freitag, M. S. B., Camargo Filho, A., Borges, C. (2013). Entrepreneurial learning in sustainable entrepreneurship-the case of tourism sector in Brazilian Serrado. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(3), 568-582.

Castaneda, D. I. and Rios, M. F. (2007). From individual learning to organizational learning. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(4), 363 - 372.

Cengiz, E., Ayyıldız, H., Kırkbir, F. (2010). Yeni ürün geliştirme sürecinde aşama-eşiği yöntemiyle süreç performans değerlemesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 435-452.

Ceylan, H. H. (2013). Tüketici tipleri envanterinin Türk kültürüne uyarlanması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 41-58.

Chan, R. Y. (2010). Corporate environmentalism pursuit by foreign firms competing in China. *Journal Of World Business*, 45, 80-92.

Chan, R.Y.K., He, H., Chan, H.K., Wang, W.Y.C. (2012). Environmental orientation and corporate performance: The mediation mechanism of green supply chain management

and moderating effect of competitive intensity. *Industrial Marketing Management*, 41, 621-630.

Chang, C., Sam, A. G. (2015). Corporate environmentalism and environmental innovation. *Journal of Environmental Management*, 84-92.

Chen (2011). Innovation in hotel services: Culture and personality. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 64–72.

Chen, J.Q., Lee, T.E., Zhang, R., Zhang, Y.J. (2003). System requirements for organizational learning. *Communications of the ACM*, 46(12), 73-78.

Chen, S., Liu, C. K., Iao, L. L., Chen, H. H. (2015). The impact of learning effects of environmental management system on performance of renewable energy firms. *Environmental Progress & Sustainable Energy*, 34(4), 1106-1112.

Chen, Y. (2006). Marketing innovation. *Journal of Economics & Management Strategy*, 15(1), 101-123.

Cherrier, H., Russell, S. V., Fielding, K. (2012). Corporate environmentalism and top management identity negotiation. *Journal of Organizational Change Management*, 25(4), 518-534.

Chesbrough, H. W., Garman, A. R. (2009). How open innovation can help you cope in lean times. (cover story). *Harvard Business Review*, 87(12), 68-76.

Chesbrough, H.W. (2006). Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation (ÇindeWest, J., Vanhaverbeke, W., Chesbrough, H. W. *Open Innovation : Researching a New Paradigm*). Oxford: Oxford University Press

Chesbrough, Henry W. ve Appleyard, Melissa M. (2007). Open innovation and strategy. *California Management Review*, 50(1), 56-76.

Chou, C., Chen, K., Wang, Y. (2012). Green practices in the restaurant industry from an innovation adoption perspective: Evidence from Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 703-711.

Chou, C.J., Chen, K.S., Wang, Y.Y. (2012). Green practices in the restaurant industry from an innovation adoption perspective: Evidence from taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 703– 711.

Coombs, R., Miles, I., (2000). Innovation, measurement and services: the new problematic. In: Metcalfe, J.S., Miles, I. (Eds.), *Innovation Systems in the Service Economy Measurement and Case Study Analysis* (85–103). Boston: Kluwer Academic Publishers

Cooper, R. G. (2014). What's next? After stage-gate research. *Technology Management*, 57(1), 20-31.

Corsi, S., Di Minin, A., Piccaluga, A. (2014). Reverse innovation at Speres: a case study in China. *Research-Technology Management*, 57(4), 28-34.

Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.

Çallı, L. (2010). *E-memnuniyet kavramının değerlendirilmesi ve yeni bir model denemesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Çelik, V. (2015). Örgütsel öğrenme kapasitesi ve yeniliğin, finansal performansa etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(34), 193-212.

Çetin, Ö. (2012). *Turizm işletmelerinde yenilik stratejilerinin nitel ve nicel performansa etkileri: Safranbolu örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Düzce Üniversitesi, Düzce.

Çiftçi, M, Tozlu, E., Akçay, A. (2014). Drucker perspektifinde inovasyonun işletmelerin gelişimi üzerine etkisi: Girişimci işletme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(10), 76-85.

Çiğdem, H., Kurt, A. A. (2012). Yansıtıcı düşünme ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 475-493.

Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193-210.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.

Damanpour, F., Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392.

Damanpour, F., Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45-65.

Davenport, T.H., (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press., Boston.

Davis, S. M, Moe, K. (1997). Bringing innovation to life. *Journal of Consumer Marketing*, 14(4-5), 338- 362.

Delmas, M., Toffel, M. W. (2004). Stakeholders and environmental management practices: An institutional framework. *Business Strategy and the Environment*, 13, 209–222.

Demir, C. ve Çevirgen A. (2006). *Turizm ve çevre yönetimi sürdürülebilir gelişme yaklaşımı*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Dewar, R. D.,Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 32(11), 1422-1433.

Dikmen, Ç. (1999). Organizasyonel öğrenme ve öğrenen organizasyonlar, *Yönetim*, 10(34), 57-67.

Dinler-Sakaryalı, A. M. (2014). İnovasyon ve risk sermayesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 9(1), 183-210.

Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.

Doğan, H. Nebioğlu, O. Demirağ, M. (2015). A comparative study for green management practices in Rome and Alanya restaurants from managerial perspectives. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 3(2), 3-11.

Doğruyol, S. (2014). *İstanbul bölgesindeki restoran işletmelerinde yöneticilerin inovasyon anlayışı ve uygulama stratejileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Adnan Menderes Üniversitesi: Aydın.

Dönmez, D. (2008). Paydaş teorisi çerçevesinde otel işletmelerinin seyahat acentaları ile ilişkileri ve otel işletmelerinin performansı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 19(61), 91-112.

Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: A Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33(3), 551–562.

Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67-72.

Durna, U. T., Demirel, Y. T. (2008). Bilgi yönetiminde bilgiyi anlamak. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 129-156.

Dursun, Y. T., Kocagöz, E. T. (2010). Yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon: Karşılaştırmalı bir analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 1-18.

Earle, M.D. (1997). Innovation in the food industry. *Trends in Food Science & Technology*, 8, 166-175.

Eden, S. (1996). *Environmental issues and business: Implications of a changing agenda*. Chichester: Wiley.

Edwin A., E., Ramsey, K. M. (2010). Institutional Theory. Chapter 2 in *The Handbook of Politics: State and Civil Society in Global Perspective*, eds. Kevin T. Leicht and J. Craig Jenkins. New York: Springer.

Efil, İ. (2004). *İşletme yönetimi-yönetim düşüncesi fonksiyonları ve yeni yönetim teknikleri*-. İstanbul: Aktüel Yayıncılık.

Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon-kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*- Ankara: Nova Yayıncılık.

Elçi, Ş. (2012). İnovasyon rehberi: kârlılık ve rekabetin elkitabı, (İçinde *.Yenilik – Yenileşim - İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk*, Ed. Selçuk Karaata,) Ege Genç İşadamları Derneği.

Epstein, M. J., Roy, M.-J. (1997), Using ISO 14000 for improved organizational learning and environmental management. *Environmental Quality Management*, 7, 21–30.

Eraslan, İ. H., Bulu, M. Bakan, İ. (2008). Kümelenmeler ve inovasyona etkisi: Türk turizm sektöründe uygulamalar. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(3), 1-35.

Erdil, O. T., Kalkan, A. T., Alparslan, A. T. (2011). Örgütsel ekoloji kuramından stratejik yönetim anlayışına. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 17-31.

Eren, S.S., Gül, H., Toksöz, E. (2013). Küçük ve orta boy işletmelerde (kobi) örgütsel öğrenme ve yenilik performansı ilişkisinin genel performansa etkileri. *Journal of Yasar University*, 29(8), 4872 – 4895.

Eriş, E.D., Özer, P.S., Özmen, Ö.M.T. (2010). Yeni ekonomi düzeninde yenilik kavramı. (İçinde, *Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik* Ed. Ömür Nezcın Timurcanday Özmen, Pınar Süral Özer, Engin Deniz Eriş) Ankara: Detay Yayıncılık.

Ervin, D., Wu, J., Khanna, M., Jones, C., Wirkkala, T. (2013). Motivations and barriers to corporate environmental management. *Business Strategy & The Environment (John Wiley & Sons, Inc)*, 22(6), 390-409.

Ettlie, J. E., Bridges, W.P., O'keefe, R. D. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation, *Management Science*, 30(6), 682-695.

Ezzi, F., Jarboui, A. (2016) Does innovation strategy affect financial, social and environmental performance? *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 34 (Baskıda).

Feng, T., Zhao, G., Su, K. (2014). The fit between environmental management systems and organisational learning orientation. *International Journal of Production Research*, 52(10), 2901-2914

Fiol, C. M., Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.

Fornell, C. G., Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.

Fraj, E., Matute, J., Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30–42.

Frambach, R. T., Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55 (Marketing Theory in the Next Millennium), 163-176.

Freeman, C. (1982). *The economics of industrial innovation*. Second edition, Cambridge (Mass.): MIT Press.

Freeman, E.M. (2011). Restaurant industry sustainability: barriers and solutions to sustainable practice indicators. (Master of Science Thesis). Arizona State University.

Freeman, R. E. (1984.) *Strategic management, a stakeholder approach*. Pitman, Boston, 46.

Galer, G., Heijden, V.D.K. (1992). The learning organization: How planners create organizational learning, *Marketing Intelligence and Planning*, 10(6), 5-12.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.

Gill, A.M.J., Jimenez, B. J.J., Lorente, C. J.J. (2001). An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. *Omega*, 29, 457-471.

Gilli M., Mancinelli, S., Mazzantia, M. (2014). Innovation complementarity and environmental productivity effects: Reality or delusion? Evidence from the EU. *Ecological Economics*, 103, 56–67.

Goh, S., Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583.

Govindarajan, V., Trimble, C. (2012). *Reverse innovation: Create far from home, win everywhere*. Boston: Harvard Business Press.

Gök, C. (2010). *Turizm işletmelerinde inovasyon: Türk turizminde inovatif yaklaşımlar ve model önerisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Dumlupınar Üniversitesi: Kütahya.

Göral, R., Akgöz, E., Topuz, Ç. (2014). Turizm işletmelerinde yeşil iş modeli: İnovasyon yönetim aracı olarak yeşil inovasyon radarı. 14. Ulusal Turizm Kongresi: Kayseri, 39-54.

GRA (Green Restaurant Assosiation)www.dinegreen.weebly.com (17.09.2012).

Greenhalgh, C., Rogers, M. (2010). *Innovation, intellectual property, and economic growth*, Princeton University Press.

Guchait, P., Hamilton, K. (2013). The temporal priority of team learning behaviors vs. shared mental models in service management teams. *International Journal of Hospitality Management*, 33(1), 19-28.

Güleş, K. Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik – işletmeler için stratejik rekabet aracı*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Günday, G., Ulusoy, G., Kılıç, K., Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis*. Seventh Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Hall, M., Williams, A.M. (2008). *Tourism and innovation*. New York: Routledge.

Halme, M. (2002). Corporate environmental paradigms in shift: Learning during the course of action at UPM-KYMMENE. *Journal of Management Studies*, 39(8), 1087-1109.

Han, N. Kim, N., Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and organizational Performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.

Hart, S. L. (1997). Beyond greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75(1), 66-76.

Hjalager, A. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23, 465-474.

Hjalager, A. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.

Hjalager, A. M. (1997). Innovation patterns in sustainable tourism: An analytical typology. *Tourism Management*, 18(1), 35-41.

Hoffman, A.J., Ehrenfeld, J.R. (2008). Corporate environmentalism, sustainability and management studies. İçinde (Ed. N.J. Roome. *Sustainability Strategies for Industry: The Future of Corporate Practice*)

Hu, H.H., Parsa, H.G., Self, J. (2010). The dynamics of green restaurant patronage. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 344-362.

Hu, M. M., Horng, J., Sun, Y. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41-50.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 2(1), 88-115.

Hurley, R.F., Hult, G.M.H. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.

Husain, Z., Farooq, A. (2013). Instrument development to measure organisational change and balanced scorecard. *The Business & Management Review*, 3(2), 1-12.

Inkpen, A. C., Crossan, M. M. (1995). Believing is seeing: joint ventures and organization learning. *Journal of Management Studies*, 32, 595–618.

İslamoğlu, A. H. (2013). *Pazarlama yönetimi*. Beta Yayıncılık: İstanbul

Jeong, E., Jang, S. (2010). Effects of restaurant green practices: Which practices are important and effective? *Caesars Hospitality Research Summit: Emerging Issues and Trends in Hospitality and Tourism Research*, Paper 13

Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58 (Special Section: The Nonprofit Marketing Landscape), 715-72.

Jiménez-Jiménez D, Martínez-Costa M., Sanz-Valle R., (2014). Innovation, organizational learning orientation and reverse knowledge transfer in multinational companies. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(1), 47-55.

Johnson, M.R. (2010). *Environmental sustainability within the restaurant industry*, https://courses.cit.cornell.edu/crp384/2009reports/JohnsonM_Sustainable%20Restaurant%20Industry.pdf (05.11.2012).

Judge, W. Q., Douglas, T. J. (1998). Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment. *Journal of Management Studies*, 35(2), 241–262.

Kabasakal, L., Yalabık, N., Çakır, A., Çakır., G., Ergüven, A.T. Ergüven, M.H., Tekelioğlu, Y. ve Erke, E. (2015). *Bilinçli Mutfak*, TRAMEP, Beta Basın Yayıncılık.

Kang, K., Kang, J. (2014). Do external knowledge sourcing modes matter for service innovation? Empirical evidence from South Korean service firms. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 176-191.

Kanter, R. M. (2011). *İnovasyon-klasik tuzaklar, inovasyon öğretisi*, Harvard Business Review, İstanbul: Mess Yayınları

Karamehmet, B. (2012). Starbucks markası ve inovasyon uygulamaları, *Istanbul Journal of Social Sciences*, Winter: 2, 1-25.

Karavardar, G. (2011). Aile işletmelerinde kurumsallaşma yetki devri ve belirsizliğe tolerans. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 158-179.

Karpuzolu, E. (2003). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallama*, Hayat Yayınları, İstanbul.

Kasım, A. (2007). Corporate environmentalism in the hotel sector: evidence of drivers and evidence of drivers and barriers in Penang, Malaysia. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(6), 680-699.

Kasım, A., İsmail, A. (2012). Environmentally friendly practices among restaurants: Drivers and barriers to change. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(4), 551-570.

Kaynak, R., Maden, M. O. (2012). İnovasyonda sınırların genişlemesi: Açık inovasyon. *International Journal of Economic & Social Research*, 8(1), 31-47.

Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. Somerset, NJ, USA: John Wiley & Sons.

Kehoe, J. (1995). Basic item analysis for multiple-choice tests. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 4(10), 1-3.

Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396 – 417.

Khanna, M., Wilma Rose Q. Anton, W.R.Q. (2002). What is driving corporate environmentalism: Opportunity or threat. *Corporate Environmental Strategy*, 9(4), 409-417.

Kılıç, A., Eren, H., Gürsoy, A. (2014). Yenilikçilik faktörlerinin örgütlerin vizyon ve misyon ifadelerindeki varlığı; Fortune Türkiye ilk 100 firma örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/4, 36-68.

Kılıç, S. (2013). *İnovasyon ve inovasyon yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 1, 37.

Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.

Koç, O. (2010). Toplumsal sorunlarla mücadelede bir kaldıraç olarak sosyal inovasyon ve sosyal girişimcilik açısından önemi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2), 205-212.

Koç, U. (2009). Örgütsel öğrenme: tanımı, yakın terimler arasındaki kavramsal ayrımlar ve davranışsal yaklaşımlar. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1), 207-212.

Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta yayıncılık.

Kozak, M. (2015). *Bilimsel araştırma: Tasarım, yazım ve yazım teknikleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, M. A. (2014). Restoranlar ve kurumsallaşma <http://www.turizm gazetes i.com/article.aspx?id=72349>.

Köse, C. (2014). The impact of organizational learning on corporate environmentalism with the moderating effect of industry type. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Yeditepe Üniversitesi: İstanbul.

Kurt, M. (2010). Yenilik ve örgütsel Yapı Ed. İçinde *Seçme yazılarla örgütler ve yenilik* ed.Ömür Neczan Timurcanday Özmen, Pınar Süral Özer ve Engin Deniz Eriş) Ankara: Detay Yayıncılık.

Laszlo, K.C. (2001). *The evolution of business: learning, innovation and sustainability in the 21st century*. Paper presented at the 45th Annual Conference of The International Society for the Systems Sciences (ISSS), Asilomar, California

Levitt, B., March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 319-340.

Liao, S., Wu, C. (2010). Systemperspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert Systems with Applications*, (37), 1096–1103.

Lyon, T.P., Maxwell, J. (2013). *On the profitability of corporate environmentalism*. The Oxford Handbook of Managerial Economics Edited by Christopher R. Thomas and William Shughart. Oxford University Press, 2014.

Madsen, H., Ulhoi, J. P. (2001). Integrating environmental and stakeholder management. *Business Strategy and the Environment* 10, 77–88.

March, J. G., Olsen, J. P. (1975). The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3(2), 147-171.

Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. Palo Alto, Calif: Davies-Black Publishing.

Marsick, V. J., Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.

Martinelli, S. Taylor, M. (2000). *Kültürlerarası öğrenme*. Eğitim Kılavuzu 1, Avrupa Konseyi Yayınları, Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Çeviren: Alper Akyüz.

Martin-Rojas, R., Garcia-Morales, V. J., Mihi-Ramirez, A. (2014). knowledge-based organization in tourism industry. *Engineering Economics*, 25(1), 82-93.

Meyer, J., Rowan, B. (1997). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

Michaels, S., Goucher, N. P., McCarthy, D. (2006). Considering knowledge uptake within a cycle of transforming data, information, and knowledge. *Review Of Policy Research*, 23(1), 267-279.

Molina-Azorin, J.F., Claver-Cortes,E., Pereira-Moliner,J., Tari, J.J. (2009). Environmental practices an firm performans: An empirical analysis in the hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 17, 516-524.

Monica Hu, M., Horng, J., Christine Sun, Y. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30, 41-50.

Mulgan, G. (2006). *The process of social innovation*, Innovations, mitpress.mit.edu/innovations.

Naktiyok, A. (2007).Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-230.

Nall, J. N. (2002). Correlations between senior executives' perceptions of corporate environmental orientation and corporate strategyfocus, and corporate environmentalism

and corporate environmental practices. Doctor of Business Administration, Nova Southeastern University.

Nattrass, B., Altomare, M. (1999). *The natural step for business; wealth, ecology, and the evolutionary*. Corporation Gabriola Island, BC, New Society Publishers.

Nemeth, L. S. (1997). *Measuring organizational learning*. University of Western Ontario Master Thesis. <http://www.collectionscanada.ca/obj/s4/f2/dsk2/ftp04/mq21098.pdf>.

Nicolini, D., Mezner, M. (1995). The social constructions of organizational learning: Conceptual and practical issues in the field. *Human Relations*, 48 (7), 727 – 745.

Nielsen, B.B., Nielsen, S. (2009). Learning and innovation in international strategic alliances: An empirical test of the role of trust and tacitness. *Journal of Management Studies*, 46(6), p. 1031-1056.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

Okumuş, F. U., Avcı, U. T., Kılınc, İ. T. (2007). Öğrenen örgütlerin oluşturulmasında üst kademe yöneticilerin rolü. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(13), 31.

Onağ, A. O. , Tepeci, M., Başalp, A.A. (2014). Organizational learning capability and its impact on firm innovativeness. 10th International Strategic Management Conference, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 150, 708 – 717.

Orfila-Sintes, F., Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37, 380-394.

Oslo Kılavuzu (2005). *Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler*. Ankara: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi.

O'Sullivan, D., Dooley, L. (2009). *Applying Innovation*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Özdemir, B. (2006). Örgütsel öğrenme, çevre ve örgütsel performans ilişkisi: Otel yöneticilerinin algılamaları üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Akdeniz Üniversitesi: Antalya.

Özdevecioğlu, M. ve Biçkes D.M. (2012). Örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisi: büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39, 19-45.

Özgen, H. T., Kılıç, K. T., Karademir, B. T. (2004). Öğrenmenin kurumsallaşmasında toplam kalite yönetimi yaklaşımı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 175.

Özkara, B. (2000). Kurumsallaşma teorisinde örgütsel değişim sorunu, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2(1), 1-17.

Pedler, M., Boydell, T., Burgoyne, J. (1989). Towards the learning company, *Management Learning*, 20(1), 1-8.

Perramon, J., Alonso-Almeida, M., Llach, J., Bagur-Femenias, L. (2014). Green practices in restaurants: Impact on firm performance. *Operations Management Research*, 7(1-2), 2-12.

Pırnar, İ. (2015). *Yiyecek içecek işletmeleri yönetimi*. TRAMEP, Beta Basın Yayıncılık.

Popescu, D., Chivu, I, Ciocârlan-Chituca, A. Popescu, D.O., Georgel, C. (2011). The learning organization challenges within the SMEs tourism field of activity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1098–1106.

Popper, M., Lipshitz, R. (2000). Organizational learning: mechanisms, culture and feasibility. *Journal of Management Learning*, 31(2), 181-196.

Porter, M. E.(1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.

Preez, N.D., Louw, L. (2008). A framework for managing the innovation process, PICMET '08 - 2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology, 546-558.

Ramus, C. A., Montiel, I. (2005). When are corporate environmental policies a form of greenwashing? *Business & Society*, 44(4), 377-414.

Rebelo, T.M., Gomes, A.D. (2008). Organizational learning and the learning organization-Reviewing evolution for prospecting the future. *The Learning Organization*, 15(4), 294-308.

Reynolds, P. (2013). Hotel companies and corporate environmentalism. *Tourism & Management Studies*, 9(1), 7-12.

Rhee, J.Park, T. and Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation, *Technovation*, 30, 65–75.

Robertson, T. S. (1967). The process of innovation and the diffusion of innovation. *Journal of Marketing*, 31(1), 14.

Rodgers, S. (2007). Innovation in food service technology and its strategic role. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 899-912.

Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.

Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process, *International Marketing Review*, 11(1), 7-31.

Roxana, S, Anamaria, P, Corina, G. (2013). Effects of customer orientation, learning orientation and innovativeness on hotel performance - evidence from cluj county, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22 (1), 807-814.

Sadler-Smith, E., Spicer, D.P., Chaston, I. (2001). Learning orientations and growth in smaller firms, *Long Range Planning*, 34, 139-158.

Saldamlı, A. (2014). Otel işletmelerinde öğrenen örgüt yapısı ve verimlilik ilişkisi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(25), 191-220.

Sambrook, S., Stewart, J. (2000). Factors influencing learning in European learning oriented organisations: issues for management. *Journal of European Industrial Training*, 24,2/3/4,. 209 – 219.

Sarıkaya, M. (2011). Paydaş yaklaşımı bağlamında işletme-paydaş etkileşimi ve stratejik paydaş analizi. *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, Eylül / Ekim 2011, 42-58.

Schubert F., Kandampully, J., Solnet, D., Kralj, A. (2010). Exploring consumer perceptions of green restaurants in the US. *Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 286-300.

Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Schunk, D. H. (2011). *Eğitimsel bir bakışla öğrenme teorileri*. Ankara: Nobel.

Scott, B. B. (2011). Organizational learning: A literature review. Discussion Paper 2011/2, IRC Research Program.

Sekaran, U. (2003). *Research methods for business – A skill building approach*. Hermitage Publishing Services, John Wiley & Sons, USA.

Selznick, P. (1996). Institutionalism "old" and "new". *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.

Senemoğlu, N. (2002). *Gelişim öğrenme ve öğretim kuramdan uygulamaya*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Senge. P. (1990). *Beşinci Disiplin* (Çev. A.İldeniz, A.Doğukan ve B. Pala) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Seymen, O.A., Bolat, T. (2002). *Örgütsel öğrenme*. Bursa: Ezgi Kitabevi

Sharma, S., Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable. *Strategic Management Journal*, 19(8), 729-753.

Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *The Academy of Management Review*, 20(4), 936-960.

Shrivastava, P., Hart, S. (1995). Creating sustainable corporations. *Business Strategy and the Environment*, 4, 154-165.

Siebenhüner, B., Arnold, M. (2007). Organizational learning to manage sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 16, 339–353.

Simon, H. (1969). *Science of the Artificial*. Cambridge, MA: MIT Press.

Simon, H.A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.

Som, O., Diekmann, J., Solberg, E., Schricke, E., Schubert, T., Jung-Erceg, P., Stehnen, T., Daimer, S. (2012). Organisational and marketing innovation - promises and pitfalls? *Pro Inno Europe: Inno-Grips II Report*, Brussels: European Commission, DG Enterprise and Industry.

Sorescu, A. B., Chandy, R.K., Prabhu, J.C. (2003). Sources and financial consequences of radical innovation: Insights from Pharmaceuticals. *Journal of Marketing*, 67(4), 82-102 .

Sözüer, A. (2011). İşletmeleri çevreye duyarlı politikalar uygulamaya iten güçler. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 47-56.

Sünnetçioğlu, S., Yılmaz, B. S. (2015). İzmir'deki restoran yöneticilerinin sürdürülebilir restoran işletmeciliği üzerine yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 94-114.

Svagzdiene, B., Jasinskas, E., Fominiene, V. B., Mikalauskas, R. (2013). The situation of learning and prospects for improvement in a tourism organization, *Engineering Economics*, 24(1), 126-134.

Svensson, G., Wood, G., Callaghan, M. (2010). A corporate model of sustainable business practices: An ethical perspective. *Journal of World Business*, 45, 336-345.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*, Ekinoks Yayınları, Ankara,

Tannenbaum, S. I. (1997). Enhancing continuous learning: diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management*, 36(4), 437-452.

Tao, L., Probert, D., Phaal, R. (2010). Towards an integrated framework for managing the process of innovation. *R&D Management*, 40(1), 19-30.

Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve spss ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık

Terziovski, M., Guerrero, J. (2014). ISO 9000 quality system certification and its impact on product and process innovation performance. *International Journal of Production Economics*, 158, 197-207.

Thompson, V.A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10, 1-20.

Tibon, M.V.P. (2012). Restaurant sector's approach to sustainable tourism: Moving beyond compliance. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(4), 123-127.

Tidd, J. (2006). *Innovation Models, Discussion Paper 1, A Review of Innovation Models*, Imperial College London.

Tohidi, H., Seyedaliakbar, S., Mandegari, M. (2012). Organizational learning measurement and the effect on firm innovation. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(3), 219-245.

Topaloğlu, C., Kaya, U. (2008). Benchmarking (Kıyaslama): Turizm İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 23-50.

Türkay, O. (2007). *Pazara dayalı örgütsel öğrenme: konaklama işletmelerinde pazara dayalı örgütsel öğrenmeyi belirleyen değişkenler ve pazarlama performansına etkileri*. (Yayımlanmamış doktora tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi: İzmir.

Uğurlu, Ö.Y., Kızıldağ, D. (2014). Örgütsel öğrenmeye eleştirel bir bakış. *Business and Economics Journal*, 5(2), 95-107.

Ulukan, C. T. (2005). Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 29-42.

Utkun, E. , Atilgan, T. (2010). Marketing innovation in the apparel industry: Turkey. *Fibres And Textiles In Eastern Europe*, 83(6), 26-31.

Utterback, J. M. (1994). *Mastering the dynamics of innovation: how companies can seize opportunities in the face of technological change / James M. Utterback*. Boston, Mass. : Harvard Business School Press,

Utterback, J.M., Abernathy, W.J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega The International Journal of Management Science*, 3(6), 639-656.

Vakola, M., Rezgüi, Y. (2000). Organisational learning and innovation in the construction industry. *The Learning Organization*, 7(4), 174 – 184.

Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.

Vatan, A. (2010). *Turizm işletmelerinde inovasyon: İstanbul'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir

Vidal-Salazar, M., Cordon-Pozo, E., Ferron-Vilchez, V. (n.d). Human resource management and developing proactive environmental strategies: the influence of environmental training and organizational learning. *Human Resource Management*, 51(6), 905-934

Vila, N., Kuster, I. (2007). The importance of innovation in international textile firms. *European Journal of Marketing*, 41(1/2) , 17-36.

Walker, R. M. (2014). Internal and external antecedents of process innovation: A review and extension, *Public Management Review*, 16(1), 21-44,

Wang, C.L., Ahmed, P.K. (2002). *A review of the concept of organisational learning*. Working Paper Series, Wolverhampton Business School Management Research Centre.

Wang, F., Cheng, Z., Keung, C., Reisner, A. (2015). Impact of manager characteristics on corporate environmental behavior at heavy-polluting firms in Shaanxi, China. *Journal Of Cleaner Production*, 707-715.

Wang. R. (2012). Investigations of important and effective effects of green practise in restaurants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 94-98.

Weiermair, K. (2004). *Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism*, OECD Raporu, <http://www.oecd.org/cfe/tourism/34267947.pdf>

Weng, H.,Chen J., Chen, P. (2015). *Effects of green innovation on environmental and corporate performance: A stakeholderperspective*. *Sustainability*, 5, 4997- 5026.

West SG, Finch JF, Curran PJ. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: problems and remedies. In RH Hoyle (Ed.). *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications*. Newbery Park, CA: Sage; 56-75.

White, M., Braczyk, HJ., Ghobadian, A., Niebuhr, J. (1988). Small firms' innovation: Why regions differ? *Policy Studies Institute*, <http://www.psi.org.uk/publications/archivepdfs /Small%20firms/SF2.pdf>

Yağcı, Ö. (2008). Turizm işletmelerinde yenilik yönetimi. (İçinde Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri Ed. Fevzi Okumuş ve Umut Avcı, ss. 402-424) Detay Yayıncılık, Ankara.

Yang, B. (2003). Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 152-162.

Yavuz, G., Doğan, N. (2015). Boyut sayısı belirlemede velicer'in map testi ve horn'un paralel analizinin kullanılması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)* 30(3), 176-188 .

Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen organizasyonlar*, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Yıldız, H. (2011). *Kamu ve özel ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algıları: Balıkesir ili örneği*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Yılmaz, M. (2009). Enformasyon ve bilgi kavramları bağlamında enformasyon yönetimi ve bilgi yönetimi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 49 (1), 95-118.

Yılmaz, Ö. D. (2014). Tüketici şikayetlerinin örgütsel öğrenme aracı olarak değerlendirilmesi: Konaklama işletmeleri ve tur operatörlerine yönelik şikayetler üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 131-148.

Yiğit, S. (2014) İnovasyonun çevreci yüzü ve Türkiye. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(1), 251-265.

Yücel, R., Gökdeniz, İ., Erbaş, A. (2006). İşletmelerde karar verme sürecinde populasyon ekolojisi yaklaşımından yararlanılması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(9), 211- 219.

Zaltman, F.E., Duncan, R.B. and Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*, John Wiley&Sons, NewYork,NY.

Žalys, L., Janulienė, I., Zalienė, I. (2005). Transformation of traditional tourism organization into a learning organization: Knowledge-based economy. *Management of Creation & Development*, 385-395.

Zedtwitz, M., Corsi, S., Søberg, P., Frega, R. (2015). A typology of reverse innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 12-28.

Zencir, E. (2013). *Birinci sınıf restoranlarda kurumsallaşma durumunun değerlendirilmesi: Türkiye örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

İnternet Kaynakları

http://www.abcdanismanlik.com/resim/makale/Arif_Gkhan_Rakc_Yeni_novasyon_Trleri.pdf

<https://www.oecd.org/cfe/smes/33705673.pdf>

<http://www.turizmdebusabah.com/haberler/bu-otelde-her-sey-haric-sistemi-uygulaniyor->

47267.html

http://www.turkiyeturizm.com/news_print.php?id=44457

<http://www.turkvergi.org/kaynak/55-haber/1767-lokantalar-y%C3%BCksekdv%E2%80%99den-ka%C3%A7mak-i%C3%A7in-bakanl%C4%B1k-belgesini-iptal-ediyor>



EK-1

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Doktora tezi kapsamında yürütülen araştırma tamamen bilimsel nitelikte olup verilen cevaplar başkalarıyla paylaşılmayacaktır. Aşağıdaki anket soruları İstanbul'daki restoran yöneticilerine yöneltilmekte olup soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Anketteki sorular restoran işletmelerinin öğrenme, inovasyon ve kurumsal çevrecilik faaliyetlerini belirlemeye yöneliktir. Bizim için önemli olan sizlerin görüşleridir bu yüzden bütün soruları cevaplandırmanızı rica ederiz. Anket 10 dk. gibi kısa bir zamanda tamamlanmaktadır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Mustafa KOYUNCU

Arş. Gör. Serdar Sünnetçioğlu

Lütfen işletmenizi dikkate alarak aşağıdaki her bir ifadeye katılım düzeyinizi kutucuklara (X) ile işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne atılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşletmemizin rekabet avantajı sağlamasında öğrenme temel faktör olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
2. İşletmemizin gelişiminde öğrenme kilit faktör olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
3. İşletmemizde çalışanların eğitimi için yapılan harcamalar gider olarak değil yatırım olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
4. İşletmemizde öğrenme, firmamızın devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
5. İşletmemizde çalışanlarca paylaşılan ortak bir amaç birliği bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
6. İşletmemizin vizyon ve değerleri tüm çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	1	2	3	4	5
7. Tüm çalışanlar işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermektedir.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlarımız kendilerini işletmenin geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedirler.	1	2	3	4	5
9. Müşteri beklentileri ile ilgili öngörülerimizi karar ve eylemlerimize yansıtırız.	1	2	3	4	5
10. İşletme olarak karar ve eylemlerimizi sürekli sorgularız.	1	2	3	4	5
11. İşletmemiz çalışanları, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.	1	2	3	4	5
12. İşletme olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.	1	2	3	4	5
13. İşletmemizin yöneticileri ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır.	1	2	3	4	5
14. İşletme olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
15. İşletmemiz, işletme faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşmamızı sağlayan özel sistemlere sahiptir.	1	2	3	4	5
16. İşletmemizde üst yönetim olarak bilgi paylaşımının önemini sürekli olarak vurgularız.	1	2	3	4	5
17. Deneyimlerimizi paylaşmak için çok az çaba harcarız.	1	2	3	4	5
18. İşletmemizde her çalışanın çevrenin korunmasının önemini kavraması	1	2	3	4	5

için çaba gösteririz.					
19. İşletmemizin çevre farkındalığını her alanda teşvik etmek üzere açık bir politikası bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
20. Çevrenin korunması işletmemizde yüksek öncelikli bir konudur.	1	2	3	4	5
21. Çevrenin korunması işletmemizin temel değerleri arasındadır.	1	2	3	4	5
22. İşletmemizin finansal yönden iyi olması doğal çevrenin durumuna bağlı değildir.	1	2	3	4	5
23. İşletmemizin doğal çevreyi koruma sorumluluğu bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
24. Çevrenin korunması işletmemizin varlığını sürdürebilmesi için büyük önem taşımaktadır.	1	2	3	4	5
25. İşletmemizin müşterilerine, hissedarlarına ve çalışanlarına olan sorumluluğu çevrenin korunmasına olan sorumluluğundan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
26. İşletmemizde çevrenin korunmasıyla ilgili konular stratejik planlama sürecinin bir parçası haline getirilmiştir.	1	2	3	4	5
27. İşletmemizde “kalite” kavramı çevre üzerindeki olumsuz etkileri azaltmayı da içermektedir.	1	2	3	4	5
28. İşletmemizde çevreye ilişkin hedeflerimizi diğer kurumsal hedeflerimizle birleştiririz.	1	2	3	4	5
29. İşletmemiz çevreye olan olumsuz etkileri en aza indirecek şekilde ürünler ve süreçler geliştirmeyi amaç edinmiştir.	1	2	3	4	5
30. Yeni ürünler geliştirirken daima çevreyi göz önünde bulundururuz.	1	2	3	4	5
31. Reklamlarımızda ürün ve hizmetlerimizin çevresel boyutlarını vurgularız.	1	2	3	4	5
32. Ürün ve hizmetlerimizle ilgili ilgili pazarlama stratejilerimiz çevresel sorunlar dikkate alınarak şekillendirilir.	1	2	3	4	5
33. İşletmemizde Ürün-Pazar ilişkisi kararları daima çevresel sorunlar göz önüne alınarak oluşturulur.	1	2	3	4	5

Lütfen işletmenizi dikkate alarak her bir ifadeye katılım düzeyinizi kutucuklara (X) ile işaretleyiniz	Çok kötü	Kötü	Ne iyi ne kötü	İyi	Çok iyi
34. Ürünlerimizin rakip ürünlere nazaran üstünlüğü	1	2	3	4	5
35. Ürünlerimizin tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeyi	1	2	3	4	5
36. Ürünlerimizin fiyatları ve sağladıkları faydalar arasındaki tutarlılık düzeyi	1	2	3	4	5
37. Ürünlerimizin müşteriler tarafından algılanan teknolojik gelişmişlik düzeyi	1	2	3	4	5
38. Ürünlerimizin algılanan özgünlük ve yenilik derecesi	1	2	3	4	5
39. Yeni bir ürünü başarılı bir şekilde oluşturmada, firmamızın pazar yetenekleriyle bu yetenekleri ortaya çıkaran faktörler arasındaki uyum düzeyi	1	2	3	4	5
40. Yeni bir ürünü başarılı bir şekilde oluşturmada, firmamızın teknolojik yetenekleri ve bu yetenekleri ortaya çıkaran faktörler arasındaki uyum düzeyi	1	2	3	4	5
41. Firmamızın bir ürünü pazara sunmadaki zamanlaması	1	2	3	4	5
42. Firmamızda çalışanların yeni ürün geliştirmeye olan bağlılığı	1	2	3	4	5
43. Firmamızda yeni ürün geliştirmek için resmi prosedürleri kullanım düzeyi	1	2	3	4	5
44. Firmamızın üretim öncesi faaliyetleri (fikir geliştirme, pazar araştırması, finansal analiz vb.) gerçekleştirmedeki yeterlilik düzeyi/yeteneği	1	2	3	4	5
45. Firmamızın pazarlama eylemlerini gerçekleştirme ve başarmadaki yeterlilik düzeyi/yeteneği	1	2	3	4	5
46. Firmamızın yeni ürünler geliştirmek için yeni teknolojilerden yararlanmadaki yeterliliği/yeteneği	1	2	3	4	5

47. Firmamızın ürünleri piyasaya sunmadaki yeterliliği/yeteneği	1	2	3	4	5
48. Yeni bir fikrin ürüne dönüştürülmesi ve pazara sunumu arasında geçen zaman diliminin rakiplere nazaran etkinliği	1	2	3	4	5
49. Firmamızın içsel çevreye, rekabetçi çevreye ve pazar çevresine uyum düzeyi	1	2	3	4	5
50. Firmamızda yeni ürün geliştirme sürecinde müşteri beklentilerinin dikkate alınma düzeyi	1	2	3	4	5
51. Firmamızda yeni ürün geliştirme sürecine bütün çalışanların katılım düzeyi	1	2	3	4	5
52. Yeni ürün geliştirme sürecinde çalışanlar arası iletişim düzeyi	1	2	3	4	5
53. Yeni ürün geliştirme sürecinin üst yönetim tarafından desteklenme düzeyi	1	2	3	4	5
54. Yeni ürün girişlerine karşı firmamızın rekabet edebilme olasılığı/düzeyi	1	2	3	4	5
55. Yeni ürün girişlerine karşı firmamızın oluşturduğu rekabetçi tepkinin etkinliği	1	2	3	4	5
56. Firmamızın müşteri beklentilerindeki değişimi öngörebilme yeteneği	1	2	3	4	5

- Cinsiyetiniz** () Kadın () Erkek
- Yaşınız** () 18-30 () 31- 50 () 51 ve üstü
- Eğitim düzeyiniz** () İlköğretim () Lise () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü
- Sektör tecrübesi** () 1-5 yıl () 6- 10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri
- Konumunuz** () İşletme sahibi () İşletme Müdürü () Diğer (Belirtiniz.....)
- Belge türü** () Belediye Belgeli () Turizm Bakanlığı Belgeli → () 1.Sınıf () 2.Sınıf () Özel
- Çalışan kişi sayısı** () 1-20 kişi () 21-40 kişi () 41 ve üzeri kişi
- Kapasite** () 40 kişi ve altı () 41-80 kişi () 81-120 kişi () 121 ve üzeri
- İşletme Türü** () Uluslararası zincir () Ulusal zincir () Bağımsız