

**İŞLETMELERDE ÖZÜMSEME KAPASİTESİ İLE İŞLETME PERFORMANSI  
İLİŞKİSİ: ESO'DA BİR ARAŞTIRMA**

**ASLI YILMAZ**

**(Doktora Tezi)**

**Eskişehir, 2013**

**İŞLETMELERDE ÖZÜMSEME KAPASİTESİ İLE İŞLETME PERFORMANSI  
İLİŞKİSİ: ESO'DA BİR ARAŞTIRMA**

**Aslı YILMAZ**

**DOKTORA TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç.Dr. A. Barış BARAZ**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Aralık, 2013**

Bu Tez Çalışması BAP Komisyonunca kabul edilen 1202E025 nolu proje kapsamında desteklenmiştir.



## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Aslı YILMAZ'ın "İşletmelerde Özümseme Kapasitesi İle İşletme Performansı İlişkisi: ESO Araştırması" başlıklı tezi 27 Aralık 2013 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Barış BARAZ  
Üye : Prof.Dr.Şadi Can SARUHAN  
Üye : Prof.Dr.Tamer KOÇEL  
Üye : Doç.Dr.H.Zümrüt TONUS  
Üye : Doç.Dr.Nuray TOKGÖZ

Prof.Dr.B.Zafet ERDOĞAN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## Öz

# İŞLETMELERDE ÖZÜMSEME KAPASİTESİ İLE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ: ESO'DA BİR ARAŞTIRMA

**Aslı YILMAZ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2013**

**Danışman: Doç.Dr. A. Barış BARAZ**

Bilgi, günümüz yoğun rekabet ortamında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için vazgeçilmez bir faktör haline gelmiştir. Bu yüzden, bilginin işletmeler tarafından edinilmesi, benimsenmesi ve dönüştürülerek kullanılması sürecinin, yani özümseme kapasitesinin, etkin bir şekilde geliştirilmesi büyük önem kazanmıştır. Bu çalışma, işletmelerin özümseme kapasitesinin, işletme performansı ile olan ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Eskişehir Sanayi Odası'na (ESO) kayıtlı Otomotiv, Metal Eşya İmalat, Gıda ve Tekstil sektörlerinden toplam 598 adet kullanılabilir soru formu elde edilmiştir. Özümseme kapasitesi ve işletme performansına ilişkin literatürde ileri sürülen ilişkileri test etmek için Yapısal Eşitlik Analizi (YEM) kullanılmıştır. Bulgular, özümseme kapasitesinin kendi alt boyutları arasındaki ilişkiye ilişkin literatürü doğrulamıştır. Özümseme kapasitesi en çok işletme performansının finansal boyutunu etkilerken, bu etkiyi ticari ve operasyonel performans boyutları izlemiştir. Özümseme kapasitesi düzeyleri işletmelerin ve yöneticilerin demografik profillerine, faaliyet gösterdikleri sektöre ve büyüklüklerine göre farklılıklar göstermektedir. Araştırma sonuçları doğrultusunda işletmelerin özümseme kapasitelerini arttırmalarına yönelik öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Özümseme Kapasitesi, İşletme Performansı, Eskişehir Sanayi Odası, Örgütsel Öğrenme, Durumsallık Yaklaşımı, Yapısal Eşitlik Modeli

## Abstract

### **ABSORPTIVE CAPACITY and FIRM PERFORMANCE: A RESEARCH in ESO**

**Aslı YILMAZ**

**Department of Business Administration**

**Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, December 2013**

**Adviser: Assoc. Prof. Dr. A. Barış BARAZ**

Knowledge has become an indispensable factor for business survival in today's world characterized by intense competition. Therefore, development of a firm's absorptive capacity, which can be stated as its ability to acquire, assimilate, transform and exploit knowledge has become of paramount importance. This study aims to determine the relationship between a firm's absorptive capacity and its performance. The study employs questionnaire technique for data collection. The sample consists of 598 useable questionnaires obtained from firms in automotive, metal manufactured goods, food and textile industries, registered with Eskişehir Chamber of Industry (ESO). Structural equation modelling (SEM) was employed to test the relationship between absorptive capacity and firm performance as put forth by the extant literature. Findings parallel the literature in regards to the relationship between the dimensions of absorptive capacity. The strongest effect was found between absorptive capacity and financial performance, followed by commercial and operational performance. Level of absorptive capacity was observed to vary by demographic profiles of managers and firm's industry and firm size. Suggestions for increasing absorptive capacity of firms, based on research findings, are also provided.

**Keywords:** Absorptive Capacity, Firm Performance, Eskişehir Chamber of Industry, Organizational Learning, Contingency Approach, Structural Equation Modelling (SEM)

10.10/2014

### **Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi**

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığımı ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Aslı YILMAZ

## Önsöz

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında;

Tezin tüm yazım sürecinde ve öncesinde bir tez öğrencisinden çok öncelikle bir birey olarak değer veren, tüm iyi niyeti ve yardımseverliğiyle bana sabırla yol gösteren ve beni her adımda cesaretlendiren değerli danışmanım ve hocam Sayın Doç. Dr. A. Barış Baraz'a,

Doktora programı boyunca ve öncesinde tüm çalışmalarımda bilgi, deneyim ve samimiyetini esirgemeyen, her zaman yanımda olan değerli hocam Sayın Doç. Dr. H. Zümrüt Tonus'a,

Savunma jürime katılan ve engin bilgi ve deneyimleriyle çalışmanın daha da güçlenmesini sağlayan değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Tamer Koçel, Sayın Prof. Dr. Şadi Can Saruhan ve Sayın Doç. Dr. Nuray Tokgöz'e,

Tez hazırlama sürecinin başında konu ararken yardımlarını esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. A. Emre Demirci'ye, çalışmanın araştırma kısmının yapılmasında, en çok yardıma ihtiyaç duyduğumda günlerce benimle beraber çalışan ve tüm desteğiyle yanımda olan Sayın Salih Sarıoğlu ve Sayın Fatma Sarıoğlu'na, analizlerin yapılmasında büyük desteğini gördüğüm Sayın Yrd. Doç. Dr. Deniz Karagöz, Sayın Arş. Grv. Dr. Ayşegül Çevirgen ve Sayın Sanem Balkan'a, yardımlarıyla bana hep destek olan Sayın Yard. Doç. Dr. İ. Oya Coşkun'a,

Bu süreçte ve meslek hayatım boyunca yanımda olan ve bu yola beraber çıktığım oda arkadaşım Sayın Arş. Grv. Dr. Feyza Kaya'ya, her derdime ortak olan ve her zaman bana moral veren arkadaşım Sayın Arş. Grv. Duygu Türk'e, neşesiyle hayatıma neşe katan Sayın Arş. Grv. Sevilay Küçüksakarya'ya,

Hayatım ve tez çalışmam boyunca attığım her adımda dimdik arkamda duran, benim için hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan canım Aileme,

Bu tezin bitmesini benden çok isteyen, her adımda tüm gücü ve yol göstericiliğiyle yanımda olan, bu süreçte her zaman benden daha güçlü ve cesaretli olan, asla beni yalnız bırakmayan yol arkadaşım, değerli eşim Hakan Yılmaz'a ve doğmak için tezin bitmesini sabırla bekleyen kızıma

Sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunuyorum.

Aslı YILMAZ

## İçindekiler

### Sayfa

Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Öz.....	iii
Abstract.....	iv
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi.....	v
Önsöz.....	vi
Özgeçmiş.....	viii
Tablolar Listesi .....	xi
Şekiller Listesi .....	xiii
1. Giriş.....	1
1.1. Problem.....	7
1.2. Amaç .....	8
1.3. Önem.....	9
1.4. Varsayımlar.....	11
1.5. Sınırlılıklar .....	11
1.6. Tanımlar .....	12
2. Literatür.....	14
2.1. Durumsallık Yaklaşımı .....	15
2.2. Örgütsel Öğrenme .....	33
2.3. Özümseme Kapasitesi.....	51
2.4. Algılanan İşletme Performansı.....	126
3. Yöntem .....	145
3.1. Araştırma Modeli .....	146
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	148
3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi .....	155
3.3.1. Değişkenlerin belirlenmesi.....	156
3.3.2. Derinlemesine görüşme .....	159
3.3.3. Pilot uygulama ve veri toplama aracına son şeklinin verilmesi....	163
3.4. Verilerin Toplanması .....	167

3.5. Veri Analiz Yöntemi.....	169
4. Verilerin Analizi.....	173
4.1. Güvenirlik Analizi .....	173
4.2. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) .....	175
4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) .....	178
4.4. Yapısal Modellerin Test Edilmesi .....	195
4.5. Özümseme Kapasitesi Düzeyleri ve İşletme Profili.....	202
4.6. Özümseme Kapasitesi Düzeyleri ve Yönetici Profili .....	207
5. Bulgular ve Yorum.....	210
5.1. İşletme Profiline İlişkin Bulgular .....	210
5.2. Katılımcı Profiline İlişkin Bulgular .....	215
5.3. Özümseme Kapasitesinin İşletme Performansına Etkisi .....	227
5.4. Özümseme Kapasitesini Etkileyen Faktörler.....	236
Sonuç ve Öneriler.....	255
Ekler .....	267
Kaynakça .....	291

## Tablolar Listesi

### Sayfa

Tablo 1. Durumsallık Yaklaşımındaki Başlıca Araştırmalar ve Temel Bulguları ....	17
Tablo 2. Mekanik ve Organik Örgütler .....	26
Tablo 3. Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Öğrenme Türleri .....	40
Tablo 4. Özümseme Kapasitesinin Kavramsallaştırılmasına İlişkin Çalışmalar .....	61
Tablo 5. Özümseme Kapasitesi Literatüründe Çevre-Strateji Konulu Çalışmalar ..	76
Tablo 6. Özümseme Kapasitesi ve Örgütsel Öğrenme Konulu Çalışmalar .....	84
Tablo 7. Özümseme Kapasitesi ve Kültür Konulu Çalışmalar .....	89
Tablo 8. Özümseme Kapasitesi ve Ar-Ge Faaliyetlerine İlişkin Çalışmalar .....	94
Tablo 9. Özümseme Kapasitesi ve Teknoloji Konulu Çalışmalar .....	99
Tablo 10. Özümseme Kapasitesi ve İnovasyon Konulu Çalışmalar .....	106
Tablo 11. Özümseme Kapasitesi ve Ortaklıklara İlişkin Çalışmalar .....	111
Tablo 12. Özümseme Kapasitesi ve İşletme Büyüklüklerine İlişkin Çalışmalar ....	116
Tablo 13. Özümseme Kapasitesi ve Sektörlere İlişkin Çalışmalar .....	120
Tablo 14. Özümseme Kapasitesi Vekilleri Kullanılarak Yapılan Çalışmalar .....	124
Tablo 15. Performans Ölçüm Değişkenleri .....	133
Tablo 16. Özümseme Kapasitesi ve İşletme Performansları İle İlgili Çalışmalar ...	140
Tablo 17. Sektörlere Göre İşletme Sayıları .....	153
Tablo 18. Pilot Uygulama İçin Toplanan Soru Formalarının Sektörlere Dağılımı ..	164
Tablo 19. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları .....	177
Tablo 20. Ölçme Modelini Oluşturan Örtük ve Gözlenen Değişkenler .....	181
Tablo 21. Uyum İyiliğinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Ölçütler .....	184
Tablo 22. Ölçüm Modeli İçin Üçüncü Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	194
Tablo 23. Üçüncü DFA Sonrası Korelasyon Matrisi .....	195
Tablo 24. Modele Yönelik Değerler ve Hipotez Testi Sonuçları .....	201
Tablo 25. Sektörlere Göre İşletmelerin Yaşı .....	211
Tablo 26. İşletmelerin Bilgi Transfer Etmek Amacıyla Kurduğu Ortaklıklar .....	212
Tablo 27. Sektörlere Göre İşletmelerin Üretim Modelleri .....	213
Tablo 28. Sektörlere Göre İşletmelerin Katıldığı Fuar Sayısı .....	214
Tablo 29. Sektörlere Göre İşletmelerin Bir Yıl İçinde Ürettiği Patent Sayıları .....	215

<b>Tablo 30. Sektörlere Göre Katılımcıların Yaşı .....</b>	<b>217</b>
<b>Tablo 31. Sektörlere Göre Katılımcıların Eğitim Düzeyi .....</b>	<b>218</b>
<b>Tablo 32. Sektörlere Göre Katılımcıların Mezun Olduğu Bölüm.....</b>	<b>220</b>
<b>Tablo 33. Sektörlere Göre Katılımcıların İşletmedeki Görevi .....</b>	<b>222</b>
<b>Tablo 34. Sektörlere Göre Katılımcıların İşletmede Bağlı Bulunduğu Bölüm .....</b>	<b>223</b>
<b>Tablo 35. Sektörlere Göre Katılımcıların Deneyimi.....</b>	<b>225</b>
<b>Tablo 36. Modeldeki İfadelere Ortalamaların ve Standart Sapma Değerleri .....</b>	<b>226</b>
<b>Tablo 37. Sektörlerin Özümseme Kapasitesi Düzeyleri .....</b>	<b>238</b>

## Şekiller Listesi

### Sayfa

Şekil 1. Woodward Araştırmaları Teknoloji Türü ve Organizasyon Yapısı İlişkisi...	21
Şekil 2. Araştırma Süreci .....	146
Şekil 3. Araştırmanın Değişkenleri .....	148
Şekil 4. Örneklem Belirleme Süreci .....	150
Şekil 5. Yapısal Eşitlik Modelinin Aşamaları.....	180
Şekil 6. Üçüncü DFA Sonrası Ölçüm Modeli .....	193
Şekil 7. Yapısal Modelin Tanımlanması ve Hipotezler .....	196
Şekil 8. Yapısal Model Analiz Sonrası .....	200

## 1. Giriş

Taylor ile bilimsel yönetim, Fayol ile yönetim süreci ve Weber ile de bürokrasi yaklaşımının temelini atıldığı klasik yönetim her durumda geçerli tek ve en iyi yönetim ilkelerinin uygulanması anlayışını savunmaktadır. Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımında işçilerin etkinliğinin ve verimliliğinin nasıl artırılacağı üzerinde durulmaktadır. Fayol'un yönetim süreci yaklaşımında, işletmedeki faaliyetleri ile (işletmenin fonksiyonları) ve yönetsel faaliyetlerin sınıflandırılması (yönetim fonksiyonları) yapılarak yönetimin ilkeleri sıralanmaktadır. Weber'in bürokrasi yaklaşımında ise; otorite türleri, örgüt türleri ve bürokratik örgüt yapısının özellikleri incelenmektedir. Bu üç yaklaşımın temelinde kurumsal performansın nasıl daha fazla yükseltilebileceği sorusuna cevap arayışı bulunmaktadır (Saruhan, 2013: 37).

Bu gelişmelerden sonra klasik yönetim, yönetimi yalanlamayan fakat eksik yönlerini tamamlayan neo-klasik yaklaşım gündeme gelmiştir. Klasik yönetimin insan faktörünü göz ardı eden yaklaşımının aksine, neo-klasik yaklaşım çalışan bireyi öne çıkaran bir görüşün savunucusu olmuştur. Neo-klasik yaklaşım, klasik yaklaşımın önemle üzerinde durduğu örgüt yapısı yerine çalışanların davranışlarını araştırmış ve bu doğrultuda bir takım yeni önermeler yapmıştır. Bu yaklaşımın en önemli noktası insan unsurunu ön plana çıkarmasıdır. Neo-klasik yaklaşım şemsiyesi altında yapılan araştırmalar, özellikle Elton Mayo ve Hawthorne araştırmaları klasik yönetimin eksik yönlerini gözler önüne serer ve neo-klasik yönetimi destekler niteliktedir.

Neo-klasik yönetimde yapılan çalışmaların ardından II. Dünya Savaşı ile birlikte örgütlere yeni bakış açıları hâkim olmaya başlamıştır. Modern örgüt teorileri, klasik ve neo-klasik yaklaşımdan farklı olarak, örgütü çevresindeki değişimlere uyum sağlaması gereken bir bütün olarak ele almıştır. Modern yönetim, örgütün dış çevresiyle etkileşim içinde olduğunu, başka bir deyişle birbirlerini etkiledikleri ve birbirlerinden etkilendikleri görüşünü savunur. Bu bakış açısıyla modern yönetim düşüncesi örgütleri, dinamik bir etkileşim süreci içinde değerlendirmektedir (Yıldız, 2013: 81). Modern örgüt teorileri adı altında iki yaklaşımdan bahsedilebilir. Bunlardan ilki sistem yaklaşımıdır. Sistem yaklaşımı belirli olayların, durumların ve gelişmelerin

incelenmesinde kullanılan metodik bir yaklaşımdır. Sistem yaklaşımının amacı, yönetim olaylarının ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak; kısaca, yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir. Böyle bir yaklaşım tarzı, yönetim faaliyetinin temelini oluşturan koordinasyon için gerekli olan ve belirli yönetim olayları ile ilgili içsel ve dışsal faktörleri gösteren bir çerçeve sağlar (Koçel, 2010: 248). Sistemler çeşitli parçalardan ve alt sistemlerden oluşurlar, açık sistem veya kapalı sistem şeklinde görülebilirler. Bu yaklaşımın temel amacı yönetim olaylarının ve birimlerinin birbirleri üzerindeki etkilerini incelemektir. Örgütler açık sistem olarak ele alındığında sistemlerin çevresel faktörlerle olan ilişkileri önem kazanır. Başka bir deyişle örgütün hangi çevresel faktörlerle ilişkili olduğu, bu ilişkinin etkilerinin olumlu olması için nasıl bir yol izlenmesi gerektiği, çevresel faktörlerin özelliklerine göre örgütün iç değişkenlerinin (formel yapı, yönetim tarzı, haber akışı gibi) nasıl olması gerektiği gibi konular önem kazanmaktadır. Modern örgüt teorileri adı altında ele alınan bir diğer yaklaşım ise durumsallık yaklaşımıdır.

Özellikle ekonomik açıdan gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan sosyal, ekonomik ve kültürel değişimler, yöneticilerin karşılaştıkları sorunların çözümünde, sadece klasik ve neo-klasik bakış açılarından farklı başka bakış açlarına ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur. Bu ihtiyaçlar ve toplumdaki değişimler, 1960'lı yıllarda işletme yönetimi ile ilgili konulara farklı açılardan bakılması ile sonuçlanmıştır. Bunlardan biri de yönetim ile ilgili konuların içinde bulunduğu ortam (çevre, durum) koşullarına bağlı olduğu fikrini esas alan durumsallık yaklaşımıdır (Koçel, 2010: 272).

Durumsallık yaklaşımı önceki yaklaşımlara sırtını dönmez, bunun yerine bu yaklaşımlardan belli durumlar altında işletmeye uygulanacak bir 'karışım' belirler (Cole, 1993: 78). Durumsallık yaklaşımı örgüt yapısını, içsel ve dışsal koşullar arasındaki ilişkilere göre şekillenen bir yapı olarak görür. Başka bir ifade ile örgüt yapılarının etkinliği, belirli ilkelerin uygulanmasından değil, bu belirli ilkelerde içsel ve dışsal koşullar arasında uygun bir birleşim sağlamaktan kaynaklanır (Koçel, 2010: 273).

Durumsallık yaklaşımı, farklı çevre koşullarının farklı örgütsel özellikler gerektirdiğini ve örgütün verimliliğinin yapısal ve çevresel değişkenler arasındaki uyum derecesine bağlı olduğunu savunmaktadır. (Lawrence ve Lorsch, 1967b). Bu nedenle durumsallık yaklaşımında yöneticiler öncelikle çevreyi değerlendirmektedirler. Daha sonra çevreye en uygun olabilecek yönetim sistemi seçilmektedir (Pennings, 1992b). Bu durum çevre ile yönetimin birbirine bağımlılığını vurgulamaktadır. Durumsallık yaklaşımı ile birlikte örgütlerin çevreye olan bakış açıları da değişmiş, ayrıca örgütsel çevrenin durağan olmadığı bilinci de ön plana çıkmıştır. Değişim, yönetim sürecinde sürekli hale gelmiştir (Wooton, 1977: 434).

Günümüzde yaşanan rekabet ortamı, örgütleri devamlı olarak çevreleriyle ilişki içinde olmaya zorlamaktadır. Yaşanan değişimler, bilişim ve teknolojinin gelişimi ile hız kazanmıştır. Bu durum işletmelerin daha hızlı gelişmelerine ve çevreye daha çabuk uyum sağlamalarına neden olmuştur. Dolayısıyla işletmelerin çevreye olan bağlılıkları giderek artmıştır.

Temel üretim faktörleri olan emek, doğa, sermaye ve teknoloji değişimi tetiklemiş ve buna paralel olarak değişimden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmişlerdir. Özellikle makine ve elektroniği kapsayan ve bunların arkasındaki bilim ve bilgiyi de içeren teknoloji (Karalar, 1998: 26) bu değişimde anahtar bir rol üstlenmektedir. Bu durum bilginin işletmeler için önemini ve değerini arttırmıştır.

Sanayi çağının yerini bıraktığı bilgi çağında işletmeler arası rekabet artmakta, değişim ve belirsizlik hız kazanmaktadır (Öğüt, 2001: 6). Drucker'a (1995) göre böyle bir ortamda bilgi diğer üretim faktörlerine göre önemli bir rekabet aracıdır. İş süreçleri giderek farklılaşmakta ve bilgiye dayalı hale gelmektedir. İşler artık yüksek düzeyde eğitim ve yetenek gerektirmektedir. Bilgi, işletmeler için itici bir güç olurken bilgiye dayalı değişim artık isteğe bağlı olmaktan çıkarak zorunluluk haline gelmektedir.

İşletmeler, bilgiye dayalı bir yaklaşıma geçişin ilk adımlarını atar atmaz, karar süreçleri, yönetim yapısı, hatta işin yapılış biçimleri dönüşüme uğramaya başlamaktadır. Bilgiye dayalı işletmeler genelde komuta ve kontrole dayalı işletmelerden çok daha fazla

uzmana gereksinim duymaktadırlar. Drucker (1995), iş gereklerini yerine getirmek için gerekli olan yaşam boyu öğrenmenin önemine vurgu yaparak bilginin kullanılmasına ve geliştirilmesine yönelik çalışanların yani bilgi işçilerinin işletmeler için geleceğin en değerli varlıkları olacağını belirtmektedir.

Bilgi işçileriyle birlikte işletmelerin öğrenme ihtiyacı giderek artmış ve örgüt yapılarında öğrenme yönelimli değişiklikler meydana gelmiş, iş tanımlarında önemli değişiklikler olmuştur. Örgütlerde farklı pozisyonlardaki işleri etkin şekilde yerine getirmek için artık çalışanların bilgi temelli, entelektüel birikim ve yoğun eğitim gerektiren, çevreyle etkileşimli, esnek, hızlı öğrenen, öğrendiğini hızla paylaşan özelliklere sahip olması önem kazanmıştır. Bu öğrenme ortamını sürekli kılma anlayışı örgütsel öğrenme yaklaşımına zemin hazırlamıştır.

Örgütsel öğrenme çalışanların bilgiyi elde etmesi, üretmesi ve sorunları bu bilgiler doğrultusunda çözmesi temeline dayanır. İşlenmiş bilgi aynı zamanda bir rekabet aracı olarak değerlendirilir. Öğrenme süreçlerinin dönüşümü sonucu, işletmeler öğrenen örgütlere dönüşür. Öğrenen örgütler uyarlanabilir olmaktan çok dönüştürücüdür. Bu nedenle, bilginin keşfinde, kullanılmasında ve dönüştürülmesinde herkesi birbirine bağlar, baştan sona tüm örgütte öğrenmeyi ve öğrenme kapasitesini artırır.

Garvin'e (1993) göre örgütsel öğrenme sürecinde bilginin ortaya çıkması, edinilmesi ve transferi ve yeni bilgi arayışları sağlamak için iş görme biçimlerinde değişikliklerden söz edilebilir. Her işletmenin bu tür değişiklikleri belirleyen kendine özgü bir kapasitesi bulunmaktadır. Bu kapasite özümseme kapasitesi olarak adlandırılmaktadır.

Özümseme kapasitesi kavramı ilk olarak Cohen ve Levinthal (1989) tarafından Ar-Ge faaliyetlerinin yalnızca yeni bilgi üretmediği aynı zamanda işletmelerin var olan bilgiyi benimseme ve kullanma yeteneklerini güçlendirdiğini anlatan çalışmasında ele alınmıştır. Cohen ve Levinthal (1990: 128) sosyal ve bilişsel açıdan incelemeye devam ettikleri kavramı "*yeni bilginin değerinin fark edilmesi, bu bilginin benimsenmesi ve ticari bir sonuç olarak uygulanması*" şeklinde tanımlamışlardır. Bu tanımlamada, bilginin değerinin farkına varmak, benimsemek ve yeni bilgiyi ticari bir sonuca

uygulamak çıkarımlarıyla aslında işletmenin iç yeteneğinden bahsedilmektedir. O tarihten günümüze konu ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde özümseme kapasitesinin “*bilgiyi yönetmek için işletmenin sahip olduğu bir yetenektir*” görüşünde bir fikir birliği bulunmaktadır.

Yönetim ve organizasyon başta olmak üzere psikoloji, sosyoloji, iktisat ve siyaset gibi birçok bilim dalı, özümseme kapasitesini, boyutlarını ve etkilerini açıklamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla, özümseme kapasitesinin çeşitli ve disiplinlerarası bir yapısı vardır. Bu yapı nedeniyle özümseme kapasitesi ile ilgili birçok çalışmada örgütsel öğrenme literatüründe de rastlanıldığı gibi farklı farklı disiplinlerde köprü kuran ortak çalışmalara rastlanmaktadır (Van Den Bosch vd., 2002: 3). Bazı çalışmalar özümseme kapasitesinin işletmedeki teknolojik değişim (Kedia ve Bhagat, 1988), bazıları ise dışarıdaki bilgiyi kullanma yeteneği (Koza ve Lewin, 1998) karşısında gösterdiği hassasiyeti incelemektedir.

Özümseme kapasitesinde bilginin birikimli bir şekilde geliştiği vurgulanır. Yani kişi geçmişte edindiği deneyim ve bilgilerin üzerine yeni edindikleri bilgileri ekleyerek geliştirir ve çoğaltır. Yeni bilgilere ulaşıldığında eski bilgiler ortadan kalkmaz, gerekiyorsa revize edilir ve amaçlar doğrultusunda kullanılır.

İşletmeler de yaşamları süresince edindikleri deneyimleri ve bilgileri yeni bilgiler ile yoğurarak faaliyetlerine yönverirler. Özümseme kapasitesi literatüründe bu durum işletmelerde özümseme kapasitesinin yol bağımlı (path dependence) olması olarak adlandırılır (Vega-Jurado vd., 2008: 393). Özümseme kapasitesi aynı zamanda bireyin daha önceden sahip olduğu bilginin derinliğini ve genişliğini de dikkate alır. İşletmenin dışarıdaki bilgiyi özümsemesi, çalışanların yeni bilgi düzeyini ve çeşitliliğini taşıyabilmesine bağlıdır (Cohen ve Levinthal, 1990: 132). Ayrıca gerekli ve yeni bilgiler, bu bilgileri en iyi şekilde kullanabilecek konumda olan çalışanlar tarafından özümsemelidir.

İlgili literatür, özümseme kapasitesinin bilginin değerini fark etme, benimseme ve kullanma yeteneğini (Cohen ve Levinthal, 1990) içeren çok boyutlu bir yapı ve çaba ile

bilgiye dayalı bir birleşim (Kim, 1998; Mowery ve Oxley, 1995) olduğu yönünde hem fikirdir. Bu çalışmaların saptadığı özümseme kapasitesinin bilgiyi fark eden, benimseyen ve ticari bir çıktıya dönüştüren üç boyutundan sonra Zahra ve George (2002) yaygın şekilde kabul gören dört boyutlu bir tanım geliştirmişlerdir. Bu boyutlar bilginin edinimi, benimsenmesi, dönüştürülmesi ve kullanılmasıdır.

Özetle, yönetim tarihi boyunca birbirlerinin eksik yönlerini tamamlayarak büyüyen ve gelişen yaklaşımların tamamının, işletmelerin faaliyetlerini ‘daha iyi’ sürdürebilmeleri için geliştirildiği görülmektedir. Genel olarak bakıldığında klasik yönetim, en iyi performansın üretimde standartlaşmayla alınacağını ileri sürenken, neo-klasik yaklaşım süreç içinde insan faktörünün de dikkate alınmasını gerektiğini savunur. Durumsallık yaklaşımı ise en iyi performansın çevreye ve gelişen teknolojiye uyum sağlamakla mümkün olacağını ileri sürer.

Tüm bu değişkenler arasında değişim ile birlikte bilginin de katılmasıyla en iyi performansın öğrenme yoluyla elde edileceği düşüncesi yaygınlaşır. Zamanla bilginin işletmeler tarafından sadece öğrenilmesinin yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Bir sonraki adım ise öğrenilenleri hayata geçirmektir. Bu aşmada özümseme kapasitesi dikkat çeker. Özümseme kapasitesi bilgilerin öğrenilmesinin yanı sıra en iyi performans için işletme tarafından benimsenmesi, dönüştürülmesi ve kullanılması üzerinde durur.

Uluslararası literatürde özümseme kapasitesinin işletme performansını arttırdığına yönelik bulgular (Lane vd., 2001; Stock vd., 2001; Rothaermel ve Thursby, 2004; Fosfuri ve Tribó, 2006; García-Morales vd., 2007; Thérin 2007; Bergh ve Lim, 2008; Park ve Kang, 2009; Rebolledo vd., 2009; Lee vd., 2010; Kotabe vd., 2011) olmasına rağmen ulusal literatürde bu konuda yeterli çalışma bulunmamaktadır.

Bu çalışma, özümseme kapasitesini oluşturan edinim, benimseme, dönüştürme ve kullanma değişkenleri ile algılanan işletme performansı arasındaki ilişkiyi farklı sektörler üzerinden analiz etmeyi hedeflemektedir. Bu sayede farklı sektörler için özümseme kapasitesinin hangi boyutlarının geliştirilmesi gerektiği belirlenebilir. Çalışmada özümseme kapasitesinin kavramsal çerçevesinin belirlenmesinde ilk olarak

durumsallık ve örgütsel öğrenme yaklaşımları kuramsal dayanaklarıyla birlikte kapsamlı bir biçimde ele alınmaktadır. Daha sonra özümseme kapasitesi boyutları, belirleyicileri ve literatürdeki temel konu başlıklarıyla birlikte detaylı bir biçimde incelenmektedir. Ardından algılanan işletme performansı ve ölçülmesinde kullanılan değişkenler açıklanmakta ve özümseme kapasitesiyle ilişkisini inceleyen literatür sunulmaktadır. Araştırma sahası olarak Eskişehir Sanayi Odası'na (ESO) kayıtlı işletmeler arasından bilgi yoğun olarak faaliyet gösteren dört büyük sektör seçilmiştir. Bu sektörler gıda, tekstil, metal eşya imalat ve otomotivdir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda, algılanan işletme performansını arttırmaları için özümseme kapasitesi değişkenlerini nasıl daha etkili kullanacaklarına ilişkin stratejiler irdelenmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde araştırmaya ilişkin problem, araştırmanın amacı, önemi varsayımları ve sınırlılıkları ayrıntılı olarak açıklanmıştır. İkinci bölümde durumsallık yaklaşımı örgütsel öğrenme, özümseme kapasitesi ve işletme performansına ilişkin literatür kuramsal ve uygulama boyutlarıyla ayrıntılı olarak incelenmiştir. Üçüncü bölümde araştırma yöntemi detaylı olarak açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise araştırmaya ilişkin analizler aktarılmış ve son bölümde ise bulgu, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

### **1.1. Problem**

İşletmelerin özümseme kapasitesi ile işletme performansı arasındaki ilişki var mıdır sorusu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. İşletmelerin en temel ve öncelikli amacı varlıklarını devam ettirebilmektir. Bunun için rakiplerinden üstün duruma gelmesi, etkin ve verimli şekilde faaliyetlerini sürdürmesi ve performanslarını en ileri noktaya taşımaları gerekir. Bu nedenle de işletmeler çevrelerinde yaşanan değişimlere ve kendilerini etkileyecek bilgilere açık olmak zorundadırlar. İşletmelerin çevrelerinde var olan bilgilerin işletme tarafından öğrenilmesi, benimsenmesi ve yine işletmenin performansı için faydalı hale dönüştürülmesi performans gelişiminde en önemli araçlardan biridir. Bilginin giderek artan öneme sahip olduğu iş dünyasında, işletmelerin bilgiyi edinmesi, benimsemesi, dönüştürmesi ve faaliyetlerine uygun bir

şekilde kullanmasını tanımlayan özümseme kapasitesinin işletme performansını arttırması beklenir.

## 1.2. Amaç

Bu çalışmanın dört temel amacı bulunmaktadır. İlk olarak, işletmelerin özümseme kapasitesinin, işletme performansı ile olan ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bunu yaparken öncelikle özümseme kapasitesinin alt boyutları arasındaki etkileşim incelenmektedir. Daha sonra özümseme kapasitesini oluşturan edinim, benimseme, dönüştürme ve kullanma boyutlarının, operasyonel, ticari ve finansal boyutlardan oluşan işletme performansı üzerindeki etkileri nedensellik ilişkisine bağlı olarak sorgulanmaktadır.

Çalışmanın ikinci amacı ise sektör, işletme profili ve yönetici profili gibi değişkenlerin özümseme kapasitesi üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda ilk olarak, araştırma evreni olarak belirlenen ESO'ya bağlı bilgi yoğun faaliyet gösteren otomotiv, metal eşya imalat imalat, gıda ve tekstil sektörlerinin özümseme kapasiteleri arasındaki benzer ve farklı yönler açıklanmaktadır. Daha sonra işletme profilini (büyüklük, yaş, patent sayıları gibi) ve yönetici profilini (eğitim düzeyi, deneyim, yaş gibi) oluşturan değişkenlerin özümseme kapasitesi üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Literatürde özümseme kapasitesini etkileyen değişkenlerle ilgili çok sayıda teorik (Gann, 2001; Zahra ve George, 2002; Van Den Bosch vd., 2003; Carlsson, 2004; Todorova ve Durisin, 2007; Vega-Jurado vd, 2008; Bessant, 2009; Greve vd., 2009; Rebolledo vd., 2009; Martin ve Reddington, 2009; Harvey vd., 2010; Godkin, 2010; Lee, 2010; Srivastava ve Frankwick, 2011) ve ampirik (Pennings ve Harianto, 1992; Nicholls-Nixon, 1993; Lyles ve Salk, 1996; Mangematin ve Nesta, 1999; Kamien ve Zang, 2000; Lane vd., 2001; Oltra ve Flor, 2003; Lenox ve King, 2004; Jansen vd., 2005; Fosfuri ve Tribó, 2006; García-Morales vd., 2007; Easterby-Smith vd., 2008; Gao vd., 2008; Park ve Kang, 2009; Godkin, 2010; Kotabe vd., 2011; Park, 2011) çalışma olmasına rağmen, bu değişkenlerin etkilerini inceleyen Türkçe literatürde henüz yeterli çalışma bulunmamaktadır. Dolayısıyla, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile

literatürün örtüştüğü ve farklılaştığı noktaları ortaya koyarak, Türkçe literatüre katkı yapmak, çalışmanın üçüncü amacını oluşturmaktadır. Son olarak, araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda, hem işletmelerin özümseme kapasitelerini daha etkili kullanmalarına, hem de özümseme kapasiteleri yoluyla performanslarını arttırmalarına ilişkin öneriler sunulması amaçlanmaktadır.

### 1.3. Önem

Küresel rekabetin hızla arttığı iş ortamında işletmeler için çevreyle iletişim içinde olmak, çevreden gelecek bilgileri takip etmek ve bu bilgilere göre kendi yapısını oluşturmak tercihin ötesinde zorunluluğa dönüşmüştür. Günümüzde artık maliyet unsurlarından, sermayeden daha önemli olan faktör bilgidir. Bilgi tüm işletmeler için rekabet etmede kullanılacak en önemli güçtür. Çünkü işletmeler artık değişen çevrelerine ne kadar hızlı tepki verirlerse ayakta kalma savaşında o kadar öne geçmektedirler. Gün geçtikçe müşteri tercihlerindeki değişimler, değişen rekabet koşulları, değişen sosyal değerler ve demografik özellikler, her geçen gün karmaşıklaşan ve yenilenen teknoloji ve inovasyonlar ve diğer çevresel değişkenler ve belirsizlikler işletmeleri çevreleriyle ilişki içinde olmaya ve çevrelerine hızla tepki vermeye zorlamaktadır.

İşletmelerin çevrelerini takip etmeleri, bilgi edinmeleri ve edinilen bilgileri örgüt amaçları doğrultusunda hızla hayata geçirmeleri gerekir. Bu nedenle işletmenin içinde bulunduğu çevreye bağlı olarak edindikleri bilgilerin işletme için yararlı bir kullanıma dönüşmesi sürecinde etkili bir yapı oluşturulması gerekir.

İşletmenin bilgi edinme ve çevreyi takip etme adına kurduğu bu yapının temel aktörleri öncelikle işletme çalışanları olacaktır. Bilgi öncelikle işletme çalışanları tarafından edinilir. Çalışanlar işletmenin çevresini tarayarak işletme için yararlı bilgiye işletme bilgi sistemi vasıtasıyla ya da kendi kişisel çaba ve öngörülerıyla ulaşırlar ve işletmeye getirirler. Edinilen bu bilgiler işletme içerisinde paylaşılmaz ise bir değeri kalmaz. Bu nedenle bilgilerin işletme içerisinde toplantılar, görüşmeler, dosyalama sistemleri, işletme içi bilgisayar ağları gibi kurum içi iletişim araçları ile paylaşılması gerekir.

Paylaşılan bilgiler bu yollarla bireylerden gruplara aktarılır ve en nihayetinde işletmenin içselleştireceği hale gelir. Bilginin işletme içinde başarılı şekilde paylaşılması ve işletmeye faydalı bir hale getirilebilmesi için paylaşım ve üretim sürecinin etkin ve verimli bir şekilde yürütmesi gerekir.

Çalışanlar tarafından işletmeye getirilen ve işletme içinde paylaşılan bu bilgilerim başta yeniliklere ve öğrenmeye açık üst yönetim olmak üzere tüm çalışanlar tarafından paylaşılması, değerlendirilmesi ve karar vericiler açısından kullanılabilir bilgiler haline dönüştürülmesi gerekir. Bu değerlendirme esnasında yöneticilerin ve çalışanların değerlendirilen bilginin önemli olup olmadığı, gelecekte işletmeyi nasıl etkileyeceği, bu bilgiyi edinerek ne gibi sonuçlar elde edeceğini düşünmesi gerekir. Örgüt içinde paylaşılan ve örgüt tarafından benimsenen bu bilgi artık örgütsel bilgi halini almıştır. Örgütsel bilgi bu aşamadan sonra işletme içinde benimsenecek ve daha sonra işletme için en iyi şekilde kullanılacaktır.

Bilginin bireyler tarafından işletme çevresinden edinilmesiyle başlayan bu yapı örgütün kendi için bilgileri kullanmasıyla son bulur. Bu yapının işlerliği işletmenin çevreye vereceği tepkinin hızını etkiler. Dolayısıyla çevresiyle her an rekabet içinde olan işletmeler için bu yapının işlerliği hayati bir öneme sahiptir. Bahsettiğimiz bu yapı da aslında işletmelerin özümseme kapasitesini ifade etmektedir. Tüm bu bilginin edinilmesi, işletme içinde benimsenmesi ve dönüştürülmesi en nihayetinde de kullanılması süreci işletmenin özümseme kapasitesidir.

İşletmeler özümseme kapasiteleriyle çevrenin ve paydaşlarının beklentilerine yönelik stratejiler geliştirir, olası krizlere veya belirsizliklere karşı önlemler alır, teknolojilerini şekillendirir, yeni ürünler yaratır ve yeni pazarlara açılırlar. Bunun yanısıra yönetim anlayışlarını değiştirir, insan kaynağı profilini geliştirir, verimlilik ve kaliteyi artırma yönünde yeni stratejiler oluşturur, inovasyon çabalarını iş yaşamlarının bir parçası haline getirirler. Bu ve benzeri gelişmeler örgütün yaşamını sürekli kılan sonuçlara yol açmaktadır. Tüm bu işlevlerin gerçekleştirilmesi bilginin etkin ve verimli kullanımına, dolayısıyla özümseme kapasitesine bağlıdır.

İşletmelerin çevreleri için hayati öneme sahip bilgilerin işletmelerin özümseme kapasitesi ile hayata geçirilmesi işletmeleri rekabet koşullarında bir adım öne geçirecektir. Bu durumda özümseme kapasitesinin artması sonucu işletmelerin genel performansları da artacaktır. İşletmelerin ayakta kalmaları için performanslarının iyi olması zorunluğu vardır. Özümseme kapasitesi de bu süreçte performansı arttırıcı önemli bir faktör olacaktır.

Bu çalışmada özümseme kapasitesiyle ilişkili konularda kuramsal bilgilere yer verilmiş, çalışma özümseme kapasitesinin işletme performansına katkısını saptayacak ve işletmelerin performanslarını arttırmaları için özümseme kapasitelerini nasıl daha etkin kullanmaları gerektiğine ışık tutacak bir araştırma ile sonlandırılmıştır.

Araştırma ile ülkemiz işletmelerinde özümseme kapasitesinin boyutlarına ve işletme performansı ile ilişkisine dikkati çekmeyi ve konu ile ilgili kavramları Türkçe literatüre kazandırmak amaçlanmıştır.

#### **1.4. Varsayımlar**

Araştırma süreci sonucunda elde edilen bulguların ve sonuçların değerlendirilmesinde:

- Soru formunu yanıtlayan üst ve orta düzey yöneticilerin, performans başta olmak üzere işletmeye ve sektöre ilişkin soruları yanıtlayacak bilgi düzeyine sahip olduğu,
- Ayrıca yöneticilerin ankette sorulan bireysel ve işletme hakkındaki sorulara doğru ve gerçek yanıtlar verdiği varsayılmıştır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Araştırma süreci sonucunda elde edilen bulguların ve sonuçların değerlendirilmesinde bir takım sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu sınırlılıklar:

- Araştırmaya Eskişehir Sanayi Odasına (ESO) kayıtlı işletmelerin tamamı zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle dâhil edilememiştir. Bu nedenle Eskişehir’i büyük ölçüde temsil ettiği düşünülen dört sektör (Gıda, Tekstil, Otomotiv ve Metal

Eşya İmalat) uygulama alanı olarak tercih edilmiştir. Bu sektörlerin seçilmesinin bir amacı da bu dört sektörün bilgi yoğun sektörler olması ve bilgiye önem verme zorunlulukları olmasıdır.

- Ankete geri dönüş oranını artırmak ve sağlıklı bilgi almak amacıyla anketlerin büyük bir kısmı (%90) yüz yüze görüşerek araştırmacı tarafından yapılmıştır. İşletme performansı ile ilgili sorulara yöneticilerin cevap vermekten kaçındıkları görülmüştür. Bilgilerin bilimsel bir çalışmada kullanılacağı ve işletme ismine yer verilmeyeceği belirtilerek geri dönüş oranının artırılmasını engelleyen bu sorun giderilmeye çalışılmıştır.
- Yüz yüze görüşme olanağı bulunmayan az sayıda işletmeye anketler bırakılarak daha sonra toplama yöntemine gidilmiştir.
- Örneklem, 2011 yılının Eskişehir Sanayi Odasına (ESO) kayıtlı verilerine göre düzenlenmiştir.
- İşletme performansını belirlemek amacıyla subjektif veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Çalışanlardan işletmelerin performansının operasyonel, ticari ve finansal boyutlarının değerlendirilmesi istenmiştir.

## 1.6. Tanımlar

***Durumsallık yaklaşımı (koşul bağımlılık yaklaşımı- contingency approach):*** Durumsallık yaklaşımı yöneticilerin, işletmelerinin faaliyet gösterdikleri çevreyi değerlendirerek bu çevreye en uygun olabilecek örgüt tasarımı ve sistemini belirlemelerini temel alan yönetim yaklaşımıdır (Wooton, 1997: 433). Durumsallık yaklaşımı yönetimin evrenselliğini kabul etmez ve her zaman bütün faaliyetleri yönetmek için “tek bir en iyi yol” olmadığını belirtir. Durumsallık yaklaşımına göre etkin bir yönetim, örgütün yapısına ve çevre koşullarına bağlıdır. Bu yaklaşım, örgüt ve çevre ilişkilerinin artırılması üzerinde durur (Kreitner, 1983: 55). Bunun yanında durumsallık yaklaşımında örgüt ve teknoloji konusunda yapılmış çalışmalar mevcuttur. Tüm çalışmalarda önemli olan nokta örgütlerin yapılarını çevrelerindeki değişimlere uyum (adaptasyon) sağlayacak şekilde düzenlemeleridir.

**Örgütsel öğrenme (organizational learning):** Örgütsel bilgideki (örgütsel kurallar, roller, gelenekler, stratejiler, yapılar, teknolojiler, kültürel uygulamalar, yetenekler vb.) değişimi; söz konusu bilgiye eklemelerde bulunma, dönüştürme ya da eksiltmeyi ifade etmektedir (Koç, 2009: 153). Örgütsel öğrenme, örgütlerin deneyimlerinin özellik, şekil ve sonuçlarının farkına vardıkları ve bu deneyimleri anlamaya yönelik modeller geliştirdikleri faaliyetler bütünüdür (McGill ve Slocum, 1993).

**Öğrenen örgütler (learning organizations):** Öğrenen örgüt, “insanların, başarmak istedikleri sonuçlara ulaşmak için kendilerini geliştirme imkânı bulduğu, yeni ve insanı geliştiren eğitim ve düşünceyi destekleyen ve birlikte öğrenme stratejilerini uygulayan örgütler”dir (Senge, 1993: 11). Öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme arasında fark vardır. Örgütsel öğrenme, örgüt içinde çeşitli düzeylerde öğrenme olgusunun gerçekleştiği bir süreç; öğrenen örgüt ise süreç sonucu ortaya çıkan bir yapıdır (Koçel, 2010: 434).

**Özümseme kapasitesi (absorptive capacity):** Cohen ve Levinthal (1990: 128) özümseme kapasitesini “yeni bilginin değerinin fark edilmesi, bu bilginin benimsenmesi ve ticari bir sonuç olarak uygulanması” olarak tanımlamıştır. Daha sonra özümseme kapasitesi tanımı Zahra ve George (2002) tarafından “işletmenin iç ve dış çevresi aracılığıyla bilgi edinme, benimseme, dönüştürme ve kullanma yeteneğidir” şeklinde geliştirilmiştir. İlk tanımı yapan Cohen ve Levinthal özümseme kapasitesini üç boyutlu olarak ortaya koymuştur. Fakat daha sonra Zahra ve George bir de dönüştürme boyutunu ekleyerek özümseme kapasitesini dört boyutuyla tanımlamışlardır. İki tanım arasında büyük fark olmamasına rağmen Zahra ve George’un tanımında dört boyutun yanında benimseme ve edinim boyutlarını kapsayan potansiyel (potential) özümseme kapasitesi ve dönüştürme ve kullanma boyutlarını kapsayan fiili (realized) özümseme kapasitesi yapısı ortaya konmuştur.

**Özümseme kapasitesinin boyutları:** Özümseme kapasitesinin edinim, benimseme, dönüştürme ve kullanma olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır (Zahra ve George 2002):

- *Edinim boyutu (acquisition):* Edinim, işletmenin faaliyetleri için önemli olan dış bilgiyi tanımlaması ve edinmesi yeteneğidir (Kim, 1997a).

- *Benimseme boyutu (assimilation)*: Benimseme işletmenin dış kaynaklardan edindiği bilginin analiz edilmesini, yorumlanmasını ve anlaşılmasını sağlayan program ve süreçlerdir (Szulanski, 1996).
- *Dönüştürme boyutu (transformation)*: Dönüştürme yeni edinilen ve benimsenen bilgi ile var olan bilgiyi bütünleştirmeyi kolaylaştıran faaliyetleri iyileştirme ve geliştirme yeteneğidir. Bu, bilgiyi silme veya bilginin üzerine yenilerini ekleme veya aynı bilgiyi farklı açılardan yorumlama yoluyla gerçekleşebilir.
- *Kullanma boyutu (exploitation)*: Bir örgütsel yetenek olan kullanma işletmenin var olan yeteneklerini iyileştirmesine ve geliştirmesine veya edindiği ve dönüştürdüğü bilgiyi faaliyetlerine dâhil ederek yenilerini yaratmasıdır.

***Algılanan işletme performansı (perceived firm performance)***: Bir iş sisteminin performansı, o sistemin belirli bir zaman sonunda çıktısı ya da çalışma sonucudur, işletme performansı ise işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir (Akal, 1992: 1). Algılanan işletme performansı ise işletme performansının subjektif bir yöntemle ölçülmesini ifade eder. Subjektif yöntemde genellikle işletme yöneticilerinin sektördeki rakiplerle kıyaslaması (Golden, 1992) veya son üç veya beş yılda yaşanan değişimlere göre işletmelerini değerlendirmeleri istenmektedir.

## 2. Literatür

Genel olarak bakıldığında yönetim yaklaşımlarının işletmelerin içinde buldukları dönemin ihtiyaçlarını karşılayacak öneriler ve ilkeler yoluyla ideal bir yönetim biçimi hedefledikleri görülmektedir. Her biri kendinden öncekilerin eksik yönlerini dikkate alarak gelişim göstermiştir. Ancak değişimin her alanda kendini göstermesi, yönetim yaklaşımlarını da gelişmeye zorlamaktadır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımdan sonra durumsallık yaklaşımı da bunun bir sonucudur. Kendinden öncekilerin üzerinde önemle durmadıkları farklı çevre ve teknoloji koşullarında en uygun örgüt tasarımı ve yönetim şeklini tanımlamayı amklamaktadır.

Literatür incelemesi bölümünde ilk olarak özümseme kapasitesinin kuramsal olarak dayandırıldığı durumsallık yaklaşımı açıklanmakta, yaklaşıma ilişkin çalışmalar özetlenmektedir. Daha sonra örgütsel öğrenmeden öğrenen örgütlere geçiş tanımlanmakta, örgütsel öğrenme sürecinde örgütlerin öğrenme biçimleri sınıflandırılmakta ve örgütsel öğrenme ile özümseme kapasitesi arasındaki ilişki açıklanmaktadır. Özümseme kapasitesi başlığı altında ise kavramın gelişimi, boyutları ve belirleyicileri detaylı bir şekilde incelenmekte; özümseme kapasitesinin inovasyon, Ar-Ge, teknoloji, çevre, kültür ve ortaklıklar gibi değişkenler ile olan ilişkisi ortaya konulmaktadır. Son olarak algılanan işletme performansı tanımlanmakta, ölçümünde kullanılan yöntemler açıklanmakta ve özümseme kapasitesi ile olan ilişkisine değinilmektedir.

## 2.1. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı örgütü bir sistem olarak ele alır. Belirli koşullarda en uygun örgüt tasarımı ve yönetim şeklini tanımlamayı amaçlamaktadır. Yaklaşım, örgütsel tasarım ve yapı konularının hakim olan duruma bağlı olarak, dış çevre, teknolojik faktörler, çalışan yetenekleri ve motivasyon gibi değişkenlerin en doğru kombinasyonunun hangisi olduğunu seçmeye dayanmaktadır (Cole, 1993: 78).

Durumsallık yaklaşımı ile ilgili yapılan araştırmalar örgütün yapı ve süreçlerini etkileyen durum ve koşulların neler olduğu ve bunların nasıl inceleneceği soruları üzerinedir. Araştırmalar temel olarak teknoloji ve çevre olmak üzere iki eksen üzerine odaklanmıştır. Durumsallık yaklaşımına ilişkin temel çalışmalar ve ulaştıkları sonuçlar Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1’de görüldüğü gibi durumsallık yaklaşımı çevre ve teknoloji kavramlarından yararlanır. Bu iki kavramın karmaşık değişkenleri arasından işletme için en uygun olanı seçmeyi hedeflemektedir. Çevre ve teknoloji arasındaki karmaşıklık, belirsizlik kavramıyla açıklanabilir. Gelecekteki olayları tahmin etmek için çok fazla bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Çevre durağanlık, farklılaşma, karmaşıklık veya rekabet gücü gibi birçok değişkenle açıklanabilmektedir. Ancak tüm bu değişkenler belirsizlikle şekillenmektedir (Pennings, 1975: 394). Örgütler çevre ve teknoloji ile ilgili bu belirsiz

değişkenlere uyum göstermek için yapılarını şekillendirirler. Belirsizlikle ve değişkenlikle başa çıkmak ve belirsizliğe ayak uydurmak içinse çevreden edindikleri bilgileri kullanmaktadırlar.

Dolayısıyla durumsallık yaklaşımı ile ilgili yapılan araştırmaları teknoloji ve çevre olmak üzere iki ana başlıkta toplamak mümkündür. Bu çalışmalar işletmenin yapı ve süreçlerini etkileyen durum ve koşulların neler olduğunu teknoloji ve çevre ekseninde incelemektedir.

Tablo 1. Durumsallık Yaklaşımındaki Başlıca Araştırmalar ve Temel Bulguları

<b><i>Araştırma</i></b>	<b><i>Temel değişken</i></b>	<b><i>Temel Bulgular</i></b>
<b>Tavistock Enstitüsü Araştırmaları (1950'ler)</b>	<i>Örgüt ve Teknoloji</i>	Bağımsız bir çevresel değişken olan teknoloji ile bağımlı bir değişken olan örgüt yapısının ve kullanılacak yönetim süreçleri arasındaki ilişkileri açıklar.
<b>Woodward Araştırmaları (1953-1958)</b>	<i>Örgüt ve Teknoloji</i>	Geniş kitle üretimi hariç üretimin diğer türleri için klasik yönetim düşünceleri uygun değildir. Ayrıca yapıyı belirlemek için anahtar değişkenin sadece üretim türü değil aynı zamanda örgütün her sisteme uyumlu hale gelecek kendine özgü yapısıdır.
<b>Aston Grubu (1960'lar)</b>	<i>Örgüt ve Teknoloji</i>	Örgütsel ve kavramsal değişkenlere çok boyutlu bir yaklaşım getirilmiştir. Örgütsel yapıyı tanımlarken, uzmanlaşma, standartlaşma, yapı, formelleşme ve merkezileşme boyutlarını kullanmıştır.
<b>Perrow'ın Araştırması (1960'lar)</b>	<i>Örgüt ve Teknoloji</i>	Örgüt yapısı ile teknoloji arasındaki ilişkileri işleri rutin ve rutin olmayan işler şeklinde sınıflandırarak, örgüt yapısının buna göre belirlenebileceğini öne sürmüştür.
<b>Thompson Araştırması (1967)</b>	<i>Örgüt, Teknoloji ve Çevre</i>	Örgütler teknolojik yapılarını çevrenin belirsizliklerinden korumak amacıyla teknolojik yapılara etki eden olayları mümkün olduğunca en aza indirmelidir. Buradan yola çıkarak örgütlerde sorumluluk ve denetimde teknik, yönetsel ve kurumsal olmak üzere üç farklı düzey ortaya koyar.
<b>Dill (1958)</b>	<i>Örgüt ve Çevre</i>	Faaliyet ortamlarını heterojen - homojen ve durağan - değişken olarak ayırmıştır. Yöneticilerin heterojen ve değişken çevrelerde, homojen ve durağan çevrelere göre daha rahat karar alabildiklerini gözlemlemiştir.

<i><b>Araştırma</b></i>	<i><b>Temel değişken</b></i>	<i><b>Temel Bulgular</b></i>
<b>Burns ve Stalker’ın Çalışması (1961)</b>	<i>Örgüt ve Çevre</i>	Örgüt yapıları “mekanik” ve “organik” olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır. Daha yavaş, daha tahmin edilebilir durağan çevrelerde faaliyet gösteren işletmeler, daha formal ve bilgi akışının yukarıdan aşağıya olduğu otoriter mekanik örgüt yapısına uygundur. Bunun tam tersi çevre yapıları ise organik örgütler için uygundur.
<b>Emery ve Trist’in Çalışması (1965)</b>	<i>Örgüt ve Çevre</i>	Örgütlerin ilişkili olabilecekleri çevreleri sınıflayarak ve bu çevrelerle olan ilişkileri uyumlu yürütmek için ne gibi yolların izlenmesi gerektiği üzerine odaklanmışlardır. İşletme stratejilerinin, içinde faaliyet gösterdiği çevreye göre şekillenmesi gereklidir.
<b>Terreberry (1968)</b>	<i>Örgüt ve Çevre</i>	Çevrenin seçici bir baskı uygulayarak sadece çevreye ayak uyduran organizasyonların yaşamını sürdürmelerine müsaade ettiği sonucuna varmıştır.
<b>Lawrence ve Lorsch’ın Çalışması (1969)</b>	<i>Örgüt ve Çevre</i>	Çevre ne kadar dinamik ve değişkense başarılı bir örgüt için o kadar yüksek düzeyde farklılaşma ve koordinasyon gereklidir. Daha az değişken çevrelerde daha az farklılaşma fakat yine yüksek derecede koordinasyon gerekir. Belirsiz çevrelerde koordinasyon fonksiyonları orta veya alt yöneticiler tarafından yapılmalıdır.
<b>Duncan’ın Araştırması (1972)</b>	<i>Örgüt ve Çevre</i>	Duncan çevreyi basit- karmaşık, durgun- değişken olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Araştırmanın ulaştığı en önemli sonuç, bir örgütün etkinliğinin kullandığı karar mekanizmaları ile karar organları yapısının, çevresel unsurların özelliklerine uygun olmasına bağlı olduğunu vurgulamasıdır.

Teknoloji konulu çalışmalar, teknoloji kullanımının ve türlerinin işletmenin yapı ve süreçleri üzerindeki etkisine odaklanır. Çevre ile ilgili çalışmalar ise çevre koşullarına bağlı olarak işletme yapılarının nasıl etkilendiğini, karar mekanizmalarının ve liderlik tarzları gibi faktörlerin farklılık gösterip göstermediğini inceler. İlgili çalışmalar teknoloji ve çevre başlıkları altında açıklanmaktadır.

### ***Örgüt ve Teknoloji Odaklı Çalışmalar***

Teknoloji, rekabet boyutu olan önemli ve pahalı bir üretim faktörüdür. Teknoloji girdilerin etkin ve verimli bir biçimde çıktıya dönüşümünü sağlamaktadır. Ayrıca çalışanları, grupları, örgüt ilişkilerini, yönetim süreç ve tekniklerini doğrudan etkilemektedir (Koçel, 2010: 279). Bu nedenle kullanılan teknolojiye uygun bir örgütlenmenin nasıl olması gerektiği önem kazanmaktadır (Pennings, 1975: 394). Durumsallık yaklaşımı da örgütte kullanılan teknolojiye uygun örgüt yapısının nasıl olması gerektiğini ele almaktadır. Hangi teknolojilerin, hangi örgüt yapısına uygun olacağını incelemektedir. Durumsallık yaklaşımı kapsamında örgüt ve teknoloji ilişkili çalışmalar şöyle özetlenebilir:

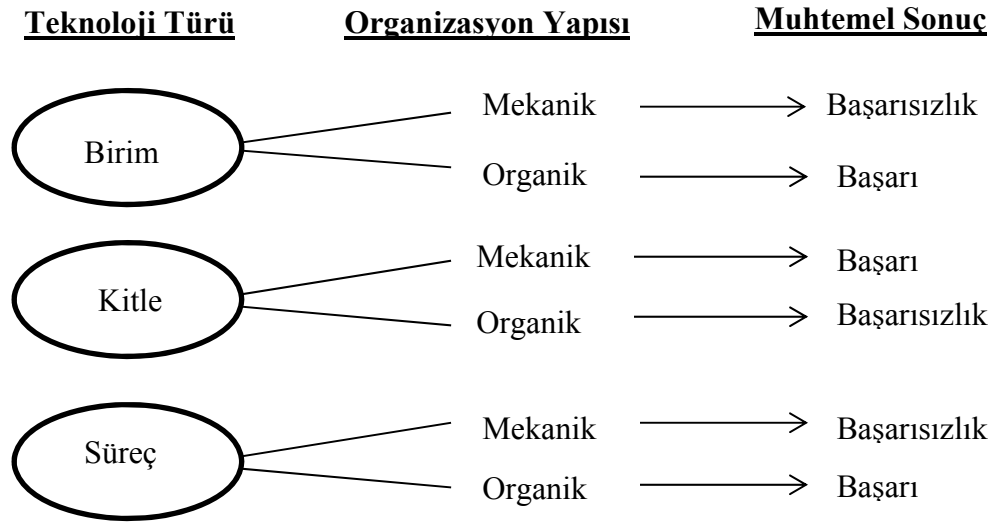
*Tavistock Enstitüsü Araştırmaları:* 1950'lerde İngiltere'de Trist ve Bamforth'un Tavistock Enstitüsü adına yaptığı teknoloji eksenli çalışmalarıdır. Yazarlar, II. Dünya Savaşı'ndan sonra kömür madenlerinden kömür çıkarmada yapılan teknolojik değişimlerin örgüt yapısı ve işleyişi üzerindeki etkilerini araştırmışlardır (Trist ve Bamforth, 1951: 5). Kömür madenlerinde makine kullanımının yaygınlaşması, işçiler arasında devamsızlıkların artmasından, yeni sistemin dayandığı ilkelerin çığnemesine kadar çeşitli tepkiler yatarmıştır. Bunun sonucunda yeni teknolojiye uygun yeni bir sosyo-teknik sistem oluşturulmuştur (Trist ve Bamforth, 1951: 35). Orta bir yol olarak hem teknolojik sistemin hem de sosyal sistemin orta bir yol bulması sağlanmıştır. Bu çalışmaların önemli yanı, bağımsız bir çevresel değişken olan teknoloji ile bağımlı bir yönetsel değişken olan örgüt yapısının ve kullanılacak yönetim süreçlerinin belirlenmesi arasındaki ilişkileri göstermesidir (Koçel, 2010: 286).

*Woodward Araştırmaları:* 1953-1958 yılları arasında South East Essex Teknoloji Enstitüsünden küçük bir araştırma grubu, ilk olarak hangi klasik yönetim ilkelerinin sektördeki üretim işletmelerinde uygulandığını ve hangilerinin başarılı olduğunu değerlendirmeyi amaçlamıştır. Ekibi, araştırılan firmaların en başarılıları arasında çok az ortak nokta bulunduğu ve klasik yönetim ilkelerinin örgütü diğer örgüt yapılarından daha fazla başarıya götürdüğu konusunda hiçbir gösterge olmadığı sonucuna varmışlardır. Araştırmanın yapıldığı o zamanlarda bu sonuçlar klasik fikirlerin popülerliği arasında farklı ve endişe verici bulunmuştur (Cole, 1993: 82).

Woodward Araştırmaları takımı, çalışmalarının ilk bölümünden herhangi bir olumlu sonuç bulamayınca ilgilerini topladıkları teknolojik verilere kaydırmışlardır. Takımın burada ortaya attıkları soru, “örgütsel özelliklerle teknoloji arasında bir ilişki var mıdır?” sorusu olmuştur (Donaldson, 1976: 257). İlk olarak işletmeleri, teknoloji düzeylerine göre, birim/küçük partiler halinde üretim, kitle veya büyük partiler halinde üretim ve süreç üretimi başlıkları altında üç grupta toplamışlardır (Lawrence ve Lorsch, 1967a: 190; Koçel, 2010: 282). Araştırma bulguları, süreç üretimi yapan işletmelerinin büyük partiler halinde üretim yapan işletmelere göre yetkilendirme ve merkezileşmemeden daha çok yararlandığını göstermiştir. Süreç ne kadar karmaşıksa emir komuta zincirinde bulunan basamaklar o kadar çoktur (Donaldson, 1976). Teknik karmaşıklığın artmasıyla kontrol alanı da artar, örneğin bir yöneticiye doğrudan bağlı çalışan sayısı birim/küçük partiler halinde üretim yapan işletmelerde en az, süreç üretimi yapan işletmelerde en fazladır.

Woodward klasik teorisyenlerce ortaya atılan baskın fikirlerinin (kontrol alanı, yetki zinciri, iş tanımları gibi) uygulamaya geçirilme konusunun yalnızca geniş kitle üretimi yapan işletmelerde anlamlı olduğu sonucuna varmıştır. Üretimin diğer türleri için klasik yönetim düşünceleri uygun değildir. Ayrıca varılan sonuçlardan bir diğer de yapıyı belirlemek için anahtar değişkenin sadece üretim türü değil aynı zamanda örgütün her sisteme uyumlu hale gelecek kendine özgü yapısıdır (Cole, 1993: 83). Bu noktada Woodward sonuçları yorumlanırken yorumlarda Burns ve Stalker’ın mekanik-organik örgüt yapıları ayırımından da yararlandığı görölmektedir.

Bu durumda, örgüt, birim teknolojisi kullanıyorsa performansının en yüksek olduğu yapı organik örgüt yapısıdır çünkü nitelikli çalışanlar arasında iletişim hızlı olmalı, çalışanlar inisiyatif kullanabilmeli ve üretim faaliyetleri müşteri isteklerine göre değişebilecek düzeyde esnek olmalıdır. Kitle üretiminin gerçekleştirildiği işletmelerde verimlilik düzeyi en yüksek örgüt mekanik yapıdadır, çünkü bu tip üretimde açık görev tanımları ve yazılı kurallar kullanılarak standart bir ürünün önceden belirlenmiş iş akışlarıyla verimli şekilde üretim sağlanabilmektedir. Süreç üretimi teknolojilerinin kullanıldığı örgütlerde ise en yüksek performansı elde etmek için organik örgüt yapısı kullanılmalıdır, çünkü araç ve gerecin yüksek teknolojik özellik taşıması daha az çalışana ihtiyaç duyulmasına neden olur. Az sayıda nitelikli iş gücünün de çok yakında denetlenmesine ihtiyaç yoktur (Yıldız, 2013: 99). Şekil 1’de teknoloji çeşitleri ile organizasyon yapıları arasındaki ilişki özetlenmektedir.



Şekil 1. Woodward Araştırmaları Teknoloji Türü ve Organizasyon Yapısı İlişkisi

**Kaynak:** Koçel (2010: 283).

*Aston Grubu:* Woodward’ın araştırmalarının aksine Aston Grubu 1960’larda işletmenin bütünü yerine alt sistemleri içinde kullanılan birim teknolojilere odaklanmıştır. Aston Grubu teknolojiyi birçok veriye bölmek yerine farklı boyutlarda birçok veri toplayarak teknolojinin temel unsurlarını belirlemeye çalışmışlardır. Bu unsurlar üretim

değişkenleri, işgücü entegrasyonu ve işgücünün bantta kontrolü gibi değişkenlerdir. (Cole, 1993: 84).

Aston Grubu araştırmalarının önemi, örgütsel ve kavramsal değişkenlere çok boyutlu bir yaklaşım getirmesidir. Örneğin başarılı sonuçlar elde etmek için farklı durumlarda işletmenin uygulayabileceği bir “örgütsel karışım” (organizational mix) geliştirmişlerdir (Cole, 1993: 84). Aston Grubu çalışmaları örgütsel yapıyı tanımlarken, uzmanlaşma (fonksiyonel ve rol), standartlaşma (süreçler ve yöntemler), yapı (dikey veya basık), formelleşme (kurallar) ve merkezileşme (yetkinin merkezileşmesi) boyutlarını kullanmıştır (Pugh vd., 1969: 93).

Bu boyutlar ana ve alt boyutlarıyla değerlendirilmiştir ve büyük ölçekli işletmelerde yapılan araştırmalar bu analitik olarak birbirinden bağımsız değişkenlerin iki temel kümede toplandığını göstermiştir; ilki “yapısal faaliyetler”dir. Uzmanlaşma, standartlaşma, formelleşme ve yapıdan oluşmaktadır. Hepsi, orta veya yüksek düzeyde olumlu şekilde birbirleriyle ilişkilidir. İkinci küme ise temel olarak merkezileşmeden oluşur ve ilk kümeyle aralarında negatif yönlü bir ilişki vardır (Pugh vd., 1968: 89; Inkson vd., 1970: 321). Bu yapısal değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde örgütün büyüklüğü: yapısal faaliyet değişkenleri ile büyüklük değişkenleri arasında yüksek derecede olumlu bir ilişki ve merkezileşme arasında ise olumsuz bir ilişki saptanmıştır. Bu saptamalar daha sonra birçok araştırmada tekrarlanmıştır (Hinings ve Lee, 1971; Pugh ve Hickson, 1972; Child, 1972; Grinyer ve Yasai-Ardekani, 1980).

*Perrow’ın Araştırması:* Bu konuda yapılan bir diğer teorik araştırma ise Perrow’a aittir. Örgütlerin kullanabileceği teknoloji türlerini ve bunları örgüt yapıları ile ilişkilendirmeyi amaçlamıştır. Perrow’a göre örgütler farklı teknolojileri örgüt içinde uygularken kullanılan bazı araçları değiştirirler. Bu değişim sürecinde, bireyler diğer bireylerle iletişim içinde olmak zorundadır. İletişimin gerçekleştiği bu yapıyı örgütsel yapı olarak tanımlanır (Diehl-Taylor, 1997: 143). Perrow örgüt yapısı ile teknoloji arasındaki ilişkileri işleri rutin ve rutin olmayan işler şeklinde sınıflandırarak, örgüt yapısının buna göre belirlenebileceğini öne sürmüştür. Rutin işlerde kullanılan

tekniklerde belirsizlik azdır. Rutin olmayan işler ise kullanılan tekniklerin belirsiz olduğu, kullanılan girdilerin standart olmadığı durumları ifade eder.

*Thompson Araştırması:* Thompson (1967) örgüt ile teknoloji arasında teorik bir çalışma ortaya koymuştur. Thompson'a (1967) göre bir örgütte kullanılan teknoloji örgüt yapısını belirleyen önemli faktörlerden biridir. Örgütler teknolojik yapılarını çevrenin belirsizliklerinden korumak amacıyla teknolojik yapılara etki eden olayları mümkün olduğunca en aza indirmelidir. Buradan yola çıkarak araştırmacı örgütlerde sorumluluk ve denetimde teknik, yönetsel ve kurumsal olmak üzere üç farklı düzey ortaya koyar (Hargadon vd., 2003: 498). Bunun yanında Thompson'da Woodward gibi teknolojiyi sınıflandırmıştır. Thompson'un sınıflamasında teknoloji üçe ayrılır. Bunlar çözümleyici teknoloji, bağlı teknoloji ve yoğun teknolojidir. Çözümleyici teknolojinin en önemli özelliği yapılan faaliyetlerin belli grup veya kişileri birbirine bağlamasıdır. Çözümleyici teknoloji iki tarafın isteklerinin çözülmesinde aracılık yapmaktadır. Bağlı teknoloji de ise yapılan faaliyetler birbirine bağlıdır. Bu üretim çeşidini kullanan örgütlerde standartlaşma ve özellikle planlama önem kazanmaktadır. Son olarak yoğun teknolojide yapılacak olan faaliyetlerin hepsi karşılıklı olarak birbirine bağlıdır. Bu şekilde bir bağlılık gerektiren yapılarda hızlı iletişim, personelin birbirleri ile devamlı iş ilişkisi ve anlayış birliği içinde olmaları gerekir. Dolayısıyla bu tür teknoloji için en uygun yapı organik organizasyon yapısıdır (Koçel, 2010: 288).

Durumsallık yaklaşımında teknoloji üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde Woodward Araştırmaları örgütsel özellikler ve teknoloji arasındaki bağı ve daha sonra da bunun örgütsel performans üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Aston Grubu araştırmalarının bulguları ise Woodward Araştırmalarına göre farklılık göstermektedir. Araştırmalar arasında araştırmamanın yapıldığı işletmenin gösterdikleri büyüklükler arasında fark vardır. Aston grubu farklı koşullarda işletmenin uygulayabileceği bir örgütsel karışım sunmuştur ve işletme yapıları için farklı değişkenlerden bahsetmişlerdir. Bunun yanında kömür madenlerinde yapılan Tavistock Enstitüsü çalışmaları teknolojik değişimlerin örgüt yapısı üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Thompson Araştırmalarında örgüt ve teknoloji arasında teorik bir çalışma gerçekleşmiştir. Woodward araştırmalarında ise işletmeleri teknoloji düzeylerine göre

birim/küçük üretim yapan işletmeler, kitle veya büyük üretim yapan işletmeler ve süreç üretimi yapan işletmeler olarak gruplanmışlardır.

Woodward (1965) ile başlayan örgütlerde teknoloji araştırmaları Thompson (1967), Perrow (1967), Hickson vd.,'nin (1969) de katkılarıyla genişlemiştir. Bu çalışmalar teknolojinin önemli faktörleri ile örgüt yapısı ve tasarımının çeşitli boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedeflemişlerdir. Tüm çalışmalar uygulanan teknolojinin farklılığına göre örgüt yapılarında yaşanan değişimleri farklı şekillerde gruplamıştır. Yapılan işler, kullanılan örgüt yapısı, üretim şekilleri bunlardan bazılarıdır. Bu çalışmaların ana noktası ve özellikle durumsallık yaklaşımı kavramına en büyük katkı yapan yanı her işletmenin örgüt yapısının ve teknolojisinin farklı çevre koşullarına göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

### ***Örgüt ve Çevre Odaklı Çalışmalar***

Durumsallık yaklaşımında her zaman tek ve doğru bir örgüt yapısı olmadığı üzerinde durulur. Bu noktada bir örgüt yapısının iyi olması için çevreye en iyi şekilde uyum sağlaması beklenir. Yani en iyi örgüt yapısı faaliyette bulunduğu çevreye en iyi uyum sağlayabilen örgüt yapısıdır. Bu nedenle teknoloji ile ilgili yapılmış araştırmaların yanında çevrenin de analiz edilmesi gerekmektedir. Çevrenin analiz edilip, durağan çevrelerde farklı bir örgüt yapısı, dinamik çevrelerde ise o çevrenin özelliklerine uyum sağlayabilecek farklı bir örgüt yapısı benimsenmesi gerekmektedir.

Liderler örgütlerini çevre ile ilgili taleplere göre uyarlarlar. Ayrıca örgütlerin yapısını bulunduğu çevreye göre yeniden şekillendirebilirler. Yöneticiler örgütleri yüzleştikleri çevrelere en uygun hale gelmesi için yönlendirirler ve stratejiler geliştirirler. Yöneticiler yeni ve değişik çevresel koşullar keşfettiklerinde, örgütün çevreye daha iyi uyum sağlaması amacıyla değişime yönelik harekete geçerler. Bazı koşullarda da çevreyi örgütün güçlü yönlerine göre uyarlamaya çalışabilirler. (Hodge vd., 2002: 111). Durumsallık yaklaşımı literatüründeki çevre konulu çalışmalar şöyle özetlenebilir:

*Burns ve Stalker'in Çalışması:* Örgüt ve çevre ilişkileri konusunda önemli araştırmalardan biri Burns ve Stalker'a aittir. Çalışmalarında örgüt yapılarının dış çevre koşulları tarafından nasıl etkilendiğini araştırmışlardır. Yönetimin yapısı tam anlamıyla duruma bağlı görünüyorsa burada kaygı duyulması gereken nokta bunun nasıl karşılanacağıdır. "İyi örgüt" için tek bir kurallar bütünü yoktur. İdeal bir yönetim yapısı zamanla yönetsel uygulamaların yaklaşık olarak olduğu veya olması gerektiği modeldir.

Örgüt yapılarını "mekanik" ve "organik" olmak üzere iki grupta sınıflandırmışlardır. Bireyler açısından mekanik ve organik örgüt arasındaki en önemli fark örgütlerdeki çalışma sorumluluğunun kapsamıdır. Mekanik örgütlerde kişinin yapacağı işler, nasıl yapacağı, görev ve sorumlulukları açıkça tanımlanmıştır. Diğer bir ifadeyle sınırlar çizilmiştir. Organik sistemlerde bireyler üzerindeki sınırlar görünmezdir. Kişinin üzerinde en büyük stres kaynağı kişinin pozisyonunda verilen tüm görevlerin yapılması gerekliliğidir.

Burns ve Stalker bu iki sistemi tamamen birbirinin karşıtı olarak görmez fakat iki kutup arasında ortalama davranışların olduğunu söylemektedir. Ayrıca bir işletmelerin değişen çevre şartları karşısında bir sistemden diğerine geçmesini ve bazı durumlarda iki sistemin birden uygulanmasını da onaylamaktadırlar. Ayrıca bir sistemi diğerine tercih etmediklerini de vurgulamaktadırlar. Önemli olan var olan koşullara en iyi uyacak sistemi bulmaktır (Cole, 1993: 81). Tablo 2'de mekanik ve organik örgütlerin özellikleri ve yönetimin fonksiyonlarına göre farklılıkları ayrıntılı bir şekilde verilmektedir.

Mekanik örgütler tüm fonksiyonlarda katı standartlara sahip, spesifik amaçlar güden, yetki devrinin az, kontrol alanın dar, görev tanımlarının açık seçik ifade edildiği, otokratik eğilimli liderlik tarzını benimseyen planlı ve performansa yönelik özellikleri barındıran örgüt tipini ifade etmektedir (Tablo 2). Bunun aksine organik örgütler ise esnek standartlara sahip, amaçları genel nitelik taşıyan, yetki devrinin çok, kontrol alanının geniş olduğu, görev tanımlarının daha çok açık uçlu olduğu, demokratik liderlik tarzını benimseyen katkı yapıcı ve geliştirmeye yönelik ilköne sahip örgüt tipini ifade etmektedir.

Tablo 2. Mekanik ve Organik Örgütler

	<b><i>Mekanik</i></b>	<b><i>Organik</i></b>
<b><i>Planlama</i></b>		
Amaçlar	Spesifik	Genel
Standartlar	Katı	Esnek
İlke ve yöntemler	Çok ve spesifik	Az ve geniş
Planlar	Ayrıntılı ve az esnek	Kalitatif, geleceği tahmin
Karar verme	Yönetim bilimi teknikleri	Yaratıcılık, sezgi
<b><i>Organizasyon</i></b>		
Emir-komuta ilişkisi	Açık-sapma yok	Geniş-sapma mümkün
Emir-komuta-kurmay	Açık seçik farklılaşma	Pek az farklılık
Departmanlara ayırma	Uzmanlaşmış birimler	Genişletilmiş birimler
Yetki devri	Az	Çok
Kontrol alanı	Dar	Geniş
Koordinasyon	Emir-komuta zinciri ile	Özel koordinatörler ile
<b><i>Düzenleme- Yetiştirme</i></b>		
Görev tanımları	Açık seçik, dar kapsamlı	Geniş, 'açık uçlu'
İş spesifikasyonları	Eğitim, yetenek	Eğitim, potansiyel
Seçim metotları	Özel performans testleri	Genel eğitim ve tutum testleri
Performans kriterleri	Özel ve çıktılara bağlı	Genel ve geliştirmeye bağlı
Performans değerlendirme	Grafik değerlendirme ölçekleri	Kritik olaylar
Eğitim- yetiştirme	Yetenek eğitimi	Organizasyon geliştirme
<b><i>Emir- Komuta</i></b>		
Liderlik tarzı	Otokratik eğilimli	Demokratik
Liderlik yapısı	Önceden planlanmış	Planlanmamış
Motivasyon kaynağı	Dışsal	İçsel
Psikolojik ortam, iklim	Planlı, performansa yönelik	Katkı yapıcı, geliştirmeye yönelik
<b><i>Kontrol</i></b>		
Standartlar	Belirli, etkinliğe yönelik	Genel, bilgi verici
Kontrol tarzı	Yukarıdan belirtilmiş	Kendi kendini kontrol
Performans kontrolü	Sık	Seyrek
Ağırlık	İşin nasıl yapıldığı üzerine	Sonuç üzerine

**Kaynak:** Koçel (2010: 298).

Mekanik örgütler sade, durağan ve daha belirgin çevrelerde üstündür. Organik örgütler ise karmaşık ve belirsiz çevre koşulları ile daha iyi baş edebilirler. Mekanik ve organik örgüt arasındaki bir fark da bilgiyle ilgilidir. Organik örgütler bilgi konusunda daha yüksek bir kapasiteye sahiptirler. Örneğin daha inovatif olan örgütler daha rutin görevler yerine getiren örgütlerden farklıdır (Perrow, 1967; Freeman, 1984; Pennings, 1992a).

Burns ve Stalker'ın incelediği işletmeler arasında sun'i ipek işletmesi ve elektronik işletmeleri iki aşırı ucu temsil etmektedir. Rekabetin çok kuvvetli olduğu bir endüstri dalında çalışan sun'i ipek işletmesi için maliyetleri en alt seviyede tutmak ve mümkün olduğu kadar etkin çalışmak yaşamın ilk şartları olmaktadır. Buna karşılık elektronik endüstrisinde sürekli olarak yenilik yapmak ve daha gelişmiş parçaları kullanmak, esnek ve yaratıcı olmak başarının temel şartlarıdır.

Dolayısıyla sun'i ipek işletmesinde merkezi, iş tariflerinin ayrıntılı olarak yapıldığı ve ayrıntılı politika, ilke ve yöntemlere dayanan bir yönetim tarzının bulunmasına karşılık; elektronik işletmelerinde görev tanımlarının ayrıntılı olmasından bilinçli olarak kaçılmış, emir-komuta zinciri açık şekilde belirlenmemiş, sorunların çözümünde bilgiden hareketin esas alındığı bir yönetim tarzı belirlenmiştir (Koçel, 2010:295).

Burns ve Stalker'ın mekanik ve organik örgütlerin ayırımına ilişkin yaptıkları bu çalışma temelde durumsallık yaklaşımının savunduğu görüşü özetler niteliktedir. Bu çalışmada durumsallık yaklaşımın da savunduğu gibi örgütlerin çevrelerinin özelliklerine göre örgüt yapılarını şekillendirdikleri, çevrenin çalkantılı ve durağan oluşuna göre örgüt yapılarının da mekanik yapıdan organik yapıya doğru farklı şekiller alabileceği görülmektedir.

*Emery ve Trist'in Çalışması:* Emery ve Trist (1965: 21) çalışmalarında örgütlerin buldukları çevrelerde artan karmaşıklık karşısında nasıl değişim gösterdiğini incelemişlerdir. Örgütlerin ilişkili olabilecekleri çevreleri sınıflayarak ve bu çevrelerle olan ilişkileri uyumlu yürütmek için ne gibi yolların izlenmesi gerektiği üzerine

odaklanmışlardır. İşletmenin stratejilerinin, içinde faaliyet gösterdiği çevreye göre şekillenmesi gerektiğini vurgulamışlardır (Emery ve Trist, 1965: 22).

Emery ve Trist (1965) örgüt yapılarının buldukları çevredeki dört özelliğe göre farklılaştığından bahseder. Birincisi, durgun, dağınık çevrede çevresel faktörler rasgele yer almıştır ve neredeyse hiç değişmez. Bu şartlarda işletmeler çevreye kolayca ve küçük birimler halinde adapte adapte olabilirler. Bu durum diğer üç türde zordur. İkinci tür durgun yoğunlaşmış çevredir. Burada halen durgun bir çevreden söz etmek mümkündür ancak çevre biraz daha karmaşıktır. Çevresel unsurlar kümelenmeler oluşturabilir. Bu kümelenmeler işletmenin faaliyetleri sınırlayıcı bir baskı yaratabilir. Üçüncü çevre tipi dengesiz, tepki gösterici çevredir. Bu çevreye oligopol pazarlar örnek gösterilebilir. Burada işletmeler çevrede birbirlerini etkilemektedirler. Son ve dördüncü tür olan çalkantılı çevre ise işletmeler için en zor türdür. Burada değişim hızı çok yüksektir ve çevre unsurlarındaki değişiklik diğer çevresel unsurları da etkiler. Böyle bir çevrede işletmenin hayatta kalabilmesi için çevresel unsurları çok iyi takip edip gerekli bilgileri zamanında ve tam olarak almasına bağlıdır.

Terreberry (1968), çalışmasında örgüt çevrelerinin değişimini ele alarak, çevrenin en uygun bölümlenmesinin Emery ve Trist tarafından kavramsallaştırdığını ortaya koymuştur. Çalışmasında örgütsel değişimin dış faktörler tarafından sağlandığını ileri sürmüştür. Örgütsel uyumluluğun çevredeki değişimlere bağlı olarak öğrenme ve uygulama yeteneği ile ilişkisini araştırmışlardır. Çevrenin seçici bir baskı uygulayarak sadece çevreye ayak uyduran örgütlerin yaşamını sürdürmelerine müsaade ettiği sonucuna varmıştır.

*Thompson'ın Araştırması:* Bu çalışmada örgütün çevresini ve özelliklerini sınıflayarak ve örgüt ile ilişkisi gösterilmiştir. Örgütlerin çevre unsurları ile ilişki kurarken izleyebilecekleri stratejileri teorik olarak ele almıştır. Araştırmacı çalışmasında örgüt için üç ayrı düzeyden bahsetmektedir. *Teknik düzey* örgütlerin teknik fonksiyonu tarafından oluşturulur. Kapalı sisteme en yakın olan teknik düzeydir. *Yönetmel düzey* teknolojik yapıyla bu yapı için gerekli olan girdiler ve çıktılar arasındaki aracılığı yapar. Son olarak kurumsal düzey ise örgüt ve hedefleri için dış çevrede bir meşruluk sağlar.

Belirsizlik esasına göre çalışır. Çünkü bu alt sistemin kendisini belirleyen çevre unsurları üzerinde kontrolü yoktur (Hargadon vd., 2003: 498). Thompson'a göre çevre unsurlarının göstereceği özellikler örgütün yapı ve işleyişini etkileyen önemli bir faktördür (Koçel, 2010: 288). Çevre unsurlarını iki boyut üzerinde incelemiştir. Durgun ve değişken boyutu belirli bir zamanda çevredeki değişimleri ifade etmektedir. Basit ve karmaşık boyut ise ilgili çevredeki unsurların miktarı (az veya çok oluşu) ile ilgilidir (Thompson, 1967).

*Lawrence ve Lorsch'ın Çalışması:* Bu iki araştırmacı farklı ekonomik ve çevre koşulları altında hangi tür örgütlerin ayakta kaldığı sorusunun cevabını araştırmışlardır. Bu nedenle çalışmalarında ana değişken olarak çevre ve yapıyla ilgilenmişlerdir. Farklı çevrelerden farklı sektörlere ait işletmeleri incelemiştir (Lawrence ve Lorsch, 1967a). Farklılaşma, örgütlerde birimler arasında formel yapı farklılıklarını ve ayrıca yöneticilerin tutum ve davranış farklılıklarını ifade etmektedir.

Çalışmalarının sonucunda farklılaşma ve koordinasyon yönelimi, zaman yönelimi, kişilerarası yönelim ve fonksiyonel birimlerin göreceli formelliği olmak üzere dört boyutta incelemiştir (Lawrence ve Lorsch, 1967a; 35). Koordinasyon, emir-komuta hiyerarşisi; ilke, yöntem ve standartlar sistemi; dar kontrol alanı ve geçmişi örnek alma gibi bilinen araçlar yardımı ile sağlanabilir. Ayrıca, koordinasyon sağlamakla görevli özel birimler oluşturma, fonksiyonlar arası sürekli veya geçici ekipler oluşturma, matriks örgüt yapısı kurma gibi yeni araçlar da koordinasyon sağlamaya yardımcı olabilir (Koçel, 2010: 301).

Lawrence ve Lorsch'un çalışması da en iyi örgüt yapısının mevcut olmadığı, en iyinin çevre koşullarına göre değiştiğini göstermiştir. En iyi örgüt yapısı, çevrenin koşullarına en iyi uyum sağlayabilen örgüt yapısıdır (Lawrence ve Lorsch, 1967b: 47).

*Duncan'ın Araştırması:* Duncan belirsizliğin kararlar üzerinde oynadığı rolü ve çevreyi incelemiştir. Duncan'a göre iki çeşit çevre vardır: Basit ve karmaşık çevre, örgütte karar alma faaliyeti sırasında göz önünde bulundurulması gereken faktörlerin azlığını ve birbirinden çok fazla farklı olmadığını ifade etmektedir. Durgun ve değişken çevre ise

karar almada kullanılan bu faktörlerin artması ve değişim içinde farklılaşma derecesini ifade etmektedir (Duncan, 1972: 313). Bu araştırmanın ulaştığı en önemli sonuç, bir örgütün etkinliğinin kullandığı karar mekanizmaları ile karar organları yapısının, çevresel unsurların özelliklerine uygun olmasına bağlı olduğunu vurgulamasıdır (Koçel, 2010: 314).

Bu çalışmalar dışında durumsallık yaklaşımıyla ilgili farklı çalışmalar da yapılmıştır. Dill (1958) yöneticinin karar alma özerkliğinde önemli olan örgütün faaliyet ortamının yani çevresinin özelliklerini belirlemiştir. Faaliyet ortamlarını heterojen-homojen ve durağan-değişken olarak ayırmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin heterojen ve değişken çevrelerde homojen ve durağan çevrelere göre daha rahat karar alabildiklerini gözlemlemiştir. Örgütün faaliyette buldukları çevreleriyle ilgili yapılmış bir diğer araştırma da Mintzberg ve McHugh (1985) tarafından yapılmıştır. Yazarlar içinde bulunduğu çevrenin karmaşık ve değişken olmasının örgütü yenilik yapmaya iteceğini belirtmektedir. Bunun sonucunda da çalışanların nitelikleri gelişecek ve işin karmaşıklık düzeyine göre yeni işler oluşacaktır. Tushman ve Anderson (1986), ise çevreyi sınıflandırmak yerine çevrenin etkileneceği faktörleri belirtmektedir. Çevrenin rekabetten, politik, teknolojik ve yasal faktörlerden etkilendiğini vurgulayarak, teknolojik değişikliklerinin örgütlerin yapısını etkilediğine değinmiştir. Ayrıca çevresel koşulların Ar-Ge çalışmaları üzerinde etkisi olduğu ve bunun da örgütün çevreye uyumunu doğrudan etkilediği sonucuna varmışlardır. Sanchez (1997) ise küreselleşmenin artması, yeni teknolojilerin ortaya çıkması, örgüt yapılarının yenilikçi olması gibi nedenlerle büyük bir çevresel değişim ve belirsizliğin ortaya çıktığını ileri sürmektedir.

Örgüt çevresinin karmaşıklığı ve inovasyon arasındaki ilişkiyi çoklu durumsallık modelleri ile ölçmek amacıyla Damanpour (1996) son 30 yılda yayımlanan çalışmalar üzerinde meta analizi uygulanmıştır. Örgütsel karmaşıklığı, yapısal karmaşıklık ve örgütün boyutu olarak iki temel göstergelye ölçülmüştür. Yapısal karmaşıklık ve inovasyon arasındaki ilişki karmaşıklığın operasyonel tanımına, çevrenin karmaşıklık düzeyine, hizmet veya üretim işletmesi olmasına, teknik inovasyona yönelimine, ürün inovasyonuna yönelimine ve inovasyonun uygulamaya geçirilmesine bağlıdır. Örgütün

büyüklüğü ve inovasyon arasındaki ilişki ise büyüklüğün operasyonel tanımına, çevresel karmaşıklığa, işletmenin hizmet ve kar amacı güden örgütler olmasına, teknik inovasyon yönelimine ve ürün inovasyon yönelimine bağlıdır. Araştırmacıların burada üzerinde durduğu temel nokta inovasyon üzerinde farklı durumsallık faktörlerinin kullanılması gerektiğidir.

Birkinshaw vd., (2002) ise çalışmasında bilgiyi bir durumsallık değişkeni olarak incelemiştir. Yazarlar bilginin iki boyutu üzerinde odaklanmışlardır: gözlenebilirlik ve yerleşmiş sistem. Yazarlar etkin bir örgüt yapısında örgütün bilgi tabanının özelliklerinin etkisi olduğunu savunmaktadırlar. Araştırma sonucunda yazarlar bilginin de bir durumsallık değişkeni olarak sayılması gerektiğini vurgulamışlardır.

Özetle, Burns ve Stalker (1961) bilgi işleme yetenekleriyle ilgili ve mekanik ve organik örgüt yapılarını ayırt etmek için birbirine karşıt ikili bir örgüt yapısı geliştirmiştir. Thompson (1967) ise çalışmasında örgütün çevresini sınıflamış ve çevrelerin özelliklerini ortaya koymuştur. Örgütlerin çevreyle ilişkilerinde izleyecekleri stratejileri ele almıştır. Diğer yazarların aksine Thompson'ın çalışması teoriktir. Lawrence ve Lorsch (1967a) çevresel belirsizliğin örgütsel değişkenlerle ilişkili olduğuna dair kuvvetli kanıtlar ortaya koymuşlardır. Pfeffer ve Leblebici (1973) ise belirsizlik ve yapı ile ilgili destekleyici bazı kanıtlar sunmuşlardır. Emery ve Trist (1965) örgütlerin çevrelerinde karmaşıklığın artması halinde nasıl değişim göstereceklerini incelemiştir. Duncan (1972) ise yine çevresel özelliklerin nasıl belirlenebileceği ve nasıl ölçülebileceği üzerinde durmuştur.

Belirsizlik, karmaşıklık ve çıktıların farklı oluşu merkezileşmeme ve süreçlerin dengelenmesi arasındaki ilişkiye bağlanmaktadır. Örgüt ve çevre arasında farklı tanımlamalar yapılmıştır. Çevrenin ve örgütün farklı boyutlarını ele alarak incelenmiştir. Çevre incelerken farklı boyutlar kullanılmıştır. Çevre koşullarının hangi boyutlara göre incelenmesi gerektiği konusunda tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. İncelenen ana problem örgütlerin faaliyette buldukları çevrelere ve çevresel değişimlere nasıl ayak uyduracaklarıdır. Örgütlerin çevresel koşullara en uygun yapı ve

süreçleri belirlemeleri, durumsallık yaklaşımında örgüt ve çevre incelemesinin ana fikrini oluşturmaktadır.

İşletmeler ne açıdan incelenirse incelensin çevrelerindeki değişikliklere ve bilgilere göre farklı yapılara büründükleri, farklı örgüt yapılarını benimsedikleri veya belirli bir yapıyı içinde buldukları çevreye uygun hale getirmeye çalışarak başarı sağlamaya çalıştıklarıdır.

Tüm stratejik yönetim ve örgüt teorisi literatürü işletmenin çevresi ile iletişime geçtiğinde performansının artacağı noktasına değinmektedir (Bourgeois, 1985; Burns ve Stalker, 1994; Henard ve Szymanski, 2001). Çevreyle ilgili strateji ve süreçleri belirlemek ve düzenlemek işletme performansını arttırmaktadır. Durumsallık yaklaşımı da çevre-strateji karşılaştırmasında performansın etkisini tartışmaktadır. Durumsallık yaklaşımı işletme performansının diğer değişkenler üzerine bağlılığını açıklamaktadır (Hofer, 1975; Balachandran ve Friar, 1997). Çevre-strateji-yapı ve performans bağlamında işletmelerin yapı ve stratejilerini faaliyette buldukları çevrelere uydurmaları durumunda performansları da artmaktadır. (Miles ve Snow, 1978). Durumsallık yaklaşımı teorisyenleri de işletmelerin strateji ve çevrelerini uygun şekilde birbirleriyle uyumlu hale getirmeleri işletme için faydalı sonuçlar alınmasını sağlayacağını vurgulamaktadırlar.

Araştırmalar işletmeler için her zaman ve her koşulda geçerli tek ve en iyi bir yönetim yolu olmadığını kanıtlar niteliktedir. Her biri büyük oranda işletmelerin faaliyette buldukları çevrelere uygun bir yapı kurmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Çevrenin karmaşıklık düzeyine, teknolojik gelişimine, teknoloji gereksinimine veya tüm dış çevre unsurlarına göre işletme çevresinden edindiği bilgileri kendilerine uyarlayarak bulunduğu çevreye tam uyum göstermeye çalışmaktadır. Bilgiyi öğrenmek önem kazanmaktadır. İşletmelerin artan öğrenme ihtiyacı öğrenme odaklı yaklaşımların ortaya çıkmasıyla sonuçlanır. Örgütsel öğrenme de bunlardan biridir.

## 2.2. Örgütsel Öğrenme

Artan rekabetle başarılı şekilde başa çıkmak için bilgiye önemli derecede ihtiyaç duyulmaktadır. Mevcut iş çevresinde farklı rakiplerle beraber farklı paydaş grupları ve farklı çevresel güçlerin olması bunu zorlaştırmaktadır. İşletmenin yaşamını etkili ve verimli olarak sürdürebilmesi, iş çevresindeki değişkenleri izlemek ve ona uygun tepkisel davranışlar geliştirmekle mümkün olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 252). Bu, toplanacak bilginin kalitesine ve işlenmesine bağlıdır. Bilgiler öncelikle işletmenin ihtiyaçlarına bağlı olarak işletme tarafından toplanmaktadır. Daha sonra işletmeler topladıkları bilgiyi kullanılabilir hale dönüştürmektedir. Bu nedenle dört üretim faktörü olan doğal kaynaklar, sermaye, emek ve girişimcinin yanında günümüzde bilgi beşinci üretim faktörü olarak ayrıca değerlendirilmektedir. Ayrıca diğer üretim faktörlerinin aksine bilgi paylaştıkça ve kullandıkça çoğalan bir üretim faktörüdür (Kutlu, 2004: 299).

İnsanlık tarihinin geçirdiği aşamalardan ilki doğaya ve tarıma dayalı ilkel toplumdur. Daha sonra sırasıyla yerleşik hayata geçilmesinin ardından tarım toplumu; buhar gücünün saniyede kullanılması ile başlayan sanayi toplumu ve bilginin bir kaynak olarak ön plana çıkması ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sonucunda bilgi çağı ve bilgi toplumu gelmektedir. Bilginin her yerde kullanılması ve teknolojinin çeşitlenmesi sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlamıştır. (Ögüt, 2001: 24). Bilgi toplumu, yeni temel teknolojilerin gelişimiyle bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, iletişim teknolojileri, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşaması olarak tanımlanabilir (Drucker, 2006).

Bilgi toplumundaki gelişmeler, insanın verimliliğinin ve ekonomik gelişme düzeyinin artmasına, ayrıca bilimde ve teknolojiye yeni gelişmelerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Aktan, 2013). Toffler tarafından ise tarım, sanayi ve bilgi devrimi tanımları yapılmıştır. Sosyo-ekonomik gelişme sürecinde tarım devrimi birinci dalga, sanayi devrimi ikinci dalga, enformasyon devrimi veya bilgi toplumundaki gelişmeler ise

“üçüncü dalga” olarak nitelendirilmektedir. Üçüncü dalga, ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal alanda yeni bir yaşam biçimi getirmektedir (Toffler, 2012). Bu yeni gelişmeler, yeni davranış biçimlerinin oluşmasına yol açmakta, toplumu standartlaşma ve merkezileşmenin ötesine taşımaktadır. Bu yeni dönem, farklı bir dünya görünümünü de beraberinde getirmektedir. Zamanı, mekânı, mantık ve nedenselliği ele almada kendi özgül biçimlerini geliştirmektedir.

Pazar koşullarının sürekli değiştiği, yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla ortaya çıktığı, ürünlerin çok kısa sürede demode hale geldiği, rakiplerin hızla çoğaldığı bir ortamda, işletmelerin başarılı olabilmesi, yeni bilgi yaratıp tüm işletmeye yayması, kısa sürede bunu uygulayıp yeni ürünler geliştirmesi ile mümkündür (Koçel, 2010: 437). Değişimin örgütlerce kavranması, öğrenilmesi ve bunun sonucunda da değişime ayak yudurulması zorunluluğu bizi öğrenme kavramına götürmektedir. Öğrenme, bireyin davranışlarındaki bir değişimdir. Değişim bireyin çevresiyle kurduğu ilişkilerle gerçekleşmektedir (Hanris ve DeSimone, 1994: 54). Öğrenme bireyin çevresiyle etkileşimi sonucu oluşur. Sonuç olarak bir değişimi gerekli kılmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2005: 156).

Bilgi ve öğrenme için Polanyi (1966) yaygın olarak kabul gören iki tanım sunar. Bunlar açık ve örtük bilgilerdir. *Açık bilgiler* formel bir dil içinde kodlanabilen ve aktarılabilen bilgilerdir. Bu tür bilgiler kitaplardan, teknik tanımlamalardan edinilebilir. *Örtük bilgiler* ise bunun tersi olarak, kodlanması veya iletişimi zor olan bilgilerdir. Bireylerin aklında derinlerde yer alan yalnızca faaliyetler, bağlantılar ve farklı bağlamlarda ortaya çıkabilen bilgi türüdür. Bu tür bilgi gözlemler, pratikler ve taklitler sonucu edinilmektedir.

Örgütlerde öğrenme ise öncelikle bireyler aracılığıyla gerçekleşmektedir (Cohen ve Levinthal, 1989). Diğer bir ifadeyle, örgütsel öğrenmenin başlıca aktörü bireylerdir. Bireylerden sonra örgütler içinde bireylerin bir araya gelerek öğrenme gerçekleştirmeleriyle gruplar aracılığıyla öğrenme gerçekleşmektedir. Gruplar halinde öğrenme bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki köprü görevini yerine getirmektedir (Watkins ve Marsick, 1997). Salner’a (1999: 489) göre, grup çalışması

örgütsel öğrenme için temel zorunluluktur. Grupların özelliklerine bakılmalıdır. Bir grup her bir takım üyesinin öğrenme kapasitesinin ötesine geçen bir potansiyel olarak görülmelidir. Üyelerin sahip oldukları bilgiler toplanarak, paylaşılan bir örgütsel hafıza yaratılmalıdır. Farklı bakış açıları birleştirilmelidir. Karar alma için daha karmaşık modeller geliştirilerek örgüt daha etkili faaliyet göstermek için kapasitesini arttırmış olur (Huber, 1991). Bu bağlamda örgütsel öğrenme, bireylerin eyleme geçecek bilgiyi gruplar halinde çalışarak yaratmasıdır.

Örgütsel öğrenme bilginin yaratılma, örgüt içinde dağıtılma, örgüt üyeleri arasında iletişim kurulması, üyeler tarafından örtük bir kimlik kazanması ve örgüt içinde strateji ve yönetim faaliyetleriyle bütünleşmesi sürecidir. Bireysel öğrenme tüm bu süreç içerisinde zorunlu bir faktördür fakat yeterli değildir. Örgütsel öğrenme ancak bireysel anlayış ve yeteneklerinin örgütün süreçleri, uygulamaları ve inanışlarını şekillendirdiğinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle örgütsel öğrenmeden söz edebilmek için öncelikle bireysel öğrenmenin, daha sonra bireylerin oluşturduğu grupça öğrenmenin ve en son aşamada da takımların oluşturduğu örgüt düzeyinde öğrenmenin gerçekleşmesi gerekmektedir (Basım vd., 2009: 47).

Örgütsel öğrenme ile ilgili farklı yazarlar birçok tanımlama yapmışlardır. Örneğin Senge (1993), örgütsel öğrenmeyi örgütün daha etkili faaliyet gösterebilmesi ve genişlemesi olarak tanımlamaktadır. Benzer olarak Argyris ve Schön'e (1996) göre örgütsel öğrenme, hataların belirlenmesi ve düzeltilmesi sürecidir. Aydınli (2005: 83)'ya göre ise uzun vadede bilgiyi tutma, bilgi oluşumunu destekleme ve sürekli dönüşümü gerçekleştirme kapasitelerini sağlayacak sistemlerin yaratılmasını içermektedir. Örgütsel öğrenme faaliyetleri örgütsel bilginin değerlendirilmesi, yayılması ve yaratılmasında dinamik bir süreç olarak kabul edilmektedir (Rose vd., 2009: 56). Tüm bu tanımlarda örgütsel öğrenmenin örgüt çapında bir çaba, bir sistem ve süreçten bahsedilebilir.

Örgütsel öğrenme sürecinde öğrenme türleri ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yazarlar örgütsel öğrenme sürecinde örgüt içinde öğrenme eylemini farklı açılardan yola çıkarak gruplandırmışlardır. Örneğin Argyris ve Schön (1978), çalışmasında tek

döngülü öğrenme ve çift döngülü öğrenmeden bahsetmektedir. Tek döngülü öğrenme, bir örgüt üyesinin beklentisi dışında doğan bir eylemin sonuçlarıyla karşılaştığında gerçekleşmektedir. İşletme amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt üyesi kendi davranışlarını var olan örgüt stratejileri, normlar ve değer sistemleri çerçevesinde ayarlamaktadır. İşletmenin bilgi tabanına, özel yetkinliklerine veya süreçlerine işletmenin faaliyetlerinin şeklini veya doğasını değiştirmeden katkıda bulunan öğrenme şeklidir. Çift döngülü öğrenmede ise, öğrenme sadece hataların doğurduğu sonuçlardan gerçekleşmez. Aynı zamanda amaçları gerçekleştirmek için stratejileri, normları ve değerleri değiştirmek de söz konusudur. Özellikle düzeltilmesi gereken işletme politikaları ve sonuçları güçlüyse çift döngülü öğrenmeyi uygulamak zordur. Çift döngülü öğrenmenin gerçekleşmesi için daha fazla dikkate ihtiyaç vardır.

Tek ve çift döngülü öğrenme kavramlarına paralel olarak Ewins (1993), iki çeşit öğrenme türünü birbiriyle karşılaştırmaktadır. *Uyarlanabilir öğrenme*, işletmenin amaçlarıyla ilgilidir. Gelecekle ilgili olmasına rağmen genellikle olayları dikkate almaktadır ve problemin anlık çözümü üzerine odaklanmaktadır. Uyarlanabilir öğrenme resmi bilgi sistemlerinde teknolojik olarak kullanılabilir ve rutin olarak görülen işlerde kullanışlıdır. Bunun tersine *üretken öğrenme* ise uyarlanabilir öğrenmede gerçekleşen tüm olayları kapsamaktadır. Ayrıca problemin doğduğu durumu tanımlayan soruları, normları ve sonuçları da tanımlar ve bunları çözmeye çalışmaktadır. Problemin nedenleriyle ve etkilerinin altında yatan yapılarla bakmaktadır. Bilişsel süreci hakkında detaylı olarak düşünmektedir (Salner, 1999: 489). Ewins'ın bu karşılaştırması Senge'nin uyumcu öğrenim- yaratıcı öğrenim yaklaşımıyla örtüşmektedir. Bu üç çalışmada bahsedilen kavramların ortak noktaları bulunmaktadır. Argyris ve Schön (1978)'ün çalışmasında bahsettiği tek döngülü öğrenme ile Senge ve takiben Ewins (1993) tarafından bahsedilen uyarlanabilir/uyumcu öğrenme benzer kavramları ifade etmektedir. Bu iki farklı kavramın ortak noktası uyumun olayın arkasından gelmesidir. Yani reaktif bir yaklaşım söz konusudur. Bunun tersi olarak çift döngülü öğrenme ve yaratıcı/üretken öğrenme kavramlarında ise yaratıcı kapasitenin geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi amaçlanmaktadır (Koçel, 2010: 429). Bu çeşit öğrenme inovasyon sürecine benzemektedir. Yani bu tür öğrenme çeşidinde yaratıcılıktan söz edilebilir.

Farklı öğrenme çeşitlerinden bahseden bir çalışma da Lane ve Lubatkin (1998) tarafından yapılmıştır. Yazarlar işletmeler arası öğrenmeyi çift taraflı bir yapı olarak yeniden kavramsallaştırmışlardır. Bir işletmenin diğer işletmeden öğrenebilmesi için her iki işletmenin bilgi tabanlarının, örgütsel yapılarının ve temel mantıklarının benzer olmasını gerekmektedir. Ayrıca dış bilgiyi öğrenmek için üç öğrenme yönteminden bahsetmektedirler. *Pasif öğrenme* işletmelerin dergiler, seminerler ve danışmanlardan yönetim ve teknik süreçler hakkında edindiği bilgilerdir. *Aktif öğrenme* örnek edinme, rakipler hakkında bilgi toplama gibi daha aktif öğrenme biçimidir. Bu tür öğrenmede işletmeler ancak emsallerini yakın işletmelerin deneyimlerinden doğan ne, nerede, nasıl, ne zaman gibi bilgileri edinebilirler. Fakat bu iki öğrenme biçimi de yeni yetenekler geliştirmede sınırı kalırlar. Bunun için etkileşimli öğrenme gereklidir. *Etkileşimli öğrenme* iki örgüt arasında olabilir. Bu öğrenme yönteminde öğrenci olan işletme öğretici işletmeye yeterli yakınlıkta durduğu takdirde tüm örtük (nasıl ve neden soruları gibi) ve açık bilgileri edinebilir (Lane ve Lubatkin, 1998: 462). Bu çalışmanın farkı diğer çalışmalar öğrenmeyi örgüt içinde ele alırken bu çalışmada öğrenme örgütler arası öğrenme veya örgüt dışından öğrenme olarak değerlendirilmiştir.

Örgütsel öğrenmeye farklı bir açıdan bakan Nonaka (1994) ise açık ve örtük bilgidен türetilen, dört farklı boyut sunmaktadır. *Sosyalleşme*: Bir bireyin sahip olduğu örtük bilginin eğitim yoluyla diğer bireye aktarılmasını ifade eden örtük bilgidен örtük bilgiye dönüşümdür. *Bütünleştirme*: Bir bireyin açık bilgi parçalarını farklı bir alanda bütünleştirmesiyle gerçekleşen açık bilgidен açık bilgiye dönüşümdür. *Dışsallaştırma*: Bir bireyin örtük bilgileri hakkında açıkça konuşabildiğinde gerçekleşen örtük bilgidен açık bilgiye dönüşümdür. *İçselleştirme*: Yeni ve açık bir bilginin genişletilmek, yeniden çerçevelemek veya çoğalmak amacıyla örgüt veya bireyler arasında paylaşıldığında ortaya çıkan açık bilgidен örtük bilgiye dönüşümdür. (Kim, 1998: 508). Bu çalışmada öğrenme çeşitlerine ağırlık verilmekten çok açık ve örtük bilginin farklı yollarla örgüt içinde aldığı formlardan bahsedilmiştir. Bu özelliği sebebiyle diğer çalışmalardan ayrılmaktadır.

Nonaka'nın (1994) açık ve örtük bilgilerden yola çıkarak geliştirdiği dört boyutlu örgütsel öğrenme çalışmasına paralel olarak Crossan vd. (1999), 4I modeli ile örgüt

içinde örgütsel öğrenme basamaklarını tanımlamaktadır. Model öncelikle işletme içinde öğrenme akışına katkı sağlamış ve örgütsel öğrenme için yerine getirilmesi gereken dört adım önermiştir. *Sezme (Intuiting)*: Bireysel deneyimlerin, örtük bilginin ve uzmanlığın bir parçası olan sezgisel öğrenmeye bağlı bireysel düzeyde öğrenmedir. *Yorumlama (Interpreting)*: İletişim, konuşmalar ve faaliyetlerden sağlanan yorumlama kaynaklarıdır. Bireylerin diğer bireylerin fikirleri, hareketleri gibi durumlar hakkındaki yorumlarıdır. Hem bireysel düzeyde hem de grup düzeyinde gerçekleştirilebilir. Bireyler bilinçli olarak bazı durumları yorumlarlar. Bilişsel haritalarını geliştirirler. *Birleştirme (Integrating)*: Tüm kuramsal ve uygulamalı kavramları birleştirmektir. ‘Uygulama için iletişim’ gelişmeleri birleşme fikrini destekler. *Uygulama (Institution)*: Örgütsel öğrenme ruhunu kurumsal sisteme, yapıya ve stratejilere yerleştirmedir.

Sezme düzeyinde (bireysel düzey) örtük bilgi, bireyler arasında bilgi transferinin önündeki en önemli engeldir. İkinci adımda yorumlama, örgütsel öğrenmeyi geliştirmek için hızlandırıcı etken olarak hareket etmektedir. Bu nedenle örgütsel öğrenme bir kere sezme ve yorumlama aşamalarından doğru şekilde ilerlediğinde birleştirme ve uygulama aşamasında örgütsel öğrenmenin başarısı öngörülebilir (Huang ve Shih, 2011: 465). Bu çalışma örgütsel öğrenmenin öncelikle bireyler, daha sonra gruplar aracılığıyla öğrenme ve en sonunda örgütsel düzeyde öğrenme aşamalarını farklı bir açıdan incelemektedir. Çalışma bu aşamalarla büyük benzerlik taşımaktadır. Ayrılan yönü ise bu çalışmada örgütsel öğrenmenin dört adımı bulunmaktadır.

Özümleme kapasitesine önemli katkılar yapan Zahra ve George’a (2002) göre ise işletmenin dışındaki bilgileri öğrenmesi üç farklı öğrenmeye dayanır. *Keşfedici öğrenme*: İşletmenin dışındaki bilgiyi edinmesidir. Potansiyel özümleme kapasitesi ile benzerdir. *Kullanıcı/sömürücü öğrenme*: Edinilen bilginin uygulanmasıdır. Fiili özümleme kapasitesi ile örtüşmektedir. *Dönüştürücü öğrenme*: Bu iki öğrenme sürecini birbirine bağlar. Zaman içinde edinilen bilginin sürdürülmesini ifade eder.

Öğrenme sürecini özümleme kapasitesi boyutları ile bağdaştıran yazar hem özümleme kapasitesi hem de örgütsel öğrenme konusuna katkıda bulunmuştur. Yazarların çalışmasında diğer çalışmalardan ayrılan yön işletme içinde örgütsel öğrenme

sürecinden daha farklı olarak örgütün dış bilgilerden öğrenmesine dayanmasıdır. Bu yönüyle Lane ve Lubatkin (1998)'in işletmeler arası öğrenme çeşitlerini açıkladığı çalışmasıyla benzeşmektedir. Örgütsel öğrenme süreci ile ilgili yapılan bu çalışmalarda belirtilen öğrenme türleri Tablo 3'te özetlenmektedir.

Tablo 3. Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Öğrenme Türleri

<b>Yazar</b>	<b>Öğrenme Türleri</b>
<b>Ewins (1993)</b>	<p><i>Uyarlanabilir öğrenme:</i> Gelecekle ilgili olmasına rağmen genellikle olayları dikkate alır ve problemin anlık çözümü üzerine odaklanır.</p> <p><i>Üretken öğrenme:</i> ise uyarlanabilir öğrenmede gerçekleşen tüm olayları kapsar. Ayrıca problemin doğduğu durumu tanımlayan soruları, normları ve sonuçları da tanımlar ve bunları çözmeye çalışır.</p>
<b>Nonaka (1994)</b>	<p><i>Sosyalleşme:</i> Bir bireyin sahip olduğu örtük bilginin eğitim yoluyla diğer bireye aktarılmasını ifade eden örtükten örtüğe dönüşümdür.</p> <p><i>Bütünleştirme:</i> Bir bireyin açık bilgi parçalarını farklı bir alanda bütünleştirilmesiyle gerçekleşen açıktan açığa dönüşümdür.</p> <p><i>Dışsallaştırma:</i> Bir bireyin örtük bilgileri hakkında açıkça konuşabildiğinde gerçekleşen örtükten açığa dönüşümdür.</p> <p><i>İçselleştirme:</i> Yeni ve açık bir bilginin genişletilmek, yeniden çerçevelemek veya çoğalmak amacıyla örgüt veya bireyler arasında paylaşıldığında ortaya çıkan açıktan örtüğe dönüşümdür.</p>
<b>Lane ve Lubatkin (1998)</b>	<p><i>Pasif öğrenme:</i> İşletmelerin dergiler, seminerler ve danışmanlardan yönetim ve teknik süreçler hakkında edindiği bilgilerdir.</p> <p><i>Aktif öğrenme:</i> Örnek edinme, rakipler hakkında bilgi toplama gibi daha aktif öğrenme biçimidir.</p> <p><i>Etkileşimli öğrenme:</i> Öğrenci olan işletme öğretici işletmeye yeterli yakınlıkta durduğu takdirde tüm örtük ve açık bilgileri edinebilir.</p>
<b>Crossan vd., (1999)</b>	<p><i>Sezme:</i> Bireysel deneyimlerin, örtük bilginin ve uzmanlığın bir parçası olan sezgisel öğrenmeye bağlı bireysel düzeyde öğrenmedir.</p> <p><i>Yorumlama:</i> İletişim, konuşmalar ve faaliyetlerden sağlanan yorumlamalar kaynaklarıdır. Bireylerin diğer bireylerin fikirleri, hareketleri gibi durumlar hakkındaki yorumlarıdır.</p> <p><i>Birleştirme:</i> Tüm kuramsal ve uygulamalı kavramları birleştirmektir.</p> <p><i>Uygulama:</i> Örgütsel öğrenme ruhunu kurumsal sisteme, yapıya ve stratejilere yerleştirmedir.</p>
<b>Zahra ve George (2002)</b>	<p><i>Keşfedici öğrenme:</i> işletmenin dışındaki bilgiyi edinmesidir. Potansiyel özümseme kapasitesi ile benzetilmektedir.</p> <p><i>Kullanıcı öğrenme:</i> edinilen bilginin uygulanmasıdır. Fiili özümseme kapasitesi ile örtüşmektedir.</p> <p><i>Dönüştürücü öğrenme:</i> bu iki öğrenme sürecini birbirine bağlar. Zaman içinde edinilen bilginin sürdürülmesini ifade eder.</p>

Günümüzde örgütler durumsallık yaklaşımında bahsedilen mekanik tipi örgüt yapılarından daha ziyade artan rekabetle de birlikte esnek ve çevreleriyle hızlı etkileşim içinde bulunabilecekleri yapılara bürünmüşlerdir. Bu değişim sonucu örgütlerin yapılarını, verimliliğe dayalı performanslarını öğrenmeye dayalı performans sistemine dönüştürmeleri gerekmektedir (Daft, 2003: 25). Aynı zamanda bu değişim örgütlerin yapı, görev, sistem, kültür ve stratejilerini değiştirerek onları birer “*öğrenen örgüt*”e dönüştürmeye zorlamaktadır.

Örgütsel öğrenmede de bahsedildiği gibi örgütler için dış çevrenin tamamı tahmin edilemez. Karmaşık nitelikler ve sürprizlerle doludur. Günümüz çağdaş dünyasında sermaye binalar, makineler ve paradan daha çok bilişim ve bilgidir. Bu yeni çevrede birçok yönetici örgütünü “*öğrenen örgüte*” dönüştürmektedir. Bu noktada temel değer ise problem çözme ve paylaşılan bilgi olmaktadır. Bu değişken çevrede örgütlerin örgütsel öğrenmeyi sağlamaları ve öğrenen örgütlere dönüşmeleri doğal gelişim ve değişim sürecinin bir sonucudur (Basım vd., 2009: 65). Bu noktada öğrenen örgütlerle örgütsel öğrenme kavramı arasındaki farkı ayırtetmek önem kazanmaktadır. Örgütsel öğrenme, öğrenme olayının gerçekleştiği bir süreç; öğrenen örgüt ise bu süreç sonucu ortaya çıkan bir yapı olarak ele almak mümkündür (Koçel, 2010: 427).

Örgütsel öğrenme tanımlarının ve örgüt içinde öğrenme çeşitlerinin özetlenmesinin ardından örgütler içinde bu öğrenme sürecinin sonucunu oluşturan örgüt yapısının yani öğrenen örgütün farklı tanımları ve özellikleri ortaya konulacaktır. Öğrenen örgüt, öğrenmeyi teşvik eden, personeli geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir örgüttür türüdür (Özgen ve Türk, 1996: 72). Bireylerin, grupların ve örgütün toplam kaynaklarının ve enerjisinin kullanılması öğrenen örgütü ortaya çıkarır (Basım vd., 2009: 50).

Öğrenen örgütler kendi deneyimlerini şekillendirerek ve öğrenerek neyin etkili olduğunu keşfederler. Öğrenen örgütler sürekli çevresini tarayan, kendini uyaran ve kontrol eden örgütlerdir (McGill ve Slocum, 1993: 67). Bu süreç dört aşama ile özetlenebilir. Öncelikle iç ve dış kaynaklardan bilgi toplanır. Pazar araştırması, diğer örgütlerle ilgili bilgi toplanması, basılı yayınla, eğitim ve konferanslar, araştırma

projeleri, kıyaslama (benchmarking) faaliyetleri gibi faaliyetlerle bilgi kazanılır. Daha sonra bu bilgi örgüt içinde toplantılar, ortak sistemler, interaktif ortamlar vb. aracılığıyla dağıtılır. Diğer çalışanlara bu şekilde ulaşılan bilgiler örgüt içinde hikâyelere, paradigmalara ve kavramsal araçlara dönüştürülür ve yorumlanır. En nihayetinde bu süreç sonunda üretilen bu bilgiler örgütsel hafızaya alınır (Huber, 1991).

Senge (1993) ise öğrenen örgütleri çalışanların gerçekten arzuladıkları sonuçları yaratmak için kapasitelerini sürekli geliştirdikleri, yeni ve gelişimci düşüncenin beslendiği, ortak arzuların serbest bırakıldığı ve kişilerin birlikte nasıl öğrenildiğini sürekli öğrendikleri yerler olarak tanımlamıştır. Senge beşinci disiplin kitabında öğrenen örgütleri açıklayarak öğrenen örgüt oluşturmada beş disipline yer vermiştir. Bunlar kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesidir.

Senge (1993)'ye göre, *kişisel ustalık* bireysel gelişim ve öğrenme disiplini. Bu disiplin öğrenen örgütlerin temel taşıdır. Yazar yüksek kişisel ustalık düzeyine sahip kişilerin işlerine daha çok bağlı olduklarını, daha çok inisiyatif aldıklarını, işlerinde daha geniş ve daha derin bir sorumluluk duygusuna sahip olduklarını ifade etmektedir. Bu kişiler daha hızlı öğrenirler. Bu özellikler nedeniyle birçok örgüt çalışanlarının kişisel gelişimini destekler bu da örgütü daha güçlü kılmaktadır.

*Zihinsel modeller* ise kişilerin zihinlerinde yer etmiş modeller, kemikleşmiş varsayımlar, genellemeler, resim ve imgeler, önyargılar, anlayış ve davranışları etkilemektedir. Bu tür etkiler kişilerin karar almalarını ve davranışlarını etkilemektedir. Bazı durumlarda öğrenme için bir engel olabilir. Öğrenmenin etkili olabilmesi için bu engeller aşılmalıdır. Senge (1993), değişime ancak öğrenen bir örgütte zihinsel modellerin değiştirilmesi yoluyla uyum sağlanabileceğini vurgulamaktadır.

*Paylaşılan vizyon* ise örgütte gerçek anlamıyla paylaşılan bir vizyon olmasının çalışanların öğrenme sürecine girmelerini ifade etmektedir. Paylaşılan vizyon bir örgütün öğrenen örgüt olma yolunda hayati öneme sahiptir. Çünkü öğrenme için gerekli olan odaklaşma ve enerji sağlanmış olur. Diğer disiplin olan *takım halinde öğrenme*

disiplini ile de Senge (1993) takım halinde öğrenilenin sinerji nedeniyle bireysel öğrenmeden daha fazla olacağını belirtmektedir. Takımlar gerçekten öğrendiklerinde olağan üstü sonuçlar elde edilebilir, hem de üyeleri çok hızlı bir şekilde yetiştirebilirler. Bu nedenle modern bir örgütte temel öğrenme birimi bireyler değil takımlardır.

Senge (1993) *sistem düşüncesine* beşinci disiplin adını vermektedir. Sistem düşüncesinin özü doğrusal sebep sonuç zincirinden çok karşılıklı ilişkileri kavramak; anlık resimlerden çok değişim süreçlerini kavramakta yatar. Örgütte başarı için sistem büyük önem taşımaktadır. Burada önemli olan parçaları tek tek görmek yerine bütünü görebilmektir. Senge'ye göre öğrenen örgütte bu beş disiplinin bir arada gelişmesi gerekmektedir. Ancak, parçaların tek tek değil bir arada gelişmesi gerektiği için bu oldukça zordur. Sistem düşüncesi yaklaşımı da buradan gelmektedir. Yani olaylardan çok olaylar arasındaki karşılıklı ilişkilerin görülerek yorumlanması sağlanacağı için kaldıraç etkisi yapmaktadır.

Senge gibi McGill ve Slocum (1993: 67) çalışmasında bir örgütün öğrenen örgüt olmak için geçtiği dört aşamayı anlatmıştır. Bu aşamalar *bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt* ve son olarak *öğrenen örgüt* aşamalarıdır. “*Bilen örgüt*”, örgüt modelleri içinde en eski olanıdır. Bir işi yapmak her şart ve koşulda tek bir en iyi yoldan geçer, görüşünü savunmaktadır. Weber'in bürokrasi, Fayol'un yönetim süreci ve Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı bilen örgüt için iyi birer örnektir. Yüksek düzeyde denetim, rutin davranışlar ve riskten kaçınan yapıları ile bilen örgütler, öğrenme konusunda avantajlı durumda değildirler. Bu tür örgütler geçmiş deneyimlerden öğrenirler. Bahsedilen “en iyi yol” bu tür örgütler için “tek” yol haline gelmiştir. Bu tür örgütler genellikle tek döngülü veya uyumcul örgütler olarak adlandırılırlar. Faaliyette buldukları pazar (teknoloji, rekabet, müşteri talepleri, kurallar ve diğer çevresel güçler) durgun ve sabit olduğu sürece başarıya ulaşabilirler. Bu nedenle de bilen örgütler öğrenmeye ihtiyaç duymazlar.

İkinci aşama “*anlayan örgüt*”lerdir. Özellikle 1980'lerde rekabetin artması, tüketicilerin değişen talepleri ve teknolojiye sürekli gelişme örgütleri en iyi tek bir yol arayışından farklı yönere doğru yönlendirmeye başlamıştır. 1980'lerde örgüt kültürü, örgütleri

yönlendiren temel faktör haline gelmiştir. Örgüt kültürü ile birlikte örgütün değer verdiği temel değerler daha iyi anlaşılmaya başlamıştır. Anlayan örgütlerin temel felsefesi işletme değerlerinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlayacak şekilde ifade edilmesi ve uygun şekilde uygulanmasını sağlamak olmuştur. Bu örgütler için, örgütün değerlerinin tüm çalışanlarca benimsenmesi ve her tür faaliyete yol göstermesi gerekir. Yönetim uygulamaları örgütün kültürünü açıklamaya ve güçlendirmeye yöneliktir. Ancak, bu tür örgütler sadece kendi değerlerine uyan çevresel değişikliklerle baş edebileceklerinden, ani ve beklenmedik değişiklikler bu tür örgütlerde öğrenme yaratmaz.

“*Düşünen örgütler*” ise problemleri analiz eden, yeni çözümler üretmeyi deneyen ve gelecekte doğabilecek problemleri bugünden düşünerek çözüm yolları bulmaya çalışan örgütlerdir. Bu tür örgütler ortaya çıkan problemlerin bulunması ve çözülmesi üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu tür örgütler doğan problemlere tepki olarak eyleme geçerler. Problemin belirlenmesi ve çözümü üzerine yoğunlaşırlar. Bu nedenle çıkacak problemleri ve nedenlerini önceden araştırmayı ve tespit etmeyi ihmal ederler.

Sürecin son aşaması ise “*öğrenen örgüt*”lerdir. Öğrenen örgütlerde temel felsefe örgütün paydaşlarından öğrenebileceğinin en fazlasını öğrenmesidir. Burada öğrenme örgüt kültürüne yerleşen bir kavramdır ve her fırsatta paydaşlarla çeşitli ilişkiler geliştirerek bir öğrenme yapısı kurar. Öğrenen örgütler; bilen, anlayan, düşünen örgütlerle karşılaştırıldıklarında, aralarında en büyük farklılık değişime yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Öğrenen örgütlerde değişim sürekli bir olgu olarak algılanmaktadır. Çünkü değişim, öğrenmeyi yönlendiren veya gerçekleştirilen temel girdidir. Değişim, öğrenmek için yeni bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Yazarların öğrenen örgütlere ulaşmadaki bu dört adımının yanında farklı yazarlar da öğrenen örgütlerle ilgili farklı adımlar tanımlamışlardır. Örneğin, Garvin’e (1993: 80) göre öğrenen örgütler bilgi yaratımında, ediniminde ve transferinde yetenek kazanmış ve yeni bilgi ve anlayışın aktarımı için davranışlarını uyumlaştırmış örgütlerdir. Yazara göre öğrenen örgütlerin beş temel faaliyette uzmanlaşmış olmaları gerekir. Bunlar; sistematik sorun çözme, yeni yaklaşımlarla deneyim gerçekleştirme, kendi

deneyimlerinden ve geçmişten öğrenme, diğerlerinden öğrenme ve örgütte hızlı ve etkin bilgi transferi gerçekleştirir.

McGill ve Slocum (1993)'un dört aşamasından farklı olarak, DiBella ve Nevis (1998) ise öğrenen örgüt oluşturmada üç aşamalı bir döngü önermektedir. Bu döngüde önce bilgi elde edilir. Daha sonra bu bilginin örgüt içinde yayılması sağlanır. Son olarak bilgi kullanılır. Öğrenen örgütlerde üst yönetim önemli ve stratejik bir konuma sahiptir. Yöneticilerin en temel görevlerinden biri öğrenmeyi teşvik etmek ve öğrenme için gerekli motivasyonu sağlamaktır. Aynı zamanda yönetim, çalışanların doğru ve yeni bilgi oluşturmada imkânlar sunmak için zengin öğrenme ortamları oluşturmalıdır (Çakır ve Yükseltürk, 2010: 504). DiBella ve Nevis (1998)'in tanımladığı bu üç adım birer örgüt şekli değildir. Örgütlerin, öğrenen örgüt olmaları için örgüt içinde geçtikleri üç adımdır. Fakat yazarın belirttiği öğrenen örgütün özellikleri McGill ve Slocum (1993)'un öğrenen örgüt basamağıyla paralellik göstermektedir.

Örgütler açık bir sistem olarak değerlendirildiğinde çevrenin çok önemli bir özelliği açığa çıkmaktadır. Çevre işletme için gerekli kaynakları ve pazarları sağlama şeklinde fırsatlar ve belirsizlik, çevreye bağımlılık ve kıtlık gibi tehditlerin kaynağıdır. Örgütlerin çevreyi tarama ve yeni bilgiler edinme sürecinin nasıl gerçekleştiği ve bu süreçte hangi aktörler kullanıldığı önem kazanmaktadır. Örgütler çevrede olan bilgileri *Köprü kurma* (boundary spanning) ve çevre tarama faaliyetleri ile öğrenirler (Hodge vd., 2002: 112). Çevreden sağlanacak bu bilgiler karar vericilere ulaşmadan önce köprü kurma rolünü üstlenen kişiler aracılığıyla örgüte ulaşmaktadır (Leifer ve Huber, 1977: 235; Levine ve White 1961: 583).

Örgütlerde bilgi akışını sağlayan bir diğer aktör de *eşik bekçileridir* (gate keepers). Cohen ve Levinthal'e (1990) göre, işletmelerde öğrenme dış çevreden işletmeye bilgi girişi sağlanan noktalarda bulunan ve bunları işletme içindeki alt birimlere aktaran bireylere bağlıdır. Bilgi geçiş noktaları bireyler arasında yayılmış ya da merkezi bir konumda olabilir. Çoğu bireyin işletme içindeki uzmanlığı, işletmeye yararlı bilgiler sağlayan dış aktörlerden büyük oranda farklılaştığı zaman, grubun bazı üyeleri bir merkezde toplanarak eşik bekçisi rolünü üstlenirler. İşletme içindeki çalışanlar için

benimsenmesi zor olan teknik bir bilgi için eşik bekçileri dış çevreyi gözler. Çalışanların anlayabileceği bir biçime dönüştürür. İşletme dışındaki bilgiler çalışanların kullanmakta oldukları ile yakından ilişkili olduğunda, eşik bekçilerinin bilgileri dönüştürmesine gerek yoktur. Bu tür durumlarda eşik bekçilerinin rolü çalışanların dış çevreyi gözlemlemesi sorumluluğunu üstlenmektir.

Aldrich ve Herker (1977) köprü kurma rolünü iki açıdan değerlendirmektedir. Köprü kurma rolünü üstlenen kişi bir taraftan dış çevreden edindiği bilgiyi işler ve işletmeye gelmesini kolaylaştırır. Diğer taraftan işletmenin dış çevreye tanıtımını yapmaktadır. Yapılan araştırmaların birçoğu bu ikili sürecin yalnızca bir tarafını incelemektedir. Köprü kurma rolünü üstlenen kişiler üzerinde yapılan araştırmalar bu kişilerin işletmenin dışında güçlü bağlantıları olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kişiler işletmeyi dışarıda da tanıtılmaktadırlar (Miles ve Perreault, 1976; Keller ve Holland, 1978). Ansett (2005: 39) başarılı bir köprü kurucunun empati yapabilme, bilgiyi iyi sentezleyebilme, dürüst ve duygularına hakim olabilme gibi özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Bunun yanında yazar köprü kurucunun temel faaliyetlerinin şunlar olduğunu vurgulamaktadır:

- İç ve dış iletişim ağları kurmak
- Sorunların saptanması
- Bilgiyi tekrar örgüt kültürüne uygun hale getirme
- İç ve dış paydaşları etkileme ve eğitme

Bununla birlikte koşulların hızla değiştiği ve teknik değişimin belirsiz olduğu ortamlar bazı zorlukları beraberinde getirmektedir. Bilgi akışları kısmen gelişigüzel olduğunda, işletmede ve alt birimlerinde dışarıdan gelen bir bilginin iyi bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı açık değildir. Bu durumda merkezi bir konumda bulunan eşik bekçisi çevresi ile etkili bir bağ kuramayabilir. Bu gibi durumlarda, çevresindeki bir dizi olası “alıcıyı” ortaya çıkarması işletme için en iyisidir. Bu tür bir işletme Burns ve Stalker’ın (1961: 6) organik yapısını devreye sokmalıdır. Bu yaklaşım, sorunların giderilmesi ve gereksinimlerin karşılanması sürecinde açıkça tanımlanan bir hiyerarşi içinde uzmanlar arasında rollerin karıştığı ya da dağıtılmadığı zamanlar için daha uygundur.

Köprü kurucularla birlikte örgüt içinde çalışan herhangi bir çalışanın farklı yollarla bilgi edinmesi ve örgüt içinde paylaşması mümkün olmaktadır. Bunların başında çalışanların katıldıkları fuarlar gelmektedir. İşletmelerinin faaliyette bulunduğu sektöre ait düzenlenen fuarlara katılan çalışanlar sektörle ilgili ve farklı uygulamalar hakkında detaylı bilgi ve uygulamaları görerek kendi işletmelerinde uygulama şansı yakalamaktadırlar. Bunun yanında çalışanların işletme içinde veya dışında aldıkları eğitimler yine aynı şekilde farklı bilgileri edinmelerini sağlamaktadır. Eğitimlerin yanında sektör toplantıları veya düzenli olarak yayınlanan sektör raporları da işletmelerdeki çalışanlara çevrelerine ilişkin bilgileri edinmede önemli bir kaynaktır.

İşletmeler aynı sektörde faaliyet gösterebilir bile diğer işletmeler tarafından ürünlerinin veya üretim süreçlerinin kopyalanacağı korkusuyla kapılarını işletme ziyaretlerine açmak istemezler. Özellikle önde gelen büyük işletmelerin üretim süreçlerini görmek bu açıdan zorlaşabilir. Bu nedenle dev işletmeler hakkında çekilen televizyon programları ve belgeseller bu işletmelere ilişkin bilgi toplamak için iyi birer kaynak oluşturur. National Geographic kanalında yayınlanan "mega fabrikalar" ve "mega yapılar" gibi programlar önemli birer örnektir.

Çevreden edinilen bilgilerin köprü kurucular aracılığıyla örgüte taşınmasının yanında bu bilgilerin örgüt içerisinde hangi yollarla örgütün diğer üyeleri ile paylaşıldığı sorusu da önem taşımaktadır. Bilgiyi örgüte getiren bireylerin edindikleri bilgileri paylaşacakları ortak araçlarının bulunması gerekir. Bireylerin öğrendikleri bilgiler örgüt içinde paylaşılmadan ve gruplar arasında yayılmadan örgütsel düzeyde öğrenmeden bahsetmek mümkün değildir. Bu noktada örgüt içinde bireylerin bilgileri paylaştıkları bazı yöntemler olmalıdır.

Barron (1996: 75) çalışmasında bireylerin örgüt içindeki hali hazırda var olan bilgileri daha formel bir öğrenme sürecine dönüştürmek için farklı araçlar kullandığından bahsetmektedir. Örgüt içinde bireyin öğrendiği bilgileri farklı yollarla gruplara veya çalışanlara aktarması söz konusu olabilmektedir. Bunlardan biri işletme içinde düzenlenen konferanslar, verilen dersler veya sunumlardır. Bir grup üyesi öğrendiklerini

bu yöntemler ile daha formel bir şekilde belirli süreler içerisinde sunumlar, dersler veya konuşmalar yoluyla örgütün diğer üyelerine aktarabilir. Bu süreçte dinleyicilerin de katılımı sağlanabilir. Bir diğer yöntem ise dokümantasyondur. Toplantı esnasında alınan notlar, toplantıların bölüm yazılı tutanakları, belli eğitimler sonucu eğitime katılan çalışanın notları sunum veya toplantıdan ziyade notlar eşliğinde belgelenebilir. Bu notlar daha sonra gerekli yerlerde ve ileriki zamanlarda yapılacak olan toplantılarda çıkarılmak ve kullanılmak üzere saklanır. Bunun yanında işletme içerisinde yapılan beyin fırtınası faaliyetleri de bir örgütsel öğrenme aracıdır. Bireyler beyin fırtınası yoluyla birbirleri ile bilgileri paylaşabilecek ve öğrenme formel şekilde gerçekleşebilecektir.

Nonaka (1994) ise bilginin örgüt içinde depolanması ve örgüte yayılması konusunda birçok yol ve kanal olduğunu savunmaktadır. Örneğin gazeteler, üretim raporları, konferanslar veya bilgisayar tabanlı bilgi sistemleri, bilgiyi örgüt içinde yaymada kullanılabilir. Bu sayede bir çalışanın örtük bilgisi, tüm örgüt için paylaşılmış bilgi olur ve örgütsel öğrenme gerçekleşir. Ramalingam'a (2006: 74-87) göre örgütsel öğrenme sürecinde içinde bilgiyi öğrenme ve saklama yolları aşağıdaki gibidir:

*Belge ve dosyaların sınıflandırması:* Sınıflandırma, bilgi yönetimi alanında uzun yıllardan beri kullanılmaktadır. İnternetin kullanımı ile birlikte, sınıflandırmalar yönetim ve geri kazanım konusunda bilgileri düzenlemek için sıkça kullanılmaya başlanmıştır. En kolay uygulama isimlendirmeye yöneliktir. Belgelere ve bu belgeleri depolayan fiziksel ve elektronik dosyalara konulan standart kategoriler, bir örgütteki çalışanlara ilgi alanlarıyla ve işleriyle alakalı bilgiye ulaşmayı ve bu bilgiye katkıda bulunmayı kolaylaştıracak bir arayüz oluşturur. Basit ama etkili bir sınıflandırma sistemi uygulanması bilgiyi öğrenme ve saklama konusunda olduğu kadar genel öğrenme stratejilerine de pozitif bir katkı sağlar.

*Ayrılma mülakatları:* İşten ayrılma sırasında yapılan mülakatlar genellikle yönetici ve ayrılmak isteyen çalışan arasında, çalışanın ayrılma sebeplerine yönelik yapılan bir mülakat olarak tanımlanır. Bununla birlikte, ayrılma mülakatları teknik bilgi öğrenme ve saklamanın önemini vurgulayan özel bir eğitim şekline dönüşmüştür. Her bir bireyin

teknik bilgisini öğrenmek imkânsızdır. Fakat ayrılma mülakatları, çalışan değişimi sırasında kullanışlı bilgi kaybını en aza indirmek ve yeni çalışanların öğrenim oranını arttırmak için tasarlanmıştır. Eğer doğru şekilde yönetilirse, hem ayrılan çalışana hem de örgüte fayda sağlayabilirler.

*Kılavuzlar:* Kılavuzlar, bir örgütteki çalışanın teknik bilgisini öğrenmek, belgelemek ve diğer çalışanlar için uygun hale getirmek açısından oldukça önemlidir. Buradaki amaç, seçilen çalışanlardan öğrenilen bilgilerin daha geniş bir grup insanın kullanımına uygun hale getirilerek işletmelerin zaten var olan bilgilerden daha etkili ve daha geniş bir yelpazede faydalanmasını sağlamaktır. Örgütlerde kılavuzlar pek çok değişik durum için kullanılabilir. Buradaki tek kilit nokta, bir istek veya ihtiyaç doğduğunda bu kılavuzları geliştirmek için zaman harcamaktır.

*Çalışan profil sayfaları:* Örgütsel çalışan profil sistemi, bir örgütteki çalışanların bilgilerini içeren elektronik bir rehberdir. İsimler, unvanlar, gruplar ve iletişim bilgilerinin yanında çalışanların beceri, deneyim ve ilgi alanları ve hatta hobiler hakkında bilgi vermektedir. Bu sistem elektronik olduğundan dolayı, kişisel iletişimde coğrafik veya başka engelleri olan örgüt için oldukça değerlidir. Bu nedenden dolayı, örgütlerde çoğunlukla sistematik bilgi ve öğrenme inisiyatifinin temel taşı olarak kullanılır. Etkili çalışan sayfaları örgüt içindeki, öğrenen örgütün kalbi olan örgüt içi kısa ve akıcı bağlantılar geliştirir.

*Paylaşılan ağ veri tabanları:* Çoğu işletmenin bilgisayar ağlarında bilgi depolamak için kullanan bir dizi sürücü bulunur. Bunlar çoğunlukla örgütün bütün birimleri ile ilgili belgeleri içerir. Örgüt çapında paylaşılan veri tabanları, ilgili örgüt birimlerine ilişkin bilgileri veya kişisel belgeleri depolayan bir veri tabanı olabilmektedir. Bu sürücüler için kesin ve uygun kullanım kuralları belirlemek gereklidir. Elektronik belgeleri kontrol konusundaki kullanım kuralları hem işletme ortamı hem de kullanıcının çalışma ortamına uygun olmalıdır.

Örgüt için köprü kurma rolünü üstlenenler, yukarıda bahsedilen bilgiyi örgüt içinde depolama ve yayma yöntemleri ile edindikleri bilgilerin örgüt içinde paylaşılmasını ve

diğer çalışanlar tarafından kavranmasını sağlarlar. Sadece köprü kurma rolünü üstlenenler değil aynı zamanda işletme yöneticileri ve diğer çalışanların da örgütün bu ortak paylaşım araçları sayesinde bilgileri tekelinde tutmalarının önüne geçilmiş olur. Paylaşılan bilgiler örgüte mal olup örgütün diğer çalışanları tarafından öğrenildiği için bilgiyi ilk önce eline alan ve öğrenen bireyler örgüt için birer vazgeçilmez aktör olmaktan çıkarlar. Dolayısıyla bu kişilerin yaşayacağı bir iş değişikliği veya örgütten ayrılmaları sonucu örgütte o kişinin tekelinde olan işlerin aksaması veya yerine getirilememesi durumu öğrenen örgütler için ortadan kalkmaktadır. Öğrenen örgüt yapısını tam anlamıyla kuramayan örgütlerde bilgiyi tekelinde tutan çalışanlar o örgütün vazgeçilmez aktörleri konumuna gelebilmektedirler. Bu da o kişilerin örgütten ayrılması sonucunda sıkıntı yaratmaktadır ya da çalışanın işleri istediği gibi yöneterek örgüte zarar vermesine yol açmaktadır. Bu nedenle örgüt içinde doğru ve etkin bir öğrenme ve paylaşma sisteminin kurulması, bilgilerin bireylerin tekelinden çıkıp işletmede tüm çalışanlar tarafından kullanılabilir ve öğrenilebilir hale gelmesi oldukça önem taşımaktadır.

Örgütsel öğrenme kısmında bahsedildiği gibi McGill ve Slocum (1993) araştırmasında bir örgütün öğrenen örgüt olması için geçirdiği dört aşamadan bahsetmişlerdir. Bu aşamalar sırasıyla bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve son olarak öğrenen örgüt aşamalarıdır. Özümseme kapasitesi yüksek olan örgütler bu aşamalardan düşünen örgütler aşamasında yer aldığı düşünülebilir. Zira düşünen örgütler aşamasında problemleri analiz eden ve edindiği bilgilerle bu problemleri çözmeye çalışan bir örgüt yapısı gözlenmektedir. Analiz edilen problemin yeni bilgilerle çözülmesi faaliyetleri özümseme kapasitesi yüksek olan örgütleri düşünen örgüt aşamasında olduğunu düşündürse de aslında özümseme kapasitesi yüksek olan bir örgütün ideal bir yapı olarak öğrenen örgüt aşamasında olması beklenir. Çünkü bu aşamada temel felsefe örgütün her türlü çevreden ve paydaşlarından “öğrenme”si üzerine kuruludur. Örgüt kendi içinde öğrenmeye dayalı bir kültür kurar ve değişim işletmenin temel taşı olur. Özümseme kapasitesi kavramında da esas olan bilginin edinilip işletme içinde benimsenip işletmenin kullanılabilceği hale dönüştürülmesi olduğuna göre burada da öğrenme temel kavramdır. Bu noktadan değerlendirildiğinde özümseme kapasitesinin

McGill ve Slocum'un sıralamasında öğrenen örgütler aşamasında olduğunu söylemek mümkündür.

Öğrenen örgüt, etkin öğrenme kapasitesine sahip ve bu yüzden de başarılı olan bir 'varlık', ideal bir örgüt tipi olarak görülmektedir (Koç, 2009: 153). Etkin öğrenme kapasitesi ise örgütün ihtiyacı olan bilgiyi edinip bunu kendine faydalı hale getirerek gelecekte doğru yerde kullanması için gereklidir. Etkin öğrenme örgütün özümseme kapasitesi ile de ilgilidir. Özümseme kapasitesi işletme tarafından dış bilginin çeşitli yollarla edinilmesi, bu bilginin işletme tarafından benimsenmesi, benimsendikten sonra işletmenin bilgiyi kendine yarar hale dönüştürmesi ve en nihayetinde de kullanmasıdır. Dolayısıyla örgütsel öğrenme ve özümseme kapasitesi birbirini tamamlayan ve ilişkili kavramlardır. Örgütsel öğrenme ve özümseme kapasitesiyle ilgili çalışmalar ve önemi, özümseme kapasitesi başlığı altında örgütsel öğrenmeyle ilgili kısmında detaylı olarak açıklanmaktadır.

### 2.3. Özümseme Kapasitesi

Özümseme kapasitesi kavramının ilk geçtiği çalışma Cohen ve Levinthal'in (1989) çalışmasıdır. Bu çalışmada Ar-Ge departmanına yapılan harcamaların sadece yeni bilginin gelişimine öncülük etmediği aynı zamanda örgütün 'çevresinden edindiği bilgiyi tanımlama, benimseme ve kullanma' yeteneğine katkıda bulunduğu anlatılmaktadır. (Cohen ve Levinthal, 1989: 569). Yazarlar bu yeteneği "*özümseme kapasitesi*" olarak adlandırmışlardır.

Özümseme kapasitesi kavramı Türkçe olarak ilk kez Avrupa Birliği'nin (AB) 1993 Kopenhag Zirvesi metinlerinin çevirisinde kullanılmıştır. Kavram metinlerde "mal, hizmet ve emek piyasalarının, Avrupa Birliği (AB) bütçesi, kurumlarının ve Avrupa toplumunun yeni üyeleri kabul edebilme kapasitesi" olarak tanımlanmıştır. Genişleme bağlamında düşünüldüğünde kavramla ilgili tartışma, AB'nin etkin bir şekilde işlemeye devam ederken, yeni üyeleri kabul edip edemeyeceği noktasında yoğunlaşmaktadır (Emerson, vd. 2006). Avrupa Birliği içerisinde kullanılan bu kavram tam olarak işletme litaretürüyle örtüşmemektedir. Valentina ve Passiante'nin (2009) "*Impacts of*

*Absorptive Capacity on Value Creation*” adlı çalışmalarının Bayraktaroğlu (2012) tarafından yapılan çevirisi, akademik literatürdeki ilk Türkçe kaynaklardan biridir.

Cohen ve Levinthal (1990: 128) konuya ilişkin bir sonraki çalışmasında özümseme kapasitesi kavramının daha ayrıntılı incelemişlerdir. Kavramın daha çok sosyal-bilişsel yönüne ağırlık vermişlerdir. Bu çalışmada özümseme kapasitesinin en çok atıf alan tanımı “yeni bilginin değerinin fark edilmesi, bu bilginin benimsenmesi ve ticari bir sonuç olarak uygulanması” olarak yapılmıştır.

Cohen ve Levinthal (1994) üçüncü çalışmasında özümseme kapasitesini iktisat tabanlı bir bakış açısıyla incelemişlerdir. İşletmelerin özümseme kapasitesinin sadece yeni dış bilgiyi kullanmalarını kapsamadığını, bunun yanında gelecekteki teknolojik gelişmeleri tam olarak öngörmeyi (tahmini) sağladığını belirtmişlerdir. Çalışmanın temel katkısı ise özümseme kapasitesine yapılan yatırımların, işlemlere teknolojik gelişmeleri daha doğru şekilde öngörmeye ve gelişen fırsatları yakalama konusunda yardımcı olduğudur.

Van Den Bosch, vd.’ne (2002) göre, özümseme kapasitesi ile öğrenme arasındaki bağ açıktır. Cohen ve Levinthal, (1990) bireylerin önceden edindikleri bilgilerin daha sonra edinecekleri bilgileri toplamak için yeteneklerini geliştirdiği ileri sürmektedir. Buna bağlı olarak bireyler zamanı geldiğinde bu bilgileri geri çağırarak kullanabilirler. Bu süreç sayesinde bireylerin önceden sahip oldukları bilgilerin (prior knowledge) öğrenilmesi kolaylaşır. Yeni edilinecek bilgilerin de özümsemesine yardımcı olur. Bu görüş, Ellis’in (1965), önceki bilgilerin yeni bilgileri öğrenmeyi kolaylaştırdığı yaklaşımıyla örtüşmektedir. Diğer bir ifade ile farklı bilgi yığınları arasında öğrenme becerisi transfer olabilir. Bunun bir sonucu olarak, bir öğrenme sürecindeki deneyim ya da performans sonraki öğrenme süreçlerindeki performansı etkileyebilir ya da geliştirebilir.

Bireylerin ve dolayısıyla örgütün öğrenme becerileri, öncelikle bireylerin önceden sahip olduğu bilgilere bağlıdır. Daha sonra yeni edinilen bilgiler de öncekilerin üzerine eklenmektedir. Öğrenmenin bu birikimli yapısı, hafıza geliştirmeye de işaret etmektedir. Hafıza geliştirme üzerine yapılan araştırmalar birikmiş önceki bilgilerin, hem çalışma

genelinde bilgi edinimi olarak kullanılan hafızaya yeni bilgiler katma, hem de ilgili bilgileri hatırlama ve kullanma yeteneğini geliştirdiğini ileri sürmektedir (Cohen ve Levinthal 1990: 129). Bower ve Ernest (1981: 424) hafıza geliştirilmesinin hafızada kaydedilen nesne, kalıp ve kavram sayısı arttıkça, bu konular hakkındaki yeni bilgileri daha kolay edinebileceğini ve bireyin yeni kararlarında daha etkin bir şekilde kullanabileceği kişisel pekiştirme olduğunu ifade etmektedir.

Özümseme kapasitesinin bireysel düzeyden sonra tartışılan ikinci düzeyi örgütsel düzeydir. Örgütün özümseme kapasitesi, çalışanlarının bireysel özümseme kapasiteleri doğru orantılıdır. Literatürde bu görüşü savunan çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Cohen ve Levinthal 1990; Kim, 1998; Lane ve Lubatkin, 1998; Zahra ve George, 2002). Bu açıdan bakıldığında bir örgütün özümseme kapasitesinin geliştirilmesi öncelikle bireysel özümseme kapasitelerine dayanmaktadır. Bireysel özümseme kapasitelerinde olduğu gibi örgütsel özümseme kapasiteleri de kümülatif bir şekilde gelişmektedir.

Bir işletmenin özümseme kapasitesi yalnızca işletmenin dış çevresiyle doğrudan ilişki değildir. Aynı zamanda işletmenin alt birimleri arasındaki iletişim ve etkileşim ile mümkün olur. Örgütsel düzey yanında işletmenin farklı anlaşma ve birleşmelerle de özümseme kapasitesini arttırması mümkün olabilir (Cohen ve Levinthal 1990: 131).

İletişim sistemleri, çevreden bilgi transferi gerçekleştiren özelleştirilmiş aktörlere bağlıdır. Bununla birlikte, yapılandırılmamış kalıpları da içerebilmektedir. İletişim yapılarının tasarlanması, işletme içindeki uzmanlık dağılımından ayrı tutulamaz. İşletmenin özümseme kapasitesi dış çevreden işletmeye bilgi girişi sağlanan noktalarda bulunan ve bunları işletme içindeki alt birimlere aktaran bireylere bağlıdır. Bu bilgi geçiş noktaları bireyler arasında yayılmış ya da merkezi bir konumda olabilir. Çoğu bireyin işletme içindeki uzmanlığı, işletmeye yararlı bilgiler sağlayan dış aktörlerden büyük oranda farklılaştığı zaman, grubun bazı üyeleri bir merkezde toplanarak öğrenen örgütler bölümünde de vurgulanan köprü kurucular veya eşik bekçisi rolünü üstlenmektedirler. Bu kavramlara örgütsel öğrenme bölümünde açıklanmaktadır.

Cohen ve Levinthal'in öncülüğünü yaptığı bu çalışmaların ardından, özümseme kapasitesinin kapsamını genişleten veya aynı yapıyı tekrar ele alan çalışmalar yapılmıştır (Dyer ve Singh 1998; Lane ve Lubatkin 1998; Van Den Bosch vd. 1999; Zahra ve George 2002). Dyer ve Singh (1998) ve Lane ve Lubatkin (1998)'in çalışmaları Cohen ve Levinthal'in çalışmalarıyla aynı yöndedir. Lyles ve Salk (1996) ile Lane vd., (2001) ise özümseme kapasitesi tanımını Cohen ve Levinthal (1989)'in önerdiği şekilde kabul etmelerine rağmen, dış bilginin anlaşılması ve benimsenmesi süreçlerinin, bilginin kullanılması boyutundan bağımsız bir boyut olduğunu vurgulamışlardır.

Lane ve Lubatkin (1998: 464) ise öğrenme faaliyetinin tek taraf yerine karşılıklı yapılması gerektiğini savunarak, özümseme kapasitesini çift taraflı bir yapıyla açıklamaya çalışmışlardır. Diğer bir ifade ile işletmenin öğrenme yeteneği bilgiyi edineceği kaynak ile uyumlu olmalıdır. Çift taraflı bir yapıyı öğretmen-öğrenci ilişkisi çerçevesinde açıklamaktadırlar. Öğretmen işletmeyi bilgiyi öğreten taraf, öğrenci işletmeyi ise öğrenen taraf olarak tanımlamaktadırlar. Lane ve Lubatkin (1998)'nin özümseme kapasitesi tanımı Cohen ve Levinthal'in tanımıyla örtüşmektedir.

Cohen ve Levinthal'in üç boyutlu özümseme kapasitesi yaklaşımı, Zahra ve George (2002) tarafından yeniden kavramsallaştırılmıştır. Özümseme kapasitesini bilginin oluşturulmasına ve işletmenin rekabet üstünlüğü kazanarak sürdürmesine ilişkin dinamik bir yetenek olarak tanımlamışlardır. Zahra ve George (2002) özümseme kapasitesini "potansiyel" ve "fiili" özümseme kapasitesi olarak iki alt kümede incelemişlerdir.

Potansiyel özümseme kapasitesi, bilginin edinimi ve benimsenmesinden oluşur. Fiili özümseme kapasitesi ise bilginin dönüştürülmesi ve kullanılmasını kapsar. Zahra ve George (2002) önceki çalışmaların birçoğunun rekabetçi üstünlük yaratmak amacıyla özümseme kapasitesi ile inovasyon çıktıları arasındaki ilişkiyi üzerine odaklandıklarını belirtmektedir. Bu çıktılar işletmenin fiili özümseme kapasitesini göstermektedir. (Zahra ve George, 2002: 186). Potansiyel özümseme kapasitesi, fiili özümseme kapasitesiyle karşılaştırıldığında çok daha az incelenmiştir (Zahra ve George, 2002;

Todorova ve Durisin, 2007; Franganito, 2010; Franco vd., 2011). Zahra ve George (2002) potansiyel özümseme kapasitesinin işletmelere stratejik esneklik ve hızlı değişen çevrelere uyum sağlamada özgürlük sağladığını varsayımlardır. Bu durumda potansiyel özümseme kapasitesi işletmeye değişken endüstriyel koşullarda bile rekabetçi üstünlük kazanmasını sağlayacaktır.

Özümseme kapasitesi kavramı, daha sonra birçok farklı araştırmacı tarafından birçok farklı bakış açısıyla incelenmiştir. Özümseme kapasitesine ilişkin bu kapsamlı literatür, içerikleri dikkate alınarak aşağıda belirli başlıklar altında özetlenebilir. Bunlardan özümseme kapasitesinin kavramsallaştırılması, boyutları ve belirleyicileri başlıkları çoğunlukla kavramı tanımlamayı amaçlayan betimsel çalışmalardan oluşmaktadır. Çevre ve strateji, örgütsel öğrenme ve kültür başlıklarındaki çalışmaların ortak özellikleri ise özümseme kapasitesini işletmelerin çevrelerinden veya birbirlerinden hatta kendi içlerinde bilgileri edinmeleri ve öğrenmeleri üzerine kurdukları yapılar eksenli incelemeleridir. Ar-Ge, teknoloji ve inovasyon başlıklarındaki çalışmalar ise özümseme kapasitesinin geliştirici etkisine odaklanmaktadır. Son olarak birer durumsallık faktörü olarak değerlendirilen büyüklük, satın alma ve birleşmeler, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörel yapı konulu çalışmalar özetlenmektedir.

### ***Özümseme Kapasitesinin Kavramsallaştırılması***

Özümseme kapasitesi (absorptive capacity) kavramını işletme yönetimi literatürüyle tanıştıran Cohen ve Levinthal (1989)'dir. Cohen ve Levinthal'den sonra özümseme kapasitesi kavramının kavramsallaştırılmasına en büyük katkıyı Zahra ve George (2002) yapmıştır. Kavram daha sonra birçok farklı araştırmacı tarafından farklı açılardan incelenmeye ve geliştirilmeye devam etmiştir. Bu çalışmalardan bazıları kavramı tanımlamayı amaçlarken bazıları da ampirik bulgularla özümseme kapasitesine ilişkin yeni kavramsal modeller önermişlerdir. Özümseme kapasitesi kavramsallaştırılmasına yön veren başlıca çalışmalar aşağıda özetlenmektedir:

Cohen ve Levinthal'e (1989: 570) göre, özümseme kapasitesi, işletmelerde yeni bilgi yaratma yeteneğinin büyük bir bölümünü temsil eder. Bu görüşü kabul eden Van Den

Bosch vd. (1999), işletmelerin özellikle çevreye uyum sağlamalarına yardım eden yeni bilginin benimsenme sürecine odaklanmışlardır. Bu süreçte birleştirilebilir yetenekleri (combinative capabilities) özümseme kapasitesini etkileyen faktörler olarak ileri sürerek, Cohen ve Levinthal'ın (1989: 570) yaklaşımına yeni bir bakış açısı kazandırmışlardır. Birleştirilebilir yetenekler işletmenin bilgileri edinirken kullandığı yeteneklerdir. Bu yetenekler üç çeşittir. *Sistem yetenekleri*, işletmenin mevcut bilgilerine uyum sağlamak için kullandığı kural ve süreçlerdir. *Koordinasyon yetenekleri*, bölüm ve çalışanları ilişkileri vasıtasıyla bilgi özümsemesini arttırır. *Sosyal uyum yetenekleri*, ise işletmede paylaşılan ideolojileri ifade eder.

Kurumsal rekabet için Zahra ve George'un (2002) geliştirdikleri model, özümseme kapasitesini etkileyen farklı faktörleri üzerinde durmaktadır. İşletmenin deneyimleriyle eş değer olan edinilen önceki bilgi, özümseme kapasitesini geliştirir. Fakat harici bilgi kaynakları da aynı derecede önemlidir. Van Den Bosch vd.,'nin (1999) kavramsallaştırmasından farklı olarak Zahra ve George (2002)'un modeli özümseme kapasitesinin olası öncüllerini, bileşenlerini ve çıktılarını tetikleyiciler (activation triggers), sosyal birleşme mekanizmaları (social integration mechanisms) ve sistem uygunluğu (appropriability regimens) olarak tanımlamışlardır. Bu kavramlar, özümseme kapasitesini etkileyen faktörler başlığı altında ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Özümseme kapasitesi literatürüne Zahra ve George'un (2002) tarafından sunulan en büyük katkı, Cohen ve Levinthal (1989) tarafından ileri sürülen kavrama ilişkin üç boyutlu (bilginin fark edilmesi, benimsenmesi ve kullanılması) yapının genişletilerek dört boyuta (bilginin edinilmesi, benimsenmesi, dönüştürülmesi ve kullanılması) çıkarılmasıdır. Zahra ve George'un (2002) dört boyutlu özümseme kapasitesi yaklaşımı kendisinden sonraki birçok çalışma (Jansen vd., 2005; Fosfuri ve Tribó, 2006; Jones, 2006; Todorova ve Durisin 2007; Greve vd., 2009) için temel oluşturmuştur. Bu boyutlar, özümseme kapasitesinin boyutları başlığı altında ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Jansen vd., (2005) kavramı, Zahra ve George (2002)'un potansiyel ve fiili özümseme kapasitesi bileşenlerini dikkate alarak, örgütsel öncüllerin, potansiyel ve fiili özümseme

kapasitesini nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Koordinasyon yetenekleriyle ilişkili olan örgütsel mekanizmaların (fonksiyonlararası arayüzler, karar almaya katılım ve iş rotasyonu gibi) öncelikle birimlerin potansiyel özümseme kapasitesini arttırdığını ileri sürmüşlerdir. Sosyalleşme yetenekleri ile ilgili olan örgütsel mekanizmaların (sosyalleşme ve bağ kurma) ise fiili özümseme kapasitesini güçlendirdiği sonucuna varmışlardır. Bu çalışmaya paralel olarak Fosfuri ve Tribó (2006) yaptıkları araştırma da özümseme kapasitesinin bileşenleri üzerine özellikle potansiyel özümseme kapasitesi ve potansiyel özümseme kapasitesini etkileyen faktörleri Zahra ve George'un (2002) modelinden yola çıkarak saptamışlardır. Potansiyel özümseme kapasitesini işletme dışındaki gerekli bilgileri edinme ve benimseme süreci olarak tanımlamışlardır. Tetikleyiciler (işletmeyi uyarıcılara karşı hareket etmeye zorunlu kılan olaylar) ise potansiyel özümseme kapasitesinin bir öncülüdür. Potansiyel özümseme kapasitesinin rekabet üstünlüğü sağlama da önemli bir araçtır. Ancak bu süreç fiili özümseme kapasitesi ile tamamlandığında başarıya ulaşır (Fosfuri ve Tribó, 2006). Bu çalışmanın Jansen vd. (2005)'den farkı potansiyel özümseme kapasitesinin işletme performansına olan etkisini de değerlendirmesidir. Jansen vd. (2005) farklı öncüllerin potansiyel ve fiili özümseme kapasitesi üzerinde etkilerini ölçerken Fosfuri ve Tribó (2006) ise benzer olarak potansiyel özümseme kapasitesinin öncüllerini saptamanın yanında bunun inovasyon performansına etkilerini de ölçmüşlerdir.

Potansiyel ve fiili özümseme kapasitesi kavramlarının bileşenlerine farklı bir bakış açısı getiren Todorova ve Durisin (2007), Zahra ve George'u (2002) temel almaktadır. Todorova ve Durisin'e (2007) göre, bilgiyi benimseme var olan bilgiyi fazla değişime uğratmadan olduğu gibi benimsemeyi kapsar. Dönüştürme ise bilginin yapısı veya fikri işletme ile örtüşmediğinde, benimsenemeyen bilginin uyumlaştırılmasıdır. Potansiyel ve fiili özümseme kapasitesi ayrımında ya benimsemeden ya da dönüştürmeden bahsedilmelidir. Bu yönüyle potansiyel ve fiili özümseme kapasitesi Zahra ve George'un (2002) modelinden farklılık gösterir. Buna ilave olarak yazarlar özümseme kapasitesini etkileyen faktörler olarak ilişkileri, gücü, sosyal bütünleşme mekanizmalarını göstermişlerdir. Franco vd., (2011) de potansiyel özümseme kapasitesinin yeri ve önemini incelemiştir. İşletme dışındaki bilgiye duyulan güven, potansiyel özümseme kapasitesini arttırmaktadır. Bu yönüyle önceki çalışmalardan

farklı olarak özümseme kapasitesi ve güven kavramları arasındaki ilişkiye dikkat çekmişlerdir. Ancak, bu konuda yapılan diğer çalışmaların aksine işletmedeki sosyal bütünleşme mekanizmalarının potansiyel özümseme kapasitesini azalttığını ileri sürmüşlerdir.

Potansiyel ve fiili özümseme kapasitesi ile ilgili bir diğer çalışma da Franganito (2010) tarafından yapılmıştır. Özümseme kapasitesi için Zahra ve George (2002) modeline benzer yeni bir model geliştirmiştir. Modelde özümseme kapasitesini etkileyen faktörleri içsel sosyal sermaye (bireyler, grup ve örgüt), teknoloji (çözüm, test etme, bütünleşme ve aktarma) ve dışsal sosyal sermaye (müşteriler, tedarikiler ve dağıtıcılar) olarak tanımlamıştır.

Köprü kuran rolündeki kişilerin özümseme kapasitesi üzerindeki etkisini öne çıkaran Jones (2006) ise Zahra ve George'un (2002) çalışmasıyla ilgili farklı bir boyutu incelemiştir. Araştırmacı Zahra ve George'un önerdiği model üzerinde bilgi transferiyle ilgili üç anahtar rol dâhil ederek, kavramın kavramsallaştırılmasına katkı sağlamıştır. Bunlar köprü kurma rolündekiler (boundary spanners), eşik bekçileri (gatekeepers) ve değişim vekilleridir (change agents). Bu üç boyutun bilginin edinilmesi, benimsenmesi, dönüştürülmesi ve kullanılması üzerinde etkileri olduğunu göstermiştir. İşletmedeki temel değişim vekilinin ise orta düzey yönetici olduğunu belirten yazar bu yöneticinin yönetsel iletişimi geliştirmek ve işçilere daha verimli iş yapma taktikleri öğretmek için kitle üretim deneyimlerini paylaştığını belirtmiştir. Ayrıca Jones'un (2006) bulguları, Cohen ve Levinthal'in (1990) özümseme kapasitesi yaklaşımı ile paralellik göstermektedir.

Easterby-Smith vd. (2008) ise Cohen ve Levinthal (1990) ile Zahra ve George'un (2002) kavramsallaştırmalarını temel alarak Jones'un (2006) bilginin transferinde anahtar bir rol atadığı köprü kurucuların önemine dikkat çekmiştir. İşletmelerin bilgiyi içselleştirirken özümseme kapasitesinin güce sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Öncelikle işletme içindeki daha sonra etrafındaki köprü kurma rolündeki kişilerin bu güç ile donatılmaları gerektiğine vurgu yapmıştır. Güç ile köprü kurma rolünü, özümseme kapasitesi sürecinin ana özellikleri olarak ileri sürerek kavramın boyutlarını genişletmiştir.

Özümseme kapasitesinin yalnızca Ar-Ge eksenli ölçülmesini eleştiren Vega-Jurado vd., (2008) ise farklı iç faktörlerinde dikkate alınması gerektiğini savunmaktadırlar. Bu iç faktörleri örgütsel bilgi, formelleşme ve sosyal bütünleşme mekanizmaları olarak tanımlamaktadırlar. Beckett’da (2008) özümseme kapasitesinin iç dinamiklerle birlikte değerlendirmesi gerektiğini savunanlardandır. Ancak, Vega-Jurado vd.,’nin (2008) yaklaşımından farklı olarak bilgi odaklı üç yeni boyut sunmuştur. Bu boyutlar yeni bilgiye ilişkin ortak bir dil geliştirmek, yeni bir bilgiyi verimli olarak kullanabilmek ve bu bilgiyle gelen yeteneklerden olabildiğince faydalanabilmektir.

Kendinden önceki yazarlardan farklı olarak Lim (2009), özümseme kapasitesini disipliner (disciplinary), alana özel (domain specific) ve şifrelenmiş (encoded) olmak üzere üçe ayırarak kavramsallaştırmaktadır. Bu üç kavram farklı özellikler taşır. *Disipliner özümseme kapasitesi*, ham bilimsel bilginin edinimini ve bu bilginin problem çözme sürecinde kullanımını kapsar. *Alana özel özümseme kapasitesi*, ticari olarak inovasyon üretmede ortaya çıkan problemlerin doğrudan çözümü için bilgi edinme yeteneğini kapsar. *Şifrelenmiş özümseme kapasitesi* ise işletmenin araçları ve süreçlerinde var olan bilginin edinimini kapsar. Ayrıca işletmelerin özümseme kapasitesi büyük oranda içselleştirdikleri teknolojiye bağlı olarak şekillenmektedir.

1991-2002 yılları arasında özümseme kapasitesi üzerine yapılmış çalışmaları derleyen Lane vd. (2006), çalışmaları konularına göre sınıflayarak, özümseme kapasitesini çok boyutlu teorik bir model üzerinden yeniden tanımlamışlardır. Lane vd.’ne (2006) göre özümseme kapasitesi, “işletmenin keşfedici öğrenme yoluyla potansiyel yeni ve değerli dış bilgiyi tanımlaması ve anlaması, dönüştürücü öğrenme ile değerli bilgiyi benimsemesi ve kullanıcı öğrenme yoluyla benimsenen bu bilgiyle yeni bir bilgi veya ticari bir çıktı yaratması yeteneği”dir. Zahra ve George’un (2002) tanımıyla paralel olmakla birlikte farklı olarak tanım içinde öğrenmenin rolü vurgulanmıştır. Özümseme kapasitesini çevresel koşullar, işletmenin yapısı, süreçleri ve stratejileri özümseme kapasitesini etkileyen faktörlerdir. Özümseme kapasitesinin bilgi ve ticari çıktıları bulunmaktadır. Bu iki çıktının birleşimi olarak işletme performansı gösterilmiştir.

Özümseme kapasitesinin kavramsallaştırılmasına ilişkin çok sayıda farklı çalışmanın (Dyer ve Singh, 1998; Lane ve Lubatkin, 1998; Van Den Bosch vd., 1999; Zahra ve

George, 2002) kavrama ilişkin bir fikir birliğine varılmasını engellemekle birlikte farklı bakış açılarının geliştirilmesine katkı sağladığı ortadadır. Buna rağmen, özümseme kapasitesi ile ilgili boyutlar ve etkileyen faktörler sunmaları, bu çalışmaların ortak yönünü oluşturmaktadır. Ayrıca, çalışmaların özümseme kapasitesinin tek boyutlu bir yapı olmadığı, aksine birçok boyutu içinde barındırdığı konusunda da hemfikir oldukları görülmektedir. Buradan yola çıkarak özümseme kapasitesinin boyutları ve belirleyicileri olan bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Kavramın boyutları ve belirleyicileri devam eden başlıklar altında incelenmektedir.

Bu çalışmada kendisinden sonraki birçok çalışma (Jansen vd., 2005; Fosfuri ve Tribó, 2006; Jones 2006; Todorova ve Durisin, 2007; Franganito 2010; Franco vd., 2011) tarafından da kabul gören Zahra ve George (2002)'un dört boyutlu özümseme kapasitesi yaklaşımı benimsenmektedir. Özümseme kapasitesinin kavramsallaştırılmasına ilişkin çalışmalar ve ulaştıkları sonuçlar Tablo 4'te özetlenmektedir.

Tablo 4. Özümseme Kapasitesinin Kavramsallaştırılmasına İlişkin Çalışmalar

<i>Yazar</i>	<i>Konu</i>	<i>Tür/Yöntem</i>	<i>İncelenen Değişken</i>	<i>Önemli Bulgular</i>
<b>Cohen and Levinthal (1989, 1990)</b>	Öğrenen çevrede Ar-Ge harcamalarının etkisi ve Ar-Ge harcamaları ile özümseme kapasitesi ilişkisi	<i>Ampirik/ Teorik</i> ABD'de 318 işletmenin 1719 biriminde veri analizi	Özümseme kapasitesi, inovasyon ve öğrenme	Özümseme kapasitesinin ilk ve geçerli tanımıdır. Bireysel özümseme kapasitesi ile örgütsel özümseme kapasitesi arasındaki ilişki tartışılır. Ar-Ge harcamalarında etkisi olan öğrenmeyi etkileyen faktörler araştırılmış ve özümseme kapasitesi bu durumla ilişkilidir.
<b>Zahra ve George (2002)</b>	Özümseme kapasitesinin ana faktörlerini ve özümseme kapasitesini etkileyen faktörleri saptamak ve yeni bir model sunmak	<i>Teorik</i>	Özümseme kapasitesi	Özümseme kapasitesinin üç boyutunu şu an literatürde yaygın olarak kabul gören dört faktöre çıkarılır. Özümseme kapasitesinin öncülleri olarak dış kaynaklar, bilginini uyumluluğu, denetim, sosyal bütünleşme mekanizmaları ve tetikleyici olarak gösterilir. Özümseme kapasitesi ile işletmelerinin rekabet üstünlükleri arasındaki ilişki vurgulanır.
<b>Jansen vd. (2005)</b>	Örgütsel öncüllerin potansiyel ve fiili özümseme kapasitesini nasıl etkilediğini ortaya koymak	<i>Ampirik</i> Büyük ve finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde anket uygulaması	Potansiyel ve fiili özümseme kapasitesi ve örgütsel öncüller	Koordinasyon yetenekleriyle ilişkili olan örgütsel mekanizmaların öncelikle birimlerin potansiyel özümseme kapasitesini artırırken sosyalleşme yetenekleri ile ilgili olan örgütsel mekanizmaların (sosyalleşme ve bağ kurma) fiili özümseme kapasitesini güçlendirir.
<b>Fosfuri ve Tribó (2006)</b>	Potansiyel özümseme kapasitesinin öncüllerinin tespiti ve bu öncüllerin inovasyon performansına etkilerini saptamak	<i>Ampirik</i> 2464 toplumsal inovasyon anketinden derlenen ikincil veri analizi	Potansiyel özümseme kapasitesi öncülleri ve inovasyon performansı	Ar-Ge işbirliklerinde ve pazar tabanlı faaliyetlerde bulunan işletmelerin dış çevreye ilişkin bilgileri anlama ve benimseme yeteneklerinin daha güçlü olduğu ve bilgi araştırma sürecinde kazanılan deneyimin potansiyel özümseme kapasitesi için anahtar bir faktördür.
<b>Jones (2006)</b>	Büyük işletmelerde özümseme kapasitesini ve özümseme kapasitesi üzerinde değişim vekillerinin rolü	<i>Ampirik</i> 2000 çalışanlı örnek işletme ile görüşme ve gözlem	Özümseme kapasitesi, değişim vekilleri ve eşik beklileri	Değişim vekilleri yeni yönetsel uygulamaları ve yeni çalışma şekillerini tanıtarak örgütün özümseme kapasitesini etkiler. İşletmedeki temel değişim vekilinin orta düzey yöneticidir. Yöneticinin yönetsel iletişimi geliştirmek ve işçilere daha verimli iş yapma taktikleri öğretmek için kitle üretim deneyimlerini paylaştığı vurgulanır.
<b>Lane vd. (2006)</b>	Özümseme kapasitesi çalışmalarını derleyerek özümseme kapasitesi hakkında bir somutlaştırma ve model sunmak	<i>Teorik</i> Özümseme kapasitesi üzerine yapılmış 289 çalışma üzerinde literatür incelemesi	Özümseme kapasitesi	Yapılan bu kadar farklı çalışmanın alanda bir düşünce ve fikir birliğine varılmasını engellediğinden ve çok az çalışmanın özümseme kapasitesi içyapısına, boyutlarına katkıda bulunur. Özümseme kapasitesi için çok boyutlu bir model geliştirilmiş ve özümseme kapasitesi tanımını yeniden yapılır.

<i>Yazar</i>	<i>Konu</i>	<i>Tür/Yöntem</i>	<i>İncelenen Değişken</i>	<i>Önemli Bulgular</i>
<b>Todorova ve Durisin (2007)</b>	Zahra ve George (2002)'un potansiyel ve fiili özümseme kapasitesi bölümlenmesinin bileşenlerine farklı bir bakış açısı	Teorik	Özümseme kapasitesi	Bilgiyi benimseme var olan bilgiyi fazla değişime uğratmadan olduğu gibi benimsemeyi, dönüştürme de ise bilginin yapısının veya fikrinin uyuşmadığında benimsenemeyen bilginin yeni bir hale dönüştürülmesi anlatılır. Potansiyel ve fiili özümseme kapasitesi ayırımında ya benimsemeden ya da dönüştürmeden bahsedilir.
<b>Easterby-Smith vd. (2008)</b>	Özümseme kapasitesi ve iç belirleyicileri	Ampirik Üç işletmede yarı yapılandırılmış görüşme ve gözlem	Özümseme kapasitesi ve iç belirleyicileri	Çalışmada işletmeler bilgiyi içselleştirirken özümseme kapasitesinin güç de içermesi gerektiği ve işletme içinde ve etrafındaki köprü kuruculara ilişkin daha güçlü bir yaklaşım geliştirmeleri gerekir. Araştırmaya göre güç ve köprü kurucular özümseme kapasitesi sürecinin ana özellikleridir.
<b>Beckett (2008)</b>	Özümseme kapasitesi ile ilgili boyutları ortaya koymak	Ampirik/Teorik KOBİ'lere yapılan gözlem	Özümseme kapasitesi	Daha önce büyük işletmeler tarafından kullanılan internet tabanlı bazı uygulamaların KOBİ'lere uygun hale getirilmesi sürecinde gözlem yapılmış ve özümseme kapasitesine üç yeni boyut eklenir. Bu boyutlar yeni fiili bilgi hakkında ortak bir dile sahip olmak, işletmeyle ilgili ve yeni bir bilgiyi verimli olarak kullanabilmek ve genişletilmiş kapsamda bu bilgiyle gelen yeteneklerden olabildiğince faydalanabilmektir.
<b>Vega-Jurado vd. (2008)</b>	Özümseme kapasitesinin iç belirleyicilerini tespit etmek	Ampirik Model 84 işletmede anket uygulaması ve ikincil veri derlemesi	Özümseme kapasitesi ve belirleyicileri	Özümseme kapasitesi için yalnızca Ar-Ge'nin belirleyici bir faktör olmadığı öne sürülmüştür. İç faktörler örgütsel bilgi, formelleşme ve sosyal bütünleşme mekanizmalarıdır. Çalışmada bu faktörlerin de dâhil edildiği teorik bir model geliştirilmiş ve bu model test edilerek bahsedilen iç faktörlerin özümseme kapasitesini ölçerken göz önüne alınmalıdır.
<b>Franganito (2010)</b>	Özümseme kapasitesi için bir model geliştirmek ve tekstil sektöründe test etmek	Ampirik /Teorik Portekiz tekstil sektöründe 221 işletme üzerinde araştırma	Özümseme kapasitesi	Modelde özümseme kapasitesinin etkileyen faktörleri içsel sosyal sermaye, teknoloji ve dışsal sosyal sermayedir. Araştırma sonucunda potansiyel özümseme kapasitesi ile bilgi arasında doğrudan bir ilişki çıkmıştır. Aynı ilişkiye fiili özümseme kapasitesi ve öğrenme arasında da rastlanır.
<b>Franco vd. (2011)</b>	Özümseme kapasitesi içerisinde potansiyel özümseme kapasitesinin yeri ve önemini belirlemek	Ampirik/İtalya, Almanya ve İspanya'dan toplam 10.500 işletmeden toplanan ikincil veri analizi	Potansiyel özümseme kapasitesi	İşletmelerin dış bilgiye duydukları güvenin genellikle potansiyel özümseme kapasitesini artırır. Fakat bu konuda yapılan diğer çalışmaların aksine işletmedeki sosyal bütünleşme mekanizmalarının potansiyel özümseme kapasitesini azaltır.

## ***Özümseme Kapasitesinin Boyutları***

Özümseme kapasitesinin boyutlarına ilişkin ilk öneri, yine kavramı literatürle tanıştıran Cohen ve Levinthal'e (1989) aittir. Cohen ve Levinthal (1989) öncü çalışmalarında özümseme kapasitesini *bilginin fark edilmesi*, *benimsenmesi* ve *kullanması* başlıklarıyla üç boyut altında incelemiştir. Bu yaklaşım literatür tarafından kabul görerek, sonraki çalışmalarda (Lyles ve Schwenk, 1992; Spender, 1996; Szulanski, 1996; Jones (2006; Lane vd., 2006; Todorova ve Durisin 2007; Easterby-Smith vd., 2008; Franganito 2010; Franco vd. 2011; Greve vd., 2009) özümseme kapasitesinin çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmasıyla sonuçlanmıştır.

Cohen ve Levinthal (1989) ardından çok boyutlu özümseme kapasitesi yaklaşımına en büyük katkı, literatürde kendinden sonraki çalışmaların birçoğu tarafından benimsenen Zahra ve George (2002) tarafından gelmiştir. Cohen ve Levinthal (1989) üç boyutlu yaklaşımını geliştirerek dört boyuta çıkarmışlardır. Bu boyutlar *bilginin edinimi*, *benimsenmesi*, *dönüştürülmesi* ve *kullanılması*dır. Zahra ve George (2002) bilginin işletmeler tarafından edildikten sonra benimsenmesi gerektiğini, daha sonra dönüştürüldüğünü ve son olarak da kullanıldığını belirtmektedir. Özümseme kapasitesini bu dört boyutun başarısına bağlar. Boyutları birbirinin öncülü ve ardılı olarak görür.

Sonraki çalışmalar dört boyutlu yaklaşımı kabul etmektedir. Ancak aralarındaki ilişkilere yönelik farklı görüşler ileri sürülmektedir. Örneğin, Todorova ve Durisin'in (2007) bakış açısı, Zahra ve George'un (2002) boyutlar arası ilişki tanımlamasından farklıdır. Her ne kadar dört boyutun varlığını kabul etseler de önce benimseme ve daha sonrada dönüştürme boyutu sıralamasını reddederler. İki boyutun birbirinden etkilenme durumu yoktur. Todorova ve Durisin'e (2007) göre işletme edindiği bilgiyi ya benimser ya da dönüştürür. Zahra ve George'un (2002) özümseme kapasitesine ilişkin dört boyutu aşağıda özetlenmektedir:

*Edinim (Acquisition) Boyutu:* Edinim, işletmenin faaliyetleri için önemli olan dış bilgiyi tanımlaması ve edinmesi yeteneğidir. Cohen ve Levinthal (1989) bu boyutu yeni

bilginin değerinin fark edilmesi olarak yorumlarken, Zahra ve George'un (2002) bakış açısından sonuç olarak aynı olmakla birlikte kısmen farklılaşmaktadır. Zahra ve George'a (2002) göre bilgi edinim süresince harcanan çabalar özümseme kapasitesine üç katkı yapar: yoğunluk, hız ve yön. İşletmenin bilgiyi tanımlamak ve bir araya toplamak için harcadığı çabalarının yoğunluğu ve hızı işletmenin bilgiyi edinim yeteneğinin niteliğini belirleyebilir. İşletmeler bilgi edinme konusunda ne kadar çok çaba gösterirlerse bilgi edinme yeteneklerini o kadar hızlı geliştirirler (Kim, 1997a). Ancak, işletmenin bu konuda hızlanabilmesi önünde bazı engeller bulunmaktadır. Bu engeller işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Örneğin, öğrenme döngüleri her işletme için kolayca kısaltılamayabilir. Ayrıca özümseme kapasitesini kurmak için ihtiyaç duyulan kaynaklar hızlıca toplanamayabilir. (Clark ve Fujimoto, 1991). Bilgiyi biriktirirken izlenen yollar ayrıca işletmenin harici bilgiyi edinmek için izlediği yolları da etkiler (Rocha, 1997).

*Benimseme (Assimilation) Boyutu:* Benimseme işletmenin dış kaynaklardan edindiği bilginin analiz edilmesini, yorumlanmasını ve anlaşılmasını sağlayan program ve süreçleri ifade eder (Szulanski, 1996). Ancak, işletme için faydalı olan her bilgiyi işletmenin kolayca farketmesi ve benimsemesi mümkün değildir. İşletmenin edindiği bir bilgi de her zaman işletmenin araştırma alanına giren ve faydalı bir bilgi olamayabilir. İşletmenin edinilen bilgiyi anlayacak düzeyde olması gerekir. ya da edinilen bilgiyi yeni bir bilginin parçası olarak kullanması gerekir (Greve vd., 2009: 21). Zahra ve George (2002) böylesi bir durumda bilginin diğer boyutlara geçiş imkânın ortada kalkacağını ve edinilen bilginin kolayca kaybolacağını belirtmektedir.

*Dönüştürme (Transformation) Boyutu:* Dönüştürme Zahra ve George'un (2002), Cohen ve Levinthal'in (1989) sınıflamasından farklı olarak geliştirdikleri özümseme kapasitesi boyutudur. Dönüştürme işletmenin önceki bilgileriyle tamamen örtüşmeyen, bu bilgilerden farklı nitelik taşıyan bilgileri özümsemek için günlük işlerini geliştirme ve yenileme kapasitesidir (Zahra ve George, 2002). Dönüştürme boyutunda geçmişte var olan bilgiyle yeni edinilen bilgi, var olan bilgiye ise yeni edinilen bilgi eklenir. Ayrıca bu boyutta eski bilgi silinebilir veya eski bilgi yeniden değerlendirilebilir. Zahra ve George (2002), benimseme ile dönüştürme arasındaki farkın altını çizmektedir. Eğer

yeni bilgi işletmenin kavramsal yapısına uyuyorsa, kolayca var olan yapıya dâhil olur yani benimsenir. Ancak, var olan bilginin oluşturduğu yapının kökten değişmesi gerekiyorsa o zaman benimseme tek başına yeterli olmaz. Bu durumda dönüştürme yeteneğine ihtiyaç duyulur. Diğer bir ifadeyle işletmenin var olan yapısı içinde bilgiyi değerlendirmesi, benimsemeyi gösterir. Dönüştürmede ise var olan yapıların yeniden şekillenmesi gereklidir (Greve vd., 2009: 21).

*Kullanma (Exploitation) Boyutu:* Kullanma boyutu sayesinde işletmeler var olan yeteneklerini iyileştirir ve geliştirir. Ayrıca, benimsenen ve dönüştürülen bilgiler sayesinde işletmenin yeni bilgiler yaratması da mümkün olur (Zahra ve George 2002). Kullanma, işletmenin farklı bilgileri kendi faaliyetleri için birleştirmesini de yansıtır (Van Den Bosch vd., 1999). Bunun için daha önceden yaratılan ve içselleştirilen bilgi gereklidir (Lyles ve Schwenk, 1992). Bilginin kullanılması yeni ürünlerin, sistemlerin ve süreçlerin süreklilik kazanmasına yardımcı olur (Spender, 1996: 46).

### ***Özümseme Kapasitesini Etkileyen Faktörler***

Her işletmenin özümseme kapasitesi birbiri ile aynı değildir. İşletmelerde özümseme kapasitesinin farklılık göstermesi belli faktörlere bağlıdır. Bu faktörlerin farklı uygulamaları sayesinde özümseme kapasitesi gelişebilir veya gerileyebilir. Literatürde özümseme kapasitesinin etkileyen faktörler üzerine çok sayıda çalışma yapılmıştır. Öncelikle Cohen ve Levinthal (1990) önceki bilgileri (previous knowledge), işletmenin özümseme kapasitesini etkilediğini belirtmektedir. Önceki bilgilerle kastedilen, işletme çalışanlarının daha önce yaşadıkları olaylardan edindikleri bilgiler, deneyimleri, temel yetenekleri ve problem çözme teknikleridir. İşletmenin, işletmelerarası ve işletme içi iletişim yapısı özümseme kapasitesini etkileyen bir diğer faktördür (Van Den Bosch, vd., 2003: 43). Özümseme kapasitesi etkileyen faktörler ile ilgili çok sayıda araştırmalar yapılmıştır. Bu faktörler farklı kaynaklarda farklı şekillerde açıklanmasına rağmen temel olarak şu başlıklar altında gruplanabilir:

*Örgütsel bilgi:* Örgütsel bilgi işletmenin yeteneklerini, bilgisini ve deneyimlerini kapsar. İşletmenin önceki bilgi düzeyi, çevrelerindeki bilgiyi araştırırken edindiği

deneyimler ve Ar-Ge faaliyetlerinden oluşur (Vega-Jurado vd., 2008: 393). Bir işletmede özümseme kapasitesi, işletmenin sahip olduğu bilginin üzerine kurulur (Cohen ve Levinthal, 1990). İşletmenin yeni edinmek istediği bilgi, işletmede var olan bilgiyle ne kadar uyumlu ise yeni bilgi o kadar hızlı oluşur ve gelişir. Bu özümseme kapasitesinin birikimli olarak oluştuğu anlamına gelir. Yani, yeni gelen bilginin eski bilgiyle uyumlu olması sonucu yeni bilgi eski bilginin üzerine eklenir. Aynı şekilde işletmenin bilgiyi araştırırken edindiği deneyim, yeni bilgiyi tanımlama ve benimseme sürecini etkiler (Szulanski, 1996: 29). İşletmeler kendileri için önemli bir bilgi kaynağını, daha önce bu bilgiye ilişkin deneyimi olmaması durumunda gözden kaçırabilir veya önemsiz sayabilir. Bu noktada işletme daha önceden kullandığı bilgi kaynaklarına yönelmek zorunda kalır (Vega-Jurado vd., 2008: 393).

*Kişisel yetenekler:* Kişisel yetenekler çalışanların eğitim düzeylerini ve zaman boyunca edindikleri bilgiyle oluşan deneyimlerini ifade eder. Yükseköğrenim görmüş ve teknik olarak donanımlı çalışanların işletme dışındaki bilgiyi benimsemeye ve dönüştürmeye daha açık oldukları genel olarak kabul görmüştür (Cohen ve Levinthal 1990; Rothwell ve Dodgson, 1991; Mangematin ve Nesta, 1999; Vinding, 2000; Gray, 2006). Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe, işletmelerin özümseme kapasitesinin de artması beklenmektedir (Lee vd., 2010: 2433; Schmidt, 2010: 5). Benzer bir ilişkinin işletme performansı içinde geçerli olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1994; Delaney ve Huselid, 1996; Koch ve McGrath, 1996; Minbaeva, 2003).

İşletmelerin Ar-Ge yoluyla bilgi stoklarını arttırarak özümseme kapasitesini yükseltebileceğini belirten Cohen ve Levinthal (1990), özümseme kapasitesinin aynı zamanda işletme içindeki kişilere bağımlı olduğuna dikkat çekmişlerdir. Eşik bekçileri olarak tanımladıkları bu kişilerin işletmelerin özümseme kapasitelerini doğrudan etkilediklerini ileri sürerler. Eşik bekçileri hangi bilgilerin işletme için önemli olduğuna karar vermektedir.

Eşik bekçilerininin farklı bir işlevine dikkat çeken Tushman ve Katz (1980), bu rolü üstlenen kişilerin ortak dildeki yanlış anlamaları azalttığını belirtmektedir. Eşik bekçileri işletme içinde olabileceği gibi ihtiyaç duyduğu bilgiye erişim sürecinde

işletme dışından danışacağı kişi ya da kurumlar da olabilir. İşletme içinde bu rolü üstelenen kişiler, aynı zamanda bilgiyi işletmenin diğer üyelerine iletmekle sorumludur. Eğer işletmedeki diğer çalışanlar, eşik bekçileriyle benzer uzmanlık alanlarına sahiplerse bilginin iletim süreci daha kolay olur (Vinding, 2000: 5). Eşik bekçileri örgütsel öğrenme bölümünde ayrıntılı bir biçimde incelenmektedir.

*Ar-Ge Faaliyetleri:* Ar-Ge çalışmaları, özümseme kapasitesini etkileyen önemli bir faktördür. İşletmenin Ar-Ge faaliyetleri sonucunda dış bilgiyi kullanma yetenekleri de gelişir (Cohen ve Levinthal 1990; Kamien ve Zang, 2000; Knott, 2008; Nemanich vd., 2010). Ar-Ge faaliyetleri işletmede inovasyonu arttırmasının yanında işletmenin bilgi stoğunun da gelişmesine de yardımcı olur. Ar-Ge sayesinde işletmede yeni bilgiler üretilirken aynı zamanda sürece dâhil olan çalışanların yetenekleri de gelişir. Dolayısıyla işletmenin özümseme kapasitesi artar. Çalışanların kazandığı bu yetenekler sayesinde işletmenin dış bilgiyi benimsemesi ve kullanması kolaylaşır.

Özümseme kapasitesi ile Ar-Ge faaliyetlerini arasındaki ilişki farklı açılardan da incelenmiştir. Örneğin Vinding (2000: 6) özümseme kapasitesinin Ar-Ge çalışmalarını etkilediğini ileri sürmektedir. Bazı çalışmalar özümseme kapasitesinin Ar-Ge'yi tamamladığına dikkat çekerken (Cassiman ve Veugelers, 2006), bazıları ise aslında bunların birbirini tamamladığını belirtmiştir (Laursen ve Salter, 2006). Griffith vd.,'ne (2000) göre özümseme kapasitesi, yerel Ar-Ge faaliyetlerinin teknolojik gelişmelere uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Bunun yanında Ar-Ge faaliyetleri, işletmenin teknolojik yapısını güçlendirerek özümseme kapasitesini daha yenilikçi kılmaktadır (Veugelers, 1997; Vinding vd., 2006: 424).

*Formelleşme:* Formelleşme işlerin sistemleştirilme derecesidir. İşi tanımlarken kullanılan kuralların çeşitliliğiyle ölçülür. Formelleşme işletmedeki örgütsel süreçlerin kural, iletişim ve yönergelerini kapsar (Khandwalla, 1977). Tanımlanan işler ne kadar sistemleştirilirse ve ne kadar çok kural varsa o kadar formeldir (Aiken ve Hage, 1966: 499). Formelleşmenin özümseme kapasitesi için en büyük avantajı işletme içindeki gereksiz iletişimi ve koordinasyon çabaları azaltmasıdır. Bu sayede bilginin belirli bir

standarda göre hareket etmesini sağlayan örgütsel hafızanın oluşmasına zemin hazırlar (Van Den Bosch vd., 1999).

Yüksek düzeyde bir formalleşme ise işletmenin esnekliğini azaltır. Kriz durumunda çalışanların anında harekete geçmelerini engeller. Ayrıca esnekliğin azalmasıyla yaratıcılığı da olumsuz etkileyebilir (Van Den Bosch vd., 1999). Sonuç olarak, formelleşme özümseme kapasitesi üzerinde iki yönlü bir etkiye sahiptir. Formelleşme, bilgi edinimini kolaylaştırırken, sabit yapılarıyla bilginin dönüştürülmesi ve kullanılmasına önemli derecede engel oluşturabilir (Vega-Jurado vd., 2008: 396). Bu yönüyle formelleşme özümseme kapasitesinin bir boyutunu olumlu etkilerken, diğer boyutlarını olumsuz etkileyebilmektedir.

*Dış kaynaklar ve bilgi tamamlayıcılığı:* İşletme alımları (Chaudhuri ve Tabrizi, 1999); lisansa ve sözleşmeye dayalı satın almalar (Granstrand ve Sjolander, 1990; Park ve Kang, 2009) ve Ar-Ge konsorsiyumları, ittifaklar, birleşme ve satın almalar ve ortak girişimleri içeren örgütler arası ilişkiler (Vermeulen ve Barkema, 2001; Park, 2011) dış bilgi kaynaklarını oluşturur. İşletmenin çevresi içinde maruz kaldığı bilgi işletmenin karar almasını ve gelecekteki yeteneklerinin gelişimini etkiler (McGrath vd.,1995: 275). İşletmeler çevrelerinde bulunan kaynaklardan bilgi edinirler. Bu kaynakların çeşitliliği işletmenin potansiyel özümseme kapasitesini oluşturan edinme ve benimseme yeteneğini önemli derecede etkiler (Zahra ve George, 2002: 191).

İşletmenin bir bilgiye maruz kalması o bilgiyi özümseyeceği anlamına gelmez. Eğer işletmeyle uyumlu veya tamamlayıcı bilgiye maruz kalmak, özümseme kapasitesinin gelişmesi için gerekli değildir. Lofstrom (2000) bilgi tamamlayıcılığını, bilginin işletme içinde var olan bilgi ağlarından farklı bir niteliğe sahip fakat yine de bu ağlarla benzer özellikler gösteren nitelikte olması gerektiğini vurgular. Bilgi tamamlayıcılığı işletmenin öğrenmesi ile yakından ilgilidir. Dış bilgi işletme için hemen uygulanabilir yani hayata geçirilebilir bir bilgi değilse, işletme bilginin değerini fark ettiği halde bilgiyi edinmesi ve kullanması daha zor olur (Vega-Jurado vd., 2008: 397).

*Deneyim:* Deneyim işletmenin zaman boyunca yaşadığı başarılarını ve başarısızlıklarını yansıtır. Geçmiş deneyimler, bilgi araştırma alanlarını yöneterek gelecekteki bilgi edinimlerini de etkiler. Çünkü işletmeler daha önce başarılı oldukları kaynaklardan yeni bilgi arayışına yönelirler (Christensen, 1998: 37). Deneyim farklı yollardan edinilebilir. İşletmelerin, müşterilerinden ve diğer işletmelerden edindikleri bilgiler, birer deneyimdir. Deneyim, örgütsel hafızayla da yakından ilgilidir (Walsh ve Ungson, 1991: 58). İşletmenin potansiyel özümseme kapasitesi de örgütsel hafızadan etkilenen bir yapıdadır (Tripsas ve Gavetti, 2000).

*Sosyal bütünleşme mekanizmaları:* Sosyal bütünleşme mekanizmaları örgüt içinde bilgi değişimini arttırıcı iş rotasyonu, kalite çemberleri ve sorun çözme teknikleri gibi uygulamalardır (Zahra ve George, 2002). Bu mekanizmalar bir grubun farklı üyeleri arasındaki etkileşimi arttırarak bilginin özümsemesini sağlar ve böylece bilginin dönüştürülmesi ve kullanılması gibi bilişsel düzeyde faaliyetlerde etkisini gösterirler. Sosyal bütünleşme mekanizmaları, örgüt içindeki bilginin dağılmasını ve aynı zamanda dağılan bu bilginin var olan yetilerle ve deneyimlerle bütünleşmesini sağlar (Vega-Jurado vd., 2008: 397).

İşletmelerde formel veya informal sosyal bütünleşme mekanizmaları olabilir. Formel mekanizmalara örnek olarak işletme içinde koordinatörlerin kullanımı, informal mekanizmalara örnek olarak ise sosyal ağlar verilebilir. Cohen ve Levinthal (1990) iş rotasyonunun işletme içindeki deneyimi bütünleyerek bilginin özümsemesini kolaylaştırdığını savunmaktadır. Kalite çemberlerinin oluşumu, problem çözme tekniklerinin kullanımı gibi uygulamalar çalışanların katılımını arttırır. Bu sayede, bilginin değişimi, dönüşmesi ve kullanımını kolaylaştırır (Jones ve Craven, 2001). Bununla birlikte, bu mekanizmalar birbirinden bağımsız değildirler. Birbirleriyle ilişkili ve bazı durumlarda birbirini tamamlayıcıdır.

Ar-Ge faaliyetleri işgücünün yüksek performans gerektiren eğitim ve öğretim düzeyiyle alakalıdır (Vega-Jurado vd., 2008: 397). Aynı şekilde örgütsel bilgi, işletmenin formalleşme ve iş rotasyonu gibi yönetim uygulamalarının, öğrenme sürecini ne kadar etkilediği ile bağlantılıdır. Örneğin formalleşme düzeyi, örtük bilginin açığa çıkmasını

kolaylaştırırken, açık olan bilginin bütünleşmesi için önemli bir faktördür (Nonaka, 1994).

Sosyal bütünleşme mekanizmaları, işletmenin iç bilgisinin gelişimini düzenler. Örgütsel bilgiyi özellikle kurumsallaşma yoluyla, bireysel bilgiden ayıran farklı bir özellik kazandırır. Ayrıca, formalleşme işletmenin edindiği deneyimlerin ve işletmeyi oluşturan çalışanlarda bulunan bilginin toplamının bir sonucudur. Diğer bir deyişle, tüm bu faktörler işletmenin bulunduğu yörüngeye bağlıdır. Formalleşme ve sosyal bütünleşme mekanizmaları kendi içinde de birbirleriyle ilintilidirler. İşletmede yüksek düzeyde bir formalleşme, bireyler arasındaki iletişim ihtiyacını azaltarak işletmenin sosyal bütünleşme mekanizmaları üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir (Van Den Bosch vd., 1999).

*Tetikleyiciler (Activation triggers):* Zahra ve George'un (2002) çalışmasında tetikleyicileri, işletmeyi iç ve dış uyarıcılara karşı cesaretlendiren ya da zorlayan olaylar olarak tanımlamaktadır. Tetikleyiciler iç ve dış tetikleyiciler olmak üzere ikiye ayrılır. İç tetikleyiciler, örgütsel krizler gibi performans başarısızlığı veya işletmenin stratejisini yeniden gözden geçirmesine neden olan olaylardır. Kim (1998), krizlerin işletmeyi sıkıntıya sokmasına rağmen, yeni beceriler geliştirmesi ve öğrenmesine ilişkin yeni fırsatlar sunması yoluyla özümseme kapasitesini geliştirebileceğini söylemektedir. Krizlerin doğurduğu sonuçlar nedeniyle işletmeler hızlı hareket ederek yeni önlemler almak zorunda kalabilirler. Bu da işletmeleri araştırmaya ve öğrenmeye teşvik eder.

Dış tetikleyiciler işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün geleceğini etkileyebilecek olaylardır (Bower ve Christensen, 1995: 44). Dış tetikleyiciler arasında radikal inovasyonlar, teknolojinin yön değiştirmesi, devlet politikalarındaki değişimler yer alır (Fosfuri ve Tribó, 2006). Dış tetikleyicilerin kapsamı büyükse ve potansiyel etkileri sürekli ise işletmeler dış bilgiyi aramaya daha yatkın olurlar.

Tetikleyicilerin artmasıyla, işletme özümseme kapasitesini geliştirmek için yoğun şekilde yatırım yapar (Tegarden vd., 1999). Örneğin sektörde meydana gelen önemli bir değişiklik işletmeyi geliştirmek zorunda olduğu teknolojisini için bilgi arama çabalarını

arttırmaya (potansiyel özümseme kapasitesini geliştirecek bir süreç) zorlar. Bu yönüyle tetikleyicilerin geldiği kaynak, işletmenin teknolojik araştırma alanını etkilemektedir (Doz vd., 2000: 243).

*Fikri Mülkiyet Hakları (Regimes of appropriability)*: Günümüzde artan rekabetin yanında işletmelerin mücadele etmesi gereken bir diğer faktör de taklit ve kopyalama faaliyetleridir. Fikri mülkiyet hakları ile bilginin ve inovasyonun kopyalamasına karşı önlemler alınır. “Öz bilgi” ve “entelektüel varlıklara ilişkin yasal koruma” olmak üzere iki türü bulunmaktadır (Hurmelinna ve Puumalainen, 2005). Bu sayede özümseme kapasitesi ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü çıktıları arasındaki ilişkiyi düzenler. Mülkiyet haklarının korunmadığı ve taklidin kolay olduğu pazar yapılarında, işletmeler inovasyon faaliyetlerinden elde ettikleri kazançları (kar vb.) kendilerine mal etmekte/ sahiplenmekte başarısız olabilirler. Bu nedenle bu tür pazarlarda özümsemenin bilginin işletmeye geri dönüşü az olmaktadır. Cohen ve Levinthal (1990) fikri mülkiyet haklarını, özümseme kapasitesinin bir öncülü olarak tanımlar. Fikri mülkiyet hakları, özümseme kapasitesinin yoğunluğunu belirler. İşletmeler inovasyonlarının karşılığı olan getiriyi kendilerine maalemtmekte güçlük çekebilirler. Fikri mülkiyet haklarının, özümseme kapasitesi üzerinde tüm etkilerinin göz önünde bulundurulması gerekir (Todorova ve Durusin, 2007).

Özetle özümseme kapasitesini etkileyen tüm bu faktörler (örgütsel bilgi, kişisel yetenekler, Ar-Ge faaliyetleri, formelleşme, dışkaynaklar ve bilginin tamamlayıcılığı, sosyal bütünleşme mekanizmaları, tetikleyiciler ve fikri mülkiyet hakları) işletmelerde özümseme kapasitesi düzeyini farklı şekillerde etkileyebilmektedir. İşletmelerin faaliyette buldukları sektörde edindikleri deneyim, sektöre hakimiyet, bilgi ediniminin yoğunlaşması ve kolaylaşması açısından kolaylık sağlarken, işletme içerisinde benimsenen aşırı formel bir yapı özümseme kapasitesi açısından olumsuz sonuçlanabilir. Bilginin işletme içindeki yayılımını ve örgüt tarafından öğrenilmesini sağlayan ortak araçlar, toplantılar, dokümantasyon, beyin fırtınası uygulamaları, yazışma sistemleri, informel yapılar özümseme kapasitesi üzerinde farklı etkiler oluşturabilecektir.

## *Özümseme Kapasitesi, Çevre ve Strateji*

Özümseme kapasitesi kavramının ortaya çıkış sürecinde de bahsedildiği gibi işletmeler öncelikle bireyler yoluyla öğrenmektedirler. Bireylerin işletme dışındaki bilgileri işletmeye getirmeleri sonucu bilgiler işletme içine ulaşmış ve örgütsel öğrenme başlamış olur. Özümseme kapasitesi tanımından da anlaşılabilceği gibi işletmeler işletme dışındaki bilgilerin değerinin farkına varıp, bu bilgileri edinerek özümseme kapasitesini geliştirirler. Bu nedenle de işletmelerin dış bilgileri toplamak için çevreleriyle devamlı iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Durumsallık yaklaşımında da bahsedildiği gibi çevrelerin yapıları, karmaşıklık dereceleri işletmelerin bilgi edinme süreçlerini ve miktarlarını etkileyecektir. Bu nedenle de bilgi edinim sürecinde işletmelerin özümseme kapasitesinin de çevreden, işletme stratejilerinden etkilenmesi beklenmektedir.

Akademik kurumlar tarafından üretilen bilimsel bilgi, işletmeler tarafından daha düşük bir maliyetle edinilebilmektedir (Gambardella, 1992). Kurum içi bilimsel yetenekleri (bilimsel yayınlar gösterge olarak alınmış) gelişmiş işletmeler, iç bilgiyi daha iyi kullanabilirler. Ayrıca, dış bilgiyi de daha kolay edinebilmektedirler. Gambardella'ya (1992) göre, işletme içinde bilimsel araştırma programları olan işletmeler, işletme dışındaki bilimsel bilgileri de daha etkin şekilde kullanabilmektedir. Bilimsel bilginin temel alındığı bir çalışma da Cockburn ve Hederson (1998) tarafından yapılmıştır. Kamu işletmeleri ve özel işletmelerarası bilgi akışının durumunu ve özümseme kapasitesinin rolünü araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre kamu sektörü, özel sektörün üretmeye çok istekli olmadığı arz odaklı ve pazarla yönelik olmayan bilimsel bilginin üretilmesine önemli bir katkı sağlamaktadır. Ayrıca kamusal olarak desteklenen araştırmalar, araştırmacıların eğitim sürecinde çevrelerinde bulunan bilimsel ve teknik topluluklar arasında bilgi akışında önemli bir role sahiptir. Bilimsel bilginin üretim sürecinin uygulamanın gerisinde kaldığını vurgulayan Gann (2001) ise akademik bilginin uygulamaya geçirilmesi sürecinde özümseme kapasitesinin önemini belirtmektedir. Buna rağmen çok az işletmenin, akademik bilgilerden edindikleri bilgilere göre faaliyet göstermektedir. Gann'a göre akademik topluluğun hızla gelişen çevreye ayak uydurmak için uygulamalarını değiştirmesi gerekmektedir. Sonuç olarak,

işletmelerin özümseme kapasitesini geliştirmeleri için daha iyi geri dönüt almaları, uzun dönemli öğrenme ve eğitim mekanizmalarını benimsemeleri gerekmektedir.

Bilimsel ve akademik bilginin işletme ve özümseme kapasitesi için rolünü aktaran bu çalışmalardan farklı olarak işletme yönetiminin tutumları, yönetimin çevre ile olan bağları ve yönetsel algılarla ilgili bilginin çevreden edinimine farklı açıdan yaklaşan çalışmalar da yapılmıştır (Tripsas, 1997; Gulati vd., 2000; Gao vd. 2008; Srivastava ve Frankwick, 2011). Örneğin, Tripsas (1997) işletmelerin dış çevresinde gerçekleşen büyük teknolojik değişimlere uyum sağlamakta güçlük çektiklerini öne sürerek yönetsel algının (managerial cognition), işletmenin çevreye uyum sağlama yeteneğini nasıl etkilediğini araştırmıştır. Özümseme kapasitesine dayalı iç yatırımları ve iletişim altyapıları, dışardaki bilginin işletmeye aktarımını kolaylaştırmaktadır.

Örgütsel değişim sürecinde tepe yönetimin tutumu büyük önem taşımaktadır. Gao vd.,'ne (2008) göre, özümseme kapasitesi işletmenin inovasyonunu etkileyen yönetsel bağları (özellikle köprü kurma faaliyetleri ve üst yönetimde bireylerarası bağlantılar) düzenlemektedir. Pazarı kuvvetlendiren kurumların, şeffaf yasaların ve açık düzenlemelerin eksikliğinden dolayı, gelişen ekonomilerde yönetsel bağların inovasyonu geliştirerek özümseme kapasitesini güçlendirmektedir (Gao vd., 2008). Bunun yanında yönetsel bağlar özümseme kapasitesi ile bilgi paylaşımını birbirleriyle etkileşimli hale getirmektedir. İşletmelerdeki yönetsel bağlarla ilgili bir diğer çalışma da Kotabe vd. (2011) işletmelerin, hükümetle ve yabancı çokuluslu işletmelerle olan yönetsel bağlarının bilgi edinme derecesine etkisini araştırmışlardır. Yazarlar bilgi ediniminin, yeni ürünlerinin pazar performansının geliştirmesinin ancak fiili özümseme kapasitesinin ile olacağını ortaya koymuşlardır. Bunun yanında işletmenin ve yöneticilerinin dış çevreyle olan bağlarının işletmenin bilgi edinimini etkilediği belirlemiştir. Bu bulgularıyla yazarların çalışması Gao vd. (2008)'in çalışmasıyla örtüşmektedir. Bilgi ediniminde tepe yönetimin yönetsel bağlarının yanında tepe yönetimin tutumunu inceleyen Srivastava ve Frankwick (2011) ise öğrenme sürecine karşı yürütülen tepe yönetimin tutumunun ve çevrenin karmaşıklık derecesinin örgütsel öğrenme üzerinde etkisi olduğunu belirtmiştir. Tüm bu çalışmalar (Tripsas, 1997; Kotabe vd., 2011; Srivastava ve Frankwick, 2011) işletme içinde yönetim yapısının ve

yönetici tutumlarının dış bilginin işletmeye aktarımı üzerindeki etkilerini ölçerek, yönetsel bağların ve yönetici tutumlarının bilginin edinimini etkilediğini savunmuşlardır.

İşletmelerin çevre ve stratejileriyle ilgili yapılan çalışmaların (Van Den Bosch, 1999; Lichtenthaler, 2009; Delmas vd., 2011) bir bölümü de işletmelerin performans ve rekabet konuları ile ilgilidir. Öğrenme ve performans ilişkisi ekseninde Lichtenthaler (2009) özümseme kapasitesinin iki önemli bileşeni olarak sunduğu pazar ve teknoloji bilgisini araştırmıştır. Farklı öğrenme yapılarının inovasyon ve performans üzerinde tamamlayıcı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla bir öğrenme yapısının çalışmadığı durumlarda alternatiflerini denemesini önermektedir. Delmas vd., (2011) ise proaktif çevresel stratejileri benimseyerek, işletmenin rekabetçi üstünlük sağlamanın altında yatan örgütsel yetenekleri araştırmışlardır. Bir işletmenin proaktif çevresel stratejiler benimsemesi, yönetim desteği üzerinden özümseme kapasitesine bağlıdır. Dolayısıyla, proaktif yaklaşımla elde edilen rekabet üstünlüğü, büyük oranda özümseme kapasitesi ile desteklenmesi durumunda sürdürülebilir. İşletme stratejileriyle ilgili olarak Gulati vd., (2000) ise dış ilişkilere odaklanmaktadır. Bir işletme diğerinden edineceği bilgiden çok daha fazlasını üçüncü bir işletmeden edinebilir. Bu durum ortaklar arasında var olan bilginin benzerliğine, yapısına ve ortaklar arasındaki etkileşime bağlıdır (Sharp, 2009: 9).

İşletmenin içinde bulunduğu çevre, özümseme kapasitesini etkileyebilir (Van Den Bosch vd., 1999). Öğrenmeyi canlandıran özümseme kapasitesi, işletmenin içinde bulunduğu rekabet yapısıyla şekillenerek boyutları arasında döngüsel bir süreç kazanır. İşletmenin içinde bulunduğu bu koşullara (durağan ya da çalkantılı gibi) bağlı olarak, örgüt yapılarını değiştirebilir. Ayrıca, bilgi toplamak için farklı mekanizmalar geliştirebilirler (Van Den Bosch vd., 1999).

Özümseme kapasitesi literatüründe çevre ve strateji konulu çalışmaların ortak noktası, işletmelerin bilgi edinme süreçlerinde çevreleri ile olan iletişimlerini kuvvetlendirmeye yönelik yöntemler geliştirmeleridir. Yönetsel bağları güçlendirmek, kamusal bilgiyi ticarileştirmek veya uygulamak, akademik bilginin hayata geçirilmesi ve uygulanması,

rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla çevreyle iletişim kurlmaları bunlardan bazılarıdır. Bu noktada da işletmelerin özümseme kapasitesinin güçlü olması onlara bir rekabet avantajı sağlayacaktır. Çevreden veya işletmelerin birbirlerinden öğrenmeleri, özümseme kapasitesi düzeyini etkilemektedir. Özümseme kapasitesi literatüründe çevre ve strateji konulu çalışmalar ve ulaştıkları sonuçlar Tablo 5’te özetlenmektedir.

Tablo 5. Özümseme Kapasitesi Literatüründe Çevre-Strateji Konulu Çalışmalar

<u>Yazar</u>	<u>Konu</u>	<u>Tür/Yöntem</u>	<u>İncelenen değişken</u>	<u>Önemli Bulgular</u>
<b>Gambar-della (1992)</b>	İşletme içinde gerçekleştirilen bilimsel araştırmaların işletmenin kamusal bilimsel bilgiyi edinme yeteneklerine etkisi	<i>Ampirik</i>	Özümseme kapasitesi, rekabet üstünlüğü, bilimsel araştırmalar	İşletmelerin patent verilerini çıktı göstergesi olarak kullanılmıştır ve kurum içi bilimsel yetenekleri (bilimsel yayınlar gösterge olarak alınmış) daha iyi durumda olan işletmelerin iç bilgiyi daha iyi kullanabilmelerinin yanında dış bilgiyi de daha etkili kullanırlar.
<b>Tripsas (1997)</b>	Yönetimsel algının işletmenin adapte olma yeteneğini nasıl etkilediği	<i>Ampirik</i>	Özümseme kapasitesi, örgütsel değişim, yönetimsel algı	Dış bilginin aktarımını kolaylaştırmak için işletmelerin özümseme kapasitesinde iç yatırımların ve dış iletişim altyapılarının dışarıdaki bilgiyi başarıyla işletmeye dahil eder. Ayrıca yeni öğrenme ve örgütsel değişim sürecinde tepe yönetimin büyük önem taşır.
<b>Cockburn ve Hederson (1998)</b>	Kamusal ve özel işletmeler arası bilgi akışının durumu ve özümseme kapasitesinin rolü	<i>Ampirik</i>	Özümseme kapasitesi, kamu destekli ve özel kuruluşlar arası bilgi akışı	Tıbbi malzemeler kamu sektöründe yapılan araştırmalar, özel sektörün üretmeye çok istekli olmadığı arz odaklı ve pazarla yönelik olmayan bilimsel bilgiyi üretmeye katkı sağlar. Ayrıca kamusal desteklenen araştırmalar araştırmacıların eğitiminde bilimsel ve teknik topluluklar arasında ilgi akışında önemli bir role sahiptir.
<b>Van Den Bosch vd., (2003)</b>	Özümseme kapasitesi öncüllerine, kullanılan modellere ve çıktılarına ilişkin bir derleme ve öneri sunmak	<i>Teorik</i>	Özümseme kapasitesi	Özümseme kapasitesinin literatürde yapılmış tüm araştırmalarına dair bir derleme sunulmuştur. Literatürde yapılan çalışmaları inceledikten sonra bazı derlemeler ve tespitler yapılmıştır. Özümseme kapasitesinin durum tespiti yapılmış ve geleceğe ilişkin araştırma fikirleri verilmiştir.
<b>Gao vd. (2008)</b>	Yönetimsel bağların işletmelerin inovasyon ve özümseme kapasitesine etkisi	<i>Ampirik</i>	Yönetimsel bağlar, özümseme kapasitesi ve inovasyon	Özümseme kapasitesinin işletmenin inovasyonunu etkileyen yönetimsel bağları düzenlenir. Pazarı kuvvetlendiren kurumların, şeffaf yasaların ve açık düzenlemelerin eksikliğinden dolayı gelişen ekonomilerde yönetimsel bağların (köprü kurma faaliyetleri ve üst yönetimde bireylerarası bağlantılar) inovasyonu geliştirir.

<u>Yazar</u>	<u>Konu</u>	<u>Tür/Yöntem</u>	<u>İncelenen değişken</u>	<u>Önemli Bulgular</u>
<b>Lichtent-haler (2009)</b>	Özümseme kapasitesi, çevrenin yapısı ve öğrenme süreçlerinin inovasyon ve işletme performansı üzerinde etkisi	<i>Ampirik</i>	Özümseme kapasitesi, çevre yapısı ve örgütsel öğrenme	Öğrenme sürecinin dengeli gelişimi durağan ve karmaşık çevrelerde inovasyon ve performans üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
<b>Kotabe vd., (2011)</b>	İşletmenin hükümetle ve yabancı çokuluslu işletmelerde olan bağlarının bilgi edinme derecesine etkisini ve edinilen bilgilerin işletmenin yeni ürün pazar performansını nasıl etkilediği	<i>Ampirik</i>	Yönetsel işletme bağları, yeni ürün pazar performansı ve fiili özümseme kapasitesi	Bilgi ediniminin yeni ürün pazar performansını geliştirmesinin ancak fiili özümseme kapasitesinin varlığı ile olur.
<b>Srivastava ve Frankwick (2011)</b>	İşletmelerin kurdukları ortaklıklarda tepe yönetim tutumunun öğrenme üzerine etkisi	<i>Teorik</i>	Çevre, yönetim tutumu ve ortaklıklarda öğrenme	Öğrenme faaliyetine karşı yürütülen tutum ve çevrenin karmaşıklık derecesinin örgütsel öğrenme üzerinde etkilidir.

## *Özümseme Kapasitesi ve Örgütsel Öğrenme*

Cohen ve Levinthal'ın (1989) özümseme kapasitesi ekseninde bireysel ve örgütsel öğrenmeyi anlattığı ilk çalışmasından günümüze, özümseme kapasitesi ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Cohen ve Levinthal'a (1990) göre bir örgütün özümseme kapasitesi, çalışanlarının bireysel özümseme kapasitesine bağlıdır. Bireysel özümseme kapasitelerinde olduğu gibi örgütsel özümseme kapasiteleri de kümülatif bir şekilde gelişir. Ancak, bir işletmenin özümseme kapasitesi sadece çalışanlarının özümseme kapasitelerinin toplamından ibaret değildir. Bu yüzden özümseme kapasitesinin hangi boyutlarının örgütsel bileşenlere bağlı olarak farklılaştığına dikkat edilmesi gerekir. Ayrıca, özümseme kapasitesi bilginin sadece edinilmesine ya da benimsenmesine karşılık gelmez. İşletmenin bilgiyi kullanabilme yeteneğini de kapsar. Bu yüzden özümseme kapasitesi ve örgütsel öğrenme çok geniş eksenli bir konudur. Burada yalnızca öğrenme ve özümseme kapasitesi ilişkisini doğrudan inceleyen çalışmalar özetlenmektedir.

Özümseme kapasitesi bilginin işletmeye giriş yaptığı noktadan çok farklı yerlere hareket ederek, işletme içindeki temel ve alt birimler arasındaki transferine bağlıdır. Bu yüzden bir işletmenin özümseme kapasitesine ilişkin kaynakları anlamak için işletme ve dış çevresi arasındaki iletişim yapılarına odaklanılması gerekmektedir. Bu durum işletmenin alt birimleri ve dış çevresi içinde geçerlidir. Aynı zamanda işletme içindeki uzmanlaşmanın boyutları ve dağılımı da etkilidir (Cohen ve Levinthal, 1990).

Özümseme kapasitesi ve öğrenme bağına kuran öncü çalışmalardan bir diğeri Kim (1998) tarafından yapılmıştır. İşletmelerin yaşadıkları kriz yapıları ve bu krizler esnasında ve sonrasında işletmelerin örgütsel öğrenmelerinde özümseme kapasitesi rolünü incelemiştir. Krizler, işletmenin bu krizlere tepkisi ve krizlerden öğrenme süreçleri araştırılmıştır. Araştırma sonuçları örgütsel öğrenmenin etkili olabilmesinin işletmenin gösterdiği çabaların yoğunluğundan kaynaklandığını ve işletmenin sahip olduğu önceki bilgilerden oluşan özümseme kapasitesine bağlı olduğunu gösterir. Özümseme kapasitesinin her bir sürecinden bir sonrakine geçişte işletme mevcut bilgi tabanını genişletmek amacıyla bilgi göçünden yararlanır. Öğrenme çabalarını stratejik

bir şekilde güçlendirmek için proaktif bir yaklaşımla krizleri kurgular. Dışsal etkenlere bağlı olarak oluşan krizlerin aksine proaktif biçimde içsel olarak kurgulanan krizler, performans boşluklarına dayalı ipuçları, taklitten inovasyona doğru yönelme ve örgütsel öğrenmeye yönelik çabalarda artış sağlanmaktadır. Bu tür kriz kurguları, üst yöneticilerin bireysel proaktif belleğindeki önleyici ve koruyucu araçlardır. Etkili bir örgütsel öğrenme işletmelerin sahip olduğu yüksek düzeyde özümseme kapasitesi ile yakından ilişkilidir. Lyles ve Salk (1996) ise uluslararası ortak girişimlerde öğrenme boyutunu inceler. Uluslararası ortak girişimlerde yabancı ortaklardan edinilen bilgede özümseme kapasitesinin önemli rol oynamaktadır.

Özümseme kapasitesi ve örgütsel öğrenme literatüründe işletmelerin kurdukları ortak girişimler ve satın almalar vb. sonucunda diğer işletmeden öğrenme sürecini ve özümseme kapasitesinin rolünü anlatan çalışmalar öne çıkmaktadır. Örneğin, Lane vd. (2001), uluslararası ortak girişimler ve özümseme kapasitesi ilişkisini incelemiştir. Lyles ve Salk'ın (1996) çalışmasının bir devamı niteliğinde olan çalışmada uluslararası ortak girişimlerin, yabancı ortaklarından öğrenme düzeyinin karşılaştırılmıştır. Yabancı ortaklara duyulan güven ve yönetim desteği, uluslararası ortak girişimlerden edinilen bilginin öğrenilmesini kolaylaştırmaktadır. Ortaklıklar üzerine bir araştırma da Vance ve Paik (2005) tarafından yapılmıştır. Çokuluslu işletmelerde ev sahibi işletme çalışanlarının, yabancı işletmeden edindiği bilgilerin tekrar çokuluslu işletmelere aktarımı sürecinde özümseme kapasitesini incelemiştir. Ev sahibi ülke işletme çalışanlarının öğrenme yapıları, çalışan oryantasyonu, kültürlerarası farkındalık, eş ülkenin hâkim dili ve iletişim kurma yetenekleri gibi değişkenlerin özümseme kapasitesine katkı yaptığını belirtirler. Bu kişilerin öğrenmesi ile işletmenin özümseme kapasitesi arasındaki ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla, Lyles ve Salk (1996) gibi Vance ve Paik (2005) de bilgi edinimini kolaylaştıran örgütsel mekanizmaların önemini vurgulamışlardır. İki çalışmada bir işletmenin yabancı diğer işletmeden öğrenme sürecinde çeşitli örgütsel mekanizmaların rolünü vurgularken Lane vd. (2001) örgütsel mekanizmalar yerine öğrenme üzerinde yönetimin tutumu ve güvenin önemini vurgulamıştır.

Farklı sektörlerle ilişkin örgütsel öğrenme ve özümseme kapasitesi ile ilgili yapılan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Lane ve Lubatkin (1998), ilaç ve biyoteknoloji sektöründe, örgütsel öğrenme ve özümseme kapasitesi bağını incelemiştir. Rekabetin giderek daha bilgi tabanlı hale geldiğini vurgular. İşletmenin bilgiyi yeteneğe dönüştüren süreçlerini geliştirmesi gerekir. Biyoteknoloji sektöründe, örgütsel öğrenme ve özümseme kapasitesi ile ilgili yapılan bir diğer çalışma da Ng'ye (2011) aittir. Özümseme kapasitesinin bilginin işletme dışından işletme içine doğru bir akış göstererek gerçekleşir. Dış bilgi işletme tarafından edinilerek işletme içinde dönüştürülür.

Teknoloji ve inovasyon alanında ise Park ve Kang (2009), işletmeleri bilgi transferi konusunda öğretici ve öğrenci işletme olarak ikiye ayırır. Öğretici olan işletmenin özelliklerinin öğrenci işletme üzerindeki etkilerini incelerler. Öğretici işletmenin teknolojiye olan hâkimiyeti yanında öğretici ve öğrenci işletmenin teknoloji uygulamalarının birbirine yakın olması gerekir. Bilgi aktarım kapasitesi öğrenen işletmenin başarısını doğrudan etkiler. Lichtenthaler (2009), ise örgütlerin özellikleri yerine örgütsel öğrenme sürecinde özümseme kapasitesinin iki önemli bileşeni olarak pazar ve teknoloji bilgisinin önemini vurgular. Farklı öğrenme yapılarının (keşfedici, dönüştürücü ve kullanıcı) inovasyon ve performans üzerinde tamamlayıcı bir etkisi olduğunu ortaya koyar. Farklı karmaşıklık derecesi olan pazarlarda, öğrenme sürecinin inovasyon ve işletme performansını olumlu yönde etkilediğini vurgular.

Örgütler arası öğrenme hakkında bir çalışma da Chen vd., (2010) tarafından yapılmıştır. Şeffaflığın örgütler arası öğrenme performansının ana belirleyicisi olduğu sonucuna varılır. İşletmeler kendi özümseme kapasitelerini arttırmaya ağırlık verdikleri kadar olumlu yönde bir ilişki sağlamak, şeffaflık ve başarılı bir öğrenme süreci gerçekleştirmek için bilgi edindikleri diğer işletmenin de özümseme kapasitesini geliştirmeye uğraşmalıdırlar.

İşletmelerin kurdukları ortaklıklar veya satın almalar sayesinde birbirlerinden öğrenmelerinin yanında çevrelerinden öğrenme yeteneklerinin performansları üzerinde olumlu etkileri vardır (García-Morales vd., 2007; Park ve Kang, 2009; Rebolledo vd.,

2009; Ng, 2011). García-Morales vd. (2007), yaptıkları araştırmada, teknoloji özümseme kapasitesinin ve teknolojik proaktifliğin örgütsel öğrenme ve örgütsel inovasyonu nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Araştırmacılar teknolojik işletmelerde özümseme kapasitesinin örgütsel öğrenme ve inovasyonu olumlu yönde etkilediğini ve örgüt içinde teknolojik özümseme kapasitesinin teşvik edilmesinin personeli yeni fikirler aramaya ve öğrenmeye yönlendirdiği sonucuna varmışlardır. Buna benzer olarak Park ve Kang (2009), yaptıkları araştırmada öğretici olan işletmenin özellikleri ile öğrenci işletmenin teknoloji anlaşmalarının performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuç olarak, öğretici işletmenin teknolojiye hâkimiyeti, iki işletme arasında teknolojilerin benzerliğinin ve bilgi transferi kapasitesinin öğrenen işletmenin başarısını etkilediği sonucuna varmışlardır.

Bahsedilen bu iki çalışma uygulamalı olarak öğrenmenin performans üzerindeki olumlu etkisini kanıtlarken Rebolledo vd. (2009), tarafından yapılan teorik çalışmada da, tedarikçilerin müşterileri ile kurdukları ilişki çerçevesinde bilgi ediniminin, performanslarını nasıl etkileyeceğine dair bir model ortaya konmuştur. Araştırmaya göre tedarikçiler açısından müşteriler önemli birer bilgi kaynağıdır. Bundan yararlanmak performansı artırır. Ortaya konulan modelde müşteri-tedarikçi ilişkilerinin tedarik zinciri içinde bilgi edinmek için önemli fırsatlar sunduğu ve buna bağlı olarak tedarikçilerin operasyonel performanslarını geliştirdiği vurgulanmıştır. Ng (2011) ise öğrenme süreçlerini, ürün gelişim performanslarını kurulan ortaklıklar ve özümseme kapasitesi bakış açısıyla değerlendirmiştir. Yazara göre özümseme kapasitesi dışarıdan- içeriye bir öğrenme sürecini kapsamaktadır. Bu kavram işletmenin dış bilgiyi edinip işletme içinde dönüştürmesi sürecini ifade etmektedir. Araştırma sonuçlarına göre bu iki süreç, işletmelerin uzun dönemli ürün performansını geliştirmektedir. Çalışmada karşılaşılan diğer çalışmalardan farklı bir sonuç ise işletmelerin birikimli ve farklı deneyimlerinin işletmenin ürün performansları üzerinde azaltıcı yani ters yönlü bir etki yapmasıdır. Bunun nedeni ise işletmelerin dışarıdaki deneyimleri benimsemelerini engelleyen seri üretim kalıpları ve onay alma için oluşan önyargılar olarak gösterilmiştir.

Performansla ilgili bu çalışmalarda García-Morales vd. (2007) işletmelerde bir örgütsel özellik olan teknolojik eğilimin performans üzerinde etkisini incelerken Park ve Kang (2009) işletmelerarası öğrenemenin işletmenin performansına etkisini araştırmıştır. Rebolledo vd. (2009) bu çalışmalardan farklı olarak işletmelerde müşteri-tedarikçi arasındaki ilişkilerin performans üzerinde etkilerine yer vermiştir. Bu çalışmalardan farklı olarak Ng (2011) çalışmasında işletmenin deneyimleri ile performansının ters yönlü olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel öğreneme ve işletme performansı çalışmalarından farklı olarak literatürde özümseme kapasitesi ve örgütsel öğrenme arasındaki bağlantının ortaya konmasında örgütsel faktörler (kriz, durgunluk, akademik bilgiler vb.) (Kim 1998; Gann 2001; Godkin, 2010) ve örgütün üyeleriyle ilgili faktörler (yönetsel bilgi, köprü kurma rolünü üstlenenler vb.) (Lenox ve King, 2004; Huber 2006) gibi faktörlerin etkisi de incelenmiştir.

İşletmelerde örgütsel düzeyde yaşanan krizlerin örgütsel öğreneme ve özümseme kapasitesine etkisini inceleyen bu çalışmaya benzer olarak bir çalışmada işletmelerde yaşanan örgütsel durgunluk ile ilgili yapılmıştır. Godkin (2010), çalışmasında örgütsel öğrenmedeki engellerin örgütsel özümseme kapasitesini nasıl etkilediğini ve örgütsel durgunluğa neden olduğunu araştıran teorik bir çalışma yapmıştır. Yazar çalışmasında yöneticilerin örgüt içindeki durgunluğa neden olan öncülleri en aza indirerek örgütsel özümseme kapasitesine katkıda bulunduğunu vurgulamıştır. Yöneticilerle ilgili olarak Lenox ve King (2004) de işletmeye yeni bir uygulama getirebilecek yöneticiler aracılığıyla özümseme kapasitesinin geliştirilmesini araştırmışlardır. Yönetsel bilginin temin edilmesinde verimliliğin, bilgiyi potansiyel olarak elde edebilecek yöneticilerin farklı kaynaklardan edindikleri bilgilere bağlı olduğunu bulmuşlardır.

Yöneticiler aracılığıyla özümseme kapasitesinin geliştirilmesini vurgulayan çalışmalar (Lenox ve King, 2004) yanında farklı yollarla özümseme kapasitesinin geliştiğini vurgulayan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin yöneticiler dışında işletmede köprü kurma rolünü üstlenen kişilerin ve danışmanların katkısını ölçen Huber (2006), çalışmasında bilgi edinim sürecinden bahsetmiştir. Yazar işletmelerin bilgiyi köprü

kurucular aracılığıyla belirli koşullar altında edinebildiklerini belirtmektedir. Bu koşullardan ilki sektörde çalışan bilgi işçilerinin işe alınmasıdır. Bir diğeri ise danışmanlardan bilgi edinimidir. Ayrıca diğeri işletmelerde çalışan uzmanlarla iletişim kurarak da bilgi edinilebilir. Yazar son olarak ortaklık kurarak veya satın alarak da bilgi edinileceğini ifade etmiştir.

Srivastava ve Frankwick (2011), işletmelerin öğrenme faaliyetine karşı yürüttükleri tutum ve çevre yapısının karmaşıklık düzeyinin örgütsel öğrenme üzerinde etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Godkin (2010) ise teorik çalışmada örgütsel öğrenmedeki engellerin işletmenin özümseme kapasitesini nasıl etkilediği ve örgütsel durgunluğa yol açtığını incelemiştir. Bazı çalışmalar da öğrenme ve inovasyon üzerine yapılmıştır. Lichtenthale (2009) farklı öğrenme yapılarının işletmenin inovasyon ve işletme performansı üzerindeki etkileri ortaya koymuştur. García-Morales vd. (2007), işletmelerin teknoloji özümseme kapasitesinin örgütsel öğrenmeyi ve inovasyonu olumlu yönde etkilediğini belirtir.

Tüm bu çalışmaların ortak özelliği özümseme kapasitesi ile öğrenme süreci ilişkisini ortaya koymaktır. Yapılan çalışmaların çoğunda örgütlerin özelliklerinin birbirlerinden öğrenme düzeylerini etkiledikleri vurgulanırken, kimi çalışmalar da bunun performansı arttırdığını savunmuştur. Örgütsel öğrenme işletmelerde performansın gelişmesi için ve rekabet üstünlüğünün sağlanması için anahtar bir faktördür. Örgütsel öğrenme genellikle olumlu çağrışımlar yapar ve genellikle işletme performansı üzerinde işletme performansının gelişimiyle ilişkilidir (Argyris ve Schön, 1996; Inkpen ve Crossan, 1995; Senge, 1993). İşletmelerin bugün gösterdikleri performansın başarısı geçmişte öğrendiklerinin bir sonucudur. Gelecekteki performansı ise bugün öğrendiklerinin bir ürünü olacaktır (Senge, 1990). Özümseme kapasitesi literatüründe örgütsel öğrenme konulu çalışmalar ve ulaştıkları sonuçlar Tablo 6'da özetlenmektedir.

Tablo 6. Özümseme Kapasitesi ve Örgütsel Öğrenme Konulu Çalışmalar

<u>Yazar</u>	<u>Konu</u>	<u>Tür/Yöntem</u>	<u>İncelenen değişken</u>	<u>Önemli Bulgular</u>
<b>Lyles ve Salk (1996)</b>	Uluslararası ortak girişimlerde bilgi ediniminde özümseme kapasitesinin rolü	<i>Ampirik</i> /Hindistan'da 201 uluslararası ortak girişim üzerinde araştırma	Uluslararası ortak girişimlerden bilgi edinimi	Yabancı ortakların öğrenme kapasitesi, parçalı amaçlar ve eğitim şartları, teknoloji gibi yapısal mekanizmalarının uluslararası ortak girişimlerin yabancı ortaklardan edindikleri bilgilerle ilgilidir.
<b>Lane ve Lubatkin (1998)</b>	Özümseme kapasitesi ile örgütler arası öğrenme arasındaki ilişki	<i>Ampirik</i> /İlaç ve biyoteknoloji işletmesinin Ar-Ge işbirlikleri üzerinde anket ve ikincil veri araştırması	Özümseme kapasitesi ve örgütler arası öğrenme	Örgütün fiziksel varlıklarını yönetmeye verdiği önem kadar yeteneklerini de yönetmeye önem vermesi gerekir. Rekabetin daha bilgi tabanlı hale gelmesiyle örgütün bilgisi, bilgiyi yeteneğe dönüştüren süreçleri ve bu yetenekleri çevresindeki talepleri karşılayacak bir kapasiteye dönüştürmesi hakkında kusursuz bir anlayış geliştirmesi gerekir.
<b>Kim (1998)</b>	Kriz yapıları ve örgütsel öğrenmede özümseme kapasitesi	<i>Ampirik -Teorik</i> /Hyundai Motor işletmesi örnek olayı	Özümseme kapasitesi, örgütsel öğrenme ve krizler	Etkili örgütsel öğrenme işletmenin gösterdiği çabaların yoğunluğu ve önceki bilgilere dayalı yüksek özümseme kapasitesine dayalıdır. Özümseme kapasitesinin her bir sürecinden bir sonrakine geçişte Hyundai mevcut bilgi tabanını genişletmek amacıyla bilgi göçünden yararlanır ve proaktif bir yaklaşımla krizleri kurgular.
<b>Lane vd. (2001)</b>	Uluslararası ortak girişimlerin yabancı ortaklarından öğrenmesi ve performansları arasındaki ilişki	<i>Ampirik</i> /78 uluslararası ortak girişimde anket araştırması	Uluslararası ortak girişimlerde öğrenme, özümseme kapasitesi ve performans	Yabancı ortaklardan sağlanan güven ve yönetim desteğinin uluslararası ortak girişimlerden öğrenmeyle ilişkili olduğu buna karşın performanslarıyla ilişkisi değildir. Bunun yanında uluslararası ortak girişimlere doğrudan etkisi olan dış bilgiyi uygulama yeteneğinin işletme performansı ile doğrudan ilişki içinde olduğu saptanmıştır.
<b>Gann (2001)</b>	İngiltere inşaat sektöründe akademik bilginin uygulamaya geçirilmesi sürecince özümseme kapasitesinin rolü	<i>Teorik</i> /İngiltere inşaatçılık sektöründe teorik bir çalışma	Özümseme kapasitesi, akademik bilgi- uygulama süreci	Fikirleri uygulamaya dönüştürme sürecinde profesyonel kurumlar ve hükümetin de önemli yeri vardır. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin özümseme kapasitesini geliştirmeleri için daha iyi geri dönüt almaları, uzun dönemli öğrenme ve eğitim mekanizmalarını benimsemeleri gerekir.
<b>Lenox ve King (2004)</b>	Yöneticilerin işletmeye yeni bir uygulama getirebilecek kişiler aracılığıyla özümseme kapasitesini geliştirmesi	<i>Ampirik</i> /Bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründe 311 üretim işletmesinde anket ve arşiv araştırması	Özümseme kapasitesi ve işletme içi bilgiler	Yönetimsel bilginin temin edilmesi verimliliğinin, bilgiyi potansiyel olarak elde edebilecek kişilerin farklı kaynaklardan edindikleri bilgilerin derecesine bağlıdır. Daha önce bilgi edinen kişilerden ve geçmiş olaylardan gelen bilginin yeni bilgi edinmenin verimliliğini azaltırken, o olaylarla ilgili geçmiş tecrübelerin verimliliği artırır.
<b>Vance ve Paik (2005)</b>	Bilgi aktarımında kişilerin öğrenmesi ile işletmenin özümseme kapasitesi arasındaki ilişkinin tespiti	<i>Ampirik</i> /49 çokuluslu işletmenin yabancı bağlı ortaklıklarında açık uçlu görüşme	Çokuluslu işletmeler arası bilgi aktarımı	Ev sahibi ülke olan işletme çalışanlarının öğrenme yapılarını çalışan oryantasyonu, kültürlerarası farkındalık, eş ülkenin hâkim dili, denetim ve teknik faaliyet yönetimi yetenekleri, koçluk ve iletişim kurma yetenekleri, çokuluslu işletme stratejisi ve kültür gibi değişkenlerin özümseme kapasitesine katkı yapar.

<b><i>Yazar</i></b>	<b><i>Konu</i></b>	<b><i>Tür/Yöntem</i></b>	<b><i>İncelenen değişken</i></b>	<b><i>Önemli Bulgular</i></b>
<b>García-Morales vd. (2007)</b>	Teknoloji özümseme kapasitesi ve teknolojik proaktifliğin örgütsel öğrenme ve örgütsel inovasyona etkisi ve bu yeteneklerin örgütsel performansa etkisi	<i>Ampirik/246</i> teknoloji firmasında anket araştırması	Özümseme kapasitesi, örgütsel öğrenme ve inovasyon performansı	Teknolojik işletmelerde teknoloji özümseme kapasitesi örgütsel öğrenme ve inovasyonu olumlu yönde etkilediği ve örgüt içerisinde teknolojik özümseme kapasitesinin teşvik edilmesinin personeli yeni fikirler aramaya ve öğrenmeye yönlendirir.
<b>Park ve Kang (2009)</b>	Öğretici olan işletmenin özellikleri ile öğrenci işletmenin teknoloji anlaşmalarının performansı arasındaki ilişki	<i>Ampirik/154</i> yabancı, 82 yerel firma ve 40 enstitü ve üniversitede ikincil veri araştırması	Özümseme kapasitesi, teknoloji anlaşmaları, işletme performansı	Öğretici işletmenin teknoloji hâkimiyeti, iki işletme arasında teknolojilerin benzerliği ve bilgi transferinin kapasitesinin öğrenen işletmenin performansını etkiler.
<b>Lichtent-haler (2009)</b>	Özümseme kapasitesi, çevrenin yapısı ve öğrenme süreçlerinin inovasyon ve işletme performansı üzerinde etkisi	<i>Ampirik/175</i> Alman sanayi işletmesinde anket yöntemi	Özümseme kapasitesi, çevre yapısı ve örgütsel öğrenme	Farklı öğrenme yapılarının (keşfedici, dönüştürücü ve kullanıcı) inovasyon ve performans üzerinde tamamlayıcı ve olumlu bir etkisi vardır.
<b>Godkin (2010)</b>	Örgütsel öğrenmedeki engellerin örgütsel özümseme kapasitesini ve örgütsel durgunluğa etkisi	<i>Teorik/Teorik</i> model geliştirilmiştir.	Özümseme kapasitesi, örgütsel değişim ve örgütsel durgunluk	Yöneticilerin örgüt içindeki durgunluğa neden olan öncülleri en aza indirerek örgütsel özümseme kapasitesine katkıda bulunur.
<b>Srivastava ve Frankwick (2011)</b>	İşletmelerin kurdukları ortaklıklarda tepe yönetim tutumunun öğrenme üzerine etkisi	<i>Teorik</i>	Çevre, yönetim tutumu ve örgütsel öğrenme	Öğrenme faaliyetine karşı yürütülen tutum ve çevrenin karmaşıklık derecesinin örgütsel öğrenme üzerinde etkiler.
<b>Ng (2011)</b>	Öğrenme süreçlerini, ürün gelişim performanslarını kurulan ortaklıklar ve özümseme kapasitesi bakış açısıyla değerlendirmek	<i>Ampirik/Araştırma</i> 369 biyoteknoloji işletmesi üzerinde ikincil veri araştırması	Özümseme kapasitesi, biyoteknoloji sektörü, ortaklıklar, öğrenme, ürün performansı	Özümseme kapasitesi dışarıdan-içeriye bir öğrenme sürecini kapsadığı belirtilmiş. Araştırma sonuçlarına göre dışarıdan-içeriye öğrenme şekli işletmelere pazar yönelimi ile teknolojik yönelimi arasında bir köprü görevi üstlenir.

## *Özümseme Kapasitesi ve Kültür*

Kültür, öğrenme üzerinde önemli etkisi olan bir kavramdır. İşletmelerin özümseme kapasitelerinin gelişimi açısından değerlendirildiğinde de farklı kültürlerle sahip işletmeler farklı düzeylerde özümseme kapasitelerine sahip olacaklardır. İşletmelerin faaliyette buldukları sektörlerin veya ülkelerin farklı olması, kurulan yabancı ortaklıkların ya da uluslararası ortak girişimlerin farklılık göstermesine neden olabilir. Dolayısıyla, işletmelerin bilgi edinecekleri çevre veya kurumların farklı kültürel özelliklere sahip olması özümseme kapasitesi açısından incelenmesi gereken bir konudur.

Bu konuda yapılan araştırmalar farklı kültür özelliklerinin farklı yönetsel uygulamalar (liderlik şekilleri, yönetim şekilleri vb.) gerektirmesinin özümseme kapasitesine etkisini ölçmektedirler. Örneğin, Dixon ve Day (2007), batı kültürüne ve Sovyet kültürüne ait işletmelerde tepe yönetim, işletmenin yönetsel mirası ve özümseme kapasitesi gelişimi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yazarlar örgütsel öğrenmenin farklı liderlik şekilleriyle (başlangıçta otoriter bir yaklaşımın öğrenmeyi kolaylaştırdığı, daha sonra demokratik bir yaklaşımla devam edildiğinde örgütün güçlendirmesi ve öğrenmeyi arttırmayı teşvik etmesi gibi) bağlantılı olduğunu öne sürmüşlerdir. İki farklı kültüre ait işletmelerde tepe yönetim ve yönetim şekilleri arasında farklar oluşmaktadır. Batı kültürüyle yönetilen işletmelerde girişimci bir yönetim yaklaşımı ve heterojenlik bulunmakta ve çevredeki değişimlere ayak uydurulmaya çalışılmaktadır. Sovyet kültürüne göre yönetilen işletmeler ise daha homojen ve tutucu bir yaklaşım sergilemekte ve var olan kültürü kırmak ya da yeni bilgiye ulaşmak için bir özümseme kapasitesi geliştirmemektedirler.

Farklılık gösteren kültürleri karşılaştıran bu çalışmaya benzer olarak Greve vd., (2009) ise farklı kültürel özelliklerin özümseme kapasitesi üzerindeki etkileri araştırmıştır. Araştırmada düşük bireycilik ile düşük güç mesafesinin ve yüksek belirsizlikten kaçınma ile yüksek derecede uzun döneme yönelmenin özümseme kapasitesi üzerinde olumlu etkisinin olup olmadığı sorgulanmıştır. Sonuç olarak, düşük güç mesafesi ve

uzun döneme yönelik toplumsal özellikleri özümseme kapasitesini olumlu biçimde etkilemektedir. Diğer özelliklerin ise özümseme kapasitesinin farklı boyutları üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Buna benzer bir çalışma da Khoja ve Maranville (2010) tarafından yapılmıştır. Farklı örgüt kültürlerinin özümseme kapasitesini nasıl etkilediği saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda görev ve risk öncelikli kültürlerde özümseme kapasitesinin olumsuz, bunun yanında iletişime açık, ödül yönelimli ve kurumsal kültürlü olan işletmelerde ise olumlu yönde etkilendiği belirtilmiştir.

Farlı iki kültürü karşılaştıran bir çalışma da Park (2011) tarafından yapılmıştır. Kore’de, sahipliklerinin bir kısmı Japonya’da, bir kısmı ise Avrupa’da ve Amerika’da bulunan ortak girişimler üzerinde yapmıştır. Özümseme kapasitesi perspektifinden uluslararası ortak girişimlerde doğu ile batı arasında bilgi ediniminin farklarını belirlemeyi amaçlamıştır. Temelde kültürü ele aldığı çalışmada, uluslararası ortak girişimlerde işletmelerin eş işletmeden yabancı bir teknolojiyi öğrenmede özümseme kapasitesinin önemini vurgulamışlardır. Dixon ve Day (2007) ve Greve vd., (2009) kültürel farklılıkların özümseme kapasitesi üzerinde farklı etkilerinin olduğunu savdukları çalışmaların aksine bu çalışma Japon işletmelerinin teknoloji ediniminde Batı işletmelerine göre farklı bir özellik göstermediği sonucuna varmıştır.

Tüm bu çalışmalar göz önüne alındığında Dixon ve Day (2007) iki kültür arasında örgütsel öğrenme ve özümseme kapasitesi yönünden belirgin farklar bulmasına rağmen Park (2011) yaptığı araştırmada iki farklı kültür arasında bir farklılığa ulaşamamıştır. Bunun yanında Greve vd. (2009) özümseme kapasitesi üzerinde kültürlerin farklı özelliklerinin özümseme kapasitesi üzerinde farklı etkilerini vurgulamıştır. Khoja ve Maranville (2010) da yine Greve vd. (2009) sonuçlarına paralel olarak farklı kültürlere sahip topluluklarda özümseme kapasitesinin farklı etkilendiği sonucuna ulaşmıştır.

Kültür ve özümseme kapasitesi hakkında yapılan çalışmalar diğer konulara göre daha az sayıdadır. Ancak işletmelerin ve faaliyette buldukları çevrelerinin öğrenme kültürü üzerinde önemli etkileri olduğu mevcut çalışmalar tarafından vurgulanan ortak bir sonuçtur. Farklı ülke ve örgüt kültürlerine sahip işletmelerin öğrenme ve özümseme kapasiteleri de farklılık göstermektedir. Dolayısıyla kültürün özümseme kapasitesi

üzerinde etkisi göz ardı edilmemelidir. Özümseme kapasitesi literatüründe kültür konulu çalışmalar ve ulaştıkları sonuçlar Tablo 7’de özetlenmektedir.

Tablo 7. Özümseme Kapasitesi ve Kültür Konulu Çalışmalar

<u>Yazar</u>	<u>Konu</u>	<u>Tür/ Yöntem</u>	<u>İncelenen değişken</u>	<u>Önemli Bulgular</u>
<b>Dixon ve Day (2007)</b>	Tepe yönetim, örgütün yönetsel mirası ve özümseme kapasitesi gelişimi arasındaki ilişki	<i>Ampirik/4</i> Rus yakıt işletmesinde 10 yıllık periyod içerisinde 71 yarı-yapılandırılmış görüşme	Tepe yönetim, örgütün yönetsel mirası ve özümseme kapasitesi	Batı kültürüyle yönetilen işletmelerde girişimci bir yönetim yaklaşımı ve heterojenlik bulunduğu ve çevredeki değişimlere ayak uydurulmaya çalışıldığı vurgulanmıştır. Sovyet kültürüne göre yönetilen işletmelerin ise daha homojen ve tutucu bir yaklaşım sergilemekte ve var olan kültürü kırmak ya da yeni bilgiye ulaşmak için bir özümseme kapasitesi geliştirmez.
<b>Greve vd., (2009)</b>	Kültürlerin farklı özelliklerinin özümseme kapasitesi üzerindeki etkisi	<i>Teorik</i>	Özümseme kapasitesi ve kültürel özellikler	Düşük güç mesafesinin ve uzun döneme yönelen toplumsal özelliklerin özümseme kapasitesi üzerinde büyük önemi olduğu diğerler özelliklerin ise yine özümseme kapasitesinin farklı boyutları üzerinde olumlu etkiler.
<b>Khoja ve Maranville (2010)</b>	Çalışmada farklı örgüt kültürlerinin özümseme kapasitesini nasıl etkilediğini saptamak	<i>Ampirik/23</i> farklı sektörde 75 işletmenin üst düzey yöneticileriyle anket araştırması	Özümseme kapasitesini ve kültür	Araştırma sonucunda görev ve risk öncelikli kültürlerde özümseme kapasitesi olumsuz yönde etkilenmekte bunun yanında iletişime açık, ödül yönelimli ve kurumsal kültürlü olan işletmelerde özümseme kapasitesi olumlu yönde etkiler.
<b>Park (2011)</b>	Uluslararası ortak girişimlerde bilgi ediniminde doğu- batı kültürel farklılıklarının etkisi	<i>Ampirik/Sahipliklerinin</i> farklı kültürlerde işletmelere ait olan 246 ortak girişiminde anket araştırması	Bilgi edinimi, uluslararası işletmeler ve kültürel farklar	Japon işletmelerinin teknoloji ediniminde Batı işletmelerine göre farklı bir özellik göstermez.

### ***Özümseme Kapasitesi ve Ar-Ge Faaliyetleri***

Başta Cohen ve Levinthal (1989) olmak üzere birçok çalışmada özümseme kapasitesinin ölçümünde Ar-Ge faaliyetlerine ilişkin değişkenler kullanılmıştır. Cohen ve Levinthal (1989; 1990) Ar-Ge faaliyetlerine yapılan harcamaların örgütün özümseme kapasitesine katkıda bulunduğunu vurgulamıştır. Bu noktadan yola çıkılarak işletmelerde Ar-Ge faaliyetleri ve inovasyonun, özümseme kapasitesine etkisi ile inceleyen çok sayıda araştırma yapılmıştır (Veugelers, 1997; Mangematin ve Nesta, 1999; Stock vd., 2001; Muscio, 2007; Harris ve Li, 2009; Nemanich vd., 2010; Schmidt, 2010).

Özümseme kapasitesi ve Ar-Ge ilişkisi şemsiyesi altında çok farklı boyutları ölçen çalışmalar yapılmıştır. Çalışmaların bir kısmı “Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu” ve özümseme kapasitesi ile ilgilidir. Örneğin, Veugelers (1997), Ar-Ge faaliyetleri ile Ar-Ge harcamaları arasındaki iki yönlü ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda büyüklük, farklılaşma, sahiplik yapısı ve teknik fırsatlar gibi değişkenlerin Ar-Ge anlaşmalarını ve Ar-Ge işletmelerini etkilediği vurgulanmıştır. Ar-Ge işletmeleri ile dar kapsamlı Ar-Ge anlaşmalarının işletme içi Ar-Ge faaliyetleri üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Aynı zamanda işletme içi Ar-Ge faaliyetlerine daha çok harcayan ve özümseme kapasitesi için tam zamanlı Ar-Ge personeli çalıştıran işletmelerin Ar-Ge kuruluşlarıyla daha sık iletişim içinde olduğu sonucuna varılmıştır. Stock vd. (2001) ise özümseme kapasitesini Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğuyla, yeni ürün gelişim performansını ise yeni ürünlerin teknik performansını temel alarak ölçmüşlerdir. Özümseme kapasitesi ile yeni ürün gelişim performansı arasında doğrusal olmayan bir ilişki olduğunu ortaya konmuştur. “U” şeklinde çıkan ilişkiye göre belli bir noktaya kadar yüksek düzeyde özümseme kapasitesinin yeni ürün gelişim performansı üzerinde olumlu etkisi görülürken, bir noktadan sonra ilişki tersine dönmektedir.

Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu ve özümseme kapasitesi ile ilgili yapılan bir araştırma da Schmidt (2010) tarafından yapılmıştır. Çalışmada, inovatif işletmelerde özümseme kapasitesinin bilgi türleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ar-Ge faaliyetleri yoğunluğunun işletmenin faaliyette bulunduğu sektörden edinilen bilgi ve farklı sektörlerden edinilen bilginin özümseme kapasitesi ile ilişkili olmadığını vurgulamıştır.

İşletmelerin dış bilgiyi kullanma yeteneklerinin artması için işletme çalışanlarını işletmenin inovasyon projelerine dâhil olmaları konusunda desteklemeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Fakat bu çalışmada diğer çalışmaların aksine Ar-Ge faaliyetleri yoğunluğu ile özümseme kapasitesi arasında ters bir ilişki çıkmıştır. Bulduğu sonuçlar yukarıdaki araştırmalardan farklılık gösteren bir araştırma da Knott (2008)'e aittir. Knott (2008), işletmelerin Ar-Ge harcamalarına yaptıkları yatırımla, yatırımın dönüş oranının farklılık göstermesinde özümseme kapasitesi ve örgütsel zekânın rolünü araştırmıştır. Ar-Ge konusunda lider olan işletmeler dışındaki işletmelerin, yalnızca bu işletmeleri taklit ettiğinden yola çıkarak lider işletmelerin yeni bilgi elde etme sürecinde örgütsel zekânın ve özümseme kapasitesinin rolü olduğunu vurgulamıştır. Ar-Ge'ye yapılan yatırımın fazlalığının Ar-Ge dönüşleri üzerine bir katkısı olmadığını ortaya koymuştur. Fakat buna zıt olarak Ar-Ge'ye yapılan yatırımın daha az olmasının özümseme kapasitesini arttırdığını belirtmiştir. İşletmelerin Ar-Ge'ye yaptıkları yatırımın geri dönüşünün artması için örgütsel zekânın da artması gerektiğini vurgulamıştır.

Literatürde bazı çalışmalarda işletmelerde kurulan anlaşmalar, işbirlikleri, Ar-Ge performansı ve özümseme kapasitesi ilişkisi ölçülmüştür. Kamien ve Zang (2000) işletmelerde kurulan ortaklıklar (joint ventures) ve özümseme kapasitesi ile ilgili yaptığı araştırmada işletmenin Ar-Ge yaklaşımı ve bütçesinin, diğer işletmelerden gelen bilgilerin fark edilmesini nasıl etkilediğini araştırmıştır. Ortaya konan sonuçlara göre işletmeler kurdukları Ar-Ge bütçelerini yaptıkları ortaklıklarla benzer olacak şekilde seçmektedirler. Bunun yanında işletmeler bir araştırma ortaklığı kurmazlarsa daha çok işletme tabanlı Ar-Ge faaliyetlerini tercih ederler. Hurmelinna-Laukkanen ve Blomqvist (2007), işletmelerin Ar-Ge işbirliği kurmalarını teşvik etmede güven, özümseme kapasitesi ve uygunluğun rolünü incelemiştir. Güven, özümseme kapasitesi ve işletme içindeki düzenin uygunluğu işletmenin Ar-Ge işbirliği kurması üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Araştırmaya göre, eğer işletmeler iş bilgilerini (know-how) ne kadar korur, iş ortağına ne kadar güvenirse Ar-Ge işbirliğinde bilgi paylaşmaya o kadar istekli olurlar. Aynı şekilde özümseme kapasitesi de bu konu üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Son olarak kurulan anlaşmalarla ilgili olarak Lee vd. (2010), işletmelerin bilgi edinme stratejilerinin özümseme kapasitesi ile aynı yönde geliştiği sonucuna ulaşmıştır. Tek yönlü anlaşmaların (genellikle ticari marka lisansları, yazılım lisansları gibi tek taraflı

anlaşmaları içerir) Ar-Ge performansına etkisinin olumlu, çift yönlü anlaşmaların (Ar-Ge anlaşmaları, ortak üretim anlaşmaları gibi anlaşmaları içerir) ise Ar-Ge performansına etkisi oldukça kuvvetli olduğu saptanmıştır.

İşletmeleri örgütsel düzeyde alıp işletmeler arası işbirlikleri veya anlaşmaları temel alan çalışmaların yanında örgüt içine odaklanan çalışmalar da bulunmaktadır. Özümseme kapasitesi ve Ar-Ge konusunda bazı çalışmalar da örgüt içinde insan kaynakları ve nitelikleriyle ilgilidir. Mangematin ve Nesta (1999), özümseme kapasitesinin dışarıda bulunan bilginin özelliğine de bağlı olduğunu belirtmektedir. Yüksek özümseme kapasitesine sahip olan işletmelerde uygulamada olan her türlü bilginin ve bu bilgilerin doktora öğrencileri, bilim adamları, teknik ekipmanlar vb. aracılığıyla edinilmiş her türlü şeklinin benimsenmesinin diğerlerine göre daha yüksek olduğunu savunmuşlardır. Sonuç olarak yüksek düzeyde özümseme kapasitesinin dış bilgiyi benimsemek ve kullanmak için daha iyi konumlandığını böylece etkileşim için harcanan çabayı azaltmaktadır. İnovasyon için yapılan uğraşları hafifletmektedir. İnsan kaynakları ile ilgili bir diğer çalışma da Muscio (2007) tarafından yapılmıştır. KOBİ'lerin diğer işletmeler, üniversiteler, teknoloji kuruluşlarıyla yaptığı işbirlikleri üzerinde Ar-Ge faaliyetlerinin ve kalifiye insan kaynağının toplandığı özümseme kapasitesinin önemini araştırmıştır. İşletmelerin işbirliği yapma yeteneğinde Ar-Ge personelinin ve kalifiye çalışanların bir kaynak olarak sunulduğu sonucuna varmıştır. İş ortaklığı yoluyla bağlantı kurulan yeni bilgiye erişim için işletmeler kendi araştırma süreçlerine yatırım yapmalı, insan kaynağını devamlı olarak geliştirmelidir.

İnsan kaynakları ve Ar-Ge ile ilgili olarak Nemanich vd. (2010) ise dış bilgiyi değerlendiren Ar-Ge takımı üyelerinin, özellikle bilginin benimsenmesi sürecinde yer aldıklarını belirtmişlerdir. Bireylerin bilgiyi benimseme kapasiteleri ne kadar fazlaysa takımların da bilgiyi uygulama kapasitelerinin o kadar fazla olduğu vurgulanmıştır. Takım üyelerinin dış bilgiyi değerlendirme kapasitelerinin bu bilgiyi benimseme yeteneğine de etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Son olarak Rodríguez-Castellanos vd. (2010), özümseme kapasitesi ve Ar-Ge faaliyetlerinin özümsemesi ile entelektüel sermaye arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Yazarlar araştırma sonucunda Ar-Ge faaliyetleri için çok önemli yeri olduğunu saptadıkları insan sermayesinin, teknolojik ve

ilişkisel sermayeye göre daha önemli olduğunu ortaya koymuşlardır. Teknolojiyi en önemli sermaye olarak gören literatürün aksine çalışma, insanı en önemli sermaye olarak belirtmiştir. Çalışmada insanın dış Ar-Ge faaliyetlerini özümsemeye en önemli etken olduğu vurgulanmıştır. Bu araştırmalardan da görüldüğü gibi Ar-Ge ve özümseme kapasitesi ilişkisi incelenirken insan kaynakları büyük oranda özümseme kapasitesini artırıcı etkiye sahiptir. Nitelikli insan kaynağına sahip işletmelerde bilgiyi değerlendirme kapasitesi, Ar-Ge faaliyetlerinin özümsemesi gibi özümseme kapasitesi ilişkin faaliyetler daha kolaylıkla yapılabilmektedir.

Deeds (2001) ise girişim zenginliği yaratmada Ar-Ge faaliyetleri, özümseme kapasitesi ve teknik gelişmelerinin rolünü araştırmıştır. Bilimsel/teknik yeteneklerin gelişimi için teknoloji yatırımları yaparak girişim zenginliği sağlanmaktadır. Girişim zenginliği yaratmanın üç bileşeni vardır. Bu bileşenler Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu, ileri aşamalarda geliştirme faaliyetleri ve özümseme kapasitesidir.

Ar-Ge faaliyetleri ve özümseme kapasitesi ile ilgili çalışmalar incelendiğinde iki ortak nokta dikkat çekmektedir. İlki işletmelerin özümseme kapasitelerinin Ar-Ge faaliyetlerine, araştırmalarına, harcamalarına ve inovatif çıktılarına olan olumlu etkisidir (Hurmelinna-Laukkanen ve Blomqvist, 2007; Mangematin ve Nesta, 1999). İkincisi ise işletme içinde ve dışında yapılan Ar-Ge faaliyetlerinin işletmenin özümseme kapasitesine yaptığı kaldıraç etkisidir (Kamien ve Zang, 2000; Muscio, 2007; Harris ve Li, 2009). Bu noktada Ar-Ge faaliyetleri ve özümseme kapasitesi arasında aslında çift yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Literatürde yapılan bu araştırmalarda da çoğunlukla bu iki kavramın birbirini olumlu etkilediği sonucuna varılmaktadır. Yapılan araştırmalarda gözlemlenen başka bir nokta kavramlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların ampirik oluşu, çalışmalara ilişkin bir diğer önemli ortak özelliktir. Bu durum işletme içinde yapılan Ar-Ge faaliyetlerini, harcamalarını veya çıktılarını önceki diğer değişkenlere göre ölçmenin ve gözlemlenmenin kolaylığından kaynaklanmaktadır. Özümseme kapasitesi literatüründe Ar-Ge konulu çalışmalar ve ulaştıkları sonuçlar Tablo 8’de özetlenmektedir.

Tablo 8. Özümseme Kapasitesi ve Ar-Ge Faaliyetlerine İlişkin Çalışmalar

<u>Yazar</u>	<u>Konu</u>	<u>Tür/Yöntem</u>	<u>İncelenen değişken</u>	<u>Önemli Bulgular</u>
<b>Veugeliers (1997)</b>	Ar-Ge faaliyetleri ile Ar-Ge harcamaları arasındaki iki yönlü ilişkiyi tespit etmek	<i>Ampirik</i> Ar-Ge departmanları aktif olan 290 işletme üzerinde anket araştırması	Özümseme kapasitesi, ar-ge harcamaları ve ar-ge faaliyetleri	Ar-Ge kuruluşlarının ve daha dar kapsamlı Ar-Ge anlaşmalarının işletme içi Ar-Ge faaliyetleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğu aynı zamanda işletme içi Ar-Ge faaliyetlerine daha çok harcayan işletmelerin Ar-Ge kuruluşlarıyla daha sık irtibat halindedir.
<b>Mange-matin ve Nesta (1999)</b>	İşletmelerde özümseme kapasitesi ve işletme dışındaki bilgilere bağlılığı	<i>Ampirik</i> Büyük işletmelerin Ar-Ge departmanı ile veri analizi	Özümseme kapasitesi, bilgi, inovasyon ve ar-ge	Yüksek düzeyde bir özümseme kapasitesinin bilginin her türlü uygulanmış halinin ve temel şekillerinin ve doktora öğrencileri, bilimsel kişiler, teknik donanım vb. aracılığıyla edinilmiş her türlü şeklinin benimsenmesini artırır.
<b>Kamien ve Zang (2000)</b>	Ar-Ge yaklaşımı ve Ar-Ge bütçesinin diğer işletmelerden gelen bilgileri fark edilmesinin nasıl etkilendiği	<i>Ampirik</i> İstatistiksel analiz	Özümseme kapasitesi ar-ge faaliyetleri ve ortaklıklar	İşletmelerin kurguladıkları Ar-Ge bütçelerinin yaptıkları ortaklıklarla benzer olacak şekilde seçtikleri bunun yanında işletmelerin bir araştırma ortaklığı kurmadıkları durumda daha çok işletme tabanlı Ar-Ge faaliyetlerini tercih eder.
<b>Stock vd. (2001)</b>	Özümseme kapasitesi ve yeni ürün gelişim performansı arasındaki ilişki	<i>Ampirik</i> Modern üreten işletmeler üzerinde ikincil veri analizi	Özümseme kapasitesi ve yeni ürün geliştirme performansı	Özümseme kapasitesi ile yeni ürün gelişim performansı arasında doğrusal olmayan bir ilişki olduğunu ortaya konmuştur; belli bir noktaya kadar yüksek düzeyde özümseme kapasitesinin yeni ürün gelişim performansı üzerinde olumlu etkisi görülürken bir noktadan itibaren ilişki tersine döner.
<b>HurmelinnaLaukka-nen ve Blomqvist (2007)</b>	İşletmelerin Ar-Ge işbirliği kurmalarını teşvik etmede güven, özümseme kapasitesi ve uygunluğun rolü	<i>Ampirik</i> 299 Finlandiya işletmesi üzerinde anket uygulaması	Ar-ge işbirlikleri, güven ve özümseme kapasitesi	İşletmelerin know-how'larını koruması, iş ortağına güvenmesi, Ar-Ge işbirliğinde bilgi paylaşmaya istekli oldukları ve yine buna benzer olarak özümseme kapasitesi de bu konu üzerinde olumlu etkileri vardır.
<b>Knott (2008)</b>	Ar-Ge harcamalarına yapılan yatırım ve dönüş oranı farkında özümseme kapasitesi ve örgütsel zekânın rolü	<i>Ampirik</i> İşletmeler üzerinde 1981-2000 yılları arasında ikincil veri analizi	Özümseme kapasitesi, örgütsel zeka ve ar-ge yatırımları	Ar-Ge 'ye yapılan yatırımın fazlalığının Ar-Ge dönüşleri üzerine bir katkısı olmadığı ortaya konmuştur. Fakat buna zıt olarak Ar-Ge 'ye yapılan yatırımın daha az olmasının özümseme kapasitesini artırır.

<u>Yazar</u>	<u>Konu</u>	<u>Tür/Yöntem</u>	<u>İncelenen değişken</u>	<u>Önemli Bulgular</u>
<b>Harris ve Li (2009)</b>	İşletmelerde ihracatı etkileyen faktörler olarak Ar-Ge faaliyetlerine yapılan yatırımlar ve özümseme kapasitesi	<i>Ampirik</i> /1998-2001 inovasyon anketinden toplanan ikincil veriler	Özümseme kapasitesi, ihracat ve ar-ge	İşletmenin büyüklüğünün yaptığı ihracat üzerinde ve pazarlara giriş engellerini azaltmada önemli etkisi olduğu ve Ar-Ge faaliyetleri üstlenmenin de özümseme kapasitesinin arttırdığı belirtilmiştir. Özümseme kapasitesi yüksek olan işletmeler de yine büyük işletmeler gibi pazara giriş engellerinin üstesinden gelmekte daha başarılıdır.
<b>Nemanich vd. (2010)</b>	Tüm bireylerin bilgiyi benimseme kapasitelerinin takım üyelerinin dış bilgiyi uygulamaya geçirme yeteneğine etkisi	<i>Ampirik</i> /Ar-Ge proje takımlarının gerçekleştirdiği yüz inovasyon üzerinde anket ve arşiv araştırması	Ar-ge takımları	Özümseme kapasitesinin çok boyutlu bir yapısı olduğu ve tüm bu boyutların birbiriyle ilişkili olduğu vurgulanmıştır ve takım üyelerinin dış bilgiyi değerlendirme kapasitelerinin bu bilgiyi benimseme yeteneğine de etkisi vardır..
<b>Schmidt (2010)</b>	İnovatif işletmelerde özümseme kapasitesinin bilgi türleri üzerindeki etkisi	<i>Ampirik</i> /Alman inovasyon anketi yoluyla 2000 işletmeden farklı yıllarda toplanan veri analizi	Özümseme kapasitesi, inovasyon ve ar-ge faaliyetleri	Özümseme kapasitesinin belirleyicileri inovatif faaliyetler için özümseme kapasitesinin türüne göre farklılık gösterdiği vurgulanmaktadır. Çalışmada özellikle Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğunun örgüt içi ve örgütler arası bilgi için özümseme kapasitesini önemli derecede etkiler.
<b>Rodri-guez-Castel-lanos vd., (2010)</b>	İşletmelerde özümseme kapasitesi ve Ar-Ge faaliyetlerinin özümsemesini entelektüel sermaye yönünden araştırılması	<i>Ampirik</i> /İspanya'nın Biscay bölgesinde 353 işletme üzerinde yapılan anket çalışması	Özümseme kapasitesi, entelektüel sermaye ve ar-ge faaliyetleri	Dört farklı entelektüel sermaye gruplamasına (insan, örgütsel, teknolojik, ilişkisel) gidilmiş ve Ar-Ge faaliyetleri için çok önemli yeri olduğu saptanan entelektüel sermaye gruplarından insan sermayesinin teknolojik ve ilişkisel sermayeye göre daha önemlidir.

## ***Özümseme Kapasitesi ve Teknoloji***

Değişen çevre koşullarına ve teknolojiye ayak uydurmak rekabet üstünlüğü sağlamak açısından önem taşımaktadır. Özümseme kapasitesi ile teknoloji arasındaki ilişkiyi 140 inceleyen çok sayıda çalışmanın bu ilişkiyi dikkate aldıkları görülmektedir. İşletmelerin teknik yönünü yansıtan bu araştırmalar daha çok farklı sektörler arasındaki teknoloji farkını ve teknoloji edinimini yansıtmak, teknoloji ve özümseme kapasitesi arasındaki bağı yansıtmak adına yapılmışlardır. Bu araştırmalar aşağıdaki gibidir:

Pennings ve Harianto (1992a, 1992b) bir bilgi teknolojisi olan bilgisayar tabanlı video bankacılık işleminin ABD'nin büyük bankalarında kullanılmasında özümseme kapasitesinin rolünü araştırmıştır. Deneyimin, mal varlığından daha önemli olduğu sonucuna varmışlardır. Bankaların video bankacılığını benimsemesinin büyük oranda bilgi teknolojisi hakkında toplam deneyimleri ve diğer işlemlerle olan ilişkileri (özellikle de teknoloji, sistem ve ekipman yatırımlarında olmayan işletmeler ile ilişkileri) tarafından belirlendiği sonucuna varmışlardır. Nicholls-Nixon (1993), Pennings ve Harianto'nun bulgularını genişleterek ilaç sektöründe özümseme kapasitesini kriter üzerinden ölçmüştür. Bunlar işletmenin ürettiği patent sayısı, yeni ürün sayısı ve biyoteknolojide işletmenin insan sağlığı uygulamalarındaki deneyim itibarıdır. Özümseme kapasitesi yüksek olan işletmelerin, kendi Ar-Ge birimlerine daha çok yatırım yaptığı, iş birliklerini kullandığı, ilgili teknolojilerde daha çok kurum içi uzman barındırdıkları ve iş birliği yaptıkları işletmelerde daha çok iletişim içinde oldukları sonucuna varmıştır.

Bilgi iletişim teknolojilerine odaklanan Carlsson (2004), işletmede bilgi iletişim teknolojileri ve bilgi yönetim sisteminin işletmenin potansiyel özümseme kapasitesini etkinleştirdiği ve arttığını belirtmektedir. Potansiyel özümseme kapasitesinin bilgi iletişim teknolojileri ve bilgi yönetim sistemi aracılığıyla nasıl gerçekleştiğini teorik olarak tartışmaktadır. Bilgi iletişim teknolojileri işletmenin dış bilgileri ve verileri tanımlamasını ve edinmesini olanaklı kılar. Nieto ve Quevedo (2005) ise teknolojik fırsatlar, bilgi yayımları ve özümseme kapasitesinin işletmelerin inovasyon geliştirmek için uğraşları üzerine etkisini saptamak istemiştir. İşletmelerin inovasyon uğraşlarını

açıklamada özümseme kapasitesinin yeri, teknolojik fırsatlar ve bilgi yayılımlarından çok daha fazladır. Ayrıca özümseme kapasitesi teknolojik fırsatlar ve inovasyon uğraşları arasında düzenleyici bir etkiye sahiptir.

Teknolojik fırsatlarla ilgili bilgi transferinde işletmelerin kurdukları teknolojik anlaşmaların yeriyle ilgili Park ve Kang (2009), öğretici olan işletmenin özellikleri ile öğrenci işletmenin teknoloji anlaşmalarının performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Öğretici işletmenin teknoloji hâkimiyetinin, teknolojilerin benzerliğinin ve bilgi transferinin öğrenen işletmenin başarısını etkilemektedir.

İşletmeler arasında kurulan anlaşmalara farklı bir açıdan bakarak üniversite-teknopark ilişkisini inceleyen Rothaermel ve Thursby (2004), üniversiteler ile üniversite tabanlı teknoparklar arasındaki bilgi akışını ve bu bilgi akışının teknoparkın performansı üzerindeki etkisini ölçmüştür. Özümseme kapasitesinin işletme performansını olumlu düzeyde etkilediği anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Üniversitelerde teknoloji transferi ile ilgili bir diğer araştırma da McAdam vd. (2009) tarafından yapılmıştır. McAdam vd. (2009), üniversitelerdeki teknoloji transferini özümseme kapasitesi açısından değerlendirmişlerdir. Çalışmada üniversitelerin teknoloji parklarında kavram kanıtlama süreçlerinin gelişimi incelenmiştir. Özümseme kapasitesi ise yeni ve oluşan teknolojinin uygulaması sürecine katkı yapar. Özümseme kapasitesi kavram kanıtlama sürecinde etkisi olan tüm Ar-Ge yatırımları, önceki bilgiler, paydaşlarla etkileşim ve teknoloji planlama gibi kavramları etkilemektedir. Rothaermel ve Thursby (2004) çalışmasına iki kurum arasındaki teknoloji transferinden bahsederken McAdam vd. (2009) işe tek örgüt içinde teknolojinin uygulanmasını araştırmıştır. İki araştırma da özümseme kapasitesi teknoloji transferinde olumlu etkilere sahiptir.

Teknoloji transferi, üniversiteler haricinde de incelenmiştir. Lin vd. (2002), teknoloji transferinde önemli yeri olduğuna inandıkları örgüt kültürü, etkileşim araçları, Ar-Ge yatırımları ve teknoloji dağılım kanalları kavramlarını incelemiştir. Etkileşim araçları, Ar-Ge kaynakları ve özümseme kapasitesi yüksek olan işletmeler performans ve başarı odaklı işletme kültürüne sahiptir. Dağıtım kanalları, etkileşim araçları ve Ar-Ge kaynakları yüksek olan işletmelerin ise özümseme kapasitesi yüksek çıkmıştır. Oltra

ve Flor (2003) ise çalışmasında dış bilgi kaynaklarının ve özümseme kapasitesinin işletmenin inovasyon çıktıları üzerindeki etkisini araştırmıştır. İşletmelerin inovasyon faaliyetlerini etkileyen teknolojik fırsatlar, işletmelerin birbirleriyle yaptıkları anlaşmalardan kaynaklanmaktadır. Ayrıca özümseme kapasitesinin inovasyon çıktıları üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

İşletme bazında araştırma yapan araştırmaların yanında işletme içinde örgütsel uygulamalarla ve çalışanlarla ilgili Elbashir vd. (2011), bütünleştirilmiş yönetim-denetim sistemlerini desteklemede kullanılan iş zekâsının stratejik bir araç olarak kullanımında özümseme kapasitesinin rolünü araştırmışlardır. Tepe yönetimin ve operasyon takımının özümseme kapasitelerinin, işletmenin iş zekâsını ve bilgi teknolojileri alt yapısını ne yönde etkilediğini incelenmiştir. Operasyon kademesi yöneticilerinin özümseme kapasitesinin artmasının, işletmedeki iş zekâsı seviyesinin ve işletmedeki tüm teknoloji alt yapısının iyileşmesini sağladığı belirtilmiştir. Bunun yanında araştırmada yönetim denetim sistemi üzerinde kültürel öğelerin (örgüt içinde yer alan örtük kültür) geniş rol oynadığı ve yönetim denetim sistemi sınırlarını belirlediği vurgulanmıştır.

Teknoloji konulu bu çalışmalarda işletmelerin teknoloji faaliyetleri, teknoloji çıktıları, teknolojik fırsatlar ve özümseme kapasitesinin rolü ve tüm bunların performansa etkileri tartışılmıştır. Özümseme kapasitesinin teknolojik değişimin benimsenmesi üzerindeki rolü ve işletmeye bu süreçte yaptığı katkı da birçok çalışmanın vurguladığı temel bulgular arasındadır. İşletmelerin kurdukları ortaklıkların teknoloji transferini kolaylaştırması ve bu süreçte özümseme kapasitesinin rolü, örgüt içi iletişim araçları sayesinde teknoloji transferindeki yeri de incelenen diğer konulardır. Özümseme kapasitesi literatüründe teknoloji konulu çalışmalar ve ulaştıkları sonuçlar Tablo 9'da özetlenmektedir.

Tablo 9. Özümseme Kapasitesi ve Teknoloji Konulu Çalışmalar

<u>Yazar</u>	<u>Konu</u>	<u>Tür/Yöntem</u>	<u>İncelenen değişken</u>	<u>Önemli Bulgular</u>
<b>Pennings ve Harianto (1992)</b>	Bilgi teknolojisi olan bilgisayar tabanlı video bankacılık işleminin büyük bankalarda kullanılmasında özümseme kapasitesinin rolü	<i>Ampirik</i> /152 ABD bankasında ikincil veri analizi	Özümseme kapasitesi ve teknolojik inovasyon	Deneyimin mal varlığından daha önemlidir. Bankaların video bankacılığı benimsemesinin ya da benimsememesin büyük oranda bilgi teknolojisi hakkında toplam deneyimleri ve diğer işletmelerde olan ilişkileri özellikle de teknoloji ve sistem ve ekipman yatırımlarında olmayan işletmeler ile ilişkileri tarafından belirlenir.
<b>Nicholls-Nixon (1993)</b>	Kurulan ortaklıklarda özümseme kapasitesinin öğrenme düzeyine etkisi	<i>Ampirik</i> /Çokuluslu eczacılık sektörü işletmeleri	Özümseme kapasitesi, teknolojik kaynaklar ve ar-ge	Özümseme kapasitesi yüksek olan işletmelerin kendi Ar-Ge birimlerine daha çok yatırım yaptığı, iş birliklerini kullandığı, ilgili teknolojilerde daha çok kurum içi uzman barındırdıkları ve iş birliği yaptıkları işletmelerle daha çok iletişim içindedir.
<b>Lin vd. (2002)</b>	Örgüt kültürü, etkileşim araçları, Ar-Ge yatırımları ve teknoloji dağılım kanallarının teknoloji transferindeki yeri	<i>Ampirik</i> /Elektronik ve kimyasal madde sektöründe işletmeler üzerinde anket araştırması	Teknolojik özümseme kapasitesi faktörleri	Etkileşim araçları, Ar-Ge kaynakları ve özümseme kapasitesi yüksek olan işletmeler performans odaklı, başarı odaklı işletme kültürlerine sahipken yine dağıtım kanalları, etkileşim araçları ve Ar-Ge kaynakları yüksek olan işletmelerin özümseme kapasitesinin yüksektir.
<b>Oltra ve Flor (2003)</b>	Dış bilgi kaynaklarının ve özümseme kapasitesinin inovasyon çıktıları üzerindeki etkisi	<i>Ampirik</i> /91 İspanyol seramik fayans işletmesi üzerinde bir anket araştırması	Özümseme kapasitesi, teknolojik fırsatlar ve inovasyon	İşletmelerin inovasyon faaliyetlerini etkileyen teknolojik fırsatların işletmelerin birbirleriyle yaptıkları anlaşmalardan kaynaklandığı ve özümseme kapasitesinin inovasyon çıktıları üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
<b>Carlsson (2004)</b>	Bilgi ve iletişim teknolojilerinin özümseme kapasitesini nasıl etkilediği	<i>Teorik</i>	Özümseme kapasitesi ve bilgi ve iletişim teknolojileri	İşletmede bilgi ve iletişim teknolojileri ve bilgi yönetim sisteminin işletmenin potansiyel özümseme kapasitesini etkinleştirdiği ve arttığı belirtilmektedir ve potansiyel özümseme kapasitesinin bilgi ve iletişim aracılığıyla nasıl gerçekleştiği teorik olarak tartışılmaktadır.
<b>Rothaer-mael ve Thursby (2004)</b>	Üniversiteler ile teknoparklar arasında bilgi akışı ve bu bilgi akışının teknoparkın performansa etkisi	<i>Ampirik</i> /79 teknoloji yatırımı üzerinde boylamsal araştırma	Özümseme kapasitesi, teknoparklar, bilgi akışı ve performans	Özümseme kapasitesinin işletme performansını olumlu düzeyde etkilediği üzerine anlamlı bir ilişki vardır.

<u>Yazar</u>	<u>Konu</u>	<u>Tür/Yöntem</u>	<u>İncelenen değişken</u>	<u>Önemli Bulgular</u>
<b>Nieto ve Quevedo (2005)</b>	Teknolojik fırsatlar, bilgi yayılımları ve özümseme kapasitesinin işletmelerin inovasyon uğraşları üzerine etkisi	<i>Ampirik/406</i> İspanyol üretim işletmesi üzerinde anket araştırması	Özümseme kapasitesi, teknolojik fırsatlar, bilgi yayılımları ve inovasyon uğraşları	İşletmelerin inovasyon uğraşlarını açıklamada özümseme kapasitesinin yeri teknolojik fırsatlar ve bilgi yayılımlarından çok daha fazla olduğu saptanmıştır ve özümseme kapasitesi teknolojik fırsatlar ve inovasyon uğraşları arasında düzenleyici bir etkiye sahiptir.
<b>Adam vd. (2009)</b>	Teknoloji parklarında kavram kanıtlama süreçlerinin gelişimi	<i>Ampirik/Altı</i> üniversitede 25 yarı yapılandırılmış görüşme	Özümseme kapasitesi ve üniversitelerdeki teknoloji transferi	Özümseme kapasitesi, kavram kanıtlama sürecinde etkisi olan tüm Ar-Ge yatırımları, önceki bilgiler, paydaşlarla etkileşim ve teknoloji planlama gibi kavramları etkiler.
<b>Park ve Kang (2009)</b>	Teknoloji anlaşmalarında işletme performansı üzerinde öğretici işletmenin öğrenci işletme üzerindeki etkileri	<i>Ampirik/Yabancı</i> firma, yerel firma, enstitü ve üniversitede ikincil veri analizi	Teknoloji anlaşmaları ve özümseme kapasitesi	Öğretici işletmenin teknoloji hâkimiyeti, iki işletme arasında teknolojilerin benzerliği ve bilgi transferinin kapasitesi öğrenen işletmenin başarısını etkiler.
<b>Elbashir vd. (2011)</b>	Yönetim denetim sistemlerini desteklemede kullanılan iş zekasının rolü	<i>Ampirik/612</i> Avustralya işletmesinin 1873 yöneticisi üzerinde yapılan anket araştırması	Özümseme kapasitesi, iş zekası ve yönetim kontrol sistemleri	Operasyon kademesi yöneticilerinin özümseme kapasitesinin artmasının işletmedeki iş zekası sistemlerini olanaklı kılan iş zekası seviyesinin ve işletmedeki tüm teknoloji alt yapısının iyileşmesini sağlar.

## ***Özümseme Kapasitesi ve İnovasyon***

İnovasyon hızla değişen iş çevrelerinde işletmelerin üzerinde önemle durması gereken bir alandır (Liao vd., 2007). Barney'e (1991) göre işletmeler, rakipleri ile benzer rekabet güçlerine, yönetim şekillerine, faaliyetlere, insan kaynaklarına, pazarlama yollarına ve stratejilerine hâkim olmaları durumunda bir adım öne geçebilmek için inovasyonu farklılaştırıcı anahtar bir faktör olarak görmelidirler. Fiol'a (1996) göre işletmeler farklı emiş gücüne sahip süngerler gibidir. İnovasyon ise bu süngerin tamamen sıkılmasıyla ortaya çıkar. Eğer işletmenin sahip olduğu önceki bilgiler yetersizse yani süngerin emeceği fazla bir bilgi yoksa ortaya inovasyon ya da verimliliğin çıkması da beklenemez.

İşletmelerin inovatif faaliyetler sergilemeleri için bilgi paylaşımı ve öğrenme çok önemlidir. Bu nedenle de özümseme kapasitesi ve inovasyon ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Özümseme kapasitesi ile ilgili literatür taramasında oldukça önemli bir yeri olan inovasyon çalışmalarında işletmelerin inovasyon yeteneği, kapasitesi, performansı ile açık inovasyon, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde inovasyon, Ar-Ge ve inovasyon, inovasyon ve işletme performansı gibi bir çok farklı değişken incelenmektedir. Bu çalışmalar aşağıda özetlenmektedir:

Çalışmalardan çoğu işletmelerde inovasyon performansı üzerine odaklanmıştır. Örneğin, Vinding (2000) özümseme kapasitesi ve işletmelerde inovasyon performansını, insan kaynakları açısından incelemiştir. İşletmedeki diğer aktörlerle ve bilgi üreten kurumlarla doğrudan dikey bir ilişki içinde olan insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin, inovasyon yeteneklerini arttırdığını bulmuştur. İnsan kaynakları ve inovasyon performansı ile ilgili Fabrizio (2004) da işletmelerin inovasyon performansını ölçmek için bilginin kullanılma hızını dikkate almıştır. İşletme içi bilimsel araştırmalar yapan ve üniversitedeki bilim adamlarıyla daha fazla iletişim halinde olan işletmelerin, bilimsel bilgiyi daha fazla kullandıkları görülmüştür. İşletmelerin, işletme içindeki bilimsel araştırmalara odaklanması sonucunda bilgiyi daha hızlı kullanılabileceklerini önerir.

Yine benzer bir çalışma da Knudsen ve Roman (2004) tarafından yapılmıştır. Özel fonla kurulan ve madde bağımlılığı tedavisi yapan kuruluşlarda inovasyon kullanımını ve özümseme kapasitesi ilişkisini incelemişlerdir. Sağlık işletmelerinin çevrelerini taramalarının ve daha fazla profesyonel personel barındırmalarının inovasyon performansları üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca işletmelerde araştırma kurumlarından inovasyonun gerçek yaşama aktarılmasını kolaylaştırıcı iki yol önerirler. İlki, bilgi transferinin yöneticiler tarafından cesaretlendirilmesidir. İkincisi ise bilgiyi edinmek için kurulacak anlaşmaların dayalı iletişimin (müşteri şikâyetleri gibi) cesaretlendirilmesidir. Bu üç çalışmanın ortak bulgusu, doğru ilişkiler kurulması durumunda insan kaynaklarının işletmenin inovasyon performansını olumlu yönde geliştirdiğidir.

İnovasyon performansı üzerinde insan kaynaklarının rolü yanında bazı çalışmalar da inovasyon performansını işletmenin örgütsel hareketleri, stratejileri, bilgi transferi gibi açılardan değerlendirmiştir. Örneğin Siachou ve Ioannidis (2010), stratejik ortaklık kuran işletmelerde, bilgi transferi, özümseme kapasitesi ve güçlü ilişkilerin, inovasyon performansı üzerindeki etkilerini saptamaya çalışmıştır. Dış bilginin transferi, işletmenin inovasyon performansı üzerinde belirleyici bir etkidir. Ayrıca stratejik ortaklıklarda bilgiyi alan ve bilgi sağlayıcı arasındaki güçlü ilişkiler özümseme kapasitesinin temel bir birleşeni olarak görülmektedir. Sonuç olarak bu durum işletmenin bilgiyi özümsemesi yeteneğine katkı sağlar. Siachou ve Ioannidis'in (2010) ortaklıkların inovasyon performansı üzerindeki olumlu etkisini katılayan çalışmasının yanında Wang vd. (2010) ise küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) bilgi edinimi, özümseme kapasitesi ve inovasyon performansını incelemiştir. Özümseme kapasitesi ve bilgi edinimi faaliyetlerinin KOBİ'nin inovasyon performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Wang (2010) KOBİ'lerde inovasyon performansını incelerken, Gray (2006), Vanhaverbeke vd. (2008) ve Huang vd., (2009) de KOBİ'lerde inovasyonu incelemiştir. Vanhaverbeke vd., (2008) açık inovasyonun, işletmelerin özümseme kapasitesi üzerinde etkili olduğunu söylemektedir. İşletmeler açık inovasyonda sadece kendi Ar-Ge faaliyetlerine bağlı kalmaz. Aynı zamanda da dış kaynaklara yönelir. Bu durumda

inovatif işletmelerde açık inovasyon için özümseme kapasitesi için vazgeçilmez bir aktör haline gelir. Buna bağlı olarak da özümseme kapasitesi açık inovasyonla bağlantı kurduğu için güçlenir. Yine benzer yönde Huang vd., (2009) tarafından KOBİ'lerde açık inovasyon stratejilerini uygulamayı kolaylaştıran özümseme kapasitesinin rolü araştırılmıştır. İşletmelerin açık inovasyonu benimseme konusunda yükselen trendi, KOBİ'lerde her derde deva olarak görülmemektedir. Özümseme kapasitesi ile açık inovasyon arasında iki yönlü bir ilişki çıkmıştır. İşletmelerin özümseme kapasitesine yaptıkları yatırım, onların inovasyon stratejisinden hemen yarar sağlamaya yönelik bir hareket içinde olmadıklarını gösterir. Aksine daha geniş kapsamlı bir ilişki içindedirler. Gray (2006) ise KOBİ'lerin inovasyona dayalı ve girişimci büyümeyi gerçekleştirebilmesi için bilginin özümsemesine ve yönetilmesine ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Özellikle yüksek eğitim düzeyine sahip ve büyüme hedefi olan, on beşten çok çalışanı olan küçük işletmelerin yeni bilgiyi özümseme ve kullanma yeteneğine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Vanhaverbeke vd., (2008) ve Huang vd., (2009) KOBİ'lerde açık inovasyonu incelerken, Gray (2006) ise KOBİ'lerde bilginin özümsemesi sonucu inovasyona dayalı büyüme sağlanacağını belirtmiştir. Bu araştırmalar KOBİ'lerde inovasyon konusunun önemli olduğunu ve farklı şekillerde geliştiğini göstermektedir.

İnovasyon ve özümseme kapasitesi konusunda bir takım çalışmalar da işletmelerde inovasyon yeteneğine odaklanmıştır. Yang vd. (2006), bilgi edinimi ile inovasyon yeteneği arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Yöneticiler, örgütsel öğrenme ile bilgi edinimine uygun bir bilgi yönetim süreci kurmalıdırlar. Ayrıca yöneticiler çalışanların işletme içinde örtük bilgilerini paylaşmaları için uygun bir ortam yaratmalıdırlar. Buna benzer olarak Liao vd., (2007) bilgi paylaşımı, özümseme kapasitesi ve inovasyon yeteneği arasındaki ilişkiyi ölçmüştür. Özümseme kapasitesi, bilgi paylaşımı ve inovasyon yeteneğine etki eden bir faktör olarak çıkmıştır. Buna ek olarak özümseme kapasitesi ile inovasyon yeteneğinin sadece çalışanlarla değil, aynı zamanda işletmenin yönetimi ile de ilgili olduğu sonucuna varılmıştır. Sonraki bir çalışmada ise özümseme kapasitesi, bilgi edinimi ile inovasyon yeteneği arasında dengeleyici bir faktör olarak çıkmıştır. Bilgi ediniminin, özümseme kapasitesi üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Liao vd., 2009). Benzer şekilde, özümseme kapasitesinin

işletme inovasyonu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır (Liao vd., 2009). Bu iki çalışma birbirine oldukça benzemektedir. Yang vd. (2006) örgütsel öğrenme sürecine odaklanırken Liao vd. (2007) bilgi paylaşımına incelemiştir.

İnovasyon yeteneğine yukarıdaki yazarlardan farklı olarak Bessant vd. (2009), işletmelerde bilginin ürün, süreç ve hizmet inovasyonuna dönüşmesinde özümseme kapasitesinin açıkça önemli olduğunu belirtir. Bilginin kullanımına dair literatüre farklı bir katkı yaparak üç farklı mod geliştirmişlerdir. *Yayın (broadcast) modu* işletmelerin daha etkili bir araştırma süreci geliştirmeleri için gerekli bilgileri farklı şekillerde sağlamalarını gösterir. *Yardımcı vekil (agent assisted) modu* farkındalık ile araştırma arasındaki boşluğu ve özümseme kapasitesi gelişiminde edinim ve kullanma arasındaki boşluğu doldurmayı gösterir. *Yardımcı ekran (peer-assisted) modu* ise işletmelerin diğer işletmelerden öğrenme sürecini gösterir. Özümseme kapasitesi daha fazla olan işletmelerin, bilgiyi edinme ve dağıtma süreçlerinin daha verimli olduğu sonucuna varmıştır.

Becker ve Peters (2006), işletmelerde inovasyon sürecinde özümseme kapasitesinin yerini araştırmıştır. İşletmeler teknolojik yeteneklerini arttırabilmek için işletme dışındaki teknolojik fırsatlardan yararlanmaktadırlar. İşletmelerin bu dış kaynaklı bilgileri kullanmalarının kapsamı yine işletmenin özümseme kapasitesine bağlıdır. Bu nedenle, işletmeler dışarıdan gelen Ar-Ge uygulamalarını genişletmek ve diğer işletme ve kurumlarla ilgili araştırma bulgularına tam ulaşım sağlamak için teknolojik yeteneklerine yatırım yaparlar. Bu noktada bilimsel araştırmalarda belirli bilgileri edinmek için belirli düzeyde bir özümseme kapasitesine ihtiyaç duyulduğu ortaya konmuştur. Aynı şekilde Davids ve Tai (2009) kömür madeninde yaşanan değişim sürecinde özümseme kapasitesinin inovasyon kapasitesi için anahtar bir faktör olduğunu vurgulayarak bilginini edinim ve dönüştürülmesinin kömür işinde inovasyon gelişim sürecini geliştirici etkisi vurgulamışlardır. Benzer şekilde Expósito-Langa vd. (2011), sanayi bölgelerinde işletmelerin özümseme kapasitelerinin yeni ürün geliştirme yoluyla fırsatları değerlendirme durumlarını araştırmıştır. İnovasyon ile özümseme kapasitesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sanayi bölgeleri gibi özel alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin en yüksek sinerjiyi sağlayabilmeleri için bireysel yetenekler

geliştirmeleri gerektiğini sonucuna varmışlardır. Gelişen bu yeteneklerin de genellikle toplam kapasitelerini arttırmaktadır. Son olarak Petraite (2010), yeni teknoloji tabanlı işletmelerde inovasyonun özümsemesini incelemiştir. İşletmelerde teknoloji tabanlı inovasyonun gelişmesinin teknolojik fırsatlarla ilgili bilgilerin özümsemesiyle ve ayrıca sektörel ve pazara ilişkin fırsatların değerlendirilebilmesiyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Tüm bu çalışmaların ortak özelliği Ar-Ge, teknoloji ve özümseme kapasitesi konuları ile ilgili olduğu gibi inovasyon konusunda da işletmelerin performanslarını arttırmak için inovatif faaliyetlerine verdiği önem ve inovasyon kapasitelerini dönüştürme sürecidir. Tüm bu süreç içerisinde özümseme kapasitesinin olumlu rolü tüm çalışmalarda açıkça vurgulanmıştır. Özümseme kapasitesinin inovasyon sürecine, performansına veya inovasyon yeteneğine olumsuz etkisi olduğunu gösteren bir çalışma bulunmamaktadır. Özümseme kapasitesi literatüründe inovasyon konulu çalışmalar ve ulaştıkları sonuçlar Tablo 10’da özetlenmektedir.

Tablo 10. Özümseme Kapasitesi ve İnovasyon Konulu Çalışmalar

<u>Yazar</u>	<u>Konu</u>	<u>Tür/Yöntem</u>	<u>İncelenen değişken</u>	<u>Önemli Bulgular</u>
<b>Cohen and Levinthal (1989, 1990)</b>	Öğrenen çevrede Ar-Ge harcamalarının etkisi ve Ar-Ge harcamaları ile özümseme kapasitesi ilişkisi	<i>Ampirik-Teorik</i> /ABD'de 318 işletmenin 1719 biriminde araştırma	Özümseme kapasitesi, inovasyon ve öğrenme	Özümseme kapasitesinin ilk ve geçerli tanımı yapılmıştır. Bireysel özümseme kapasitesi ile örgütsel özümseme kapasitesi arasındaki ilişki tartışılmıştır. Ar-Ge harcamalarında etkisi olan öğrenmeyi etkileyen faktörler araştırılmış ve özümseme kapasitesi bu durumla ilişkilidir.
<b>Vinding (2000)</b>	Özümseme kapasitesi ve işletmelerde inovasyon performansını insan kaynakları yaklaşımıyla incelemek	<i>Ampirik</i> /Üretim ve hizmet sektöründen 1544 işletme üzerinde ikincil veri toplamak	Özümseme kapasitesi, insan kaynakları ve inovasyon performansı	İşletmedeki diğer aktörlerle ve bilgi üreten kurumlarla doğrudan dikey bir ilişki içinde olan insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin inovasyon yeteneklerini arttırmanın yanında karmaşıklıkla baş etmenin bir göstergesi olan inovatif taklitleri de arttırır.
<b>Fabrizio (2004)</b>	İşletmelerin araştırma faaliyetleri ile yayınlanmış bilimsel bilginin kullanımı arasındaki ilişki	<i>Ampirik</i> /83 biyoteknoloji ve ilaç işletmesi üzerinde boylamsal araştırma	Özümseme kapasitesi, inovasyon ve bilimsel bilginin kullanımı	İşletme içi bilimsel araştırmalar yapılan ve üniversitedeki bilim adamlarıyla daha fazla irtibat halinde olan işletmelerin daha fazla bilimsel bilgiyi kullandıkları ve var olan bilgiyle yeni buluşlar geliştirmeleri arasındaki zamanın daha kısadır.
<b>Knudsen ve Roman (2004)</b>	Madde bağımlılığı tedavisi yapan kuruluşlarda inovasyon kullanımını ve özümseme kapasitesi	<i>Ampirik</i> /322 madde bağımlılığı işletmesi ile görüşme	Özümseme kapasitesi, inovasyon ve madde bağımlılığı tedavi merkezleri	Özel fonla kurulan ve madde bağımlılığı tedavisi yapan kuruluşlarda madde bağımlılığı tedavi işletmelerinin çevrelerini taramalarının, daha fazla profesyonel personel barındırmalarının inovasyon üretmeleri üzerinde olumlu etkileri vardır.
<b>Fosfuri ve Tribó (2006)</b>	Potansiyel özümseme kapasitesinin öncüllerinin tespiti ve bu öncüllerin inovasyon performansına etkileri	<i>Ampirik</i> /2464 toplumsal inovasyon anketinden derlenen ikincil veri analizi	Potansiyel özümseme kapasitesi öncülleri ve inovasyon performansı	Araştırma sonuçlarına göre Ar-Ge işbirliklerinde ve pazar tabanlı faaliyetlerde bulunan işletmelerin dış çevreye ilişkin bilgileri anlama ve benimseme yeteneklerinin daha güçlü olduğu ve bilgi araştırma sürecinde kazanılan deneyimin potansiyel özümseme kapasitesi için anahtar bir faktördür.
<b>Gray (2006)</b>	Deneyimsel ve resmi bilginin KOBİ'lerin özümseme kapasitesine etkisi	<i>Ampirik</i> /İngiltere ulusal çeyrek dönemlik anketleri ile veri analizi	Özümseme kapasitesi, bilgi yönetimi ve inovasyon	Yaşın, eğitim düzeyinin ve büyüklüğün KOBİ'lerin bilgiyi edinmesi ve benimsemesi üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle yüksek eğitim düzeyine sahip ve büyüme hedefi olan, on beş çalışandan çok çalışanı olan küçük işletmelerin yeni bilgiyi özümseme ve kullanma yeteneğine sahiptir.

<u>Yazar</u>	<u>Konu</u>	<u>Tür/Yöntem</u>	<u>İncelenen değişken</u>	<u>Önemli Bulgular</u>
<b>Becker ve Peters (2006)</b>	İşletmelerin inovasyon sürecinde özümseme kapasitesinin yerini ölçmek	<i>Ampirik</i> /Alman üretim işletmelerinde anket araştırması	Özümseme kapasitesi, teknolojik formatlar ve inovasyon	İşletmeler teknolojik yeteneklerini arttırabilmek için işletme dışındaki teknolojik fırsatlardan yararlanmakta oldukları ve işletmelerin bu dış kaynaklı bilgileri kullanmalarının kapsamı yine işletmenin özümseme kapasitesine bağlıdır.
<b>Liao vd. (2007)</b>	Özümseme kapasitesi, bilgi paylaşımı ve inovasyon yeteneği arasındaki ilişki	<i>Ampirik</i> /170 elektronik, sigortacılık ve ilaç sektöründe anket çalışması	Özümseme kapasitesi, bilgi paylaşımı ve inovasyon yeteneği	Özümseme kapasitesi, bilgi paylaşımı ve inovasyon yeteneğine etki eden bir faktör olarak belirlenmiştir. Özümseme kapasitesi ile inovasyon yeteneğinin sadece çalışanlarla değil aynı zamanda işletmenin yönetimi ile de ilgilidir.
<b>Vanha-verbeke vd., (2008)</b>	Özümseme kapasitesi ile açık inovasyonun birbiri ile olan bağlantısı	<i>Ampirik/Teorik</i>	Özümseme kapasitesi ve açık inovasyon	İşletmelerin açık inovasyonda sadece kendi Ar-Ge faaliyetlerine bağlı kalmadığı aynı zamanda da dış kaynaklara yöneldiği belirtilmiş ve bu durumda inovatif işletmelerde açık inovasyon için özümseme kapasitesinin vazgeçilmez bir faktör haline gelir.
<b>Liao vd. (2009)</b>	Özümseme kapasitesi, bilgi edinimi ve inovasyon yeteneği arasındaki ilişki	<i>Ampirik</i> /Finans ve üretim sektöründe anket araştırması	Özümseme kapasitesi ve inovasyon kapasitesi	Özümseme kapasitesi bilgi edinimi ile inovasyon yeteneği arasında dengeleyici bir faktör olarak bulunmuş ve bilgi ediniminin özümseme kapasitesi üzerinde olumlu etkisi olduğu ve yine özümseme kapasitesinin firma inovasyonu üzerinde olumlu etkisi vardır.
<b>Bessant vd., (2009)</b>	Özümseme kapasitesinin inovasyon yeteneğine etkisi	<i>Teorik-Ampirik</i> Teorik çalışma ve örnek olay çalışması	Kobilerde inovasyon yeteneği ve özümseme kapasitesi	İşletmelerde bilginin ürün, süreç ve hizmet inovasyonuna dönüşmesinde özümseme kapasitesinin açıkça önemli olduğu vurgulanmış ve bilginin kullanımına dair literatüre farklı bir katkı yaparak üç farklı mod geliştirilmiştir.
<b>Huang vd. (2009)</b>	KOBİ'lerde açık inovasyon stratejilerini uygulamayı kolaylaştıran özümseme kapasitesinin rolü	<i>Ampirik</i> /Avustralya'da faaliyet gösteren 292 üretim KOBİ üzerinde ikincil veri analizi	Kobi'lerde açık inovasyon ve özümseme kapasitesi	Araştırmada özümseme kapasitesi ile açık inovasyon arasında çift yönlü bir ilişki ortaya konmuştur. İşletmelerin özümseme kapasitesine yaptıkları yatırım onların inovasyon stratejisinden hemen yarar sağlamaya yönelik bir hareket içinde olmadıklarını, aksine daha geniş kapsamlı bir ilişki içinde olduklarını gösterir.
<b>Davis ve Tai (2009)</b>	Kömür temizleme işletmesinin özümseme kapasitesini kullanarak iş yöntemlerinde değişiklik yapması sürecinde özümseme kapasitesinin rolü	<i>Ampirik</i> /Hollanda kömür temizleme işletmesi örnek olayı	Özümseme kapasitesi, bilgi dolaşımı ve inovasyon	Kömür madeninde yaşanan değişim sürecinde özümseme kapasitesinin inovasyon kapasitesi için anahtar bir faktör olduğu vurgulanarak bilginin edinim ve dönüştürülmesinin kömür temizleme işinde inovasyon gelişim sürecini geliştirici etkisi vardır.

## ***Özümseme Kapasitesi ve Ortaklıklar***

İşletme ihtiyacı olan bilgiyi kendi üretemiyorsa, bilgiye ihtiyacı olan işletme bilgiye sahip olan işletme ile bir ortaklık kurarak karşılıklı olarak bilgi alışverişini sağlama yoluna gidebilir. İşletmeler kurdukları bu ortaklıklardan iki çeşit fayda sağlarlar. Özel fayda, işletmenin ortaklık kurduğu işletmeden bilgileri tek taraflı edinmesidir. Bu bilgileri ortaklık dışında kendi faaliyetlerinde kullanabilir. Genel fayda ise kurulan ortaklıkta tarafların ortaklığın bir parçası olması nedeniyle işletmelerin sadece ortaklığa ilişkin bilgileri edinmeleridir. Özel faydada sağlanan yararın ortak bilgi yaratımıyla ilgisi yoktur. Ortak faydada bir işletmenin ihtiyacı olan bilgi diğer işletmenin ihtiyacı olanla aynı olmak durumunda değildir (Khanna vd., 1998: 195). Nadolska ve Barkema (2007)'ye göre bilgi, özellikle örtük bilgi işletmeler için çok önemli bir kaynaktır. İşletmeler diğer işletmelere özgü yeni bilgi ve yeteneklere ulaşabilmek için birleşme ve satın alma faaliyeti yapabilirler.

İş ortaklıkları, stratejik iş birlikleri ve en iyi uygulama örneklerinden edinilen bilgiler işletmelerin çevreyi tarayarak yeni bilgi edinmeleri sürecini etkilemektedir. Uluslararası ortak girişimlerde yabancı ortaktan edinilen bilgiler, işletmelere çevresiyle ilgili bilgileri yorumlama ve çevresine cevap verebilme yetkinliği kazandırır. Ayrıca bu ortak girişim işletmelere en önemli bilgileri tanımlama imkânı da kazandırır (Levinson ve Asahi, 1995).

Bir işletme birleşme ya da satın alma faaliyetinde bulunduğu anda işletmenin özümseme kapasitesi bu faaliyeti anlamak için artar (Barkema ve Vermeulen, 1998; Inkpen ve Dinur, 1998). İşletmeler arasında kurulan ortaklıkların başarılı olması işletme içinde bazı faktörlere dayanır. Lyles ve Salk (1996), yabancı ortakların öğrenme kapasitesi, eğitim şartları gibi yapısal mekanizmalarının uluslararası ortak girişimlerin yabancı ortaklarından öğrenme süreciyle ilgili olduğunu vurgulamaktadırlar. Lane vd. (2001) ise uluslararası ortak girişimlerde öğrenmenin yabancı ortaklardan sağlanan güven ve yönetim desteğine bağlı olduğunu vurgulamıştır. Dolayısıyla işletmelerin özümseme kapasiteleri bu güven ve desteğe bağlı olarak artmaktadır. Sağlanan güven ve desteğin yanında kurulan ortaklıklarda tepe yönetimin tutumu da önem taşımaktadır. Srivastava

ve Frankwick (2011), öğrenme faaliyetine karşı yürütülen tepe yönetimin tutumunun ve çevrenin karmaşıklık derecesinin örgütsel öğrenme üzerinde etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır.

Öğrenme ve bilgi akışının kalitesi aynı zamanda bağlı ortaklıklardan işletmelere olan bilgi akışı, bağlı ortaklığın sahip olduğu bilgi stoklarının değeriyle, bilgiyi paylaşmak için sahip olduğu motivasyonla ve iletişim kanallarının zenginliği ile de ilgilidir (Gupta ve Govindarajan, 2000). Minbaeva vd. (2003), çalışanların yeteneklerinin ve motivasyonlarının bilgi transferi ve özümseme kapasitesini olumlu etkilediği bulmuşlardır. Yazarlara göre çalışanların yetenekleri ve motivasyonlarını geliştirmek için yapılan yatırımlar, çokuluslu işletmelerde bilgi transferini arttıracaktır. Çalışanların gelişen yetenek ve motivasyonları da işletmenin özümseme kapasitesine katkı sağlayacaktır. Hussinger (2010) ise satın alma işlemi gerçekleştikten sonra çalışanlar üzerindeki değişimi araştırmıştır. Satın alınması hedeflenen işletmelerde çalışan yaratıcı personelin, işletme satın alındıktan sonra verimliliklerinin anlamlı şekilde arttığını ortaya koymuştur. Bu personel işletmenin satılma faaliyeti gerçekleştikten sonra, özümseme kapasiteleriyle yani işletmeden bilgileri tanımlayarak, benimseyerek kullanabilmektedir. Bundan dolayı yeni fikirler ve değerli bilgiler yaratıcı personelin kullanımına açılmaktadır. Tepe yönetimin öğrenmeye karşı tutumu, ortaklık kuran işletmelerin benzerlikleri, sağlanan güven, tepe yönetimin tutumu, çalışanların motivasyonu ve yetenekleri gibi tüm faktörler yukarıdaki çalışmalardan da görüldüğü gibi ortaklıklarda bilgi transferini ve ortaklığın sağlıklı kurulmasını ve özümseme kapasitesini etkilemektedir. Bu çalışmaların ortak özellikleri kurulan ortaklıkların başarısını ve bilgi transferinin araştırırken işletme içi faktörlere odaklanmalarıdır.

Kurulan ortaklıkların başarısında işletme içi faktörlerin yanında birleşme, satın alma ya da kurulan ortaklıkların başarısında doğrudan özümseme kapasitesinin rolünü araştıran çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Naldi (2010) uluslararasılaşmanın, özümseme kapasitesi üzerinde ve dolayısıyla işletmenin büyümesi üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ifade etmiştir. İlave olarak, uluslararası pazarda faaliyet gösteren bir işletmenin gelişen özümseme kapasitesi, büyüme beklentilerini etkilerse, uluslararasılaşma özümseme kapasitesini etkileyen önemli faktör konumuna geçer.

Özümseme kapasitesi rolünü sınır ötesi birleşme ve satın almalarda yaşanan başarısızlıklar Deng (2010) tarafından incelenmiştir. İşletmelerin birleşme veya satın alma sürecinin sağlıklı ve faydalı olabilmesi için işletmenin özümseme kapasitesinin yüksek olması gerektiğini belirtmiştir. Düşük özümseme kapasitesi olan bir işletmenin bu süreçte edindiği stratejik kaynakları başarılı bir şekilde benimseyip kullanamayacağını belirtmiştir. Satın alma ile ilgili Bergh ve Lim (2008)'de işletme devredilmesi (satılması) durumunda karşılaşılabilecek yeniden yapılanma sürecinde işletmenin daha fazla deneyim kazanmaktadır. Buna bağlı olarak bu işlemi devam ettirdiğinde kazanılan bu deneyimin, işletmenin finansal performansı olumlu yönde etkilemektedir.

Colman (2010) ise satın alma sonrası bütünleşme sürecinde özümseme kapasitesinin değer yaratma sürecin nasıl etkilediğini araştırmıştır. Bütünleşme süreci hedef işletme ve devralan işletme arasındaki iletişimin kalitesine bağlıdır. Bu kalite devralan işletmenin özümseme kapasitesine bağlıdır. Tüm bu araştırmalar işletmenin uluslararasılaşma, birleşme veya satın alma gibi farklı bir dönüşüm geçirdiği süreçleri incelemiştir. Sonuç olarak hepsi bu süreçte özümseme kapasitesinin işletmenin başarısı için etkin bir faktör olduğu sonucuna varmıştır.

Birleşme veya satın almalar, devralmalar, anlaşmalar, kurulan yabancı ortaklıklar vb. durumlarda diğer işletmeden bilgi aktarımı söz konusudur. Bu süreçte işletmelerin özümseme kapasitelerinin artması etkilidir (Naldi, 2010; Deng, 2010; Colman, 2010). Satın alınan işletmenin, bütünleşme sürecinde çalışanları aracılığıyla özümseme kapasitesini arttığı vurgulanmaktadır (Gupta ve Govindarajan, 2000; Minbaeva vd., 2003; Hussinger, 2010; Frankwick, 2011). Öğrenmenin işletmeler arası yönünü açıklayan bu konu da özümseme kapasitesini farklı bir açıdan incelemektedir. Bu çalışmada da işletmelerin bilgi transfer etmek için çeşitli ortaklıklar veya anlaşmalar yapıp yapmadıkları sorgulanarak bunun özümseme kapasitesi üzerinde bir fark yaratıp yaratmadığı sorgulanmaktadır. Özümseme kapasitesi literatüründe ortaklıklar konulu çalışmalar Tablo 11'de özetlenmektedir.

Tablo 11. Özümseme Kapasitesi ve Ortaklıklara İlişkin Çalışmalar

<i>Yazar</i>	<i>Konu</i>	<i>Tür/Yöntem</i>	<i>İncelenen değişken</i>
<b>Lyles ve Salk (1996)</b>	Uluslararası ortak girişimlerde bilgi ediniminde özümseme kapasitesinin rolü	<i>Ampirik/Hindistan</i> 'da 201 uluslararası ortak girişim üzerinde araştırma	Uluslararası ortak girişimlerden bilgi edinimi
<b>Gupta ve Govindarajan (2000)</b>	Çokuluslu işletmelerde bağlı ortaklıklardan gelen bilgi akışını tespit etmek	<i>Ampirik/Anket</i> ve ikincil veri derlenerek tepe yönetimleri ABD, Avrupa ve Japonya'da bulunan 374 bağlı ortaklık üzerinde yapılan araştırma	Özümseme kapasitesi, çokuluslu işletmeler ve bilgi akışı
<b>Lane vd. (2001)</b>	Uluslararası ortak girişimlerin yabancı ortaklarından öğrenmesi ve performansa etkisi	<i>Ampirik/Lyles ve Salk (1996)</i> 'ın çalışmasının bir devamı niteliğinde olarak 78 uluslararası ortak girişim olan Hindistan işletmesinde anket uygulaması	Uluslararası ortak girişimlerde öğrenme, özümseme kapasitesi ve performans
<b>Minbaeva vd. (2003)</b>	Çokuluslu işletmelerin bağlı ortakları, İKY faaliyeti, özümseme kapasitesi ve bilgi transferi arasındaki ilişki	<i>Ampirik/ABD, Rusya ve Finlandiya</i> 'da faaliyet gösteren 169 çokuluslu işletmenin bağlı ortaklığında anket çalışması	Bilgi transferi, çokuluslu işletmeler, insan kaynakları ve özümseme kapasitesi
<b>Bergh ve Lim (2008)</b>	Yeniden yapılanma süreçlerinde özümseme kapasitesini ve işletme performansının bu süreçten etkilenmesi	<i>Ampirik/205</i> işletmenin birleşme ve satın alma (M&A) veri tabanından elde edilen verilerin analizi	Özümseme kapasitesi, yeniden yapılanma ve işletme performansı
<b>Hussinger (2010)</b>	Birleşme ve satın almalarla ilgili olarak bir işletmedeki personelin yaratıcılıklarının işletmelerin birleşmelerinden sonra nasıl etkilendiği	<i>Ampirik/Avrupa</i> 'da 544 satın alınma hedefi olan işletmeden veri derlemesi	Özümseme kapasitesi, birleşme ve satın alma sonrası yatırımcı verimliliği
<b>Colman (2010)</b>	Satın alma sonrası bütünleşme sürecinde nasıl değer yaratıldığını ve hedef işletmenin bu değer yaratma sürecine nasıl katkı sağladığı	<i>Ampirik/Satın alan ve hedef 5</i> işletme üzerinde 3 yıllık boylamsal çoklu örnek olay çalışması. Görüşme, gözlem, toplantı ve arşiv incelemesi	Özümseme kapasitesi ve birleşmeler
<b>Deng (2010)</b>	Sınır ötesi birleşme ve satın almalarda yaşanan başarısızlıkların özümseme kapasitesi açısından incelenmesi	<i>Ampirik/Bir örnek olayı</i> görüşme, arşiv taraması ve dokümantasyon yoluyla inceleme	Özümseme kapasitesi, birleşme ve satın alma başarısızlıkları
<b>Naldi (2010)</b>	Özümseme kapasitesinin uluslararası işletmenin büyümesini nasıl etkilediği	<i>Ampirik/885</i> İsveç işletmesinde boylamsal veri, anket ve ikincil veri derlemesi	Özümseme kapasitesi ve kobi'lerde uluslararasılaşma
<b>Lee vd. (2010)</b>	Özümseme kapasitesi, bilgi edinme stratejileri, anlaşma yapıları ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi saptamak	<i>Ampirik/148</i> Tayvan ortaklığı üzerinde ikincil veri analizi	Özümseme kapasitesi, bilgi edinme stratejileri, ortaklıklar ve işletme performansı
<b>Srivastava ve Frankwick (2011)</b>	İşletmelerin kurdukları ortaklıklarda tepe yönetim tutumunun öğrenme üzerine etkisi	<i>Teorik</i>	Çevre, yönetim tutumu ve örgütsel öğrenme

## *Özümseme Kapasitesi ve İşletme Büyüklüğü*

Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre de işletmeler ulaşmak istedikleri kaynaklara ulaşabilmek için çevrelerine bağımlıdırlar. Valentina ve Passiante'ya (2009) göre başta küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) olmak üzere işletmeler nadiren kendi kendilerine yetebilirler. Rekabetle başa çıkabilmek için ve performanslarını arttırmak için iç kaynaklarıyla yetinemezler. KOBİ'ler, rekabet üstünlüklerini geliştirmek istiyorlarsa ayrıca diğer işletmelerin de stratejik kaynaklarından ve yeterliliklerinden yararlanmaya çalışmalıdırlar. Ayrıca Rothwell ve Dodgson (1991), KOBİ'lerde dış bilgiyle bağlantı kurmak için yüksek düzeyde donanımlı uzmanlar, bilim adamları ve mühendisler çalıştırmaları gerektiğini vurgulamıştır.

Temel bir durumsallık faktörü olarak bilinen işletmelerin büyüklüğü (çalışan sayısı), özümseme kapasitesinin literatüründe önemli bir yere sahiptir. Özümseme kapasitesinin farklı boyutlarını inceleyen çalışmaların büyük çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletmelerde veya büyük işletmelerde özümseme kapasitesi durumunu ortaya koymaktadır. Bunun dışında büyük işletmeler veya farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerde de yapılan özümseme kapasitesi araştırmaları bulunmaktadır.

Özümseme kapasitesi literatüründe işletmenin büyüklüğü ile ilgili çalışmaların büyük çoğunluğunun KOBİ'lerde yapıldığı görülmektedir. KOBİ'lerdeki durumu saptamak adına Jones ve Craven (2001) büyümek isteyen bir KOBİ'de örgütsel değişimle ilgili bir süreci incelemiştir. Karar alma süreçlerinin formelleşmesi, işletmede yöneticilere işlerini geliştirmek için yeni imkânlar sağlarken bilgiyi kullanma süreçlerini de geliştirmiş ve özümseme kapasitesini arttırmıştır. İleri derecede gelişmiş sektörler de bile işletmenin dinamik yapıya sahip yöneticileri, pazara ilişkin yeni fırsatları araştırabilirler. KOBİ'ler ve özümseme kapasitesi üzerine yapılan bir araştırma da Beckett (2008) diğer KOBİ çalışmalarından farklı olarak KOBİ'lerle ilgili gözlemlerini kaleme almıştır. Daha önce büyük işletmeler tarafından kullanılan internet tabanlı bazı uygulamaların KOBİ'lere uygun hale getirilmesi sürecinde, özümseme kapasitesine üç yeni boyut eklemiştir. Bu boyutlar yeni fark edilen bilgi hakkında ortak bir dile sahip olmak, işletmeyle ilgili ve

yeni bir bilgiyi verimli olarak kullanabilmek ve genişletilmiş kapsamda bu bilgiyle gelen yeteneklerden olabildiğince faydalanabilmektir.

KOBİ'lerde özümseme kapasitesi ve örgütsel duyarlılığı araştıran Liao vd. (2003), büyüme odaklı KOBİ'ler üzerinde araştırma yapmıştır. Dış bilginin edinimi ve işletme içinde yayılmasının, örgütsel esneklikle olumlu yönde ilişkisi vardır. Büyüme odaklı KOBİ'lerin, dışarıdan bilgi edinimi sürecinde daha proaktif stratejilere geliştirdiklerini belirtmiştir. Liao (2003) KOBİ'lerde örgütsel duyarlılığı araştırırken, Valentina ve Passiante (2009) turizm sektöründe KOBİ'ler üzerinde yaptıkları araştırmada değer yaratmada özümseme kapasitesinin rolünü araştırmışlardır. Çalışmada turizm iletişim ağlarını kullanan işletmelerin değer yaratma süreçlerinin özümseme kapasitesinden etkilendiği sonucuna varmışlardır. KOBİ'ler ne kadar iletişim kanallarını kullanarak bilgi paylaşımını arttırmak ve dışarıdaki bilgiyi aramak için yeteneklerini geliştirirlerse o kadar farklı ve çeşitli veri kaynaklarından değerlere ulaşırlar. Bu değerler de inovasyona dönüşür.

İnovasyon ve KOBİ'lerle ilgili bir araştırma da Wang vd. (2010) tarafından yapılmıştır. KOBİ'lerde özümseme kapasitesi ve bilgi edinim faaliyetlerinin KOBİ'lerin inovasyon performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Buna benzer olarak Gray (2006), KOBİ'lerin bilgiyi edinmesi ve benimsemesi üzerinde yaşın, eğitim düzeyinin ve büyüklüğün etkisi olduğunu belirtmiştir. Yüksek eğitilmiş çalışanlara sahip KOBİ'lerin bilgiyi kullanma ve özümseme yeteneğine sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bessant (2009) ise özümseme kapasitesi daha fazla olan KOBİ'lerin bilgiyi edinme ve dağıtma faaliyetlerinin daha verimli olduğunu vurgulamaktadır. Huang (2009) Avustralya'da faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde yaptığı araştırmada KOBİ'lerde açık inovasyon stratejilerini uygulamada özümseme kapasitesinin kolaylaştırıcı rolünden bahsetmiştir. Jones ve Craven (2001) ise büyüme arzusu olan yaşlı büyük (olgun) KOBİ'ler üzerinde yaptığı araştırmada özümseme kapasitesinin olumlu rolünü ortaya koymuştur.

KOBİ'lerle ilgili yapılan bu araştırmalarda dikkat çeken bir nokta KOBİ'lerde özümseme kapasitesinin performansları, bilgi yaymaları, büyümeleri, örgütsel

esneklikleri üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmektedir. Bazı araştırmalar bu olumlu etkinin “büyüme odaklı” KOBİ'ler üzerinde olduğunu söylemektedir (Liao vd., 2003). Fakat sonuç olarak yapılmış tüm çalışmalarda KOBİ'lerde özümseme kapasitesinin iyileştirici etkisinden bahsetmektedir. KOBİ'ler dışında küçük işletmelerde yapılmış bir çalışma da vardır. Thérin (2007) ise Zahra ve George'un (2002) özümseme kapasitesini dört boyuta çıkaran modelini küçük işletmeler üzerinde test etmiştir. Küçük işletmelerin bilgiyi daha çok edindiği ve buna bağlı olarak daha iyi dönüştürdüğü ve kullandığı ortaya çıkmıştır. Bu işletmelerin bilgiyi daha iyi benimsemelerinin bir sonucudur. Fakat diğer çalışmalardan farklı olarak edinimi ve benimsemeyi birbirinden ayırmaktadır. Bilginin edinilmesinin, benimsenmesinin etkinliğiyle ilgisi bulunmamaktadır. Bunun dışında edinim hariç tüm özümseme kapasitesi boyutları inovasyon performansı ile ilişkilidir. Yaş olarak genç işletmeler özümseme kapasitesi bileşenlerini geliştirmede daha başarılıdırlar.

KOBİ'lerle ilgili yapılan çalışmaların yanında sayıları daha az olmakla birlikte büyük işletmeler üzerinde de yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Pennings ve Harianto (1992a), büyük işletmelerde teknolojik inovasyon ve özümseme kapasitesini incelemiştir. Deneyimin işletmenin mal varlığından daha önemli olduğunu vurgulamaktadır. Jansen (2005) de yine finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren büyük işletmelerde potansiyel ve fiili özümseme kapasitesi ve örgütsel öncüller ilişkisini vurgulamıştır.

Tüm bu çalışmalarda işletmelerin büyüklüklerinin, işletmelerin öğrenme sürecine ve özümseme kapasitesine etkisi araştırılmaktadır. Büyüklük bir durumsallık faktörü olarak çeşitli şekillerde işletmeyi etkiler. Kimi araştırmalarda KOBİ'ler büyüme beklentileri nedeniyle öğrenme ve gelişmeye daha açık olarak vurgulanırken (Liao vd. 2003), bazılarında da kuruluş yaşı olarak olgun işletmelerin özelliklerine odaklanmıştır (Jones ve Craven, 2001). Ağırlık olarak KOBİ faaliyet gösteren işletmeler üzerinde özümseme kapasitesi konusuna ağırlık veren literatürde, KOBİ'lerin dışarıdan bilgi edinimi, stratejilere uyum sağlama, büyüme hedefleri, nitelikli insan kaynağının işletmede dış bilgiyi edinme konusunda etkisi gibi konular araştırılmıştır.

Büyükölük üzerine odaklanan araştırmaların yanında farklı durumsallık faktörleri de dikkat çekmektedir. Bunlar işletmelerin yaşı (Thérin, 2007) ve çalışanların eğitim düzeyidir (Gray, 2006). Yapılan araştırmalar daha öncede bahsedildiği gibi eğitim düzeyi yüksek olan personelin özümseme kapasitelerinin daha yüksek olduğunu vurgular (Rothwell ve Dodgson, 1991). Bu çalışma yukarıdaki araştırmalardan yola çıkarak hem KOBİ'ler üzerinde hem de büyük işletmeler üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmada Türkiye için Eskişehir özelinde büyük işletmelerin ve KOBİ'lerin, özümseme kapasiteleri arasındaki farkı görmek ve yapılmış çalışmalarla paralellik gösterip göstermediğini ortaya konulamaktadır. Bunun yanında çalışanların eğitim düzeyleri, işletmenin yaşı gibi faktörler de göz önüne alınmıştır. Özümseme kapasitesi literatüründe işletme büyükleri ile ilgili çalışmalar ve ulaştıkları sonuçlar Tablo 12'de özetlenmektedir.

Tablo 12. Özümseme Kapasitesi ve İşletme Büyüklüklerine İlişkin Çalışmalar

<u>Yazar</u>	<u>Konu</u>	<u>Tür/Yöntem</u>	<u>İncelenen değişken</u>	<u>Önemli Bulgular</u>
<b>Pennings ve Harianto (1992a)</b>	Bilgi teknolojisi olan bilgisayar tabanlı video bankacılık işleminin ABD'nin büyük bankalarında kullanılmasında özümseme kapasitesinin rolü	<i>Ampirik</i> /152 büyük ölçekli ABD bankasında ikincil veri derlemesi	Özümseme kapasitesi ve teknolojik inovasyonun yayılması	Bankaların video bankacılığı benimsenin ya da benimsemesinin büyük oranda bilgi teknolojisi hakkında toplam deneyimleri ve diğer işletmelerle olan ilişkileri özellikle de teknoloji ve sistem ve ekipman yatırımlarında olmayan işletmeler ile ilişkileri tarafından belirlenir.
<b>Jones ve Craven (2001)</b>	Olgun (yaşça büyük) bir işletmenin süreçlerini yenilemede özümseme kapasitesini rolü	<i>Ampirik</i> /Ofis ürünleri üreten ve büyümek isteyen olgun KOBİ'lerde örnek olay araştırması	Özümseme kapasitesi, örgütsel değişim ve olgun işletmeler	İleri derecede gelişmiş sektörler de bile işletmenin dinamik yapıya sahip yöneticileri pazara ilişkin yeni fırsatları araştırabildikleri ortaya konmuş ve örgüt yapısıyla ilgili küçük değişiklikler olgun işletmeleri daha inovatif yapar.
<b>Liao vd. (2003)</b>	Özümseme kapasitesi ve örgütsel esnekliğin birbiri üzerinde etkisi	<i>Ampirik</i> /292 ABD KOBİ'si üzerinde anket araştırması	Kobi'lerde özümseme kapasitesi ve örgütsel esneklik	Büyüme odaklı KOBİ'lerin dışarıdan bilgi edinimi ve bu bilgiyi işletme içinde yayma konusunda ve dış bilgiyi edinme ve daha proaktif stratejilere uyum sağlama konusunda gelişmiş yetenekleri varsa bu işletmelerin büyüme bekler.
<b>Jansen vd. (2005)</b>	Örgütsel öncüllerin potansiyel ve fiili özümseme kapasitesini nasıl etkilediğini ortaya koymak	<i>Ampirik</i> /Avrupa'da büyük işletmelerde anket uygulaması (769 anket)	Potansiyel ve fiili özümseme kapasitesi ve örgütsel öncüller	Koordinasyon yetenekleriyle ilişkili olan örgütsel mekanizmaların öncelikle birimlerin potansiyel özümseme kapasitesini arttırırken sosyalleşme yetenekleri ile ilgili olan örgütsel mekanizmaların fiili özümseme kapasitesini güçlendirir.
<b>Gray (2006)</b>	KOBİ'lerin inovasyon ve girişimci büyümeyi gerçekleştirebilmesi için bilginin özümsemesi ve yönetilmesi durumu ve deneysel ve resmi bilginin KOBİ'lerin özümseme kapasitesine etkisi	<i>Ampirik</i> /İngiltere ulusal çeyrek dönemlik anketlerinden ikincil veri derlemesi	Özümseme kapasitesi, bilgi yönetimi ve inovasyon	Yaşın, eğitim düzeyinin ve büyüklüğün KOBİ'lerin bilgiyi edinmesi ve benimsemesi üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle yüksek eğitim düzeyine sahip ve büyüme hedefi olan, on beş çalışandan çok çalışan olan küçük işletmelerin yeni bilgiyi özümseme ve kullanma yeteneğine sahiptir.
<b>Thérin (2007)</b>	Küçük işletmelerde özümseme kapasitesinin dört boyutunun işletmelerin genel, finansal ve inovasyon performansına etkisi	<i>Ampirik</i> /64 küçük boyutlu kimya, metal eşya imalat, makine, elektronik sektörlerinde faaliyet gösteren işletmede anket	Küçük işletmelerde özümseme kapasitesi ve performans	Küçük işletmelerin bilgiyi daha çok edindiği ve buna bağlı olarak daha iyi dönüştürdüğü ve kullandığı ve bu işletmelerin bilgiyi daha iyi benimsemesinin bilgiyi daha iyi dönüştürür ve kullanır.

<u>Yazar</u>	<u>Konu</u>	<u>Tür/Yöntem</u>	<u>İncelenen değişken</u>	<u>Önemli Bulgular</u>
<b>Muscio (2007)</b>	KOBİ'lerin diğer işletmeler, üniversiteler, teknoloji kuruluşlarıyla yaptığı işbirlikleri üzerinde Ar-Ge faaliyetlerinin ve kalifiye insan kaynağının toplandığı özümseme kapasitesinin önemi	<i>Ampirik/276</i> üretim KOBİ'sinde yapılan araştırma	Özümseme kapasitesi ve kobi'lerde işbirliği	İşletmelerin bir işbirliği yapma yeteneğinde Ar-Ge personelinin ve kalifiye çalışanların bir kaynak olarak sunulduğu sonucuna varılmıştır. İş ortaklığı yoluyla bağlantı kurulan yeni bilgiye erişim için işletmeler kendi araştırma süreçlerine yatırım yapmalı, insan kaynağını devamlı olarak geliştirmelidir.
<b>Beckett (2008)</b>	Özümseme kapasitesi boyutları ve KOBİ'ler yazarın katıldığı bir programda gözlenmiş ve sonuçlara bağlı bir teorik çalışma gerçekleştirilmiştir.	<i>Teorik-Ampirik/</i> KOBİ'lerde gözlem	Özümseme kapasitesi ve kobi'ler	Daha önce büyük işletmeler tarafından kullanılan internet tabanlı bazı uygulamaların KOBİ'lere uygun hale getirilmesi sürecinde gözlem yapan yazar, özümseme kapasitesine üç yeni boyut ekler.
<b>Bessant vd., (2009)</b>	Özümseme kapasitesinin inovasyon yeteneğine etkisi	<i>Teorik/ Ampirik</i> Teorik çalışmaya ve örnek olay çalışması	Özümseme kapasitesi ve kobi'lerde inovasyon yeteneği geliştirme	Özümseme kapasitesi daha fazla olan KOBİ'lerin bilgiyi edinme ve dağıtma süreçlerinin daha verimlidir.
<b>Huang vd. (2009)</b>	KOBİ'lerde açık inovasyon stratejilerini uygulamayı kolaylaştıran özümseme kapasitesinin rolü	<i>Ampirik</i> Avustralya'da faaliyet gösteren 292 üretim KOBİ'si üzerinde ikincil veri derlemesi	Özümseme kapasitesi ve kobi'lerde açık inovasyon	İşletmelerin özümseme kapasitesine yaptıkları yatırım onların inovasyon stratejisinden hemen yarar sağlamaya yönelik bir hareket içinde olmadıklarını aksine daha geniş kapsamlı bir ilişki içindedir.
<b>Wang vd. (2010)</b>	KOBİ'lerde bilgi edinimi, özümseme kapasitesi ve inovasyon performansı arasındaki ilişki	<i>Ampirik/ayvan'da</i> faaliyet gösteren 292 KOBİ'de anket uygulaması	Özümseme kapasitesi, bilgi edinimi ve inovasyon performansı	Özümseme kapasitesi ve bilgi edinimi faaliyetlerinin küçük ve orta büyüklükteki bir işletmenin inovasyon performansını olumlu yönde etkiler.
<b>Naldi (2010)</b>	Özümseme kapasitesinin uluslararası işletmenin büyümesine etkisi	<i>Ampirik/885</i> İsveç işletmesinde boylamsal veri, anket ve ikincil veri derlemesi	Özümseme kapasitesi ve kobi'lerde uluslararasılaşma	Uluslararası pazarda faaliyet gösteren bir işletmenin gelişen özümseme kapasitesinin büyüme beklentilerini etkilemesinden yola çıkılarak uluslararasılaşmanın özümseme kapasitesinin önemli bir belirleyici faktördür.

## *Özümseme Kapasitesi ve Sektörel Yapı*

İşletmelerde özümseme kapasitesini ampirik olarak değerlendiren çalışmalar genellikle üretim işletmeleri üzerinde yapılmıştır. Bunun nedeni işletmelerin ölçülebilir bir sonuç olarak üretim yapmasıdır. Özümseme kapasitesi konusunda genellikle bilginin hızlı değiştiği, çabuk uygulandığı bilgi yoğun sektörler ağırlıkla tercih edilmektedir (Flatten, vd., 2011). Bilginin kullanımının bu sektörlerde çıktılara yansımalarının daha hızlı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle özümseme kapasitesi ile ilgili araştırmaların çoğu bilgi yoğun sektörlerde yapılmaktadır. Aşağıda yapılan çalışmalar ve kullandıkları sektörler özetlenmektedir:

Gambardella (1992), bilimsel bilginin işletmeler tarafından maliyet olmadan edinilebilmesinden yola çıkarak, Amerikan ilaç sektöründe, Henderson ve Cuckburn (1996) tıbbi malzemeler sektöründe faaliyet gösteren büyük işletmelerde, Arora ve Gambardella (1990) ise biyoteknoloji sektöründe faaliyet gösteren büyük işletmelerde özümseme kapasitesi ile ilgili çalışmalar gerçekleştirmiştir. Fabrizio (2004) da benzer olarak biyoteknoloji ve ilaç sektöründe işletmelerin araştırma faaliyetleri ile yayınlanmış bilimsel bilginin kullanımı arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla biyoteknoloji ve ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde bir araştırma yapmıştır. Lane ve Lubatkin (1998), ilaç ve biyoteknoloji işletmelerinin Ar-Ge işbirlikleri üzerinden insan kaynakları yöneticileriyle özümseme kapasitesi ve örgütler arası öğrenmeyi araştırmıştır. Benzer şekilde Lin vd. (2002), elektronik ve kimyasal madde üretim sektöründe teknolojik özümseme kapasitesi üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Ng (2011) ise öğrenme, ürün performansı ve özümseme kapasitesi ilişkisini incelemek için biyoteknoloji sektöründe bir araştırma gerçekleştirmiştir. İlaç ve biyoteknoloji sektöründe yapılan bu araştırmaların ortak özellikleri bu sektörlerin bilgi yoğun sektörler olmaları ve bilgiye yoğun ihtiyaç duymalarıdır.

İlaç ve biyoteknoloji sektöründen farklı olarak Lichtenthaler (2009), otomotiv/makine, ilaç/eczacılık ve elektronik sektörlerinden sanayi işletmelerinde özümseme kapasitesi, işletmelerin faaliyette bulunduğu çevre yapıları ve örgütsel öğrenme ile ilgili bir çalışma gerçekleştirmiştir. Franganito (2010), tekstil sektöründe yaptığı araştırmada bir

özümseme kapasitesi modeli geliştirip test etmiştir. Tekstil sektöründe araştırma yapan bir çalışma da Expósito- Expósito-Langa vd.,'ne (2011) aittir. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde özümseme kapasitesi ve yeni ürün geliştirme yoluyla değerlendirilen fırsatlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır.

Muscio (2007), üretim KOBİ'lerinde işbirliği ve özümseme kapasitesini araştırmıştır. Oltra ve Flor (2003), seramik ve fayans işletmeleri üzerinde teknolojik fırsatlar, inovasyon ve özümseme kapasitesi üzerine bir çalışma yapmıştır. Gann (2001) ise akademik bilginin uygulamaya geçirilmesi sürecinde özümseme kapasitesi rolünü belirlemek için inşaat sektöründe araştırma yapmayı tercih etmiştir. Tripsas (1997) dizgicilik sektöründe yönetsel algı, örgütsel değişim ve özümseme kapasitesi üzerine çalışmıştır Lenox ve King (2004) de bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründe işletmeye bireyler aracılığıyla getirilen bilginin özümseme kapasitesi üzerine etkisini araştırmıştır. Liao (2009) ise özümseme kapasitesi ve inovasyon performansını ortaya koymak için üretim ve finans sektörünü tercih etmiştir.

Çalışmalar incelendiğinde özümseme kapasitesi ile ilgili araştırmaların genellikle bilginin hızla değiştiği ve etkilediği sektörler üzerine odaklandığı görülmektedir. Yapılan çalışmaların oldukça büyük bir bölümde araştırma alanı olarak üretim işletmelerini ve bilgi yoğun sektörler tercih etmişlerdir. Özümseme kapasitesi literatüründe araştırmaların yapıldıkları sektörler ile ilgili çalışmalar ve ulaştıkları sonuçlar Tablo 13'te özetlenmektedir.

Bu noktaya kadar özümseme kapasitesi ile farklı birçok konu başlığının çalışmalarda bir arada araştırıldığı çalışmalar detaylı olarak incelenmiştir. Tüm çalışmalarda özümseme kapasitesi etkileri, boyutları veya bir boyutun özümseme kapasitesine etkisi gibi çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu noktadan sonra özümseme kapasitesi araştırmalarında literatürde yapılan çalışmaların özümseme kapasitesi hangi yollarla ölçtüğü, hangi araçları nasıl kullandığı tartışılacaktır. Daha sonra da özümseme kapasitesi ile işletme performansı ilişkisi detaylı bir şekilde kurulacaktır.

Tablo 13. Özümseme Kapasitesi ve Sektörlere İlişkin Çalışmalar

<i>Yazar</i>	<i>Konu</i>	<i>İncelenen değişken</i>	<i>İncelenen Sektör</i>
<b>Gambardella (1992)</b>	Bilimsel araştırmaların işletmenin kamusal bilimsel bilgiyi edinme yeteneğine etkisi	Özümseme kapasitesi, rekabet üstünlüğü işletme içi ve dışı bilimsel araştırmalar	İlaç sektörü
<b>Tripsas (1997)</b>	Yönetimsel algının işletmenin adapte olma yeteneğine etkisi	Özümseme kapasitesi, örgütsel değişim, yönetimsel algı	Dizgicilik sektörü
<b>Lane ve Lubatkin (1998)</b>	Özümseme kapasitesi ile örgütler arası öğrenme arasındaki ilişki	Özümseme kapasitesi ve örgütler arası öğrenme	İlaç ve biyoteknoloji sektörü
<b>Cockburn ve Hederson (1998)</b>	Kamusal ve özel işletmeler arası bilgi akışının durumunu ve özümseme kapasitesinin rolü	Özümseme kapasitesi, kamu destekli ve özel kuruluşlar arası bilgi akışı	Tıbbi malzemeler sektörü
<b>Oltra ve Flor (2003)</b>	Dış bilgi kaynaklarının ve özümseme kapasitesinin işletmenin inovasyon çıktıları üzerindeki etkisi	Özümseme kapasitesi, teknolojik fırsatlar ve inovasyon	Seramik fayans sektörü
<b>Gann (2001)</b>	Akademik bilginin uygulamaya geçirilmesi sürecince özümseme kapasitesinin rolü	Özümseme kapasitesi, inşaat sektörü, akademik bilgi-uygulama süreci	İnşaat sektörü
<b>Lane vd. (2001)</b>	Uluslararası ortak girişimlerin yabancı ortaklarından öğrenmesi ve performansları	Uluslararası ortak girişimlerde öğrenme, özümseme kapasitesi ve performans	Tekstil, elektronik ve kimya sektörü
<b>Lin vd. (2002)</b>	Örgüt kültürü, etkileşim araçları, Ar-Ge yatırımları ve teknoloji dağılım kanallarını kavramlarının teknoloji transferindeki yeri	Teknolojik özümseme kapasitesi faktörleri	Elektronik ve kimya sektöründe
<b>Fabrizio (2004)</b>	İşletmelerin araştırma faaliyetleri ile yayınlanmış bilimsel bilginin kullanımı arasındaki ilişki	Özümseme kapasitesi, inovasyon, bilimsel bilginin kullanımı	Biyoteknoloji ve ilaç sektörü
<b>Knudsen ve Roman (2004)</b>	Özel fonla kurulan ve madde bağımlılığı tedavisi yapan kuruluşlarda inovasyon kullanımını ve özümseme kapasitesi	Özümseme kapasitesi, inovasyon ve madde bağımlılığı tedavi merkezleri	Madde bağımlılığı tedavi işletmeleri
<b>Lenox ve King (2004)</b>	İşletmeye yeni bir uygulama getirebilecek kişiler aracılığıyla özümseme kapasitesinin geliştirilmesi	Özümseme kapasitesi ve işletme içi bilgiler	Bilgi ve iletişim teknolojileri sektörü
<b>Muscio (2007)</b>	KOBİ'lerin yaptığı işbirlikler üzerinde özümseme kapasitesinin rolü	KOBİ'lerde işbirliği ve özümseme kapasitesi	Elektrik-elektronik, makine ve metal eşya imalat, plastik, tekstil sektörü
<b>Liao vd. (2009)</b>	Özümseme kapasitesi, bilgi edinimi ve inovasyon yeteneği arasındaki ilişkiyi	Özümseme kapasitesi, inovasyon kapasitesi	Finans ve üretim sektörü

<i>Yazar</i>	<i>Konu</i>	<i>İncelenen değişken</i>	<i>İncelenen Sektör</i>
<b>Lichtenthaler (2009)</b>	Özümseme kapasitesi, çevrenin yapısı ve öğrenme süreçlerinin inovasyon ve işletme performansı üzerinde etkisi	Özümseme kapasitesi, çevre yapısı ve örgütsel öğrenme	Otomotiv/makine, ilaç/eczacılık ve elektroik sektörü
<b>Franganito (2010)</b>	Yeni bir model geliştirilmesi ve test edilmesi	Özümseme kapasitesi	Tekstil sektörü
<b>Ng (2011)</b>	Öğrenme süreçlerini, ürün gelişim performanslarını kurulan ortaklıklar ve özümseme kapasitesi bakış açısıyla değerlendirilmesi	Özümseme kapasitesi, biyoteknoloji sektörü, ortaklıklar, öğrenme, ürün performansı	Biyoteknoloji sektörü
<b>Expósito-Langa vd., (2011)</b>	Sanayi bölgelerinde işletmelerin özümseme kapasitelerinin yeni ürün geliştirme yoluyla fırsatları değerlendirme durumları	Özümseme kapasitesi ve yeni ürün geliştirme	Tekstil sektörü

### ***Özümseme Kapasitesi ve Çalışmalarda Kullanılan Vekiller***

Özümseme kapasitesi ile ilgili literatürde görüldüğü üzere çalışmalar özümseme kapasitesini farklı şekillerde incelemiş, farklı sonuçlara ulaşmış ve en önemlisi farklı şekillerde ölçmüştür. Tüm bu teorik ve ampirik çalışmalar ister nitel yöntemlerle ister nicel yöntemlerle tasarlansın ortak noktaları özümseme kapasitesidir. Fakat çalışmalar işledikleri yöntemler ve alt boyutlar konusunda büyük farklılıklar göstermektedir. Özümseme kapasitesinin tanımına ilişkin bir fikir birliğine varıldığı söylenebilmesine rağmen özümseme kapasitesinin etkileyen faktörler, çıktıları ve özellikle ölçüm yöntemleri arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır.

Çalışmaların büyük bir kısmı özümseme kapasitesini ölçmek için bazı vekiller (proxy) kullanmıştır. Burada vekillerden kasıt özümseme kapasitesini ölçmek için doğrudan bir araç ya da faktör olmadığı için belli kavramların özümseme kapasitesini temsil ettiğinin varsayılmasıdır. Örneğin, Cohen ve Levinthal'in (1990) özümseme kapasitesini ölçmek için bir vekil olarak Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğunu kullanmıştır. Çalışmalarda Ar-Ge harcamaları (Rocha, 1999), Ar-Ge faaliyetleri (Cockburn ve Henderson, 1998; Stock vd., 2001; Cassiman ve Veugelers, 2002; Oltra ve Flor, 2003; Belderbos vd., 2004) sık şekilde kullanılmaktadır.

Ar-Ge faaliyetleriyle ilgili kullanılan vekillerden bazıları da insan kaynakları ile ilgilidir. Bunlardan bir kaçı Ar-Ge çalışanlarının toplam çalışanlara bölünmesiyle bulunan Ar-Ge çalışan sermayesi (Gao vd., 2008), yüksek eğitimli çalışanların yüzdesi (Kleinknecht ve Reijnen, 1992), işletmedeki doktora dereceli çalışanlar (Veugelers, 1997); ve Ar-Ge personeline yapılan yatırımdır (Liu ve White, 1997). Bu çalışmalar işletmede çalışan Ar-Ge ile ilgili insan kaynağının özümseme kapasitesini arttıracığını varsayarak yapılmıştır. Burada göz ardı edilen nokta bu yatırımların bu göstergelerin işletme girdileri ile ilgili oluşudur. Bu vekiller özümseme kapasitesinin bir kısmını temsil etmektedir. Fakat dış etkenler ve farklı boyutlar bu noktada göz ardı edilmektedir.

Lane ve Lubatkin (1998), çalışmasında Cohen ve Levinthal (1998) tarafından uygulanan ve özümseme kapasitesi için geleneksel ölçüm yöntemi olan Ar-Ge harcamalarını kendi ölçeklerine (bilginin üç bibliyometrik ölçeği ve beş bilgi-süreç-benzerlik değişkeni) karşı test etmişlerdir. Bilginin benzerliği ile ilgili değişkenlerin uluslararası öğrenmenin %17'sini açıklarken, bilgi-süreç ve benzerlikle ilgili değişkenlerin %55'ini fakat Ar-Ge harcamalarının yalnızca %4'ünü açıkladığını vurgulamışlardır. Buradan yola çıkarak özümseme kapasitesinin tek yönlü ölçümünün çok boyutlu yapısını ölçmede yetersiz kaldığını söylemek mümkündür (Minbaeva vd., 2003: 588).

Bu araştırmaların yanında özümseme kapasitesini vekiller kullanarak ölçen araştırmaların işletme çıktılar ile ilgili olanları vekil olarak patent sayıları ve yayınları kullanır (Cockburn ve Henderson, 1998; Ahuja ve Katila, 2001; Hussinger, 2010). Tüm bu göstergeler özümseme kapasitesini ölçmekle birlikte bir yanı eksik kalmaktadır. Bu nedenle özümseme kapasitesini algısal olarak ölçen çalışmalar sayıca daha az olmasına rağmen vardır. Örneğin, Fosfuri ve Tribó (2008) inovasyon için yedi dış bilgi kaynağının önemini geliştirdiği ölçekle ölçmüştür. Benzer olarak Cadiz (2009) özümseme kapasitesi için bir ölçeğin var olmadığını belirterek özümseme kapasitesini dokuz soruyla ölçen bir ölçek geliştirmiştir. Yine Nieto ve Quevedo (2005), işletme ile çevresini birbiriyle bağları hakkında sekiz soruluk bir ölçek geliştirmiştir. Bu konuya bir örnek de Szulanski'nin (1996) çalışmasıdır. Teknolojinin değerini anlama, edinme

ve uygulamayı ölçen dokuz soruluk bir ölçek oluşturmuştur. Genellikle yönetim ve organizasyon alanında bilgi yönetimi ve insan kaynakları sistemleri gibi örgüt yapısı ve uygulamalarını içeren çalışmalarda da farklı vekiller kullanılmıştır (Van Den Bosch vd., 1999; Vinding, 2000; Lenox ve King, 2004).

Özümseme kapasitesi ile ilgili yapılan nitel çalışmalar da vardır. Bu çalışmalarda örnek olaylar incelenerek özümseme kapasitesinin yeri ve önemi araştırılmıştır. Örneğin, Jones ve Craven (2001) işletmede özümseme kapasitesinin gelişimini boylamsal olarak araştırmıştır. Jones (2006), özümseme kapasitesinde değişim vekillerinin yerini sorgulamıştır. Easterby-Smith vd. (2008), ise üç ayrı işletmeyi inceleyerek farklı fikirlerin işletmeler içinde benimsenmesini ve uygulanmasını araştırmıştır. Nitel araştırmalar genelleme yapmaktan kaçınarak, araştırılan alandaki durumu açıkça gözler önüne serebilir fakat incelenen her durum kendine has olacağından daha genel geçer sonuçlara ulaşmak istenildiğinde yetersiz kalabilir.

Literatürde yapılan birçok araştırma doğrudan özümseme kapasitesini ölçmek yerine özümseme kapasitesi ile bir kavramın ilişkisini veya özümseme kapasitesinin bir kavram üzerindeki etkisi ölçmeyi amaçlamıştır. Örneğin, Tsai (2001) inovasyon ve finansal performansı, Stock vd. (2001), yeni ürün geliştirmeyi, Van Den Bosch vd., (1999) örgütsel yapı ve yetenekleri, Szulanski (1996) bilgi akışını, Zahra ve George (2002) rekabet üstünlüğünü, Lyles ve Salk (1996), Lane ve Lubatkin (1998), Ahuja ve Katila (2001) bilgi transferi, anlaşmalarda öğrenme ve ortak girişimlerin performansını ölçmüşlerdir.

Bu noktada özetle çok boyuta sahip özümseme kapasitesinin tek bir vekil ile ölçülmesinin yanlış olduğu söylenebilir. Bu nedenle özümseme kapasitesi ve boyutlarını algısal olarak ölçmek, araştırılan konuyu özümseme kapasitesi boyutlarıyla karşılaştırma ve durumu açıkça ortaya koyma yönünden sağlıklı olacaktır. Özümseme kapasitesi hakkında yapılan çalışmalardan bazıları kullandıkları ölçüm araçları ve vekillerle beraber Tablo 14'te sunulmaktadır.

Tablo 14. Özümseme Kapasitesi Vekilleri Kullanılarak Yapılan Çalışmalar

<u>Yazar</u>	<u>Araştırma Konusu</u>	<u>Özümseme Kapasitesi Vekilleri</u>
<b>Cohen and Levinthal (1989)</b>	Ar-Ge yatırımları	Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu konusunda yayımlanan akademik yayınların sayısı
<b>Boynton vd., (1994)</b>	Bilgi teknolojileri yönetimine etkisi	Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu
<b>Moverly ve Oxley (1995)</b>	Teknolojinin transferi ve ulusal inovasyon yeteneği	Daha fazla eğitim için teknik ve akademik alanlara yatırım
<b>Moverly vd., (1996)</b>	Stratejik iş birlikleri ve kurum içi bilgi aktarımı	Patentler ve Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu
<b>Vanden Bocsh vd., (1997)</b>	Örgütsel yapı ve yetkinlik	Teşvik sistemi
<b>Veugelers (1997)</b>	Ar-Ge harcamaları ve teknoloji	Doktora derecesine sahip Ar-Ge personeli yüzdesi, işletmede yapılan bilimsel araştırmalar
<b>Liu ve White (1997)</b>	Çin sektörlerinde yapılan yatırımlar	Ar-Ge çalışanlarına yapılan yatırımlar
<b>Cockburn ve Henderson (1998)</b>	Ar-Ge üretkenliği	Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu konusunda yayımlanan akademik yayınların sayısı
<b>Rocha (1999)</b>	Özümseme kapasitesi etkileri, işletme büyüklüğü ve uzmanlaşma	Ar-Ge harcamaları
<b>Mukherjee, vd., (2000)</b>	Ürün plan başarısı	İşgücü verimliliği ve itaat niteliği
<b>Ahuja ve Katila (2001)</b>	Teknolojik bilginin edinimi ve işletme performansı	Patent sayısı
<b>Meeus, vd., (2001)</b>	Öğrenme	Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu
<b>Stock, vd., (2001)</b>	Yeni ürün gelişimi	Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu
<b>Tsai (2001)</b>	İşletme performansı ve inovasyon başarısı	Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu
<b>Liao, vd., (2003)</b>	Örgütsel esneklik	Çift faktörlü yapı: dış bilginin edinimi ve iç bilginin yayılımı
<b>Oltra ve Flor (2003)</b>	Bir işletmenin inovasyon çıktıları	Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu
<b>Belderbos, vd., (2004)</b>	Ar-Ge işbirliklerinde heterojenlik	Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu
<b>Lenox ve King (2004)</b>	Yönetim kademesinde özümseme kapasitesi gelişimi	Bilgi yönetimi (bilginin akışı)
<b>Vinding (2006)</b>	İnovasyon başarısı	İnsan kaynakları yönetimi
<b>Muscio (2007)</b>	KOBİ'lerde işbirliğinin etkileri	Kurum içi maddeler: Ar-Ge faaliyetleriyle uğraşan çalışanların derecesi
<b>Neilsen ve Pawlik (2007)</b>	Yabancı iştiraklerin ihracat yoğunlukları	Yabancı işletmelerin yerel işletmelerde karşılaştırıldığında ücret düzeyleri
<b>Gao vd., (2008)</b>	Yönetsel bağlar, inovasyon ve özümseme kapasitesi	Ar-Ge personeli (Ar-Ge personeli/toplam personel)
<b>Vega-Jurado vd., (2008)</b>	Ar-Ge ve özümseme kapasitesi	PACAP: makalelere ulaşma sayısı, kongre ve konferanslara katılım, bilimsel toplantılara katılım. RACAP tedarikçiler, müşteriler, üniversiteler ve teknoloji kurumları
<b>Hussinger (2010)</b>	Birleşme ve satın almalar	Patent sayısı ve patent dışı göstergeler (bilimsel makalelere yapılan atıflar)

Kaynak: Flatten vd.,'den (2011:99) uyarlanarak genişletilmiştir.

Farklı konularla özümseme kapasitesi ilişkisinin incelendiği bu çalışmalar belirli konu başlıkları altında toplanarak özetlenmiştir. Literatür taraması sırasında incelenen çalışmaların oldukça büyük bir bölümünde işletmelerin öğrenmesi üzerine bir vurgu yapıldığı açıkça görülmektedir. Literatür taramasının başından bu yana işletmelerin değişen çevre koşulları altında rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri dolayısıyla performansını arttırabilmek için hızla değişen çevresel şartlara ayak uydurma ve çevrelerinden öğrenme zorunluluğu vurgulanmıştır. Özümseme kapasitesi kavramı da bu noktada işletmelerin yalnızca çevrelerinden bilgi edinmelerinin yetersiz kaldığını, edinilen bu bilgilerin işletmeler için yararlı hale dönüştürülmesi için işletme içinde benimsenip işletmeye uygun ve faydalı hale dönüştürülmesi gerektiğini vurgular. Sonuç olarak da işletme faaliyetlerinde ve çıktılarında kullanılması gerektiğini açıkça belirtir.

Örgütsel öğrenme literatürü de bir işletmenin etkin bir işletme performansı sergilemesinde örgütsel öğrenmenin önemini vurgular (Inkpen ve Crossan, 1995; Argyris ve Schön, 1996). Fakat örgütsel öğrenme ve performans ilişkisindeki belirsizlik, zaman farkı yani bugün öğrenilen bilginin işletme performansını daha sonra etkilemesi ve öğrenmenin dışsal faktörler tarafından maskelenmesi gibi faktörler nedeniyle belirsizliğini korumaktadır. İşletmelerde örgütsel öğrenmenin işletme performansına dönüştüğü mekanizmalar hakkında bilgi bulunmakla beraber, teknolojik işletmelerde örgütsel öğrenmenin işletme performansına olan etkisi ampirik olarak ölçülebilmektedir (Inkpen ve Crossan, 1995).

Örgütsel öğrenmedeki artışın her zaman işletme performansını arttıracakını söylemek doğru olmaz. Çünkü öğrenme her zaman örgütün sonuçlarını iyileştirmeyebilir. Genellikle örgütsel öğrenme örgütün performansında olumlu etkilere sahiptir. Bu olumlu etki yalnızca üretim işletmelerinde değil aynı zamanda teknolojik işletmelerde de geçerlidir (Argyris ve Schön, 1996; Decarolis ve Deeds 1999). Decarolis ve Deeds (1999) çalışmasında bilginin üretilmesi, toplanması ve uygulanması işletmeler için iyi bir performansın kaynağıdır. Biyoteknoloji sektöründe bilgi akışları ve stokları ile işletme performansı arasındaki olumlu ilişkiyi vurgulamışlardır.

Örgütsel öğrenmede genişlik, derinlik ve hız gösteren teknolojik işletmeler daha yüksek işletme performans düzeyine sahiptirler. Örgütsel öğrenmenin temel hedefi işletmelerde satışları arttırarak ve geliştirerek; daha fazla destek sağlayarak; ve müşteri tabanını geliştirerek örgüt performansının nitelik ve niceliğini arttırmaktır (García-Morales vd., 2007). Bu nedenle örgütsel öğrenme genel işletme performansının ‘tek ve kesin’ göstergesidir gibi kesin bir ifade kullanmak doğru olmamakla beraber literatür araştırmalarında da açıkça ortaya konulduğu gibi örgütsel öğrenme şemsiyesi altında özümseme kapasitesinin genel işletme performansını arttırıcı yönde katkısı olduğu beklenmektedir.

Örgütsel öğrenme şemsiyesi altında özümseme kapasitesi sonuç olarak bilgilerin işletmenin işine yarar çıktılara dönüştürülme süreci olması sebebiyle özümseme kapasitesi yüksek bir işletmenin de başarılı sonuçlar elde edeceğinden genel işletme performansının da artması beklenir. Bu noktada işletme performansı konusunda performansın ölçüm şekilleri ve boyutları incelenecek daha önce yapılmış araştırmalardaki performans ölçüm kriterleri sunulacak, özümseme kapasitesi ve performans ilişkisini ortaya koyan çalışmalar özetlenecek araştırmada kullanılan performans ölçüm yöntemi açıklanacaktır.

#### **2.4. Algılanan İşletme Performansı**

Performans genel olarak amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bir iş sisteminin performansı, o sistemin belirli bir zaman sonunda çıktısı ya da çalışma sonucudur, işletme performansı ise işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir (Akal, 1992: 1). İşletmenin performansını ölçmek yapılanları değerlendirmek, gerekli düzenlemeleri yapmak ve işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları açısından son derece önemlidir.

Performans ölçümü çok boyutlu bir yapıya sahiptir (Cameron, 1978; Carton ve Hofer, 2006: 9) ve faaliyetlerin etkinliğinin belirlenmesidir ve bir işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasını sağlamada kullanılan bir sistemdir (Başat, 2010: 38).

İşletme performansını değerlendirmek oldukça karmaşık bir alandır. İşletme performansını ölçmek için yapılan çalışmaları temel de iki grupta toplamak mümkündür. Bunlar iki yöntem objektif ve sübjektif yöntemlerdir. Objektif değerlendirme genellikle bir işletmenin performansını saptamak için finansal göstergelere başvurma yoludur. Burada performans genellikle aktif karlılık, Tobin Q, öz sermaye karlılığı, hisse başına kazanç gibi oranlar işletmeden veya belli kurumlardan elde edilerek değerlendirilmektedir. Fakat bu değerlendirme, işletme performansının sadece bir kısmını ölçmektedir. Bu tek boyutlu ölçüm tekniğinin geleneksel yönetim muhasebesi sistemi ile ilgili yetersiz olması, ölçülerin zamanın gerisinde kalması, işletme stratejisinin başarısını yansıtamaması, uygulama ile olan ilişkisinin zayıf kalması, esnek olmaması gibi sebepler nedeniyle sınırlılıkları vardır (Ghalayini ve Noble, 1996: 66).

İşletmeler için ilginin ve rekabetin son derece önemli hale geldiği iş dünyasında finansal göstergelerin yanında yenilikçilik performansı, kalite performansı, pazarlama performansı, müşteri tatmini gibi birçok faktörün de göz önüne alınması gerekmektedir. Birley ve Westhead (1990) performansın rakiplerle karşılaştırılmasının gerekliliğine vurgu yapar.

Dengeli ölçüm kartı (balanced score card) ile performans değerlendirme sistemi de yalnızca finansal boyutun işletmenin genel performansını yansıtmayacağından yola çıkarak geliştirilmiştir. Geleneksel performans ölçütlerine ilişkin eleştirilerin en önemlilerinden biri müşteri tatmini, süreç verimliliği ve yenilik gibi finansal olmayan performans öğelerini yansıtmamasıdır. BSC finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerini bütünleşik bir yaklaşımla değerlendiren bir sistem olarak önerilmiştir. Dengeli ölçüm kartı kavramı Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilmiştir. Dengeli ölçüm kartı yöneticilere örgütün alt birimleri, genel şirket vizyonu ve stratejisine ilişkin dört farklı bakış açısından değerlendirme sunmaktadır (Thomas; 2007). Her bir bakış açısına ilişkin ise farklı temel performans göstergeleri bulunmaktadır. Performans göstergeleri her bir performans boyutunun ölçümünde kullanılan araçlardır. Bu bağlamda ele alındığında dengeli ölçüm kartı bir takım ilişkili performans ölçütlerinden oluşan bir performans ölçüm sistemi olarak karşımıza

çıkmaktadır (Kaplan ve Norton; 1996). Balanced Scorecard yaklaşımı işletmeye ve işletme performansına dört boyuttan yaklaşır. Bu boyutlar finansal boyut, müşteri boyutu, operasyonel veya işletme içi süreçler boyutu ile gelişme ve öğrenme boyutudur. Kaplan ve Norton (1996) bu dört boyutu bir şablon olarak sunmakta ve işletmelerin faaliyet alanlarının gereksinimleri ve işletme stratejisi doğrultusunda bu boyutların artıp azalabileceği ve değişebileceğini belirtmektedir.

*Finansal boyut:* Finansal performans ölçümleri işletme stratejisinin, bu stratejinin uygulanmasının ve işletme faaliyetlerin bu strateji doğrultusunda yürütülmesinin işletmenin karlılığına katkı sağlayıp sağlamadığını gösterir (Kaplan ve Norton, 1996). Finansal boyutu için önerilen göstergeler toplam varlıklar, toplam borç, temettü, net varlık getirisi, net gelir, çalışan başına satış geliri, yatırım karlılığı, hisse fiyatı vb. gibi göstergelerdir.

*Müşteri boyutu:* İşletmenin müşteriler tarafından nasıl görüldüğü ve işletmenin finansal amaçlarına ulaşmak için müşterilerine nasıl bir ürün-hizmet karması sunması gerektiği soruları üzerinde odaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle müşteri boyutu finansal boyuttaki amaçların gerçekleştirilmesi için müşterilerle etkileşimlere ilişkin strateji, amaçlar, hedefler ve girişimlerle ilgilidir. Müşteri boyutu için önerilen göstergeler müşteri tatmini müşteri sayısı, müşteri sadakati, müşteriye yıllık satış, marka tanınmışlığı, müşteri karlılığı, kaybedilen müşteri sayısı vb. gibi göstergelerdir.

*Operasyonel boyut:* işletmenin müşteri ve hissedarlarını tatmin etmesi için hangi süreçlerin kritik olduğu sorusu üzerine odaklanmaktadır. Operasyonel boyut finansal boyutta ve müşteri boyutunda yer alan amaçları başarmak için gerekli olan operasyonel süreçler üzerine kurgulanır. Operasyonel boyut için önerilen göstergeler işgücü kullanım oranı, üretimde hata oranı, ürün iade sıklığı, yeni projelerin iç verimlilik oranı, başa baş noktasına ulaşma süresi vb. gibi göstergelerdir.

*Gelişme ve öğrenme boyutu:* Bu boyuttaki baskın unsur işletmenin ileriki dönemlerde hissedarlar için değer yaratma yeteneğinin geliştirilmesidir (Amaratunga vd., 2000). Bir işletmenin uzun vadede işletme içi süreçleri başarılı bir biçimde yürüterek müşteri

performansını uzun vadede istikrarlı bir biçimde üst düzeylerde tutarak finansal performans elde edebilmesi işletmenin öğrenme ve gelişme yeteneğine bağlıdır (Tekeli, 2003). Gelişme ve öğrenme boyutu için önerilen göstergeler etik kuralların ihlali, mevcut iş başvuru sayısı, devamsızlık, çalışan tatmini, motivasyon endeksi, çalışma ortamının kalitesi vb. gibi göstergelerdir.

Dengeli ölçüm kartının işletmelerde uygulanmasında iki aşama vardır. İlki planlama aşamasıdır. Bu aşamada dengeli ölçüm kartının amaçlarının belirlenmesi, kaynak gereksinmelerinin tespiti, uygulanacağı ilk birimin seçilmesi, üst yönetimin bu süreçte dahil edilmesi, çalışmalarını yürütecek ekibin seçilmesi, eğitimlerin düzenlenmesi, iletişim planının hazırlanması yer almaktadır. İkinci aşama olan uygulama aşamasında ise misyon, vizyon, değerler ve stratejilerin netleştirilmesi, dengeli sonuç kartı yönteminin kurumsal performansın izlenmesinde ve yönetilmesinde oynayacağı rolün tespit edilmesi, dengeli sonuç kartını oluşturacak boyutların saptanması, organizasyonun performans yönetimine yönelik geçmiş çalışmalarının değerlendirilmesi, üst düzey yöneticiler ile görüşmelerin yapılması, strateji haritasının oluşturulması, performans göstergelerinin saptanması, performans hedeflerinin ve faaliyetlerin saptanması, sistemin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi yer almaktadır (Niven, 2003:72). Fakat dengeli ölçüm kartının başarıya ulaşması için uygulamada işletmede her kademedeki çalışanın onayını almak, işletme içinde eğitimler verme, belli bir ödül sistemi geliştirmek, örgütsel engelleri ortadan kaldırmak gerekmektedir. Bu nedenle dengeli ölçüm kartı işletme performansını ölçmek için detaylı bir imkân sağlasa da işletme performansıyla belli bir konuyu karşılaştıran çalışmalarda kullanmak için detaylı ve zordur. Ayrıca her işletmenin kendine has yapısı sebebiyle ayrı ayrı ölçüm kriterleri belirlemek gerekmektedir.

Sübjektif yöntem ise genellikle işletme yöneticilerinin sektördeki rakiplerle kıyaslaması (Golden, 1992) veya son üç veya beş yılda yaşanan değişimlere göre işletmelerini değerlendirmeleri istenmektedir. Bu yöntemle ölçülen performanslar işletme için bir değerlendiricinin görüşüne sunulduğu için “algılanan” performans olarak nitelendirilir. Bu konuda yapılmış birçok araştırma vardır (Wiklund, 1999; Jones vd., 2001; Hoque, 2005; Cabrita ve Vaz, 2006; Mercader vd., 2006; Li vd. 2006;

Huang ve Hsueh, 2007; Rudez ve Mihalic, 2007; Choi vd., 2008; Law ve Ngai, 2008). Yalnızca sübjektif araştırmaların yanında hem sübjektif hem de objektif yöntemleri bir arada kullanarak yapılan araştırmalar da mevcuttur (Kaynak ve Kara, 2004; Macinati, 2008).

Sübjektif performans ölçüm yöntemlerinin kullanılmasının ve kullanılmaya devam etmesinin önemli sebepleri vardır. İlk başta bu yöntem maliyet avantajı yaratır. Çünkü sübjektif performans verileri doğrudan anket yoluyla veya görüşme yoluyla uygulama başında elde edilebilmektedir. Bir diğeri önemli sebep ise kamu hizmeti veren işletmeler, gönüllü işletmeler, görece küçük işletmeler gibi işletmelerin finansal verilerini elde etme zorluğudur. Bu tür işletmelerin çalışmalar için uygun ve ulaşılabilir finansal kaynakları bulunmamaktadır. Bu tür finansal verileri olan işletmeler için bile veriler araştırmacının kullanamayacağı şekilde derlenmiş olabilmektedir (Wall vd., 2004: 96).

Sübjektif performans ölçümü ile objektif performans ölçümü birbirlerine eşdeğer görülmesine rağmen ölçüm yolları arasında fark vardır. Fakat bu iki yöntem arasında büyük bir boşluk doğurmaz. Öncelikle sübjektif ölçüm doğrudan çalışanların yöneticilerine, CEO'ları veya bu düzeye eşit düzeyde bulunan kişilere yöneltilir. Bu kişiler işletmenin performansına hâkim olan ve objektif yöntemlerce ölçülen finansal verileri bilen kişilerdir. Yani sübjektif performans değerlendirme kriterleri bile aslında daha özel objektif kriterleri yansıtmaktadır (Wall vd., 2004: 98). Venkatraman ve Ramanujam'a (1986) göre yöneticiler kendi işletmelerinin performanslarını değerlendirmede araştırmaların inandığından daha az taraflılık göstermektedirler. Tepe yöneticilerden sağlanan algılanan verilerin işletme performansını değerlendirmede, kabul edilebilir veriler olarak kullanılabileceğini vurgulamışlardır.

İkinci olarak performansın sübjektif olarak değerlendirilmesi ile objektif değerlendirme arasında yakın bir ilişki olduğunu Dess ve Robinson (1984), Damanpour ve Evans (1984), Venkatraman ve Ramanujam (1986), Pearce vd., (1987), Robinson ve Pearce (1988), Jaworski ve Kohli (1993), Vickery vd., (1997), Dawes (1999), Wall vd. (2004), çalışmalarında göstermektedir.

Berman vd. (1999) ise performansın işletmenin finansal göstergelerinin yanı sıra paydaş gruplarının perspektiflerine göre de ölçülmesi gerektiğini belirtir. Drucker (1954) ise performansı ölçmek için sekiz farklı boyut önermiştir. Bu boyutlar işletmenin pazardaki yeri, inovasyon düzeyi, üretkenliği, fiziksel ve finansal kaynakları, doğabilecek risklere karşı yeterli kazanç miktarı, çalışan performansı ve tutumlarıdır. Drucker'a göre tüm bu boyutlar işletmenin uzun dönemde ayakta kalabilmesi için oldukça önemli bir yere sahiptir.

İşletmede güçlü bir öğrenme kültürüne sahip çalışanlar, yöneticilerinin bilgiyi paylaştıklarını ve iç ve dış çevreden gerekli olan bilgileri edinerek güçlendiklerini hissederler. Sonuç olarak bu durum çalışanın devamsızlığını, bağlılığını güvenini ve işletmesi için fazladan çaba göstermesini etkiler. Aynı zamanda güçlü bir öğrenme kültürü yeni müşterilerin çekimini, eski müşterilerin tutundurulmasını ve müşterilerin gözünde işletmenin itibar kazanmasını ve tedarikçilerle ilişkilerin geliştirilmesini sağlar. (Skerlavaj vd., 2007: 352).

Ansoff (1965), yatırımın getirisi oranının işletme performansını ölçmede genel olarak ve geniş çapta kabul görmüş bir kıstas olduğunu öne sürmüştür. Bunun yanında satışlardaki artış da işletmenin ürün pazar kapsamını geliştirirken çevresiyle ne kadar ilişkili olduğunu gösteren bir ekonomik performans göstergesidir (Hofer ve Schendel, 1978: 4). Venkatraman ve Ramanujam (1987) da çalışmasında büyüklük ve karlılığın kesin bir performans göstergesi olduğunu vurgulamışlardır.

Özer ve Akça (2007), araştırmalarının algılanan performans bölümünde işletme performansını ölçmek için altı değişken kullanmışlardır. Bunlar; satışlarda, karda, pazar payında ve müşteri sayısında artış ile pazarların çeşitlenmesine katkı ve pazarlama maliyetlerinde yaşanan azalmadır. Çelik ve Karadal (2007) ise algılanan işletme performansını ölçmek için iki soru kullanmışlardır. Bunlar genel olarak işletmenin performans düzeyi ve uzun vadeli hedefleri gerçekleştirme düzeyidir.

Dess ve Robinson (1984) ise çalışmalarında subjektif performans ölçüm yönteminin objektif performans ölçüm yöntemine göre daha kullanışlı olduğunu tartışmışlardır.

Yazarlar özellikle aktif karlılık, satış hacmindeki artış ve küresel performans ölçümünün objektif ve subjektif yöntemle yapılması arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmalarında 26 üretim işletmesinin CEO'larıyla görüşme yapmış, üst yönetime anket uygulamış ve CEO'lara mail yoluyla anket göndermişlerdir. Ulaştıkları sonuç ise üst yönetim ekibine yapılan subjektif performans değerlendirmenin, objektif değerlendirme ile yüksek korelasyon içinde olduğudur. Araştırmacılar ayrıca satış hacmi artışı ve aktif karlılığın subjektif algılanan performans ile ölçümünün araştırmacılar için uygun olduğunu vurgulamışlardır.

Literatürde performans düzeyinin ölçülmesinde işletmelerin **pazar payı** (Geringer ve Hebert, 1991; Huang, 2001; Jones vd., 2001; Sin vd., 2005; Li vd., 2006; Mercader, vd., 2006; Choi vd., 2008; Li vd., 2009), **kârlılığı** (Geringer, ve Hebert, 1991; Huang, 2001; Jones vd., 2001; Cabrita ve Vaz, 2006; Rudez ve Mihalic, 2007; Choi vd., 2008; Law ve Ngai, 2008; Li vd., 2009), **satış hacmi** (Slater ve Narver, 1994; Vickery vd., 1997; Deshpandé ve Farley, 1998; Huang, 2001; Jones vd., 2001; Sin vd., 2005; Cabrita ve Vaz, 2006; Li vd., 2006; Rudez ve Mihalic, 2007; Law ve Ngai, 2008; Hsu, 2008; Li vd., 2009; Lun ve Quaddus, 2011), **finansal sonuçları (ciro vb)** (Dawes, 1999; Huang, 2001; Cabrita ve Vaz, 2006; Hyvönen, 2007; Skerlavaj vd., 2007) sıklıkla kullanmışlardır. Tablo 15'te yapılan çalışmalarda kullanılan performans ölçüm değişkenleri özetlenmiştir.

Tablo 15. Performans Ölçüm Değişkenleri

<u>Yazar</u>	<u>Performans ölçüm değişkenleri</u>	
<b>Damanpour ve Evans (1984)</b>	Verimlilik ölçümü: (dönüş hızı: devir/ mallar; devir/ toplam harcama; devir/ çalışan sayısı) Hizmetlerin kalitesi Girdi-çıkı ölçümü	Hizmet ölçümü (personel sayısı/ hizmet edilen kitle; mallar/ hizmet edilen kitle; malzeme harcamaları/ hizmet edilen kitle) Genel kütüphane performansı Hizmetlerin kapsamı
<b>Geringer ve Hebert (1991)</b>	Toplam tatmin Satış düzeyi Pazar payı Karlılık, Maliyet kontrolü Yatırım yönetimi Teknoloji gelişimi	Ürün tasarımı Üretim/kalite kontrolü İş gücü verimliliği, Dağıtım İtibar, Müşteri hizmetleri Ortaklara ilgi ihtiyacı Toplam performans
<b>Slater ve Narver (1994)</b>	Yeni ürün başarı oranı Satışlarda büyüme	Yatırımın getirisi
<b>Vickery vd., (1997)</b>	Vergilerden sonra yatırımın getirisi Yatırımın getirisi büyüklüğü	Satış hacmi büyüklüğü Satış hasılatı Satış hasılatındaki artış
<b>Deshpandé ve Farley (1998)</b>	Satışlardaki artış Müşteri tutundurma	Yatırımın getirisi Satış hasılatı
<b>Dawes (1999)</b>	Finansal performansın geçen yıla göre subjektif değerlemesi	Yatırımın geri dönüş oranı (objektif)
<b>Huang (2001)</b>	Finansal performans (Pazar payı, kar payı, yatırımın getirisi, satış hasılatı)	Örgütsel ahlak (Personel devir oranı, çalışan morali) Tüm işletme performansı
<b>Jones vd., (2001)</b>	Ürün performansı (Tüm ürünlerin performansı, biricik ürün özellikleri, ürünlerin devamlılığı/yaşam döngüsü, ürünlerin işlevleri, kullanım ve sunum kolaylığı, ürünlerin dayanıklılığı)	Pazar performansı (Satışlardaki artış, pazar payı, müşteri sadakati, tatmini) Finansal performans (Karlılık, son üç yıl için karlılık ve yatırım getirisi)
<b>Wall vd., (2004)</b>	Yönetim uygulamaları Tam zamanlı üretim Toplam kalite yönetimi İş zenginleştirme	İş rotasyonu Objektif ölçüm: Verimlilik Kar
<b>Sin vd., (2005)</b>	Satışlardaki artış Elde tutulan müşteriler	Yatırımın getirisi Pazar payı
<b>Hoque (2005)</b>	Yeni ürün sunma Müşteri memnuniyeti Piyasa payı, Çalışan memnuniyeti, Tedarikçilerle uzun dönemli ilişkiler	Çalışan sağlığı ve güvenliği, Müşterilere tepki süresi, Zamanında teslimat, Personel eğitim ve gelişimi Onarım maliyeti
<b>Cabrita ve Vaz (2006)</b>	Sektör Liderliği Geleceğe Bakış Açısı Karlılık, Karlılık Artışı Satışların Artışı	Aktif Karlılığı, Satış Karlılığı Rekabet Üstünlüğü Yeni Ürünlerde Başarı Oranı Toplam işletme performansı

<i>Yazar</i>	<i>Performans ölçüm değişkenleri</i>	
<b>Li vd., (2006)</b>	Piyasa payı Yatırımların geri dönüş oranı Pazar payındaki artış Satışlardaki artış	Yatırımların geri dönüş oranındaki artış Satışlardaki kar marjı Rekabet pozisyonunun tümü
<b>Mercader vd., (2006)</b>	Nakit Akışı Maliyetler Pazar Payı Yeni teknoloji tanıtımı	Çalışan memnuniyeti Müşteri memnuniyeti Örgütsel İtibar
<b>Hyvönen (2007)</b>	Faaliyetlerle ilgili performans ölçümü Finansal olmayan ölçüm Nitel ölçümler Dengeli ölçüm kartı Müşteri tatmini ölçümü	Finansal verilere dayalı ölçüm Bütçe farkı analizleri Değişken karlar Bölgesel karlar Yatırımın getirisi
<b>Rudez ve Mihalic (2007)</b>	Aktif Karlılığı Aktif Karlılığındaki Artış, Gelir Satışlardaki Artış, Kar Karlılıkta Artış	Çalışan başına gelir Çalışan başına katma değer Çalışan başına katma değer artışı Tüm işletme performansı
<b>Skerlavaj vd., (2007)</b>	Aktif Karlılığı Çalışan başına katma değer Tedarikçilerle ilişkiler İşletmenin itibarı Müşteri şikâyetlerindeki azalma, Müşteri şikâyetleriyle başa çıkma hızı, Yeni müşterileri çekme ve tutma başarısı	İşten ayrılma biçimi Çalışanların verimliliği Çalışanların lidere güveni Çalışanlar arasında güven, Çalışanların bağlılığı Çalışanların işletme için uzak yerlere gitmeye hazır olması Çalışan başına maliyet
<b>Özer ve Akça (2007)</b>	Satışlarda artış Karda artış Pazar payında artış Pazarın çeşitlenmesine katkı	Pazarlama maliyetlerinde azalma Müşteri sayısında artış
<b>Çelik ve Karadal (2007)</b>	Genel olarak işletmenin performans düzeyi	Uzun vadeli hedefleri gerçekleştirme düzeyi
<b>Choi vd., (2008)</b>	Başarının derecesi Pazar payı Büyüme oranı	Karlılık Diğer rakiplerle karşılaştırıldığında yenilikçilik derecesi
<b>Law ve Ngai (2008)</b>	Müşterilerin değer algısı, Rakiplere göre elde müşteri tutma oranı, Satışlardaki artış,	İşletmenin karlılığı İşletmenin rekabet pozisyonu
<b>Hsu (2008)</b>	İşletmenin uzun dönem karlılığı Satışlardaki artış ihtimali Çalışanların iş memnuniyeti	Çalışanların verimlilikleri İşletmenin şerefiyesi İşletmenin kaliteli ürün ve hizmet sunması
<b>Li vd., (2009)</b>	Geçmiş 3 yıl için (verimlilik, yatırımın getirisi, öz kaynak karlılığı ve aktif karlılığı)	Karlılık (satış hasılatı, net kat payı, brüt kar payı) Büyüme (satışlardaki, çalışan sayısındaki ve pazar payındaki büyüme)
<b>Lun ve Quaddus (2011)</b>	Karlılık Satılarda artış	Müşteri tatmini

İşletme performansı konusunda yapılan çok sayıdaki araştırmadan yalnızca bir kısmı burada özetlenmektedir. Yazarların çok çeşitli değişkenleri kullandığı görülmektedir. Bu nedenle performans ölçümünde de tek ve en iyi bir yol olduğunu söylemek doğru değildir.

### ***Özümseme Kapasitesi ve Algılanan İşletme Performansı***

Özümseme kapasitesinde aktarıldığı gibi işletmelerin çevrelerinde var olan bilgilerin değerinin farkına varıp bu bilgileri edinmeleri onlar için hayati öneme sahiptir. İşletmeler faaliyette buldukları çevreleriyle sürekli ilişki içindedirler ve bunu gelişen ve değişen iş yapma şekilleri ve her geçen gün artan rekabet çerçevesinde sürekli yapmak durumundadırlar. Çevrelerini takip etmek, yapılarını buldukları dinamik çevreye göre uyarlamak durumunda olan işletmeler bunu en temelde yaşamlarını sürdürmek için yaparlar. Fakat bu aşamada çevrelerinde bulunan bilgileri farkına varmak yeterli olma. Bu bilgilerin işletme içerisinde değerlendirilip işletmenin şartlarını göre dönüştürülüp ve en nihayetinde de işletme için rekabet avantajı elde edilecek şekilde kullanmaları gerekir. Bu da işletmelerin sonuç olarak genel performanslarını arttırmalarına katkıda bulunur. Aşağıda özümseme kapasitesi ve işletme performansına ilişkin yapılmış çalışmalar ve her birinin işletme performansını nasıl ölçtüğü özetlenmiştir.

Özümseme kapasitesi ve işletme performansına dair yapılan çalışmaların iki yönde yoğunlaştığı görülmektedir. Bunlar daha önce de bahsettiğimiz gibi objektif ve subjektif performans değerlendirme yöntemleridir. Literatürde bu iki yöneme ilişkin çokça çalışma görülmektedir. Öncelikle objektif yöntemlerle işletme performansını ölçen çalışmalardan bahsedecek olursak örneğin Stock (2001), özümseme kapasitesi ve yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Özümseme kapasitesini Ar-Ge faaliyetleri yeni ürün gelişim performansını ise yeni ürünlerin teknik performansını temel alarak ölçmüşler ve ikincil veri kullanmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre belli bir noktaya kadar yüksek düzeyde özümseme kapasitesinin, yeni ürün gelişim performansı üzerinde olumlu etkisi görülürken, bir noktadan sonra ilişki tersine dönmektedir. Rothaermel ve Thursby (2004), üniversiteler ile üniversite tabanlı

teknoparklar arasındaki bilgi akışını ve bu bilgi akışının teknoparkın performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. İnovasyon performansı işletmelerin yeni ürünler ve mevcut ürünlerin yıllık satışlarının toplamı olarak hesaplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre özümseme kapasitesinin işletme performansını olumlu düzeyde etkilediğine ilişkin bir ilişki bulunmuştur.

Benzer olarak Fosfuri ve Tribó (2006), potansiyel özümseme kapasitesinin öncüllerinin tespitini ve bunların işletmelerin inovasyon performansı üzerine etkilerini saptamak amacıyla gerçekleştirdikleri boylamsal çalışmada, inovasyon performansını işletmelerin yeni ürünler veya mevcut ürünlerin yıllık satışlarının toplamı olarak hesaplamışlardır. Ng (2011), öğrenme süreçlerini, ürün gelişim performanslarını kurulan ortaklıklar ve özümseme kapasitesi bakış açısıyla incelemiştir. Ürün performansını ticarileşmiş ürünlerin toplam sayısı ile hesaplanmıştır. Potansiyel özümseme kapasitesinin rekabet üstünlüğü sağlama da önemli bir araç olduğunu fakat bu sürecin fiili özümseme kapasitesi ile tamamlandığında başarıya ulaşacağını vurgularlar. Bergh ve Lim (2008) ise yeniden yapılanma süreçlerinin özümseme kapasitesi ve işletme performansını nasıl etkilediğini araştırmıştır. İşletme performansı, finansal performans ve pazar performansı olarak incelenmiştir. Finansal performans ise yatırımın geri dönüş oranı ve ortalama hisse başı kazançla ölçülmüştür. Yeniden yapılanma sonucunda işletmenin satışlarının artmasıyla daha fazla deneyim kazandığını, kazanılan bu deneyimin de işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu vurgulanmıştır.

Objektif yöntemlerle ölçüm yapan bir diğer çalışmada Park ve Kang (2009), işletmelerin yaptıkları teknoloji anlaşmalarında öğretici olan işletmenin özelliklerinin anlaşma performansına olan etkisini araştırmışlardır. Araştırmada teknoloji transferi için yapılan anlaşmaların performansı öğretici işletmenin özellikleri ile ölçülmüştür. Bu özellikler, teknoloji kapasitesi, işletme büyüklüğü, teknolojik benzerlik ve bilgi transfer edebilecek yeterliliğidir. Sonuç olarak, iki işletme arasında teknolojilerin benzerliğinin ve bilgi transferinin kapasitesinin öğrenen işletmenin başarısını etkilediği sonucuna varmışlardır. Son olarak Lee vd. (2010) ise işletmelerin bilgi edinme stratejilerine dayalı ortaklıklarda yapılan çift yönlü araştırmaların Ar-Ge performansına olumlu ve kuvvetli yönde katkısı olduğunu ortaya koymuşlardır. Ar-Ge performansını patent sayısı ve yeni

ürün satışları değişkeniyle ölçmüşlerdir. İşletmelerin bilgi edinme stratejilerinin özümseme kapasitesi ile aynı yönde geliştiği sonucuna ulaşmıştır.

Tüm bu objektif yöntemle işletme performansını ölçen çalışmaların ortak özelliği belli sayısal veriler ve değişkenler kullanarak işletme performansını saptamaya çalışmaktır. Fakat her çalışmada farklı bir sayısal veri kullanmıştır. Kimi işletmelerin ürettiği ürünlerin toplamını performans göstergesi olarak değerlendirmeye alırken kimi ürünlerin yıllık satış toplamını kimi ise finansal verileri almıştır. Bu da performans bölümünde bahsettiğimiz gibi işletme performansının çok çeşitli açılardan değerlendirilebilmesine bağlıdır.

Objektif yöntemlerde işletme performansını ölçen bu çalışmalardan sonra subjektif yöntemle yapılan araştırmalar da aşağıdaki gibidir. Lane vd., (2001) uluslararası ortak girişimler üzerinde özümseme kapasitesi, öğrenme ve performans etkisini araştırmışlardır. Araştırmalarının performans boyutu seçtikleri örneklem üzerindeki işletmelere anket uygulama yoluyla ölçülmüştür. Uluslararası ortak girişimlerin özel performans alanlarından iş hacmini, pazar payını ve planladıkları hedeflerin başarı düzeylerini beşli likert ölçeği kullanarak ölçmüşlerdir. Uluslararası ortak girişimlerin genel performansını ise üçlü likert kullanarak girişimin iki ayrı ortağı ve genel müdür tarafından genel değerlendirmesiyle ölçülmüştür. Uluslararası ortak girişimlere doğrudan etkisi olan dış bilgiyi uygulama yeteneğinin işletme performansı ile doğrudan ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Yine Kotabe vd. (2011), işletmelerin, hükümet ve yabancı çokuluslu işletmelerde olan bağlarının fiili özümseme kapasitesi ve işletmenin yeni ürün performansına olan etkilerini ölçmeyi amaçlamışlardır. İşletmenin performansını likert ölçeğiyle ‘en büyük üç rakibinize kıyasla yeni ürün satışlarınız ve kar beklentinizi değerlendiriniz’ maddeleriyle algısal olarak ölçmüşlerdir. Araştırma sonucunda yazarlar bilgi ediniminin yeni ürün pazar performansını geliştirmesinin ancak fiili özümseme kapasitesinin varlığı ile olacağını ortaya konmuştur.

Karşılaştırılmalı olarak değerlendirme isteyen (rakiplerinize kıyasla, son üç yılda vb.) bi çalışmada García-Morales vd. (2007) tarafından yapılmıştır. Yazarlar İşletme performansını üç farklı soruyla ölçmüşlerdir. İlk olarak katılımcılardan son üç yıl içinde

işletmelerinin aktif karlılık, özkaynak karlılığı ve satış karlılığı performansını değerlendirmeleri istenmiştir. İkinci olarak katılımcılardan rakiplerine kıyasla son üç yılda işletmenizin aktif karlılık, özkaynak karlılığı ve satış karlılığı performansını değerlendirmeleri istenmiştir. Son olarak ise yine son üç yılda işletmelerinin varlıklar üzerinden karlılık, kaynaklar üzerinden karlılık ve satışlar üzerinden karlılık performansını değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre teknolojik işletmelerde özümseme kapasitesi, örgütsel öğrenmeyi ve inovasyonu olumlu yönde etkilemektedir. İşletme içinde teknolojik özümseme kapasitesinin teşvik edilmesinin çalışanları yeni fikirler aramaya ve öğrenmeye yönlendirdiği sonucuna varmışlardır.

Yine Kotabe vd. (2011), Lane vd., (2001) ve García-Morales vd. (2007) gibi yöneticilerden algısal olarak karşılaştırmalı değerlendirme isteyen Thérin (2007) ise küçük işletmelerde özümseme kapasitesini ve işletmelerin genel, finansal ve inovasyon performansını ölçülmüştür. Genel performans CEO'lardan geçen üç yıl için işletmelerinin performanslarını değerlendirmeleri, finansal performansı satış büyüklüğü, kar, satış hasılatı, yatırımın getirisiyle, inovasyon performansını ise ürün-süreç inovasyonları, Ar-Ge yatırımları ve yeni ürünlerin tanıtımıyla ölçülmüştür. Sonuç olarak, edinim boyutu hariç tüm özümseme kapasitesi bileşenlerinin inovasyon performansı ile ilişkili çıkmıştır. Karşılaştırmalı olarak değerlendirme yoluyla performans ölçen bir diğer çalışma da Lichtenthaler'e (2009) aittir. Yazar özümseme kapasitesi, çevrenin yapısı ve öğrenme süreçlerinin inovasyon ve işletme performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. İşletmelerin Ar-Ge, pazarlama, inovasyon yönetimi ve iş geliştirme birimlerinin tepe yöneticilerine anket uygulamıştır. Performansı ölçmek için yedili likert ölçeğinde rakiplerinizle kıyasladığınızda işletmenizin genel işletme performansı, pazar payı, büyümesi ve karlılığı nasıldır gibi soruları kullanmıştır. Öğrenme sürecinin inovasyon ve işletme performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varmıştır.

Rebolledo vd. (2009) ise teorik çalışmalarında tedarikçilerin müşterileri ile kurdukları ilişki çerçevesinde bilgi ediniminin performansları üzerindeki etkisini araştırmıştır. İşletmenin operasyonel performansını, maliyet, esneklik, kalite ve üretim zamanını performans göstergesi olarak belirlemişlerdir. Tedarikçiler açısından müşterilerin

önemli birer bilgi kaynağı olduğunu ve bundan işletmelerin yararlanması işletme performansını arttırdığını ileri sürmüşlerdir.

Sübjektif yöntemle işletme performansını ölçen bu araştırmalara baktığımızda büyük çoğunluğunun karşılaştırmalı bir değerlendirme istediği görülmektedir. Bu çalışmalarda kendi içinde ikiye ayrılmaktadır. Bazıları işletme performansını değerlendirmek için yöneticilere “rakiplerinize kıyasla işletmenizin... değerlendiriniz” gibi ifadelerle yöneticilerin kendi işletmelerini performanslarını sektördeki rakipleriyle karşılaştırarak değerlendirmelerini istemişlerdir. Bazı çalışmalar ise yine işletme yöneticilerinden “son üç (veya beş) yılda işletmenizin....değerlendiriniz” gibi ifadelerle işletme performansını algısal olarak ölçmüştür. Sonuç olarak sübjektif yonteme dayanan bu ölçme şekli ile birçok araştırma yapıldığı görülmektedir.

Tüm bu çalışmalarda özümseme kapasitesinin işletme performansına yaptığı katkı araştırılmaktadır. Çalışmalarında farklı performans ölçüm teknikleri ve değişkenler kullanılmıştır. Araştırmacılar özümseme kapasitesi ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki bulmayı amaçlamışlardır. Fakat daha öncede bahsedildiği gibi yapılan araştırmalarda özümseme kapasitesinin işletme performansını arttırdığı görülse de bu tek başına yeterli değildir. Diğer bir ifadeyle işletme performansının artmasının tek sebebi, işletmelerin özümseme kapasitelerinin iyi olması değildir. Bu nedenle özümseme kapasitesinin işletme performansına olumlu katkı yaptığını vurgularken performansa katkı yapan diğer değişkenleri göz ardı etmemek gerekir. Bununla birlikte literatürde yapılan birçok çalışmada özümseme kapasitesi ile işletme performansı arasındaki olumlu ilişki kanıtlanmıştır. Özümseme kapasitesi literatüründe işletme performansları ile ilgili çalışmalar ve ulaştıkları sonuçlar Tablo 16’da özetlenmektedir.

Tablo 16. Özümseme Kapasitesi ve İşletme Performansları İle İlgili Çalışmalar

<u>Yazar</u>	<u>Konu</u>	<u>Yöntem</u>	<u>Önemli Bulgular</u>	<u>Performans ölçüm şekli</u>
<b>Lane vd., (2001)</b>	Uluslararası ortak girişimlerin yabancı ortaklarından öğrenmesi ve performansları	Lyles ve Salk (1996)'ın devamı niteliğinde 78 uluslararası ortak girişimi olan işletmede anket uygulaması	Uluslararası ortak girişimlere doğrudan etkisi olan dış bilgiyi uygulama yeteneğinin işletme performansı ile doğrudan ilişki içindir.	Uluslararası ortak girişimlerin performansının iş hacmi, pazar payı, hedeflerin gerçekleşmesi ve kar açısından değerlendirilmesi genel performansın girişimin iki ayrı ortağı ve genel müdür tarafından değerlendirilmesiyle ölçülmüştür.
<b>Stock vd., (2001)</b>	Özümseme kapasitesi ve yeni ürün gelişim performansı arasındaki ilişkiyi saptamak	Modem üreten işletmeler üzerinde ikincil veri toplayarak	Özümseme kapasitesi ile yeni ürün gelişim performansı arasında doğrusal olmayan bir ilişki vardır. Belirli bir noktaya kadar yüksek düzeyde özümseme kapasitesinin yeni ürün gelişim performansı üzerinde olumlu etkisi görülürken bir noktadan itibaren ilişki tersine döner.	Özümseme kapasitesini Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu temel alınarak; yeni ürün gelişim performansını ise yeni ürünlerin teknik performansı temel alınarak ölçülmüştür.
<b>Rothaer-mael ve Thursby (2004)</b>	Üniversiteler ile üniversite tabanlı teknoparklar arasındaki bilgi akışını ve bu bilgi akışının teknoparkın performansı üzerindeki etkisi	79 teknoloji yatırımı üzerinde yaptığı boylamsal araştırma	Özümseme kapasitesinin işletme performansını olumlu düzeyde etkilediği üzerine anlamlı bir ilişki vardır.	İşletme performansı gelir, elde edilen fonlar, teknoparktan mezuniyet derecesi ve girişim sermayesi olarak ölçülmüştür.
<b>Fosfuri ve Tribó (2006)</b>	Potansiyel özümseme kapasitesinin öncüllerinin tespitini ve bu öncüllerin işletmelerin inovasyon performansı üzerine etkileri	2464 inovatif İspanyol işletmesinin katıldığı toplumsal inovasyon anketinden derlenen ikincil veriler kullanılmıştır.	Potansiyel özümseme kapasitesinin rekabet üstünlüğü sağlama da önemli bir araç olduğunu fakat bu sürecin fiili özümseme kapasitesi ile tamamlandığında başarıya ulaşır.	İnovasyon performansı işletmelerin 2000-02 yılları arasında geliştirdikleri yeni ürünler veya devamlı ürünlerin yıllık satışlarının toplamı olarak hesaplanmıştır.
<b>García-Morales vd., (2007)</b>	Teknoloji özümseme kapasitesinin ve teknolojik proaktifliğin örgütsel öğrenme ve örgütsel inovasyonu nasıl etkilediği ve yine bu yeteneklerin örgütsel performansı nasıl etkilediği	246 İspanyol teknoloji firmasında anket uygulaması	Teknolojik işletmelerde teknoloji özümseme kapasitesi örgütsel öğrenme ve inovasyonu olumlu yönde etkilediğini ve örgüt içerisinde teknolojik özümseme kapasitesinin teşvik edilmesinin personeli yeni fikirler aramaya ve öğrenmeye yönlendirir.	A) Son üç yılda işletmenizin aktif karlılık, özkaynak karlılığı ve satış karlılığı performansını değerlendiriniz. B) rakiplerinize kıyasla son üç yılda işletmenizin aktif karlılık, özkaynak karlılığı ve satış karlılığı performansını değerlendiriniz. C) son üç yılda işletmenizin varlıklar üzerinden karlılık, kaynaklar üzerinden karlılık ve satışlar üzerinden karlılık performansını değerlendiriniz.

<u>Yazar</u>	<u>Konu</u>	<u>Yöntem</u>	<u>Önemli Bulgular</u>	<u>Performans ölçüm şekli</u>
<b>Thérin (2007)</b>	Araştırmada küçük işletmelerde özümseme kapasitesi dört boyutuyla ayrı ayrı ve işletmelerin genel, finansal ve inovasyon performansı ölçülmüştür.	Araştırma 64 küçük boyutlu kimya, metal eşya imalat, makine, elektronik sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde anket uygulaması	Küçük işletmelerin bilgiyi daha çok edindiği ve buna bağlı olarak daha iyi dönüştürdüğü ve kullandığı ve bu işletmelerin bilgiyi daha iyi benimsemesinin bilgiyi daha iyi dönüştürdüğü ve kullanır.	Genel performans: CEO'lardan geçen 3 yıl için işletmelerinin performanslarını değerlendirmeleri istenmiş. Finansal performans: satış büyüklüğü, kar, satış hasılatı, yatırımın getisiyle; inovasyon performansı ise ürün inovasyonları, süreç inovasyonları, Ar-Ge yatırımları ve yeni ürünlerin tanıtımıyla ölçülmüştür.
<b>Bergh ve Lim (2008)</b>	İşletmelerin yeniden yapılanma süreçlerinde özümseme kapasitesini ve işletme performansının bu süreçten nasıl etkilendiği	205 işletmenin M&A veri tabanından elde edilen veriler	İşletmelerin satma faaliyeti gerçekleştikçe bu konuda daha fazla tecrübe kazandığını ve buna bağlı olarak bu işlemi devam ettirdiğini ve ayrıca kazanılan bu deneyimin de işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.	Finansal performans (yatırımın geri dönüş oranı ve ortalama hisse başı kazanç) ve pazar performansı
<b>Park ve Kang (2009)</b>	Öğretici olan işletmenin özellikleri ile öğrenci işletmenin teknoloji anlaşmalarının performansı arasındaki ilişki	154 yabancı firma, 82 yerel firma ve 40 enstitü ve üniversite ikincil veriler	Öğretici işletmenin teknoloji hâkimiyeti, iki işletme arasında teknolojilerin benzerliği ve bilgi transferinin kapasitesi öğrenen işletmenin başarısını etkiler.	Teknoloji transferi için yapılan anlaşmaların performansı öğretici işletmenin özellikleri ile ölçülmüş. Bu özellikler, teknoloji kapasitesi, işletme büyüklüğü, teknolojik benzerlik ve bilgi transfer edebilecek yeterlilik.
<b>Rebolledo vd., (2009)</b>	Tedarikçi ve müşterileri ilişki çerçevesinde bilgi ediniminin performanslarını nasıl etkileyeceği	Teorik	Tedarikçiler açısından müşteriler önemli birer bilgi kaynağı olduğu ve işletmenin bundan yararlanmasının performansı artırır.	Operasyonel performans: maliyet, esneklik, kalite ve üretim zamanı
<b>Harvey vd. (2010)</b>	Kamuda faaliyet gösteren işletmelerin özümseme kapasiteleri ve performansları arasındaki ilişki	Teorik	İç ve dış koşulların birlikte özümseme kapasitesini etkilediği ve sonuç olarak da özümseme kapasitesinin işletmenin performansını arttırdığını bir model geliştirilmiştir.	Teorik olarak kamu sektöründe performans değerlendirilmiştir.
<b>Lee vd., (2010)</b>	Özümseme kapasitesi, bilgi edinme stratejileri, anlaşma yapıları ve işletme performansı arasındaki ilişki	148 Tayvan ortaklığı üzerinde ikincil veri derlemesi	İşletmelerin bilgi edinme stratejileri özümseme kapasitesi ile aynı yönde geliştiğini ve tek yönlü anlaşmalarda Ar-Ge performansına etkisinin olumlu, çift yönlü anlaşmaların ise Ar-Ge performansına etkisi kuvvetlidir.	Ar-Ge performansı: patent sayısı ve yeni ürün satışları ile ölçülmüştür.

<u>Yazar</u>	<u>Konu</u>	<u>Yöntem</u>	<u>Önemli Bulgular</u>	<u>Performans ölçüm şekli</u>
<b>Kotabe vd., (2011)</b>	İşletmenin hükümetle ve yabancı çokuluslu işletmelerde olan bağlarının bilgi edinme derecesine etkisini ve edinilen bilgilerin işletmenin yeni ürün pazar performansına etkisi	Çin’de 121 oluşan çokuluslu işletme üzerinde anket araştırması	Bilgi ediniminin yeni ürün pazar performansını geliştirmesinin ancak fiili özümseme kapasitesi ile olur.	‘En büyük üç rakibinize kıyasla yeni ürün satışlarınız ve kar beklentilerinizi yazınız’ sorusuyla ölçülmüştür.
<b>Ng (2011)</b>	Araştırma 369 biyoteknoloji işletmesi üzerinde ikincil veri derlenerek gerçekleştirilmiştir.	Biyoteknoloji sektöründe öğrenme süreçlerini, ürün gelişim performanslarını kurulan ortaklıklar ve özümseme kapasitesi bakış açısıyla değerlendirmek	Dışarıdan-içeriye öğrenme şeklinin işletmelere pazar yönelimi ile teknolojik yönelimi arasında bir köprü görevi üstlenir. Bu iki süreç sonuç olarak işletmelerin uzun dönemli ürün performansını geliştirir. Çalışma da karşılaşılan ilginç bir sonuç ise işletmelerin birikimli ve farklı deneyimlerinin işletmenin ürün performansları üzerinde azaltıcı bir etki yapar.	Ürün performansı: ticarileşmiş biyoteknoloji ürünlerinin toplam sayısı ile hesaplanmıştır.

Özümleme kapasitesi ve işletme performansı ile yapılan tüm bu çalışmalar göz önüne alındığında yazarların işletme performansını ölçerken farklı boyutları ve yöntemleri benimsedikleri görülmektedir. Objektif ölçüm tekniklerinin daha çok boyutlu veya ikincil verilerin toplandığı çalışmalarda kullanıldığı görülürken likert ölçeği ile yapılan araştırmalar daha çok subjektif ölçüm tekniklerini kullanmışlardır.

Boyut olarak ise işletme performansının birçok çalışmada yalnızca finansal boyutu ölçmediği görülmektedir. Araştırmacılar finansal boyutun yanında işletmelerin operasyonel, ticari veya inovasyon performanslarını da ölçmüşlerdir. Yukarıda da bahsedildiği gibi işletmelerin finansal anlamda başarılı rakamlara ulaşmaları işletme performansının tam anlamıyla iyi olduğunu göstermemektedir. Bu nedenle bu çalışmada işletme performansın ölçerken çok boyutlu bir yaklaşım benimsenmesi uygun görülmüştür.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde özellikle Türkiye için de araştırmacıların finansal verileri elde etme zorluğu performans ölçüm yöntemlerini subjektif yöntemlere doğru kaydırmaktadır. İşletmeler finansal verilerini tam ve şeffaf biçimde açıklamaktan kaçınmakta ve özellikle araştırmacılara karşı ön yargılı davranmaktadırlar. Bizde gerçekçi finansal verilere ulaşmanın yaratacağı zorluktan dolayı araştırmamızda subjektif performans ölçüm yöntemini benimseyerek işletme yöneticilerine işletmeleriyle ilgili verilen önermeleri 5'li likert ölçeği üzerinden değerlendirmeleri istenmiştir.

Subjektif performans ölçümüyle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde (Tablo 15) üst düzey yöneticilere yöneltilen soruların hem finansal hem de işletmenin operasyonel ve ticari performansı ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu araştırmada da işletme performansı bu üç boyut boyut etrafında toplanmıştır.

*Operasyonel performans*, bir işletmenin güvenilirlik, ürün yaşam eğrileri, yatırım geri dönüşü gibi örgütsel süreçlerinin ölçülebilir yönleridir (Voss, vd., 1997: 275). Operasyonel performans süreçlerin etkinliğinin gelişimiyle ilgilidir. Örneğin ürünlerin kalitesi, esneklik veya işletmenin inovasyon kapasitesi işletmenin operasyonel

performansını geliştirmeye katkıda bulunan faktörlerdir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986). Bu yüzden işletme performansının operasyonel performans boyutu operasyonel sistemlere ve ürünlere ilişkin etkinlik ve verimliliği ölçer.

*Ticari performans*, işletmenin toplumla, müşterileriyle, tedarikçileriyle veya yerel halkla olan ilişkilerini ifade eder. Yani bir işletmenin ticari ilişkilerinin iyiliği ticari performansına yansır. Diğer bir deyişle ticari performans işletmenin müşteri taleplerini karşılaması, toplumun değerlerine önem vermesiyle ölçülebilir (Fraj-Andre's vd., 2009).

*Finansal performans* ise daha önce de belirtildiği gibi işletmenin ekonomik faaliyetlerini temsil eder. Finansal performans araştırmalarda kullanılan en yaygın performans ölçme biçimidir. İşletmenin finansal performansı genellikle yatırımın geri dönüş oranı, pazar payı veya satışlar, pazarın büyüme oranı, ciro gibi faktörleri içerir.

Literatür incelendiğinde algılanan performansa ilişkin sorular ağırlıklı olarak iki yöntem etrafında kümelenir. Bunlardan bir tanesi sorular yöneltilen yöneticinin işletmesini son üç yıl veya beş yıl içinde değerlendirmesinin istenmesi diğeri ise yöneticinin işletmesini faaliyet gösterdiği sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelere göre (ki bunlara rakipler demek de mümkündür) değerlendirmesini istemektir. Çalışmada derlenen ölçekte yöneticilere işletmenin finansal durumunu değerlendirmelerini istemenin yanında operasyonel ve ticari performansını da rakiplerine kıyasla değerlendirilmesi istenmiştir.

Özetle bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar göz önüne alınarak bu çalışmada örgütsel öğrenmeye bağlı bilgi edinim, işleme sürecinin ve kullanımının yani özümseme kapasitesinin işletmenin genel performansına olumlu yönde katkı yaptığı, yani genel işletme performansını arttırdığı beklenmektedir. Özümseme kapasitesi başlığında da belirtildiği gibi genel işletme performansının artmasının 'tek faktörü örgütsel öğrenmedir' şeklinde kesin çizgilerle sınırlamak performansı ölçme yolunda bile oldukça fazla çeşit ve boyut olduğu göz önüne alınırsa doğru olmasa da yapılan onlarca çalışma örgütsel öğrenmenin dolayısıyla özümseme kapasitesinin genel işletme performansını arttırdığı yönünde literatürde güçlü kanıtlar sunmaktadır.

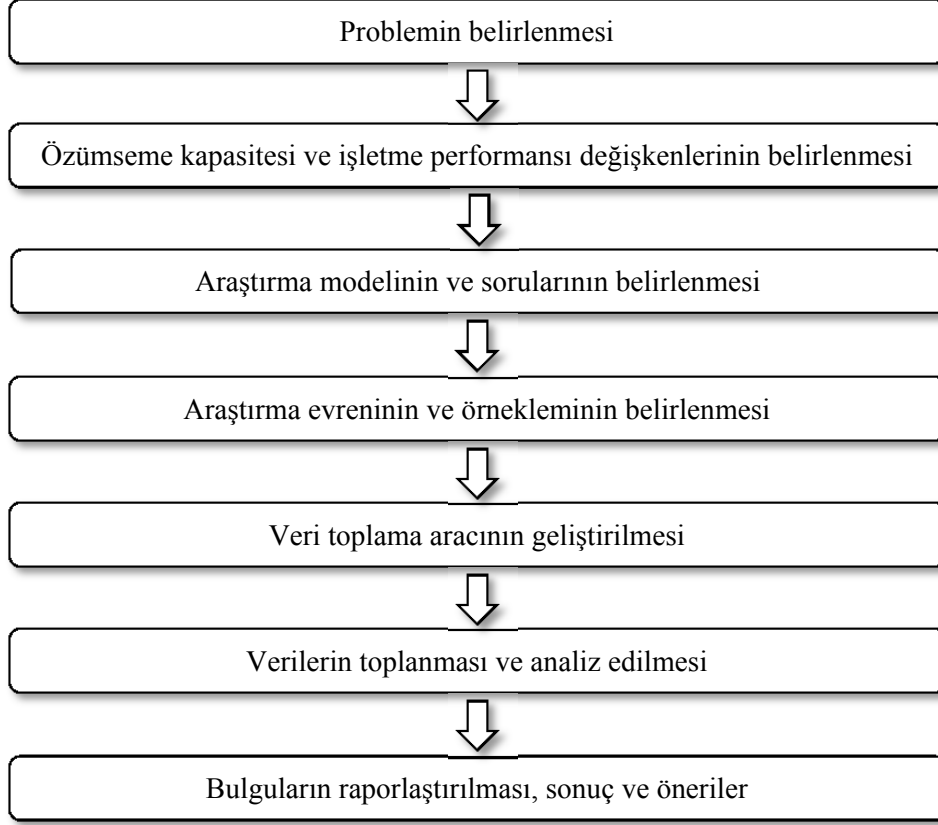
Dolayısıyla bu araştırmada örgütsel öğrenme ve özümseme kapasitesinin işletmelerin genel performansları üzerinde olumlu ve iyileştirici bir etkiye sahip olduğu beklenmektedir. Bu nedenle performans farklı boyutlarla ölçülecek ve özümseme kapasitesi ile ilişkisi ortaya konacaktır.

### 3. Yöntem

Yöntemin temel içeriği, araştırma yöntem ve düzeneği, araştırmanın hangi özelliklere sahip bireyler üzerinde nasıl yürütüleceği, hangi teknik, araç ve gereçlerle veri toplanacağı, hangi işlem veya işlemler yapılacağı ve bazı durumlarda verilerin analizinde hangi tekniklerin kullanılacağından oluşur (Erkuş, 2005: 161). Dolayısıyla araştırmanın her aşaması ile ilgili atılan adımlar gösterilmelidir. Bu aşamalar, araştırmanın nasıl yapıldığını betimleyen kesimdir (Balcı, 2006: 281). Yazıcıoğlu ve Erdoğan'da (2004: 28) araştırmanın incelenmesi, sınanması ve gerektiğinde araştırmanın tekrarlanabilmesi için yöntemle ilişkin bütün bilgilerin ayrıntılı bir şekilde yazılması gerektiğini belirtmektedir. Kısacası yöntem araştırmanın nasıl tasarlandığını ve yürütüldüğünü açıklamalıdır. Punch (2005: 64) araştırma tasarımının, araştırmanın temel planını temsil ettiğini belirtmektedir.

Bu kapsamda öncelikle araştırmanın amacı ve araştırmanın konusunu oluşturan değişkenler doğrultusunda araştırmanın modeli ve araştırma soruları oluşturulmuştur. Araştırmanın amaçları ve araştırma soruları dikkate alınarak, ilgili verilerin kimlerden toplanacağına karar verebilmek için araştırma evreni ve örneklem belirlenmiştir. Sonraki aşamayı veri toplama aracının geliştirilmesi oluşturmaktadır. Bu aşamada ilk olarak literatürden araştırmanın değişkenleri ile ilgili çalışmalarda daha önceden kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler belirlenmiştir. Belirlenen ölçekler doğrultusunda geliştirilen veri toplama aracı farklı sektörlerde yönetici olarak çalışan uzmanlarla gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelerdeki öneriler doğrultusunda düzenlenmiştir. Veri toplama aracının geliştirilmesinin son aşamasında öntest uygulaması yapılmış ve veri toplama aracına son hali verilmiştir. Daha sonra, geliştirilen veri toplama aracı belirlenen örneklem üzerinde uygulanmış ve veri toplama süreci tamamlanmıştır. Toplanan veriler analize hazır hale getirilmif ve son aşamada ise veriler analiz edilerek elde edilen bulgular raporlaştırılmıştır. Araştırma yöntemine

ilişkin tüm aşamalar çalışanın devamında kapsamlı bir şekilde açıklanmaktadır. Şekil 2’de araştırma süreci gösterilmektedir.



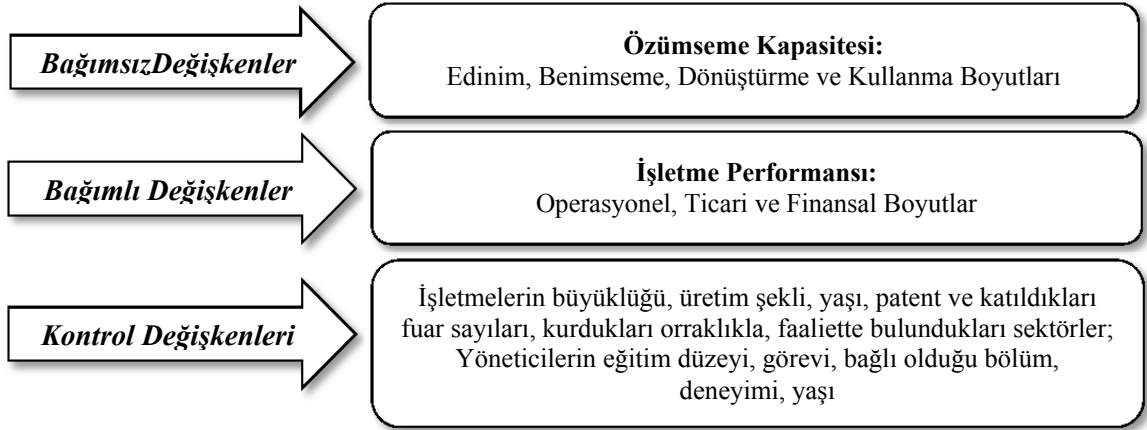
Şekil 2. Araştırma Süreci

### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli, araştırma probleminin en güvenilir bilimsel yolla nasıl çözüleceğini gösteren mantık düzenidir (İslamoğlu, 2009: 82). Araştırmada, hem betimsel (tanımlayıcı) ve hem de ilişkisel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Betimsel araştırma modelleri, verilen bir durumu olabildiğince tam ve dikkatli bir şekilde tanımlar. Bireylerin, grupların ya da fiziksel ortamların (işletmeler gibi) özelliklerini özetler (Büyüköztürk, vd., 2008: 19). Diğer bir ifade ile betimsel yöntemle dayalı araştırmalar, belli değişkenlerin özellikleri hakkında temel veri tabanını oluştururlar. Diğer tasarımlar, bu temel üzerine kurulur (Erdoğan, 2003: 138). Betimsel yöntemle dayalı çalışmalar, olanı olduğu gibi saptamaya çalışırlar ve çoğunlukla anket (sormaca) kullanırlar (Erkuş, 2005: 73).

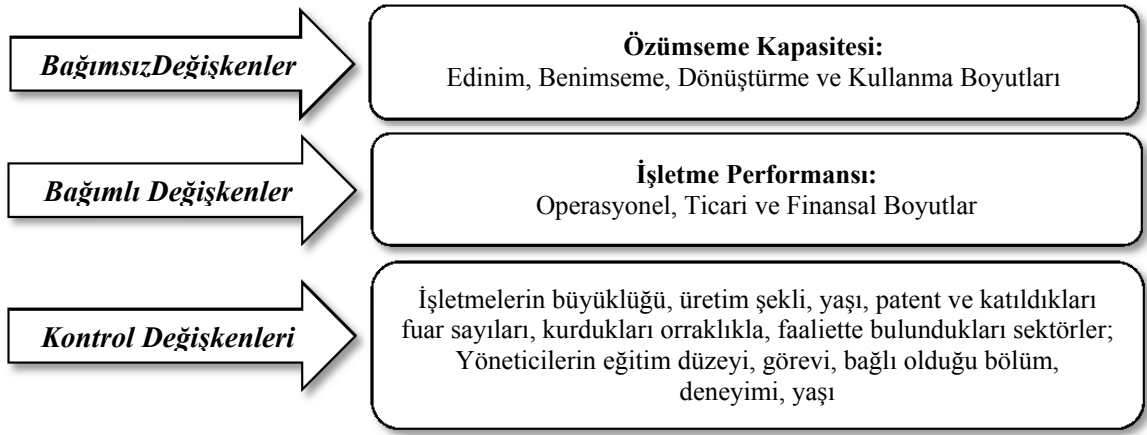
Betimsel yöntemle fenomenin özellikleri ve ne olduğu ile fenomeni oluşturan faktörler ve değişkenler belirlenir. Dolayısıyla araştırmada çalışanların ve işletmelerin genel profillerinin belirlenme sürecinde betimsel yöntemin araçları kullanılmıştır. Daha sonra ortaya çıkan değişkenler arasındaki ilişkinin bilinmesi gerekmektedir. Özümseme kapasitesinin alt boyutları ile işletme performansı arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için ilişkisel araştırma modeli kullanılmıştır. İlişkisel araştırma, iki veya daha fazla değişken arasındaki ortak bağ üzerinde durur. Bu bağ, nicel ve nitel verilere dayanarak kurulabileceği gibi, verilerin istatistiksel analizine dayanarak da kurulabilir (Erdoğan, 2003: 140).

Araştırma çerçevesinde belirlenen bağımsız, bağımlı ve kontrol değişkenleri



Şekil 3'te ayrıntılı bir şekilde verilmektedir. Bu değişkenler ekseninde araştırmada hem betimsel hem de ilişkisel yöntemler kullanılarak aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmaktadır:

- *İşletmelerin özümseme kapasiteleri ile işletme performansı arasında ilişki var mıdır?*
- *İşletmelerin özümseme kapasiteleriyle, faaliyette buldukları sektörler arasında fark var mıdır?*
- *İşletmelerin özümseme kapasiteleriyle, büyüklükleri arasında fark var mıdır?*



Şekil 3. Araştırmanın Değişkenleri

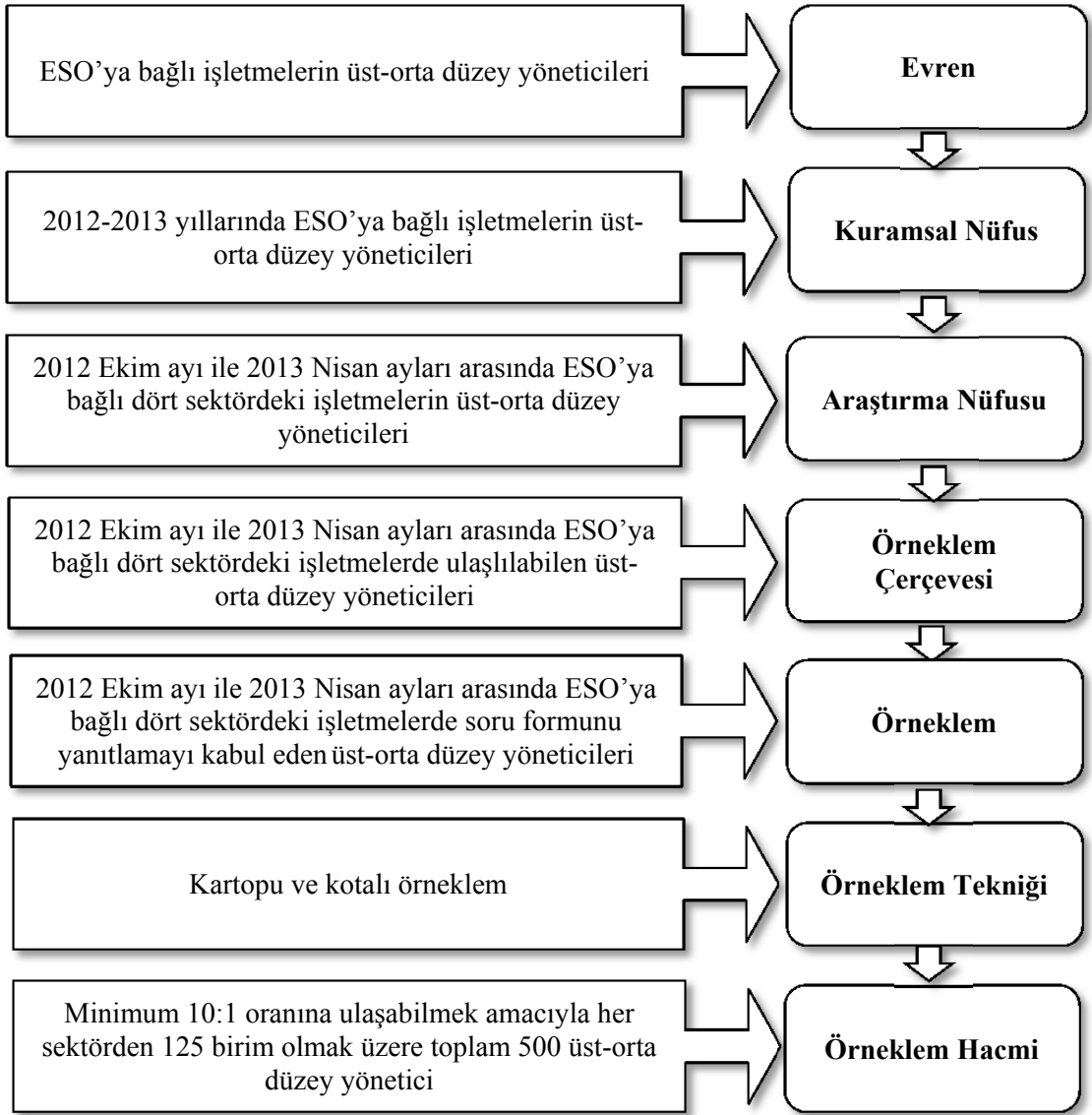
Bunlara bağlı olarak alt araştırma soruları ise şu şekildedir:

- *İşletmelerin sahip olduğu deneyim ile (yaşı) özümseme kapasitesi arasında ilişki var mıdır?*
- *İşletmelerin bir yıl içerisinde katıldıkları fuar sayıları ile özümseme kapasitesi arasında ilişki var mıdır?*
- *İşletmelerin bir yıl içerisinde aldıkları patent sayıları ile özümseme kapasitesi arasında ilişki var mıdır?*
- *İşletmelerin diğer işletmelerle kurdukları ortaklık ile özümseme kapasitesi ilişkili midir?*
- *İşletmelerin üretim şekilleriyle (B2B/ B2C) özümseme kapasiteleri arasında fark var mıdır?*
- *Yöneticinin işletmede sahip olduğu deneyim ile algıladıkları işletme performansı arasında ilişki var mıdır?*
- *Yöneticinin bağlı bulunduğu departman ile özümseme kapasitesi arasında ilişki var mıdır?*
- *Yöneticinin eğitim düzeyi ile özümseme kapasitesi arasında ilişki var mıdır?*

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma tasarımının en önemli aşamalarından biri de incelenen soruya veri sağlayacak doğru, uygun ve somut kaynağın belirlenmesidir (Erdoğan, 2003: 166). Bu aşamada evren ve örneklem kavramlarından yararlanılmaktadır. Evren, araştırmada toplanacak verilerin analizi ile elde edilecek sonuçların geçerli olacağı ve yorumlanacağı grup olarak tanımlanabilir (Dattalo, 2008: 3). Bu araştırmanın evrenini Eskişehir Sanayi Odası'na (ESO) bağlı belirlenen dört sektörde faaliyet gösteren işletmelerde üst ve orta düzeyde yönetici düzeyinde çalışanlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla araştırma birimini yönetici konumunda çalışanlar oluşturmaktadır.

Bir araştırma problemine ilişkin verilerin, evreni oluşturan tüm birimlerden alınması çoğu zaman mümkün olmamaktadır (Dattalo, 2008: 3). Verilerin alınacağı birimlerin nitelik ve nicelik açısından evreni temsil etmesi gerekmektedir. Evreni temsil edebilecek nitelikteki birimleri belirleme yöntemine örnekleme yöntemi, seçilen birimlerin oluşturduğu kütleyle ise örneklem adı verilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 31). Araştırmanın amaçları ve modeli dikkate alınarak araştırma evreni içinden örneklem belirlenmiştir (Şekil 4).



Şekil 4. Örneklem Belirleme Süreci

**Kaynak:** Dattalo (2008: 3); Erdoğan (2003: 197) ve Nakip (2006: 197)'den uyarlanmıştır.

Araştırmanın evrenini Eskişehir Sanayi Odasına (ESO) kayıtlı, Eskişehir'de faaliyet gösteren sanayi işletmelerin üst ve orta düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma birimi üst ve orta düzey yöneticilerdir. ESO'da faaliyet gösteren işletmelerin büyüklükleri, sektör yapıları, araştırmanın zamanı ve maliyeti gibi faktörler nedeniyle tüm evrene ulaşmak mümkün olmamıştır. Bu nedenle ESO'da faaliyet gösteren işletmelerden bir örneklem seçilmiştir.

2012-2013 yıllarında ESO'ya bağlı işletmelerin üst-orta düzey tüm yöneticiler kuramsal nüfusu, 2012 Ekim ayı ile 2013 Nisan ayları arasında ESO'ya belirlenen dört sektördeki (gıda, tekstil, otomotiv ve metal eşya imalat) işletmelerin üst-orta düzey yöneticileri ise araştırma nüfusu olarak belirlenmiştir. Belirtilen tarihlerde ESO'ya belirlenen dört sektördeki işletmelerde soru formunun uygulanması sırasında ulaşılabilen üst-orta düzey yöneticiler örneklem çerçevesini (Dattalo, 2008: 3) oluşturmaktadır. Altunışık vd. (2007: 123), bu çerçeveyi gerçekçi evren adıyla tanımlamakta ve araştırmanın belirli kısıtları dikkate alarak oluşturulduğunu belirtmektedir. Son olarak, soru formunu yanıtlamayı kabul edenler ise araştırmanın örneklemine oluşturmaktadır.

Araştırma evrenini oluşturan ESO 1 Kasım 1968 tarihinde, o zamana kadar bir çatı altında oldukları Eskişehir Ticaret ve Sanayi Odasından ayrılarak, şehirde sanayileşmeye hız kazandırmak ve sanayicilerin sorunlarıyla daha yakından ilgilenmek üzere, bağımsız olarak faaliyetlerine başlamıştır. ESO, temsil ettiği sanayi kesimin faaliyetlerini destekleme görevinin yanı sıra, yasa ile kendisine verilen ve aşağıda belirtilen yükümlülüklerini de yerine getirmekten yükümlüdür. ESO, aynı zamanda topluma karşı sorumluluk taşıyan bir sivil toplum örgütü bilinciyle faaliyetlerini sürdürmektedir. ESO'nun görevlerini ve sorumluluklarını şu şekilde sıralamaktadır (ESO, 2013):

- Sanayinin ülke ve bölge yararına olacak şekilde gelişmesine çalışmak ve öncülük etmek.
- Sanayinin ihtiyaç duyduğu her türlü mesleki bilgiyi sağlamak ve üyelerine ulaştırmak.
- Sanayiye ait her türlü araştırma, inceleme ve istatistiki çalışmaları yapmak.
- Yasalar ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından belirlenen görevleri yerine getirmek.
- Uyulması zorunlu mesleki kararları almak, mesleki faaliyetlere ait konularda ilgili birimlere görüş bildirmek.
- Kurslar, seminerler, konferanslar ve çalışma grupları yoluyla eğitim ve bilinçlendirme faaliyetlerinde bulunmak.
- Organize sanayi sitelerinin kurulmasını ve idaresini sağlamak.

2011 yılı itibariyle ESO'ya kayıtlı 21 sektör kolu altında 601 işletme bulunmaktadır. ESO'nun sektör sınıflaması EK 2'de verilmektedir. Bu veriler ESO'dan (ESO araştırma uzmanından) görüşülerek elde edilmiştir. Listede çalışan sayısı sıfır görünen 32 işletme örneklem dışı bırakılmıştır. Bunun yanında mikro işletmelerde araştırmanın amacına uygun bir yönetici bulmanın mümkün olamayacağı gerekçesi ile listede yer alan 144 mikro işletme de araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Kalan 425 işletmenin çalışan sayıları, sektörleri, ürettikleri ürün çeşitleri ve irtibat bilgileriyle birlikte gelen verilere göre sektörlere göre büyük, orta ve küçük işletme sayıları EK 3'te verilmektedir.

İşletme büyüklüklerini derecelendirmek için küçük ve orta ölçekli işletmeleri destekleme idaresi başkanlığı (KOSGEB)'in (Resmi Gazete, 2005) ve Avrupa Birliği'nin işletme büyüklük kriterleri European Commissions. (2005: 14) kullanılmıştır. Buna göre; 1-10 çalışan sahibi işletmelere mikro işletmeler, 11-50 çalışan arası çalışan sahibi olan küçük işletme, 51-250 arası çalışana sahip işletmelere orta büyüklükte işletme ve 250 çalışandan fazla çalışana sahip işletmeler ise büyük işletme kapsamında yer almaktadır.

ESO'ya kayıtlı işletmelerin büyük çoğunluğu küçük işletmedir. Büyük işletmeler az sayıda olmakla birlikte bazı sektörlerde hiç bulunmamaktadır. Bu durum hem sektörler ölçeğinde hem de büyüklüklerine göre işletmeler ölçeğinde karşılaştırmayı ve istatistiksel analizi mümkün kılmadığından, sektörel ölçekte yeniden bir sınıflandırmaya gidilmiştir. ESO'nun yirmi bir sektör bölümlenmesi, İstanbul Sanayi Odası'nın on iki sektör sınıflandırması (EK 4) dikkate alınarak tekrar gruplandırılmıştır. Bu süreçte veri toplama aracının hazırlanması kısmında ilgili sektörlerdeki yöneticilerle gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler belirleyici olmuştur.

Yeni gruplandırmadan sonra çalışmanın yapılacağı dört sektör (gıda, tekstil, otomotiv ve metal eşya imalat) seçilmiştir. Çalışmanın devamında “gıda imalat sanayi” ile “un, unlu ürünler, şeker, yem ve diğer imalat sanayi” birleştirildikten sonra kısaltılarak gıda sektörü; “elektrikli makina, teçhizat ve ev aletleri imalat sanayi ile metal eşya imalat sanayi” birleştirildikten sonra kısaltılarak metal eşya imalat sektörü; “Motorlu taşıt

araçları vd. sanayi ile tarım makineleri ve aksamaları imalat sanayi” birleştirildikten sonra kısaltılarak otomotiv sektörü ve “dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı sanayi” ise kısaltılarak tekstil sektörü olarak kullanılmaktadır. Tablo 17’de yenilenen sektör sınıflaması ve büyüklüklerine göre işletme sayıları verilmektedir.

*Tablo 17. Sektörlere Göre İşletme Sayıları*

<b><i>Sektör</i></b>	<b><i>KOBİ</i></b>	<b><i>Büyük</i></b>	<b><i>Toplam</i></b>
<b>Gıda</b>	<b>44</b>	<b>10</b>	<b>54</b>
<b>Metal eşya imalat</b>	<b>51</b>	<b>7</b>	<b>58</b>
<b>Otomotiv</b>	<b>28</b>	<b>6</b>	<b>34</b>
<b>Tekstil</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>13</b>
<b>Toplam</b>	<b>132</b>	<b>27</b>	<b>159</b>

Bu dört sektörün seçiminde etkili olan üç önemli faktör bulunmaktadır. Özümseme kapasitesi ile ilgili yapılan bir çok çalışmada (Arora ve Gambardella, 1990; Pennings ve Harianto 1992a; Gambardella, 1992; Nicholls-Nixon, 1993; Cuckburn, 1996; Henderson ve Cuckburn,1996; Tripsas,1997; Lane ve Lubatkin, 1998; Fabrizio, 2004; Lenox ve King, 2004; Henderson ve Fabrizio, 2004; Yang vd., 2006; García-Morales vd., 2007; Liao vd., 2009; Wang vd., 2010; Delmas vd., 2011; Flatten vd., 2011) daha bilgi yoğun, hızlı değişim gösteren, teknolojiye ve müşteri isteklerine daha hızlı uyum sağlaması beklenen sektörlerin kullanıldığı görülmektedir. Bu yüzden dikkat edilen ilk faktör, seçilen sektörlerin listedeki diğer sektörlerle göre daha bilgi yoğun olmalarıdır. Ayrıca literatürdeki ilgili çalışmalar incelendiğinde, işletmelere ya da sektörlerle ilişkin benzer nedenlerden kaynaklı gruplar oluşturulduğu görülmektedir (Rothwell ve Dodgson,1991; Liao vd., 2003; Gray 2006; Wang vd., 2010).

Bununla birlikte, araştırmada gerekli istatistiksel analizlere izin verecek sayıda bağımlı değişkene dayalı gruplar oluşturulmalıdır. Soru formunun uygulanacağı büyük- küçük- orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) işletme sayısını ve dolayısıyla üst-orta düzey yönetici sayısını karşılaştırmaya uygun hale getirmek, sektör tercihindeki ikinci önemli faktördür. İşletmeler çalışan sayılarına göre büyük ve KOBİ olarak iki grupta toplanmıştır. Buna göre soru formunun uygulandığı ESO’ya bağlı işletmelerin

yenilenen sektör sınıflaması ve işletme büyüklüklerine göre listesi EK 5'te sunulmaktadır.

Yenilenen sektör sınıflamasıyla, ESO'ya kayıtlı büyük işletme ölçeğinde yer alan işletmelerin büyük çoğunluğu araştırmaya dâhil edilmiştir. Böylelikle hem işletme hem de çalışan sayısı açısından yeni sektör sınıflamasıyla seçilen işletmelerin ve sektörlerin ESO'yu temsil yeteneği arttırılmıştır. Bu sektörlerin belirlenmesindeki son önemli faktördür. Bu sayede araştırma sonuçlarının ESO'ya genellenebilir varsayımı da güçlendirilmiştir.

Örnekleme tekniği olarak kotalı ve kartopu örnekleme birlikte kullanılmıştır. Kotalı örnekleme iki aşamalı yargısal bir örneklem olarak görülebilir (Nakip, 2006: 206). İlk aşamada evren araştırmanın amaçlarına bağlı olarak belirlenen özellikler doğrultusunda evrenin özelliklerini yansıtabilecek alt evrenlere ayrılmaktadır. Araştırmada soru formunun uygulanmasına izin veren 4 sektör alt evrenler olarak belirlenmiştir. Bu sektörler kendi içinde araştırmanın kontrol değişkenlerinden bir diğeri olan büyüklük açısından KOBİ ve büyük işletmeler olarak ikiye ayrılmıştır.

Kartopu örneklem tekniğinde ise araştırma için gidilen birimlerden araştırmanın amacına uygun diğer birimleri tavsiye etmesi istenir (Erdoğan, 2003). Bu yüzden kartopu örnekleme araştırmacı, örnek birimlere aşama aşama ulaşır (Yükselen, 2006: 48). Özellikle araştırma evreninde yer alan birimlerin birbirlerini tanımaları olasılığı yüksek olduğu durumlarda tercih edilen bir yöntemdir (Dattalo, 2008: 3). Belirlenen 4 sektörde ulaşılabilen üst-orta düzeyde çalışan yöneticilerden, araştırma kapsamında olan diğer yöneticilere ilişkin bilgilere ulaşılmıştır. Bazı yöneticiler araştırmaya katkı sağlamak amacıyla diğer yönetici arkadaşlarını bizzat kendileri arayarak, araştırmanın uygulanması için randevu almışlardır. Bu sürece belirlenen sektörlerle ilişkin kotalar tamamlanana kadar devam edilmiştir.

Literatürde örneklem büyüklüğünün belirlenmesine ilişkin farklı çözümler sunulmaktadır (Altunışık vd., 2007: 127; İslamoğlu, 2009: 168). Ancak bu tekniklerin büyük çoğunluğu araştırma evrenindeki birim sayısının belirli olması ilkesine

dayanmaktadır. ESO'ya kayıtlı dört sektörde faaliyet gösteren işletmelerdeki orta-üst düzey yöneticilerin sayıları, işletmeden işletmeye farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu noktada literatürde ölçekteki ifade sayısını dikkate alarak örneklem hacminin belirlenmesi yaklaşımı uygulanmıştır.

Bu yaklaşım parametre sayısının yüksek olduğu ölçeklerin daha büyük örneklem sayıları ile test edilmesini savunmaktadır. Bu tekniğe ilişkin olarak 5:1, 10:1 ve 20:1 gibi oranlar önerilmektedir. Örneğin ölçekte kullanılan ifade sayısı 10 ise 5:1'lik oran için örneklem hacmi 50, 10:1'lik oran için 100 ve 20:1'lik oran için ise 200 olmalıdır. Oranın 5:1'in altına düşmesi durumunda sonuçların istatistiksel olarak şüpheli olabileceği belirtilmektedir (Mueller, 1996: 26; Hair vd., 2010: 102). Kline (2011: 12) ve Şimşek (2007: 55) 10:1'lik oranı önerirken Mueller 20:1'lik oranın analiz sonuçlarının daha gerçekçi kılacağını belirtmektedir.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracında toplam 29 adet ifade bulunmaktadır. Veri toplama aracı, veri toplama aracının hazırlanması başlığı altında detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. 15:1 oranı örneklem hacmi olarak belirlenmiştir. Bu durumda 435 (29x20) orta-üst düzey yöneticiye ulaşabilmek amacıyla her sektörün kotası 145 birim olarak belirlenmiştir.

### **3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi**

Araştırmada verilerin elde edilmesi sürecinde yapılandırılmış bir soru formu kullanılmasına karar verilmiştir. Erkuş (2005: 119) bu tekniğin hem görece hazırlama kolaylığı, hem de çok sayıda bireye ulaşma kolaylığı sunması bakımından sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanıldığını belirtmektedir. Bu uygulama, özümleme kapasitesinin ölçülmesi ile ilgili çalışmalarda tercih edilen en yaygın tekniktir (Veugelers, 1997; Lane ve Lubatkin, 1998; Lenox ve King 2004; Jansen vd., 2005; García-Morales vd., 2007; Hurmelinna-Laukkanen ve Blomqvist, 2007; Vega-Jurado vd., 2008; Gao vd., 2008; Lichtenthaler, 2009; Khoja ve Maranville, 2010; Park, 2011; Delmas vd., 2011; Kotabe vd., 2011).

Veri toplama aracı olarak hazırlanan soru formu yöneticilerin profilleri, işletmelerin profilleri, özümseme kapasitesi ve işletme performansı ile ilgili toplamda 40 sorudan ve dört sayfadan oluşmaktadır. Veri toplama aracının geliştirilmesi sürecinde izlenen aşamalar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Değişkenlerin Belirlenmesi
- Derinlemesine Görüşme
- Ön Test Uygulaması
- Veri Toplama Aracına Son Şeklinin Verilmesi

### 3.3.1. Değişkenlerin belirlenmesi

Soru formu toplam üç bölümden oluşmuştur. İlk bölümde yöneticilerin ve çalıştıkları işletmelerin profillerini belirlemek amacıyla demografik sorular yer almaktadır. Bu sorular belirlenirken özümseme kapasitesi literatürü demografik özellikler ile ilgili bir liste oluşturulmuştur. Özümseme kapasitesi ile ilgili çalışmalarda yöneticilerin profiline ilişkin incelenen değişkenler arasında eğitim düzeyi ve yaşı (Vinding, 2000; Lee vd., 2010; Minbaeva vd., 2003), işletmedeki görevi ve bağlı olduğu departman (Veugeliers, 1997; Lane ve Lubatkin, 1998; Mangematin ve Nesta, 1999; Vinding, 2000; Vance ve Paik, 2005; Harris ve Li, 2009; Martin ve Reddington, 2009; Rodríguez-Castellanos vd., 2010) bulunmaktadır.

İşletme profiline ilişkin incelenen değişkenler arasında ise kurduğu stratejik ortaklıklar (Lyles ve Salk, 1996; Berkema ve Vermeulen, 1998; Gupta ve Govindarajan, 2000; Lane vd., 2001; Minbaeva vd., 2003; Bergh ve Lim, 2008; Siachou ve Ioannidis, 2010; Hussinger, 2010; Deng, 2010; Colman, 2010; Deng, 2010; Hussinger, 2010; Naldi, 2010; Srivastava ve Frankwick, 2011), işletmenin yaşı (Christensen, 1998; Tripsas ve Gavetti, 2000; Lee vd., 2010), işletmenin büyüklüğü (Pennings ve Harianto, 1992a; Jones ve Craven, 2001; Liao vd., 2003; Jansen vd., 2005; Gray, 2006; Thérin, 2007; Muscio, 2007; Beckett, 2008; Bessant vd., 2009; Huang vd., 2009; Wang vd., 2010; Naldi, 2010) faaliyette bulunduğu sektör (Gambardella, 1992; Tripsas, 1997; Lane ve Lubatkin, 1998; Cockburn ve Hederson, 1998; Gann, 2001; Lane vd., 2001; Lin vd.,

2002; Oltra ve Flor, 2003; Fabrizio, 2004; Knudsen ve Roman, 2004; Lenox ve King, 2004; Muscio, 2007; Liao vd., 2009; Lichtenthaler, 2009; Franganito, 2010; Ng, 2011; Expósito-Langa vd., 2011) bulunmaktadır.

Literatürdeki ilgili çalışmalardaki örnekler dikkate alınarak, araştırmanın amaçları doğrultusunda yöneticilerin profilini belirlemek amacıyla yaş, eğitim düzeyi, kaç yıldır ilgili işletmede çalıştığı, mezun olduğu bölüm, çalıştığı işletmedeki görevi ve bağlı bulunduğu departman değişkenlerinin soru formuna eklenmesine karar verilmiştir. Benzer şekilde işletmelerin profilini belirlemek amacıyla işletmenin yaşı, katıldığı fuar sayısı, ürettiği patent sayısı, stratejik ortaklığı olup olmadığı, üretim modeli, büyüklüğü ve faaliyette bulunduğu sektör değişkenlerinin soru formuna eklenmesine karar verilmiştir.

Soru formunun ikinci bölümü, özümseme kapasitesine ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Kullanılan ifadelerinin geliştirilmesi sürecinde, öncelikle özümseme kapasitesi ile ilgili literatür ayrıntılı şekilde taranmıştır. Özümseme kapasitesi ile ilgili ilk çalışmalar, özümseme kapasitesini belirli vekiiller atayarak ölçme yolunu tercih etmişlerdir. Bu vekiiller genellikle Ar-Ge yatırımları, patent sayıları, Ar-Ge ve insan kaynakları harcamaları gibi değişkenlerdir (Stock vd., 2001; Cassiman ve Veugelers, 2002; Belderbos vd., 2004).

Bununla birlikte, literatür geliştikçe bu vekiillerin özümseme kapasitesinin sadece bir boyutunu ölçtüğünü ve alt boyutlarını tam anlamıyla ölçemediğini ileri süren çalışmalar (Vega-Jurado vd., 2008; Flatten vd., 2011) artmıştır. Araştırmacılar tarafından özümseme kapasitesini farklı boyutlarını ölçmek amacıyla ölçekler geliştirilmeye başlanmıştır. Araştırmada Flatten vd.,'nin 2011 yılında özümseme kapasitesinin dört boyutunu ölçmek için geliştirdikleri, 13 ifadeden oluşan ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir. Flatten vd.,'nin (2009) özümseme kapasitesini ölçerken kullandıkları alt boyutlar ve alt boyutlarına ilişkin ifade sayıları şu şekildedir:

- *Edinim* (3 ifade)
- *Benimseme* (4 ifade)

- *Dönüştürme* (3 ifade)
- *Kullanma* (3 ifade)

Bu ölçeğin tercih edilmesinin en büyük nedeni kendinden önce geliştirilen tüm ölçekleri dikkate alması ve özümseme kapasitesinin dört boyutunu da kapsamasıdır. Çalışmanın yazarlarıyla iletişime geçilerek, ölçeğin araştırmada kullanımını için izin alınmıştır. Yapılan yazışma ve ölçeğin kullanım izni EK 6'dadır.

Üçüncü bölüm ise işletme performansına ilişkin sorulardan oluşmaktadır. İlk olarak işletme performansı ile ilgili çalışmalar taranmıştır. İşletme performansı başlıklı bölümde de bahsedildiği üzere çalışmaların objektif ve sübjektif ölçüm tekniklerini kullandıkları görülmüştür. Bu yüzden öncelikle işletme performansının ölçümünde kullanılan hem objektif hem de sübjektif ölçütler belirlenmiştir.

Ancak özümseme kapasitesi ve işletme performansı konularını inceleyen çalışmaların (Lane vd., 2001; García-Morales vd., 2007; Thérin 2007; Bergh ve Lim 2008; Lichtenthaler 2009; Kotabe vd., 2011) çoğunlukla işletme performansının ölçümünde sübjektif ölçütleri kullandıkları görülmektedir. Bu ölçütler yöneticilerin işletme performansına ilişkin algılarından oluşmaktadır. Maliyet avantajı, finansal verilerin objektif bir biçimde elde edilmesi zorluğu ya da araştırmacının kullanabileceği biçimde derlenmemiş olması gibi nedenlerden dolayı işletme performansının sübjektif yaklaşımların kullanılmasının başlıca nedenleridir (Venkatraman ve Ramanujam 1986; Wall vd., 2004).

Bu yüzden Fraj-Andres vd., (2009) tarafından yöneticilerin rakiplerine göre işletmelerinin performansını ticari, operasyonel ve finansal açıdan değerlendirmeleri için geliştirilen ve 16 ifadeden oluşan işletme performansı ölçeğinin kullanılmasına karar verilmiştir. Fraj-Andres vd.,'nin (2009) işletme performansı ölçerken kullandıkları alt boyutlar ve alt boyutlarına ilişkin ifade sayıları şu şekildedir:

- *Ticari performans* (6 ifade)
- *Operasyonel performans* (5 ifade)

- *Finansal performans* (5 ifade)

İşletme performansının objektif ölçümüne ilişkin literatürde belirtilen zorluklara rağmen objektif ölçütlerin veri toplama aracında kullanılıp kullanılmayacağına karar, sektördeki uzmanlarla yapılacak derinlemesine görüşmelerden çıkan öneriler doğrultusunda yeniden değerlendirilmiştir.

Yöneticilerin hem özümseme kapasitesine hem de işletme performansına ilişkin ölçek ifadelerine katılma ya da katılmama durumlarını belirlemek amacıyla Likert ölçeği tercih edilmiştir. Ölçeklerin alındığı çalışmalara bağlı kalınarak özümseme kapasitesi için 5’li Likert ölçeği (5=Kesinlikle Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2=Katılmıyorum, 1=Kesinlikle Katılmıyorum) şeklinde kullanılmıştır. İşletme performansı için 5’li Likert ölçeği (5=Çok Yüksek, 4=Yüksek, 3=Aynıdır, 2=Düşüktür, 1=Çok Düşüktür) şeklinde düzenlenmiştir.

Soru formunda kullanılan değişkenler ve ölçeklerdeki ifadeler ilk olarak araştırmacı tarafından İngilizce’den Türkçe’ye çevrilmiştir. Aynı zamanda bu süreç İngilizce alanında uzman, birbirinden bağımsız iki akademisyen tarafından da ayrı ayrı tekrarlanmıştır. Daha sonra yapılan tercüme karşılaştırılarak farklılıkların giderilmesi sağlanmıştır. Tercüme karşılaştırıldığında anlam açısından sorun olmamakla birlikte anlaşılma düzeylerini arttırmak ve uygun dil birliğini sağlamak amacıyla derinlemesine görüşme sürecinden yöneticilerin görüşleri alınmıştır. Soru formunda kullanılan ölçekler ve kodlamaları EK 7’de verilmektedir.

### 3.3.2. Derinlemesine görüşme

Veri toplama aracının geliştirilmesinin ikinci aşamasında, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan derinlemesine görüşme yönteminden yararlanılmıştır. Derinlemesine görüşme süreciyle amaçlanan hazırlanan soru formunun, uygulanacağı sektörlerdeki yöneticilerin değerlendirmesine sunarak göz ardı edilen noktaları

belirlemek ve anlaşılabilirliğini arttırmaktır. Derinlemesine görüşmeler soru formunun uygulanacağı dört farklı sektörden birer yöneticiyle 10-24 Mayıs 2012 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Tüm görüşmelerde yöneticilerden özümseme kapasitesi ve işletme performansı ile ilgili ifadeleri incelemesi istenmiştir. Daha sonra önerilen değişiklikler not alınmıştır. Bunun dışında soru formunun birinci bölümü olan yöneticilerin ve çalıştıkları işletmenin profillerini belirlemeye yönelik olan sorular hakkında görüş istenmiştir. Ayrıca araştırmanın evreni kısmında belirtilen şekilde ESO'nun 21 sektörlük sınıflamasını karşılaştırmalı analizlere uygun hale getirmek amacıyla yeniden yapılandırmaları istenmiştir. Görüşmeler öncesinde yöneticilere çalışma ve amacı kısaca açıklanmıştır. Ayrıca soru formunun hazırlanma sürecinde yöneticilerin katkılarına ilişkin beklentiler paylaşılmıştır. Görüşmeler genel sorularla başlayıp, daha belirgin sorularla devam etmiştir.

İlk görüşme araştırma örnekleme kapsamında da yer alan birleştirme öncesindeki adıyla elektrikli makine, teçhizat ve ev aletleri sektöründe faaliyet gösteren, büyük bir işletmenin yöneticisiyle gerçekleşmiştir. 10 Mayıs 2012 Perşembe günü gerçekleşen görüşmede yöneticiden ifadeleri tek tek değerlendirmesi istenmiştir. Görüşme 55 dakika sürmüştür. Görüşme yöneticinin izni ile kayıt altına alınmıştır.

Yöneticinin yaptığı öneriler doğrultusunda soru formunun birinci bölümüne yöneticinin bağlı bulunduğu departman sorusunun eklenmesine kararlaştırılmıştır. Anketin ikinci bölümü olan özümseme kapasitesi bölümünde ise yeni ürün modeli sözcüğü yerine 'prototip' sözcüğü konulmuştur. Finansal performans sorularında ise "yatırımın getiri oranı" yerine "yatırımın getirisi" sözcüğünün kullanılmasının daha uygun olacağına karar verilmiştir.

Sektörlerin birleştirilmesiyle ilgili olarak ise faaliyet gösterdikleri "elektrikli makina, teçhizat ve ev aletleri imalat sanayi" ile "metal eşya imalat sanayi"nin, metal eşya imalat sektörü adıyla kullanılabileceği belirtilmiştir. Bunun en önemli gerekçesinin çıktılarının benzer olması gösterilmiştir. Özellikle bu iki farklı sektör tanımlı grupta yer

alan işletmelerin birbirlerine ürün sağladıkları belirtilmiştir. Ayrıca özellikle farklı gibi görünen bu iki sektördeki KOBİ'lerin, büyük işletmelerin yan sanayisi şeklinde çalıştıkları ifade edilerek bu iki sektörün birleştirilmesinin uygun olacağı önerilmiştir.

İkinci görüşme birleştirme öncesindeki adıyla Motorlu taşıt araçları vd. sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir KOBİ yöneticisi ile 14 Mayıs 2012 Pazartesi günü gerçekleşmiştir. Bu yönetici ile yapılan 110 dakikalık görüşme ses kaydına alınmıştır. Öneriler doğrultusunda öncelikle soru formunun birinci bölümü olan yönetici ve çalıştığı işletmenin özelliklerini belirlemeye yönelik olan sorulara işletmenin ürettiği ürünün nihai kullanıcıya mı yoksa yine bir üreticiye mi olduğunu öğrenebilmek üzere üretim şekillerini soran (üreticiden üreticiye ve üreticiden müşteriye) bir ifade eklenmiştir. Soru formunun özümseme kapasitesine ilişkin birinci ifade “*sektörümüze ilişkin bilgi toplamak, yönetimimizin her gün yaptığı iştir*”, “*sektörümüze ilişkin bilgi toplamak, yönetimimizin düzenli olarak yaptığı iştir*” şeklinde yeniden düzenlenmiştir. Özümseme kapasitesine ilişkin ikinci ifade ‘*çalışanlarımızı sektörümüze ilişkin bilgi kaynaklarını kullanmaları konusunda motive ederiz*’ den “*çalışanlarımızı sektörümüze ilişkin bilgi kaynaklarını kullanmaları konusunda teşvik ederiz*”e dönüştürülmüştür.

Sektörlerin gruplanmasına ilişkin olarak ilk yöneticinin elektrikli makina, teçhizat ve ev aletleri imalat sanayi” ile “metal eşya imalat sanayi”nin, metal eşya imalat sektörü adıyla kullanılabileceği önerisi kesinlikle desteklenmiştir. Ayrıca “Motorlu taşıt araçları vd. sanayi”nin “tarım makinaları ve aksamaları imalat sanayi”nin otomotiv sektörü adıyla birleştirilmesinin doğru olacağı belirtilmiştir. Gerekçe olarak aslında farklıymış gibi görülen iki sektörün birbirlerine yedek parça sağladığı ve benzer çıktılar ürettikleri gösterilmiştir.

Üçüncü görüşme örneklem kapsamında birleştirme öncesindeki adıyla “gıda imalat sanayi”nde büyük işletme sınıfında yer alan bir işletmenin yöneticisiyle 18 Mayıs 2012 Cuma günü gerçekleşmiştir. Bu yönetici ile yapılan 70 dakikalık görüşme ses kaydına alınmıştır. Görüşme sırasında soru formu üzerinde anlaşılmadığı düşünülen kelimeler yeniden gözden geçirilmiş ve güncellenmiştir. Özümseme kapasitesine ilişkin üçüncü ifade “*çalışanlarımızın başka sektörlere ilişkin bilgilerle de ilgilenmelerini bekleriz*”,

“*çalışanlarımızın farklı sektörlerle ilişkin bilgilerle de takip etmelerini bekleriz*” şeklinde yeniden düzenlenmiştir.

Önceki sektörel birleştirme önerilerine yönelik olumsuz bir eleştiri getirilmemiştir. Ayrıca “gıda imalat sanayi” ile “un, unlu ürünler, şeker, yem ve diğer imalat sanayi” sektörlerinin gıda sektörü ismiyle tek bir sektör başlığı adı altında kullanılabilceği belirtilmiştir. Fuar ve organizasyonların işletmeler için önemli bir bilgi kaynağı olduğu belirtilmiştir. Yıl içinde katınılan fuar ve organizasyon sayısının bir değişken olarak soru formuna eklenmesine karar verilmiştir.

24 Mayıs 2012 Perşembe günü yapılan dördüncü görüşme ESO’daki tanımıyla “dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı sanayi”ndeki büyük bir işletme yöneticisiyle gerçekleştirilmiştir. Bu yönetici ile yapılan 65 dakikalık görüşme ses kaydına alınmıştır. Yönetici sektörün adının kısaltılarak tekstil sektörü olarak kullanılmasını önermiştir. Özümseme kapasitesine ilişkin altıncı ifade “*bir birimiz önemli bir bilgiye ulaştığında, bu bilgiyi derhal bölümlere aktarır, yani işletmemizde bilgi akışı çok hızlıdır*” kısaltılarak “*bir birimiz önemli bir bilgiye ulaştığında bu bilgiyi derhal diğer bölümlere aktarır*” şeklinde yeniden düzenlenmiştir. Ayrıca soru formundan çalışan sayısı sorusunun çıkarılmasının uygun olacağını belirtmiştir. İşletmelerin beyan ettiği çalışan sayısı ile gerçekteki çalışan sayısı arasında bir fark olması durumunda, yöneticilerin soru formunu yanıtlama konusunda isteksiz olacakları ifade edilmiştir. Çalışan sayısına ilişkin bilgiler işletmeler tarafından ESO’ya beyan edilen ve yine ESO’dan elde edilen belge dikkate alınarak sınıflanmıştır.

Görüşmeler sonucunda soru formunda birtakım düzenlemeler yapılmıştır. Bunların başında işletmelerin çalıştıkları sektörlerin araştırmanın amaçlarına göre yeniden sınıflanması gelmektedir. Araştırma evreni ve örnekleme kısmında da belirtildiği üzere ESO’nun kapsamlı sektör sınıflamasına ilişkin yeniden düzenleme farklı sektörlerde çalışan yöneticiler tarafından da onaylanmıştır. Ayrıca yukarıda da belirtildiği üzere faaliyette bulunduğu sektör ve çalışan sayısı soruları zaten bilindiğinden yöneticilerin görüşleri doğrultusunda soru formunun dışında bırakılmıştır.

Tüm yöneticiler soru formunda objektif performans ölçütleri kullanılması durumunda yöneticilerin soru formunu yanıtlama konusunda isteksiz davranacaklarını belirtmiştir. Bu durum sübjektif performans ölçüm yapılmasının haklı olduğunu göstermiştir. Görüşmelerde tüm yöneticilerin fikir birliğine vardıkları bir diğer konu da özellikle araştırma evreninde kurumsallaşmış işletmelerin bu konuya özen gösterdikleri belirtilerek, araştırmacının bağlı bulunduğu kurumu temsil eden resmi bir izin yazısının, soru formunun uygulanmasını kolaylaştıracağıdır. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden soru formunun uygulanması için bir üst yazı alınmıştır (EK 8).

Görüşme sürecine katılan yöneticilerden kartopu örneklem uygulaması kapsamında uygun olması durumunda listede yer alan işletmelerde yönetici olarak çalışan arkadaşlarının isim ve iletişim bilgileri alınmıştır. Bazı yöneticiler araştırmaya destek vermek amacıyla listedeki işletmelerde yer alan arkadaşlarını bizzat kendileri arayarak soru formunun uygulanması için randevu almışlardır. Son olarak görüşme sürecine katılan yöneticilere katkılarından dolayı teşekkür edilmiştir.

### **3.3.3. Pilot uygulama ve veri toplama aracına son şeklinin verilmesi**

Pilot uygulama, soru formunun geçerlik ve güvenilirliğinin gözleme dayalı verilerle sorgulandığı bir aşamadır (Büyüköztürk vd., 2008: 124). Bu yönüyle pilot uygulama, soru formundaki sorunların kontrol edilip düzeltilebileceği veri toplanması öncesindeki son aşamadır. Pilot çalışma ile cevaplayanların soruları anlamak bakımından bir sıkıntılarının olmadığı belirlenir (Altunışık vd., 2007: 82).

Pilot uygulama, her sektörü eşit oranda temsil etme özelliği dikkat edilerek örneklem listesinden rastgele işletmeler seçilerek yüzyüze görüşmeler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama 16 Temmuz-28 Eylül 2012 tarihleri arasında tamamlanmıştır.

Öncelikle metal eşya imalat sektöründen başlanarak görüşmeler yürütülmüş ve her işletmeden iletişim içinde oldukları en az iki işletmenin iletişim bilgileri istenerek bu işletmelere de bir önceki işletmenin referansı ile gidilmiştir. Bu kartopu tekniğiyle metal

eşya imalat sektöründen toplamda 67 soru formuna ulaşılmıştır. 3 soru formu eksik cevaplar içermesi nedeniyle analiz dışında bırakılmıştır.

Aynı yöntemler otomotiv, gıda ve tekstil sektörlerinde de uygulanmıştır. Böylelikle otomotiv sektöründen de 5 soru formu güvenilir cevaplar verilmediği için analiz dışı bırakılarak 72 geçerli soru formu toplanmıştır. Gıda sektöründe listenin en büyük işletmeleri arasında yer alan 5 işletmenin aynı işletmeler grubunun üyesi olması sonucu bu işletmelerde soru formu uygulamak için başlatılan izin süreci pilot uygulama süreci içerisinde sonuçsuz kalmıştır.

Gıda ve tekstil sektörlerindeki işletme sayılarının diğer iki sektöre göre az olması soru formlarının geri dönüş oranını da etkilemiştir. Bu nedenle pilot uygulama için gıda sektöründen 49, tekstil sektöründen ise 48 geçerli soru formu toplanmıştır. Pilot uygulama için toplamda 233 geçerli soru formu elde edilmiştir. İşletmelerin büyüklüklerine göre elde edilen soru formu sayıları aşağıdaki Tablo 18’de verilmektedir.

*Tablo 18. Pilot Uygulama İçin Toplanan Soru Formularının Sektörlere Dağılımı*

<b>Çalışan sayısı</b>	<b>Otomotiv</b>	<b>Metal</b>	<b>Gıda</b>	<b>Tekstil</b>	<b>Toplam</b>
<b>&lt; 250</b>	32	26	28	23	<b>109</b>
<b>250 &gt;</b>	40	38	21	25	<b>124</b>
<b>Toplam</b>	<b>72</b>	<b>64</b>	<b>49</b>	<b>48</b>	<b>233</b>

Pilot uygulamaya yönelik analiz sonuçları EK 9’da verilmektedir. Soru formunda yer alan ifadelerin aynı yapıları ölçüp ölçmediğinin değerlendirilmesi için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılırken, güvenilirlik katsayılarının belirlenmesi için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır.

Özümleme kapasitesine ilişkin ifadelerin faktör yükleri beklenen gibi dağılmakla birlikte yalnızca EDI1 “*sektörümüze ilişkin bilgi toplamak, işletmemizde düzenli olarak yapılan iştir*” ifadesi ve BEN4 “*yeni gelişmelerin aktarılması, sorunların çözülmesi ve*

*başarıların paylaşılması için düzenli olarak toplantılar organize edilir”* ifadesi olması gereken faktörde çıkmamıştır. Bunun sebebinin soru kökündeki ‘faaliyet’ eyleminden kaynaklandığı düşünülmektedir. Sorunun yer alması gereken Edinim faktöründeki diğer ifadelerin (EDI2 ve EDI3) kökleri ‘beklenir’ ve ‘teşvik edilir’dir. Burada işletme tarafından çalışanlarından beklenen durumlar anlatılmaktadır. Fakat EDI3’te ve BEN4’te yüklemde bir faaliyetten söz edilmektedir. Bu nedenle ‘dönüştürme’ kısmındaki ifadeler arasında yer almıştır. Öncelikle ilgili ifadelerin cevaplanan soru formu sayısı arttıkça olması gereken faktöre yönelmesi beklenmektedir.

Sosyal bilimlerde açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli kabul edilmektedir (Çokluk vd., 2010: 197). AFA ile elde edilen 4 faktörün açıklanan varyansa yaptıkları toplam katkı %70,95’dir. Bu değer sosyal bilimler alanında çok iyi olarak nitelendirilmektedir. Literatürde faktör yük değeri için asgari büyüklüğün 0.30 olması yönünde yaygın bir görüş bulunmakla birlikte, bu büyüklüğün 0.40 olması gerektiğini savunanlar da bulunmaktadır (Çokluk vd., 2010: 194). AFA sonucunda tüm ifadelerle ilişkin faktör yükleri 0.40’ın üzerinde çıkmıştır.

Cronbach Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler almaktadır ve kabul edilebilir bir katsayının sınır değerine yönelik farklı görüşler bulunmaktadır. 41-60 arası bir katsayıyı nispeten güvenilir, 61-80 arası bir katsayıyı güvenilir ve 81-100 arasında elde edilen katsayı değerini de çok güvenilirdir (Nakip, 2006: 146). İlk faktör olan edinim faktörünün güvenilirlik katsayısı  $\alpha = ,515$  çıkmıştır. Bunun sebebi ise üç ifadeli olan faktörün bir faktörünün yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı 2 ifade de kalmasıdır. Edinim faktörünün güvenilirliğinin de çalışmanın ilerleyen aşamalarında cevaplanan anket sayısı çoğaldıkça artacağı beklenmektedir.

Diğer faktör yapıları beklenildiği gibidir. İkinci faktör olan benimseme faktörün güvenilirlik katsayısı  $\alpha = ,820$  çıkmıştır. Faktördeki ifade sayısı beklenildiği gibi çıkmıştır. Üçüncü faktör olan dönüştürme faktörünün güvenilirliği  $\alpha = ,821$ ’dir. Edinim faktöründeki bir ifadenin bu faktörde yer bulması dışında faktör oldukça güvenilir çıkmıştır ve tüm ifadeleri tamdır. Son faktör ise kullanma faktörüdür. Bu faktörde

güvenirlilik katsayısı  $\alpha = ,836$  çıkmıştır. Biri dışındaki tüm ifadeler, ait oldukları faktörler altında toplanmıştır. Faktörlerin içsel tutarlılıkları, yeterli düzeyin üzerinde çıkmıştır.

İşletme performansı bölümünün AFA sonuçlarına bakıldığında faktör dağılımı yapıları kendi aralarında anlamlı gruplar oluşturmaktadır. Bunlardan ilki işletme performansı için finansal göstergelerin bulunduğu finansal performans bölümüdür. İfadeler iki tanesi haricinde beklenen dağılımı göstermiştir. “*Rakiplerimize kıyasla işletmemizin maliyet avantajı*” OPE5 ifadesinin operasyonel performans boyutu altında çıkması beklenirken, finansal performansa ilişkin boyut altında çıkmıştır. Bu durumun nedeni olarak, ifade içindeki maliyet sözcüğünün finansal performansı çağrıştırmaya başladığına karar verilmiştir. Ayrıca “*Rakiplerimize kıyasla ürün kalitemiz*” OPE2 ifadesinin yine operasyonel performans boyutu altında çıkması beklenirken, ticari performansa ilişkin boyut altında çıkmıştır. Bu durumun nedeni olarak, ifade içindeki hizmet kalitesi sözcüğünün ticari performansı çağrıştırmaya başladığına karar verilmiştir.

İşletme performansına ilişkin faktörlerin açıklanan toplam varyansları %66,56’dır. Özümseme kapasitesi bölümünde de bahsedildiği gibi bu değer sosyal bilimler için iyi bir değerdir.

Bununla birlikte açıklanan faktör yapıları elde edilirken “*rakiplerimize kıyasla nihai ürün maliyetlerimiz*” OPE1 ve “*rakiplerimize kıyasla işletmemizin sundukları ile pazarın beklentileri arasındaki uyum*” TIC2 ifadeleri aynı anda birden fazla faktöre yük bindirdikleri için pilot uygulamaya ilişkin analiz sürecinde devre dışı bırakılmışlardır. “*Rakiplerimize kıyasla işletmemizin yeni ürünleri pazara sürme başarısı*” TIC3 ifadesi ticari performans yerine operasyonel performansa ilişkin boyut altında çıkmıştır. Bu ifadelerin daha büyük bir örneklem sayısında farklı sonuçlar üretebileceği dikkate alınarak ilk aşamada soru formundan çıkartılmamıştır.

İşletme performansına ilişkin ifadelerin içsel tutarlılığı analiz edildiğinde finansal performans faktörünün güvenirlik katsayısı  $\alpha = ,872$  çıkmıştır. İkinci faktörde işletmenin ticari performansına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bu faktörün güvenirlik katsayısı  $\alpha = ,849$  çıkmıştır. Son faktör olan operasyonel faktörün güvenirlik katsayısı

ise  $\alpha = ,872$  ile çıkmıştır. İşletme performansı boyutlarının içsel tutarlılık katsayıları yukarıda belirtilen oranlar dikkate alındığında, mükemmel düzeyde çıkmıştır.

Pilot uygulama sırasında Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden alınan izin yazısı özellikle kurumsallaşmış işletmelerde soru formunun uygulanmasını kolaylaştırmıştır. Bununla birlikte kapak sayfasının içeriği genişletilmiş açıklayıcı bilgiler eklenmiştir. Soru formunda yer alacak ifadeler pilot uygulamada ortaya çıkan sonuçlar dikkate alınarak son şekli verilmiştir. Formun son hali, izin yazısı hariç dört sayfa olacak şekilde düzenlenmiştir. Soruların kolay cevaplanabilmesi için satırlar bir koyu bir açık renk olacak şekilde yeniden tasarlanmıştır.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Pilot uygulamanın ardından son haline verilen soru formu 15 Ekim 2012 - 29 Şubat 2013 tarihleri arasında daha önce belirtilen enstitü iznini içeren ön yazı ile birlikte uygulanmıştır. Seçilen örneklem üzerinde kotalı örneklem ve kartopu örneklem yoluyla, cevaplayacak işletmelerle randevu alınarak büyük çoğunluğuyla yüz yüze görüşülmüş ve toplamda 598 geçerli soru formuna ulaşılmıştır.

Kartopu örneklem ile ulaşılamayan bazı işletmelerde üst düzey bir yöneticiye doğrudan ulaşmak konusunda zorluklar yaşanmıştır. İşletmelere telefon edilerek işletme müdürü/CEO veya departman yöneticileriyle görüşmek istendiği söylendiğinde sekreterler bağlamaktan çekinmiş veya yöneticiler görüşmeyi kabul etmemişlerdir. Görüşmeyi kabul edenler ise ileri bir tarih vermişler verilen tarihlerde görüşmeye gidildiğinde ise bir kısmı görüşmeyi reddetmiştir. Randevu yoluyla yapılan görüşmeler sonucu 13 işletmeye ulaşılabilmektedir.

Daha sonra örneklem listesinde hali hazırda görüşmeyi tanıdıklar aracılığıyla kabul etmiş işletmelere ulaşılarak başlanmıştır. Bu işletmelerde anket uygulaması gerçekleştirildikten sonra işletmede görüşülen yöneticiye örneklem işletme listesi gösterilerek aracı olabileceği başa bir işletmenin olup olmadığı sorulmuştur. İlgili kişi listeden seçtiği işletmelere telefon ederek ya da araştırmacıya bir isim veya telefon

numarası vererek referans olmuş ve bu yolla diğer işletmeye ulaşım imkânı sağlanmıştır. Aynı yöntem her gidilen işletme için denenmiş ve genellikle yöneticiler birkaç isim ve iletişim numarası vererek araştırmaya katkıda bulunmuşlardır. Kullanılan kartopu yöntemi ile birçok işletmeye ulaşma imkânı doğmuştur. Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerle görüşmek için bir referans ismin veya numaranın öneminin büyük olduğu anlaşılmıştır.

Uygulama sırasında görüşülen üst düzey yöneticilere işletme içerisinde soru formunu ulaştırabilecekleri diğer üst düzey ve orta yöneticiler olup olmadığı sorulmuş ve kendileri dışında soru formunu onlara da uygulamaları istenmiştir. Bu durum karşısında bazı yöneticiler kabul ederek meslektaşlarını da soru formunu uygulamışlardır. Bir kısım anında yaparak görüşme bitiminde soru formlarının hepsini teslim ederken bir diğer kısım ise başka bir tarihe gün vererek soru formlarını tamamlayacaklarını ve ileriki bir tarihte teslim edeceklerini söylemişlerdir.

Soru formunu uygulamayı kabul ederek teslim almak için sonraki bir tarihe randevu verilerek teslim alınan soru formlarında aynı kalem ve yazı tipi kullanılan soru formları göze çarpmış ve bunun tek bir kişi tarafından doldurulduğu düşünülerek bu soru formları analizden çıkarılmıştır. Bu yolla toplam 52 soru formu teslim alındıktan sonra gerekli incelemeler yapılarak analiz dışı bırakılmıştır.

Bazı yöneticiler veya işletme sahipleri soru formunun çalıştıkları işletmede yalnızca kendileri tarafından doğru şekilde yanıtlanabileceğini belirterek diğer yöneticilere ulaştırmama konusunda kesin bir tavır sergilemişlerdir. Bu duruma kurumsallaşamamanın bir sonucu olarak özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde rastlanmıştır. Görüşme esnasında yapılan ısrarların ve açıklamaların olumsuz sonuçları verdiği gözlenerek tek soru formuyla yetinilmiştir.

Bunun yanında bazı işletmelerden de o sektöre ve işletme büyüklüğüne ait kota kadar soru formu talep edilmesine rağmen işletme sahip veya yöneticisinin belirtilen kota sayısı kadar dolduramayacaklarını belirtmesi üzerine belirtilen kotanın daha altında bir sayıda soru formu doldurulmuştur.

Soru formu uygulamak için gidilen bazı işletmelerin ise listede farklı isimlerle iki ve bazen daha fazla işletmeyi bir bünyede barındırdığı gözlemlenmiştir. ESO'nun işletmeler listesinde farklı adlar, farklı çalışan sayıları ve farklı iletişim bilgileriyle bulunan bu işletmeler aslında aynı işletme bünyesinde aynı binada aynı personelle var olmaktadır. Bu nedenle bu tür işletmelerle görüşüldüğünde alınan soru formu sayısı sonucu listeden bu tür işletmeler tek isim altında birleştirildiğinden işletme sayısı azalmıştır. Bu nedenlerden ötürü sektörler ve işletme büyüklükleri için belirlenen kotalar da farklılık görülmüştür. Özetlemek gerekirse;

İşletme listelerinde var olan işletmelerden bazılarının aynı bünye altında ve aynı bina içinde faaliyet gösteriyor olduğunun anlaşılması, araştırmaya katılmayı reddeden işletmeler, belirlenen kotaların altında bir soru formu adedini doldurmayı kabul eden işletmeler, bazı soru formlarının güvenilirliğinden endişe edilerek o işletme formlarının analizden çıkarılması gibi sebepleri ile kotalı örneklem ile belirlenen ve sektörlere ve büyüklüklerine göre işletme başına toplanması gereken soru formu sayısı değişiklik göstermiştir.

### **3.5. Veri Analiz Yöntemi**

Veri analiz sürecinin ilk aşaması verilerin kontrol edilmesidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 140). Verilerin, analiz öncesinde düzenlenmesi gerekir. Nakip (2006: 250) verilerin analiz öncesinde kontrol edilmesi sürecini masa başı veri denetimi olarak adlandırmaktadır. Bu süreçte soru formlarına ilişkin tutarsızlıkların ve hataların giderilmesi amaçlanır. Bazı hatalar ise verilerin istatistiksel analiz programlarına aktarılması sırasında oluşabilmektedir.

Araştırma kapsamında toplanan veriler IBM SPSS Statistics 21 paket programı kullanılarak bilgisayara aktarılmıştır. Veriler paket programa girilirken her bir soru formuna bir kod numarası verilmiştir. Daha sonra veri seti üzerinden rastgele seçilen örnekler ile soru formları karşılaştırılmıştır. Bu sayede veri girişi sırasında herhangi bir

hata yapıp yapılmadığı kontrol edilmiştir. Veri girişi sırasında yapılan az sayıdaki hata belirlenerek, düzeltilmiştir.

Analiz sürecinde ilk olarak tanımlayıcı istatistiksel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler, verileri özetleyerek değişkenleri tasvir etme incelemeleridir. Eğer inceleme, sonuçları belirli bir evrene genelleştirmeyi amaçlıyorsa tanımlayıcı istatistikler evren hakkında yorumlar çıkarmak ve belirlemek için kullanılan kuramsal varsayımlardır (Erdoğan, 1998: 112).

Veri analizinde ilk olarak tanımlayıcı istatistiksel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Betimsel istatistik, bir değişkene ilişkin sayısal değerlerin toplanması, betimlenmesi ve sunulmasına olanak sağlayan istatistiksel işlemleri tanımlar. Kısaca bir grubun özelliklerini belirlemek amacıyla kullanılan frekans, yüzde, merkezi eğilim ölçüleri, değişkenlik ölçüleri ve korelasyon katsayısı gibi teknikleri içerir (Büyüköztürk, 2010: 5).

Katılımcıların ve çalıştıkları işletmelerin demografik profillerinin belirlenmesi sürecinde tanımlayıcı istatistiksel analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Tanımlayıcı istatistiksel analiz yöntemleri için IBM SPSS Statistics 21 paket programı kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistiklerin sonuçları analiz başlığı altında çapraz tablolarla birlikte detaylı bir şekilde sunulmaktadır.

Soru formunda kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. İçsel tutarlılık, güvenilirliğin belirlenmesinde kullanılan en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Bu yaklaşımda kavramı ölçerken çok sayıda maddeden oluşan, Likert, bir ölçek kullanılarak, ölçekte yer alan maddeler arasındaki korelasyon değerlerine bakarak içsel tutarlılık analizi yapılır. İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın olarak bilinen yöntem Cronbach Alfa katsayısıdır. Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır. Bir değer en az 0.7 olması arzulanır. Ancak 0.5'e kadar da makul kabul edilebilmektedir (Altunışık, 2007: 116). Cronbach Alfa değerlerinin belirlenebilmesi için IBM SPSS Statistics 21 paket programı kullanılmıştır.

Ölçeklerde yer alan ifadelerin ilişkisel analizler öncesinde hem özümseme kapasitesine hem de işletme performansına ilişkin alt boyutlarını kontrol etmek ve doğrulamak amacıyla faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktör analizi genel anlamda, aralarında ilişki bulunan p sayıdaki değişkenle (boyutla) açıklanan bir yapıyı, kendi içlerinde ilişkili, ancak aralarında ilişki bulunmayan daha az sayıdaki yeni değişkenle (faktörle) açıklamaya yarayan bir yöntemler bütünüdür (Alpar, 2011: 261). Faktör analizinin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) olmak üzere iki temel yöntemi vardır (Çokluk vd., 2010: 178). Analizlerde ilk olarak AFA ve daha sonra DFA kullanılmıştır.

AFA, değişken azaltma ve ortaya çıkan faktörleri isimlendirmenin ötesinde, analiz sonucunda ortaya çıkan faktörlerin, davranışın anlaşılmasına yardımcı olan kuramın yapıları (gözlenmeyen gizil/örtük değişkenler) ile benzer olup olmadığını ortaya koyar (Çokluk vd., 2010: 178). Ancak AFA'nın uygulanabilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Bunlardan ilki veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemede kullanılan Barlett küresellik testidir (Hair vd., 2010: 104). Bu test ana kütle içindeki değişkenler arasında bir ilişkinin var olup olmadığını test eder. Diğer bir ifade ile değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek güçte bir ilişki olup olmadığını gösterir (İslamoğlu, 2009: 234). Test sonucunda elde edilen katsayının düşük çıkması ilişkinin olmadığını, yüksek çıkması ilişkinin olduğunu göstermektedir (Nakip, 2006: 428).

Bir diğer koşul ise Kaiser-Meyer-Olkin testidir. Örneklem büyüklüğü açısından faktör analizi için veri yapısının uygunluğunu test etmeye yönelik bir başka ölçüttür (Alpar: 2011: 286). Bu test gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştırmaktadır (Nakip, 2006: 429). Test sonuçları 0 ile 1 arasında değişmektedir ve .80 ve üzeri mükemmel, .80 -.70 arası orta, .70 - .60 arası vasat, .60 - .50 arası kötü ve .50'nin altı kabul edilemez şeklinde yorumlanmaktadır (Hair vd., 2010: 104).

AFA'nın uygulanabilmesi için gözlem sayısı koşulu da bulunmaktadır. Alpar (2011: 283) gözlem sayısının 500'ün üzerinde olması çok iyi olarak tanımlanmakta ve

güvenilir faktörler elde edilebileceğini belirtmektedir. Araştırmanın örneklem hacmi belirlenirken uygulanacak analizlerinde dikkate alındığı belirtilmiş ve ifade sayısı dikkate alınarak örneklem hacmi yüksek tutulmuştur. AFA için IBM SPSS Statistics 21 paket programı kullanılmıştır.

DFA ise belirli bir model ya da yapıya ait parametrelerin tahmin edilmesinde ve önerilen model ya da yapıya ilişkin gözlenen varyans ya da kovaryans kalıplarını ne ölçüde açıkladığının değerlendirilmesinde kullanılmaktadır (Jöreskog ve Sörbom, 1993: 22). DFA, ölçme aracına ilişkin açıklayıcı analizlerden sonra uygulanan doğrulanan doğrulayıcı bir tekniktir. Şimşek'e (2007: 7) göre, hangi maddenin hangi faktörün (örtük değişkenin) ögesi olacağını araştırmacı tarafından önceden belirlenmiş olması, ölçüm modeli test sürecinde kullanılan DFA'nın AFA'dan ayrıldığı noktadır. DFA, AFA ile belirlenen faktör yapılarını doğrulamak için kullanılmıştır. DFA için LISREL 8.80 programı kullanılmıştır.

AFA ve DFA analizlerinden sonra özümseme kapasitesini oluşturan alt boyutlarının işletme performansı arasındaki nedensellik ilişkisini test etmek, diğer bir ifade ile ilk araştırma sorusunu yanıtlamak amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. YEM, birden fazla istatistiksel analizi aynı anda kullanan bir tekniktir (Kline, 2011: 7). YEM, özellikle ilişki analizlerinde sıklıkla kullanılan regresyon ve korelasyon tekniklerinin neden-sonuç ilişkilerini belirlemede yetersiz kalmaları durumunda kullanılmaktadır (Alpar, 2011: 758). YEM çoklu regresyona benzer bir mantıkla çalışmaktadır. YEM çoklu regresyondan farklı olarak veri setindeki etkileşimleri, doğrusal olmayan bağımsız değişkenleri, ölçüm hatalarını ve çok sayıdaki örtük bağımsız yapıyı dikkate aldığı için güçlü analizler sunar (Şimşek, 2007).

Çalışmada YEM'in diğer çok değişkenli teknikler yerine tercih edilmesinin temel nedeni sahip olduğu avantajlardır. Rigdon (1998: 253) bu avantajları dört başlık altında sınıflamaktadır. Birincisi, yöntemin esnek olması, karşılıklı ilişkilere izin vermesi ve farklı etkileşim yapılarındaki ilişkileri modellemeyebilmesidir. İkincisi, esnek faktör analizi ölçüm modeli sayesinde, birçok ilişkinin nedenini açıklayabilme olanağı tanınmasıdır. Üçüncüsü, çoklu doğrusallık problemlerinin çözümünde etkili bir yöntem

olmasıdır. Dördüncüsü ise karmaşık ilişkileri sade ve anlaşılır bir grafik diliyle sunabilmesidir.

Yöntemin temel amacı kuramsal yapı tarafından belirlenen ilişkilerin veri seti tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymaktır. YEM “ölçüm modeli” ve “yapısal model” olmak üzere iki alt modelden oluşmaktadır (Byrne, 1998: 10). Bunlardan birincisi, gözlenen değişkenleri doğrulayıcı faktör analizi ile bağlayarak uygulanan ölçme modeli; ikincisi ise gizil değişkenleri birbirine eşzamanlı eşitlik sistemleri ile bağlayarak uygulanan yapısal modelidir (Çokluk vd., 2010: 261). Ölçme modeli ve yapısal modelin test edilmesinde LISREL 8.80 paket programı kullanılmıştır. Analiz bölümünde YEM analizi ile ilgili olarak daha detaylı bilgiler verilmektedir.

Son olarak yöneticilerin ve çalıştıkları işletmelerin profilleri ile işletmelerin özümseme kapasitesi düzeyleri arasında fark olup olmadığını test etmek, diğer bir ifade ile geriye kalan araştırma sorularını yanıtlamak amacıyla *t* ve ANOVA testi kullanılmıştır. Analiz bölümünde bu testler ile ilgili olarak daha ayrıntılı bilgiler sunulmaktadır.

#### 4. Verilerin Analizi

Erkuş (2005: 162) bulgular bölümünün araştırmada bulunan tüm gruplara (koşullara) ilişkin betimsel istatistikler verilerek başlamasının çok yararlı olduğunu belirtmektedir. Bu yüzden analize ilk olarak tanımlayıcı istatistiklerle başlanmıştır. Öncelikle işletmelerin demografik profili ortaya konmuştur. Daha sonra benzer şekilde araştırmaya katılan yöneticilerin profilini belirlemek amacıyla betimleyici istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Daha sonra güvenilirlik analizi yapılmıştır. AFA ve DFA uygulandıktan sonra, YEM ile yapısal model test edilmiştir. Son olarak katılımcıların ve işletmelerin profilleri ile özümseme kapasitesi düzeyleri arasında fark olup olmadığını test etmek amacıyla *t* ve ANOVA testi kullanılmıştır.

##### 4.1. Güvenirlik Analizi

Güvenirlilik, geçerlilik için ön koşul niteliğindedir. Güvenirlilik bir ölçeğin tutarlılığını gösterir. Ölçeğin her zaman aynı sonuçları vereceğini belirtir (Balcı, 2006: 100). Bir ölçek veya test ne derece güvenilir ise ondan elde edilen veriler de o derece güvenilirdir (Altunışık vd., 2007: 114). Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmede çeşitli yaklaşımlar kullanılmakla birlikte güvenirlilik analizinde, Likert bir ölçek kullanıldığında, ölçekte yer alan maddeler arasındaki korelasyon değerini dikkate alan içsel tutarlılık analizi tercih edilmiştir. İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem *Cronbach alfa* olarak da bilinen alfa katsayısıdır (Altunışık, 2007: 115).

*Cronbach alfa* katsayısı, ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsüdür. Alfa katsayısı ile ölçekte yer alan k tane maddenin (ifadenin) türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarının sorgulanır (Alpar, 2011: 814). Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır. Alpar (2011: 815) ,40-,59 arası bir katsayının güvenilirliğinin düşük, ,60-,79 arası bir katsayıyı oldukça güvenilir ve ,80-,100 arasında elde edilen bir katsayı değerini de yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu belirtmektedir.

Ek 10'da soru formunda yer alan yapılara ilişkin alfa katsayıları ve korelasyon değerleri verilmektedir. Ek 10'daki tablo incelendiğinde, Benimseme (BEN-  $\alpha=,847$ ), Dönüştürme (DON-  $\alpha=,819$ ), Kullanma (KUL-  $\alpha=,835$ ), Ticari Performans (TIC-  $\alpha=,874$ ) ve Finansal Performans (FIN  $\alpha=,893$ ) yapılarının yüksek güvenilir düzeyde değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, Edinim (EDI-  $\alpha=,741$ ) yapısının ise oldukça güvenilir düzeyde bir değere sahip olduğu görülmektedir.

Ancak, Operayonel Performans (OPE  $\alpha=,571$ ) yapısının aldığı katsayı değeri düşük güvenirlilik düzeyinde çıkmıştır. Bu durumda ilk olarak yapı bütünlüğünü bozan ifadeler incelenmiştir (Ek 10). İfadelere ait korelasyon katsayılarının %25'ten fazla olması arzulanmaktadır (Nakip, 2006: 146). İlgili yapıda OPE1 ve OPE5 ifadelerinin korelasyon katsayılarının %25'ten düşük olduğu belirlenmiştir. Ayrıca *Cronbach alfa* analizi belirtilen iki ifadenin ölçek dışında bırakılması durumunda ölçeğin güvenirliliğinin yükseleceğini belirtmektedir. Sonraki analizlere daha fazla sayıda değişken ile gidebilmek amacıyla ifadeleri tek tek yapı dışında bırakarak durumlarında

bir değişiklik olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bu uyarılar dikkate alınarak ilk olarak OPE1 ifadesi yapı dışında bırakılarak analiz tekrarlanmıştır. OPE1 çıkarıldıktan sonra yapının güvenilirliği  $\alpha=,672$ 'ye yükselmiştir. Ancak OPE5 ifadesinin korelasyon katsayısının tekrar %25'ten küçük olduğu görülmüştür. Analiz sonuçlarının önerdiği şekilde bu kez de OPE5 ifadesi yapı dışında bırakılarak analiz tekrarlanmıştır. OPE5 çıkarıldıktan sonra yapının güvenilirliği  $\alpha=,769$ 'a yükselmiştir. Bu işlemler sonucunda OPE yapısının düşük olan güvenilirlik düzeyi, güvenilir seviyeye yükseltilmiştir.

#### 4.2. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Faktör analizi, bir kuramın altında yatan yapıların belirlenmesinde faktör analizinin sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Tabachnick ve Fidel 2007: 26). AFA, veri matrisi içindeki değişkenlerin ilişkilerinden yararlanarak, değişkenlerden daha az sayıda faktör belirlemeyi amaçlar (Thompson: 2004: 5). AFA ile soru formunda yer alan ifadelerin hangi yapılar (faktörler) altında toplandığı test edilmiştir. Ayrıca, DFA öncesinde veriler özetlenmiştir.

AFA birinci aşamasında tüm değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarından bir korelasyon matrisi hesaplanır. İkinci aşamada çeşitli yöntemler kullanılarak bu matristen bir grup değişken seti alınır. Bu yöntemler içinde en çok kullanılan yöntem Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis)'dir (Yükselen, 2006: 177; Tabachnick ve Fidel, 2007). Temel Bileşenler Analizi orijinal korelasyon matrisini kullanır (Gorsuch, 1974: 90). AFA'nde Temel Bileşenler Analizi kullanılmıştır.

Bir sonraki aşamada ise faktör yapılarını sadeleştirmek amacıyla rotasyon (factor rotation) işlemi yapılmaktadır. Rotasyon sayesinde faktör yapılarını sadeleştirerek yorumlanmalarını kolaylaştırmaktadır (Brown: 2006: 31). Rotasyon aynı zamanda faktörlerin isimlendirilmesine de yardımcı olur (Altunışık vd., 2007: 235). En yaygın şekilde kullanılan rotasyon yöntemi dikey (orthogonal) yöntemlerden Varimax'tır (Brown: 2006: 31; Hair vd., 2010). Varimax yöntemi aynı zamanda her bir faktör üzerinde yüksek yüke sahip değişken sayısını azaltmayı hedefler (Yükselen, 2006: 179). Belirtilen avantajlarından dolayı, rotasyon yöntemi olarak Varimax kullanılmıştır.

Veri analiz yöntemi bölümünde de açıklandığı üzere AFA'nın yapılabilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Örneklem büyüklüğüne bağlı olarak dikkate alınması gereken faktör yük değişkenlik göstermektedir. Altunışık vd., (2007: 241) 300 civarında bir örneklem büyüklüğü için faktör yükünün yaklaşık olarak ,30 olarak belirlenmesinin istatistiksel açıdan anlamlı olacağını belirtmektedir. Ancak literatürde bu oranın ,40 olması gerektiğini savunan kuramcılarının da bulunmaktadır (Çokluk vd., 2010: 194). AFA analizinde ,40 faktör yük değeri kesme noktası olarak belirlenmiştir.

Faktör sayısının belirlenmesinde özdeğerleri (Tabachnick ve Fidel, 2007), varyans yüzdeleri (Özdamar, 2004: 248) ve faktör yükleri (Alpar: 2011: 283) kullanılan yöntemlerden bazılarıdır. Bununla birlikte bazı durumlarda araştırmacı teorik bilgiler ve araştırma modeli çerçevesinde analiz neticesinde çıkması gereken faktör sayısına analiz öncesinde kendisi karar verebilir (Nakip, 2006: 431; Altunışık vd., 2007: 232). Yapısal model için gerekli yapılar dikkate alındığında, faktör sayısı 7 olarak belirlenmiştir. Açıklanan toplam varyans oranının sosyal bilimlerde %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilirken (Çokluk vd., 2010: 197), Nakip (2006: 432) bu oranın %60 düzeyinde olması gerektiğini belirtmektedir.

Güvenirlilik analizi sonucunda analiz dışında kalan OPE1 ve OPE5 maddeleri AFA analizine katılmamıştır. İlk AFA sonucunda bazı maddenin beklenen yapılar dışında farklı faktörler altında toplandığı görülmüştür. Ayrıca bazı maddelerin beklenen faktörlerin haricinde bir başka faktörün daha altında kesme noktasından daha yüksek bir değerde faktör yüküne sahip olduğu görülmüştür. Beklenenin dışında bir faktör yapısı altında yer alan OPE2 ile aynı anda birden fazla faktörde yük değeri ile yer alan TIC2 maddeleri analizden çıkarılarak AFA yeniden yapılmıştır.

Belirtilen maddeler çıkarıldıktan sonra tekrarlanan ikinci AFA sonucunda TIC3 maddesinin birden fazla faktör altında toplandığı görülmüştür. TIC3 maddesi analiz dışı bırakılarak AFA tekrarlanmıştır. Bu sefer de EDI1 ve FIN5 maddelerinin benzer şekilde birden fazla faktöre kesme noktasının üzerinde bir faktör yükü ile değer yüklediği görülmüştür. Bu yüzden FIN5 maddesi de çıkartılarak AFA tekrarlanmıştır. EDI1

maddesinin tekrar birden fazla faktör altında toplandığı görülmüştür. EDI1 özümseme kapasitesi ölçeğindeki önemli ifadelerden biridir. Bu yüzden ilgili ifadenin AFA sürecinde analiz dışı bırakılmamıştır. İlgili ifadenin analizlerde kullanılıp kullanılmayacağına DFA sonuçlarına göre karar verilecektir. Bu yüzden EDI1 maddesi analizde tutularak AFA beşinci kez tekrarlanmıştır. Tablo 19’da beşinci kez tekrarlanan AFA sonuçları yer almaktadır.

Tablo 19. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları

	Faktörler						
	FIN	BEN	TIC	DON	KUL	EDI	OPE
FIN4	,851						
FIN1	,835						
FIN3	,800						
FIN2	,665						
BEN2		,801					
BEN3		,752					
BEN1		,734					
BEN4		,568					
TIC5			,795				
TIC1			,721				
TIC6			,719				
TIC4			,705				
KUL2				,750			
KUL3				,710			
KUL1				,656			
DON3					,791		
DON2					,726		
DON1					,710		
EDI3						,799	
EDI2						,570	
EDI1				,578		,498	
OPE4							,807
OPE3							,762
Özd.*	8,919	2,956	1,266	1,068	1,026	,819	,753
A.V.*	38,778	12,853	5,503	4,644	4,459	3,563	3,276

Kaiser-Meyer-Olkin testi =,922.

Barlett küresellik testi =  $\chi^2$ : 7608,570 df: 253  $p < 0,000$ .

\*Özd.: Özdeğer; A.V.: Açıklanan Varyans %.

Tüm AFA’lar için verilerin faktör analizi açısından gerekli koşulları sağlayıp sağlamadığı kontrol edilmiştir. Beşinci AFA’nın sonuçları belirleyici olduğundan, sadece ikinci AFA’nın uygunluğuna yönelik test sonuçları verilmektedir. Son AFA sonucunda KMO değerinin .92 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için “mükemmel” derecede yeterli

(Alpar: 2011) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı ( $P < 0,01$ ) görülmüş ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

AFA sonucunda belirlenen 7 faktörün açıklanan varyansa yaptıkları toplam katkı %73.07'dir. Sosyal bilimlerde açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli kabul edildiği (Çokluk vd., 2010: 197) dikkate alındığında, AFA sonucunda açıklanan toplam varyansın iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Bu yüzden AFA için gerekli olan tüm koşullar sağlandığından DFA'ya geçilmiştir.

### **4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)**

Özümleme kapasitesinin, işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. Her yapısal eşitlik modelinin (YEM) ölçme modeli ve yapısal model olmak üzere iki temel ögesi bulunmaktadır (Şimşek, 2007: 15). Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), maddeler ile faktörler arasındaki hipotetik ilişkiyi analiz etmeyi amaçlayan ölçüm modeli için kullanılmaktadır (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Thompson, 2004; Brown, 2006; Kline, 2011). Kline (2011: 71) hipotetik yapıların gizil oldukları için sadece gözlenen değişkenlerle ölçülebileceğini belirtmektedir. Bu ölçüm DFA ile yapılmaktadır. Dolayısıyla ölçüm modeli aynı zamanda bir DFA'dır (Şimşek, 2007: 64; Çokluk vd., 2010: 339; Kline, 2011: 121).

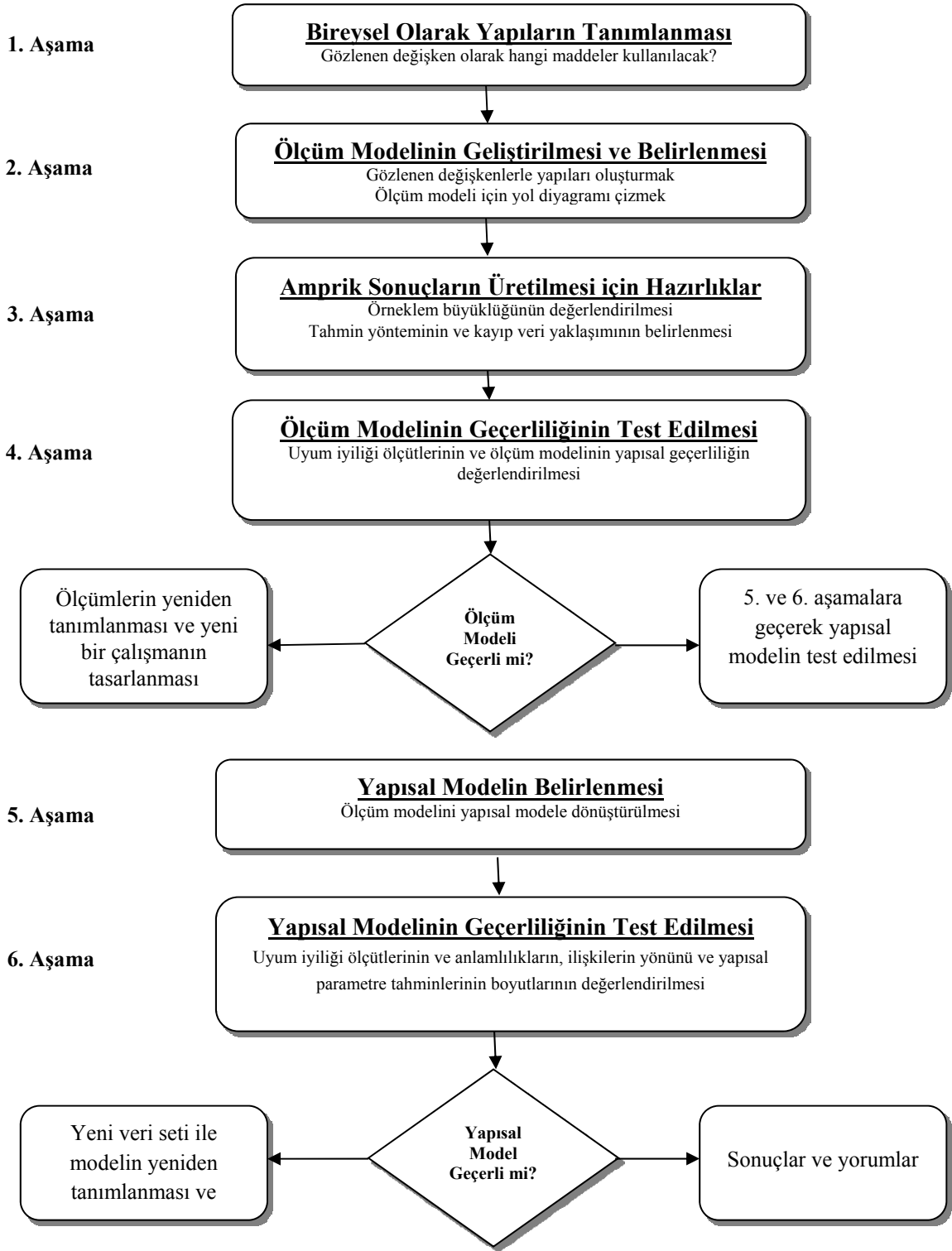
Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), açıklayıcı faktör analizi (AFA) ile elde edilen sonuçların sağlamasını yapmak için de kullanılan bir yöntemdir. AFA her ne kadar ölçüm modelinin değerlendirilmesinde kullanılan standart bir istatistiksel yöntem olsa da, faktörler (örtük değişkenler) ile maddeler (gözlenen değişkenler ya da göstergeler) arasındaki ilişkileri açıklama noktasında yetersiz kaldığı için YEM'in bir parçası olarak görülmez (Kline, 2011: 71). AFA'da faktör sonuçlarını paket program belirlerken, DFA'da ise faktör yapıları kurama bağlı olarak araştırmacı tarafından belirlenir ve test edilir (Hoyle, 1995; Brown: 2006; Kline, 2011).

AFA ile belirlenen faktörler, DFA ile daha katı bir şekilde sorgulanır. Diğer bir ifade ile AFA ile çok iyi sonuçlar verebilen faktör yapıları DFA ile benzer sonuçları üretemeyebilir (Şimşek, 2007). Dolayısıyla sadece AFA ile elde edilen sonuçlar ile yapısal model test edilemez. YEM'in ölçme modeli ve yapısal modelin bir sentezi (Kline, 2011: 118) olduğu dikkate alındığında, ilk olarak ölçme modeli analiz edilmesi gerekmektedir.

Bununla birlikte hem yapısal, hem de ölçme modellerini aynı anda analiz edilebilmektedir. Böyle bir durumda modeldeki tüm parametre değerleri ve uyum iyiliği ölçütleri hem ölçme hem de yapısal model için aynı anda hesaplanmaktadır (Şimşek, 2007: 61). Ancak Anderson ve Gerbing (1988: 418) bu şekilde uygulanan tek aşamalı yaklaşımın yorumlama karmaşası (interpretational confounding) oluşturduğunu belirtmektedir. Bu durumu engellemenin ve kontrol altına almanın yolu iki aşamalı yaklaşımla modeli test etmektir (Şimşek, 2007: 63). Dolayısıyla ilk olarak DFA ile ölçme modeli test edilmiştir. Daha sonra yapısal model analiz edilmiştir. Yapısal modele ilişkin ayrıntılar sonraki bölümde verilmektedir.

YEM çalışmalarında farklı başlıklar altında benzer süreçlerin izlendiği görülmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Diamantopoulos ve Siguaw, 2000: 7; Schumacker ve Lomax, 2004: 61; Brown: 2006; Şimşek, 2007: 70; Çokluk vd., 2010: 256; Kline 2011: 91). Çalışmada Hair vd.'nin (2010: 635) önerdiği altı adım (Şekil 5) izlenmiştir.

İlk dört aşama ölçüm modeli ile ilgili olarak DFA başlığı altında incelenirken, 5. ve 6. aşamalar sonraki bölümde yapısal model başlığı altında yer almaktadır. YEM'in aşamaları incelendiğinde ilk olarak bireysel olarak yapıların tanımlanması gerekmektedir. Özümseme kapasitesinin boyutları ve işletme performansına ilişkin yapılar kavramsal olarak literatür bölümünde tanımlanmaktadır. Bu yapılara ilişkin kullanılan ölçekler ise yöntem bölümünde açıklanmaktadır. Daha sonra belirlenen ve geliştirilen yapılar ölçüm modeline uyarlanmalıdır (Hair vd., 2010: 637).



Şekil 5. Yapısal Eşitlik Modelinin Aşamaları

Kaynak: Hair vd. (2010: 636).

Bu aşamada ölçüm modeli için gözlenen değişkenlerle yapılar tanımlanmaktadır. AFA ile belirlenen 7 faktör örtük değişkenlerdir. Ayrıca bu faktörlere ait maddelerde gözlenen değişkenler belirlenmiştir. Normal koşullarda her bir faktör (örtük değişken) için en az iki ya da üç madde (gözlenen değişken) tanımlanması istenir (Şimşek, 23007: 59). Bu koşul sağlanmıştır (Tablo 20). Tablo 20’de DFA’da kullanılacak faktörler (yapılar) ve bunlara ilişkin maddeler verilmektedir.

*Tablo 20. Ölçme Modelini Oluşturan Örtük ve Gözlenen Değişkenler*

<b>Faktörler (Örtük Değişken)</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Maddeler (Gözlenen Değişken)</b>
Edinim Boyutu (EDI)	3	EDI1, EDI2, EDI3
Benimseme Boyutu (BEN)	4	BEN1, BEN2, BEN3, BEN4
Dönüştürme Boyutu (DON)	3	DON1, DON2, DON3
Kullanma Boyutu (KUL)	3	KUL1, KUL2, KUL3
Operasyonel Performans (OPE)	2	OPE3, OPE4
Ticari Performans (TIC)	4	TIC1, TIC4, TIC5, TIC6
Finansal Performans (FIN)	4	FIN1, FIN2, FIN3, FIN4

Üçüncü aşama ise analiz öncesi hazırlıklara ve kontrollere karşılık gelmektedir (Hair vd., 2010). Bu noktada ilk olarak örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığı tekrar gözden geçirilmelidir. Araştırmanın evren ve örneklem bölümünde belirtildiği üzere, örneklem hacmi belirlenirken YEM yapılacağı da dikkate alınmıştı. İlgili literatürde örneklem büyüklüğü ile test edilecek modelin büyüklüğü arasında kesin standartlar olmamasına rağmen, örneklem sayısı ile modeldeki madde (parametre) sayısı arasındaki oranın 10:1’in altına düşmemesi önerilmektedir (Mueller, 1996: 26). Örneklem büyüklüğü bu oranın üzerindedir. Analiz bölümünün girişinde de belirtildiği gibi kayıp veriler düzenlenerek, analize hazır hale getirilmiştir.

Üçüncü aşamada karar verilmesi gereken önemli bir nokta da tahmin yönteminin belirlenmesidir. Çünkü YEM analizlerinde ham veri değil, ham veriden üretilmiş olan korelasyon ya da kovaryans matrisleri kullanılarak analizler gerçekleştirilmektedir (Şimşek, 2007: 55). En Yüksek Olabilirlik (Maximum Likelihood), YEM çalışmalarında en yaygın şekilde kullanılan parametre tahmin yöntemidir (Tabachnick

ve Fidel, 2007: 715; Şimşek, 2007: 17; Hair vd., 2010; Kline, 2011). En Yüksek Olabilirlik, evrenden seçilen parametrelere ilişkin gözlenen kovaryans matrisi örneğinin en yüksek yük değerleri olasılığında, faktör yükleri için evren değerlerini tahmin eden istatistiksel bir tekniktir (Thompson, 2004; Hair vd., 2010; Çokluk vd., 2010: 199; Kline, 2011: 154).

Farklı bir komut dizini oluşturmadıkça, model parametrelerinin tahmini, En Yüksek Olabilirlik (Maximum Likelihood) yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmektedir (Diamantopoulos ve Siguaw, 2000: 56). En Yüksek Olabilirlik yöntemi kullanılırken, modelde yer alan değişkenlerin gözlem değerlerinin çok değişkenli normal dağılım gösterdiği varsayılmaktadır (Şimşek, 2007; Kline, 2011). Verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda da diğer tekniklerle karşılaştırıldığında da güvenilir sonuçlar üretebildiğini kanıtlamıştır (Hair vd., 2010: 645). Bu yüzden hem ölçme hem de yapısal model parametrelerinin tahmininde En Yüksek Olabilirlik yöntemi tercih edilmiştir.

Bu aşamada korelasyon ya da kovaryans matrislerden hangisinin kullanılacağına karar verilmelidir. Hair vd., (2010: 645) korelasyon yerine kovaryans matrisinin kullanımını önermektedir. Gerekçe olarak da kovaryans matrisinin araştırmacıya çok daha esnek bir analiz imkânı sunmasını göstermektedirler. Ayrıca kovaryans matrisi analizlerin yorumlanması sürecinde çok daha geniş bir bilgi içeriği sağlamaktadır (Hair vd., 2010: 645). Bu yararları dikkate alınarak analiz sırasında kovaryans matrisi kullanılmıştır. LISREL 8.80 paket programı kullanılarak hesaplanan kovaryans matrisi EK 12'dedir.

Şekil 5'te yer alan dördüncü ve altıncı aşamalarda analiz sonuçlarına ilişkin bazı parametreler değerlendirilmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Kline, 2011). Parametrelerden ilki  $R^2$  değeridir.  $R^2$  değerleri, hem ölçüm modeli hem de yapısal modelde, maddeler (gözlenen değişkenler) ile faktörler (örtük değişkenler-yapılar) arasındaki ilişkinin gücünü temsil eder (Brown, 2006: 73). Bir diğer parametre ise  $t$  değeridir. Modelde yer alan maddeler ile faktörler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını gösterir.  $R^2$  değerinin yüksek olması madde ile faktör arasında güçlü bir ilişkiyi temsil ederken,  $t$  değerleri de doğal olarak anlamlı çıkmaktadır (Brown, 2006:

73). Eğer  $t$  değeri 1.96'yı aşarsa ilişki .05 düzeyinde ve 2.56'yı aşarsa .01 düzeyinde anlamlıdır (Jöreskog ve Sörbom, 1993: 107).

YEM'in dördüncü ve altıncı aşamalarında analiz sonucunda elde edilen uyum istatistiklerinin (Goodness of Fit Index - GOF) incelenmelidir. Uyum istatistikleri, ister modelin (ölçüm isterse yapısal model olsun) geçerli olup olmadığının belirlenmesinde kullanılmaktadır (Hair vd., 2010: 646). Model uyumunun farklı yönlerini temsil ettiklerinden, bu ölçütleri tek başına değerlendirmek doğru değildir (Kline, 2011). Bu yüzden, YEM'de birden fazla uyum iyiliği değeri elde edilmekte ve genellikle modelin doğrulanıp doğrulanmadığını değerlendirmek için tüm değerler bir arada incelenmesi önerilmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993: 121). Uyum iyiliği ölçütlerine ilişkin değerler Tablo 21'de verilmektedir. Hem ölçüm modeli hem de yapısal modele ilişkin uyum iyiliği ölçütleri Tablo 21'de belirtilen değerlere göre yapılmıştır.

Uyum iyiliği ölçütleri her zaman istenilen değerler düzeyinde çıkmayabilir. Bu tür durumlarda yukarıda belirtilen kontroller yapıldıktan sonra öncelikle modelin ürettiği düzeltme önerileri incelenmelidir (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Hair vd., 2010; Kline, 2011). Ayrıca model yeterli uyum iyiliği değerleri üretse de, modelin daha iyi bir uyuma sahip olup olmayacağı kontrol edilmelidir (Diamantopoulos ve Sigauw, 2000: 103). Bu noktada düzeltme önerileri (indisleri), modele eklenecek olası yeni ilişkilerin tanımlandığı ve bunların modele olan katkısını sunan bir çıktıdır (Şimşek, 2007: 70).

**Hata! Yer işareti başvurusu geçersiz.**'de faktörleri ve maddeleri tanımlanan ölçüm modelini test etmek amacıyla, LISREL 8.80 paket programı kullanılarak, dördüncü aşama da belirtilen DFA uygulanmıştır. Jöreskog ve Sörbom (1993) önerdiği şekilde ilk olarak parametre değerleri kontrol edilmiştir. Birinci DFA sonrasında faktörlerin (örtük değişkenlerin) maddeleri (gözlenen değişken) açıklama durumlarına karşılık gelen  $R^2$  değerleri yüksek ve  $t$  değerleri anlamlı çıkmıştır. Ancak bu parametreler ölçüm modelin gerekli koşulları sağlayıp sağlamadığına karar vermek için yeterli değildir. Dolayısıyla modelin değerlendirilmesi sürecinde bir sonraki adıma yani modelin ürettiği uyum iyiliği ölçütleri incelenmiştir.

Tablo 21. Uyum İyiliğinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Ölçütler

Uyum Ölçütü	Açıklama	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2$	En temel uyum ölçütüdür. Gözlenen ve beklenen kovaryans matrisleri arasındaki farkı test etmektedir. Diğer bir ifade ile iki kovaryans matrisi arasında, kuramsal model ile veriler arasında bir farklılığın olmaması, uyumun mükemmelliğini göstermektedir.	$0.05 \leq \chi^2 \leq 1.00$	$0.01 \leq \chi^2 \leq 0.05$
$\chi^2/df$	Büyük örneklerde, beklenen ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki önemsiz farklar, $\chi^2$ değerinin anlamlı olmasına neden olur. Bu değer, $\chi^2$ değerinin örneklem büyüklüğü karşısındaki duyarlılığını azaltmak amacıyla, $\chi^2$ değerinin serbestlik derecesine oranının hesaplanmasıdır.	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), büyük örnekleme ya da çok sayıda gözlenen değişkene sahip bir modelin $\chi^2$ değerine bağlı duyarlılığını düzelterek, reddedilmesini önlemek için yaygın bir şekilde kullanılan ölçüttür.	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$
SRMR	SRMR (Standardized Root Mean Squared Residual), evrene ait kestirimsel kovaryans matrisi ile örnekleme ait kovaryans matrisleri farkı değerlendirmek için kullanılan ölçüttür.	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.08$
NFI	NFI (Normed Fit Index), bağımsızlık modelinin $\chi^2$ değeri ile temel modelin $\chi^2$ değerinin karşılaştırılması yoluyla model tahminlemede kullanılan ölçüttür.	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
NNFI	NNFI (Non-Normed Fit Index), küçük örneklemelere yönelik duyarlılığı azaltmak amacıyla, NFI'nin serbestlik derecesi katılarak yeniden hesaplanmasında kullanılan ölçüttür.	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$
CFI	CFI (Comparative Fit Index), örneklem büyüklüğünü ve modeldeki serbestlik derecesini dikkate alarak, NFI'nin örneklem büyüklüğüne duyarlılaştırılmış ölçüttür.	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
GFI	GFI (Goodness of Fit Index), $\chi^2$ 'ye alternatif olarak model uyumunun örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak değerlendirilmesinde kullanılan ölçüttür.	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), parametre tahminlerinin sayısı için GFI'nin düzenlenmiş bir türüdür. Modelin karmaşıklığına duyarlı kalmakla beraber, örneklem büyüklüğünden etkilenmektedir.	$0.95 \leq AGFI \leq 1$	$0.90 \leq AGFI \leq 0.95$

**Kaynak:** Hu ve Bentler, 1995: 76; Diamantopoulos ve Siguaw, 2000: 82; Brown, 2006: 81; Şimsek, 2007: 47; Yılmaz ve Çelik, 2009: 37; Çokluk vd., 2010: 266; Hair vd., 2010: 646; Kline, 2011: 193.

Hair vd., (2010: 646) araştırmanın kuramsal çerçevesi mükemmel ise gözlenen ve tahminlenen kovaryans matrislerinin birbiriyle aynı çıkacağını belirtmektedir. Bu durumda da önerilerin modelin uyum iyiliği ölçütleri mükemmel uyum gösterir. Modelin uyumunun değerlendirilmesinde ilk olarak gözlenen ve beklenen kovaryans matrisleri arasındaki farkı test eden ve gelenekselleşen  $\chi^2$  değeri kontrol edilmektedir (Diamantopoulos ve Siguaw, 2000: 83). Analize yönelik çıktı dosyası incelendiğinde,  $\chi^2$  değerinin ( $\chi^2 = 657.49$ ,  $df = 209$ ,  $p = .01$ ) anlamlı olduğu görülmektedir.

Doğal olarak  $p$  değerinin anlamlı olmaması arzulanmakla birlikte (Çokluk vd., 2010: 307), örneklem büyüklüğüne ve verinin dağılımına duyarlı olduğundan ve aynı zamanda modelin evrene mükemmel şekilde uyduğunu varsaydığından (Diamantopoulos ve Siguaw, 2000: 84)  $p$  değerinin anlamlı çıkması normal karşılanmaktadır. Literatür  $\chi^2$  değerinin model uyumunun değerlendirilmesinde kesin bir ölçüt olmak yerine kılavuz olarak kullanılabilmesi, bu yüzden iki matris arasındaki uyuma yönelik alternatif uyum ölçütlerinin kullanılması önermektedir (Hair vd., 2010: 648).

Değerlendirmeye alınan bir diğer ölçüt  $\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine ( $sd$ ) oranlanmasıyla elde edilmektedir. Bu değerler birbirine oranlandığında  $\chi^2/df$  ( $657.49/209$ ) değerinin 3.14 olduğu görülmektedir. Bu değer 3'ün altında olması mükemmel uyuma, 5'in altında olması kabul edilebilir düzeyde bir uyuma karşılık gelmektedir (Üçüncü aşama ise analiz öncesi hazırlıklara ve kontrollere karşılık gelmektedir (Hair vd., 2010). Bu noktada ilk olarak örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığı tekrar gözden geçirilmelidir. Araştırmanın evren ve örneklem bölümünde belirtildiği üzere, örneklem hacmi belirlenirken YEM yapılacağı da dikkate alınmıştı. İlgili literatürde örneklem büyüklüğü ile test edilecek modelin büyüklüğü arasında kesin standartlar olmamasına rağmen, örneklem sayısı ile modeldeki madde (parametre) sayısı arasındaki oranın 10:1'in altına düşmemesi önerilmektedir (Mueller, 1996: 26). Örneklem büyüklüğü bu oranın üzerindedir. Analiz bölümünün girişinde de belirtildiği gibi kayıp veriler düzenlenerek, analize hazır hale getirilmiştir.

Üçüncü aşamada karar verilmesi gereken önemli bir nokta da tahmin yönteminin belirlenmesidir. Çünkü YEM analizlerinde ham veri değil, ham veriden üretilmiş olan

korelasyon ya da kovaryans matrisleri kullanılarak analizler gerçekleştirilmektedir (Şimşek, 2007: 55). En Yüksek Olabilirlik (Maximum Likelihood), YEM çalışmalarında en yaygın şekilde kullanılan parametre tahmin yöntemidir (Tabachnick ve Fidel, 2007: 715; Şimşek, 2007: 17; Hair vd., 2010; Kline, 2011). En Yüksek Olabilirlik, evrenden seçilen parametrelere ilişkin gözlenen kovaryans matrisi örneğinin en yüksek yük değerleri olasılığında, faktör yükleri için evren değerlerini tahmin eden istatistiksel bir tekniktir (Thompson, 2004; Hair vd., 2010; Çokluk vd., 2010: 199; Kline, 2011: 154).

Farklı bir komut dizini oluşturmadıkça, model parametrelerinin tahmini, En Yüksek Olabilirlik (Maximum Likelihood) yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmektedir (Diamantopoulos ve Siguaw, 2000: 56). En Yüksek Olabilirlik yöntemi kullanılırken, modelde yer alan değişkenlerin gözlem değerlerinin çok değişkenli normal dağılım gösterdiği varsayılmaktadır (Şimşek, 2007; Kline, 2011). Verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda da diğer tekniklerle karşılaştırıldığında da güvenilir sonuçlar üretebildiğini kanıtlamıştır (Hair vd., 2010: 645). Bu yüzden hem ölçme hem de yapısal model parametrelerinin tahmininde En Yüksek Olabilirlik yöntemi tercih edilmiştir.

Bu aşamada korelasyon ya da kovaryans matrislerden hangisinin kullanılacağına karar verilmelidir. Hair vd., (2010: 645) korelasyon yerine kovaryans matrisinin kullanımını önermektedir. Gerekçe olarak da kovaryans matrisinin araştırmacıya çok daha esnek bir analiz imkânı sunmasını göstermektedirler. Ayrıca kovaryans matrisi analizlerin yorumlanması sürecinde çok daha geniş bir bilgi içeriği sağlamaktadır (Hair vd., 2010: 645). Bu yararları dikkate alınarak analiz sırasında kovaryans matrisi kullanılmıştır. LISREL 8.80 paket programı kullanılarak hesaplanan kovaryans matrisi EK 12'tedir.

Şekil 5'te yer alan dördüncü ve altıncı aşamalarda analiz sonuçlarına ilişkin bazı parametreler değerlendirilmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Kline, 2011). Parametrelerden ilki  $R^2$  değeridir.  $R^2$  değerleri, hem ölçüm modeli hem de yapısal modelde, maddeler (gözlenen değişkenler) ile faktörler (örtük değişkenler-yapılar) arasındaki ilişkinin gücünü temsil eder (Brown, 2006: 73). Bir diğer parametre ise  $t$  değeridir. Modelde yer alan maddeler ile faktörler arasındaki ilişkinin anlamlı olup

olmadığını gösterir.  $R^2$  değerinin yüksek olması madde ile faktör arasında güçlü bir ilişkiyi temsil ederken,  $t$  değerleri de doğal olarak anlamlı çıkmaktadır (Brown, 2006: 73). Eğer  $t$  değeri 1.96'yı aşarsa ilişki .05 düzeyinde ve 2.56'yı aşarsa .01 düzeyinde anlamlıdır (Jöreskog ve Sörbom, 1993: 107).

YEM'in dördüncü ve altıncı aşamalarında analiz sonucunda elde edilen uyum istatistiklerinin (Goodness of Fit Index - GOF) incelenmelidir. Uyum istatistikleri, ister modelin (ölçüm isterse yapısal model olsun) geçerli olup olmadığının belirlenmesinde kullanılmaktadır (Hair vd., 2010: 646). Model uyumunun farklı yönlerini temsil ettiklerinden, bu ölçütleri tek başına değerlendirmek doğru değildir (Kline, 2011). Bu yüzden, YEM'de birden fazla uyum iyiliği değeri elde edilmekte ve genellikle modelin doğrulanıp doğrulanmadığını değerlendirmek için tüm değerler bir arada incelenmesi önerilmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993: 121). Uyum iyiliği ölçütlerine ilişkin değerler Tablo 21'de verilmektedir. Hem ölçüm modeli hem de yapısal modele ilişkin uyum iyiliği ölçütleri Tablo 21'de belirtilen değerlere göre yapılmıştır.

Uyum iyiliği ölçütleri her zaman istenilen değerler düzeyinde çıkmayabilir. Bu tür durumlarda yukarıda belirtilen kontroller yapıldıktan sonra öncelikle modelin ürettiği düzeltme önerileri incelenmelidir (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Hair vd., 2010; Kline, 2011). Ayrıca model yeterli uyum iyiliği değerleri üretse de, modelin daha iyi bir uyuma sahip olup olmayacağı kontrol edilmelidir (Diamantopoulos ve Sigauw, 2000: 103). Bu noktada düzeltme önerileri (indisleri), modele eklenecek olası yeni ilişkilerin tanımlandığı ve bunların modele olan katkısını sunan bir çıktıdır (Şimşek, 2007: 70).

**Hata! Yer işareti başvurusu geçersiz.**'de faktörleri ve maddeleri tanımlanan ölçüm modelini test etmek amacıyla, LISREL 8.80 paket programı kullanılarak, dördüncü aşama da belirtilen DFA uygulanmıştır. Jöreskog ve Sörbom (1993) önerdiği şekilde ilk olarak parametre değerleri kontrol edilmiştir. Birinci DFA sonrasında faktörlerin (örtük değişkenlerin) maddeleri (gözlenen değişken) açıklama durumlarına karşılık gelen  $R^2$  değerleri yüksek ve  $t$  değerleri anlamlı çıkmıştır. Ancak bu parametreler ölçüm modelin gerekli koşulları sağlayıp sağlamadığına karar vermek için yeterli değildir. Dolayısıyla

modelin değerlendirilmesi s¼recinde bir sonraki ad¼ma yani modelin ¼rettięi uyum iyiliği ¼lç¼tleri incelenmiştir.

Tablo 21).

Ölçüm modeline yönelik yapılan ilk analiz için  $\chi^2/df$  değerinin kabul edilebilir düzeyde bir uyum verdiği ifade edilebilir. **RMSEA** 0.060 değeri ile kabul edilebilir uyum iyiliği sınırı olan  $\leq 0.05$  değerinin üzerindedir. Ancak **SRMR** 0.039 değeri ile mükemmel uyum aralığında çıkmıştır. SRMR mükemmel uyum değerine sahipken, RMSEA'nın kabul edilebilir değerlerin altında çıkmıştır. Uyum iyiliği ölçütlerinin incelenmesine devam edildiğinde **GFI**'nin 0.91, **NFI**'nin 0.97, **NNFI**'nin 0.98 ve **CFI**'nin 0.98 değerlerine sahip olması iyi bir uyumun göstergesidir. Buna rağmen **AGFI** 0.88 değerleri ile yapılan ilk analizde yeterli uyum düzeylerine yakın olmakla birlikte tam olarak karşılamadıkları görülmektedir.

Model çoğu ölçüt için iyi uyum değerlerine sahip olsa da özellikle **AGFI** ve **RMSEA** değerleri yeterli değildir. Bu yüzden öncelikle yeterli düzeyde değere ulaşamamış uyum iyiliği ölçütlerinin değerini yükseltmek ve sonrasında da kabul değerlerini yaklaştırmış ölçütler içinde de daha iyi değerler elde etmek amacıyla LISREL 8.80'nin analiz çıktılarında sunmuş olduğu düzeltme önerileri incelenmiştir.

Düzeltilme önerileri değerlendirilirken modele en yüksek katkıyı sağlayacak olan öneri dikkate alınmalı ve analiz tekrarlanmalıdır (Kline, 2011). Çünkü model birçok öneri sunmaktadır. Ancak bunlardan bazıları kuramsal olarak anlamlı değildir. Analiz çıktısının önerdiği önerilerin kuram tarafından da desteklenebilir olması önemlidir (Diamantopoulos ve Sigauw, 2000; Hair vd., 2010). Dolayısıyla farklı yapılar altında önerilen düzeltme öneri modelin uyum düzeyini arttırmasına rağmen kuramsal olarak anlamlı olmayacak ise yapılmaz. Öncelikle  $\chi^2$  değerinde önemli bir düşüşe neden olacak öneriler belirlenmiştir. İlk olarak düzeltme indislerinin önerisi doğrultusunda, modele en yüksek katkıyı yapabilecek olan FIN4-FIN1 ile TIC6-TIC5 gözlenen değişkenlerinin hata varyansları birbirine tanımlanarak DFA tekrarlanmıştır.

Yapılan düzeltmeler, gerekçelerinin belirtilmesi gerekmektedir ya da kabul edilebilir kavramsal bir mantığa dayandırılmalıdır (Şimsek, 2007: 90; Çokluk vd., 2010: 273). Yapılan düzeltmeler incelendiğinde, düzeltmelerin aynı faktörler içinde

gerçekleştirildiği görülmektedir. Faktörleri oluşturan maddeler doğası gereği benzer yapıları temsil ettiklerinden birbirleri ile ilişkilidirler.

İkinci DFA sonrasında ilk olarak maddelere ilişkin parametre değerleri kontrol edilmiş ve herhangi bir anormalliğe rastlanmamıştır. Uyum iyiliği ölçütleri ise  $\chi^2 = 429,10$  ( $p=0,00$ );  $df = 207$ ;  $\chi^2 / df (429,10/207) = 2,07$ ; **RMSEA** = 0,047; **SRMR** = 0,036; **GFI** = 0,93; **AGFI** = 0,91; **NFI** 0,98; **NNFI** = 0,98 ve **CFI** = 0,99 olarak çıkmıştır. Uyum iyiliği ölçütleri GFI ve AGFI haricinde mükemmel uyum değerlerine sahiptir. GFI ve AGFI ise mükemmel uyuma yakın bir değerde olmasına rağmen kabul edilebilir uyum iyiliği sınırlarında bir değerde çıkmıştır. Model bu haliyle mükemmel uyum göstermesine rağmen, YEM literatüründe belirtildiği gibi daha da iyi bir uyum için düzeltme önerileri tekrar kontrol edilmiştir.

$\chi^2$  değerinde önemli bir düşüşe neden olacak öneriler tekrar gözden geçirilmiştir. Yukarı da belirtilen gerekçelerden dolayı ilk olarak düzeltme indislerinin önerisi doğrultusunda, modele en yüksek katkıyı yapabilecek olan FIN5-FIN3, TIC4-TIC3, FIN3-FIN2, FIN4-FIN2 maddelerinin gözlenen değişkenlerinin hata varyansları birbirine tanımlanarak DFA tekrarlanmıştır. Faktörleri oluşturan maddeler doğası gereği benzer yapıları temsil etmektedirler.

Üçüncü DFA sonrasında tekrar ilk olarak maddelere ilişkin parametre değerleri kontrol edilmiş ve anormal bir değer çıkmamıştır. Uyum iyiliği ölçütleri ise  $\chi^2 = 457,98$  ( $p = 0,00$ );  $df = 203$ ;  $\chi^2 / df (457,98/203) = 2,25$ ; **RMSEA** = 0,046; **SRMR** = 0,034; **GFI** = 0,94; **AGFI** = 0,91; **NFI** 0,98; **NNFI** = 0,99 ve **CFI** = 0,99 olarak çıkmıştır. Üçüncü analiz sonucunda uyum iyiliği ölçütlerinin tamamı mükemmel uyum değerlerine sahip hale gelmiştir. DFA sonrası faktörler ve maddeler ilişkisi betimleyen ölçüm modeli ve standardize edilmiş yol katsayıları ile hata varyansları Şekil 6'da sunulmaktadır.

Uyum iyiliği ölçütleri ile birlikte modelin Yapı güvenilirliğinin (construct reliability) de kontrol edilmesi gerekmektedir. Yapı güvenilirliği aynı zamanda birleşik güvenilirlik (composite reliability) olarak adlandırılmaktadır (Diamantopoulos ve Sigauw, 2000: 91). LISREL 8.80 paket programı güvenilirliğini doğrudan hesaplamamaktadır. Ancak hesaplanması için gerekli olan değerleri üretmektedir. Bu değerler standardize edilmiş

yol katsayıları ( $\Sigma = SEYK$ 'lerin toplamı) ve hata varyanslarından ( $\Sigma \epsilon_j = \text{hata varyanslarının toplamı}$ ) oluşmaktadır. DFA'daki faktörleri temsil eden örtük değişkenlerin güvenilirliklerinin hesaplanmasında kullanılan formül şu şekildedir (Diamantopoulos ve Siguaw, 2000: 91; Hair vd., 2010: 687):

$$\text{Yapı Güvenirliği} = \frac{(\Sigma SEYK)^2}{(\Sigma SEYK)^2 + \Sigma \epsilon_j}$$

Genel olarak bu hesaplama sonucunda elde edilen değer .70 ve üzeri olması, faktörün (yapının) güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Ancak modelin geçerliliğine ilişkin diğer göstergelerin oldukça iyi olması durumunda .60 ile .70 arası bir değer de kabul edilebilir. Yapı güvenilirliğinin yüksek çıkması, içsel tutarlılığın önemli bir göstergesidir. Bu da ölçümlerin aynı örtük yapıyı tutarlı bir şekilde temsil ettiği anlamına gelir (Hair vd., 2010: 687). Tüm faktörlerin yapı güvenilirliğine ilişkin yönelik değerler Tablo 22'de verilmektedir. EDI faktörü haricindeki diğer faktörlerin yapı güvenilirlikleri .70 sınırının üzerinde çıkmıştır. EDI ise, Hair vd., (2010: 687) belirttiği üzere diğer göstergelerin iyi olması durumunda kabul sınırı olan .60 değerinin üzerinde çıkmıştır. Bu yüzden modelde yer alan tüm yapılar güvenilirirdir.

SEM'in dördüncü aşamasında, ölçüm modelinin güvenilirliği kadar geçerliliğinin de kontrol edilmesi gerekmektedir. Hair vd., (2010: 686) yapı geçerliliğinin kontrol edilmesinde yakınsak (convergent validity) ve ayırteci geçerliliği (discriminant validity) bileşenlerinin kullanılmasını önermektedir.

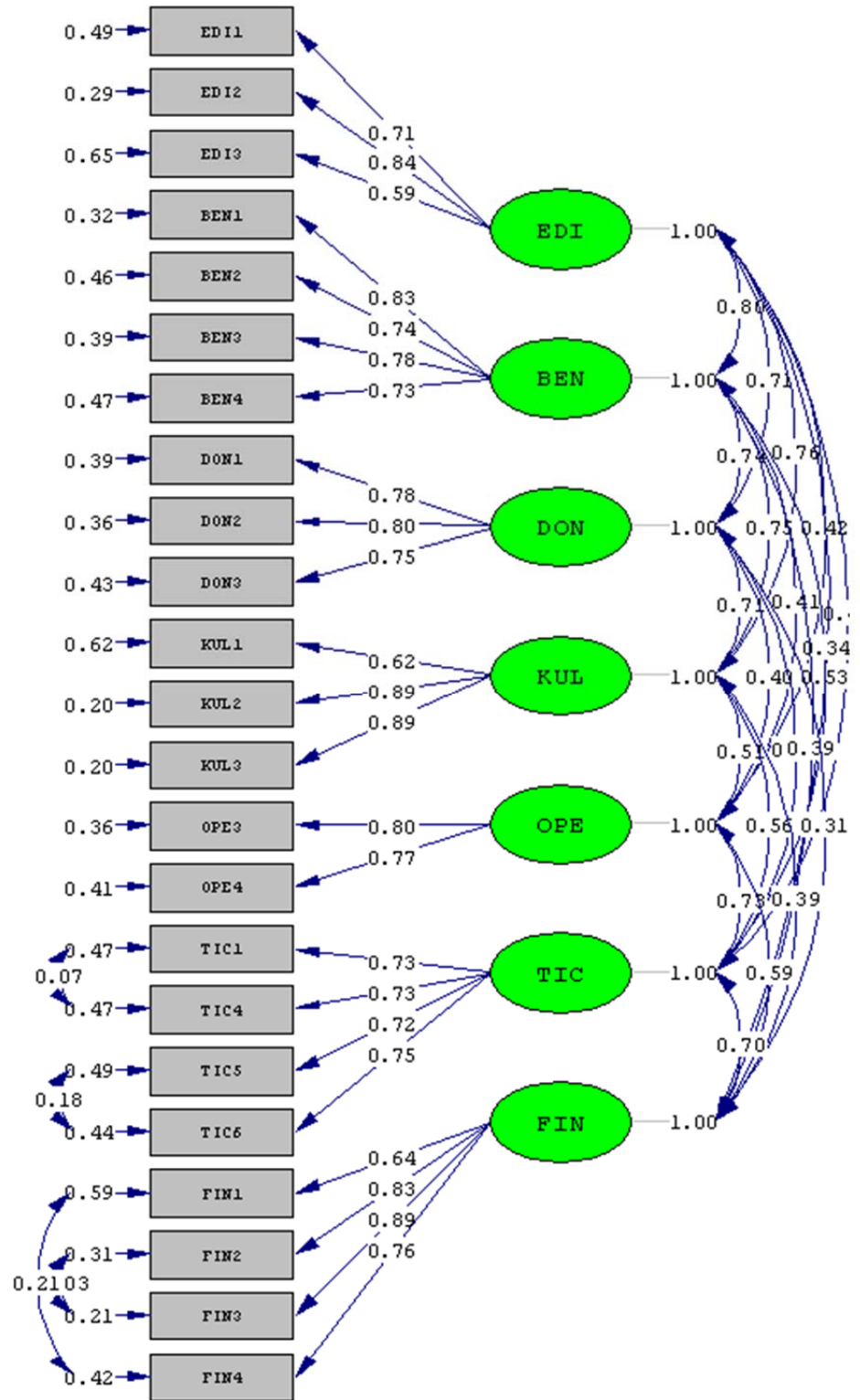
Bir yapıya ait göstergelerden oluşan maddelerin birbirleriyle olan yönelimlerinin veya paylaştıkları ortak varyansın yüksekliği yakınsak geçerliliği olarak adlandırılmaktadır (Hair vd., 2010: 686). DFA sonrası bir faktörün yakınsak geçerliliğine karar verirken ilk olarak faktör yükleri incelenir. DFA'da faktör yüklerinin aldığı değerler standardize edilmiş yol katsayıları (SEYK) ile açıklanmaktadır. SEYK'lerin en az 0.5 ve üzeri olması istenirken, ideali ise 0.70 ve üzeridir (Hair vd., 2010: 686). Tüm faktörlere ait maddelere (göstergeler) ilişkin standardize edilmiş yol katsayı değerleri Tablo 22'de verilmektedir. SEYK'lerin 0.60 ile 0.89 arasında değerlere sahip olduğu gösterdiği

görülmektedir. Faktör yüklerinin 0.50'nin ve birçoğunun da ideal değer olan 0.70 ve üzeri olduğundan, faktör yükleri açısından model yakınsak geçerliliğine ilişkin kanıtları sunmaktadır.

Yakınsak geçerliliğine karar verirken kullanılan bir diğer değer de her bir faktöre ilişkin açıklanan ortalama varyans oranlarıdır (Hair vd., 2010: 687). Tıpkı güvenilirlikte olduğu gibi LISREL 8.80 paket programı geçerliliği doğrudan hesaplamaz. Aynı şekilde hesaplanması için birtakım değerler sunar (Diamantopoulos ve Siguaw, 2000: 92). Açıklanan ortalama varyans oranı, yapı güvenirliliğinin belirlenmesinde kullanılan değerlerin farklı şekilde hesaplanmasıyla bulunmaktadır. Formülü ise şu şekildedir (Diamantopoulos ve Siguaw, 2000: 91; Şimşek, 2007: 18; Hair vd., 2010: 687):

$$\text{Açıklanan Ortalama Varyans Oranı} = \frac{\Sigma (SEYK^2)}{\Sigma (SEYK^2) + \Sigma \epsilon_j}$$

Hesaplanan açıklanan ortalama varyans oranının da .50 veya üzerinde olması arzulanmaktadır (Diamantopoulos ve Siguaw, 2000: 91; Şimşek, 2007: 18; Hair vd., 2010: 686). Tüm faktörlerin açıklanan ortalama varyans oranları Tablo 22'de verilmektedir. Faktörlere ilişkin açıklanan ortalama varyans oranlarının .51 ile .65 arasında değerler gösterdiği görülmektedir. Bu değerler .50 sınırının üzerinde olduğundan, modelde yer alan tüm yapılar açıklanan ortalama varyans oranları açısından da geçerli çıkmıştır.



Chi-Square=457.98, df=203, P-value=0.00000, RMSEA=0.046

Şekil 6. Üçüncü DFA Sonrası Ölçüm Modeli

Tablo 22’de ölçüm modeline yönelik DFA sonucunda elde edilen standardize edilmiş yol katsayıları verilmektedir. Yakınsak geçerliliğin değerlendirilmesinde kullanılan her bir yapıya yönelik açıklanan varyans değerleri Tablo 22’de verilmektedir.

Tablo 22. Ölçüm Modeli İçin Üçüncü Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler (yapılar)	Maddeler (gözlenen değişken)	SEYK	<i>t</i>	$\epsilon_j$	A.V.	Y.G.
EDI	EDI1	0.71	18.69	0.49	<b>.76</b>	<b>.52</b>
	EDI2	0.84	23.20	0.29		
	EDI3	0.59	14.62	0.65		
BEN	BEN1	0.83	23.58	0.32	<b>.85</b>	<b>.59</b>
	BEN2	0.74	19.95	0.46		
	BEN3	0.78	21.74	0.39		
	BEN4	0.73	19.61	0.47		
DON	DON1	0.78	21.06	0.39	<b>.82</b>	<b>.61</b>
	DON2	0.80	21.74	0.36		
	DON3	0.75	20.12	0.43		
KUL	KUL1	0.62	16.08	0.62	<b>.85</b>	<b>.63</b>
	KUL2	0.89	26.80	0.20		
	KUL3	0.89	26.87	0.20		
OPE	OPE3	0.80	20.00	0.36	<b>.76</b>	<b>.62</b>
	OPE4	0.77	19.16	0.41		
TIC	TIC1	0.73	17.86	0.47	<b>.82</b>	<b>.61</b>
	TIC4	0.73	18.52	0.47		
	TIC5	0.72	18.23	0.49		
	TIC6	0.75	18.80	0.44		
FIN	FIN1	0.64	15.91	0.59	<b>.86</b>	<b>.62</b>
	FIN2	0.83	19.54	0.31		
	FIN3	0.89	23.15	0.21		
	FIN4	0.76	19.46	0.42		

SEYK: Standardize Edilmiş Yol Katsayısı; *t*: *t* değeri  $p < 0,01$ ;

Y.G.: Yapı Güvenilirliği; A.V.: Açıklanan Varyans %.;  $\epsilon_j$ : Hata Varyansı

Yapı geçerliliğinin belirlenmesinde kullanılan bir diğer test olan ayırteci geçerlilik ise bir yapıya ilişkin ölçekle farklı yapıları ölçen ölçekler arasında zayıf ilişkinin olması anlamına gelmektedir (Altunışık vd., 2007: 113). Ayırteci geçerlilik, yapılara yönelik korelasyon matrisi incelenerek belirlenmektedir (Byrne, 1998: 216). Yapılar arasındaki korelasyonun yüksek olmaması ( $> 90$ ), ayırteci geçerliliğın bir göstergesi olarak değerdendirilmektedir (Kline, 2011: 72). Ölçüm modeli içindeki yapılar arasındaki korelasyon değerdlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir (Tablo 23). Dolayısıyla bu sonuçlar ölçüm modelinin ayırteci geçerliliğini desteklemektedir.

Tablo 23. Üçüncü DFA Sonrası Korelasyon Matrisi

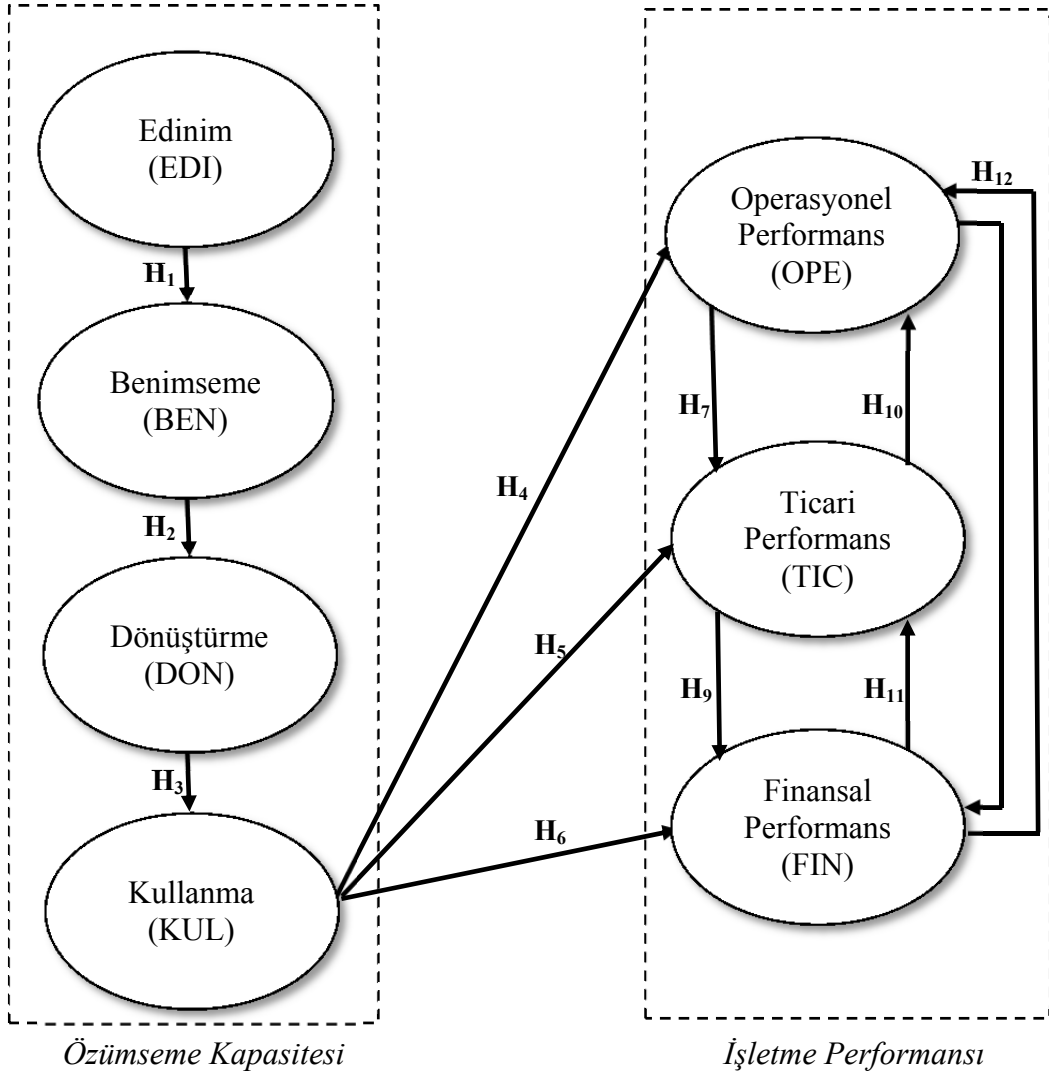
	<b>EDI</b>	<b>BEN</b>	<b>DON</b>	<b>KUL</b>	<b>OPE</b>	<b>TIC</b>	<b>FIN</b>
<b>EDI</b>	1.00						
<b>BEN</b>	0.80	1.00					
<b>DON</b>	0.71	0.74	1.00				
<b>KUL</b>	0.76	0.75	0.71	1.00			
<b>OPE</b>	0.42	0.41	0.40	0.51	1.00		
<b>TIC</b>	0.47	0.53	0.46	0.56	0.73	1.00	
<b>FIN</b>	0.34	0.39	0.31	0.39	0.59	0.70	1.00

Ölçme modelinin geçerliliğine ve güvenilirliğine yönelik yapılan tüm analizler ve testler (uyum iyiliği ölçütleri ve yapısal geçerlilik) sonuçları, modelin geçerli olduğuna yönelik yeterli düzeyde kanıt sunduğundan, bir sonraki aşama olan yapısal modelin testine geçilmiştir.

#### 4.4. Yapısal Modellerin Test Edilmesi

*Ölçüm modeli test edilip, bir sorun olmadığı anlaşıldıktan sonra ya da sorunlar giderildikten sonra yapısal modelin test edilmesine geçilir (Şimsek, 2007: 63). Bu aşamada ilk olarak yapısal model tanımlanmaktadır. Yapısal model, örtük değışkenlerin göstergesi olmayan, örtük ve gözlenen değışkenler arasındaki ilişkileri bildiren genel bir modeldir (Çokluk vd., 2010: 261). Hair vd., (2010: 655) bu sürecin YEM için kritik bir aşama olduğunu belirtmektedir. Çünkü bu aşamada teorik olarak önerilen modeldeki ilişkilere dayalı hipotezlerin, yapısal model üzerinde tanımlanması ve analizi gerçekleştirilmektedir.*

Şekil 7’de yapısal model arasındaki ilişkiler tanımlanmakta ve test edilecek hipotezler gösterilmektedir.



Şekil 7. Yapısal Modelin Tanımlanması ve Hipotezler

Yapısal modele ilişkin hipotezlerin ayrıntıları ise şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** Özümleme kapasitesinin edinim boyutu, özümleme kapasitesinin benimseme boyutunu olumlu biçimde etkilemektedir.

**H<sub>2</sub>:** Özümleme kapasitesinin benimseme boyutu, özümleme kapasitesinin dönüştürme boyutunu olumlu biçimde etkilemektedir.

**H<sub>3</sub>:** Özümleme kapasitesinin dönüştürme boyutu, özümleme kapasitesinin kullanma boyutunu olumlu biçimde etkilemektedir.

**H<sub>4</sub>:** Özümleme kapasitesinin kullanma boyutu, işletme performansının operasyonel boyutunu olumlu biçimde etkilemektedir.

*H<sub>5</sub>: Özümseme kapasitesinin kullanma boyutu, işletme performansının ticari boyutunu olumlu biçimde etkilemektedir.*

*H<sub>6</sub>: Özümseme kapasitesinin kullanma boyutu, işletme performansının finansal boyutunu olumlu biçimde etkilemektedir.*

*H<sub>7</sub>: İşletme performansının operasyonel boyutu, işletme performansının ticari boyutunu olumlu biçimde etkilemektedir.*

*H<sub>8</sub>: İşletme performansının operasyonel boyutu, işletme performansının finansal boyutunu olumlu biçimde etkilemektedir.*

*H<sub>9</sub>: İşletme performansının ticari boyutu, işletme performansının finansal boyutunu olumlu biçimde etkilemektedir.*

*H<sub>10</sub>: İşletme performansının ticari boyutu, işletme performansının operasyonel boyutunu olumlu biçimde etkilemektedir.*

*H<sub>11</sub>: İşletme performansının finansal boyutu, işletme performansının ticari boyutunu olumlu biçimde etkilemektedir.*

*H<sub>12</sub>: İşletme performansının finansal boyutu, işletme performansının operasyonel boyutunu olumlu biçimde etkilemektedir.*

Hair vd., (2010: 712) ölçüm modeli üzerinde yapılmış düzeltmelerle birlikte yapısal modelin test edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu yüzden ölçüm modelinde gözlenen değişkenler arasında birbirine tanımlanan hata varyansları aynı şekilde yapısal model içinde tanımlanmıştır. Bu düzenlemelerden sonra yapısal model Şekil 7’de görüldüğü biçimde analiz edilmiştir. Yapısal model Şekil 7’de tanımlandığı biçimiyle uyum iyiliği ölçütlerini üretmesine rağmen modelin değerlendirilmesi için gerekli olan diğer parametreleri üretememiştir.

Şimşek (2007: 70) YEM çalışmalarında ilk analiz sonucunda bazı ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı çıkmaması nedeniyle istenilen değerlere ulaşamayabileceğini, böylesi bir durumda modelin uyum değerlerini değerlendirmeden önce anlamlı çıkmayan bu ilişkilerin modelden çıkartılarak, modelin tekrar test edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu yüzden model sadeleştirilerek analizi engelleyen ilişkiler belirlenmesi yoluna gidilmiş ve alternatif modeller üzerinden analiz tekrarlanmıştır.

Bu tür bir sadeleştirmeye gitmek için LISREL 8.80 programının ürettiği çıktı dosyası dikkate alınmıştır. İlgili parametreler incelendiğinde modelin analiz için gerekli hesaplamaları üretememesinin temel nedeninin işletme performansı yapıları arasında tanımlanan ilişkilerden kaynaklandığı görülmüştür. Bu yüzden alternatif model üretmeye işletme performansı yapıları arasında tanımlanan ilişkilerin sadeleştirilmesinden başlanmıştır.

İlk olarak modelin yorumlanması için gerekli hesaplamaları üretmesi için  $H_7$  ile tanımlanan ilişki (OPE→TIC) yapısal modelden çıkarılmıştır. Analiz tekrarlandığında OPE yapısının hata varyansının tekrar hesaplanamadığı görülmüştür. Bu yüzden  $H_8$  ile tanımlanan ilişki (OPE→FIN) yapısal modelden çıkarılmıştır. Analiz tekrarlandığında OPE yapısının hata varyansının tekrar hesaplanamadığı görülmüştür. Bu yüzden modelin çalışmasını engelleyen  $H_9$  ile tanımlanan ilişki (TIC→FIN) yapısal modelden çıkarılmıştır. Bu ilişkiler çıkarıldıktan sonra analiz tekrarlandığında modelde yer yapılarının hata varyansları hesaplanmış ve program yorumlanacak ilgili parametreleri üretmiştir. Dolayısıyla ilgili hipotezlerin yapısal model içinde istatistiksel olarak anlamlı şekilde yordanmadığı belirlenmiştir.

Bu ilişkiler modelden kaldırıldıktan sonra yapısal model tekrar analiz edilmiştir. Öncelikle ölçüm modelinde olduğu gibi ilk olarak yapısal modelde elde edilen parametre değerlerinde herhangi bir anormallik bulunup bulunmadığının kontrol edilmiştir. Yeniden tanımlanan yapısal modelde parametre değerlerinde herhangi bir sorun olmadığı görülmüştür. Tüm ilişkilerde hata varyansları pozitif ve 1'den küçük çıkmıştır. Ayrıca yapılar arasında tanımlanan ilişkilere ait  $t$ -değerleri anlamlı sınırlar ( $t$ -değeri 1.96 ve üzerinde ise  $p<0,05$  düzeyinde; 2.56 ve üzerinde ise  $p<0,01$  düzeyinde anlamlıdır (Jöreskog ve Sörbom, 1993: 107) içinde çıkmıştır.

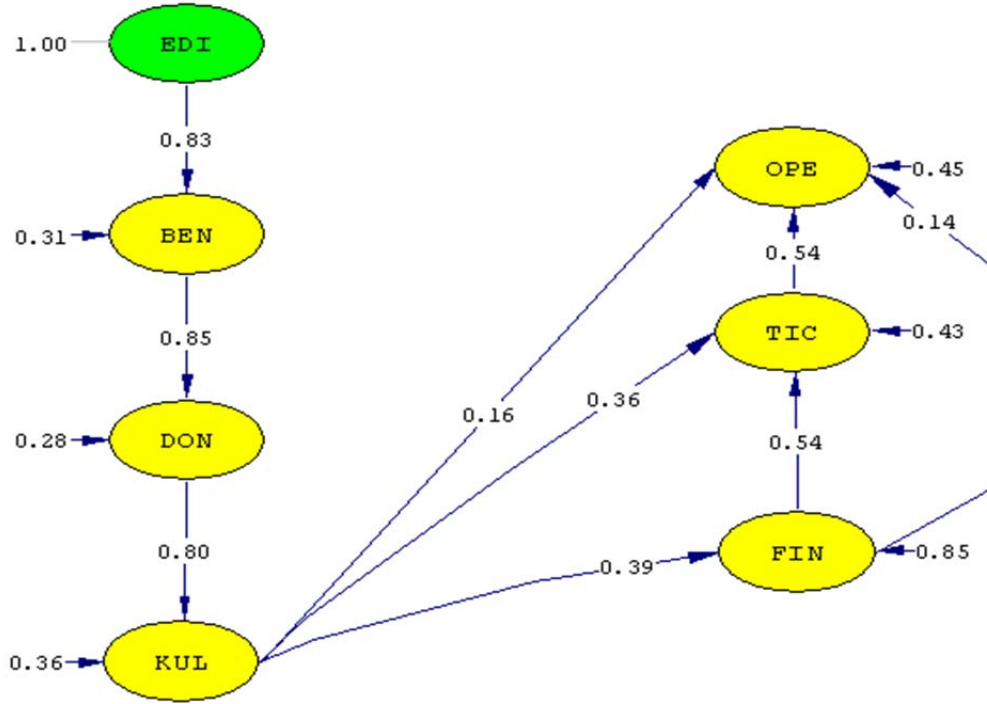
Ölçme modelinde olduğu gibi yapısal modelde de ilk olarak modelin uyumunun değerlendirilmesinde kullanılan ilk ölçüt  $\chi^2$  değeridir.  $\chi^2$  değerinin ( $\chi^2 = 583.65$ ,  $df = 213$ ,  $p = .01$ ) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu değer ile birlikte  $\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine ( $df$ ) oranı incelenmiştir. ( $\chi^2/df$ ) (583,65/213) sonucunda elde edilen değerinin

2.74 olduğu görülmektedir. Bu değerin 3'ün altında olması mükemmel düzeyde bir uyuma karşılık gelmektedir.

**RMSEA**'nın 0.054 ile mükemmel uyum iyiliği sınırı olan  $\leq 0.05$  değerine çok yakın olduğu, ancak **SRMR**'nin değerinin 0.055 ile  $\leq 0.08$  olan kabul edilebilir sınırın altında olduğu görülmektedir. Uyum iyiliği ölçütlerinin incelenmesine devam edildiğinde **NFI**'nin 0.97, **NNFI**'nin 0.98 ve **CFI**'nin 0.98 değerlerine sahip olması mükemmel bir uyumun göstergesidir. **GFI** 0.92 ve **AGFI** 0.90 değerlerinin de yeterli uyum düzeyi sınırları içinde oldukları görülmüştür.

Yapısal modelin analizi sürecinde parametre değerleri ve uyum iyiliği ölçütleri kontrol edildikten sonra son olarak modelin çıktı dosyasında yer alan düzeltme önerileri incelenmiştir. Ancak Şimşek (2007: 70)'de modelin uyumunu arttırmak amacıyla modele birçok yeni ilişkinin eklenmesinin çok anlamlı olmayacağını belirtmektedir. Önerilen ilişkiler değerlendirilerek yapısal model tekrar analiz edildiğinde kritik öneme sahip ilişkilerin kaybolduğu görülmüştür. Dolayısıyla çıktı dosyasında önerilen düzeltmelerin araştırmanın kuramsal çerçevesine uygun olmadığına karar verilmiştir. Düzeltmeler sonucunda elde edilen yapısal model uyum iyiliği ölçütleri ve standardize edilmiş yol katsayıları ile birlikte Şekil 8'de sunulmaktadır.

Şekil 8 üzerindeki her bir ok aslında regresyon katsayılarına karşılık gelen bir hipotezi temsil etmektedir. Bunların her biri bir yol (path) olarak dikkate alınmaktadır ve analiz sonuçlarına göre her bir yol katsayısının anlamlı olup olmadığına diğer bir ifade ile her bir örtük değişkenin kendi gözlenen değişkenlerini anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığına bakılmaktadır. Şekil 8'de yapısal modelde anlamlı çıkan ilişkiler verilmektedir.



Chi-Square=583.65, df=213, P-value=0.00000, RMSEA=0.054

#### Modele Yönelik Uyum İyiliği Değerleri

$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI
583.55	213	2,74	0,054	0,055	0,97	0,98	0,98	0,92	0,90
Kabul Edilebilir Uyum		< 5	< 0,08	< 0,08	> 0,90	> 0,90	> 0,90	> 0,90	> 0,90
Mükemmel Uyum		< 3	< 0,05	< 0,05	> 0,95	> 0,95	> 0,95	> 0,95	> 0,95

Şekil 8. Yapısal Model Analiz Sonrası

Şekil 8'deki okların her biri, her bir maddenin kendi örtük değişkeninin ne kadar iyi bir temsilci olduğu hakkında bilgi vermektedir (Şimşek, 2007: 70). Kline (2011: 185) yapısal ilişkiler arasındaki etkinin “büyük” ya da “küçük” olduğuna karar verebilmek için standardize edilmiş yol katsayılarının yorumlanmasının bir alternatif olarak

değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Kline'na (2005: 122) göre sosyal bilimler alanında .10 ve altındaki bir değeri “küçük”, .30 yakınlarındaki bir değer “orta düzey”de ve .50 ve üzerindeki bir değer de “büyük” bir etkinin göstergesidir

Tablo 24. Modele Yönelik Değerler ve Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Yapısal İlişkiler	SEYK	t değeri	Sonuç
H <sub>1</sub> : Edinim → Benimseme	EDI → BEN	0,83	17.96*	Kabul
H <sub>2</sub> : Benimseme → Dönüştürme	BEN → DON	0,85	16.96*	Kabul
H <sub>3</sub> : Dönüştürme → Kullanma	DON → KUL	0,80	13.06*	Kabul
H <sub>4</sub> : Kullanma → Operasyonel Performans	KUL → OPE	0,16	2.92*	Kabul
H <sub>5</sub> : Kullanma → Ticari Performans	KUL → TIC	0,36	7.51*	Kabul
H <sub>6</sub> : Kullanma → Finansal Performans	KUL → FIN	0,39	7.64*	Kabul
H <sub>7</sub> : Operasyonel Performans → Ticari Performans	OPE → TIC	-.***	-.***	Red
H <sub>8</sub> : Operasyonel Performans → Finansal Performans	OPE → FIN	-.***	-.***	Red
H <sub>9</sub> : Ticari Performans → Finansal Performans	TIC → FIN	-.***	-.***	Red
H <sub>10</sub> : Ticari Performans → Operasyonel Performans	TIC → OPE	0,54	6.44*	Kabul
H <sub>11</sub> : Finansal Performans → Ticari Performans	FIN → TIC	0,54	9.90*	Kabul
H <sub>12</sub> : Finansal Performans → Operasyonel Performans	FIN → OPE	0,14	2.32**	Kabul

\* t değerleri 2,56 ve üzerinde p < 0.01 düzeyinde anlamlıdır.  
\*\* t değerleri 1,96 ve üzerinde p < 0.05 düzeyinde anlamlıdır.  
\*\*\* Bu hipotezler yapısal analiz öncesinde reddedildiği için parametre değerleri bulunmamaktadır.

Yapısal modeldeki ilişkilere ilişkin t testi değerleri, standardize edilmiş yol katsayıları ve hipotez sonuçları Tablo 24’de sunulmaktadır. Buna göre H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub>, H<sub>10</sub> ve H<sub>11</sub> hipotezleri p<.01 düzeyinde; H<sub>12</sub> hipotezi ise p<.05 düzeyinde anlamlı çıkarak kabul edilmiştir. Ancak daha önce de belirtildiği gibi H<sub>7</sub>, H<sub>8</sub>, ve H<sub>9</sub> hipotezleri ise reddedilmiştir.

#### 4.5. Özümseme Kapasitesi Düzeyleri ve İşletme Profili

Özümseme kapasitesi ile işletme performansı arasındaki ilişkiye ilişkin araştırma sorusu yanıtlandıktan sonra diğer araştırma sorularına geçilmiştir. Bu araştırma soruları yöneticilerin ve çalıştıkları işletmelerin profilleri ile işletmelerin özümseme kapasitesi düzeyleri arasında fark olup olmadığını belirlemeye ilişkindir. İlk olarak işletmelerin profilleri ile özümseme kapasitesi düzeyleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Bir analizi farklı gözlem gruplarına teker teker uygulamak yerine, çalışan sayısına göre büyük işletmeler ve KOBİ'ler farklılıkların belirlenmesinde ayırım değişkeni (split file) olarak kullanılmıştır. Söz konusu farklılık analizi iki grup arasında olduğunda *t* testi (independent-samples *t* test), ikiden fazla olduğu durumlarda ise ANOVA testi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır.

Analizlerde özümseme kapasitesini oluşturan edinim, benimseme, dönüştürme ve kullanma faktörlerine ilişkin ölçümler özümseme kapasitesi altında tek boyut olarak birleştirilerek kullanılmıştır. Testlerin kullanımında ölçümlerin normal dağılım sergilediği varsayımı dikkate alınmıştır ( $p>0.05$ ).

Ayrıca *t* testine ilişkin sonuçlar her iki gruba ait varyansların eşit olup olmamasına göre yorumlanmaktadır. Her iki grubun varyanslarının eşit olma zorunluluğu yoktur (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 176). Varyansların eşit olup olmadığının kontrol edilmesinde Levene testi sonuçları kullanılmaktadır. Çıkan değerler anlamlılık düzeyinden büyük ( $p>0.05$ ) ise varyansların eşit, küçük ( $p<0.05$ ) ise varyansların farklı olduğu şeklinde yorumlanır ve karşı satırlarında yer alan değerlere göre analiz yorumlanır (Altunışık vd., 2007: 328).

ANOVA farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu açıklayabilmek için post-hoc analizlerden yararlanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 186). Field, (2005: 339) post-hoc'ların grupların birbirleriyle olan tüm farklı kombinasyonlarını karşılaştırmak için tasarlanmış ikili karşılaştırmalı testlerden oluştuğunu belirtmektedir. İkili karşılaştırma yaparken her bir gruba ayrı ayrı *t* testi uygulamaktadır (Field, 2005: 339). Post-hoc testlerin hemen hepsi aynı amaca hizmet etmektedir. Aralarındaki farklılıklar

varsayımlarından kaynaklanmaktadır (Altunışık vd., 2007: 332). Field, (2005: 340) varyansların eşit olduğu durumlarda Bonferroni's (küçük sayılardaki karşılaştırmalar için) ve Tukey's (büyük sayılardaki karşılaştırmalar için) oldukça sağlam sonuçlar ürettiğini belirtmektedir. Gruplararası frekanslar farklılık gösterdiği için varyansların eşit olduğu ( $p>0.05$ ) ANOVA testi sonucunda her iki post-hoc değeri de incelenmiştir. Field, (2005: 341) varyansın eşit olmadığı ( $p<0.05$ ) durumlarda Tamhane's T2 testinin katı sonuçlar ürettiğini belirtmektedir. Grup büyüklüklerinin farklılık gösterdiği olduğu durumlarda da Games-Howel testinin kullanılması önerilmektedir (Field, 2005: 341).

### ***Sektörlere ilişkin farklılıklar***

Büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri ile faaliyette buldukları sektörler arasında bir fark olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda, sektörler arasında istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.0001<0.05$ ) bir fark çıkmıştır. Dolayısıyla büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri, faaliyet gösterdikleri sektöre bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Bu farkı yorumlamak için hangi post-hoc testinin kullanılacağına karar vermek için varyansların eşit olup olmadığı incelendiğinde, varyansların eşit olmadığı ( $0.002<0.05$ ) görülmüştür. Bu yüzden Field'in (2005) önerdiği şekilde Games-Howel testi sonuçlarına göre otomotiv ( $\bar{X} = 51.53$ ) ve metal eşya imalat ( $\bar{X} = 49.72$ ) sektöründeki büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri gıda ( $\bar{X} = 49.37$ ) ve tekstil ( $\bar{X} = 45.23$ ) sektöründeki büyük işletmelerden daha yüksektir.

KOBİ'lerin özümseme kapasiteleri ile faaliyette buldukları sektörler arasında bir fark olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda da sektörler arasında istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.0001<0.05$ ) bir fark çıkmıştır. Dolayısıyla KOBİ'lerin de özümseme kapasiteleri, faaliyet gösterdikleri sektöre bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Bu farkı yorumlamak için hangi post-hoc testinin kullanılacağına karar vermek için varyansların eşit olup olmadığı incelendiğinde, varyansların eşit olmadığı ( $0.002<0.05$ ) görülmüştür. Bu yüzden tekrar Field'in (2005) önerdiği şekilde Games-Howel testi sonuçları incelendiğinde otomotiv ( $\bar{X} = 52.92$ ) sektöründeki KOBİ'lerin özümseme kapasiteleri, gıda ( $\bar{X} = 52.18$ ), tekstil ( $\bar{X} = 49.31$ ) ve metal eşya imalat ( $\bar{X} = 47.88$ ) sektöründeki KOBİ'lerden daha yüksektir.

### ***Bilgi transfer etmek amacıyla kurduğu ortaklara ilişkin farklılıklar***

Büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri ile bilgi transfer etmek amacıyla diğer işletmelerle kurdukları ortaklıklar arasında bir fark olup olmadığını incelemek için yapılan *t* testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.004<0.05$ ) bir fark çıkmıştır. Dolayısıyla büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri, bilgi transfer etmek amacıyla diğer işletmelerle kurdukları ortaklıklara bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Varyansların eşit olup olmadığı incelendiğinde, varyansların eşit olduğu ( $0.160>0.05$ ) görülmüştür. Bilgi transfer etmek amacıyla diğer işletmelerle ortaklığı olan büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri ( $\bar{X} = 50.40$ ), olmayanlara ( $\bar{X} = 47.53$ ) göre daha yüksektir.

KOBİ'lerin özümseme kapasiteleri ile bilgi transfer etmek amacıyla diğer işletmelerle kurdukları ortaklıklar arasında bir fark olup olmadığını incelemek için yapılan *t* testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.049<0.05$ ) bir fark çıkmıştır. Dolayısıyla KOBİ'lerin özümseme kapasiteleri, bilgi transfer etmek amacıyla diğer işletmelerle kurdukları ortaklıklara bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Varyansların eşit olup olmadığı incelendiğinde, varyansların eşit olduğu ( $0.429>0.05$ ) görülmüştür. Bilgi transfer etmek amacıyla diğer işletmelerle ortaklığı olmayan KOBİ'lerin özümseme kapasiteleri ( $\bar{X} = 51.38$ ), olanlara ( $\bar{X} = 49.29$ ) göre daha yüksektir.

### ***Patent sayılarına ilişkin farklılıklar***

Büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri ile ürettikleri patent sayıları arasında bir fark olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.016<0.05$ ) bir fark çıkmıştır. Dolayısıyla büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri, ürettikleri patent sayılarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Bu farkı yorumlamak için hangi post-hoc testinin kullanılacağına karar vermek için varyansların eşit olup olmadığı incelendiğinde, varyansların eşit olduğu ( $0.336>0.05$ ) görülmüştür. Bonferroni's testi sonuçlarına göre bir yıl içinde 20 ve üzeri patent üreten ( $\bar{X} = 51.65$ ) büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri 1-5 arasında patent üreten ( $\bar{X} = 48.60$ ) ve üretmeyen ( $\bar{X} = 48.56$ ) büyük işletmelerden daha yüksektir.

KOBİ'lerin özümseme kapasiteleri ile ürettikleri patent sayıları arasında bir fark olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.0001<0.05$ ) bir fark çıkmıştır. Dolayısıyla KOBİ'lerin özümseme kapasiteleri, ürettikleri patent sayılarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Bu farkı yorumlamak için hangi post-hoc testinin kullanılacağına karar vermek için varyansların eşit olup olmadığı incelendiğinde, varyansların eşit olduğu ( $0.375>0.05$ ) görülmüştür. Bonferroni's testi sonuçlarına göre üretmeyen ( $\bar{X} = 51.37$ ) KOBİ'lerin özümseme kapasiteleri 1-5 arasında patent üreten ( $\bar{X} = 51.35$ ) ve bir yıl içinde 20 ve üzeri patent üreten ( $\bar{X} = 39.05$ ) KOBİ'lerin daha yüksektir.

#### ***Katıldığı fuar sayısına ilişkin farklılıklar***

Büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri ile bir yıl içinde katıldıkları fuar sayıları arasında bir fark olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.0001<0.05$ ) bir fark çıkmıştır. Dolayısıyla büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri, bir yıl içinde katıldıkları fuar sayılarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Bu farkı yorumlamak için hangi post-hoc testinin kullanılacağına karar vermek için varyansların eşit olup olmadığı incelendiğinde, varyansların eşit olmadığı ( $0.001<0.05$ ) görülmüştür. Games-Howel testi sonuçlarına göre bir yıl içinde 20 ve üzeri fuara katılan ( $\bar{X} = 51.85$ ) büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri 1-5 arasında fuara katılan ( $\bar{X} = 49.44$ ) ve katılmayan ( $\bar{X} = 41.31$ ) büyük işletmelerden daha yüksektir.

KOBİ'lerin özümseme kapasiteleri ile bir yıl içinde katıldıkları fuar sayıları arasında bir fark olup olmadığını incelemek için yapılan  $t$  testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.272>0.05$ ) bir fark çıkmamıştır. Dolayısıyla KOBİ'lerin özümseme kapasiteleri, fuara katılıp katılmamalarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

### ***Üretim modeline ilişkin farklılıklar***

Büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri ile üretim modelleri arasında bir fark olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.0001<0.05$ ) bir fark çıkmıştır. Dolayısıyla büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri, üretim modellerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Bu farkı yorumlamak için hangi post-hoc testinin kullanılacağına karar vermek için varyansların eşit olup olmadığı incelendiğinde, varyansların eşit olmadığı ( $0.001<0.05$ ) görülmüştür. Games-Howel testi sonuçlarına göre işletmeden işletmeye (B2B) ( $\bar{X} = 50.89$ ) ve işletmeden nihai tüketiciye (B2C) ( $\bar{X} = 49.75$ ) üretim yapan büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri her ikisini de yapan ( $\bar{X} = 44.32$ ) büyük işletmelerden daha yüksektir.

KOBİ'lerin özümseme kapasiteleri ile üretim modelleri arasında bir fark olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.007<0.05$ ) bir fark çıkmıştır. Dolayısıyla büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri, üretim modellerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Bu farkı yorumlamak için hangi post-hoc testinin kullanılacağına karar vermek için varyansların eşit olup olmadığı incelendiğinde, varyansların eşit olmadığı ( $0.014<0.05$ ) görülmüştür. Games-Howel testi sonuçlarına göre işletmeden işletmeye (B2B) ( $\bar{X} = 51.18$ ) üretim yapan ve her ikisini de yapan ( $\bar{X} = 50.97$ ) KOBİ'lerin özümseme kapasiteleri, işletmeden nihai tüketiciye (B2C) ( $\bar{X} = 47.20$ ) üretim yapan KOBİ'lerden daha yüksektir.

### ***İşletmenin yaşına ilişkin farklılıklar***

Büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri ile yaşları arasında bir fark olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.745>0.05$ ) bir fark çıkmamıştır.

KOBİ'lerin özümseme kapasiteleri ile yaşları arasında bir fark olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.311>0.05$ ) bir fark çıkmamıştır.

#### 4.6. Özümseme Kapasitesi Düzeyleri ve Yönetici Profili

Yöneticilerin profilleri ile özümseme kapasitesi düzeyleri arasındaki farklılıklar incelenirken de farklı gözlem gruplarına teker teker uygulamak yerine, çalışan sayısına göre büyük işletmeler ve KOBİ'ler ayrım değişkeni (split file) olarak kullanılmıştır. Benzer şekilde söz konusu farklılık analizi iki grup arasında olduğunda  $t$  testi (independent-samples  $t$  test), ikiden fazla olduğu durumlarda ise ANOVA testi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır.

##### *Yöneticinin yaşına ilişkin farklılıklar*

Büyük işletmelerin özümseme kapasitelerinin, yöneticilerin yaşına göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.0001<0.05$ ) bir fark çıkmıştır. Dolayısıyla büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri, yöneticilerin yaşına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Bu farkı yorumlamak için hangi post-hoc testinin kullanılacağına karar vermek için varyansların eşit olup olmadığı incelendiğinde, varyansların eşit olduğu ( $0.164>0.05$ ) görülmüştür. Bonferroni's testi sonuçlarına göre özümseme kapasitesi yaşı 51 ve üzeri ( $\bar{X} = 52.89$ ) ile 41-50 yaş aralığında ( $\bar{X} = 51.57$ ) büyük işletmelerde çalışan yöneticilerde 31-40 ( $\bar{X} = 49.54$ ) ve 20-30 ( $\bar{X} = 46.31$ ) yaş aralığında olanlara göre daha yüksektir.

KOBİ'lerin özümseme kapasiteleri ile yöneticilerinin yaşları arasında bir fark olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.156>0.05$ ) bir fark çıkmamıştır.

### *Yöneticinin eğitim düzeyine ilişkin farklılıklar*

Büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri ile yöneticilerinin eğitim düzeyi arasında bir fark olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.182>0.05$ ) bir fark çıkmamıştır.

KOBİ'lerin özümseme kapasiteleri ile yöneticilerinin eğitim düzeyi arasında bir fark olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.007<0.05$ ) bir fark çıkmıştır. Dolayısıyla büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri, yöneticilerinin eğitim düzeyine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Bu farkı yorumlamak için hangi post-hoc testinin kullanılacağına karar vermek için varyansların eşit olup olmadığı incelendiğinde, varyansların eşit olduğu ( $0.487<0.05$ ) görülmüştür. Bonferroni's testi sonuçlarına göre özümseme kapasitesi ilk ve orta öğretim mezunu yöneticilerde ( $\bar{X} = 53.12$ ), lisans ( $\bar{X} = 49.16$ ) ve lisansüstü ( $\bar{X} = 50.20$ ) eğitim düzeyine sahip yöneticilere göre daha yüksektir.

### *Yöneticinin mezun olduğu bölüme ilişkin farklılıklar*

Büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri ile yöneticilerinin mezun oldukları bölümler arasında bir fark olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.133>0.05$ ) bir fark çıkmamıştır.

KOBİ'lerin özümseme kapasiteleri ile yöneticilerinin mezun oldukları bölümler arasında bir fark olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.009<0.05$ ) bir fark çıkmıştır. Dolayısıyla büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri, yöneticilerinin mezun oldukları bölümlere bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Bu farkı yorumlamak için hangi post-hoc testinin kullanılacağına karar vermek için varyansların eşit olup olmadığı incelendiğinde, varyansların eşit olduğu ( $0.880<0.05$ ) görülmüştür. Bonferroni's testi sonuçlarına göre özümseme kapasiteleri, lise mezunu yöneticilerde ( $\bar{X} = 52.73$ ), mühendislik, iktisadi ve idari bilimler ve diğer bölümlerden mezun olan yöneticilerinden daha yüksektir.

### ***Yöneticinin işletmedeki görevine ilişkin farklılıklar***

Büyük işletmelerin özümseme kapasitelerinin, yöneticilerin işletmedeki görevine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.010<0.05$ ) bir fark çıkmıştır. Dolayısıyla büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri, yöneticilerin işletmedeki görevine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Bu farkı yorumlamak için hangi post-hoc testinin kullanılacağına karar vermek için varyansların eşit olup olmadığı incelendiğinde, varyansların eşit olduğu ( $0.289>0.05$ ) görülmüştür. Bonferroni's testi sonuçlarına göre özümseme kapasitesi profesyonel yöneticilerde ( $\bar{X} = 51.05$ ) uzmanlara ( $\bar{X} = 47.61$ ) göre daha yüksektir.

KOBİ'lerin özümseme kapasiteleri ile yöneticilerin işletmedeki görevine göre bir fark olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.013<0.05$ ) bir fark çıkmıştır. Dolayısıyla büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri, yöneticilerin işletmedeki görevine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Bu farkı yorumlamak için hangi post-hoc testinin kullanılacağına karar vermek için varyansların eşit olup olmadığı incelendiğinde, varyansların eşit olduğu ( $0.292<0.05$ ) görülmüştür. Bonferroni's testi sonuçlarına göre özümseme kapasiteleri yönetici yardımcılarında ( $\bar{X} = 53.20$ ) uzmanlardan ( $\bar{X} = 48.49$ ) daha yüksektir.

### ***Yöneticinin işletmede bağlı bulunduğu bölüme ilişkin farklılıklar***

Büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri ile yöneticilerinin bağlı olduğu bölümler arasında bir fark olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.691>0.05$ ) bir fark çıkmamıştır.

KOBİ'lerin özümseme kapasiteleri ile yöneticilerinin bağlı olduğu bölümler arasında bir fark olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.236>0.05$ ) bir fark çıkmamıştır.

### ***Yöneticinin işletmedeki deneyimine ilişkin farklılıklar***

Büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri ile yöneticilerinin işletmedeki deneyimi arasında bir fark olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.0001<0.05$ ) bir fark çıkmıştır. Dolayısıyla büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri, yöneticilerinin işletmedeki deneyimine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Bu farkı yorumlamak için hangi post-hoc testinin kullanılacağına karar vermek için varyansların eşit olup olmadığı incelendiğinde, varyansların eşit olmadığı ( $0.014<0.05$ ) görülmüştür. Games-Howel testi sonuçlarına göre özümseme kapasiteleri, aynı işletmede 20 ve üzeri yıldır çalışan yöneticilerde ( $\bar{X} = 52.69$ ) 11-15 yıl arası ( $\bar{X} = 50.58$ ) ve 1-5 yıl arası ( $\bar{X} = 49.98$ ) aynı işletmede çalışan yöneticilerden daha yüksektir.

KOBİ'lerin özümseme kapasiteleri ile yöneticilerinin işletmedeki deneyimi arasında bir fark olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.327>0.05$ ) bir fark çıkmamıştır.

## **5. Bulgular ve Yorum**

Bu bölümde işletme ve yönetici profiline ilişkin bulgular ve işletmenin özümseme kapasitesi ile performansları arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan yapısal eşitlik modeli bulguları ve yorumlanmaktadır. Modelde her bir yapıya yönelik bulgular ayrı ayrı yorumlanmıştır. Değişkenlerin açıklanmasına yardımcı olmak amacıyla Tablo 36'da yapısal eşitlik analizi sonucunda özümseme kapasitesinde yer alan boyutlarda ve işletme performansına ilişkin boyutlarda yer alan ifadeler verilen yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları verilmektedir.

### **5.1. İşletme Profiline İlişkin Bulgular**

Katılımcıların çalıştıkları *işletmelerin yaşlarına* ilişkin bulgulara bakıldığında büyük işletmelerde otomotiv sektöründe çalışan katılımcıların çalıştıkları işletmelerin %52,6'sı 51 ve üzeri yıldır faaliyet gösterirken %38,6'sı 11-20yıl, %7,9'u 31-40 yıldır faaliyet

göstermektedir. Metal eşya imalat sektöründe çalışan katılımcıların çalıştıkları işletmelerin %48,1'i 51 ve üzeri yıldır faaliyet gösterirken %24,7'si 11-20 yıl, %14,3'ü 31-40 yıl ve son olarak %13'ü 1-10 yıldır faaliyet göstermektedir. Gıda sektöründe çalışan katılımcıların çalıştıkları işletmelerin %71,4'ü 51 ve üzeri yıldır faaliyet gösterirken %21,4'ü 11-20 yıldır ve %7,1'i 1-10 yıldır faaliyet göstermektedir. Büyük işletmelerde son sektör olan tekstil sektöründe ise katılımcıların çalıştıkları işletmelerin %50'si 1-20 yıldır, %46,8 ise 51 ve üzeri yıldır faaliyet göstermektedir.

KOBİ'lerde ise katılımcıların çalıştıkları işletmelerin yaşlarına ilişkin bulgulara bakıldığında otomotiv sektöründe katılımcıların çalıştıkları işletmelerin %86,8'inin işletmesi 11-20 yıldır faaliyet göstermektedir. Metal eşya imalat sektöründe çalışan katılımcıların çalıştıkları işletmelerin %53,7'si 11-20 yıldır, %25,3'ü 1-10 yıldır ve %20'si 31-40 yıldır faaliyet göstermektedir. Gıda sektöründe ise katılımcıların %60'ının çalıştıkları işletmeler 51 yaşından büyükken tekstil sektöründe en büyük oran %68,8 ile 11-20 yıldır faaliyet gösteren işletmelere aittir. İşletmelerin yaş profiline yönelik ayrıntılar Tablo 25'de verilmektedir.

Tablo 25. Sektörlere Göre İşletmelerin Yaşı

İşletme Büyüklüğü	Sektör	Yaş Kategorileri								Toplam	
		1-10		11-20		31-40		51 ve +		n	%
		n	%	n	%	n	%	n	%		
Büyük	Otomotiv	1	0,9	44	38,6	9	7,9	60	52,6	100	
	Metal	10	13	19	24,7	11	14,3	37	48,1	100	
	Gıda	3	7,1	9	21,4	-	-	30	71,4	100	
	Tekstil	31	50	1	1,6	1	1,6	29	46,8	100	
	<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>15,3</b>	<b>73</b>	<b>24,7</b>	<b>21</b>	<b>7,1</b>	<b>156</b>	<b>52,9</b>	<b>100</b>	
KOBİ	Otomotiv	4	5,9	59	86,8	-	-	5	7,4	100	
	Metal	24	25,3	51	53,7	19	20	1	1,1	100	
	Gıda	10	18,2	5	9,1	7	12,7	33	60	100	
	Tekstil	22	27,5	55	68,8	-	-	3	3,8	100	
	<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>20,1</b>	<b>170</b>	<b>57</b>	<b>26</b>	<b>8,7</b>	<b>42</b>	<b>14,1</b>	<b>100</b>	

İşletmenizin *bilgi veya teknoloji transfer etmek için diğer işletmelerle kurduğu bir ortaklık* var mıdır sorusuna ise verilen cevaplar sektörlere göre şöyledir. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren büyük işletmelerde katılımcıların %92,1'i evet yanıtı vermişken %7,9'u hayır yanıtı vermiştir. Otomotiv sektöründeki KOBİ'lerde ise katılımcıların % 66,2'si evet derken %33,9'u hayır yanıtı vermiştir. Metal eşya imalat sektöründe faaliyet gösteren büyük işletmelerde ise katılımcıların %61'i evet derken %39'u hayır yanıtını vermiştir.

KOBİ'lerde ise %46,3 evet derken %53,7 hayır yanıtını vermiştir. Gıda sektöründe ise büyük işletmelerde soru formunu yanıtlayan katılımcıların % 26,2'si bu soruya evet derken %73,8'i hayır yanıtı vermiştir. KOBİ'lerde ise yarısı (%50,9) evet derken diğer yarısı (%49,1) hayır yanıtı vermiştir. Son olarak tekstil sektöründe faaliyet gösteren büyük işletmelerde ise benzer olarak %51,5 evet derken %48,4 hayır yanıtı vermiştir. KOBİ'lerde ise %62,5 evet demiş ve %37,5 hayır yanıtı vermiştir. İşletmelerin kurdukları ortaklıklara yönelik ayrıntılar Tablo 26'da verilmektedir.

Tablo 26. İşletmelerin Bilgi Transfer Etmek Amacıyla Kurduğu Ortaklıklar

İşletme Büyüklüğü	Sektör	Yaş Kategorileri					
		Hayır		Evet		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
Büyük	Otomotiv	9	7,9	105	92,1	114	100
	Metal	30	39	47	61	47	100
	Gıda	31	73,8	11	26,2	11	100
	Tekstil	30	48,4	32	51,6	32	100
	<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>33,9</b>	<b>195</b>	<b>66,1</b>	<b>195</b>	<b>100</b>
KOBİ	Otomotiv	23	33,8	45	66,2	45	100
	Metal	51	53,7	44	46,3	44	100
	Gıda	27	49,1	28	50,9	28	100
	Tekstil	30	37,5	50	62,5	50	100
	<b>Toplam</b>	<b>131</b>	<b>44</b>	<b>167</b>	<b>56</b>	<b>167</b>	<b>100</b>

Katılımcılar çalıştıkları işletmelerin *üretim modellerine* ilişkin soruya verdikleri yanıtlarda ise otomotiv sektöründe faaliyet gösteren büyük işletmelerde katılımcıların %83,3'ü B2B (işletmeden işletmeye) yanıtı vermişken %16,7'si B2C (işletmeden nihai

tüketiciye) yanıtı vermiştir. Otomotiv sektöründeki KOBİ'lerde ise katılımcıların %75'i B2B yanıtı vermişken %10,3'ü B2C yanıtı vermiştir. Bunun yanında %14,7'si ise işletmelerinin her iki üretim modelini de kullandığını belirtmiştir. Metal eşya imalat sektöründe faaliyet gösteren büyük işletmelerde katılımcıların %36,4'ü B2B (işletmeden işletmeye) yanıtı vermişken %63,6'si B2C (işletmeden nihai tüketiciye) yanıtı vermiştir. Metal eşya imalat sektöründeki

KOBİ'lerde ise katılımcıların %63,2'si B2B yanıtı vermişken %11,6'sı B2C yanıtı vermiştir. Bunun yanında %25,3'ü ise işletmelerinin her iki üretim modelini de kullandığını belirtmiştir. Gıda sektöründe faaliyet gösteren büyük işletmelerde çalışanların ise yalnızca %7,1'i B2B yanıtı verirken geri kalanlar B2C yanıtı vermiştir. Bu sektörde KOBİ'lerde ise B2B diyen katılımcılar %45,5, B2C diyenler %38,2, her ikisini de işaretleyenler %16,4'tür. Son sektör tekstil sektöründeki büyük işletmelerde ise B2B yanıtı veren olmazken %29 B2C, %71 her ikisini de işaretlemiştir. KOBİ'lerde ise birbirine yakın oranlar söz konusudur. B2B diyenler %27,5 iken B2c diyenler %37,5 son olarak her ikisini de işaretleyenler %35'dir. İşletmelerin üretim modellerine yönelik ayrıntılar Tablo 27'de verilmektedir.

Tablo 27. Sektörlere Göre İşletmelerin Üretim Modelleri

İşletme Büyüklüğü	Sektör	Yaş Kategorileri							
		B2B		B2C		Her ikisi de		Toplam	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Büyük	Otomotiv	95	83,3	19	16,7	-	-	114	100
	Metal	28	36,4	49	63,6	-	-	77	100
	Gıda	3	7,1	39	92,9	-	-	42	100
	Tekstil	-	-	18	29	44	71	62	100
	<b>Toplam</b>	<b>126</b>	<b>47,2</b>	<b>125</b>	<b>42,4</b>	<b>44</b>	<b>14,9</b>	<b>295</b>	<b>100</b>
KOBİ	Otomotiv	51	75	7	10,3	10	14,7	68	100
	Metal	60	63,2	11	11,6	24	25,3	95	100
	Gıda	25	45,5	21	38,2	9	16,4	55	100
	Tekstil	22	27,5	30	37,5	28	35	80	100
	<b>Toplam</b>	<b>158</b>	<b>53</b>	<b>69</b>	<b>23,2</b>	<b>71</b>	<b>23,8</b>	<b>298</b>	<b>100</b>

Katılımcıların işletmelerinin bir yıl içinde *katıldıkları fuar sayılarına* yönelik soruya verdikleri yanıtlarda büyük işletmelerde otomotiv sektörünün %99,1'i 1-5 fuara katıldığını, metal eşya imalat sektöründe %51,9'u 1-5 fuara, %46,8'i ise 20'den fazla fuara katıldıklarını söylemiştir. Gıda sektöründe katılımcıların %31,1'i 1-5, %61,9'u ise 20'den fazla fuara katıldıklarını söylemişlerdir. Son olarak tekstil sektöründe büyük çoğunluk olarak %77,4 1-5 arası fuara katıldıkları yanıtını vermişlerdir.

KOBİ'lerde ise otomotiv sektöründe yine katılımcıların %98,5'u 1-5 fuara katıldığını söylerken metal eşya imalat sektöründe de katılımcıların %96,8'i 1-5 fuara katıldığını söylemektedir. Benzer tablo gıda (%87,3) ve tekstil (%95) sektöründe de gözlenmektedir. İşletmelerin katıldıkları fuar sayılarına yönelik ayrıntılar Tablo 28'de verilmektedir.

Tablo 28. Sektörlere Göre İşletmelerin Katıldığı Fuar Sayısı

İşletme Büyüklüğü	Sektör	Yaş Kategorileri							
		Katılmaz		1-5		20+		Toplam	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Büyük	Otomotiv	1	0,9	113	99,1	-	-	114	100
	Metal	1	1,3	40	51,9	36	46,8	77	100
	Gıda	3	7,1	13	31	26	61,9	42	100
	Tekstil	14	22,6	48	77,4	-	-	62	100
	<b>Toplam</b>	<b>19</b>	<b>6,4</b>	<b>214</b>	<b>72,5</b>	<b>62</b>	<b>21</b>	<b>295</b>	<b>100</b>
KOBİ	Otomotiv	1	1,5	67	98,5	-	-	68	100
	Metal	3	3,2	92	96,8	-	-	95	100
	Gıda	7	12,7	48	87,3	-	-	55	100
	Tekstil	4	5	76	95	-	-	80	100
	<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>283</b>	<b>95</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>298</b>	<b>100</b>

İşletmelerin bir yıl içinde *ürettikleri patent sayılarına* ilişkin bulgularda büyük işletmelerde otomotiv sektöründe çalışanların %46,5'i 1-5 derken %36,8'i hiç fuara katılmadıklarını söylemiştir. Metal eşya imalat sektöründe ise katılımcıların %46,8'i 20'den fazla patent ürettiklerini belirtmiştir. Gıda sektöründe en büyük oran %61,9'la

yine 20 ve üzeri patent ürettiklerini belirten katılımcılardadır. Tekstil sektöründe ise %77,4 ile en büyük oran 1-5 patent ürettiğini söyleyen katılımcılardadır.

KOBİ'lerde ise otomotiv sektöründe (%70,6), gıda sektöründe (%72,7) ve metal eşya imalat sektöründe (%27,5) en büyük oran patent üretmezken, tekstil sektöründe KOBİ'lerin yirmi ve üzeri patent üretir diyen katılımcılar çoğunluktadır. İşletmelerin bir yılda ürettikleri patent sayılarına yönelik bulgular Tablo 29'da verilmektedir.

Tablo 29. Sektörlere Göre İşletmelerin Bir Yıl İçinde Ürettiği Patent Sayıları

İşletme Büyüklüğü	Sektör	Yaş Kategorileri							
		Üretmez		1-5		20+		Toplam	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Büyük	Otomotiv	42	36,8	53	46,5	19	16,7	114	100
	Metal	19	24,7	22	28,6	36	46,8	77	100
	Gıda	5	11,9	11	26,2	26	61,9	42	100
	Tekstil	14	22,6	48	77,4	-	-	62	100
	<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>27,1</b>	<b>134</b>	<b>45,4</b>	<b>81</b>	<b>27,5</b>	<b>295</b>	<b>100</b>
KOBİ	Otomotiv	48	70,6	20	29,4	-	-	68	100
	Metal	49	51,6	46	48,4	-	-	95	100
	Gıda	40	72,7	15	27,3	-	-	55	100
	Tekstil	22	27,5	30	37,5	28	35	80	100
	<b>Toplam</b>	<b>159</b>	<b>53,4</b>	<b>111</b>	<b>37,2</b>	<b>28</b>	<b>9,4</b>	<b>298</b>	<b>100</b>

## 5.2. Katılımcı Profiline İlişkin Bulgular

Katılımcıların *yaşları* ve çalıştıkları işletmelerin faaliyette buldukları sektörlerdeki dağılımlarına bakıldığında büyük işletmelerde çalışan katılımcıların %27,5'unun 20-30 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu yaş aralığında ise en büyük oranı %38,7 ile tekstil sektörü oluşturmaktadır. Bu noktada diğer sektörlerle göre tekstil sektöründe çalışanlar daha genç yaş nüfusuna sahiptir. Bunu sırasıyla % 19,3'le otomotiv sektörü,

%28,6'yla metal eşya imalat sektörü, %31'le gıda sektörü takip etmektedir. Büyük işletmelerde çalışan katılımcıların %40,7'si ise 31-40 yaş aralığında bulunmaktadır.

Yaş kategorisinde en büyük oran bu yaş aralığında bulunmaktadır. %48,1 ile metal eşya imalat ve %45,2 ile gıda sektörü bu aralıkta ve kendi sektörleri içerisinde en büyük oranlara sahip sektörlerdir. Bunu sırasıyla %38,7 tekstil ve %35,1 ile otomotiv sektörü takip etmektedir. Yaşları 41 ve 50 arasında değişen katılımcılar ise büyük işletmelerde genelin %22,4'ünü oluşturmaktadır. Burada en yüksek oran %26,3 ile otomotiv sektörüne aittir. Bunu sırasıyla %21,1 ile metal eşya imalat, %19 ile gıda ve son olarak %17,7 ile tekstil sektörü izlemektedir. Diğer sektörlere göre otomotiv sektöründe çalışanlar daha ileri yaşta. 51 ve üzeri yaşta olan katılımcılar ise büyük işletmelerde genelin %9,5'ünü oluşturmakla beraber bu yaş aralığında en belirgin oran %19,3 ile otomotiv sektöründedir. Bu nokta da otomotiv sektöründe çalışanların diğer sektörlere göre daha ileri yaşta olduğunu söylemek mümkündür.

Büyük işletmelerden sonra katılımcıların yaş profili ve sektörel durumun KOBİ'lerde farklılık gösterdiği gözlenmektedir. 20-30 yaş aralığında çalışan katılımcılar KOBİ'ler içinde genel toplamın %36,2'sini oluşturmaktadır. Bu oran içinde en büyük payı %43,6 ile gıda sektörü almaktadır. Bunu sırasıyla %37,5 ile tekstil, %33,8 ile otomotiv ve son olarak % 32,6 ile metal eşya imalat sektörü izlemektedir. KOBİ'ler içinde 31-40 yaş aralığında bulunan katılımcılar genelin %39,9'unu oluşturmaktadır. Bu aralıkta en büyük oran %42,6 ile otomotiv sektörüne aittir.

Diğer sektörlerde bu orana yakın değerler taşımaktadır. Bunlar %41,2 ile tekstil, %40 ile gıda ve % 36,8 ile metal eşya imalat sektörüdür. Gıda sektörü hariç diğer sektörlerde en büyük katılımcı oranı bu yaş aralığına sahiptir. KOBİ'lerde çalışan ve yaşları 41-50 aralığında olan % 16,1 katılımcı arasında en büyük oran %21,1 ile metal eşya imalat sektörüne aittir. Bunu sırasıyla birbirine yakın oranlar olan %14,7 ile otomotiv, %13,8 işe tekstil ve %12,7 işe gıda sektörü izlemektedir. Son olarak KOBİ'lerde faaliyet gösteren ve yaşları 51'den büyük olan %7,7 içerisinde en büyük oranı %9,5 ile metal eşya imalat sektörü almaktadır. Otomotiv sektöründeki büyük işletmelerde bu yaş

aralığındaki katılımcı sayısı fazlalığı KOBİ'lerde gözlenmemektedir. Katılımcıların yaş profiline yönelik ayrıntılar Tablo 30'da sunulmaktadır.

Tablo 30. Sektörlere Göre Katılımcıların Yaşı

İşletme Büyüklüğü	Sektör	Yaş Kategorileri								Toplam	
		20-30		31-40		41-50		51 ve +			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Büyük	Otomotiv	22	19,3	40	35,1	30	26,3	22	19,3	114	100
	Metal	22	28,6	37	48,1	17	22,1	1	1,3	77	100
	Gıda	13	31	19	45,2	8	19	2	4,8	42	100
	Tekstil	24	38,7	24	38,7	11	17,7	3	4,8	62	100
	<b>Toplam</b>	<b>81</b>	<b>27,5</b>	<b>120</b>	<b>40,7</b>	<b>66</b>	<b>22,4</b>	<b>28</b>	<b>9,5</b>	<b>295</b>	<b>100</b>
KOBİ	Otomotiv	23	33,8	29	42,6	10	14,7	6	8,8	68	100
	Metal	31	32,6	35	36,8	20	21,1	9	9,5	95	100
	Gıda	24	43,6	22	40	7	12,7	2	3,6	55	100
	Tekstil	30	37,5	33	41,2	11	13,8	6	7,5	80	100
	<b>Toplam</b>	<b>108</b>	<b>36,2</b>	<b>119</b>	<b>39,9</b>	<b>48</b>	<b>16,1</b>	<b>23</b>	<b>7,7</b>	<b>298</b>	<b>100</b>

Katılımcıların *eğitim düzeyleri*, işletme büyüklükleri ve işletmelerin faaliyette buldukları sektörler ait veriler göz önüne alındığında büyük işletmelerde ilk ve orta öğretim mezunu olanlar büyük işletmeler içerisinde toplamın %13,6'sını oluşturmaktadır. Bu oran içerisinde en büyük pay %46,8 ile tekstil sektörüne aittir. KOBİ'lerde ise eğitim düzeyi ilk ve orta öğretim olan katılımcıların oranı %23,8'dir.

KOBİ'lerde de büyük işletmeler de olduğu gibi bu oran içerisinde en büyük pay %46,2 ile yine tekstil sektörüne aittir. Bu noktada tekstil sektöründe çalışan ve ilk ve orta öğretim düzeyinden mezun olanların sayısı hem büyük işletmelerde hem de KOBİ'lerde göze çarpmaktadır. Eğitim düzeylerinde en büyük oran büyük işletmelerde de KOBİ'lerde de üniversite mezunları tarafından oluşturulmaktadır.

Büyük işletmelerde üniversite mezunu olan katılımcılar toplamın %65,4'ünü oluşturmaktadır. Bu oran içerisinde en büyük pay %71,9 ile otomotiv sektörüne aittir. Bunu takiben %68,8 ile metal eşya imalat, %61,9 ile gıda ve son olarak %51,6 ile tekstil

sektörü gelmektedir. KOBİ’lerde ise üniversite mezunlarının oluşturduğu oran büyük işletmelere benzer olarak genel toplamın %66,1’idir.

Bu oran içerisinde en büyük payı %75,8 ile metal eşya imalat sektörü oluşturmaktadır. Bunu takiben benzer oranlarla %72,7 ile metal eşya imalat, %70,6 ile otomotiv ve %46,2 ile tekstil sektörü gelmektedir. Eğitim düzeyi lisansüstü olan katılımcılar büyük işletmelerde toplamın %21’ini oluşturmaktadır. Burada en büyük pay %28,6 ile otomotiv sektörüne aittir. Üniversite mezuniyetinden sonra en büyük oran lisansüstü eğitim derecesine sahip mezunlara aittir. KOBİ’lerde de yine büyük işletmelere benzer olarak %17,6 ile otomotiv sektörü önde gelmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyi profiline yönelik ayrıntılar Tablo 31’de sunulmaktadır.

Tablo 31. Sektörlere Göre Katılımcıların Eğitim Düzeyi

İşletme Büyüklüğü	Sektör	Eğitim Kategorileri							
		İlk-Orta		Lisans		Lisansüstü		Toplam	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Büyük	Otomotiv	3	2,6	82	71,9	29	25,4	114	100
	Metal	2	2,6	53	68,8	22	28,6	77	100
	Gıda	6	14,3	26	61,9	10	23,8	42	100
	Tekstil	29	46,8	32	51,6	1	1,6	62	100
	<b>Toplam</b>	<b>40</b>	<b>13,6</b>	<b>193</b>	<b>65,4</b>	<b>62</b>	<b>21</b>	<b>295</b>	100
KOBİ	Otomotiv	8	11,8	48	70,6	12	17,6	68	100
	Metal	14	14,7	72	75,8	9	9,5	95	100
	Gıda	12	21,8	40	72,7	3	5,5	55	100
	Tekstil	37	46,2	37	46,2	6	7,5	30	100
	<b>Toplam</b>	<b>71</b>	<b>23,8</b>	<b>197</b>	<b>66,1</b>	<b>30</b>	<b>10,1</b>	<b>298</b>	100

Araştırmaya katılan katılımcıların *mezun oldukları bölümler*, çalıştıkları işletmelerin büyüklükleri ve işletmelerin faaliyette buldukları sektörlerle ait veriler göz önüne alındığında farklı bulgulara rastlanılmaktadır. Büyük işletmelerde çalışan ve iktisadi ve idari bilimler fakültelerinden mezun olanlar büyük işletmeler içerisinde toplamın %21’ini oluşturmaktadır. Bu oran içerisinde en büyük payı %38,1 ile gıda sektörü oluşturmaktadır ve sırasıyla %24,2 ile tekstil, %20,2 ile otomotiv ve son olarak %10,4 ile metal eşya imalat sektörü gelmektedir.

KOBİ'lerde ise iktisadi ve idari bilimler fakültelerinden mezun olan çalışanlar %30,9'luk bir oranı temsil eder. Burada en büyük pay yine %45,5 ile gıda sektörüne aittir. Daha sonra sırası ile %31,2 ile tekstil, %30,9 ile otomotiv ve %22,1 ile metal eşya imalat sektörü gelmektedir. Hem büyük işletmelerde hem de KOBİ'lerde gıda ve tekstil sektörlerinde iktisadi ve idari bilimler fakültelerinden mezun olanların oranları dikkat çekmektedir. Bu iki sektörde otomotiv ve metal eşya imalat sektörüne göre daha fazla sayıda iktisadi ve idari bilimler fakültesi mezunu bulunmaktadır. Mühendislik fakültesi mezunların da durum biraz daha farklıdır. Büyük işletmelerde mühendislik fakültesi mezunları toplamın %53,6'sını oluşturmaktadır. Burada en büyük payı %76,6 ile metal eşya imalat sektörü oluşturmaktadır. Daha sonra sırasıyla %71,9 ile otomotiv, %33,3 ile gıda ve %4,8 ile tekstil sektörü gelmektedir. Mühendislik fakültesi mezunu olup büyük işletmelerde karar verici rollerde çalışan kişilerin çok büyük bölümü otomotiv ve metal eşya imalat sektöründe bulunmaktadır. Tekstil sektöründe bu sayının az oluşu göze çarpmaktadır.

KOBİ'ler içinde benzer bir tablo hâkimdir. KOBİ'lerde çalışan ve mühendislik fakültelerinden birinden mezun olan katılımcılar toplam içinde %34,2'lik bir orandır. Büyük işletmelerde olduğu gibi KOBİ'lerde de otomotiv (%51,5) ve metal eşya imalat (%48,4) sektöründe mühendislik fakültesi mezunlarının oran olarak fazlalığı dikkat çekmektedir. Diğer fakültelerden mezun olanlar ise büyük işletmelerde %14,6'dır. Bu oran KOBİ'lerde ise 13,4'dür. Mezun oldukları bölüm kısmında ilk ve orta öğretim kategorisini işaretleyen Üniversite mezunu olmayan katılımcılar sayı olarak göz ardı edilemeyeceği için ilk ve orta öğretim kategorisinde değerlendirilmişlerdir. Bu sayı büyük işletmeler için genel toplam içinde %10,8'lik bir oranı temsil eder ve en büyük payı %37,1 ile tekstil sektörü alır. KOBİ'ler içerisinde ise ilk ve orta öğretim mezunları % 21,5'luk bir oranı temsil etmektedir ve burada önde gelen sektör %40 ile tekstil sektörüdür. Burada hem büyük işletmelerde hem de KOBİ'lerde dikkat çeken nokta tekstil sektöründe ilk ve orta öğretim mezunlarının diğer sektörlerle göre fazlalığıdır. Katılımcıların mezun olduğu bölüm profiline yönelik ayrıntılar Tablo 32'de sunulmaktadır.

Tablo 32. Sektörlere Göre Katılımcıların Mezun Olduğu Bölüm

İşletme Büyüklüğü	Sektör	Bölüm Kategorileri									
		İİBF		Mühendislik Fakültesi		Diğer		İlk ve Orta Öğretim		Toplam	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Büyük	Otomotiv	23	20,2	82	71,9	6	5,3	3	2,6	114	100
	Metal	8	10,4	59	76,6	10	13	-	-	77	100
	Gıda	16	38,1	14	33,3	6	14,3	6	14,3	42	100
	Tekstil	15	24,2	3	4,8	21	33,9	23	37,1	62	100
	<b>Toplam</b>	<b>62</b>	<b>21</b>	<b>258</b>	<b>53,6</b>	<b>43</b>	<b>14,6</b>	<b>32</b>	<b>10,8</b>	<b>295</b>	<b>100</b>
KOBİ	Otomotiv	21	30,9	35	51,5	7	10,3	5	7,4	68	100
	Metal	21	22,1	46	48,4	13	13,7	15	15,8	95	100
	Gıda	25	45,5	10	18,2	8	14,5	12	21,8	55	100
	Tekstil	25	31,2	11	13,8	12	15	32	40	80	100
	<b>Toplam</b>	<b>92</b>	<b>30,9</b>	<b>102</b>	<b>34,2</b>	<b>40</b>	<b>13,4</b>	<b>64</b>	<b>21,5</b>	<b>298</b>	<b>100</b>

Katılımcıların *işletmedeki görevi*, işletmelerinin büyüklüğü ve sektörleri karşılaştırıldığında ortaya çıkan sonuçlar şöyledir. Büyük işletmelerde hissedar yönetici konumunda soru formunu yanıtlayanların oranı büyük işletmeler içerisinde %1, KOBİ'ler içerisinde ise % 8,4'lük bir orana sahiptir. Büyük işletmelerde profesyonel yönetici konumunda soru formunu yanıtlayanlar genel toplamın %36,3'ünü oluşturur. Bu oran içerisinde en büyük pay %51,8 ile otomotiv sektöründedir. Daha sonra sırasıyla %35,5 ile metal eşya imalat, %26,2 ile gıda ve %19,4 ile tekstil sektörü gelmektedir. Bu noktada profesyonel yönetici olarak otomotiv sektöründe bir işletmeden soru formunu yanıtlayan kişilerin çokluğu dikkat çekmektedir.

KOBİ'lerde ise profesyonel yönetici olarak soru formunu yanıtlayan katılımcılar KOBİ'ler içerisinde genel toplamın %25,2'sini oluşturmaktadır. Büyük işletmelere benzer olarak bu oran içerisinde en büyük pay %33,8 ile otomotiv sektöründedir. Daha sonra sırasıyla %29,5 ile metal eşya imalat, %25,5 ile gıda ve %12,5 ile tekstil sektörü gelmektedir. Yaptığı görev olarak yönetici yardımcılığını işaretleyen ve büyük işletmelerde çalışan katılımcılar büyük işletmeler içinde genel toplamın %13,2'sini ifade etmektedir. Bu oran içinde en büyük payı olan sektör %21 işe tekstil sektörüdür. Benzer olarak KOBİ'lerde de yönetici yardımcısı olarak soru formunu yanıtlayan katılımcılar

KOBİ'ler içinde toplamın %18,8'idir. Bu oran içinde en büyük pay %23,5 ile otomotiv sektörüne aittir.

Büyük işletmelerde yaptıkları görev uzmanlık olan katılımcılar büyük işletmeler içinde toplamın %39'unun oluşturmaktadır. En büyük pay %58,1 ile tekstil sektörüne aittir. Daha sonra sırasıyla %52,4 ile gıda, %46,8 ile metal eşya imalat ve %18,4 ile otomotiv sektörü gelmektedir. KOBİ'lerde ise soru formunu uzman olarak yanıtlayan katılımcılar KOBİ'ler içerisinde genel toplamın %35,9'unu oluşturmaktadır. Burada da öne çıkan sektör %47,3 ile gıda sektörüdür. Daha sonra sırasıyla %38,8 ile tekstil, %32,6 ile metal eşya imalat ve %27,9 ile otomotiv sektörü gelmektedir.

Büyük işletmelerde mühendis olarak görev yapan katılımcılar büyük işletmeler içerisinde genel toplamın %7,5'lik küçük bir kısmın oluşturmaktadır. Burada en büyük pay %11,4 ile otomotiv sektörüne aittir.

KOBİ'lerde ise %3,4'lük kısımda en büyük pay %9,5 ile metal eşya imalat sektörüne aittir. Bu dört ana pozisyon dışında soru formunu yanıtlayan az sayıda mühendis ve şef, takım lideri vb. görev yapanlara rastlanmıştır. Mühendisler ayrı tutularak diğer görevlerdeki çok az sayıda olması dolayısıyla 'diğer' başlığında toplanmıştır. Diğer kategorisi ise büyük işletmelerde genel toplamın %3,1'ini oluştururken KOBİ'lerde ise diğer kategorisinde soru formunu yanıtlayanlar toplamın %8,4'ünü oluşturmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları işletmedeki görevlerine yönelik ayrıntılar Tablo 33'de sunulmaktadır.

Tablo 33. Sektörlere Göre Katılımcıların İşletmedeki Görevi

İşletme Büyüklüğü	Sektör	Görev Kategorileri													
		Hissedar Yönetici		Prof. Yönetici		Yönetici Yard.		Uzman		Mühendis		Diğer		Toplam	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Büyük	Otomotiv	2	1,8	59	51,8	14	12,3	21	18,4	13	11,4	5	4,4	114	100
	Metal	1	1,3	25	32,5	6	7,8	36	46,8	8	10,4	1	1,3	77	100
	Gıda	-	-	11	26,2	6	14,3	22	52,4	1	2,4	2	4,8	42	100
	Tekstil	-	-	12	19,4	13	21	36	58,1	-	-	1	1,6	62	100
	<b>Toplam</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>107</b>	<b>36,3</b>	<b>39</b>	<b>13,2</b>	<b>115</b>	<b>39</b>	<b>22</b>	<b>7,5</b>	<b>9</b>	<b>3,1</b>	<b>295</b>	<b>100</b>
KOBİ	Otomotiv	5	7,4	23	33,8	16	23,5	19	27,9	1	1,5	4	5,9	68	100
	Metal	9	9,5	28	29,5	18	18,9	31	32,6	9	9,5	-	-	95	100
	Gıda	6	10,9	14	25,5	8	8	26	47,3	-	-	1	1,8	55	100
	Tekstil	5	6,2	10	12,5	14	14	31	38,8	-	-	20	25	80	100
	<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>8,4</b>	<b>75</b>	<b>25,2</b>	<b>56</b>	<b>18,8</b>	<b>107</b>	<b>35,9</b>	<b>10</b>	<b>3,4</b>	<b>25</b>	<b>8,4</b>	<b>298</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları işletmede **bağlı buldukları bölüm**, çalıştıkları işletmelerin büyüklükleri ve işletmelerin faaliyette buldukları sektörlere ait veriler göz önüne alındığında büyük işletmelerde doğrudan tepe yönetime bağlı çalışanlar büyük işletmeler içerisinde genel toplamın %6,4'lük bir kısmını oluşturur. KOBİ'lerde ise doğrudan tepe yönetime bağlı olarak görev yapanların oranı büyük işletmelere göre fazladır. Bu oran KOBİ'ler içinde genel toplamın %24,8'lik bir kısmını oluşturmaktadır. Bu oran içinde en büyük pay %30,9 ile otomotiv sektörüne aittir. Büyük işletmelerde üretim/kalite bölümüne bağlı olarak görev yapanlar büyük işletmeler içinde genel toplamın %41,4'ü gibi büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Burada önde gelen sektör %47,4 ile otomotiv sektörüdür. Daha sonra sırasıyla %46,8 ile tekstil, %39 ile metal eşya imalat ve son olarak %21,4 ile gıda sektörü gelmektedir. Otomotiv ve tekstil sektörlerinde bu bölümüne bağlı olarak görev yapan çalışanların fazlalığı dikkat çekmektedir. KOBİ'lerde ise üretim/kalite bölümüne bağlı olarak çalışanlar KOBİ'ler içinde toplamın %28,2'sidir. Burada da önde gelen sektör % 35 ile tekstil sektörüdür. Daha sonra sırasıyla %29,4 ile otomotiv, %25,3 ile metal eşya imalat ve %21,8 ile gıda sektörü gelmektedir.

Büyük işletmelerde pazarlama/dış ticaret bölümüne bağlı olarak çalışanlar ise büyük işletmelerde genel toplamın %10,2'sini kapsamaktadır. Burada %25,8'lik bir oranla

tekstil sektörü gelmektedir. KOBİ'lerde ise toplamın %9,7'sini oluşturan bu bölümde en büyük oran 16,2 ile yine tekstil sektörüne aittir. Büyük işletmelerde muhasebe/finansman/satın alma bölümüne bağlı olarak çalışanlar genel toplamın %10,8'ini kapsar. Bu bölümde çalışanlar arasında en büyük pay %15,8 ile otomotiv sektörüne aittir. KOBİ'lerde ise genel toplamın %15,5'ünü oluşturan bu bölümde en büyük oran %21,8 ile gıda sektörüne aittir. Büyük işletmelerde Ar-Ge bölümüne bağlı olarak çalışanlar büyük işletmelerde genel toplamın %12,9'unu kapsar. Bu oran içinde en büyük pay % 37,7 ile metal eşya imalat sektörüne aittir. KOBİ'lerde ise toplamın %8,4'ünü oluşturan bu bölümünde en büyük pay %14,7 ile metal eşya imalat sektörüne aittir. Büyük işletmelerde insan kaynakları bölümüne bağlı olarak çalışanlar büyük işletmeler içinde genel toplamın %10,2'sini kapsar ve en büyük pay %40,5 ile gıda sektörüne aittir. KOBİ'lerde ise toplamın %4,7'si oluşturan insan kaynakları bölümünde en büyük pay %9,1 ile yine gıda sektörüne aittir. Bu bölümler dışında kalan planlama, lojistik vb. departmanları işaretleyen katılımcılar da 'diğer' başlığı altında toplanmıştır. Büyük işletmelerde bu oran %8,1 iken KOBİ'lerde ise %8,7'dir. Katılımcıların bağlı oldukları bölümlere yönelik bulgular Tablo 34'de verilmektedir.

Tablo 34. Sektörlere Göre Katılımcıların İşletmede Bağlı Bulunduğu Bölüm

		Görev Kategorileri															
İşletme Büyük- lülü	Sektör	Tepe Yönetim		Üretim/ Kalite		Paz./ Dış Tic.		Muh/Fin Sat.A.		Ar-Ge		İK		Diğer		Toplam	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Büyük	Otomotiv	6	5,3	54	47,4	9	7,9	18	15,8	5	4,4	9	7,9	13	11,4	114	100
	Metal	8	10,4	30	39	2	2,6	5	6,5	29	37,7	1	1,3	2	2,6	77	100
	Gıda	3	7,1	9	21,4	3	7,1	3	7,1	2	4,8	17	40,5	5	11,9	42	100
	Tekstil	2	3,2	29	46,8	16	25,8	6	9,7	2	3,2	3	4,8	4	6,5	62	100
	<b>Toplam</b>	<b>19</b>	<b>6,4</b>	<b>122</b>	<b>41,4</b>	<b>30</b>	<b>10,2</b>	<b>32</b>	<b>10,8</b>	<b>38</b>	<b>12,9</b>	<b>30</b>	<b>10,2</b>	<b>24</b>	<b>8,1</b>	<b>295</b>	<b>100</b>
KOBİ	Otomotiv	21	30,9	20	29,4	4	5,9	10	14,7	5	7,4	4	5,9	4	5,9	68	100
	Metal	24	25,3	24	25,3	9	9,5	14	14,7	14	14,7	3	3,2	7	7,4	95	100
	Gıda	14	25,5	12	21,8	3	5,5	12	21,8	-	-	5	9,1	9	16,4	55	100
	Tekstil	15	18,8	28	35	13	16,2	10	12,5	6	7,5	2	2,5	6	7,5	80	100
	<b>Toplam</b>	<b>74</b>	<b>24,8</b>	<b>84</b>	<b>28,2</b>	<b>29</b>	<b>9,7</b>	<b>46</b>	<b>15,4</b>	<b>25</b>	<b>8,4</b>	<b>14</b>	<b>4,7</b>	<b>26</b>	<b>8,7</b>	<b>298</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan katılımcıların aynı işletmede **çalışma süreleri**, çalıştıkları işletmelerin büyüklükleri ve işletmelerin faaliyette buldukları sektörlere ait veriler göz önüne alındığında büyük işletmelerde 1 ile 10 yıl arasında çalışanların oranı büyük işletmeler içinde toplamın %62'sini oluşturmaktadır. Burada en büyük pay %83,9 ile tekstil sektörüne aittir. Bunu sırasıyla %81 ile gıda, %67,5 ile metal eşya imalat ve son olarak % 39, 5 ile otomotiv sektörü izlemektedir. KOBİ'lerde de benzer bir durum gözlenir. KOBİ'lerde 1 ile 10 yıl arasında faaliyet gösteren katılımcılar KOBİ'ler içinde toplamın %82,9'unu oluşturmaktadır. Bu oran içinde en büyük pay %87,5 ile tekstil sektörüne aittir. Daha sonra sırasıyla %82,1 ile metal eşya imalat, %80,9 ile otomotiv ve %80 ile gıda sektörü gelmektedir. 1 ile 10 yıl arasında çalışan katılımcıların büyük işletmeler ve KOBİ'lerde fazlalığı dikkat çekmektedir.

Büyük işletmelerde 11 ile 15 yıl arasında çalışanlar büyük işletmeler içinde toplamın %26,8'ini oluşturmaktadır. Burada önde gelen sektör %36,8 ile otomotiv sektörüdür. Daha sonra %29,5 ile metal eşya imalat, %14,5 ile tekstil ve %11,9 ile gıda sektörü gelmektedir. KOBİ'lerde 11 ile 15 yıl arasında çalışanlar ise toplamın %13,8'ini oluşturmaktadır. %18,2 ile gıda sektörü inde gelmektedir. Son olarak buldukları işletmede 20 yıldan fazladır faaliyet gösteren çalışanlar büyük işletmelerde %11,2'dir. Burada %23,7 oranıyla otomotiv sektörü dikkat çekmektedir. KOBİ'lerde ise bu oran yalnızca %3,4'tür. Katılımcıların deneyimlerine yönelik bulgular Tablo 35'de verilmektedir.

Tablo 35. Sektörlere Göre Katılımcıların Deneyimi

İşletme Büyüklüğü	Sektör	Yaş Kategorileri							
		1-10		11-15		20+		Toplam	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Büyük	Otomotiv	45	39,5	42	36,8	27	23,7	114	100
	Metal	52	67,5	23	29,9	2	2,6	77	100
	Gıda	34	81	5	11,9	3	7,1	42	100
	Tekstil	52	83,9	9	14,5	1	1,6	62	100
	<b>Toplam</b>	<b>183</b>	<b>62</b>	<b>79</b>	<b>26,8</b>	<b>33</b>	<b>11,2</b>	<b>295</b>	<b>100</b>
KOBİ	Otomotiv	55	80,9	11	16,2	2	2,9	68	100
	Metal	78	82,1	12	12,6	5	5,3	95	100
	Gıda	44	80	10	18,2	1	1,8	55	100
	Tekstil	70	87,5	8	10	2	2,5	80	100
	<b>Toplam</b>	<b>247</b>	<b>82,9</b>	<b>41</b>	<b>13,8</b>	<b>10</b>	<b>3,4</b>	<b>298</b>	<b>100</b>

Değişkenlerin açıklanmasına yardımcı olmak amacıyla Tablo 36'da yapısal eşitlik analizi sonucunda özümseme kapasitesinde yer alan boyutlarda ve işletme performansına ilişkin boyutlarda yer alan ifadelerle verilen yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları verilmektedir.

Tablo 36. Modeldeki İfadelere Ortalamaların ve Standart Sapma Değerleri

<i>Değişkenler ve İfadeleri</i>		<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
<b><i>Edinin Boyutuna İlişkin İfadeler</i></b>			
EDI1	Sektörümüze ilişkin bilgi toplamak, işletmemizde düzenli olarak yapılan iştir.	3,85	1,021
EDI2	Çalışanlarımız sektörümüze ilişkin bilgi kaynaklarını kullanmaları konusunda teşvik edilir.	3,78	,922
EDI3	Çalışanlarımızdan faaliyette bulunduğumuz sektör dışındaki bilgileri de takip etmeleri beklenir.	3,40	1,127
<b><i>Benimseme Boyutuna İlişkin İfadeler</i></b>			
BEN1	İşletmemizde yeni fikir ve düşünceler bölümler arasında paylaşılır.	4,15	,998
BEN2	Sorunların çözümünde bölümler arası yardımlaşmaya önem verilir.	4,34	,898
BEN3	İşletmemizde bir birim önemli bir bilgiye ulaştığında bu bilgi anında diğer bölümlere aktarılır.	4,33	,928
BEN4	Yeni gelişmelerin aktarılması, sorunların çözülmesi ve başarıların paylaşılması için düzenli olarak toplantılar organize edilir.	3,74	1,090
<b><i>Dönüştürme Boyutuna İlişkin İfadeler</i></b>			
DON1	Çalışanlarımız yeni bilgileri özümser ve daha sonra gerekli durumlarda kullanır.	3,81	,835
DON2	Çalışanlarımız işletme içindeki ve dışındaki verileri (bilgileri) işletme için değerli bilgilere dönüştürebilir.	3,85	,783
DON3	Çalışanlarımız yeni öğrendikleri bilgileri işlerini yürütürken kullanabilir.	3,99	,732
<b><i>Kullanma Boyutuna İlişkin İfadeler</i></b>			
KUL1	İşletmemizde yeni ürün modellerinin (prototiplerin) geliştirilmesi desteklenir.	4,07	,885
KUL2	İşletmemizde teknoloji düzenli olarak gözden geçirilir ve yeni gelişmelere göre uyarlanır.	4,32	,920
KUL3	İşletmemizde yeni teknolojiler kullanılarak daha verimli çalışılır.	4,31	,941
<b><i>Operasyonel Performansa İlişkin İfadeler</i></b>			
OPE3	Rakiplerimize kıyasla yeni ürün geliştirilmesinde inovasyon kapasitesi	3,52	,919
OPE4	Rakiplerimize kıyasla ürün yelpazesinde yeni ürünlerin piyasaya sürülme hızı ve çeşitliliği	3,56	,915
<b><i>Ticari Performansa İlişkin İfadeler</i></b>			
TIC1	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin kurumsal itibarı	3,94	,811
TIC4	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin kurum ve marka imajı	3,90	,890
TIC5	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin müşteri sadakati	3,96	,773
TIC6	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin müşteri tatmini	3,90	,765
<b><i>Finansal Performansa İlişkin İfadeler</i></b>			
FIN1	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin karlılığı	3,37	,913
FIN2	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin satış hacmi	3,45	,859
FIN3	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin finansal sonuçları (ciro vb.)	3,31	,816
FIN4	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin vergi öncesi karlılığı	3,48	,909
1 = Kesinlikle Katılmıyorum ... 5 = Kesinlikle Katılıyorum			

### 5.3. Özümseme Kapasitesinin İşletme Performansına Etkisi

#### *Özümseme Kapasitesi*

Literatürde de genel olarak kabul gördüğü üzere özümseme kapasitesinin dört boyutu bulunmaktadır (Zahra ve George, 2002). Bu boyutlar edinim, benimseme, dönüştürme ve kullanma boyutlarıdır. İlk boyut olan edinim boyutu işletmede özümseme kapasitesinin gelişmesi ve yürümesi için ilk adımı temsil eder. Bu adım bilginin çevreden ve çeşitli kaynaklardan işletme çalışanları tarafınca edinilmesidir. İşletme bilgi edinim sürecinde ne kadar etkinde özümseme kapasitesinin gelişimi de o derece fazla olması beklenir. Çünkü bilginin kazanılmadan işletme içinde bir sürece tabi tutulması veya değerlendirilmesi söz konusu olamaz. Bu nedenle bilginin farklı yollarla çalışanlar tarafından edinilmesi ilk ve en önemli boyuttur. Bu boyutun doğru yerine getirilmesi etkin bir özümseme kapasitesi için oldukça önemlidir.

Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren otomotiv, metal eşya imalat, gıda ve tekstil sektörüne ait büyük işletmelerde ve KOBİ'lerde çalışan yöneticilerin işletmeleri için bilgi ediniminde öncelikle kendi sektörleri için bilgi toplama faaliyetinin işletme içinde düzenli olarak yaptıkları bir iş olarak görmeleri gelmektedir. İşletmeler çalıştıkları alanda ve faaliyette buldukları sektörde kendilerine rakip olan birçok işletme ile mücadele etmek durumunda kalırlar. Hiçbir işletme faaliyette bulunduğu kulvarda yalnız değildir. Her geçen gün artan rekabet de göz önüne alınırsa işletmeler sadece kendi yaptıklarından sorumlu değildir.

İşletmeler evrelerini de takip ederek her an yeniliklere ve değişimlere açık olmalıdırlar. Bu nedenle çevrelerindeki rakiplere ilişkin bilgileri de düzenli olarak takip etmelidirler. Yöneticiler için bilgi toplama işi işletme içinde düzenli olarak görülen bir iş olmanın yanında işletme içinde çalışanlar bu tür bir bilgi takibi yapmaları için teşvik edilmektedirler. Çalışanlar bilgi takibinin önemini farkında olarak bu işi yapmalıdırlar.

Ayrıca işletme çalışanlarından kendi sektörlerine ilişkin bilgileri takip etmelerinin yanında işletmenin faaliyette bulunduğu sektör dışındaki sektörlerden de haberdar

olmaları ve diğer sektörlerle ilişkin bilgileri de takip etmeleri beklenmektedir. İşletmeler öncelikle rakipleriyle yarışmaktadırlar fakat bu yeterli değildir. Diğer sektörler başta olmak üzere tüm piyasanın başarı ile takip edilmesi gerekir. Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen tüm bu faaliyetler bir işletmenin özümseme kapasitesinin ilk adımı olan benimseme boyutunu oluşturmaktadır.

Özümseme kapasitesi boyutları birbirinden bağımsız boyutlar değildir. Yapısal eşitlik modelinde elde edilen bulgular aynı zamanda özümseme kapasitesinin boyutlarının kendi aralarındaki ilişkisini de ortaya koymaktadır. Buna göre edinim boyutunun benimseme boyutu üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir (EDI→BEN). Bu ilişkinin gücüne karar verebilmek için Kline'nın (2005) önerdiği şekilde standardize edilmiş yol katsayıları yorumlanmıştır. Analiz sonuçlarına göre özümseme kapasitesinin edinim boyutunun benimseme boyutu üzerinde büyük (0,83) bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla etkili bir edinimle başlayan özümseme kapasitesi süreci benimseme boyutuyla devam etmektedir.

Özümseme kapasitesinin ikinci boyutu olan benimseme boyutunda işletmede var olan bilgilerin üzerine benimseme boyutunda bahsedilen yollarla yeni bilgiler eklenir. İşletmelerin bilgi havuzları bu yolla çoğalır. Burada önemli bir nokta bilginin birikimli ve tecrübelerle dayanarak gelişmesidir. İşletme içinde yaşanan geçmiş deneyimler, daha önce var olan bilgiler yeni edinilen bilginin niteliğini etkileyecektir. Eskişehir Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren otomotiv, metal eşya imalat, gıda ve tekstil sektörüne ait büyük işletmelerde ve KOBİ'lerde çalışan yöneticiler tarafından işletmenin çevresinden edinilen bilgilerin bu boyutta işletme içinde paylaşılması ve diğer çalışanlara ve birimlere aktarılması söz konusudur.

Bilginin diğer birimlere aktarılması sürecinde işletme içinde düzenli olarak toplantılar düzenlenmesi hem bilgi aktarım sürecini etkin kılacak hem de doğan problemlerin çözümü için bir paylaşım ortamı sağlanmış olacaktır. Benimseme sürecinin doğru işlenmesi için düzenlenecek toplantılar büyük önem taşımaktadır. Bunun yanında edinilen yeni bilgiler sonucunda doğan yeni fikir ve düşünceler benimseme sürecinde işletmenin bölümleri arasında paylaşılmalıdır.

Çalışan edindiği bilgiyi işletmenin diğer çalışanlarıyla paylaşmazsa bilgi tek bir çalışanda kalır. Dolayısıyla bilginin işletme bazında yayılması ve benimsenmesi engellenmiş olur. Bu nedenle benimseme boyutunun etkin şekilde yürümesi için edinilen bilgiler, yeni fikir ve düşünceler işletme bölümleri arasında paylaşılmalıdır. Edinilen bilginin bölümler arasında paylaşılmasının yanında ihtiyaç halinde bölümlerin birbiri ile yardımlaşması beklenir. Tüm bu faktörlerden yola çıkarak işletme içinde örgütsel iletişimin kuvvetli olması, birimlerin birbirleri ile hem yeni bilgileri paylaşmada hem de ortaya çıkan problemleri değerlendirmede düzenli olarak iletişim içinde olması özümseme kapasitesinde benimseme boyutunun etkin bir şekilde işlemesi için önem taşımaktadır.

Özümseme kapasitesinin bu iki boyutu Zahra ve George'un (2002) önerisi ve ortaya koyduğu potansiyel ve fiili özümseme kapasitesi kavramları açısından değerlendirildiğinde potansiyel özümseme kapasitesi olarak ele alınmaktadır. Başka bir deyişle, edinim ve benimseme boyutu bir arada değerlendirilerek potansiyel özümseme kapasitesini oluşturur. Yazarların bu kavramsallaştırmasından sonra potansiyel özümseme kapasitesi yani özümseme kapasitesinin edinim ve benimseme boyutunu ele alan çalışmalar yapılmıştır (Lofstrom, 2000; Tripsas ve Gavetti, 2000; Jansen vd., 2005; Fosfuri ve Tribó, 2006; Franganito, 2010; Franco vd., 2011; Carlsson, 2004). Bu çalışmaların tümünde potansiyel özümseme kapasitesi kapsamında edinim ve benimseme boyutları birlikte dolayısıyla ilişkili alınmıştır. Fakat Thérin (2007) yaptığı çalışmada iki boyut arasında ilişkiye rastlayamamış ve bu boyutların birbirlerinden bağımsız olduğunu vurgulamıştır.

Yapısal eşitlik modelinden sağlanan özümseme kapasitesinin boyutlarının kendi aralarındaki ilişkisini de ortaya koyan bulgulara göre edinim boyutunun benimseme boyutu üzerinde olan etkisi gibi benimseme boyutunun da dönüştürme boyutu üzerinde önemli bir etkisi vardır (BEN→DON). Bu ilişkinin gücüne karar verebilmek için Kline'nın (2005) önerdiği şekilde standardize edilmiş yol katsayıları yorumlanmıştır. Analiz sonuçlarına göre özümseme kapasitesinin benimseme boyutunun dönüştürme boyutu üzerinde büyük (0,85) bir etkiye sahiptir.

Özümseme kapasitesinin üçüncü boyutu da dönüştürme boyutudur. Bu boyut çalışanlar tarafından edinilen bilginin işletme içinde paylaşıldıktan sonra gerekli durumlarda çalışanlar tarafından kullanılmasını ifade eder. Eskişehir işletmeleri için bilginin etkin bir şekilde edinilip işletme içinde paylaşıldıktan yani benimsendikten sonra özümseme kapasitesi sürecinde işletme içinde işletmenin kullanabileceği ve işletme yararına olan hale dönüştürmesi gerekmektedir. Bu durumda çalışanlardan işletme içinde paylaşılan bilgileri kendi işlerini yürütürken kullanabilmeleri beklenir.

Özümseme kapasitesinin dönüştürme boyutunun doğru işlediği ancak çalışanların öğrendikleri bilgileri kendi iş görme şekillerine de yansıttığı söylenebilir. Bunun yanında işletme içinde çalışanlar işletmede paylaşılan verileri kendileri için ve en önemlisi işletme için kullanılabilir hale dönüştürebilmelidir. Bu nokta işletme içinde vazgeçilmez aktörler türemesini engelleyecektir. Zira bir çalışan edindiği bilgileri kendine saklayıp paylaşmaktan kaçınırsa yaptığı işe ilişkin bilgileri yalnızca kendisine saklarsa işletme çalışanı kaybetmeyi göze alamayacak bu çalışan işletme için vazgeçilmez olacaktır. İşletmelerde özümseme kapasitesi sürecine oldukça ters olan bu davranış biçimi özümseme kapasitesinin benimseme ve dönüştürme boyutlarının işlerliği sayesinde ortadan kalkar. Çünkü çalışan bilgilerini belli ortamlarda paylaşmak durumunda kalır ve işletme için kullanılabilir. Benimseme boyutunda kurulan bu paylaşım ortamı sayesinde dönüştürme sürecinde çalışan bilgileri özümser ve ihtiyaç duyduğu durumlarda rahatlıkla kullanır. Yani açıkça görüldüğü gibi benimseme boyutu dönüştürme boyutuna sıkı sıkıya bağlıdır ve bu boyutu tamamen etkilemektedir.

Özümseme kapasitesinin son boyutu olan kullanma boyutuna ilişkin diğer üç boyutla ilgili benzer bir ilişki çıkmıştır. Yapısal eşitlik modelinden sağlanan özümseme kapasitesinin boyutlarının kendi aralarındaki ilişkisini ortaya koyan bulgulara göre edinim boyutunun benimseme boyutu üzerinde olan etkisi, benimseme boyutunun dönüştürme boyutuna olan etkisi gibi dönüştürme boyutunun da kullanma boyutu üzerinde önemli bir etkisi vardır (DON→KUL). Bu ilişkinin gücüne karar verebilmek için Kline'nın (2005) önerdiği şekilde standardize edilmiş yol katsayıları yorumlanmıştır. Analiz sonuçlarına göre özümseme kapasitesinin dönüştürme boyutunun kullanma boyutu üzerinde büyük (0,80) bir etkiye sahiptir.

Özümseme kapasitesinin son boyutu kullanma boyutudur. Edinilen bilgiler benimseme ve dönüştürme sürecinden geçtikten sonra işletme için kullanılamazsa tüm bu süreç etkisiz olacak ve işletmede etkin bir özümseme kapasitesinden bahsetmek mümkün olmayacaktır. Bu nedenle kullanma boyutu işletme için somut bir çıktı elde edilecek olan boyuttur. Bu boyutun yanlış veya eksik işlemesi işletmenin çıktılarını olumsuz etkileyecek dolayısıyla performansına olumsuz etkiler yapacaktır. Eskişehir işletmeleri için kullanma boyutunda işletme içinde teknolojilerin gözden geçirilmesi ve yeni gelişmelerin işletme içinde uygulanması gerekir. Bu uygulama işletmeye teknolojik yenilik sağlayarak rekabette bir adım öne geçirebilir. Böylece yeni teknolojiler işletme içinde kullanılır ve daha verimli bir çalışma ortamı kazanılmış olur. Tüm bunların yanında bir çıktı olarak işletmelerde yeni ürün modellerinin geliştirilebilmesi edinilen bilgilerin işletme içinde doğru şekilde kullanıldığını gösterir. Bilginin işletme içinde benimsenmesi ve işletmenin kullanabileceği faydalı bilgilere dönüştürülmesi sonucu yeni ürün modelleri, iş süreçleri veya patentlerin çıkması beklenir. Bunlar özümseme kapasitesi sürecinin doğru ve etkin şekilde tamamlandığını gösterir. Eskişehir için özellikle KOBİ'lerde bazı işletmeler yan sanayi (tedarikçi) olduğu için veya üretim şekilleri prototip geliştirmeye uygun olmadığı için (örneğin gıda işletmeleri) kullanma boyutunda farklı çıktıları olabilir. Bunlar işletmelerin aldıkları patent sayıları veya işletmeye veya üretim sürecine getirilen yenilikçi uygulamalar olabilir.

Özümseme kapasitesinin son iki boyutu olan dönüştürme ve kullanma boyutu da Zahra ve George'ın (2002) kavramsallaştırmasına göre fiili özümseme kapasitesi olarak anılmaktadır. Bu kavramsallaştırmadan sonra literatürde özümseme kapasitesi boyutlarıyla yapılan tüm çalışmalar bu dört boyutu almıştır. Fiili özümseme kapasitesi ilişkin de potansiyel özümseme kapasitesi gibi çalışmalar yapılmıştır (Jansen vd., 2005; Fosfuri ve Tribó, 2006; Todorova ve Durisin, 2007; Franganito, 2010; Kotabe vd., 2011; Pennings ve Harianto, 1992a; Ng, 2011). Tüm bu çalışmalarda fiili özümseme kapasitesi için özümseme kapasitesinin dönüştürme ve kullanma boyutu bir arada alınmıştır. Yalnız, Todorova ve Durisin (2007) çalışmasında Zahra ve George'nin (2002) bahsettiği potansiyel ve fiili özümseme kapasitesi farklılık gösterir. Yazarlar bizim bulgularımızda da çıktığı gibi özümseme kapasitesi sürecinde önce benimseme daha sonrada dönüştürme boyutu sıralamasını reddederler. Yazarlara göre özümseme

kapasitesinde ya benimsemeden bahsedilebilir ya da dönüştürme boyutundan. İki boyutun birbirinden etkilenme durumu yoktur. İşletme edindiği bilgiyi ya benimser ya da dönüştürür. Fakat fiili özümseme kapasitesi hakkında yapılan diğer çalışmalar gibi bizim çalışmamızda da benimseme boyutunun dönüştürme boyutunu güçlü şekilde etkilediği görülmektedir.

Özümseme kapasitesinin boyutlarına ilişkin ortaya koyduğumuz modelde Eskişehir işletmeleri için literatürde genel kabul görmüş özümseme kapasitesi boyutlarından ve sürecinden farklı bir durum ortaya çıkmamıştır. Bulgular literatürü doğrulamaktadır. Flatten'ın (2011) önerdiği ölçeğin ESO'ya kayıtlı ve otomotiv, metal eşya imalat, gıda ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren büyük işletmeler ve KOBİ'ler için de geçerlidir.

### ***İşletme Performansı***

Özümseme kapasitesi tanımlanan boyutlarından sonra bu çalışmada özümseme kapasitesinin işletme performansı üzerinde etkisi olduğu savunulmaktadır. Literatürde özümseme kapasitesinin işletme performansı üzerinde olumlu etkisini ortaya koyan çalışmalar gibi (Lane vd., 2001; Stock vd., 2001; Rothaermel ve Thursby, 2004; Fosfuri ve Tribó, 2006; García-Morales vd., 2007; Thérin, 2007; Bergh ve Lim, 2008; Park ve Kang, 2009; Rebolledo vd., 2009; Harvey vd., 2010; Lee vd., 2010; Kotabe vd., 2011) bu çalışma da özümseme kapasitesinin işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Literatürde de Fosfuri ve Tribó (2006), potansiyel özümseme kapasitesinin rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir araç olduğunu fakat bu sürecin fiili özümseme kapasitesi ile tamamlandığında başarıya ulaşacağını vurgular. Kotabe vd. (2011) ise işletmenin yeni ürün pazar performansını geliştirmesinin ancak fiili özümseme kapasitesinin varlığı ile olacağını ortaya koymaktadır.

Özümseme kapasitesinin son boyutu olan kullanma boyutunun işletme performansına olan ilişkisini ortaya koymak için yapısal eşitlik modelinde kullanma boyutu ile işletme performansı boyutları (ticari, operasyonel ve finansal) arasında ilişki ölçülmüştür. Kullanma boyutu üzerinden görülen bu ilişki aslında özümseme kapasitesinin tümünü ifade etmektedir. Çünkü özümseme kapasitesinin son boyutu olan kullanma boyutuna

gelindiğinde tüm süreç yani özümseme kapasitesi başarıya ulaşmış demektir. Özümseme kapasitesi ile işletme performansının tüm boyutları arasında bir ilişki vardır (KUL→OPE), (KUL→TIC), (KUL→FIN).

Bu ilişkilerin gücüne karar verebilmek için Kline'nın (2005) önerdiği şekilde standardize edilmiş yol katsayıları yorumlanmıştır. Analiz sonuçlarına göre özümseme kapasitesinin kullanma boyutu işletme performansının operasyonel boyutu üzerinde küçük (0,16) bir etkiye sahiptir. Özümseme kapasitesinin kullanma boyutu işletme performansının ticari boyutu üzerinde orta (0,36) bir etkiye sahiptir. Son olarak özümseme kapasitesinin kullanma boyutu işletme performansının finansal boyutu üzerinde orta (0,39) bir etkiye sahiptir.

Sonuç olarak, özümseme kapasitesinin işletme performansının tüm boyutları üzerinde etkisi görülmektedir. En büyük etki finansal performans üzerine görülmektedir. Bir işletmenin iyi bir performans gösterdiğini söyleyebilmek için öncelikle akla finansal performans gelmektedir. Birçok araştırma işletme performansını ölçerken yalnızca finansal performans göstergelerini kullanmayı yeterli bulmuştur (Berman vd., 1999; Dawes, 1999; Huang, 2001; Bergh ve Lim, 2008; Tsai, 2001; Lun ve Quaddus, 2011). Akla ilk gelen boyutun finansal performans olmasının sebebi de işletmenin yaşamını sürdürülebilir kılması için ilk şartın finansal iyilik olması gerektiği sebebi ile olabilir. İşletmelerin finansal performansları olmadan ayakta kalamayacakları gerçeği bir ölçüde bu görüşü haklı çıkarmaktadır.

Eskişehir Sanayi Odasına bağlı işletmeler finansal performanslarını değerlendirirken işletmenin satış hacmi, vergi öncesi karlılık, işletme karlılığı ve finansal sonuçlarını değerlendirmişlerdir. Bu faktörler bir işletmenin finansal karlılığının bütünü gösterir. Özümseme kapasitesinin kullanma boyutunda da bahsedildiği gibi bilgilerin işletme için faydalı hale dönüştürülerek kullanılması işletmenin finansal performansına olumlu yansıtacaktır. Fakat işletmenin performansını yalnızca finansal boyutla ölçmek genel performansı görmek açısından eksik bir yaklaşımdır.

İşletmeler sadece finansal iyilikleri sağlandığında başarılı olmazlar. Bunun yanında müşterilerin işletmeye duyduğu sadakat ve tatmin, piyasa üzerindeki kurumsal itibarları ve işletmelerinin marka imajının bir arada yansıttığı ticari performans da en az finansal performans kadar önemlidir. Özümseme kapasitesinin kullanma boyutu ile ticari performans arasındaki ilişki kullanma boyutu ve finansal performans arasındaki ilişki kadar kuvvetlidir. Bu da işletmelerin sağladığı finansal iyiliği takiben ticari performanslarının yani itibar, imaj, tatmin gibi piyasaya yönelik değerlerinin artmasına bağlı olabilir.

Eskişehir Sanayi Odasına bağlı işletmelerin etkin bir özümseme kapasitesi yapısı kurmaları finansal performanslarına yaptığı katkı kadar ticari performanslarına da katkı yapmaktadır. Özümseme kapasitesi ile işletme performansının son boyutu olan operasyonel performans arasında da yine bir ilişki vardır. İşletmelerde yeni ürün geliştirilmesine bağlı olan inovasyon kapasitesi ve yeni ürünlerin piyasaya sürülme hızı ve çeşitliliğinin iyi olması bir işletmede operasyonel performansı gösterir. Özümseme kapasitesi ile operasyonel performans arasında finansal ve ticari performans kadar güçlü olmasa da bir ilişki gözlenmektedir.

Tüm bulgulardan hareketle Eskişehir Sanayi Odası işletmeleri için değerlendirildiğinde özümseme kapasitesinin işletme performansının tüm boyutları üzerinde olumlu etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Özümseme kapasitesinin tüm boyutlarının sırasıyla uygulanmasının ardından işletme için faydalı bilgiler açığa çıkmış olacaktır. Bu fayda da işletmenin performansına tüm boyutları ile yansıtacaktır. Burada önemli olan bir nokta özümseme kapasitesi boyutlarının birbirlerini etkileme dereceleri ile kullanmanın performansın boyutlarının etkileme derecelerinin farklı olmasıdır. Özümseme kapasitesi boyutları için boyutlar birbirleri üzerinde oldukça güçlü etkilere sahiptir (EDI→BEN:0,83; BEN→DON:0,85; DON→KUL:0,80). Bu süreçler birbirlerine son derece bağlıdır ve özümseme kapasitesinin bu süreçlerden biri yerine gelmeden gerçekleşmesi mümkün değildir. Fakat özümseme kapasitesi ile işletme performansının boyutları arasındaki ilişki özümseme kapasitesi boyutları arasında olduğu kadar kuvvetli değildir (KUL→OPE:0,16; KUL→TIC:0,36; KUL→FIN:0,39). Bunun sebebi de bir işletmenin performansını etkileyen tek değişkenin özümseme kapasitesi olmamasıdır.

Bir işletmenin performansı çok çeşitli faktörlerden etkilenebilir. Bu çalışmada özümseme kapasitesinin performansa olan olumlu etkisini ölçülmektedir fakat çevresel faktörler, piyasadaki rekabetin gücü, diğer işletmeler, ülkenin politikaları, yararlanılan teşvikler gibi birçok neden işletme performansları üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler yapmaktadır. Bu araştırmada özümseme kapasitesinin de işletme performansı üzerine olan etkisi belirlenmiştir ve bu etkinin boyutu ortaya konmuştur. Yine de diğer faktörler de düşünüldüğünde özümseme kapasitesi ve performans arasındaki ilişkinin özümseme kapasitesi boyutları arasındaki ilişki kadar büyük çıkmaması normal karşılanmalıdır.

Özümseme kapasitesinin boyutları ilişkilerini kendi içinde, daha sonra performans ile özümseme kapasitesi ilişkisini ortaya koyduktan sonra performans boyutlarının da kendi içinde olan ilişkisini de ortaya koymak gerekmektedir. Modelde Kline'nın (2005) önerdiği şekilde standardize edilmiş yol katsayılarının yorumlanmasıyla işletme performansının boyutlarının birbirleri ile olan ilişkileri şöyledir: finansal boyut ticari boyut üzerinde (FIN→TIC) büyük (0,54) bir etkiye sahiptir. Ticari boyut operasyonel boyut üzerinde (TIC→OPE) büyük (0,54) bir etkiye sahiptir. Son olarak finansal boyut operasyonel boyut üzerinde (FIN→OPE) küçük (0,14) bir etkiye sahiptir. Bulgulardan da görüldüğü üzere performans boyutlarının da birbirleri üzerinde etkileri gözlenmektedir.

Araştırmada en dikkat çeken konu finansal performansa aittir. Finansal performans hem ticari performansı hem de operasyonel performansı etkilemektedir. Daha önce de bahsedildiği gibi bir işletmenin ayakta kalabilmesinin temel şartı finansal olarak yaşamını sürdürüyor olmasından geçmektedir. Dolayısıyla başta finansal iyiliğin (başarının) karşılanması buna bağlı olarak da diğer performans kalemlerinin gelişmesi beklenen bir durumdur. Finansal performans özellikle ticari performans üzerinde etkilidir. İşletmenin iyi bir finansal performansa sahip olması hem çalışanları hem müşteri gözünde itibar sağlayacaktır. Sağlanan itibar işletmenin kurum ve marka imajını geliştirecektir ve bunu takiben müşteriler işletmeye sadık kalacak ve tatmin düzeyleri artacaktır. Dolayısıyla finansal durumun iyi olması ticari performansı da artıracaktır. Araştırma sonuçlarına göre ticari performans da operasyonel performans üzerinde

etkilidir. Bunun sebebi ise işletmeye çekilen nitelikli işgücünün etkisinden kaynaklanmaktadır.

Finansal performansın etkilediği ticari performansın gelişmesi sonucu işletme itibarını ve kurum imajını arttıracığından nitelikli işgücü işletmede çalışmak için istek duyacağı veya işletme bünyesinde çalışan işgücünü elinde tutacağı beklenir. Eğitimli ve nitelikli bu işgücünün işletmenin özümseme kapasitesini artırması sonucu (Mangematin ve Nesta,1999; Vinding, 2006; Gray, 2006) yeni ürün geliştirilmesini ve bu yeni ürünlerin piyasaya sürülme hızını ve çeşitliliğini kapsayan operasyonel performansı artırması beklenmektedir. Finansal performansın ticari performans, ticari performansın da operasyonel performans üzerindeki bu güçlü etkisi dolayısıyla işletmelerin özümseme kapasitelerini arttırmalarına bağlı olarak gelişecektir. Son olarak finansal performansın operasyonel performans üzerindeki bu dolaylı ilişkisi sebebiyle finansal performansın doğrudan operasyonel performans üzerinde olan ilişkisi diğerlerine nazaran düşük çıkmıştır.

#### **5.4. Özümseme Kapasitesini Etkileyen Faktörler**

Araştırmanın yapıldığı zaman diliminde ve araştırma çerçevesinde Eskişehir'deki sektörel durum Türkiye'deki genel tablo ile örtüşmektedir. Analiz sonuçlarından da görüleceği gibi Eskişehir'de de otomotiv sektörü gerek çalışan nitelikleri gerekse özümseme kapasitesi açısından değerlendirildiğinde diğer sektörlerle göre daha öncü durumdadır. Bu durum Türkiye'deki otomotiv sektörünün gelişmiş ve rekabetçi yapısıyla örtüşmektedir. Eskişehir'de otomotiv sektöründe yer alan özellikle büyük işletmelerde Türkiye'nin öncü firmaları yer almaktadır. Savunma sanayinin ve havacılık sanayinin de otomotiv sektörüne dahil edilmesi bu bulguları daha da güçlendirmiştir.

Büyük işletmelerde yapılan sektörlerle ilişkin farkları gösteren analiz sonuçları da hem Türkiye hem Eskişehir'deki bu tablo ile birebir örtüşmektedir. Analiz sonuçlarına göre büyük işletmelerde sektörlerarası anlamlı bir farka rastlanmıştır. Bu araştırma kapsamında otomotiv sektörü ise diğer sektörler içinde özümseme kapasitesi en yüksek olan sektör olarak belirlenmiştir. Otomotiv sektörünün Türkiye'deki genel durumunda

da bahsedildiği gibi bu sektör yurt dışıyla ilişkiler anlamında dört sektör arasında en güçlü sektör olarak görülmektedir ve bu sektörde rekabetin de çok önemli bir yeri vardır. Bu nedenle sektörde faaliyet gösteren büyük işletmeler değişen çevre koşullarına ve bilgiye her an ihtiyaç duymaktadırlar. Duyulan bu ihtiyaçta işletmelerin özümseme kapasitelerine bir kaldıraç etkisi yapmıştır. Bu nedenle de özümseme kapasitesi en yüksek çıkan sektör büyük işletmelerde otomotiv sektörüdür.

Analiz sonuçlarına göre araştırmanın yapıldığı sektörler içerisinde büyük işletmelerde otomotiv sektörünü takiben metal eşya imalat sektörü gelmektedir. Otomotiv sektörüyle yakın değerlere sahip olan metal eşya imalat sektörü ihracat yaptığı ülkelerin genellikle Avrupa ülkeleri, Çin ve Japonya gibi ülkeler olması nedeniyle rekabete açık ve nitelikli, gelişmiş ürünler üretme zorunluluğuna sahiptir. Bu nedenle bu ülkeler başta olmak üzere Dünya pazarını ve Türkiye pazarını yakından takip etme zorunluluğu bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin özümseme kapasitelerini arttırmış olması beklenmektedir. Eskişehir’de metal eşya imalat sektöründe Türkiye’nin önce gelen beyaz eşya işletmelerinden biri de yer almaktadır. Bu şirket gerek üretim kapasitesi gerek inovasyon performansı açısından Türkiye’de öncü bir şirkettir. Araştırmaya katılmayı kabul eden bu şirketin yaptığı katkı da özümseme kapasitesini yükseltmiş olması beklenmiştir.

Gıda ve tekstil sektörü ise otomotiv ve metal eşya imalat sektöründen sonra özümseme kapasitesi sıralamasında sırasıyla çıkan sektörlerdir. Bu sektörlerde Türkiye çapında da yaşanan problemler, işgücü nitelikleri, yatırım sıkıntıları ve ihracat yapılan ülkelerin nitelikleri nedeniyle özümseme kapasiteleri diğer iki sektöre göre daha az çıkmış olabilir. Türkiye’deki genel durumda da bahsedildiği gibi bu sektörlerin daha da gelişebilmesi için Ar-Ge yatırımlarına verilen önemin daha da artması ve nitelikli işgücü istihdamı gereklidir. Bu nedenlerle karşılaştırmaya gidildiğinde bu iki sektör otomotiv ve metal eşya imalat sektörüne göre daha az özümseme kapasitesine sahip çıkmıştır.

Eskişehir’de gıda sektöründe de tekstil sektöründe de büyük işletmeler arasında Türkiye’nin önde gelen büyük işletmeleri araştırmaya katılmıştır. Bu şirketlerin de etkisiyle özümseme kapasiteleri düşük çıkmasına rağmen sayısal değerler açısından

bakıldığında aslında otomotiv ve metal eşya imalat sektörüne yakın değerler görülmektedir. Sonuç olarak bu dört sektörün seçilme sebeplerinden biri dördünün de dinamik ve bilgi yoğun sektörler olmasıdır. Bu nedenle sektörlere ilişkin değerlerin birbirine yakın çıkması beklenen bir sonuç olmakla birlikte Türkiye'deki sektörlerin özelliklerine ilişkin yapısal farklılıkların etkisiyle anlamlı bir sıralama meydana çıkmıştır.

Araştırma kapsamında KOBİ'lerde de büyük işletmelerin yansıttığı tabloya çok benzer bir durum ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçlarına göre KOBİ'lerde özümseme kapasitesi en yüksek sektör yine otomotiv sektörüdür. Otomotiv sanayindeki büyük işletmelerde aktarılan tablo KOBİ'ler için de geçerlidir. Araştırmaya katılan otomotiv sanayi KOBİ'leri arasında hem savunma sanayinden hem havacılık sektöründen hem de otomotiv sektöründen işletmeler bulunmaktadır. bu KOBİ'ler diğer sektörlerdeki KOBİ'lerle karşılaştırıldığında büyük işletmelerde olduğu gibi en yüksek özümseme kapasitesine sahiptir.

KOBİ'lerdeki analiz sonuçları özümseme kapasitesi sıralamasında ikinci sıradaki sektör açısından farklılık göstermektedir. Büyük işletmelerde özümseme kapasitesi en fazla olan ikinci sektör metal eşya imalat sektörü iken; burada metal eşya imalat sektörü son sırada yer almaktadır. İkinci ve üçüncü sırada sırasıyla gıda ve tekstil sektörleri vardır. Metal eşya imalat sektörünün KOBİ'lerde son sırada yer almasının nedeni Eskişehir metal eşya imalat sektörünün yapısal farklılığından kaynaklanmaktadır. Büyük işletmelerde ve KOBİ'lerde sektörlere göre özümseme kapasitesi sıralaması Tablo 37'de verilmektedir.

*Tablo 37. Sektörlerin Özümseme Kapasitesi Düzeyleri*

Büyük İşletmeler			KOBİ'ler	
Sıra	Sektörler	$\bar{X}$	Sektörler	$\bar{X}$
1	Otomotiv	51.53	Otomotiv	52.92
2	Metal Eşya İmalat	49.72	Gıda	52.18
3	Gıda	49.37	Tekstil	49.31
4	Tekstil	45.23	Metal Eşya İmalat	47.88

Daha önce de bahsedildiği gibi Eskişehir’de metal eşya imalat sektöründe faaliyet gösteren büyük işletmeler arasında Türkiye’nin en büyük şirketlerinden biri yer almaktadır. Bu şirket Eskişehir’e hem istihdam hem de gelir anlamında büyük katkılar sağlamaktadır. KOBİ’ler açısından düşünüldüğünde ise Eskişehir’de faaliyet gösteren metal eşya imalat sektöründeki bir çok KOBİ bu büyük işletmeye “yan sanayi” görevi yapmaktadır. Metal eşya imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’ler için yaşanan bu özel durum özümseme kapasitesi sıralamasında metal eşya imalat sektörünü en son sırada bıraktığı düşünülmektedir. Çünkü yan sanayi olarak üretim yapan bir işletmenin yapması gereken en önemli şey ana sanayinin kendisi için üretmesini istediği ürünü anasanayinin isteğine göre üretmektedir. Bu noktada çevreden edinecekleri bilgiye, yeniliklere, Ar-Ge faaliyetlerine diğer işletmeler kadar muhtaç değildir. Bu nedenle de bu sektördeki KOBİ’lerin özümseme kapasiteleri en alt düzeyde çıktığı düşünülmektedir.

Özümseme kapasitesi ikinci sırada olan gıda sektörü KOBİ’leri ise yapı itibariyle Eskişehir içinde üretim yapan ve satan küçük çaplı gıda işletmeleridir. Bu işletmelerden bazıları Türkiye çapında perakende ağı olan işletmelerdir. Bu nedenle üretim teknikleri, müşteri ihtiyaçları vb. durumları takip etmek açısından her zaman bilgiye, çevrelerine ihtiyaç duymaktadırlar. Yan sanayi niteliği taşımayan bu KOBİ’lerin özümseme kapasiteleri bu nedenle ikinci sırada çıkmıştır. Üçüncü sırayı ise tekstil sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’ler almıştır. Bu işletmeler de yan sanayi niteliği taşımazken belli çaplarda hazır giyim üreten ve satan işletmelerdir. Türkiye’deki tekstil sektörünün durumuyla kıyaslandığında bu sektördeki KOBİ’lerin özümseme kapasitesinin otomotiv sektöründe faaliyet gösterenlere kıyasla daha düşük çıkmasının normal olduğu düşünülmektedir.

Yabancı literatürde de özümseme kapasitesi ile ilgili yapılan çalışmalarda farklı sektörleri kullanan çalışmalar mevcuttur. Bu araştırmanın örnekleme ile uyuşan çalışmalar genellikle tekstil sektöründe yapılmıştır (Lichtenthaler, 2009; Franganito, 2010; Expósito- Expósito-Langa, 2011). Bu araştırmalardan Franganito (2010), Portekiz tekstil sektörünün müşteriler, tedarikçiler, dağıtım kanalları, üniversiteler ve rakiplerle daha yakın ilişki içinde bulunarak özümseme kapasitesini geliştirmesi gerektiğini

vurgulamıştır. Expósito-Langa vd., (2011) ise İspanya’da tekstil sektörü için en eski ve yoğun üretim sektörlerinden biri olduğunu savunarak işletmelerin yerel kurumlarla ve diğer paydaşlarla ilişkilerini güçlendirmesi gerektiğini savunmuştur.

Bu bulgular Türkiye’deki tekstil sektörünün durumu ile benzerlik göstermektedir. Flatten vd., (2011) ise çalışmasında araştırma odaklı sektörleri tercih ederek kimya, makine ve elektrik-eloktronik sektörlerini kullanmıştır. Flatten vd., (2011) gibi Lichtenthaler (2009) da otomotiv/makine, ilaç/eczacılık ve elektronik sektörlerini tercih etmiştir. Bu araştırmaların yanında genellikle bilgi yoğun oldukları için araştırmacılar tarafından farklı sektörler kullanılmış ve işletmelerin faaliyette buldukları sektörler bağımsız değişken olarak çalışmalara dahil edilmiştir (Gambardella, 1992; Tripsas, 1997; Lane ve Lubatkin, 1998; Cockburn ve Hederson, 1998; Oltra ve Flor, 2003; Gann, 2001; Lane vd., 2001; Lin vd., 2002; Fabrizio, 2004; Knudsen ve Roman, 2004; Lenox ve King, 2004; Muscio, 2007; Liao vd., 2009; Franganito, 2010; Khoja ve Maramville, 2010; Ng, 2011).

### ***Bilgi transfer etmek amacıyla kurulan ortaklar***

Analiz sonuçlarına göre büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri, bilgi transfer etmek amacıyla diğer işletmelerle kurdukları ortaklıklara bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Araştırma kapsamında büyük işletmelerde bilgi transfer etmek amacıyla ortaklık kuran işletmelerin özümseme kapasitesi ortaklık kurmayan işletmelere göre daha fazladır. Bu bilgi paylaşımı veya aktarımı yoluyla işletmeler özümseme kapasitelerini arttırmak için bazı ortaklıklar veya anlaşmalara gidebilirler. Bir işletme birleşme ya da satın alma faaliyetinde bulunduğu işletmenin özümseme kapasitesi birleşmeye veya satın alma sonucunda işletmelerde doğacak farklılıkları anlamak ve açıklamak için artar (Berkema ve Vermeulen, 1998). Literatürde de ortaklık kuran işletmelerde bilgi transferi ve özümseme kapasitesinin rolü ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır (Lyles ve Salk, 1996; Berkema ve Vermeulen, 1998; Gupta ve Govindarajan, 2000; Lane vd., 2001; Minbaeva vd., 2003; Bergh ve Lim, 2008; Hussinger, 2010; Colman, 2010; Deng, 2010; Siachou ve Ioannidis, 2010; Naldi, 2010; Srivastava ve Frankwick, 2011). Yapılan bu araştırmalar bizim de bulgularımızla örtüşerek

işletmelerin kurduğu stratejik ortaklıkların işletmenin özümseme kapasitesine olumlu yönde katkı yaptığı sonucuna varmışlardır. Bu araştırmanın büyük işletmeler için çıkan sonuçları da literatürle örtüşmektedir.

Büyük işletmeler küçük işletmelere göre işletme içinde bilgi üretmede daha iyi yeterliliklere sahiptirler (Minbaeva et al., 2003) ve küçük işletmeler bilgiyi geliştirmek veya satın almak için şansları olmazken büyük işletmelerin dış kaynaklardan bilgi edinmek için daha fazla şansları vardır (Almeida vd., 2003). Örneğin Türkiye’de otomotiv sektöründe yaşanan bu rekabetin sonucunda azalan kar oranları, artan Ar-Ge harcamaları, yeni teknolojinin kullanımı için yüksek maliyetli yatırımların gerekliliği nedeniyle şirketler arası birleşme yoluyla güç birliklerinde artış görülmektedir (BTSSB, 2013d: 14).

Analiz sonuçları KOBİ’lerde araştırma sonuçlarından ve literatürden farklılık göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, herhangi kurulmuş bir ortaklığı olmayan KOBİ’lerin özümseme kapasiteleri ortaklığı olan KOBİ’lerden daha yüksek çıkmıştır. Yukarıda da belirtildiği gibi literatürden farklılık gösteren bu durum Eskişehir’deki KOBİ’lerin özellikleriyle açıklanabilir. Özellikle Eskişehir Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ’lerin bir kısmı ana sanayinin yan sanayisidir. Yani ana sanayi firmalarının istediği yan sanayi ürünlerini üretmektedir. Belli durumlarda işletmenin ürettiği ürün ana sanayinin talep ettiği ürünü tamamen üretmekte yetersiz kalmaktadır. Bu gibi durumlarda yan sanayi olan KOBİ’ yine başka bir yan sanayi olan KOBİ’ ile ortaklık kurabilmektedir. Ana sanayi tarafından istenilen parça iki veya daha fazla şirketin belli parçalarını üretilip bir araya getirmesiyle oluşmaktadır. Bu noktada KOBİ’lerin kurdukları ortaklıklar var olmasına rağmen aslında temel amacı bilgi transfer etmek değil yalnızca ana sanayinin istediği ürünü üretebilmektir. Ortaklığı olmayan ve yan sanayi konumunda olmayan KOBİ’ler ise daha çok bilgiye, gelişmeye ve yeniliğe açık olabilmektedir. Durum bu açıdan değerlendirildiğinde ortaklığı olmayan KOBİ’lerin özümseme kapasitelerinin ortaklığı olanlara göre daha yüksek çıkması olağan karşılanabilir.

### *Patent sayılarına ilişkin farklılıklar*

Araştırma kapsamında işletmelerin özümseme kapasiteleri ile ürettikleri patent sayıları arasında bir fark olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan testler sonucunda büyük işletmelerin ürettikleri patent sayıları ile özümseme kapasiteleri arasında bir ilişki çıkmıştır. Deeds ve DeCarolis'e (1999) göre patentler örgütsel bilginin bir göstergesidir. İşletmede çalışanlar tarafından somutlaştırılan inovatif fikirler, teknikler ve ürünlerin bir çıktısıdır. Araştırma sonuçlarına göre bir yılda 20 ve daha fazla patent üreten işletmelerin özümseme kapasiteleri 1-5 arasında patent üreten ve patent üretmeyen işletmelerin özümseme kapasitelerinden yüksek çıkmıştır. Bu da beklenen bir sonuçtur. Çünkü patent sayıları aslında bilginin işletmede edinilerek, dönüştürülüp kullanıldığını gösteren bir sonuçtur. Literatürde yapılan çalışmalardan bazıları işletmelerin ürettikleri patent sayılarını veya patentlerden elde ettikleri gelirleri doğrudan özümseme kapasitesini ölçmek için bir vekil (araç) olarak kullanmıştır (Gambardella, 1992; Nicholls-Nixon, 1993; Moverly vd., 1996; Cockburn ve Henderson, 1998; Ahuja ve Katila, 2001; Hussinger, 2010; Lee vd., 2010). Bu çalışmaların da gösterdiği gibi patent sayıları özümseme kapasitesinin bir çıktısıdır. İşletmeler yeni ürettikleri ürünlerin patentini alarak ürünlerini teminat altına alırlar. Bu nedenle çok patent üreten işletmenin özümseme kapasitesinin yüksek olması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

İşletmeler Ar-Ge çalışmaları sonucunda yeni bilginin işletme için faydalı bir bilgiye dönüşmesini sağlarlar. Dolayısıyla işletmelerin ürettikleri yeni ürünlerin bir göstergesi olarak aldıkları patentlerin sayısı gösterilebilir. Türkiye'de de araştırmaya katılan dört sektör için ayrılan Ar-Ge harcamaları payları yıllar itibariyle genellikle artış göstermektedir. Örneğin otomotiv sektörü için dünya çapında bu sektörde büyük bir rekabet yaşanmaktadır. Geçmişte ağırlıklı olarak fiyat rekabeti söz konusu iken, günümüzde fiyatla beraber kalite, ürün çeşitliliği ve geleceğe yatırım rekabet açısından en önemli unsurlar halini almıştır. Bu kapsamda Ar-Ge harcamaları önem kazanmıştır (BTSB, 2013d: 14). Makine sektöründe ise yine Ar-Ge harcamaları yıllar itibariyle artış göstermiştir (BTSB, 2013b: 14). Ar-Ge yatırımları konusunda ileri olan bu iki sektörün yanında tekstil ve gıda sektöründeki durum biraz daha farklıdır. Tekstil sektörü ise Ar-

Ge harcamaları ve Ar-Ge personeli sayısı bakımından diğer sektörlerden geri kalmaktadır (BTSB, 2013c: 12).

Gıda sektöründe ise Ar-Ge harcamaları istenilen düzeyde değildir. Örneğin ABD, Japonya, Avustralya ve Güney Kore gibi ülkelerde Ar-Ge harcamalarının arttığı gözlenirken Türkiye’de gıda sanayinde üretim değerinin yalnızca % 0,1’i Ar-Ge harcamalarına ayrılmaktadır. Bu oran ile Türkiye’nin Ar-Ge harcamalarının, AB ve diğer ülkelerin harcamalarının çok altında kaldığı görülmektedir (Türkiye Gıda ve İçecek Sanayii Dernekleri Federasyonu [TGİSDF], 2011: 15). Türkiye için genel sektörel durumu yansıtan bu tablo Eskişehir için de geçerlidir. Demografik bulgulardan da gözlenebileceği gibi başta otomotiv sektörü ve daha sonra metal eşya imalat sektörü diğer iki sektöre göre daha önde görülmektedir.

Büyük işletmeler için durum böyleyken analiz sonuçlarında KOBİ’ler için durum tam tersi çıkmıştır. Patent üretmeyen KOBİ’lerin özümseme kapasiteleri, 1-5 arasında patent üreten 20 ve üzeri patent üreten KOBİ’lerin daha yüksek çıkmıştır. Bu durum literatürle örtüşmemektedir (Gambardella, 1992; Cockburn ve Henderson, 1998; Hussinger, 2010; Lee vd., 2010). Burada patent üretmeyen KOBİ’lerin yan sanayi işletmesi olabileceği üzerinde durmak gerekir. Demografik bulgulara bakıldığında 20 ve üzeri sayıda patent üreten KOBİ’lerin büyük çoğunluğu tekstil sektörüne aittir. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerde ise üretilen her modelin patentini alma durumu söz konusu olabilir. Bu da nano teknolojik kumaşlar vs. gibi inovatif veya yenilikçi ürünler üretmekten uzak yalnızca üretilen yeni kıyafet modellerini korumaya yönelik bir önlem olabilir. Bu durumda da bu tür işletmelerde özümseme kapasitesinin ters ilişkili çıkması mümkün olabilir.

#### ***Katıldığı fuar sayısı***

İşletmeler yeni bilgi toplama aracı olarak fuarları kullanabileceğinden yola çıkarak işletmelerin bir yıl içinde katıldıkları fuar sayıları ile özümseme kapasiteleri arasında bir ilişki olup olmadığını sorgulamak üzerine yapılan testler sonucunda büyük işletmelerde anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Bir yıl içinde 20 ve üzeri fuara katılan büyük işletmelerin

özümseme kapasiteleri, 1-5 arasında fuara katılan ve hiç fuara katılmayan büyük işletmelerin özümseme kapasitesinden daha yüksektir. Bu sonuçlarda işletmelerin çevrelerini yeni bilgi için tararken katıldıkları fuarları da bir araç olarak kullandığını göstermektedir. Literatürde bu konuda yapılan çalışma olmamasına rağmen yapılan nitel görüşmeler sonucunda işletmelerin katıldıkları fuarların yeni bilgi için önemli bir kaynak olduğu sonucuna varılmış ve bu soru soru formuna eklenmiştir. İşletme çalışanları yıl içinde işletmenin üretim alanları ile ilgili fuarlara katılıp orada yenilikleri, yeni üretim tekniklerini, yöntemlerini vb. birçok yeniliği bir arada görerek ve kıyaslama şansına sahip olarak bu yenilikleri işletmelerine getirebilmektedirler. İşletmeye getirilen bu bilgiler de toplantılar, veri tabanları, raporlar vb. teknikler aracılığıyla işletme içinde yayılarak işletmenin özümseme kapasitesini geliştirmede katkı sağlamaktadır. Bu durumda işletmeler için bir yıl içinde katıldıkları fuarların sayısının artması özümseme kapasitelerine yapılan katkıyı da o derece arttıracaktır. Büyük işletmeler için yapılan analiz sonuçları da bunu desteklemektedir.

KOBİ'lerin özümseme kapasiteleri, fuara katılıp katılmamalarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Bu durum iki ihtimalle açıklanabilir. Öncelikle KOBİ'ler çalışan sayısı ve gelir bakımından büyük işletmelere göre daha küçük çaplı olduklarından fuarlara katılan kişi veya kişilerin sayısı ve niteliği farklılık gösterebilir. Bu kişiler bu fuarlarda edindikleri bilgileri kendi işletmelerinde yaymada sorun yaşamış olabilir. En önemlisi de fuarlarda çalışanlar tarafından fark edilen yenilikler veya edinilen bilgiler çalışanlar işletmelerine döndükten sonra uygulanması konusunda sıkıntılar doğmuş olabilir. Yani KOBİ'ler yaşadıkları maliyet ve uygulama sıkıntılarını nedeniyle fuarlarda edinilen bilgileri uygulamaya geçirememiş olabilirler. Bu nedenle KOBİ'lerin bir yıl içerisinde katıldıkları fuarlar ile özümseme kapasiteleri arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır.

### *Üretim modeli*

Yapılan görüşmeler sonucunda işletmelerin ürettikleri ürünü satın alan tarafın gösterdiği farklılığın özümseme kapasiteleri üzerinde etkisi olabileceğinden yola çıkılarak işletmelerin işletmeden işletmeye mi, işletmeden nihai tüketiciye mi yoksa hem

işletmeye hem de nihai tüketiciye mi ürün ürettiği sorusu sorulmuştur. Analiz sonuçlarına göre büyük işletmelerde işletmeden işletmeye (B2B) ve işletmeden nihai tüketiciye (B2C) üretim yapan büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri her ikisini de yapan büyük işletmelerden daha yüksektir. En yüksek özümseme kapasitesi ise işletmeden işletmeye üretim yapan işletmelerde çıkmıştır.

Demografik bulgulardan yola çıkarak büyük işletmelerde üretim modeli olarak işletmeden işletmeye seçen katılımcıların çok büyük bir bölümü otomotiv sektöründendir. Bu işletmeler arasında Türkiye'nin önde gelen otomobil işletmeleri olduğu gibi savunma sanayi ve uçak parçaları üreten işletmeleri de bulunmaktadır. Bu işletmeler de ürettikleri ürünler gereği işletmeden işletmeye bir üretim modeli kullanmaktadırlar. Sektörlere ilişkin bulgularda da bahsedildiği gibi otomotiv sektörü Türkiye'de de Eskişehir'de de inovatif, Ar-Ge yatırımlarına önem veren ve gelişmiş bir sektördür. Özümseme kapasitesinin otomotiv sektörü gibi üretim yapan işletmelerde yüksek çıkmasının sebebi de bu görülmektedir.

KOBİ'lerde ise analiz sonuçlarına göre işletmeden işletmeye (B2B) üretim yapan ve her ikisini de yapan KOBİ'lerin özümseme kapasiteleri, işletmeden nihai tüketiciye (B2C) üretim yapan KOBİ'lerden daha yüksektir. KOBİ'lerde B2B yanıtını veren işletmeler ağırlıklı olarak yine otomotiv sektöründen ve metal eşya imalat sektöründendir. B2C diyen işletmeler ise her sektörde azınlıkta ve aşağı yukarı eşit orandadır. B2C üretim modeline sahip KOBİ'ler genellikle Eskişehir'de yerel üretim yapan, ürettiği yerde satış mağazası da bulunan küçük işletmelerdir (bu işletmelerin bir kısmı aynı zamanda başka işletmeler için de ürün üretebilmektedir).

### ***İşletmenin yaşı***

Büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri ile yaşları arasında bir fark olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda, istatistiksel olarak bir fark çıkmamıştır. Literatürde yaşça daha büyük işletmelerin daha çok üretim deneyimine, işletme dışında kurulmuş daha fazla ilişkiye, daha fazla teknolojik yetkinlik, ve yeni ürün gelişimini kolaylaştırmak için örgütsel yapı kurmada daha çok tecrübeye sahip

(Christensen, 1998; Tripsas ve Gavetti, 2000) olduğuna ilişkin araştırmalar (Tushman ve Anderson, 1986; Dodgson, 1993; Sorensen ve Stuart, 2000; Minbaeva, 2003; Lenox ve King, 2004; Lee vd., 2010; Khoja ve Maramville, 2010; Delmas vd., 2011) çoğunluktadır. Fakat Thérin (2007), yaş olarak genç işletmelerin özümseme kapasitesi geliştirmede daha başarılı olduklarını öne sürmüştür. Bu çalışmada işletmelerin yaşları ile özümseme kapasitesi arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Aynı durum KOBİ'ler için de geçerlidir.

### ***Yöneticinin yaşı***

Büyük işletmelerde faaliyet göstererek araştırmaya katılan yöneticilerin özümseme kapasiteleri ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark çıkmıştır. Analiz sonuçlarına göre büyük işletmelerde yöneticilerin yaşları büyüdükçe özümseme kapasiteleri de artmaktadır. Bu durumda özümseme kapasitesi en yüksek olan yönetici yaş aralığı 51 yaş ve üzeri yöneticilerdir. Burada yöneticilerin işletmede harcadıkları zaman ve edindikleri tecrübeyle doğru orantılı olarak özümseme kapasiteleri artmıştır. Literatürde de çalışanların kazandıkları deneyimin öğrenme ve özümseme kapasitesi üzerinde olumlu etkileri olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Christensen, 1998; Walsh ve Ungson, 1991; Trippas ve Gavetti, 2000).

Demografik bulgulara göre otomotiv sektöründeki büyük işletmelerde çalışan 51 yaş ve üstü yöneticilerin diğer üç sektöre göre daha fazla olduğu görölmektedir. Bu durum otomotiv sektörünün Eskişehir için yıllardır var ve gelişmiş olduğunu gösterir. Bu sektör diğer sektörlerle göre daha büyüktür ve sektörün işletmeleri diğer sektörler göre daha ileri yaştadır. Eskişehir'deki sanayi yapısının bir özelliği olarak metal eşya imalat, gıda ve tekstil sektörleri daha genç bir yapıya sahiptir ve bu sektörler de yönetici sirkülasyonu fazladır. Demografik bulgulara bakıldığında da genç yöneticilerin bu sektörlerde daha fazla olduğu görölmektedir. Eskişehir'in genel sektörel bu özelliğinin yanında Türkiye içinde otomotiv sektörü gelişmiş ve ilerlemiş bir sektördür (Otomotiv sektörü raporu, 2013). Bu durumda genç yaşlarda diğer sektörlerde tecrübe ve eğitimlerini tamamlayan çalışanların son olarak otomotiv sektörüne deneyimli ve ileri yaşlarda geldiklerini söylemek mümkündür.

Farklı sektörde çalışarak son olarak otomotiv sektörüne gelen yöneticilerin bu geçiş sebeplerinden bir tanesi de ileri olan otomotiv sektöründeki bu büyük işletmelerin Eskişehir’de faaliyet gösterenlerinin oldukça kurumsal yapılar sergilemeleri ve yöneticileri tatmin açısından diğer sektörlerin büyük işletmelerine göre daha tatminkâr imkânlar sunmalarıdır. Otomotiv sektörünün içinde uçak ve savunma sanayi büyük işletmelerinin olduğu da düşünülürse yöneticilerin kariyerlerini bu sektörde diğer sektörlerle göre daha iyi koşullarda tamamlamak istemeleri normal karşılanmalıdır.

Ayrıca sektörel değişimlerden ve farklı eğitimlerden geçen yöneticilerin yaşadıkları birçok tecrübe ve edindikleri deneyime bağlı olarak bilgiyi edinme, hâkim olma ve kullanma yeteneklerinin de üst düzeyde olması beklenen bir bulgudur.

KOBİ’ler için ise yönetici yaşları ile özümseme kapasiteleri arasında bir fark bulunamamıştır. Literatürde KOBİ’lerde çalışan yöneticilerin deneyimlerinin veya iyi eğitilmiş olmalarının KOBİ’lerin gelişimini, yenilikçi olmasını ve özümseme kapasitesinin gelişmiş olduğunu gösteren çalışmalar olmasına rağmen (Rothwell ve Dodgson, 1991; Gray, 2006; Muscio, 2007) bu araştırmada böyle bir bulguya rastlanılamamıştır.

Demografik bulgulardan da gözlendiği gibi KOBİ’lerde çalışan yöneticilerin büyük çoğunluğunun 40 yaşından küçük olması, KOBİ’lerde yönetici sirkülasyonunun çok olması ve çalışan sayısının az olmasından dolayıyla yaşlar arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır. KOBİ’lerde çalışan yönetici sayısının az olması bu durumda en önemli etken olabilir. Zira KOBİ’lerde çalışan yöneticiler sayıca az ve KOBİ’nin tüm durumuna hâkim olduğu için yaşın bir önemli olmaksızın faaliyetlerini sürdürdükleri düşünülebilir.

### *Yöneticinin eğitim düzeyi*

Analiz sonuçlarına göre büyük işletmelerde çalışan yöneticilerin eğitim düzeyleri ile özümseme kapasiteleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Bu durum Eskişehir’de faaliyet gösteren büyük işletmelerin bir bölümünün aile işletmesi

olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Örneğin tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve büyük olan işletmelerin neredeyse tamamı aile işletmesidir. Aile işletmelerinde ise bir kuşak önceden kurulmuş bir işletmenin herhangi bir eğitime gerek duyulmaksızın “babadan oğula” geçmesi ve akrabaların istihdam edilmesi durumu sebebiyle eğitim ve özümseme kapasitesi arasında anlamlı bir ilişki çıkmadığı düşünülmektedir.

Araştırma esnasında tekstil işletmeleri için işletmeye çıraklıktan girip zaman geçtikçe yükselerek yönetici konumuna gelmiş çalışanlara rastlanmıştır. Bu durumdan yola çıkarak eğitimsiz görünen fakat işletme içinde “alaylı” olarak yetişen çalışanlar sebebiyle fark çıkmadığı söylenebilir. Literatürde çalışanların eğitim seviyeleri ile özümseme kapasiteleri arasında olumlu yönde ilişki ortaya koyan birçok çalışma olmasına rağmen (Cohen ve Levinthal, 1990; Rothwell ve Dodgson, 1991; Delaney ve Huselid, 1996; Koch ve McGrath, 1996; Mangematin ve Nesta, 1999; Minbaeva, 2003; Frenz vd., 2004; Gray 2006; Vinding, 2006; Schmidt 2010) Türkiye’de de Eskişehir’de de aile işletmelerinin çokça olmasından ötürü literatürden farklı bir durum meydana gelmiş olabilir.

Bu durum için bir başka bakış açısı da büyük işletmeler içerisindeki bilgi akışının daha iyi olduğu yönünde yapılabilir. Yapılan toplantılar, görüşmeler vb. bilgi aktarım yöntemlerinin işletme içinde etkin şekilde kullanılması sonucu eğitim farkı gözetmeksizin tüm yöneticilerin özümseme kapasitesi belirli düzeyde çıkmıştır. Bu nedenle de eğitim seviyelerine ilişkin bir farka rastlanmamış olabilir.

KOBİ’lerde ise yine aynı durum gözlenmektedir. Analiz sonuçlarına göre KOBİ’lerde çalışan yöneticilerin eğitim düzeyleri ile özümseme kapasiteleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Literatürde Gray (2006), KOBİ’lerde yüksek eğitilmiş çalışanlara sahip işletmelerin bilgiyi kullanma ve özümseme yeteneğine sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Rothwell ve Dodgson (1991), KOBİ’lerde dış bilgiyle bağlantı kurmak için yüksek düzeyde donanımlı uzmanlar, bilim adamları ve mühendisler çalıştırmaları gerektiğini vurgulamıştır. Fakat bu araştırmada yine büyük işletmelerde olduğu gibi KOBİ’lerin de çok büyük kısmının aile işletmeleri olmaları ve yöneticilerinin aile bireyleri ve akrabalarından ya da çıraklıktan yetişen kişilerden

olmalarından kaynaklı olabilir. Bu noktada işletme sahibi ve yönetici konumundaki akrabaların eğitimsiz fakat işin içinden gelen, işi bilen kişiler olduğunu söylemek mümkündür.

Sektörel farklılık olarak çıraklıktan ustalığa oradan da yöneticiliğe geçişin daha çok tekstil sektöründe gözlemlendiği bunun yanında otomotive ve metal eşya imalat sektörlerinde biraz daha eğitime ağırlık verildiği söylenebilir. Metal eşya imalat ve otomotiv sektörleri yurt dışıyla daha sık ilişki içerisindedirler. Türkiye genelinde makine sanayinin gelişmesi ve sektöre verilen ağırlıkla (BTSSB, 2013b: 4) bu sektör yurt dışına açılma da ileri adım atmıştır. Dolayısıyla bu sektörde yöneticilerin eğitilmiş olması gerekmektedir.

Bunun yanında araştırmaya katılan KOBİ'lerin bir kısmında, özellikle metal eşya imalat sektöründe olmak üzere, yan sanayi üretimi gözlemlenmiştir. Yan sanayi yapan KOBİ'ler ise yine ana sanayi olan işletmenin yan sanayi olan işletmeye tarif ettikleri ürünü birebir üretmekle mükellef oldukları için yöneticilerin eğitim seviyelerinden bağımsız olarak üretilmesi için verilen ürünü doğru tanıma uygun olarak üretmek daha fazla önem kazanmaktadır. Eskişehir sanayi bölgesindeki yapının bahsedilen bu özelliklerinden dolayı sektörlerarası bu eğitim durumlarında anlamlı bir ilişki çıkmadığı düşünülmektedir.

### ***Yöneticinin mezun olduğu bölüm***

Yöneticilerin mezun oldukları bölümler ile özümleme kapasiteleri arasındaki ilişkiye ilişkin farklılıklar eğitim düzeylerine ilişkin farklılıklarla örtüşmektedir. Analiz sonuçlarına göre büyük işletmelerde çalışan yöneticilerin mezun oldukları bölüm ile özümleme kapasiteleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. İşletmelerin faaliyette buldukları sektör ve çalışan yöneticilerin mezun oldukları bölüme ilişkin demografik bulgulardan da görüldüğü üzere gıda sektöründeki işletmelerde iktisadi ve idari bilimler fakültesi mezunları sıklıkla görülürken otomotiv ve metal eşya imalat sektörlerinde mühendislik fakülteleri mezunları ağırlıklı olarak gözlenmektedir. Tekstil sektörünün Türkiye'deki yapısı göz önüne alındığında sektörün ürettiği her çeşit ve kalitede ürün

Türkiye içinde farklı demografik özelliklerdeki müşteriler tarafından alıcı bulmaktadır. Bu sektörün yurt dışına yaptıkları ihracatlar ise genellikle Irak, Suudi Arabistan, Cezayir, İsrail, İran, Yemen, Libya gibi doğu ülkeleridir (İstanbul İhracatçı Birlikleri). Bu ülkelere yapılan ihracatın niteliği ile Avrupa ülkelerine yapılan ihracatın niteliği ve standardı farklılık göstermektedir. İşletmeler Avrupa ülkelerine ihracat yaptıklarında standartlarını ve üretim şekillerini daha üst düzeyde tutmak zorundadır. Tekstil sektörünün bu yapısı nedeniyle gelişime, atılıma ve daha üst standartlarda üretime olan ihtiyaç sınırlı kalmıştır. Bu sektörün büyüme performansı da tarımdan kaynaklanan alt yapı sorunları, kayıt dışılık, küçük işletmelerin sayıca fazlalığı, teknik personel istihdam yetersizliği gibi sorunlar nedeniyle olumsuz etkilenmeye devam etmektedir (TGİSDF, 2011: 9). Tekstil sektöründe de gıda sektöründe olduğu gibi ikinci dünya ülkelerine bir ihracat durumu söz konusudur.

Büyük işletmelerde metal eşya imalat ve otomotiv sektörlerindeki yöneticilerin mühendislik mezunu olmaları doğal karşılanmalıdır. Zira bu sektörlerde alt kademedeki başlayan çalışanların çoğu gereklilik üzerine mühendislik fakültesi çıkışıdır. Bu mezunlar zamanla sektör içinde ilerleyerek yönetici konumuna gelmiştir. Otomotiv sektörü demir-çelik, hafif metaller, petro-kimya, lastik, plastik gibi temel sanayi dallarının başlıca ürün alıcısıdır ve otomotiv sektöründeki teknolojik gelişmelerin paralelinde bu sektörleri de teknolojik olarak gelişmeye zorlayan ve bu sektörlerle katkı yapan bir sektör niteliğindedir (BTSB, 2013d: 5).

KOBİ'lerde çalışan yöneticilerin ise mezun oldukları bölüm ile özümseme kapasiteleri arasında anlamlı bir farka rastlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre KOBİ'lerde ilk ve orta öğretim mezunu olan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin özümseme kapasitesi lisans ve lisansüstü bölümlerden mezun olan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin özümseme kapasitesine göre daha yüksek çıkmıştır. Bu durum daha önce de bahsedildiği gibi, araştırmanın demografik verilerine de dayanarak, daha küçük yapıda olan işletmelerin yöneticilerinin daha çok "alaylı" olmasından kaynaklanmaktadır. Bir KOBİ'nin kurulum aşamasında sahiple beraber olan çalışanlar eğitim düzeyleri düşük olsa bile bu işin içinden geldikleri için KOBİ gelişip büyümeye başladığında yönetici konumunda görev almaya başlamış olabilirler. Bu nedenle de sektörün ne olduğu fark

etmeksizin sektörün içinde yetişen daha düşük eğitilmiş çalışanların özümseme kapasiteleri daha yüksek çıkmış olabilir.

### *Yöneticinin işletmedeki görevi*

Analiz sonuçlarına göre büyük işletmelerin özümseme kapasiteleri, yöneticilerin işletmedeki görevine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Büyük işletmelerde hissedar yöneticilerin işletmeye ilişkin özümseme kapasiteleri profesyonel yöneticilere, yönetici yardımcılara ve uzmanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Profesyonel yöneticilerin işletmeye ilişkin özümseme kapasitesi yönetici yardımcılara ve uzmanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Son olarak yönetici yardımcılarının işletmeye ilişkin özümseme kapasitesi uzmanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Bu sıralama yöneticilerin işletmelerde buldukları konum, yetki ve sorumluluklarının fazlalığının aynı zamanda özümseme kapasitelerini de olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Yönetici bulunduğu konum itibari üst düzey bir kademede görev yapması işletmenin geneli hakkında daha fazla bilgiye hâkim olması dolayısıyla daha fazla bilgi birikime ve örgütsel hafızaya sahip olması anlamına gelir. Bir örgütün özümseme kapasitesi çalışanlarının özümseme kapasitesine bağlıdır (Cohen ve Levinthal, 1990). Yöneticinin tüm bu hâkimiyeti de özümseme kapasitesini arttırması beklenir (Ellis, 1965; Bower ve Ernest, 1981; Cohen ve Levinthal, 1990; Lim, 2009). Bu araştırmanın bulguları da bu yönde çıkmıştır.

KOBİ'lerde ise analiz sonuçlarına göre büyük işletmelerde yansıyan sonuca paralel fakat daha kısıtlı sonuçlara ulaşılmıştır. KOBİ'lerde görev yapan yönetici yardımcılarının özümseme kapasitesi uzmanlara göre daha fazla çıkmıştır. Burada hissedar yönetici ve profesyonel yönetici arasında bir fark çıkmaması KOBİ'lerde çalışan sayısı ve görev tanımları ile ilgili olabilir. KOBİ'lerde hissedar yöneticiler aynı zamanda profesyonel yönetici olarak çalışmaktadırlar. Çalışan sayısına bağlı olarak departmanlaşmanın çok keskin çizgilerle ayrılması dolayısıyla profesyonel yönetici, hissedar yönetici ve hatta yönetici yardımcılığı pozisyonları birbirinden kesin çizgilerle ve bireylerle ayrılmıyor olabilir. Bu nedenle de hissedar yönetici ve profesyonel

yönetici ayrımında özümseme kapasitesi ile ilgili anlamlı bir fark bulunamamıştır. Fakat yönetici yardımcılarının özümseme kapasitelerinin uzmanların özümseme kapasitelerine göre fazla olması büyük işletmelerde anlatılan tablo ile örtüşmektedir. Yani yöneticinin hâkim olduğu pozisyonun yükselmesi özümseme kapasitesini de arttırmıştır.

### ***Yöneticinin işletmede bağlı bulunduğu bölüm***

Araştırma sonuçlarına göre büyük işletmelerde de KOBİ'lerde de yöneticilerin bağlı oldukları bölümler ise özümseme kapasitesi arasında bir fark çıkmamıştır. Demografik bulgulara bakıldığında otomotiv, metal eşya imalat ve tekstil sektöründeki büyük işletmelerde katılımcıların büyük çoğunluğunun üretim ve kalite departmanından olduğu görülmektedir. Tekstil sektöründe ise üretim kalite departmanının yanında pazarlama departmanının da yoğunluğu dikkat çekmektedir.

Ar-Ge departmanında yapılan çalışmalarda Ar-Ge faaliyetleri ile özümseme kapasitesi arasında olumlu yönde ilişki bulan birçok çalışma yapılmıştır (Veugelers, 1997; Mangematin ve Nesta, 1999; Kamien ve Zang, 2000; Stock vd., 2001; Muscio, 2007; Hurmelinna-Laukkanen ve Blomqvist, 2007; Knott, 2008; Harris ve Li, 2009; Nemanich vd., 2010; Schmidt, 2010; Rodríguez-Castellanos vd., 2010). Nemanich vd. (2010) Ar-Ge takımı üyelerinin dış bilgiyi değerlendirdiklerini ve bu üyelerin özellikle bilginin benimsenmesi sürecinde etkin rol aldıklarını belirtmiştir. Bu çalışmalar genellikle Ar-Ge faaliyetleri veya Ar-Ge departmanları ile ilgili iken departmanlar arası karşılaştırmaya giden çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmada Ar-Ge departmanından en çok katılımı metal eşya imalat sektörü göstermektedir.

KOBİ'lerde tepe yönetimden katılımcıların arttığı görülmektedir. Bu durum KOBİ'lerde ulaşılabilirliğin nispeten daha kolay olmasından kaynaklanmıştır. Bunun yanında tüm sektörlerde yine büyük işletmelerde olduğu gibi üretim ve kalite departmanından katılımcıların fazlalığı dikkat çekmektedir. İnsan kaynakları departmanından ise katılımın sınırlı olduğu görülmektedir. Bu durumda KOBİ'lerde işler bir insan kaynakları departmanının olmamasına bağlanabilir. Literatürde insan kaynakları ve özümseme kapasitesi ile ilgili yapılmış çalışmalar da bulunmasına rağmen (Lane ve

Lubatkin, 1998; Vinding, 2000; Vance ve Paik, 2005; Martin ve Reddington, 2009) bizim araştırmamızda departmanlar arası belirgin bir fark gözlenmemiştir.

### *Yöneticinin işletmedeki deneyimi*

Araştırma sonuçlarına göre büyük işletmelerde özümseme kapasitesi, yöneticilerinin işletmedeki deneyimine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. İşletmede 20 yıl ve daha fazla süredir çalışanların işletmelerinin özümseme kapasiteleri ile 11-15 yıl ve 1-10 yıl arası çalışan yöneticilerin işletmelerinin özümseme kapasitelerinden daha fazladır. Bu da beklenen bir sonuçtur. Yöneticinin işletmede yaşadığı deneyimin, işle ilgili hâkimiyetin ve yetinin artması özümseme kapasitesine de olumlu yönde etki yapacaktır. Bir örgütün özümseme kapasitesi çalışanlarının özümseme kapasitesine bağlıdır (Cohen ve Levinthal, 1990).

Literatürde bu yönde yapılmış araştırmalar ve ulaştıkları benzer sonuçlar bulunmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990; Walsh ve Ungson, 1991; Pennings ve Harianto 1992a; Pennings ve Harianto 1992b; Szulanski, 1996; Tripsas ve Gavetti, 2000; Lenox ve King, 2004; Fosfuri ve Tribó, 2006). Bu bulgulara ters bir bulgu sunan Ng (2011) ise farklı deneyimlerinin işletmenin ürün performansları üzerinde azaltıcı bir etki yaptığını ortaya koymaktadır. Bu araştırmanın bulguları da literatürde genel olarak yapılan vurguya yani deneyim ile özümseme kapasitesi arasındaki olumlu ilişkiye paralellik göstermektedir.

Bu bulguya paralel olarak büyük işletmelerin çalışanlarına yatırım yaptığını da söylenebilir. Büyük işletmeler beyaz yaka çalışanlarının eğitim süreçlerine, yetişmelerine ve bu çalışanları işletme içinde tutmaya özen gösterirler. Dolayısıyla alışan işletme içinde geçirdiği vakit kadar nitelik ve yetenek kazanır. Bu da dolayısıyla özümseme kapasitesine yansır. alışana yapılan bu yatırımın özellikle 21 yıl ve üzeri zamandır bir işletmede çalışanda kendini gösterdiği görülmektedir.

KOBİ'lerde ise analiz sonuçları özümseme kapasitesi ile deneyim arasında bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Demografik bulgulara bakıldığında KOBİ'lerde 1-10 yıl arası çalışanların fazlalığı dikkat çekmektedir. KOBİ'lerin yaşı ile ilgili demografik

bulgulara ise KOBİ'lerin çoğunun 11-20 yıldır faaliyet gösterdiği görülmektedir. Bu da KOBİ'lerde çalışan sirkülasyonunun oldukça fazla olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla büyük işletmeler için bahsedilen çalışana yatırım yapılması durumundan KOBİ'lerde bahsetmek mümkün olmayabilir. Bu noktada çalışanların işletme içerisinde geçirdikleri vaktin azlığına bağlı olarak işletme ile ilgili bilgi ve deneyime hâkimiyet az olmakta dolayısıyla özümseme kapasitesi ile ilgili bir ilişki kurulamamaktadır.

## Sonuç ve Öneriler

### *Özümseme Kapasitesi Düzeyleri ve İşletme Profiline Yönelik Sonuçlar*

• **Otomotiv sektörü özümseme kapasitesi en yüksek olan sektördür.** Araştırmaya katılan otomotiv, metal eşya imalat, gıda ve tekstil sektörlerinden en yüksek özümseme kapasitesine sahip sektör büyük işletmelerde de KOBİ'lerde de otomotiv sektörüdür. Otomotiv sektörünün bu çizgisini koruması beklenirken özellikle gıda ve tekstil sektörlerinde özümseme kapasitesinin gelişmesi gerekmektedir. Büyük işletmelerde özümseme kapasitesi en yüksek ikinci sektör metal eşya imalat sektörü iken KOBİ'lerde metal eşya imalat sektörü son sırada yer almaktadır. Bu farkın Eskişehir sanayisindeki yapısal farklılıktan kaynaklandığı düşünülmektedir. Araştırmaya katılan KOBİ'lerde metal eşya imalat sektörü genellikle yan sanayi niteliği taşıdığı gözlemlenmiştir.

• **Ortaklık kuran büyük işletmelerin özümseme kapasitesi daha yüksektir.** Bilgi paylaşımı veya aktarımı yoluyla işletmeler özümseme kapasitelerini arttırmak için bazı ortaklıklar veya anlaşmalara gidebilirler. Bir işletme birleşme, satın alma ya da ortaklık kurma faaliyetinde bulunduğu işletmenin özümseme kapasitesi bu faaliyeti anlamak için artar (Berkema ve Vermeulen, 1998). İşletmelerin bilgi transfer etmek veya yenilikler elde etmek için kurdukları ortaklıklar işletmeye yeni bir bilgi kaynağı sağlayacaktır. Bu noktadan hareketle büyük işletmelerin kurdukları ortaklıklar bilgi transfer etmelerinde ve dolayısıyla özümseme kapasitelerini arttırmalarında olumlu etkiye sahiptir. Bilgi transferi için kurulan her ortaklık farklı özelliklere sahip olacağından işletmenin özümseme kapasitesini arttırması beklenir. Özümseme kapasitesinin ilk boyutu olan bilgi edinim boyutunda kurulan ortaklıklar bir bilgiyi edinme, takip etme mekanizması olarak görülür.

• **Ortaklığı olmayan KOBİ'lerin özümseme kapasitesi daha yüksektir.** Ortaklıklar büyük işletmelerin özümseme kapasitelerini arttırırken KOBİ'lerde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Burada araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin kurdukları ortaklıkların niteliklerinde büyük işletmelerin kurdukları ortaklıkların nitelikleriyle kıyaslandığında farklılıklar olabilir. KOBİ'ler kurdukları ortaklıkları bilgi transfer etmek

yerine bir ürünü üretme süreci için kuruyor olabilirler. KOBİ'ler için nitelikli, bilgi paylaşımının doğru ve gerçek anlamda yapıldığı iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelerek kuracakları ortaklıklar KOBİ'lerin özümseme kapasitelerini arttırmada etkili olması beklenir.

- ***Yılda 20 ve üzeri patent üreten büyük işletmelerin özümseme kapasitesi daha yüksektir.*** İşletmelerde Ar-Ge faaliyetlerinin bir sonucu patent çıktılarınıdır. Yapılan Ar-Ge yatırımları ve Ar-Ge çalışmalarının sonucunda işletmede yeni ürünler üretilir. Bu ürünlerin korunması için patent alınır. İşletmelerin sahip olduğu patent sayılarının çok olması Ar-Ge yatırımlarının etkinliğinden daha çok işletmenin özümseme kapasitesinin başarılı bir şekilde çalıştığını gösterir. Çünkü işletme içinde üretilen bilgi, doğru şekilde benimsenerek nihai bir çıktıya dönüşmüştür. Buradan yola çıkarak işletmelerin ürettikleri patentler ne kadar çoksa özümseme kapasiteleri de o kadar iyidir demek mümkündür.

- ***Yılda 20 ve üzeri fuara katılan büyük işletmelerin özümseme kapasitesi daha yüksektir.*** İşletmelerin katıldıkları fuarlar da tıpkı kurdukları ortaklıklar gibi bilgi edinim sürecinde bir bilgi izleme mekanizmasıdır. İşletmeler kurdukları ortaklıklar sayesinde farklı bilgilere ulaşabiliyorken, katıldıkları fuarlar sayesinde de yeni bilgi kaynaklarına ulaşma imkânına sahip olurlar. Çalışanlar işletmeleri adına katıldıkları fuarlarda yeni uygulamaları, yeni üretim tekniklerini görüp karşılaştırabilirken kendi işletmeleri için en uygun uygulamaları bu fuarlar aracılığıyla takip ederek kendi işletmelerine aktarabilir ve içselleştirebilirler. Bir bilgi izleme mekanizması olarak fuarlar yeni bilgiye ulaşım ve bilginin transferi aşamalarına önemli katkılar sağladığı için işletmelerin özümseme kapasitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

- ***İşletmeden işletmeye üretim yapan (B2B) işletmelerin özümseme kapasitesi daha yüksektir.*** Araştırmaya katılan büyük işletmelerde ve KOBİ'lerde üretim modeli işletmeden işletmeye olan işletmelerin özümseme kapasitesi daha yüksektir. Bu sonuç Eskişehir sanayisinde faaliyet gösteren işletmelerin yapısal özellikleri ile ilgili olabilir. İşletmeden işletmeye üretim yapan büyük işletmeler her sektörde Türkiye'nin önce gelen işletmelerdir. Bu nedenle her zaman yeni ürünlere ve inovasyonlara açık

durumdadırlar. Bu durumda bu tür üretim modelini benimseyen işletmelerin özümseme kapasitesi diğer üretim modelini benimseyen işletmelere göre daha yüksek çıkmış olabilir. İşletmeler arası bilgi paylaşımı daha yaygındır.

### ***Özümseme Kapasitesi Düzeyleri ve Yönetici Profiline Yönelik Sonuçlar***

• ***Büyük işletmelerde özümseme kapasitesi yöneticilerin yaş gruplarına bağlı olarak değişmektedir.*** Büyük işletmelerde yöneticilerin kazandıkları deneyim ne kadar fazlaysa işletmelerin özümseme kapasitesi de o kadar fazla çıkmıştır. Bu da işletmede çalışan yöneticilerin işletme içinde edindikleri tecrübenin ve iş görme yöntemlerine hâkimiyetin bir sonucudur. Yöneticiler işletme ile ilgili konulara ne kadar hâkimlerse işletmede bilgi toplama, yayma ve bilgiyi kullanma yeteneklerinin artmasına bağlı olarak işletmenin özümseme kapasitesi de artış göstermiştir.

• ***KOBİ'lerde özümseme kapasitesi yöneticilerin eğitim düzeyleri ve mezun oldukları bölüme bağlı olarak değişmektedir.*** Yöneticilerin eğitim düzeyleri KOBİ'lerde özümseme kapasitesi üzerinde fark yaratmaktadır. Fakat bu fark ters yönlüdür. İlk ve orta öğretim mezunu olan yöneticilerin çalıştığı işletmelerinin özümseme kapasitesi daha yüksek çıkmıştır. Bu da yine KOBİ'lerin yapısal özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Yani genç yaşta eğitimsiz olarak sektöre atılan yönetici ve patronlar alaylı olarak sektör içinde yetişmişlerdir. Bu nedenle özümseme kapasitesinin yüksek çıktığı düşünülmektedir.

KOBİ'lerde yöneticilerin eğitim düzeylerine ilişkin ters çıkan sonuç mezun oldukları bölümde de aynı tabloyu sergilemektedir. Lise mezunu yöneticilerin çalıştığı işletmelerinin özümseme kapasiteleri, mühendislik, iktisadi ve idari bilimler ve diğer bölümlerden mezun olan yöneticilerinkinden daha yüksektir.

• ***İşletmelerin özümseme kapasitesi yöneticilerin işletmelerdeki görevlerine bağlı olarak değişmektedir.*** İşletmelerde özümseme kapasitesi yöneticinin pozisyonunun hiyerarşik olarak artmasıyla doğru orantılıdır. Yönetici ne kadar üst düzey bir pozisyonda görev yapıyorsa işletme için hâkim olduğu bilgi, bakış açısı, hitap ettiği

çalışanlar o kadar çeşitlenmekte dolayısıyla bilgiye hâkimiyeti o kadar artmaktadır. Bu sonuç yöneticilerin işletmedeki deneyim ve özümseme kapasitesine ilişkin sonuçla örtüşmektedir. Yöneticinin pozisyonu kadar işletmede geçirdiği zaman yani deneyim de yöneticinin hâkim olduğu bilgi, bilgi edinme kapasitesi ve işletmenin özümseme kapasitesi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

• **Büyük işletmelerde özümseme kapasitesi yöneticilerin işletmedeki deneyimlerine bağlı olarak değişmektedir.** İşletmelerde yöneticilerin pozisyonuna bağlı olarak ortaya konan sonuç deneyim için de geçerlidir. Büyük işletmelerde yöneticilerin işletmede sahip olduğu deneyim ve özümseme kapasitesi doğru orantılıdır. Yönetici işletme içinde geçirdiği zamana bağlı olarak işletme içinde kurduğu hâkimiyet ve bilgi kaynaklarına ulaşma imkânı artacaktır. Bu durumun da işletmenin özümseme kapasitesine olumlu katkı yapması beklenir.

Ortaya konan modelden ve işletmelerin ve çalışanların demografik bulgularından yola çıkarak aktarılan bu sonuçlara ilişkin **öneriler** şu şekilde sıralanabilir:

• **Her sektörün özümseme kapasitesi geliştirilmelidir.** Araştırma sonuçlarına göre Eskişehir’de araştırmaya katılan şirketler içerisinde otomotiv sektörü özümseme kapasitesi diğer sektörlere nazaran en yüksek sektördür. Türkiye’de de otomotiv sanayinin güçlü sermaye yapısı, yabancı ortaklıklar, güçlü yan sanayinin varlığı, nitelikli işgücü, coğrafi konum, esnek üretim yapabilme yeteneği, kalite sisteminin sağlanmış olması rekabet açısından sektörün güçlü yanlarını oluştururken; düşük kapasite kullanım oranından kaynaklanan yüksek üretim maliyeti, dış pazarlarda yaşanan sorunlar, ana-yan sanayi ilişkilerinin yetersizliği ve yeterli sinerji yaratılamaması gibi unsurlar sektörün zayıf yönlerini oluşturmaktadır. Eskişehir’deki otomotiv sanayi de Türkiye’nin genel yapısı ile oldukça benzerlik göstermektedir. Bu noktada otomotiv sektörünün gelişmiş yapısına rağmen özümseme kapasitesini daha da geliştirebilmesi için Ar-Ge yatırımlarına daha fazla ağırlık vermesi, yan-ana sanayi ilişkilerini geliştirmesi, çevreye ve rekabete karşı daha duyarlı olması gerekmektedir. Küreselleşmiş bir sektör olan otomotivde, firmaların son derece dinamik, değişken bir pazarla yüz yüze geldiği görülmektedir. Dolayısıyla firmalar, bu yeni durumla birlikte

ortaya çıkan fırsatlara ve tehditlere ayakta kalabilmek için hızla tepki verebilmelidir. KOBİ'lerinde bu koşullara ayak uydurabilmesi beklenmektedir.

Araştırmaya katılan diğer sektörlerin Türkiye'nin genelinde de otomotiv sektörü kadar gelişmiş olmadığı göz önüne alınırsa sektörlerin standartlarının üretim yöntemlerinin ve rekabet edebilirliğinin gelişmesi gerekmektedir. Örneğin tekstil sektörü öncelikle tüm dünyaya yayılmalı ve ticari ilişkilerini geliştirmelidir. Önce Türkiye'de daha sonra Eskişehir'de tüm sektörün pazarlama stratejisini belirleyecek sistem geliştirilmelidir. Tekstil sektörünün en büyük eksiği ise markalaşma sorunudur. Sektör ihracat anlamında Türkiye ekonomisine önemli katkılar sağlasa da moda ve yaratıcılık anlamında büyük eksikleri vardır. Bu eksiklerin aşılması için de Ar-Ge ve tasarım faaliyetlerine yoğun bir şekilde odaklanılması gerekmektedir. Sektörün üyeleri Dünya'daki gelişmeleri de yakından takip etmeli ve gerekli yerlerde uygulama alanlarını kendi işletmelerine taşımalıdır. Çevrenin bu verimli takibi sonucu özümseme kapasiteleri artacak ve taklitçilikten öteye geçilerek inovatif, marke değeri olan ürünler üretilebilecektir.

Gıda sektörü işletmeleri ise ihracat yaptıkları ülkelerin değişmesi veya daha Avrupa odaklı hale gelmesi sonucu rekabet daha hızlanacak ve sektörün üyeleri daha etkin ve verimli faaliyetler sergilemek için çalışacaklardır. İhracat yapılan ülkelerin standartları işletmeler için oldukça belirleyici bir faktördür. Gıda sektörü için uzak doğu ülkelerine yapılan ihracatın yanında Avrupa Birliği ülkelerine yapılan ihracatın da hız kazanması sektör üyelerini rekabette daha etkin olmaya ve Avrupa standartlarını takip etmeye zorlayabilir. Çevreye hızlı uyum sağlamak ve teknolojilerini yenilemek zorunda kalacak olan işletmeler de özümseme kapasitelerini arttırarak bunu sağlama yoluna gitmelidirler. Türkiye'de değişen beslenme alışkanlıklarını takiben (örneğin donmuş gıda tüketiminin artması) gıda üreticileri sektörde belli teknolojilere adapte olmak durumunda kalsalar da yine ihracat yapılan ülkelerdeki standartların iyileşmesi ve Türkiye'de daha iyi üretim yapma isteği nedeniyle bu sektörün üyeleri de teknolojiye, Ar-Ge faaliyetlerine önem vermelidir. Tüm bunları yaparken bilgi edinimini etkin ve verimli bir şekilde sağlayacak dolayısıyla özümseme kapasitesini geliştirecektir. Bu sektörün gelişmesi için kalite ve marka bilinci yaygınlaşmalı, üretimde teknolojinin

yararına tüm işletmelerin inanması sağlanmalı, kalite ve ambalajlama konusunda çevre takibi sağlanmalıdır.

Metal eşya imalat imalat sektörü ise özümseme kapasitesi açısından büyük işletmelerde ikinci sırada çıkmasına rağmen KOBİ'lerde son sırada çıkmıştır. Bunun sebebi araştırmaya katılan makine sektörüne ait KOBİ'lerin çoğunun yan sanayi olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Yan sanayilerde üretim anlamında tamamen ana sanayiye bağımlı oldukları için özümseme kapasiteleri düşük çıkmış olabilir. Bu konu ile ilgili öneriler daha sonra verilecektir. Bunun dışında makine sektörü de Türkiye ve Eskişehir için lokomotif sektörlerden biridir. Ürettikleri ürünlerin rekabet şartlarına ayak uydurabilmesi için devamlı olarak yeniliğe açık olmak durumundadır. Bu nedenle büyük işletmelerde bu sektörün özümseme kapasitesi otomotiv sektöründen sonra gelen ikinci sektördür.

- ***KOBİ'ler bağımsız olarak ayakta kalabilmelidir.*** Eskişehir'de araştırmaya katılan KOBİ'lerin çoğu bir ana sanayinin yan sanayiliğini yapmaktadır. Bu nedenle sırtlarını ana sanayiye dayayan KOBİ'ler başka bir iş yapma, büyüme veya yeni ürünler üretme kaygısı gütmeden ana sanayiye bağlı olarak faaliyet göstermektedirler. Bu bağımlılık yapısı hem KOBİ'lerin kendi başlarında ayakta kalma özgürlüklerini engellemekte hem de KOBİ'lerin önünü kesmektedir. Ana sanayinin bulunduğu sektörde yaşanan bir kriz veya ana sanayinin yan sanayilerini değiştirmesi sonucu birçok KOBİ'nin yaşamı son bulabilir. Bu nedenle KOBİ'ler yan sanayi üretimi yapmanın yanında Ar-Ge faaliyetlerine önem vererek, farklı anlaşmalar yaparak, ortaklıklar kurarak, Sanayi Odası ve meslek örgütleri ile iş birlikleri kurarak vb. gibi yollarla bağımsız şekilde ayakta kalabilecek yollar yaratmalıdır. Tek başına ana sanayiye bağlı olmak birçok KOBİ için riskli ve uzun vadede sıkıntı yaratacak bir durumdur. Bunun yanında bu bağımlılık işletmelerin özümseme kapasitelerine olumsuz yönde yansır. Bu olumsuzluk KOBİ'lerin bağımsız olarak ayakta kalabilmeleriyle yani bilgiyi kendi başlarına kullanabilme yeteneğini geliştirebilmeleriyle artabilir.

- ***Eskişehir Sanayi Odası yerli veya yabancı ortaklıklar için zemin hazırlamalıdır.*** Hem büyük işletmeler için hem de KOBİ'ler için kurulan ortaklıkların önemine

değınılmıştı. Araştırma sonuçlarında da bilgi transfer etmek için ortaklık kuran işletmelerin özümseme kapasitesinin daha yüksek olduğu vurgulanmıştı. Kamien ve Zang'a (2000) göre işletmeler kurdukları ortaklıklara göre Ar-Ge bütçelerini ayarlamaktadırlar. Ayrıca işletmeler kurdukları ortaklıklar sayesinde yeni bilgi kaynaklarına erişerek kendileri için önemli ve faydalı bilgileri kendi işletmelerinde uygulama imkânı bulmaktadırlar. Lee vd. (2010) ise işletmelerin kurdukları çift yönlü anlaşmaların Ar-Ge performansına etkisinin oldukça kuvvetli olduğu saptanmıştır. Fakat özellikle Eskişehir için her işletmenin hemen bilgi transfer edebileceği bir nitelikte yerli veya yabancı ortaklık kurması mümkün olmamaktadır. Eskişehir Sanayi Odasının bu ortaklıkları kolaylaştırmak için bir platform kurması faydalı olabilir. Bu platform sayesinde özellikle KOBİ'ler başta olmak üzere tüm işletmeler ihtiyaçları çerçevesinde iletişim bilgilerine sahip olarak ortaklıklar geliştirebilirler. Yerli ortaklıkların yanında Sanayi Odası özellikle yabancı ortaklıklar için zemin hazırlamaya önem vermelidir. Çünkü bünyesindeki işletmelerin yabancı ortaklıklar kurarak kendileri geliştirmeleri, gelirlerini arttırmaları, teknolojilerini yenilemeleri büyüyen Eskişehir sanayisi için çok önemlidir.

• ***Eskişehir Sanayi Odası işletmelere gelişim için imkânlar sunmalıdır.***

Hâlihazırda var olan KOSGEB, ABİGEM, SANGEM gibi kuruluşların başta KOBİ'ler olmak üzere tüm işletmelere desteği artmalıdır. Başta küçük işletmeler zaman zaman belirli destekler için başvurdukları bu kuruluşların başvuru aşamasında istedikleri şartları yerine getirirken ve belgeleri derlerken başvuru sürecinden vazgeçmektedirler. Bu noktada başvuru şekillerinin basite indirgenmesi ve işletmelerin bu yönde desteklenmesi gerekmektedir. Bunun yanında destek sağlayan bu kuruluşların işletmelere doğru şekilde ulaşması önem kazanmaktadır. İhtiyacı olan veya atılım yapmak isteyen işletmelerin tüm teşviklerden haberi olacağı bir sistem kurulması faydalı olabilir. İşletmeler bu ve benzeri kuruluşlardan aldıkları teşvik ve hibelerle daha büyüyecek, yeni teknolojik yatırımlar yapacak, Ar-Ge faaliyetlerini geliştirecek, çevreleriyle etkileşime geçecek, yeni ürünler deneyecek dolayısıyla özümseme kapasiteleri daha geliştirebileceklerdir. Tüm bu faaliyetler işletmelerin bilgiyi işleme ve kullanma mekanizmalarına olumlu yönde etki eder. Dolayısıyla ESO'nun işletmelere

gelişmeleri için yeni imkânlar sunması her işletmenin kendi özümseme kapasitesini olumlu yönde arttırmaları için bir imkân yaratmış olacaktır.

• **Ana sanayi yan sanayi iletişimi kuvvetlenmelidir.** Araştırma kapsamında ESO'ya kayıtlı işletmelerde ana sanayi- yan sanayi niteliğinde olan işletmelerde ilişkiler daha çok yan sanayinin üretmesini istediği ürünü yan sanayiye her aşamasıyla söylemesi ve yan sanayinin de bunu olduğu gibi üretmesi üzerine kuruludur. İlişkilerin böyle olmasının sebebi ana sanayi olan büyük işletmenin üretimini yaptığı ürüne ilişkin detaylı bilgiyi yan sanayi ile paylaşmak istememesi olabilir. Bazı işletmeler yan sanayileri ile gizlilik anlaşmaları da yapmaktadırlar. Bu durumda yan sanayi olan küçük işletme ana ürünün niteliklerinden habersiz yalnızca kendinden istenen ürünü üreterek ana sanayiye satmaktadır. Bu çoğu KOBİ olan yan sanayinin gelişmesini her şekilde etkilemektedir. Bu durumda ana sanayi yan sanayiye iş vermek yerine yan sanayiye işin içine katmalıdır. Ana ve yan sanayinin beraber yapacakları Ar-Ge faaliyetleri, üretime ilişkin detayların geliştirilmesi gibi bir çok sinerji doğurabilir. Çünkü yan sanayi ürettiği parçaya ilişkin detaylara hâkimken ana sanayi de ürününü bütününe ilişkin detaylara hâkimdir. Böylece işletmeler bir araya gelip bu bilgileri birbirleri ile paylaştıklarında birbirlerine oldukça yararlı dönütler sağlayabilirler. Yan sanayi ana sanayiye ürettiği ürünle ilgili doğru yolu gösterecek olmalıdır. Bu paylaşım sonucu KOBİ'lerin de önü açılmış olur. Ana ve yan sanayi kopukluğu giderilebilir. Lane ve Lubatkin (1998) de özümseme kapasitesi literatüründe işletmeler arası çift taraflı bu öğrenmeyi etkileşimli öğrenme olarak vurgulamaktadırlar. Fakat bu yaklaşımın faydalarının ana sanayi olan işletmelere aktarılması gerekmektedir. Çünkü işletmeler bilgiyi saklamaları gerektiğini düşünerek kendilerini iletişime kapamaktadırlar. Büyük işletmelerin bu “bilgiyi gizleme” kaygısı giderildiğinde iki sanayinin birleşmesi ile özümseme kapasiteleri de büyüyecek ve çok daha verimli işler yapma imkânı bulunacaktır.

• **KOBİ'lerde çalışan sirkülasyonu (işgücü dönüşüm oranı) azaltılmalıdır.** Araştırma sonuçlarına göre KOBİ'lerde çalışanların çoğu aynı işletmede 1-10 yıldır çalışmaktadır. KOBİ'lerin yaşları bu rakamdan çok daha büyük olmasına rağmen çalışanların işletme içinde çalışma yılı büyük oranda bu aralıktadır. Bu da KOBİ'lerde işgücü dönüşüm oranının çok fazla olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarında

çalışanların işletmede geçirdikleri deneyimlerin işletmenin özümseme kapasitesine olumlu yönde katkı yaptığı sonucundan yola çıkılarak bir çalışanın işletmeye ve çalışma şartlarına dolayısıyla bilgiye hâkim olması için işletme içinde uzun zaman geçirmesi gerektiği söylenebilir. Fakat KOBİ'lerde çalışanlar daha çalışma ortamına alışmadan, işletmeye ilişkin bilgileri içselleştirmeden, işletme için bir aidiyet duyamadan iş değiştirmektedir. Bu da KOBİ'lerin özümseme kapasitesi üzerinde oldukça olumsuz olan bir faktör olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle KOBİ'ler çalışanlarını ellerinde tutmak için çeşitli yöntemler geliştirmelidirler. Bu noktada Sanayi Odası KOBİ çalışanlarına ilişkin motivasyon veya farklı eğitimler vererek çalışanları motive etmeli, işletmelere de çalışanlarına uygun koşullar sağlayabilmeleri için yine eğitimler ve teşvikler sağlamalıdır. Böylece çalışan işletmesine aidiyet duyacak ve işletmesinin gelişmesi için çaba sarf edecektir. Bu da deneyimli çalışanların işletmelerinin özümseme kapasitesine yaptığı katkıyı arttırabilir.

• ***İşletmeler Ar-Ge faaliyetlerini geliştirmek için teşvik edilmelidir.*** Özellikle KOBİ'ler başta olmak üzere işletmeler tasarım ve Ar-Ge faaliyetlerini geliştirmek ve çeşitlendirmek için teşvik edilmelidir. KOBİ'ler maliyet kısıtları, yer kısıtları, çalışan nitelikleriyle ilgili kısıtlar nedeniyle Ar-Ge ve tasarım faaliyetlerine yeterli ağırlığı verememektedirler. Bu da çevrelerindeki bilgileri tarayıp uygulamaya geçirme aşamasında KOBİ'leri sınırlandırmaktadır. Sınırlı imkânları nedeniyle işletmeler büyümek ve gelişmek için fırsat bulamamaktadır. Ar-Ge ve tasarım faaliyetlerini geliştirmek isteyen KOBİ'lerin yanında bu faaliyetlerin işletmelerine sağlayacağı faydanın boyutundan habersiz işletmeler de vardır. ESO Ar-Ge ve tasarım faaliyetleri için işletmelere eğitim ve teşvikler sağlamanın yanında bu faaliyetlerin önemini ve yaratacağı katma değeri işletmelere aktarmalıdır. Hurmelinna-Laukkanen ve Blomqvist'e (2007) göre güven, özümseme kapasitesi ve işletme içindeki düzenin uygunluğu işletmenin Ar-Ge işbirliği kurması üzerinde olumlu etkiye sahiptir. KOBİ'lere faydası olduğu kadar bu faaliyetlerin büyük işletmeler için de faydası çoktur. Araştırma sonuçlarında da görüldüğü üzere büyük işletmeler bu katkının biraz daha farkındadırlar fakat büyümek ve faaliyetlerini çeşitlendirmek isteyen büyük işletmelere de aynı teşvik ve katkıların yapılması hem Eskişehir'in refahı hem de Sanayi Odasının gelişip büyümesi için oldukça önemlidir.

• **Dönemlik çalışan ve tam zamanlı yönetici istihdamına için ESO işletmelere yönelik bir havuz oluşturmaldır.** Yan sanayi işletmeleri başta olmak üzere her sektörün kendine özel tam kapasite ve atıl kapasite çalıştığı zamanlar olmaktadır. Yan sanayi işletmeleri ve KOBİ'ler ana sanayinin ya da sektörün tam kapasite çalıştığı zamanlarda tam kapasite çalışarak ürünleri üretmektedir. Fakat ana sanayi sektörün durgun zamanında işçi çıkarımına veya fabrika durdurma yoluna gittiğinde yan sanayi bu durumdan oldukça olumsuz etkilenmektedir. Çalışan sayısının kısıtlı olmasından ötürü işçi çıkarımını da tercih edemediği için hem atıl kapasitelerle çalışıp hem de tüm işçileri istihdam etmek durumunda kalmaktadır. Bu da işletmeleri zarara uğratmaktadır. Bu noktada daha önce de bahsedildiği gibi yan sanayinin bağımsızlaşması KOBİ'lerin ise büyüüp gelişmesi gerekmektedir.

Uzun dönemli bu çözümün yanında ESO atıl dönemlerde çıkan işçileri kendi havuzunda toplayıp finanse ederek yine artışa geçen dönemlerde tekrar işletmelere yerleştirebilirse hem eğitimli işçi kaybı önlenmiş olacağı hem de işletmeler atıl dönemlerde zor durumda kalmayacağı düşünülebilir. Çıkan işçilerin yeni dönemde yerlerine yenilerinin alınması işletmeler için birçok açıdan kayıptır. Yeni işçinin eğitilmesi, işe alışması, işin başlaması sürecinde zaman ve maliyet kaybına neden olabilmektedir. Aynı durum yönetici istihdamı içinde geçerlidir. İşletmeler aradıkları kriterlerde yönetici adayları bulmakta zaman zaman zorlanmaktadır. Sanayi Odasının havuzu her kademe çalışan için oluşturulursa işe ihtiyacı olan yöneticiler buraya başvurur. Yönetici ihtiyacı olan işletmelerin de başvurması sonucu uygun eşleşmeler verimli bir şekilde gerçekleşmiş olur. Bu sayede Eskişehir için deneyimli yöneticilerin iş bulma imkânsızlığı yüzünden başka şehirleri tercih etmesinin önüne geçilmiş olması beklenir. Sektöre ve Eskişehir'e hâkim yöneticiler şehir içinde tekrar istihdam edilerek deneyimledikleri yolda devam ederler. Bu da işletmelere konuya, sektöre ve koşullara hâkim çalışan istihdam etmesinin sonucu olarak özümleme kapasitesinin artması ile sonuçlanabilir.

• **Üniversite-Sanayi işbirliği artmalıdır.** Teorik bilgiyle pratik bilginin bir araya gelmesi hem araştırmacılar hem de işletmeler için çift taraflı olumlu bir etkiye neden olacaktır. Üniversitede araştırması yapılan ve geliştirilen teorik konuların sanayide uygulanmasıyla gelişmesi sağlanacaktır. Sanayi içinde teorik geçerliliği kanıtlanmış

konular işletmelerde uygulanarak işletmelerin gelişimine ve uygulama alanlarına fayda sağlayacaktır. Özellikle üniversitedeki araştırmacılar sanayide uygulama alanı bulabilmekte oldukça zorlanmaktadır. Sanayinin bu uygulamaların kendilerine sağlayacakları faydalar konusunda bilinçlenmeye ihtiyacı vardır. Aynı şekilde eğitimcilerin de çalışmaların uygulamalarının sanayide yapılmasının bilime yapacağı olumlu katkıları göz ardı etmemesi gerekmektedir.

• **Eskişehir Sanayi Odası işbirliği ve güçbirliğini pekiştirmelidir.** ESO tüm sanayi dalları için sektörel bazlı toplantılar düzenleyerek aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin bir araya gelmesini sağlamalıdır. Sektördeki gelişmeler, yeni teknolojiler, fuarlar ve uygulamalar hakkında bir beyi fırtınası ortamına zemin hazırlamalıdır. Ortak bilgi paylaşımının yoğun olduğu bu toplantıların yanı sıra ESO aynı sektördeki işletmelerin kullanabileceği ortak bir makine ve labratuar envantesi hazırlamalıdır. Bu ortak envanter sayesinde benzer üretim yapan işletmeler aynı hammadde veya ürünler farklı farklı maliyet ve yollarla tedarik etmek yerine daha düşük maliyetle bu ortak envanterden sağlayabilirler. Bu da ortak araç ve labratuar kullanımı sayesinde özellikle KOBİ'ler başta olmak üzere tüm işletmeler maliyet avantajı sağlayacak ve güçlerini daha Ar-Ge gibi başka kollara aktarabileceklerdir. ESO aynı sanayi dalında faaliyet gösteren işletmelerin birbirlerini rakip olarak değil işbirliği yapan “ortak” olarak görmeleri için çalışmalıdır.

Araştırma sonucu Eskişehir sanyisinin özümseme kapasitesini ve özümseme kapasitesi-performans ilişkisini ortaya koymaktadır. Bir il sanayisinin durumunu saptayan tek araştırmadır. Benzer araştırmaların başla illerde de yapılması bizlere Türk iş hayatının özümseme kapasitesi hakkında bilgi verecektir.

Türkiye'nin 2023 yılı 500 milyar dolar ihracat hedefi gözönüne alındığında işletmelerin bilgiyi özümsemeleri ve büyümeleri son derece önemlidir. Bu nedenle Türk iş hayatının özümseme haritasının hazırlanabilmesi için yaptığımız araştırma rehber niteliği taşımaktadır. Ancak bu ve benzeri araştırmalar arttığı takdirde hangi illerde, hangi sektörlerle, neler yapılması gerektiği konusunda önlem alınabilir. Böylece farklı işletmeler ve farklı sektörler arasında işbirlikleri kurulabilir. Özümseme konusunda

başarılı iller, endüstriler ve işletmeler rol modeli olarak nasıl başarılı olduklarını aktarabilirler. Meslek odaları, sanayi odaları ve ilgili kamu kurumları da iş hayatının özümseme kapasitesini ve işletmelerin performansının artması için bir takım çalışmalarda bulunabilirler.

## Ekler

### Sayfa

<b>EK 1: Araştırmada Kullanılan Soru Formu Örneği .....</b>	<b>268</b>
<b>EK 2: ESO'nun Üye Listesi.....</b>	<b>272</b>
<b>EK 3: ESO'nun Sektöre ve Büyüklüğe Göre İşletme Sayıları.....</b>	<b>278</b>
<b>EK 4: İstanbul Sanayi Odası'nın Sektör Sınıflaması .....</b>	<b>279</b>
<b>EK 5: Soru Formunun Uygulandığı ESO'ya Bağlı Üye Listesi.....</b>	<b>280</b>
<b>EK 6: Özümseme Kapasitesi Ölçeği Kullanım İzni.....</b>	<b>283</b>
<b>EK 7: Soru Formunda Kullanılan Ölçekler ve İfadeler.....</b>	<b>284</b>
<b>EK 8: Enstitüden Alınan İzin Yazısı.....</b>	<b>285</b>
<b>EK 9: Pilot Uygulamaya İlişkin Analiz Sonuçları .....</b>	<b>286</b>
<b>EK 10: Güvenirlilik Tablosu .....</b>	<b>288</b>
<b>EK 11: Kovaryans Matrisi (Ölçüm Modeli).....</b>	<b>289</b>

## EK 1: Araştırmada Kullanılan Soru Formu Örneği

### Değerli Katılımcı,

Bu anket Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim- Organizasyon doktora programı kapsamında hazırlanan ‘İşletmelerde Özumseme Kapasitesi İle Algılanan İşletme Performansı İlişkisi: Eskişehir Araştırması’ başlıklı doktora tezinin araştırma bölümünde kullanılmak üzere derlenmiştir.

Bu çalışmanın amacı işletmelerin bilgiyi edinmeleri, benimsemeleri, dönüştürmeleri ve kullanmaları sürecini kapsayan özumseme kapasitesini belirlemek ve özumseme kapasitesinin işletme performansı üzerine etkilerini incelemektir. Çalışmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması için gerçekleri yansıtması büyük önem taşımaktadır. Sonuçlar değerlendirilirken birey ve işletme isimleri gizli tutulacak, değerlendirmeler yapılırken genel özelliklerden bahsedilecek hiçbir suretle isim açıklanmayacaktır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde anketi dolduran yöneticiler ve işletme hakkında bilgiler sorulmaktadır. İkinci bölümde işletmelerin özumseme kapasitesi ile ilgili on üç soru bulunmaktadır. Üçüncü ve son bölümde ise işletme performansına ilişkin on altı soru bulunmaktadır.

Araştırma hakkında sorularınız, görüş ve önerileriniz tarafımdan cevaplanacaktır. Araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

**Arş. Grv. Aslı YILMAZ**

Anadolu Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü

Tel :0222 3350580/3338

Tel :0530 9383538

E-mail : [ageylan@anadolu.edu.tr](mailto:ageylan@anadolu.edu.tr)

**Adres:**

Anadolu Üniversitesi  
Yunus Emre Kampüsü  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Kat:4 No:441  
ESKİŞEHİR

### I. Bölüm

Lütfen aşağıdaki boşlukları kendinize ve işletmenize uygun olacak şekilde, 'X' koyarak doldurunuz.

#### 1. Yaşınız:

- 20-30       31-40       41-50       51-60       61 ve üzeri

#### 2. Eğitim düzeyiniz:

- İlköğretim       Lise       Üniversite       Yüksek Lisans       Doktora

#### 3. Mezun olduğunuz bölüm:

- İktisadi ve İdari Bilimler       İletişim Bilimleri       Mühendislik       Eğitim Bilimleri  
 Fen Bilimleri       Hukuk       Diğer (lütfen belirtiniz) .....

#### 4. Çalıştığınız işletmede göreviniz:

- Hissedar yönetici       Profesyonel yönetici       Yönetici yardımcısı  
 Uzman       Diğer(lütfen belirtiniz) .....

#### 5. İşletmede bağlı bulunduğunuz bölüm:

- Tepe yönetim       Üretim       Pazarlama       Satın alma  
 Ar-Ge       İnsan kaynakları       Muhasebe/Finans       Dış ticaret  
 Kalite       Lojistik       Diğer(lütfen belirtiniz) .....

#### 6. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

- 1-10       11-20       21-30       31-40       41-50       51 +

#### 7. Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?

- 1-5       6-10       11-15       16-20       20 +

#### 8. İşletmeniz bir yıl içinde kaç yurt içi/yurt dışı fuara katılmaktadır?

- Katılmaz       1-5       6-10       11-15       16-20       20 +

#### 9. İşletmeniz bir yıl içinde ortalama kaç patent üretmektedir?

- Üretmez       1-5       6-10       11-15       16-20       20 +

#### 10. İşletmenizin bilgi veya teknoloji transfer etmek için diğer işletmelerle kurduğu bir ortaklık var mıdır? (stratejik iş birlikleri, ortak girişimler, franchising vb.)

- Hayır       Evet

#### 11. İşletmenizin üretim modeli nedir?

- İşletmeden İşletmeye (B2B)       İşletmeden Nihai Tüketicisyeye (B2C)       Her ikisinde

<p style="text-align: center;"><b>II. Bölüm</b></p> <p>Bu bölüm işletmenizin bilgiyi edinmesi, benimsemesi, dönüştürmesi ve kullanması sürecini kapsayan özümseme kapasitesine ilişkin ifadelerden oluşmaktadır. Lütfen işletmenizin bir temsilcisi olarak ve işletmenizin bugünkü durumunu düşünerek aşağıda yer alan ifadeler için “<b>kesinlikle katılmıyorum (1)</b>” den “<b>tamamen katılıyorum (5)</b>” e doğru oluşturulmuş ölçek üzerinde işaretleme yapınız.</p>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Sektörümüze ilişkin bilgi toplamak, işletmemizde düzenli olarak yapılan iştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2-Çalışanlarımız sektörümüze ilişkin bilgi kaynaklarını kullanmaları konusunda teşvik edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3-Çalışanlarımızdan faaliyette bulunduğumuz sektör dışındaki bilgileri de takip etmeleri beklenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4-İşletmemizde yeni fikir ve düşünceler bölümler arasında paylaşılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5-Sorunların çözümünde bölümler arası yardımlaşmaya önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6-İşletmemizde bir birim önemli bir bilgiye ulaştığında bu bilgi anında diğer bölümlere aktarılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7-Yeni gelişmelerin aktarılması, sorunların çözülmesi ve başarıların paylaşılması için düzenli olarak toplantılar organize edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8- Çalışanlarımız yeni bilgileri özümser ve daha sonra gerekli durumlarda kullanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9-Çalışanlarımız işletme içindeki ve dışındaki verileri (bilgileri) işletme için değerli bilgilere dönüştürebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10-Çalışanlarımız yeni öğrendikleri bilgileri işlerini yürütürken kullanabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11-İşletmemizde yeni ürün modellerinin (prototiplerin) geliştirilmesi desteklenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12-İşletmemizde teknoloji düzenli olarak gözden geçirilir ve yeni gelişmelere göre uyarlanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13-İşletmemizde yeni teknolojiler kullanılarak daha verimli çalışılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

<b>III. Bölüm</b>	<b>Çok düşüktür</b>	<b>Düşüktür</b>	<b>Aynıdır</b>	<b>Yüksektir</b>	<b>Çok yüksektir</b>
Bu bölüm işletmenizin genel performansına ilişkin ifadelerden oluşmaktadır. Lütfen işletmenizin genel performansını rakiplerimize kıyasla kendinize göre değerlendirerek aşağıda yer alan ifadeler için “ <b>çok düşüktür (1)</b> ” den “ <b>çok yüksektir (5)</b> ” e doğru oluşturulmuş ölçek üzerinde işaretleme yapınız.					
14- Rakiplerimize kıyasla nihai ürün maliyetlerimiz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15- Rakiplerimize kıyasla ürün kalitemiz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16- Rakiplerimize kıyasla yeni ürün geliştirilmesinde inovasyon kapasitesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17- Rakiplerimize kıyasla ürün yelpazesinde yeni ürünlerin piyasaya sürülme hızı ve çeşitliliği	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18- Rakiplerimize kıyasla işletmemizin maliyet avantajı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19- Rakiplerimize kıyasla işletmemizin kurumsal itibarı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20- Rakiplerimize kıyasla işletmemizin sundukları ile pazarın beklentileri arasındaki uyum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21- Rakiplerimize kıyasla işletmemizin yeni ürünleri pazara sürme başarısı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22- Rakiplerimize kıyasla işletmemizin kurum ve marka imajı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23- Rakiplerimize kıyasla işletmemizin müşteri sadakati	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24- Rakiplerimize kıyasla işletmemizin müşteri tatmini	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25- Rakiplerimize kıyasla işletmemizin karlılığı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26- Rakiplerimize kıyasla işletmemizin satış hacmi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27- Rakiplerimize kıyasla işletmemizin finansal sonuçları (ciro vb.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28- Rakiplerimize kıyasla işletmemizin vergi öncesi karlılığı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29- Rakiplerimize kıyasla işletmemizin pazar payı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

## EK 2: ESO'nun Üye Listesi\*

No	Meslek grubu	Ünvanı	Çalışan
1	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Arçelik a.ş.	3.267
2	Tekstil, konfeksiyon ve deri imalat sanayi	Sarar giyim tekstil enerji sanayi ve ticaret a.ş.	1.763
3	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Türkiye lokomotif ve motor sanayi a.ş. Tülomsaş	1.568
4	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	Eti gıda san. ve tic. a.ş. - bisküvi fabrikası	1.370
5	Cam ve seramik vd. sanayi	Paşabahçe Eskişehir cam sanayi ve ticaret a.ş.	1.215
6	Tekstil, konfeksiyon ve deri imalat sanayi	Ccs giyim sanayi ve ticaret a.ş.	1.126
7	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Ford otomotiv sanayi a.ş.	1.120
8	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Tusaş motor sanayi a.ş.	1.108
9	Madencilik ve taşocakçılığı	Eti maden işletmeleri genel müdürlüğü kırka bor işletme müdürlüğü	1.071
10	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	T.şeker fabrikaları a.ş.eskişehir şeker fabrikası	775
11	Cam ve seramik vd. sanayi	Yurtbay seramik sanayi ve ticaret a.ş. Eskişehir şubesi	710
12	Tekstil, konfeksiyon ve deri imalat sanayi	Fyg mağazacılık tekstil san. ve tic. ltd.şti.	689
13	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	Eti gıda san. ve tic. A.ş. - çikolata fabrikası	674
14	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	Eti gıda san. ve tic. A.ş. - kek fabrikası	664
15	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	Tam gıda sanayi ve ticaret a.ş.	635
16	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Korel elektronik sanayi ve ticaret a.ş.	550
17	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	Peyman kuruyemiş gıda aktariye kimyevi mad.tarım ürünleri san.	524
18	Gıda imalat sanayi	T.C. Eskişehir büyükşehir belediyesi su ve kanalizasyon idaresi	517
19	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Doruk ev gereçleri sanayi ve ticaret ltd.şti.	490
20	Plastik ürünler imalat sanayi	Hatipoğlu plastik yapı elemanları sanayi ve ticaret a.ş.	477
21	Tekstil, konfeksiyon ve deri imalat sanayi	Çetintaş giyim sanayi ve ticaret a.ş.	438
22	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	Eti gıda sanayi ve ticaret a.ş.	425
23	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Arıkan krikov ve makina sanayi ticaret a.ş.	400
24	Tarım makineleri ve aksesuarları sanayi	Hisarlar makina sanayi ve ticaret a.ş.	395
25	Metal eşya imalat sanayi	Konveyör beyaz eşya ve otomotiv yan sanayi ticaret a.ş.	363
26	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Alp havacılık sanayi ve ticaret a.ş.	332
27	Cam ve seramik vd. sanayi	Seranit granit seramik san. ve tic. a.ş.	330
28	Metal eşya imalat sanayi	Kafaoglu metal plastik makina sanayi ve ticaret a.ş.	325
29	Kağıt, mukavva, ambalaj vd. sanayi	Camiş ambalaj sanayi a.ş.	324
30	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Kabel kablo elemanları sanayi ve ticaret a.ş.	313
31	Makina imalat sanayi	Türkiye şeker fabrikaları a.ş. eskişehir makina fabrikası	271
32	Gıda imalat sanayi	Pınar süt mamülleri sanayi a.ş. eskişehir fabrikası	270
33	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Savronik elektronik sanayi ve tic. A.ş. eskişehir şubesi	270
34	Gıda imalat sanayi	Necdet alpata gıda pazarlama dağıtım sanayi ve ticaret a.ş.	269
35	Tekstil, konfeksiyon ve deri imalat sanayi	Kanatteks tekstil nakliye pazarlama sanayi ve ticaret ltd. şti.	247
36	Cam ve seramik vd. sanayi	Seramik toprak ürünleri endüstri ltd. şti	240
37	Ev mobilyaları imalat sanayi	Şiraz halıcılık otomotiv ve inşaat san.tic.ltd.şti.	238
38	Madencilik ve taşocakçılığı	Magnesit a.ş.	237
39	Kağıt, mukavva, ambalaj vd. sanayi	Omk oluklu mukavva ve kutu ambalaj sanayi a.ş.	236
40	Metal eşya imalat sanayi	Alpes endüstri elektrik inşaat tahhüt sanayi ve ticaret a.ş.	227
41	Metal eşya imalat sanayi	Tanatar kalıp pres işleri sanayi ve ticaret ltd.şti.	227
42	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Bekel beyaz eşya sanayi ve ticaret a.ş.	223
43	Tekstil, konfeksiyon ve deri imalat sanayi	Sarar giyim tekstil enerji sanayi ve ticaret a.ş./basma işletmesi şubesi	220
44	Plastik ürünler imalat sanayi	Starplast plastik kalıp ve metal işleri tic.ve san.ltd.şti.	206
45	Elektriksiz ev gereçleri vd. sanayi	Çetintaş beyaz eşya ve ısı sanayi ticaret ltd.şti.	202
46	Cam ve seramik vd. sanayi	Toprak seniteri ve turizm işletmeleri sanayi ve ticaret a.ş.	200
47	Pişmiş kilden yapı gereçleri imalat sanayi	Endel endüstri elektirik sanayi ve ticaret a.ş.	200
48	Metal eşya imalat sanayi	Önaysan metal sanayi ve ticaret ltd.şti.	200
49	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Öaycan elektirik sanayi ve ticaret a.ş.	200
50	Ana metal sanayii	Entil endüstri yatırımları ve ticaret a.ş.	188
51	Madencilik ve taşocakçılığı	Türk maadin a.ş.	184
52	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Renta elektrikli ev aletleri san. ve tic.ltd.şti.	180
53	Metal eşya imalat sanayi	Matasan makina sanayi ve ticaret a.ş.	177
54	Elektriksiz ev gereçleri vd. sanayi	Icf ısı cihazları fab.a.ş.	177
55	Tekstil, konfeksiyon ve deri imalat sanayi	Buzlu konfeksiyon giyim sanayi ve ticaret ltd.şti.	175
56	Cam ve seramik vd. sanayi	Eskişehir seramik iml. inş. taah. inş. malz. maden. ith. ihr. san. ve tic. ltd.şti.	175
57	Ana metal sanayii	Korel elektronik san. ve tic. a.ş./alüminyum boru ve profil fabrikası şubesi	172
58	Ağaç ürünleri vd. sanayi	Hakan mobilya imalat ve sanayi ticaret ltd. şti.	170
59	Ağaç ürünleri vd. sanayi	Küpeliler otomotiv ambalaj inşaat malzemeleri ticaret ve sanayi a.ş.	170
60	Cam ve seramik vd. sanayi	Bkt inşaat taahhüt turizm tekstil mobilya san. ve tic. ltd.şti.	170
61	Ana metal sanayii	Öznur pres makina metal sanayi a.ş.	170
62	Bina inşaat, elektrik üretim vd. sanayi	Adularya enerji elektrik üretimi ve madencilik a.ş.	170
63	Çimento, alçı, kireç ve vd. sanayi	Kyk yapı kimyasalları sanayi ve ticaret ltd.şti.	164
64	Metal eşya imalat sanayi	Özyiğit inşaat makine sanayi ve ticaret ltd.şti.	160
65	Makina imalat sanayi	Eti makina sanayi ve ticaret a.ş.	160

\* Listede görünmesine rağmen çalışan sayısı bulunmayan 32 işletme ve çalışan sayısı 10'un altında kalan 144 mikro işletme toplama dahil edilmemiştir.

66	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	Cici çikolata san. ve tic. a.ş.	157
67	Cam ve seramik vd. sanayi	Hatipoğlu cam sanayi ve ticaret a.ş.	146
68	Metal eşya imalat sanayi	Esalba metal sanayi ve ticaret a.ş.	144
69	Metal eşya imalat sanayi	Can conta dayanıklı tüketim malları otomotiv hırd.san.ve tic.ltd.şti.	140
70	Gıda imalat sanayi	Hoşcan lojistik gıda sanayi ve ticaret a.ş.	139
71	Çimento, alçı, kireç ve vd. sanayi	Çimsa çimento sanayi ve ticaret a.ş.	135
72	Metal eşya imalat sanayi	Etap elektrik elektronik ve bilgisayar sistemleri san. ve tic.a.ş. esk.şb.	135
73	Madencilik ve taşocakçılığı	Turan Bekişoğlu mermer san. ve tic.ltd.şti.	130
74	Çimento, alçı, kireç ve vd. sanayi	Enton beton enerji nakliyat sanayi ve ticaret ltd.şti.	130
75	Elektriksiz ev gereçleri vd. sanayi	Önaysan endüstriyel ürünler üretim ve dış ticaret a.ş.	130
76	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Jms makina sanayi ve ticaret a.ş.	127
77	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Esco emaye döküm sanayi ve ticaret a.ş.	124
78	Kağıt, mukavva, ambalaj vd. sanayi	Nigar oluklu kutu ambalaj sanayi ve ticaret ltd. şti.	118
79	Plastik ürünler imalat sanayi	Ay plastik makina sanayi ve ticaret ltd.şti.	118
80	Bina inşaat, elektrik vd. sanayi	Benli geri dönüşüm hırdavat makina sanayi ve ticaret ltd.şti.	110
81	Ana metal sanayii	Ata döküm sanayi ve ticaret a.ş.	108
82	Metal eşya imalat sanayi	aspen yapı ve zemin sistemleri sanayi ve ticaret a.ş.	104
83	Metal eşya imalat sanayi	Bora çelik eşya ve mobilya inşaat malzemeleri sanayi ticaret ltd. şti.	102
84	Tekstil, konfeksiyon ve deri imalat sanayi	Güven karaca deri ticaret ve sanayi ltd.şti.	100
85	Pişmiş kilden yapı gereçleri imalat sanayi	Özaltın toprak sanayi ve ticaret a.ş.	100
86	Ana metal sanayii	Hapalki sanayi ürünleri üretim pazarlama ve ticaret a.ş.	100
87	Madencilik ve taşocakçılığı	Koza altın işletmeleri a.ş. kaymaz şubesi	97
88	Çimento, alçı, kireç ve vd. sanayi	Atışkan yapı ve endüstriyel alçı ürünleri sanayi ve ticaret a.ş.	97
89	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Hases otomotiv yatırım ve pazarlama a.ş.	93
90	Gıda imalat sanayi	Emre gıda maddeleri san. ve tic. a.ş.	92
91	Gıda imalat sanayi	Çelikler turizm ve gıda sanayi ticaret ltd. şti.	91
92	Pişmiş kilden yapı gereçleri imalat sanayi	Başak kiremit ve tuğla sanayi ve ticaret a.ş.	90
93	Makina imalat sanayi	Akar makina sanayi ve ticaret ltd.şti.	90
94	Kimyasal ürünler, kauçuk vd. sanayi	Mercan kauçuk sanayi ve ticaret a.ş.	87
95	Plastik ürünler imalat sanayi	Sipil inşaat mühendislik plastik san. ve tic. a.ş.	84
96	Gıda imalat sanayi	Es-tuz eskişehir tuz gıda sanayi ve ticaret a.ş.	83
97	Gıda imalat sanayi	Kükre gıda ve ihtiyaç mad. nakl.ve özel eğitim hiz. tic. ve san. a.ş.	81
98	Cam ve seramik vd. sanayi	Elit mobilya seramik inşaat san. ve tic. ltd. şti.	80
99	Çimento, alçı, kireç ve vd. sanayi	Kumsan asfalt beton micir ve inşaat sanayi ve ticaret ltd.şti.	80
100	Metal eşya imalat sanayi	Tek metal profil sanayi ve ticaret ltd.şti.	80
101	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Kıraç metal ürünleri sanayi ve ticaret ltd. şti.	78
102	Kimyasal ürünler, kauçuk vd. sanayi	Şimşirel kimya sanayi ve ticaret a.ş.	77
103	Çimento, alçı, kireç ve vd. sanayi	Selka prefabrik yapı elemanları inşaat sanayi ve ticaret a.ş.	77
104	Plastik ürünler imalat sanayi	Boyplast boya ve plastik malzeme sanayi ve ticaret ltd.şti.	76
105	Plastik ürünler imalat sanayi	Eray plastik doğrama sanayi ve ticaret ltd.şti.	76
106	Kimyasal ürünler, kauçuk vd. sanayi	Eskim kimya sanayi ve ticaret a.ş.	75
107	Çimento, alçı, kireç ve vd. sanayi	Anıl inşaat ve malzemeleri turizm san. ve tic. ltd.şti.	75
108	Makina imalat sanayi	Altınbilek makina inşaat sanayi ve ticaret ltd.şti.	72
109	Gıda imalat sanayi	Pınarkaya gıda turizm inşaat hayvancılık tic. ve san. ltd. şti.	70
110	Kimyasal ürünler, kauçuk vd. sanayi	Espol sünger ve kimya sanayi ltd.şti.	70
111	Plastik ürünler imalat sanayi	Dünya plastik yapı elemanları sanayi ve ticaret ltd.şti.	70
112	Plastik ürünler imalat sanayi	Starplast plastik kalıp ve metal işleri tic.ve san.ltd.şti.	70
113	Metal eşya imalat sanayi	Maya mekanik sanayi ve ticaret ltd.şti.	70
114	Kimyasal ürünler, kauçuk vd. sanayi	Basaş ambalaj ve yalıtım sanayi a.ş.	67
115	Çimento, alçı, kireç ve vd. sanayi	Selka hazır beton sanayi ve ticaret a.ş.	67
116	Kağıt, mukavva, ambalaj vd. sanayi	Etam eğitim tanıtım ve müşavirlik hizmetleri tic. A.ş.	66
117	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	Kws türk tarım ticaret a.ş.	65
118	Elektriksiz ev gereçleri vd. sanayi	Eşçelik ısı cihazları sanayi ve ticaret ltd.şti.	65
119	Metal eşya imalat sanayi	Profileks profil san. ve tic. a.ş. eskişehir şubesi	63
120	Gıda imalat sanayi	Sun yemek otomasyon temizlik gıda san. ve tic. a.ş.	60
121	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	Mert gıda giyim sanayi ve ticaret a.ş. eskişehir şubesi	60
122	Cam ve seramik vd. sanayi	Albulak vitrifiye seramik inş.san.ve dış tic.ltd.şti.eskişehir şubesi	60
123	Tarım makineleri ve aksamları imalat	Dündarlar makina sanayi ve ticaret ltd.şti.	60
124	Gıda imalat sanayi	Esmar eskişehir market gıda ve iht.mad.tar. hay. pzl. inş.	57
125	Gıda imalat sanayi	Altın gıda mamülleri ticaret ve sanayi a.ş.	56
126	Gıda imalat sanayi	Mamatoğlu yemek gıda temizlik turizm inşaat san. ve tic. ltd. şti.	55
127	Ana metal sanayii	Kıvanç makina döküm sanayi ve ticaret a.ş.	55
128	Gıda imalat sanayi	Aslan susam ve tahin gıda maddeleri sanayi ve ticaret ltd. şti.	54
129	Çimento, alçı, kireç ve vd. sanayi	Selka inşaat ticaret ve sanayi a.ş.	54
130	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	Lütfü yüksel gıda yağ yem sanayi ve ticaret ltd. şti.	53
131	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Savronik elektronik sanayi ve tic. A.ş.	53
132	Çimento, alçı, kireç ve vd. sanayi	Eskişehir imar inşaat ve tic. a.ş.	52
133	Elektriksiz ev gereçleri vd. sanayi	İsitaş beyaz eşya san. Ve t.c. a.ş.	52
134	Madencilik ve taşocakçılığı	Deleman madencilik san. ve tic. a.ş.	50
135	Gıda imalat sanayi	ntb gıda turizm inş. petrol ve taşımacılık san. ve tic. a.ş.	50
136	Ev mobilyaları imalat sanayi	Tepe home mobilya ve dekorasyon ürünleri sanayi ticaret a.ş.	50
137	Pişmiş kilden yapı gereçleri imalat sanayi	aydın koyuncu toprak inşaat sanayi ve ticaret ltd. şti.	50
138	Makina imalat sanayi	Meka beton santralleri imalat san. ve tic. a.ş.	50

139	Madencilik ve taşocakçılığı	Altınaylar yapı mikronize sanayi ve ticaret ltd. şti.	49
140	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	Oğuzlar tarım ürünleri sanayi ve ticaret a.ş.	49
141	Tarım makinaları ve aksamları imalat	Köklüce makina ve yedek parça imalatı ticaret sanayi ltd. şti	49
142	Bina inşaat, elektrik üretim vd. sanayi	Günberk demirkaya endüstri tesisleri inş.imalat montaj san.ve tic.a.ş.	49
143	Madencilik ve taşocakçılığı	Turmet madencilik ve inşaat sanayi ve ticaret ltd.şti.	48
144	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	Artaş arslanoğlu gıda tarım ve petrol ürünleri sanayi ve ticaret a.ş.	48
145	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	Aslan susam ve tahin gıda maddeleri san. tic. ltd.şti.	48
146	Plastik ürünler imalat sanayi	Yıldız pvc alüminyum cam sanayi ve ticaret ltd.şti.	48
147	Ana metal sanayii	Arslan kalıp makina plastik ve metal san. dış ticaret ltd. şti.	48
148	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Senkron spor medikal sağlık alet.oyun.ve karavan üre.ve paz.ltd.şti.	48
149	Makina imalat sanayi	Şensarı kolektif şirketi - ahmetşensarı - hulusi şensarı	48
150	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	Şirin şeker gıda san. ve tic. ltd. şti.	47
151	Kağıt, mukavva, ambalaj vd. sanayi	Sakarya gazetecilik ve matbaacılık ticaret a.ş.	47
152	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Savronik sistem taahhüt san. ve tic. a.ş.	47
153	Elektriksiz ev gereçleri vd. sanayi	Güler emaye sanayi ve ticaret ltd.şti.	47
154	Makina imalat sanayi	Eskort eskişehir ortaklar makina müh.gıda ve unlu mamül.san.ve tic. a.ş.	47
155	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Alpata otomotiv sanayi ve pazarlama a.ş.	47
156	Kimyasal ürünler, kauçuk vd. sanayi	Nedex kimya san. ve tic. a.ş. eskişehir şubesi	46
157	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Onurşah makina imalat sanayi ve ticaret ltd.şti.	46
158	Madencilik ve taşocakçılığı	Çekiçler inşaat taşımacılık ticaret ve sanayi a.ş.	45
159	Ev mobilyaları imalat sanayi	Kösem mobilya nakliyat inşaat malzemeleri sanayi ve ticaret ltd.şti.	45
160	Kimyasal ürünler, kauçuk vd. sanayi	Detsan kimya sanayi ve ticaret ltd.şti. membran üretimi fabrika şubesi	45
161	Çimento, alçı, kireç ve vd. sanayi	Has hazır beton inş.ve inş.malz.turz.maden.akar.biyodizel san. ve tic. a.ş.	45
162	Metal eşya imalat sanayi	Epta elektrik endüstriyel sanayi ve ticaret ltd.şti.	45
163	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Zet redüktör sanayi ve ticaret a.ş. eskişehir şubesi	45
164	Tarım makinaları ve aksamları imalat	T.M.S.teknik makina bilgisayar hizmetleri sanayi ve ticaret ltd.şti.	45
165	Gıda imalat sanayi	Tarım kredi gıda hayvancılık yem ve süt san. ve tic. a.ş.	44
166	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	Saf yem sanayi ve ticaret a.ş.	44
167	Kimyasal ürünler, kauçuk vd. sanayi	Birlik sünger kimya sanayi ve ticaret ltd.şti.	44
168	Plastik ürünler imalat sanayi	Öztürk plastik yapı elemanları sanayi ve ticaret ltd.şti.	44
169	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Karcan kesici takım sanayi ve ticaret ltd.şti.	44
170	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Eselevsan elektrikli ev aletleri sanayi ve ticaret ltd.şti.	44
171	Makina imalat sanayi	Yükseliş makina sanayi ve ticaret a.ş.	44
172	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	Peyman kuruyemiş gıda aktariye kimyevi mad.tarım ürünleri san.	43
173	Kimyasal ürünler, kauçuk vd. sanayi	İzocam ticaret ve sanayi a.ş.	43
174	Plastik ürünler imalat sanayi	Meç plastik kalıp ve metal işleri san.ve tic. ltd.şti.	43
175	Ana metal sanayii	Koçsan polisaj kaplama inşaat taahhüt sanayi ve ticaret ltd.şti.	43
176	Ana metal sanayii	Kudret metal izabe sanayi işletmesi ve ticaret a.ş.	43
177	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Aydingör makina sanayi ve ticaret ltd.şti.	43
178	Madencilik ve taşocakçılığı	Akdeniz mineral kaynakları a.ş./kalsine manyezit üretim fab.	42
179	Ağaç ürünleri vd. sanayi	Hedef eğitim araçları büro mobilyaları ve reklamcılık san. ve tic. ltd. şti.	42
180	Ev mobilyaları imalat sanayi	Çelikoğlu inşaat mobilya sanayi ve ticaret limited şirketi	42
181	Tarım makinaları ve aksamları imalat	Turan tarım makinaları sanayi ve ticaret a.ş.	42
182	Madencilik ve taşocakçılığı	Ünnersan mermer sanayi ve ticaret ltd.şti.	41
183	Çimento, alçı, kireç ve vd. sanayi	Terraco yapı malzemeleri sanayi ve ticaret a.ş. eskişehir şubesi	41
184	Metal eşya imalat sanayi	Stantsan stant sanayi metal ve plastik ticaret ltd.şti.	41
185	Tarım makinaları ve aksamları imalat	Aksoyulu trayler römork sanayi ve ticaret a.ş.	41
186	Plastik ürünler imalat sanayi	Nova kalıp sanayi a.ş.	40
187	Ana metal sanayii	Ergünler pres döküm kalıp makina sanayi ve ticaret a.ş.	40
188	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Vit makina ticaret ve sanayi ltd. şti.	40
189	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Kıraç elektrik inşaat mühendislik sanayi ve ticaret ltd.şti.	40
190	Makina imalat sanayi	Eser makina ambalaj gıda sanayi ltd.şti.	40
191	Bina inşaat, elektrik üretim vd. sanayi	Metasoft bilgisayar bilgi işlem hizmetleri sanayi ve ticaret ltd.şti.	40
192	Metal eşya imalat sanayi	Güler metal ürünleri sanayi ve ticaret a.ş.	39
193	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Gençler kablo san. ve tic. ltd.şti.	39
194	Makina imalat sanayi	Pek makina elektrik elektronik ve oto.ürünleri san.ve tic.ltd.şti.	39
195	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	Esgen tohum ve tarımsal çözümler san. tic. ltd.şti.	38
196	Kimyasal ürünler, kauçuk vd. sanayi	Katsan kimya san. ve tic. ltd.şti.	38
197	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Besa beyaz eşya sanayi ve ticaret ltd.şti.	38
198	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Servo elektronik ışık ve ses sistemleri müzik org. inş. san ve ticaret ltd.şti.	38
199	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Veksan aydınlatma san. ve tic. a.ş.	38
200	Madencilik ve taşocakçılığı	Artmar artı mermer madencilik ve maden ürünleri araştırma san. ve tic. a.ş.	37
201	Ev mobilyaları imalat sanayi	Yalçın mobilya imalat inşaat nakliyat sanayi ve ticaret ltd.şti.	37
202	Çimento, alçı, kireç ve vd. sanayi	Esyapı prefabrik inşaat yapı elemanları ticaret ve sanayi a.ş.	37
203	Plastik ürünler imalat sanayi	Taçplast plastik sanayi ve ticaret a.ş.	36
204	Ana metal sanayii	Ava armatür vana aksesuar mobilya ve seramik ima.san.tic.ltd.şti.	36
205	Metal eşya imalat sanayi	3C metal turizm ve nakliye san. ve tic. ltd. şti.	36
206	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	Erdoğanlar gıda sanayi ve ticaret a.ş.	35
207	Kağıt, mukavva, ambalaj vd. sanayi	Marifet ofset matbaacılık sanayi ve ticaret a.ş.	35
208	Kağıt, mukavva, ambalaj vd. sanayi	Turan kağıt ambalaj sanayi ve ticaret a.ş.	35
209	Kağıt, mukavva, ambalaj vd. sanayi	Uğur ofset matbaacılık ve gazetecilik ticaret ve sanayi a.ş.	35
210	Cam ve seramik vd. sanayi	Ayland porselen makina inşaat turizm san.ve tic.ltd.şti.inönü şubesi	35
211	Metal eşya imalat sanayi	Ayraf tel ürünleri sanayi ve ticaret ltd. şti.	35

212	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Ergünler döküm müh. makina ve gaz aletleri san.tic.ltd.şti.	35
213	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Ertanlar makina sanayi ve ticaret ltd.şti.	35
214	Elektriksiz ev gereçleri vd. sanayi	Prestij makina ısı ger.day.tük.mal.inş.ve malz.teks.dök.san.ve tic.ltd.şti.	35
215	Tarım makinaları ve aksamları imalat	Yakaboyu kabin makina inşaat zirai ürünler san.ve tic.ltd. şti.	34
216	Bina inşaat, elektrik üretim vd. sanayi	Ilgazlar inşaat ticaret ve sanayi a.ş.	34
217	Tekstil, konfeksiyon ve deri imalat sanayi	S.S. bursa koza satış koop. birliği	33
218	Kağıt, mukavva, ambalaj vd. sanayi	Ak oluklu mukavva kutu ve ambalaj san. ve tic. ltd.şti.	33
219	Cam ve seramik vd. sanayi	Doğan cam pvc sanayi ve ticaret a.ş.	33
220	Çimento, alçı, kireç ve vd. sanayi	Küpeliler otomotiv ambalaj inşaat malzemeleri tic. ve san. a.ş.	33
221	Madencilik ve taşocakçılığı	Esmer mermer sanayi ve ticaret a.ş.	32
222	Plastik ürünler imalat sanayi	Piramit yapı elemanları mobilya ve inşaat malzemeleri san.ve tic.ltd.şti.	32
223	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Aydın torna otomotiv zirai aletler turizm inş.	32
224	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Haker makine ve kalıp sanayi a.ş.	32
225	Makina imalat sanayi	Selis makina endüstri ve ticaret ltd.şti.	32
226	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Coşkunöz savunma ve havacılık sanayi ticaret a.ş.	32
227	Gıda imalat sanayi	Akkoyun gıda	31
228	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	Yasin çakır un sanayi ve ticaret a.ş.	31
229	Plastik ürünler imalat sanayi	Güneş plastik kalıp san.ve tic. ltd. şti.	31
230	Bina inşaat, elektrik üretim vd. sanayi	Eskişehir endüstriyel enerji üretim otoprodüktör grubu a.ş.	31
231	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	Ekrem gıda ve ihtiyaç maddeleri sanayi ve ticaret ltd.şti.	30
232	Kağıt, mukavva, ambalaj vd. sanayi	Temizleş gıda matbaacılık turizm san. ve tic. ltd.şti.	30
233	Kimyasal ürünler, kauçuk vd. sanayi	Eskişehir mensucat sünger mobilya ve malzemeleri san. ve tic. ltd.şti	30
234	Pişmiş kilden yapı gereçleri imalat sanayi	Çiftkurt endüstri ve ticaret ltd.şti.	30
235	Çimento, alçı, kireç ve vd. sanayi	Bordes inşaat sanayi ve ticaret a.ş.	30
236	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Nümerik makina mühendislik döküm san.ve tic.ltd.şti.	30
237	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Tezsan makina sanayi ve ticaret ltd.şti.	30
238	Elektriksiz ev gereçleri vd. sanayi	Başak emaye ve ısı gereçleri sanayi ve ticaret a.ş.	30
239	Elektriksiz ev gereçleri vd. sanayi	Isıtış soba yalıtım inşaat turizm sanayi ve ticaret a.ş.	30
240	Çimento, alçı, kireç ve vd. sanayi	Kümaş sanayi ürünleri ve inşaat pazarlama ve ticaret a.ş.	29
241	Plastik ürünler imalat sanayi	Ev pencere ve plastik doğrama dekor.inş.ve inş.malz.san.ve tic. ltd. şti.	28
242	Plastik ürünler imalat sanayi	Mebant izolasyon ve bant sanayi ltd.şti.	28
243	Metal eşya imalat sanayi	Es can-tes doğal gaz tesisat inş. turizm san. ve tic. ltd. şti.	28
244	Metal eşya imalat sanayi	Mırsan elektrik metal ve orman ürünleri san. ve tic. ltd.şti.	28
245	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Yörükoğulları pres sanayi ve ticaret ltd.şti.	28
246	Gıda imalat sanayi	Salim kurt-kavasoğlu et ve et mamülleri	27
247	Ev mobilyaları imalat sanayi	Osmanusta mobilya inşaat ve malzemeleri tic. ve san. ltd. şti	27
248	Ana metal sanayii	Deniz döküm sanayi ve ticaret a.ş.	27
249	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Kozmik ısı cihazları san. ve tic. ltd. şti.	27
250	Tekstil, konfeksiyon ve deri imalat sanayi	Sümer ışık konfeksiyon tekstil san. ve tic. ltd. şti.	26
251	Plastik ürünler imalat sanayi	Doğuş plastik malzemeleri imalat sanayi ve ticaret ltd.şti.	26
252	Elektriksiz ev gereçleri vd. sanayi	Radim radyatör sanayi ve ticaret ltd.şti.	26
253	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Ejs eskişehir jant ve makina sanayi ve ticaret a.ş.	26
254	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Gkn eskişehir otomotiv ürünleri üretim ve satış a.ş.	26
255	Madencilik ve taşocakçılığı	Estaş madencilik makina inşaat ve akaryakıt san. ve tic. a.ş.	25
256	Madencilik ve taşocakçılığı	Selka madencilik inşaat yapı malzemeleri ticaret ve sanayi ltd. şti.	25
257	Gıda imalat sanayi	Arı yemek sanayi ve ticaret ltd. şti.	25
258	Ev mobilyaları imalat sanayi	Doğanlar kereste ambalaj nakliye inşaat gıda sanayi ve ticaret ltd.şti.	25
259	Ev mobilyaları imalat sanayi	Ömür orman ürünleri mobilya dayanıklı tüketim malları nakliyat inşaat tic.	25
260	Kimyasal ürünler, kauçuk vd. sanayi	Mega plastik inşaat malzemeleri turizm gıda sanayi ve ticaret ltd.şti.	25
261	Plastik ürünler imalat sanayi	Mehmet eren eren yapı malzemeleri	25
262	Plastik ürünler imalat sanayi	Özer toprak gıda plastik enerji inşaat turizm san. tic. a.ş.	25
263	Cam ve seramik vd. sanayi	Silpo elek üretim madencilik inşaat pazarlama sanayi ticaret ltd.şti.	25
264	Pişmiş kilden yapı gereçleri imalat sanayi	Konel konut elemanları sanayi ve ticaret a.ş.	25
265	Çimento, alçı, kireç ve vd. sanayi	Andblok inşaat yapı malzemeleri makine imalat ithalat ihracat san.	25
266	Ana metal sanayii	Artı döküm sanayi ve ticaret ltd.şti.	25
267	Ana metal sanayii	Mesel metal endüstri sanayi ve ticaret ltd.şti.	25
268	Metal eşya imalat sanayi	Uğrel metal sanayi ve ticaret ltd.şti.	25
269	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Anot elektrik elektronik otomasyon sanayi ve ticaret ltd.şti.	25
270	Elektriksiz ev gereçleri vd. sanayi	Akalın beyaz eşya ısı cihazları turizm sanayi ve ticaret ltd. şti.	25
271	Elektriksiz ev gereçleri vd. sanayi	Erkul yıldırım debar mühendislik	25
272	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Esjant otomotiv yedek parça sanayi ve ticaret ltd.şti.	25
273	Bina inşaat, elektrik üretim vd. sanayi	Ada metal demir çelik geri dönüşüm san. ve tic. a.ş. eskişehir şubesi	25
274	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	erişan helva kurumeyva ve gıda maddeleri sanayi ve ticaret ltd.şti.	24
275	Ev mobilyaları imalat sanayi	Öner mobilya turizm inşaat dayanıklı tüketim malları tic. ve san. ltd.şti.	24
276	Kimyasal ürünler, kauçuk vd. sanayi	Konfort özel sağlık hizmetleri tıbbi malzemeler san. ve tic. ltd.şti.	24
277	Çimento, alçı, kireç ve vd. sanayi	Kent-taş beton inş. yapı malz.paz.san. ve tic.ltd.şti.eskişehir şb.	24
278	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Tepe asansör inşaat ve mühendislik hizmetleri san. ve tic. ltd.şti.	24
279	Elektriksiz ev gereçleri vd. sanayi	Msm metal sanayi mamülleri inşaat turizm ve yem sanayi ticaret a.ş.	24
280	Makina imalat sanayi	Cihan makina kırtasiye sanayi ve ticaret a.ş.	24
281	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Esray makina otomotiv inşaat sanayi ve ticaret a.ş.	24
282	Madencilik ve taşocakçılığı	Bilginoğulları maden inşaat turizm tic. ve san. ltd.şti.	23
283	Madencilik ve taşocakçılığı	Haskalfalı mıcır sanayi ve ticaret a.ş.	23
284	Gıda imalat sanayi	Eskişehir yağ sanayi gıda ve pazarlama ticaret ltd.şti.	23

285	Kağıt, mukavva, ambalaj vd. sanayi	Cihan kırtasiye ve büro makinaları sanayi ve ticaret a.ş.	23
286	Kimyasal ürünler, kauçuk vd. sanayi	Arı kimya ve metalurji sanayi ve ticaret aş.eskişehir şubesi	23
287	Çimento, alçı, kireç ve vd. sanayi	Çimsa çimento san. ve tic. a.ş. süpren-eskişehir agrega işletme şubesi	23
288	Metal eşya imalat sanayi	Test ısıtma soğutma sistemleri sanayi ve ticaret a.ş.	23
289	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Tekin makina sanayi a.ş.	23
290	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Sitimek asansör sanayi ve ticaret ltd.şti.	23
291	Bina inşaat, elektrik üretim vd. sanayi	Esart eskişehir su atıksu arıtma ve depolama hizmetleri san. ve tic. a.ş.	23
292	Bina inşaat, elektrik üretim vd. sanayi	Kanatlı gayrimenkul yatırım ticaret a.ş.	23
293	Madencilik ve taşocaklığı	Anadolu endüstri mineralleri sanayi ve ticaret a.ş.	22
294	Gıda imalat sanayi	Gözde gıda mobilya ve konfeksiyon sanayi ve ticaret ltd. şti.	22
295	Tekstil, konfeksiyon ve deri imalat sanayi	Erdal saygı tekstil giyim sanayi ve ticaret ltd. şti.	22
296	Ağaç ürünleri vd. sanayi	Türkoğlu kerestecilik ticaret ve sanayi a.ş.	22
297	Pişmiş kilden yapı gereçleri imalat sanayi	Bestel teknolojik ürünler sanayi ve ticaret aş.	22
298	Ana metal sanayii	Çıldır metal metalurji sanayi ve ticaret ltd. şti.	22
299	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Yüksel makina sanayi ve ticaret a.ş.	22
300	Makina imalat sanayi	Çms çetin döküm makina sanayi ve ticaret ltd.şti.	22
301	Makina imalat sanayi	Otosis cnc takım tezgahları mühendislik sanayi ve ticaret ltd. şti.	22
302	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Atard savunma ve havacılık araştırma ve geliştirme a.ş.	22
303	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Aycan havacılık san. ve tic. ltd. şti.	22
304	Bina inşaat, elektrik üretim vd. sanayi	Öztek havalandırma ısıtma sistemleri müh.inş.taah.san.tic.ltd.şti.	22
305	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	Yardımcı tarım ürünleri iç ve dış ticaret gıda san. ve tic. ltd.şti.	21
306	Ev mobilyaları imalat sanayi	Sonhan mobilya inşaat day. tük. mal. san. ve tic. ltd. şti.	21
307	Kimyasal ürünler, kauçuk vd. sanayi	Akgül kimya sanayi ve ticaret a.ş.	21
308	Plastik ürünler imalat sanayi	Anot makina kalıp plastik sanayi ve ticaret ltd.şti.	21
309	Makina imalat sanayi	Alpsan makina sanayi ve ticaret a.ş.	21
310	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Turbomak havacılık sanayi ve ticaret ltd.şti.	21
311	Kimyasal ürünler, kauçuk vd. sanayi	Kartal madeni yağlar san. ve tic. ltd. şti.	20
312	Kimyasal ürünler, kauçuk vd. sanayi	Orkap ortaklar oto lastik kaplama otomotiv sanayi ve ticaret a.ş.	20
313	Cam ve seramik vd. sanayi	Model seramik vitrifiye tasarım inşaat san. ve tic. ltd.şti.	20
314	Cam ve seramik vd. sanayi	Özgençler yapı malzemeleri san. ve tic. ltd. şti.	20
315	Pişmiş kilden yapı gereçleri imalat sanayi	Kılıçoğlu yapı elemanları sanayi ve ticaret aş.	20
316	Çimento, alçı, kireç ve vd. sanayi	Esbeton çimento yan ürünleri aş.	20
317	Metal eşya imalat sanayi	Berkas makina san. ve dış tic. ltd. şti.	20
318	Metal eşya imalat sanayi	Tek-iş tel ve tel mamülleri inşaat sanayi ve ticaret ltd. şti.	20
319	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Kaynak elektronik makina sanayi ve ticaret ltd.şti.	20
320	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Reta elektromekanik sanayi ve ticaret a.ş.	20
321	Makina imalat sanayi	Alipsan kağıt makinaları sanayi ve ticaret a.ş.	20
322	Makina imalat sanayi	Teknosis cnc takım tezgahları makina mühendislik sanayi ve ticaret ltd.şti.	20
323	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Ankan krikö ve makina sanayi ticaret aş.	20
324	Bina inşaat, elektrik üretim vd. sanayi	Ençel endem çelik imalat montaj ltd.şti.	20
325	Madencilik ve taşocaklığı	Kareem stone madencilik taşımacılık içecek boya end.mak. ith. ihr. san.	19
326	Plastik ürünler imalat sanayi	Cabi-köklü kalıp makina san. ve tic. ltd. şti.	19
327	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Eskişehir lazer makine ve mühendislik sanayi ve ticaret ltd.şti.	19
328	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Per-kim kimyevi maddeler metal kaplama sanayi ve ticaret ltd.şti.	19
329	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Star elektronik plastik kimyasal teks.tıbbi cihazlar san.ve tic. ltd.şti.	19
330	Elektriksiz ev gereçleri vd. sanayi	Densaç bakır pirinç boru doğ.katı sıvı ve gaz kaz.san.ve tic.ltd.şti.	19
331	Tarım makinaları ve aksamları imalat	Ahmet boran	19
332	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Zimag araç ve makina san. ve tic. a.ş.	19
333	Madencilik ve taşocaklığı	Sakarya madencilik sanayi ve ticaret ltd. şti.	18
334	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	Balkan şekerleme ve helvacısı gıda ihtiyaç mad.iml. Tur. san.ve tic.ltd.şti.	18
335	Ağaç ürünleri vd. sanayi	Küpeliler otomotiv ambalaj inşaat malzemeleri ticaret ve sanayi a.ş.	18
336	Plastik ürünler imalat sanayi	Ak plastik ve metal sanayi ticaret ltd.şti.	18
337	Plastik ürünler imalat sanayi	Akyol plastik sanayi ve ticaret ltd.şti.	18
338	Plastik ürünler imalat sanayi	Çetin grup enerji üretim sistemleri inşaat bilişim san. ve tic. ltd.şti.	18
339	Metal eşya imalat sanayi	Elektroteknik klima sanayi ve ticaret limited şirketi eskişehir şubesi	18
340	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Gürbüz endüstriyel makina sanayi ve ticaret ltd.şti.	18
341	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Yılmazlar makina ve otomotiv ulaştırma tarım sanayi ve ticaret ltd.şti.	18
342	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	İmamoğlu un sanayi ve ticaret a.ş.	17
343	Tekstil, konfeksiyon ve deri imalat sanayi	Eskişehir çorap ve tekstil san. tic. ltd.şti.	17
344	Ağaç ürünleri vd. sanayi	Çeşan çelik ahşap möble sanayi ve ticaret ltd. şti.	17
345	Ağaç ürünleri vd. sanayi	Zeytinoğlu ticaret ve sanayi a.ş.	17
346	Ev mobilyaları imalat sanayi	Doğan şahin mobilya otomotiv inşaat tekstil san. ve tic. ltd. şti.	17
347	Ev mobilyaları imalat sanayi	Oğuz mobilya pazarlama imalat inşaat sanayi ve ticaret ltd.şti.	17
348	Kimyasal ürünler, kauçuk vd. sanayi	Aygaz a.ş.	17
349	Kimyasal ürünler, kauçuk vd. sanayi	Öz ankaralılar lastik kaplama sanayi ve ticaret ltd. şti.	17
350	Ana metal sanayii	Hızel makina model döküm san. ve tic. ltd. şti.	17
351	Metal eşya imalat sanayi	Emek özel civata sanayi ve ticaret ltd.şti.	17
352	Makina imalat sanayi	Etasis elektronik tartı aletleri ve sistemleri sanayi ve ticaret a.ş.	17
353	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Aydingör havacılık savunma san. ve tic. ltd.şti.	17
354	Bina inşaat, elektrik üretim vd. sanayi	Acd bilgi işlem bilgisayar yazılım hizmetleri san.tic.ltd.şti.	17
355	Bina inşaat, elektrik üretim vd. sanayi	Selka yazılım bilişim teknolojileri san. ve tic. a.ş.	17
356	Madencilik ve taşocaklığı	Akdeniz mineral kaynakları a.ş.	16
357	Ağaç ürünleri vd. sanayi	Küpeliler otomotiv ambalaj inşaat malzemeleri ticaret ve sanayi a.ş.	16

358	Ev mobilyaları imalat sanayi	Gamay mobilya makina inş. ve inş. mal. san. ve tic. ltd. şti.	16
359	Ev mobilyaları imalat sanayi	Korkmaz mobilya ve orman ürünleri sanayi ve ticaret ltd.şti.	16
360	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Mim makina sanayi ve ticaret ltd.şti.	16
361	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Tekniker makina makina mühendisliği inş.taah.ve hrd.san.tic.ltd.şti.	16
362	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Hisbim bilgi ve iletişim teknolojileri sanayi ticaret a.ş.	16
363	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Rate koll. şti. mehmet ali yavuz ve ortağı	16
364	Elektriksiz ev gereçleri vd. sanayi	Pınar emaye ısı gereçleri mermer maden inşaat sanayi ve ticaret ltd. şti.	16
365	Madencilik ve taşocakçılığı	Kızıldağ madencilik hafriyat nakliye işletmeciliği san. ve tic. ltd.şti.	15
366	Gıda imalat sanayi	Özpa gıda tarım hayvancılık inş. san. ve tic. a.ş.	15
367	Gıda imalat sanayi	Yeşilçay süt ürünleri üretim ve pazarlama ltd. şti.	15
368	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	banvit bandırma vitaminli yem sanayi a.ş.	15
369	Ağaç ürünleri vd. sanayi	Sarpa orman ürünleri panel ve ahşap sanati ve ticaret ltd.şti.	15
370	Ev mobilyaları imalat sanayi	Coşan mobilya sanayi ve ticaret ltd.şti.	15
371	Kimyasal ürünler, kauçuk vd. sanayi	Porsuk seramik ürünleri inşaat gıda sanayi ve ticaret a.ş.	15
372	Plastik ürünler imalat sanayi	Avet plastik güvenlik ürün.uçak sav.ve otomasyon san.tic.ltd.şti.	15
373	Pişmiş kilden yapı gereçleri imalat sanayi	Doğan çatı elemanları sanayi ve ticaret ltd.şti.	15
374	Pişmiş kilden yapı gereçleri imalat sanayi	Kılıçoğlu inşaat yatırım ve pazarlama a.ş.	15
375	Ana metal sanayii	Ertan döküm ve makina sanayi ve ticaret ltd.şti.	15
376	Ana metal sanayii	Kesikbaşlar döküm sanayi ve ticaret ltd. şti.	15
377	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Koşar endüstriyel makina tekstil ve gıda sanayi ticaret ltd.şti.	15
378	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Perit metal inşaat inşaat malzemeleri tekstil kimya sanayi ve ticaret a.ş.	15
379	Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	Sebahattin bozat aklift asansörleri	15
380	Tarım makinaları ve aksamları im. sanayi	Göral tarım makinaları sanayi ve ticaret .a.ş.	15
381	Makina imalat sanayi	Çağlayan makina sanayi ve ticaret a.ş.	15
382	Makina imalat sanayi	Vip makina ambalaj ve gıda san. tic. ltd. şti.	15
383	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Es havacılık ve taşımacılık sanayi ve ticaret a.ş.	15
384	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Hiscar otomotiv endüstri sanayi ve ticaret a.ş.	15
385	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Fakkoyun	15
386	Bina inşaat, elektrik üretim vd. sanayi	Alpata teknoloji yazılım ve bilişim hizmetleri san.ve tic.a.ş.	15
387	Bina inşaat, elektrik üretim vd. sanayi	Ümites çelik konstrüksiyon makine inşaat san. ve tic. ltd.şti.	15
388	Madencilik ve taşocakçılığı	Sino mermer san. ve tic. ltd.şti.	14
389	Gıda imalat sanayi	Spores gıda içecek inş. san. ve tic. ltd. şti. yukarı ılıca köyü şubesi	14
390	Ev mobilyaları imalat sanayi	Pehlivan mobilya sanayi ve ticaret ltd. şti.	14
391	Kimyasal ürünler, kauçuk vd. sanayi	Dermanlı ambalaj mühendislik konfeksiyon turizm ith.ihr.san.ve tic.ltd.şti.	14
392	Cam ve seramik vd. sanayi	Viba seramik yapı malzemeleri inşaat san. ve tic. ltd. şti.	14
393	Ana metal sanayii	Lava metal döküm san. ve tic. a.ş.	14
394	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Jim spor mobilya metal ürünleri san. ve tic. ltd. şti.	14
395	Elektriksiz ev gereçleri vd. sanayi	Artem enerji doğalgaz mühendislik hizmetleri san. tic. ltd. şti.	14
396	Bina inşaat, elektrik üretim vd. sanayi	Yalçın inşaat ticaret ve sanayi ltd.şti.	14
397	Gıda imalat sanayi	Kavasoğlu et ve et mamülleri toptan ve perakende san. ve tic. ltd. şti.	13
398	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	Eriş koll.şti. uğur bayar ve oğulları murat-hasan hakan bayar	13
399	Un, unlu ürünler, şeker vd. sanayi	Novina gıda sanayi ve ticaret ltd. şti.	13
400	Ağaç ürünleri vd. sanayi	Erze palet endüstriyel ambalaj malzemeleri inş. san. ve tic. ltd. şti.	13
401	Ev mobilyaları imalat sanayi	Ufuklar halı mobilya dayanıklı tüketim malları san. ve tic. a.ş.	13
402	Kağıt, mukavva, ambalaj vd. sanayi	Öz kağıtçılık matbaacılık basım sanayi ve ticaret a.ş.	13
403	Kimyasal ürünler, kauçuk vd. sanayi	Oksan tıbbi gazlar üretim sanayi ve ticaret a.ş.	13
404	Ana metal sanayii	Nsk armatür ve aksesuar sanayi ve ticaret a.ş.	13
405	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Tomris makina san. ve tic. ltd. şti.	13
406	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Orsa ortopedi medikal özel eğitim hizmetleri sanayi ve ticaret ltd. şti.	13
407	Bina inşaat, elektrik üretim vd. sanayi	Megedsan metal geri dönüşüm sanayi ve ticaret a.ş.	13
408	Madencilik ve taşocakçılığı	Işık madencilik sanayi ve ticaret ltd. şti.	12
409	Gıda imalat sanayi	Rıza zeydan	12
410	Kimyasal ürünler, kauçuk vd. sanayi	İsmet koyuncu - koyuncu plastik	12
411	Plastik ürünler imalat sanayi	Aka yapı malzemeleri pazarlama inşaat sanayi ve ticaret ltd.şti.	12
412	Çimento, alçı, kireç ve vd. sanayi	Mersan merdiven basamağı ve kaplamalar sanayi ve ticaret ltd.şti.	12
413	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Aktif doğalgaz ısı sistemleri endüstriyel ürünler inş. san. ve tic. ltd.şti.	12
414	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Gümüşpala kalıp makine end. ürünleri inş. san. ve tic. ltd. şti.	12
415	Makina imalat sanayi	İbrahim fidan fidan makina imalat sanayi	12
416	Makina imalat sanayi	Makel makina sanayi ve ticaret a.ş.	12
417	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Aktır makina inşaat sanayi ve ticaret ltd.şti.	12
418	Motorlu taşıt araçları vd. sanayi	Çına otomotiv makina san. ve tic. ltd.şti.	12
419	Tekstil, konfeksiyon ve deri imalat sanayi	Dersan deri zirai ürünler sanayi ve ticaret ltd. şti.	11
420	Plastik ürünler imalat sanayi	Köklü model ve kalıp sanayi ve ticaret ltd.şti.	11
421	Plastik ürünler imalat sanayi	Murat eroğlu-eroğlu pvc	11
422	Pişmiş kilden yapı gereçleri imalat sanayi	Kalemler nakliyat akaryakıt inşaat madencilik san. ve tic. a.ş.	11
423	Ana metal sanayii	Deniz model torna sanayi ve ticaret ltd. şti.	11
424	Makina aksam ve takım imalat sanayi	As çelik ve ısıtım işlem sanayi ve ticaret a.ş.	11
425	Makina aksam ve takım imalat sanayi	Kas kimya statik boya orman ürünleri inşaat san. ve tic.ltd.şti.	11

### EK 3: ESO'nun Sektöre ve Büyüklüğe Göre İşletme Sayıları\*

Sektör	Küçük	Orta	Büyük	Toplam
1 Ağaç ürünleri vd. sanayi	8	2	-	10
2 Ana metal sanayii	15	6	-	21
3 Bina inşaat, elektrik üretim vd. sanayi	15	2	-	17
4 Cam ve seramik vd. sanayi	6	7	3	16
5 Çimento, alçı, kireç ve vd. sanayi	11	10	-	21
6 Elektrikli makina, teçhizat vd. sanayi	19	6	5	30
7 Elektriksiz ev, ısı gereçleri ve aksesuarları imalat sn.	11	5	-	16
8 Ev mobilyaları imalat sanayi	16	1	-	17
9 Gıda imalat sanayi	12	11	3	26
10 Kağıt, mukavva, ambalaj mal.ve basım hiz. imalat sn.	8	3	1	12
11 Kimyasal ürünler, kauçuk, plastik ambalaj mlz. imalat sn.	18	5	-	23
12 Madencilik ve taşocakçılığı sanayii	19	4	1	24
13 Makina aksam ve takım imalat sanayi	27	-	-	27
14 Makina imalat sanayi	18	3	1	22
15 Metal eşya imalat sanayi	13	13	2	28
16 Motorlu taşıt araçları, aksamları ve diğer imalat sn.	18	2	5	25
17 Pişmiş kilden yapı gereçleri imalat sanayi	8	3	-	11
18 Plastik ürünler imalat sanayi	21	7	1	29
19 Tarım makinaları ve aksamları imalat sanayi	7	1	1	9
20 Tekstil, konfeksiyon ve deri imalat sanayi	5	4	4	13
21 Un, unlu ürünler, şeker, yem ve diğer imalat sn.	17	4	7	28
<b>TOPLAM</b>	<b>292</b>	<b>99</b>	<b>34</b>	<b>425</b>

\* Listede görünmesine rağmen çalışan sayısı bulunmayan 32 işletme ve çalışan sayısı 10'un altında kalan 144 mikro işletme toplama dahil edilmemiştir.

#### EK 4: İstanbul Sanayi Odası'nın Sektör Sınıflaması

1	Madencilik ve taşocakçılığı sanayi
2	Gıda, içki ve tütün sanayi
3	Dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı sanayi
4	Orman ürünleri ve mobilya sanayi
5	Kağıt, kağıt ürünleri ve basım sanayi
6	Kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik sanayi
7	Taş ve toprağa dayalı sanayi
8	Ana metal sanayi
9	Metal eşya, makine teçhizat ve mesleki alatlar sanayi
10	Taşıt araçları sanayi
11	Diğer imalat sanayi
12	Elektrik sektörü

**EK 5: Soru Formunun Uygulandığı ESO'ya Bağlı Üye Listesi**  
**Metal Eşya İmalat Sektörü**

<i>Sıra</i>	<i>Ünvan</i>	<i>Çalışan Sayısı</i>
1	Arçelik aş.	3.267
2	Korel elektronik sanayi ve ticaret A.Ş.	550
3	Doruk ev gereçleri sanayi ve ticaret Ltd.Şti. Eskişehir şubesi	490
4	Konveyör beyaz eşya ve otomotiv yan sanayi ticaret A.Ş..Eskişehir şubesi	363
5	Kafaoglu metal plastik makina sanayi ve ticaret A.Ş.	325
6	Kabel kablo elemanları sanayi ve ticaret A.Ş.	313
7	Savronik elektronik sanayi ve tic. Aş. Eskişehir şubesi	270
8	Alpes endüstri elektrik inşaat taahhüt sanayi ve ticaret A.Ş.	227
9	Tanatar kalıp pres işleri sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	227
10	Bekel beyaz eşya sanayi ve ticaret A.Ş.	223
11	Önaysan metal sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	200
12	Baycan elektririk sanayi ve ticaret A.Ş..	200
13	Renta elektrikli ev aletleri san. ve tic.Ltd. Şti.	180
14	Matasan makina sanayi ve ticaret A.Ş..Eskişehir fabrikası	177
15	Özyiğit inşaat makine sanayi ve ticaret Ltd.Şti. Eskişehir şubesi	160
16	Esalba metal sanayi ve ticaret A.Ş.. Eskişehir şubesi	144
17	Can conta dayanıklı tüketim malları otomotiv hırd. san.ve tic.Ltd.Şti.	140
18	Etap elektrik elektronik ve bilgisayar sistemleri san. ve tic. A.Ş. Esk.şb.	135
19	Esco emaye döküm sanayi ve ticaret A.Ş..	124
20	Aspen yapı ve zemin sistemleri sanayi ve ticaret A.Ş..Eskişehir Şubesi	104
21	Bora çelik eşya ve mobilya inşaat malzemeleri sanayi ticaret Ltd. Şti.	102
22	Tek metal profil sanayi ve ticaret Ltd.Şti. Eskişehir fabrikası	80
23	Kıraç metal ürünleri sanayi ve ticaret Ltd. Şti.	78
24	Maya mekanik sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	70
25	Profileks profil san. ve tic. A.ş. Eskişehir Şubesi	63
26	Savronik elektronik sanayi ve tic. A.Ş.Eskişehir 20. Cadde Şubesi	53
27	Savronik sistem taahhüt san. ve tic. A.Ş..	47
28	Onurşah makina imalat sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	46
29	Epta elektrik endüstriyel sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	45
30	Eselevsan elektrikli ev aletleri sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	44
31	Stantsan stant sanayi metal ve plastik ticaret Ltd.Şti.	41
32	Kıraç elektrik inşaat mühendislik sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	40
33	Güler metal ürünleri sanayi ve ticaret A.Ş.	39
34	Gençler kablo san. ve tic. Ltd.Şti. Eskişehir Şubesi	39
35	Besa beyaz eşya sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	38
36	Servo elektronik ışık ve ses sistemleri müzik org. İnş. Sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	38
37	veksan aydınlatma san. ve tic. A.Ş. Eskişehir Şubesi	38
38	3c metal turizm ve nakliye san. ve tic. Ltd. Şti.	36
39	Ayraf tel ürünleri sanayi ve ticaret Ltd. Şti.	35
40	Es can-tes doğalgaz tesisat inş. Turizm san. ve tic. Ltd Şti.	28
41	Mirsan elektrik metal ve orman ürünleri san. ve tic. Ltd.Şti.	28
42	Kozmik ısı cihazları san. ve tic. Ltd. Şti.	27
43	Uğurel metal sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	25
44	Anot elektririk elektronik otomasyon sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	25
45	Tepe asansör inşaat ve mühendislik hizmetleri san. ve tic. Ltd.Şti.	24
46	Test ısıtma soğutma sistemleri sanayi ve ticaret A.Ş.	23
47	Sitimtek asansör sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	23
48	Berkсан makina san. ve dış tic. Ltd. Şti./Eskişehir kobi organize sanayi bölgesi Şubesi	20
49	Tek-iş tel ve tel mamülleri inşaat sanayi ve ticaret Ltd. Şti.	20
50	Kaynak elektronik makina sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	20
51	Reta elektromekanik sanayi ve ticaret A.Ş.	20
52	Star elektronik plastik kimyasal teks.tıbbi cihazlar san.ve tic. Ltd.Şti.	19
53	Elektroteknik klima sanayi ve ticaret limited şirketi Eskişehir Şubesi	18
54	Emek özel civata sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	17
55	Hisbim bilgi ve iletişim teknolojileri sanayi ticaret A.Ş.	16
56	Rate koll. Şti. Mehmet ali yavuz ve ortağı	16
57	Perit metal inşaat inşaat malzemeleri tekstil kimya sanayi ve ticaret A.Ş.	15

Gıda Sektörü

<i>Sıra</i>	<i>Ünvan</i>	<i>Çalışan Sayısı</i>
1	Eti gıda san. ve tic. A.Ş. - bisküvi fabrikası	1.370
2	Türkiye Şeker fabrikaları A.Ş.eskişehir şeker fabrikası	775
3	Eti gıda san. ve tic. A.Ş. - çikolata fabrikası	674
4	Eti gıda san. ve tic. A.Ş. - kek fabrikası	664
5	Tam gıda sanayi ve ticaret A.Ş.	635
6	Peyman kuruyemiş gıda aktariye kimyevi mad.tarım ürünleri san. ve tic. A.Ş.	524
7	T.c. Eskişehir büyükşehir belediyesi su ve kanalizasyon idaresi genel müdürlüğü	517
8	Eti gıda sanayi ve ticaret A.Ş.	425
9	Pınar süt mamülleri sanayi A.Ş. Eskişehir fabrikası	270
10	Necdet alpata gıda pazarlama dağıtım sanayi ve ticaret A.Ş.	269
11	Cici çikolata san. ve tic. A.Ş. Eskişehir şubesi	157
12	Hoşcan lojistik gıda sanayi ve ticaret A.Ş.	139
13	Emre gıda maddeleri san. ve tic. A.Ş. Eskişehir organize sanayi şubesi	92
14	Çelikler turizm ve gıda sanayi ticaret ltd. Şti. Eskişehir şubesi	91
15	Es-tuz eskişehir tuz gıda sanayi ve ticaret A.Ş.	83
16	Kükre gıda ve ihtiyaç mad. Nakl.ve özel eğitim hiz. tic. ve san. A.Ş.	81
17	Pınarkaya gıda turizm inşaat hayvancılık tic. ve san. Ltd. Şti.	70
18	Kws türk tarım ticaret A.Ş.	65
19	Sun yemek otomasyon temizlik gıda san. ve tic. A.Ş.	60
20	Mert gıda giyim sanayi ve ticaret A.Ş. Eskişehir şubesi	60
21	Esmar eskişehir market gıda ve iht.mad.tar. Hay. Pzl. İnş. Taah.san.ve tic.ltd.şti	57
22	Altın gıda mamülleri ticaret ve sanayi A.Ş. Eskişehir şubesi	56
23	Mamatoğlu yemek gıda temizlik turizm inşaat san. ve tic. Ltd. Şti.	55
24	Aslan susam ve tahin gıda maddeleri sanayi ve ticaret ltd. Şti.	54
25	Lütfü yüksel gıda yağ yem sanayi ve ticaret ltd. Şti.	53
26	Ntb gıda turizm inş. Petrol ve taşımacılık san. ve tic. A.Ş.	50
27	Oğuzlar tarım ürünleri sanayi ve ticaret A.Ş.	49
28	Artaş Arslanoğlu gıda tarım ve petrol ürünleri sanayi ve ticaret A.Ş.	48
29	Aslan susam ve tahin gıda maddeleri san. Tic. Ltd.şti.	48
30	Şirin şeker gıda san. ve tic. Ltd. Şti. Eskişehir şubesi	47
31	Tarım kredi gıda hayvancılık yem ve süt san. ve tic. A.Ş.	44
32	Saf yem sanayi ve ticaret A.Ş.	44
33	Peyman kuruyemiş gıda aktariye kimyevi mad.tarım ürünleri san.	43
34	Esgen tohum ve tarımsal çözümler san. Tic.	38
35	Erdoğanlar gıda sanayi ve ticaret A.Ş.	35
36	Akkoyun gıda sanayi ve ticaret Ltd. Şti.	31
37	Yasin çakır un sanayi ve ticaret A.Ş.	31
38	Ekrem gıda ve ihtiyaç maddeleri sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	30
39	Salim kurt-kvasoğlu et ve et mamülleri	27
40	Arı yemek sanayi ve ticaret ltd. Şti.	25
41	Erişsan helva kurumeyva ve gıda maddeleri sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	24
42	Eskişehir yağ sanayi gıda ve pazarlama ticaret Ltd.Şti.	23
43	Gözde gıda mobilya ve konfeksiyon sanayi ve ticaret Ltd. Şti.	22
44	Yardımcı tarım ürünleri iç ve dış ticaret gıda san. ve tic. Ltd.şti.	21
45	Balkan şekerleme ve helvacısı gıda ihtiyaç mad.iml. Turizm san.ve tic.Ltd.Şti.	18
46	İmamoğlu un sanayi ve ticaret A.Ş.	17
47	Özpa gıda tarım hayvancılık inş. San. ve tic. A.Ş.	15
48	Yeşilçay süt ürünleri üretim ve pazarlama ltd. Şti. Eskişehir 1 nolu şubesi	15
49	Banvit bandırma vitaminli yem sanayi A.Ş. Eskişehir yem fabrikası şubesi	15
50	Spores gıda içecek inş. San. ve tic. Ltd. Şti. Yukarı ılıca köyü şubesi	14
51	Kvasoğlu et ve et mamülleri toptan ve perakende san. ve tic. Ltd. Şti.	13
52	Eriş koll.şti. Uğur bayar ve oğulları murat-hasan hakan bayar	13
53	Novina gıda sanayi ve ticaret ltd. Şti.	13
54	Rıza zeydan	12

**Otomotiv Sektörü**

<b>Sıra</b>	<b>Ünvan</b>	<b>Çalışan Sayısı</b>
1	Türkiye lokomotif ve motor sanayi A.Ş. Tülomsaş	1.568
2	Ford otomotiv sanayi A.Ş.	1.120
3	Tusaş motor sanayi A.Ş.	1.108
4	Arıkan kriko ve makina sanayi ticaret A.Ş.	400
5	Hisarlar makina sanayi ve ticaret A.Ş.	395
6	Alp havacılık sanayi ve ticaret A.Ş.	332
7	Jms makina sanayi ve ticaret A.Ş.	127
8	Hases otomotiv yatırım ve pazarlama A.Ş.	93
9	Dünderler makina sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	60
10	Köklüce makina ve yedek parça imalatı ticaret sanayi Ltd. Şti	49
11	Alpata otomotiv sanayi ve pazarlama A.Ş.	47
12	T.m.s.teknik makina bilgisayar hizmetleri sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	45
13	Turan tarım makinaları sanayi ve ticaret A.Ş.	42
14	Aksoylu trayler römork sanayi ve ticaret A.Ş.	41
15	Yakaboyu kabin makina inşaat zirai ürünler san.ve tic.Ltd. Şti.	34
16	Coşkunöz savunma ve havacılık sanayi ticaret A.Ş.	32
17	Ejs eskişehir jant ve makina sanayi ve ticaret A.Ş.	26
18	Gkn eskişehir otomotiv ürünleri üretim ve satış A.Ş.	26
19	Esjant otomotiv yedek parça sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	25
20	Esray makina otomotiv inşaat sanayi ve ticaret A.Ş.	24
21	Atard savunma ve havacılık san. ileri teknoloji uyg. Ar-ge A.Ş. Eskişehir şubesi	22
22	Aycan havacılık san. ve tic. Ltd. Şti.	22
23	Turbomak havacılık sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	21
24	Arıkan kriko ve makina sanayi ticaret A.Ş. Teknoloji bulvarı şubesi	20
25	Ahmet boran	19
26	Zimag araç ve makina san. ve tic. A.Ş.	19
27	Aydingör havacılık savunma san. ve tic. Ltd.Şti.	17
28	Göral tarım makinaları sanayi ve ticaret A.Ş.	15
29	Es havacılık ve taşımacılık sanayi ve ticaret A.Ş.	15
30	Hisar otomotiv endüstri sanayi ve ticaret A.Ş.	15
31	Karamanlılar otomotiv sanayi ve ticaret Ltd.Şti	15
32	Orsa ortopedi medikal özel eğitim hizmetleri sanayi ve ticaret Ltd. Şti.	13
33	Aktır makina inşaat sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	12
34	Çına otomotiv makina san. ve tic. Ltd.Şti./ organize sanayi şubesi	12

**Tekstil Sektörü**

<b>Sıra</b>	<b>Ünvan</b>	<b>Çalışan Sayısı</b>
1	Sarar giyim tekstil enerji sanayi ve ticaret A.Ş.	1.763
2	Ccs giyim sanayi ve ticaret A.Ş.	1.126
3	Fyg mağazacılık tekstil san. ve tic. Ltd.Şti.	689
4	Çetintaş giyim sanayi ve ticaret A.Ş.	438
5	Kanatteks tekstil nakliye pazarlama sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	247
6	Sarar giyim tekstil enerji sanayi ve ticaret aş./basma işletmesi şubesi	220
7	Buzlu konfeksiyon giyim sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	175
8	Güven karaca deri ticaret ve sanayi Ltd.Şti.	100
9	S.s. Bursa koza satış koop. Birliği (kozabirlik) koza çekim tesisi mayıslar şubesi	33
10	Sümer ışık konfeksiyon tekstil san. ve tic. Ltd. Şti. Atölye şubesi	26
11	Erdal saygı tekstil giyim sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	22
12	Eskişehir çorap ve tekstil san. Tic. Ltd.Şti.. Eskişehir şubesi	17
13	Dersan deri zirai ürünler sanayi ve ticaret Ltd.Şti.	11

## EK 6: Özümseme Kapasitesi Ölçeği Kullanım İzni

Kimden :Tessa Flatten flatten@win.rwth-aachen.de anadolu.edu.tr üzerinden  
Kime :Aslı GEYLAN <ageylan@anadolu.edu.tr>  
Tarih :22 Mayıs 2012 12:16  
Konu :Re: About your study 'A measure of absorptive capacity: Scale development and validation'

Dear Aslı,

thanks for your e-mail and your interest in our scale!

Of course you can use the scale for your thesis!

Good luck with your research,

Tessa

Dr. Tessa Flatten  
RWTH Aachen  
Lehrstuhl Wirtschaftswissenschaften für  
Ingenieure und Naturwissenschaftler  
- Gründerzentrum -  
Kackertstraße 7, 52072 Aachen  
Phone: ++49/241/80-96177  
Fax: ++49/241/80-92371  
Mail: flatten@win.rwth-aachen.de

## EK 7: Soru Formunda Kullanılan Ölçekler ve İfadeler

### ÖZÜMSEME KAPASİTESİ

#### *Edinim*

- EDI1 Sektörümüze ilişkin bilgi toplamak, işletmemizde düzenli olarak yapılan iştir.  
EDI2 Çalışanlarımız sektörümüze ilişkin bilgi kaynaklarını kullanmalarını teşvik edilir.  
EDI3 Çalışanlarımızdan faaliyette bulunduğumuz sektör dışındaki bilgileri de takip etmeleri beklenir.

#### *Benimseme*

- BEN1 İşletmemizde yeni fikir ve düşünceler bölümler arasında paylaşılır.  
BEN2 Sorunların çözümünde bölümler arası yardımlaşmaya önem verilir.  
BEN3 İşletmemizde bir birim önemli bir bilgiye ulaştığında bu bilgi anında diğer bölümlere aktarılır.  
BEN4 Yeni gelişmelerin aktarılması, sorunların çözülmesi ve başarıların paylaşılması için düzenli olarak toplantılar organize edilir.

#### *Dönüştürme*

- SA1 Çalışanlarımız yeni bilgileri özümser ve daha sonra gerekli durumlarda kullanır.  
SA2 Çalışanlarımız işletme içindeki ve dışındaki verileri (bilgileri) işletme için değerli bilgilere dönüştürebilir.  
SA3 Çalışanlarımız yeni öğrendikleri bilgileri işlerini yürütürken kullanabilir.

#### *Kullanma*

- KUL1 İşletmemizde yeni ürün modellerinin (prototiplerin) geliştirilmesi desteklenir.  
KUL2 İşletmemizde teknoloji düzenli olarak gözden geçirilir ve yeni gelişmelere göre uyarlanır.  
KUL3 İşletmemizde yeni teknolojiler kullanılarak daha verimli çalışılır.

### İŞLETME PERFORMANSI

#### *Operasyonel Performans*

- OPE1 Rakiplerimize kıyasla nihai ürün maliyetlerimiz  
OPE2 Rakiplerimize kıyasla ürün kalitemiz  
OPE3 Rakiplerimize kıyasla yeni ürün geliştirilmesinde inovasyon kapasitesi  
OPE4 Rakiplerimize kıyasla ürün yelpazesinde yeni ürünlerin piyasaya sürülme hızı ve çeşitliliği  
OPE5 Rakiplerimize kıyasla işletmemizin maliyet avantajı

#### *Ticari Performans*

- TIC1 Rakiplerimize kıyasla işletmemizin kurumsal itibarı  
TIC2 Rakiplerimize kıyasla işletmemizin sundukları ile pazarın beklentileri arasındaki uyum  
TIC3 Rakiplerimize kıyasla işletmemizin yeni ürünleri pazara sürme başarısı  
TIC4 Rakiplerimize kıyasla işletmemizin kurum ve marka imajı  
TIC5 Rakiplerimize kıyasla işletmemizin müşteri sadakati  
TIC6 Rakiplerimize kıyasla işletmemizin müşteri tatmini

#### *Finansal Performans*

- FIN1 Rakiplerimize kıyasla işletmemizin karlılığı  
FIN2 Rakiplerimize kıyasla işletmemizin satış hacmi  
FIN3 Rakiplerimize kıyasla işletmemizin finansal sonuçları (ciro vb.)  
FIN4 Rakiplerimize kıyasla işletmemizin vergi öncesi karlılığı  
FIN5 Rakiplerimize kıyasla işletmemizin pazar payı

## EK 8: Enstitüden Alınm İzin Yazısı



T.C.  
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı :B.30.2.ANA.0.41.00.00-605.01/1592

Tarih: 10/08/2012

### İlgili Makama

Adı : Aslı  
Soyadı : YILMAZ  
Baba Adı : Ramazan  
Doğum Yeri ve Tarihi : Eskişehir – 15.05.1985  
T.C. Kimlik No : 28120664650  
Bölümü : İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalı  
Doktora  
Uyruğu : T.C.  
Kayıt Tarihi : 17.07.2007

Yukarıda açık kimliği bulunan **Aslı YILMAZ** Enstitümüz İşletme (Yönetim ve Organizasyon) anabilim dalı doktora programına kayıtlı öğrencimizdir. Öğrenci, Prof.Dr.İnan ÖZALP ve Doç.Dr.Bariş BARAZ danışmanlığında “**İşletmelerde Özümseme Kapasitesi ile Algılanan Performans İlişkisi: Eskişehir Araştırması**” konulu bir doktora tezi hazırlamaktadır. Adı geçen öğrencimize teziyle ilgili olarak kurumunuzda yapacağı araştırmalarda yardımcı olunması hususunda gereğini bilgilerinize arz ve rica ederim.

  
Hasan AKIN  
Enstitü Sekreteri

---

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü Yunus Emre Kampüsü 26470 ESKİŞEHİR  
Tel +90 222 335 08 95, Faks +90 222 335 08 95, E-Posta [sosens@anadolu.edu.tr](mailto:sosens@anadolu.edu.tr)  
Web: <http://www.sosbilens.anadolu.edu.tr>



**EK 9: Pilot Uygulamaya İlişkin Analiz Sonuçları**  
**(Güvenirlilik Analizi ve Açıklayıcı Faktör Analizi)**

**Özümeseleme Kapasitesine İlişkin Sonuçlar**

Faktörler/İfadeler	Faktör Yükleri			
<b><u>Dönüştürme Boyutu</u></b> <b>(Cronbach Alpha: ,821)</b>				
DON2	,836			
DON3	,789			
DON1	,705			
EDI1	,513			
BEN4	,422			
<b><u>Benimseme Boyutu</u></b> <b>(Cronbach Alpha: ,820)</b>				
BEN3		,825		
BEN2		,800		
BEN1		,772		
<b><u>Kullanım Boyutu</u></b> <b>(Cronbach Alpha: ,836)</b>				
KUL3			,866	
KUL2			,840	
KUL1			,701	
<b><u>Edinim Boyutu</u></b> <b>(Cronbach Alpha: ,515)</b>				
EDI 3				,916
EDI 2				,437
Özd.*	<b>5,984</b>	<b>1,296</b>	<b>1,046</b>	<b>,898</b>
A.V.*	<b>21,931</b>	<b>19,632</b>	<b>18,961</b>	<b>10,435</b>
Kaiser-Meyer-Olkin testi =,887.				
Barlett küresellik testi = $\chi^2$ : 1413,52 df: 78 $p < 0,000$ .				
*Özd.: Özdeğer; A.V.: Açıklanan Varyans %.				

## EK 9: Pilot Uygulamaya İlişkin Analiz Sonuçları (Devam)

### (Güvenirlilik Analizi ve Açıklayıcı Faktör Analizi)

#### *İşletme Performansına İlişkin Sonuçlar*

Faktörler/İfadeler	Faktör Yükleri		
<b><i>Finansal Performans Boyutu</i></b> (Cronbach Alpha: ,872)			
FIN4	,834		
FIN1	,817		
FIN3	,771		
FIN2	,750		
FIN5	,711		
OPE5	,536		
<b><i>Ticari Performans Boyutu</i></b> (Cronbach Alpha: ,849)			
TIC5		,784	
TIC6		,781	
TIC1		,750	
OPE2		,700	
TIC4		,629	
<b><i>Operasyonel Performans Boyutu</i></b> (Cronbach Alpha: ,872)			
OPE4			,860
OPE3			,753
TIC3			,680
Özd.*	<b>6,599</b>	<b>1,690</b>	<b>6,599</b>
A.V.*	<b>26,987</b>	<b>22,982</b>	<b>16,597</b>
Kaiser-Meyer-Olkin testi =,882.			
Barlett küresellik testi = $\chi^2$ : 1574,98 df: 91 $p < 0,000$ .			
*Özd.: Özdeğer; A.V.: Açıklanan Varyans %.			

## EK 10: Güvenirlilik Tablosu

<i>İfadeler</i>	<i>İfade Çıkarıldığında Ortalamadaki Değişim</i>	<i>İfade Çıkarıldığında Varyansdaki Değişim</i>	<i>Düzeltilmiş İfade-Toplam Korelasyon</i>	<i>Çoklu Korelasyon Karesi</i>	<i>İfade Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri</i>
<b>Edinim (<math>\alpha = 0,741</math>)</b>					
EDI1	7,18	3,131	,577	391	,645
EDI2	7,26	3,243	,652	,444	,573
EDI3	7,64	3,052	,492	,253	,758
<b>Benimseme (<math>\alpha = 0,847</math>)</b>					
BEN1	11,43	6,168	,737	,552	,783
BEN2	11,25	6,859	,677	,476	,811
BEN3	11,51	6,287	,709	,507	,795
BEN4	11,48	6,177	,630	,400	,834
<b>Dönüştürme (<math>\alpha = 0,819</math>)</b>					
SA1	7,85	1,859	,665	,442	,761
SA2	7,81	1,960	,682	,467	,740
SA3	7,67	2,100	,674	,456	,751
<b>Kullanma (<math>\alpha = 0,835</math>)</b>					
KUL1	7,80	3,131	,562	,319	,892
KUL2	7,99	2,537	,782	,673	,682
KUL3	7,95	2,530	,755	,656	,710
<b>Operasyonel Performans (<math>\alpha = 0,571</math>)</b>					
OPE1	14,32	5,723	0,37	,054	,672
OPE2	13,41	4,616	,515	,343	,430
OPE3	13,80	3,746	,583	,489	,345
OPE4	13,76	4,040	,485	,414	,415
OPE5	13,99	5,490	,135	,047	,614
<b>Ticari Performans (<math>\alpha = 0,874</math>)</b>					
TIC1	19,01	10,968	,681	,503	,852
TIC 2	19,28	10,941	,704	,522	,848
TIC 3	19,38	10,475	,646	,457	,860
TIC 4	19,05	10,545	,683	,482	,852
TIC5	19,98	11,197	,674	,586	,853
TIC6	19,05	11,175	,689	,576	,851
<b>Finansal Performans (<math>\alpha = 0,893</math>)</b>					
FIN1	13,65	9,156	,655	,518	,887
FIN 2	13,57	8,380	,744	,627	,868
FIN 3	13,63	8,430	,798	,644	,855
FIN 4	13,71	8,829	,753	,620	,866
FIN 5	13,54	8,414	,741	,605	,869

### EK 11: Kovaryans Matrisi (Ölçüm Modeli)

EDI1	EDI2	EDI3	BEN1	BEN2	BEN3			
EDI1	1.04							
EDI2	0.58	0.85						
EDI3	0.46	0.50	1.27					
BEN1	0.47	0.53	0.49	0.98				
BEN2	0.32	0.37	0.30	0.56	0.78			
BEN3	0.40	0.46	0.40	0.63	0.52	0.98		
BEN4	0.49	0.53	0.51	0.62	0.49	0.60		
DON1	0.30	0.36	0.30	0.39	0.35	0.42		
DON2	0.33	0.37	0.37	0.35	0.25	0.34		
DON3	0.25	0.28	0.21	0.31	0.28	0.29		
KUL1	0.37	0.36	0.31	0.35	0.29	0.32		
KUL2	0.48	0.46	0.42	0.48	0.37	0.45		
KUL3	0.48	0.49	0.44	0.52	0.40	0.51		
OPE3	0.23	0.29	0.28	0.25	0.21	0.24		
OPE4	0.20	0.17	0.16	0.24	0.19	0.18		
TIC1	0.17	0.21	0.12	0.23	0.20	0.21		
TIC4	0.19	0.28	0.24	0.28	0.18	0.24		
TIC5	0.18	0.23	0.14	0.26	0.20	0.23		
TIC6	0.18	0.22	0.16	0.26	0.22	0.25		
FIN1	0.13	0.13	0.15	0.17	0.13	0.16		
FIN2	0.18	0.23	0.22	0.29	0.22	0.25		
FIN3	0.15	0.20	0.17	0.22	0.18	0.24		
FIN4	0.11	0.16	0.19	0.17	0.17	0.19		
		BEN4	DON1	DON2	DON3	KUL1	KUL2	
BEN4		1.19						
DON1		0.45	0.70					
DON2		0.40	0.39	0.61				
DON3		0.32	0.36	0.35	0.54			
KUL1		0.39	0.29	0.33	0.32	0.78		
KUL2		0.54	0.38	0.37	0.31	0.45	0.85	
KUL3		0.56	0.37	0.36	0.30	0.43	0.70	
OPE3		0.30	0.19	0.22	0.18	0.27	0.30	
OPE4		0.19	0.13	0.17	0.16	0.21	0.27	
TIC1		0.23	0.20	0.16	0.18	0.18	0.28	
TIC4		0.26	0.18	0.18	0.13	0.16	0.27	
TIC5		0.25	0.16	0.14	0.16	0.16	0.25	
TIC6		0.27	0.17	0.16	0.17	0.16	0.27	
FIN1		0.15	0.16	0.13	0.12	0.11	0.20	
FIN2		0.26	0.17	0.16	0.14	0.14	0.27	
FIN3		0.18	0.14	0.13	0.11	0.12	0.22	
FIN4		0.17	0.15	0.14	0.10	0.11	0.18	
			KUL3	OPE3	OPE4	TIC1	TIC4	TIC5
KUL3			0.89					
OPE3			0.34	0.85				
OPE4			0.29	0.52	0.84			
TIC1			0.28	0.32	0.27	0.66		
TIC4			0.28	0.35	0.32	0.44	0.79	
TIC5			0.29	0.26	0.30	0.34	0.35	0.60
TIC6			0.29	0.31	0.32	0.29	0.37	0.42
FIN1			0.20	0.24	0.24	0.22	0.29	0.18

FIN2	0.29	0.31	0.35	0.33	0.41	0.34
FIN3	0.25	0.30	0.33	0.30	0.37	0.28
FIN4	0.22	0.29	0.26	0.24	0.30	0.21

	TIC6	FIN1	FIN2	FIN3	FIN4
TIC6	0.59				
FIN1	0.21	0.69			
FIN2	0.31	0.37	0.83		
FIN3	0.27	0.43	0.56	0.74	
FIN4	0.24	0.48	0.42	0.48	0.67

## Kaynakça

- Ahuja, G. ve Katila, R. (2001). Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study, *Strategic Management Journal*, 22(3), 197-220.
- Aiken, M. ve Hage, J. (1966). Organizational alienation: A comparative analysis. *American Sociological Review*, 31(4), 497-507.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde performans ölçü ve denetimi*. Ankara: MPM.
- Aldrich, H. ve Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *The Academy of Management Review*, 2(2), 217-230.
- Alpar, R. (2011). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altunışık, R.; Çoşkun, R.; Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SSPS uygulamalı*. (5. baskı) Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Amaratunga, D.; Baldry D. ve Sarshar M. (2000). Assessment of facilities management performance in higher education properties. *MCB Facilities*, 18(1), 293- 301.
- Anderson, E. W.; Fornell, C. ve Lehman, D. (1994). Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweeden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- Ansett, S. (2005). Boundary spanner: The gatekeeper of innovation in partnerships. *Accountability Forum*, 6, 36-44.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.

Argyris, C. ve Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. USA: Addison Wesley Publication.

Argyris, C. ve Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. London, Addison-Wesley.

Arora, A. ve Gambardella A. (1990). Complementarity and external linkages: The strategies of the large firms in biotechnology. *Journal of Industrial Economics* 38(4), 361-379.

Aydınlı, H. İ. (2005). Örgütsel öğrenme ve oryantasyonları. *Bilgi Dergisi*, 7(1).

Balachandran, R. ve Friar, J. H. (1997), Factors for success in R&D projects and new product innovations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44(3), 276-87.

Balcı, A. (2006). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemler yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Barkema H. G. ve Vermeulen F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barron, D. J. (1996). *Learning to become a learning organization*. Yayınlanmamış doktora tezi. Canada: University of Alberta.

Basım, H. N.; Şeşen, H. ve Çetin, F. (2009). Öğrenme ve Öğrenen Örgütler. *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*. (Ed. A. K. Varoğlu, ve H. N. Basım, Ankara: Siyasal Kitapevi.

- Başat, H. T. (2010). *Performans prizması*. Ankara: Sistem Yayıncılık
- Becker, W. ve Peters, J. (2006). Technological opportunities, absorptive capacities, and innovation. *Universitaet Augsburg, Institute for Economics, Discussion Paper Series 195*, 1-37.
- Beckett, R. C. (2008). Utilizing and adaptation of the absorptive capacity concept in a virtual enterprise context. *International Journal of Production Research*, 46(5), 1243- 1252.
- Belderbos, R.; Carree M.; Diederer. B.; Lokshin. B. ve Veugelers, R. (2004). Heterogeneity in R&D cooperation strategies. *International Journal of Industrial Organization* 22(8), 1237–1263.
- Bergh, D. D. ve Lim, E. N. (2008). Learning how to restructure: Absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance. *Strategic Management Journal*, 29(6), 593-616.
- Berman, S. L.; Wicks, A. C.; Kotha, S. ve Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and a firm financial performance. *Academy of Management Journal* 42(5), 488–506.
- Bessant, J.; Tsekouras, G. ve Rush, H. (2009). Getting the tail to wag: Developing innovations capability in SMEs. *In: CI Net 2009, 6-8 September*, Brisbane.
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2013a). Gıda ve İçecek Sektörü Raporu. Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi (2013/1).
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2013b). Makine Sektörü Raporu. Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi (2013/1).

- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2013c). Tekstil, Hazırgiyim, Deri ve Deri Ürünleri Sektörleri Raporu. Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi (2013/1).
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2013d). Otomotiv Sektörü Raporu. Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi (2013/1).
- Birkinshaw, J.; Nobel, R. ve Ridderstrale, J. (2002). Knowledge as a contingency variable: do the characteristics of knowledge predict organization structure? *Organization Science* 13(3), 274-289.
- Birley, S. ve Westhead, P. (1990). Growth and performance contrasts between ‘types’ of small firms. *Strategic Management Journal*, 11(7), 535-557.
- Bourgeois, L. J. (1985). Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28(3), 548-573.
- Bower, G. H. ve Ernest, R. H. (1981). *Theories of Learning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Bower, J. ve Christensen, C. (1995). Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Burns, T. ve Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Burns, T. ve Stalker, G. M. (1994). *The Management of Innovation*. New York: Oxford University Press.

- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara. Pegem Akademi
- Büyüköztürk, Ş.; Çakmak, E. K.; Akgün, Ö. E.; Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*. New York: Lawrence Erlbaum Associate.
- Cabrita, M. ve Vaz, J. (2006). Intellectual capital and value creation: Evidence from the portuguese banking industry. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 4 (1), 11-20.
- Cadiz, D.; Sawyveer, J.E. Griffith, T. L. (2009). Developing and validating field measurement scales for absorptive capacity and experienced community of practice. *Educational and Psychological Measurement*, 69(6), 1035-1058.
- Cameron, K. (1978). Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly* 23(4), 604-632.
- Carlsson, S. (2004). Enabling and Enhancing Potential Absorptive Capacity through the use of ICT, *Proceedings of the Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*. 1-17.
- Carton, R. B. ve Hofer, C. W. (2006). *Measuring organizational performance: Metrics for entrepreneurs and strategic management research*, Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Cassiman, B. ve Veugelers, R. (2002). Complementarity in the Innovation Strategy: Internal R&D, External Technology Acquisition, and Cooperation in R&D. *The Strategic Management Society Conference 2000' de sunulan bildiri*. Vancouver.

- Cassiman, B. ve Veugelers, R. (2006). In search of complementarity in innovation strategy: Internal R&D and external knowledge acquisition. *Management Science*, 52(1), 68-82.
- Chaudhuri, S. ve Tabrizi, B. (1999). Capturing the real value in high-tech acquisitions. *Harvard Business Review*, 77(5), 123-130.
- Chen, T.; Hung, K. ve Tseng, C. (2010). The effects of learning capacity, transparency and relationship quality on inter-organizational learning. *International Journal of Management*, 27(3), 405-420.
- Child, J. (1972). Organization structure and strategies of control: A replication of the Aston study. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 163-177.
- Choi, B.; Poon, S. K. ve Davis, J. G. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementary theory-based approach. *The International Journal of Management Science*, 36(2), 235-251.
- Christensen, C. (1998). Why great companies lose their way. *Across the Board*, 35(9), 36-41.
- Clark, K. B. ve Fujimoto, T. (1991). *Product development performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cockburn, I. M., ve Henderson, R. M. (1998). Absorptive capacity, coauthoring behavior, and the organization of research in drug discovery. *The Journal of Industrial Economics*, 46(2), 157-182.
- Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D. *The Economic Journal*, 99(397), 569-596.

- Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cole, G. A. (1993). *Management: Theory and practice*. Australia: Pearson Press.
- Colman, H. L. (2010). The interaction of contributive and absorptive capacities in post-acquisition integration. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 1-6.
- Crossan, M.; Lane, H. W. ve White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-538.
- Çakır, R. ve Yükseltürk, E. (2010). Bilgi toplumu olma yolunda öğrenen organizasyonlar, bilgi yönetimi ve e-öğrenme üzerine teorik bir çözümleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 18(2), 501-512.
- Çelik, C. ve Karadal, H. (2007). KOBİ'lerin sorunları ve çözüm stratejilerinin algılanan performans üzerine etkileri: Aksaray ve Mersin örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 119-138.
- Çokluk, Ö.; Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Daft, R. L. (2003). *Organization Theory and Design*. NewYork: South-Western Publications.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency. *Management Science*, 42(5), 693-716.

- Damanpour, F. ve Evans, W. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29 (3), 392–402.
- Dattalo, P. (2008). *Determining sample size balancing power, precision and practicality*. Oxford: University Press.
- Davids, M. ve Tai, S. E. T. T. (2009). Absorptive capacity, knowledge circulation and coal cleaning innovation : the Netherlands in the 1930s. *Business History*, 51(5), 668-69.
- Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence. *Marketing Bulletin* 10, 65–75.
- Decarolis, D. M. ve Deeds, D. L. (1999). The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnolog industry, *Strategic Management Journal*, 20(10) 953–968.
- Deeds, D. L. (2001). The role of R&D intensity, technical development and absorptive capacity in creating entrepreneurial wealth in high technology start-ups. *Journal of Engineering and Technology Management*, 18(1), 29-47.
- Delaney, J. T. ve Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delmas, M.; Hoffmann, V. H. ve Kuss, M. (2011). Under the tip of the iceberg: Absorptive capacity, environmental strategy, and competitive advantage. *Business & Society*, 50(1), 116-154.
- Deng, P. (2010). Absorptive capacity and a failed cross-border M&A. *Management Research Review*, 33(7), 673-682.

- Deshpandé, R. ve Farley, J. U. (1998). Measuring Market Orientation: Generalization and synthesis. *Journal of Market Focused Management*, 2(3), 213-232.
- Dess, G. G. ve Robinson, R. B., Jr. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal* 5(3), 265-73.
- Diamantopoulos, A. ve Siguaw, J. (2000). *Introducing LISREL a guide for the uninitiated*. London: Sage Publications.
- DiBella, A. ve Nevis, E. C. (1998). *How organizations Learn?* San Francisco: Jossey-Bass.
- Diehl-Taylor, C. (1997). Charles perrow and business history: A neo-weberian approach to business bureacratization. *Business and Economic History*, 26(1), 138- 158.
- Dill, W. R. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy, *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 409-443.
- Dixon, S. E. A. ve Day, M. (2007). Leadership, administrative heritage and absorptive capacity. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(8), 727-748.
- Dodgson, M. (1993). Technological collaboration in industry: Strategy, policy, and internalization in innovation. London: Routledge.
- Donaldson, L. (1976). Woodward, technology, organizational structure and performance- a critique of the universal generalization. *Journal of management Studies*, 13(3), 255-273.

- Doz, Y. L. Olk, P. M. ve Ring, P. S. (2000). Formation processes of R&D consortia: Which path to take? Where does it lead? *Strategic Management Journal*, 21(3), 239-266.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*, New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1995). *Değişim çağının yönetimi*. (Çev: Z. Dicleli) İstanbul:Henkel.
- Drucker, P. F. (2006). *Klasik Drucker*, AnKara: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Dyer, J. H. ve Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Easterby-Smith, M.; Graça, M.; Antonacopoulou, E. ve Ferdinand, J. (2008). Absorptive capacity: A process perspective. *Management Learning*, 39 (5), 483–501.
- Elbashir, M. Z.; Collier, P. A. ve Sutton, S. G. (2011). The role of organizational absorptive capacity in strategic use of business intelligence to support integrated management control systems. *The Accounting Review*, 86(1), 155-184.
- Ellis, H. C. (1965). *The Transfer of Learning*. New York: MacMillan.
- Emery, F. E. ve Trist, E. (1965). The casual texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21-32.
- Eraslan, İ. H., Bakan, İ. ve Kuyucu, A. D. H. (2008). Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13), 265-300.

- Erdoğan, İ. (1998). *SPSS kullanım örnekleriyle araştırma dizaynı ve istatistik yöntemleri*. Ankara: Emel Matbaası.
- Erdoğan, İ. (2003). *Pozitivist metodoloji, bilimsel araştırma tasarımı istatistiksel yöntemler analiz ve yorum*. Ankara: Erk Yayınları.
- Erkuş, A. (2005). *Bilimsel araştırma sarmalı*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- ESO (2013). *Eskişehir Sanayi Odası*. 20.08.2013 tarihinde “<http://www.eso.org.tr/>” adresinden alınmıştır.
- European Commissions (2005). *The new SME defination, userguide and model decleration*. Enterprise and Industry Publications.
- Ewins, A. (1993). *Organizational learning. Yayınlanmamış Çalışma*, San Francisco: Saybrook Institute.
- Expósito-Langa, M.; Molina-Morales, F. X. ve Capó-Vicedo, J. (2011). New product development and absorptive capacity in industrial districts: a multidimensional approach. *Regional Studies*, 45(3), 319-331.
- Fabrizio, K. R. (2004). *Absorptive Capacity and Innovation: Evidence from Pharmaceutical and Biotechnology Firms. Working paper, UC-Berkeley*, 1-51.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (İkinci Baskı). London: Sage Publications.
- Fiol, C. M. (1996). Squeezing harder doesn't always work: Continuing the search for consistency in innovation research. *Academy of Management Review*, 21(4), 1012-1021.

- Flatten, T. C.; Engelen, A.; Zahra, S. A. ve Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.
- Fosfuri, A. ve Tribó, J.A. (2006). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36(2), 173-187.
- Fraj-Andres, E.; Martinez-Salinas, E. ve Matute-Vallejo, J. (2009). A multidimensional approach to the influence of environmental marketing and orientation on the firm's organizational performance, *Journal of Business Ethics*, 88(2), 263-286.
- Franco, C.; Marzucci, A. ve Montresor, S. (2011). The "potential" face of absorptive capacity. An empirical investigation for an area of 3 european countries. *Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness Number 2011-R08*. 1-32.
- Franganito, R. M. F. (2010). An approach to absorptive capacity based on the Portuguese textile industry, Proceedings of the European Conference on Knowledge Management 2010, Portugal. 414-425.
- Freeman, E. R. (1984). Strategic Management-A Stakeholder Approach. London: Pitman.
- Gambardella, A. (1992). Competitive advantages from in-house scientific research: The US pharmaceutical industry in the 1980s. *Research Policy* (21)5, 391-407.
- Gann, D. (2001). Putting academic ideas into practice: Technological progress and the absorptive capacity of construction organizations. *Construction Management and Economics*, 19(3), 321-330.
- Gao, S.; Xu, K. ve Yang, J. (2008). Managerial ties, absorptive capacity, and innovation. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(3), 395-412.

- García-Morales, V. J.; Ruiz-Moreno, A. ve Llorens-Montes, F. J. (2007). Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(4), 527-558.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 79-91.
- Geringer, J. M. ve Hebert, L. (1991). Measuring performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249-263.
- Ghalayini, A. M. ve Noble, J. S. (1996). The Changing Basis of Performance Measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 11(8), 63-80.
- Godkin, L. (2010). The zone of inertia: absorptive capacity and organizational change. *The Learning Organization*, 17(3), 196-207.
- Golden, B. R. (1992). SBU strategy and performance: The moderating effects of the corporate- SBU relationship. *Strategic Management Journal*, 13(3), 145-58.
- Gorsuch, R. L. (1974). *Factor analysis*. Philadelphia: W. B. Saunders Company.
- Granstrand O. ve Sjolander S. (1990). The acquisition of technology and small firms by large firms. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 13(3), 367-386.
- Gray, C. (2006). Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(6), 345-360.
- Greve, G.; Engelen, A. ve Brettel, M. (2009). An integrative view on absorptive capacity and national culture. *International Journal of Business Studies*, 17(1), 19-43.

- Griffith, R.; Redding, S. ve Van Reenen, S. (2000). Mapping the two faces of R&D: productivity growth in a panel of OECD industries. *CEP Discussion Papers dp0458, Centre for Economic Performance, LSE*, 1-79.
- Grinyer, P. H. ve Yasai-Ardekani, M. (1980). Dimensions of Organizational Structure: A Critical Replication. *The Academy of Management Journal*, 23(3), 405-421.
- Gulati, R.; Nohria, N. ve Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203- 215.
- Gupta, A. K. ve Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Hair, J. F. Jr.; Black, W. C.; Babin, R. E. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. (7. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.
- Harris, D. M. ve DeSimone, R. L. (1994), *Human Resource Revelopment*. Forth Worth, TX: Harcourt Brace.
- Hargadon, A., B.; Davis G. ve Weick, K. E. (2003). Organizations in action: Social science bases of administrative theory by Dames D. Thompson. *Administrative Science Quarterly*, 48(3), 498-509.
- Harris, R. ve Li, Q. C. (2009). Exporting, R&D, and absorptive capacity in UK establishments. *Oxford Economic Papers*, 61 (1) (2009), 74-103.
- Harvey, G.; Skelcher, C.; Spencer, E.; Jas, P. ve Walshe K. (2010). Absorptive Capacity in a non-market environment: A knowledge-based approach to analysing the performance of sector organizations. *Public Management Review*, 12(1), 77-97.

- Henard, D. H. ve Szymanski, D. M. (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, 38(3), 362-75.
- Henderson, R. ve Cuckburn, I. (1996). Scale, scope and spillovers: The determinants of research productivity in drug discovery. *Rand Journal Economics*, 27(1), 32-59.
- Hickson, D. J.; Pugh, D. S. ve Pheysey, D. C. (1969). Operations technology and organizational structure: An Empirical Reappraisal. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 378-397.
- Hinings, C. R. ve Lee, G. L. (1971). Dimensions of organization structure and their context: a replication. *Sociology*, 5(1), 83-93.
- Hodge, B. J.; Anthony, W.P. ve Gales, L. M. (2002). *Orginaztion theory: A strategic approach* (Six edition). NewJersey: Prantice Hall, Pearson Education.
- Hofer, C. W. (1975). Toward a contingency theory of business strategy. *Academy of Management Journal*, 18(4), 784-810.
- Hoque, Z. (2005). Linking enviromental uncertainly to non-financial performance measures and performace: A research note. *The British Accounting Review*, 37 (4) 471-481.
- Hoyle, R. H. (1995). The structural equation modelling approach: Basic concepts and fundemental issues. *Structural equation modelling concepts, issues and applications* (Ed: R. H. Hoyle). London: Sage Publications, 1-16.
- Hsu, I.C. (2008). Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test. *Expert Systems With Applications*, 35(3), 1316- 1326.

[http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-toplumu/bilgi\\_toplumu-ozellik.htm](http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-toplumu/bilgi_toplumu-ozellik.htm) (Erişim tarihi: 10.05. 2012).

[http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=hXroN8btsN8C&oi=fnd&pg=PR11&ots=4bukfIP1SA&sig=Nlb2jrveQPWLsTrCUT958Fjj9Qs&redir\\_esc=y#v=onepage&q=tavistock&f=false](http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=hXroN8btsN8C&oi=fnd&pg=PR11&ots=4bukfIP1SA&sig=Nlb2jrveQPWLsTrCUT958Fjj9Qs&redir_esc=y#v=onepage&q=tavistock&f=false) (Erişim tarihi: 23.09. 2012).

Hu, L.T. ve Bentler, P.M. (1995). Evaluating model fit. *Structural equation modeling: concepts, issues and applications*. (Ed: R. D. Hoyle). Thousand Oaks, California: Sage Publications, 76-99.

Huang, C. ve Hsueh, S. (2007). A study on the relationship between intellectual capital and business performance in the engineering consulting industry: A path analysis. *Journal of Civil Engineering and Management*, 13(4), 265-271.

Huang, F. ve Rice, J. (2009). The role of absorptive capacity in facilitating “open innovation” outcomes: A study of Australian smes in the manufacturing sector. *International Journal of Innovation Management*, 13(2), 201-220.

Huang, T-C. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, 30(2), 132- 151.

Huang, Y. C. ve Shih, H-C. (2011). A new mode of learning organization. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 623- 644.

Huber, G. (1991), Organizational Learning: The Contributing Processes and Literature. *Organizational Science*, 2(1), 88-115.

Huber, G. P. (2006). Designing firms for knowledge acquisition and absorptive capacity, information and organization. *Design Series*, 6(4), 219-242.

Hurmelinna, P. ve Puumalainen, K. (2005). The dynamics of appropriability regimes.

Copenhagen: DRUID Tenth Anniversary Summer Conference sunulmuş bildiri.

Hurmelinna-Laukkanen, P. ve Blomqvist, K. (2007). Fostering R&D collaboration-The interplay of trust, appropriability and absorptive capacity. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 243, 15-22.

Hussinger, K. (2010). Absorptive capacity and post-acquisition inventor productivity. *Center for European Economic Research*, 10(66), 1-27.

Hyvönen, J. (2007). Strategy, performance measurement techniques and information technology of the firm and their links to organizational performance. *Management Accounting Research*, 18(3), 343–366.

Inkpen, A. C. ve Crossan, M. M. (1995). Believing is seeing: Joint ventures and organizational learning. *Journal of Management Studies*, 32(5), 595-618.

Inkpen, A.C., ve Dinur, A. (1998). Knowledge management processes and international joint ventures. *Organization Science*, 9(4), 454-468.

Inkson, J. H. K.; Pugh, D. S. ve Hickson, D. J. (1970). Organization context and structure: An abbreviated replication. *Administrative Science Quarterly*, 15(3), 318-329.

İslamoğlu, A. H. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Basın Yayım.

İstanbul İhracatçı Birlikleri: <http://www.iib.org.tr/tr/iib-gundem-turk-ihracatcisi-bakan-esliginde-ism-2013te-.html>. (Erişim Tarihi: 21.10.2013).

İstanbul Sanayi Odası Dergisi (2010). Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesi. Özel Sayı.

- James, C. R. (2003). Designing Learning Organizations. *Organizational Dynamics*, 32(1), 46-61.
- Jansen, J. J. P.; Van Den Bosch, F. A. J. ve Volberda H. W. (2005). Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter? *The Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015.
- Jaworski, B. J. Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57(3), 53–70.
- Jones, G. K.; Lanctot Jr. A. ve Teegen, H. J. (2001). Determinants and performance impacts of external technology acquisition. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 255-283.
- Jones, O. (2006). Developing Absorptive Capacity in Mature Organizations - The Change Agent's Role. *Management Learning*, 37(3), 355–376.
- Jones, O. and Craven, M. (2001). Expanding capabilities in mature manufacturing firm: Absorptive capacity and the TCS. *International Small Business Journal*, 19(3), 39-55.
- Jöreskog, K. ve Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS Command Language*. Lincolnwood: Scientific Software International Inc.
- Kamien, M. I. ve Zang, I. (2000). Meet me halfway: Research joint ventures and absorptive capacity. *International Journal of Industrial Organization*, 18(7), 995-1012.
- Kaplan, R. ve Norton, D. (1996). *The balanced scorecard*. Harvard Business Press.

- Karalar, R. (1998). *İşletme temel bilgiler işlevler*. (7. Baskı) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basım Evi.
- Kaynak, E. ve Kara, A. (2004). Market orientation and organizational performance: A comparison of industrial versus consumer companies in mainland China using market orientation scale. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 743-753.
- Kedia, B. L. ve Bhagat, R. S. (1988). Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative management. *Academy of Management Review*, 13(4), 559-571.
- Keller, R. T. ve Holland, W. E. (1978). Individual characteristics of innovativeness and communication in research and development organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63 (6),759-762.
- Khandwalla, P. N. (1977). Some top management styles, their context and performance. *Organization & Administrative Sciences*, 7(4), 21-45.
- Khanna, T.; Gulati, R. ve Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19 (3), 193- 210.
- Khoja, F. ve Maranville, S. (2010). How Do Firms Nurture Absorptive Capacity? *Journal of Managerial Issues*, 22 (2), 262-278.
- Kim, L. (1997a). The dynamics of Samsung's technological learning in semiconductors. *California Management Review*, 39(3), 86-100.
- Kim, L. (1997b). *From imitation to innovation: The dynamics of Korea's technological learning*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

- Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, 9(4), 506-521.
- Kleinknecht, A. ve Reijnen, J. O. N. (1992). Why do firms cooperate on R&D? An empirical study. *Research Policy*, 21(4), 347-360.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3. baskı). The Guilford Press: New York.
- Knott, A. M. (2008). R&D>Returns causality: Absorptive capacity or organizational IQ. *Management Science*, 54(12), 2054-2067.
- Knudsen, H. K. ve Roman, P. M. (2004). Modeling the use of innovations in private treatment organizations: The role of absorptive capacity. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 26(1), 51-59.
- Koch, M.J. ve McGrath, R.G. (1996). Improving labor product Minbaevaivity: human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(5): 335-354.
- Koç, U. (2009). Örgütsel öğrenme: Tanımı, yakın terimler arasındaki kavramsal ayrımlar ve davranışsal yaklaşımı, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1), 151-165.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği* (12. Baskı). İstanbul: Beta yayın.
- Kotabe, M.; Jiang, C. X. ve Murray, J. Y. (2011). Managerial ties, knowledge acquisition, realized absorptive capacity and new product market performance of emerging multinational companies: A case of China. *Journal of World Business*, 46(2), 166-176.

Koza, M. P. ve Lewin, A. Y. (1998). The Co-evolution of Strategic Alliances. *Organization Science*, 9(3), 255-264.

Kreitner, R. (1983). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Kutlu, E. (2004). *İktisadi Kalkınma ve Büyüme* (Editör). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, AÖF Yayınları.

Lane, J. P. ve Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.

Lane, J. P.; Salk, J.E. ve Lyles, A. M. (2001). Absorptive Capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22 (12), 1139-1161.

Lane, P.; Koka, B.,ve Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.

Laursen, K. ve Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131-150.

Law, C. ve Ngai, E. (2008). An Empirical Study of the Effects of Knowledge Sharing and Learning Behaviours on Firm Performance. *Expert Systems with Applications*, 34(4), 2342-2349.

Lawrence, P. R. ve Lorsch, J. W. (1967a). *Organizationan and environment, managing differentiation and integration*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

- Lawrence, P. R. ve Lorsch, J. W. (1967b). Differentiation and integration in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Lee, S.C. Liang, H. ve Liu, C. Y. (2010). The effects of absorptive capacity, knowledge sourcing strategy, and alliance forms on firm performance. *The Service Industries Journal*, 30(14), 2421-2440.
- Lee, W. (2010). The role of absorptive capacity in cross-national investment: Real option view. *Review of Business Research*, 9(3), 104-112.
- Leifer R. ve Huber G. P. (1977). Relations among perceived environmental uncertainty, organization structure, and boundary-spanning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 235-247.
- Lenox, M. ve King, A. (2004). Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. *Strategic Management Journal*, 25(4), 331-345.
- Levine, S. ve White P. E. (1961). Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5(4), 583-601.
- Levinson, N.S. ve Asahi, M. (1995). Cross-national alliances and interorganizational learning. *Organizational Dynamics* 24(2), 50-63.
- Li, S.; Nathan, B.; Nathan, T. S. ve Rao, S. S. (2006). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advange and Organizational Performance. *The International Journal of Managment Science*, 34(2), 107-124.
- Li, Y. H.; Huang, J. W. ve Tsai, M. T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 440-449.

- Liao S.; Fei, W-C. ve Chen, C-C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340-359.
- Liao, J.; Welsch, H. ve Stoica, H. (2003). Organizational Absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 63-86.
- Liao, S.; Wu, C.; Hu, D. ve Tsuei, G. A. (2009). Knowledge acquisition, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 41, 160-167.
- Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, 52(4), 822-846.
- Lim, K. (2009). The many faces of absorptive capacity: Spillovers of copper interconnect technology for semiconductor chips. *Industrial and Corporate Change*, 18(6), 1249-1284.
- Lin, C.; Tan, B. ve Chang, S. (2002). The critical factors for technology absorptive capacity. *Industrial Management Data Systems*, 102(6), 300-308.
- Liu, X. ve White, S. (1997). The relative contributions of foreign technology and domestic inputs to innovation in Chinese manufacturing industries', *Technovation*, 17(3), 119-125.
- Lofstrom, S. M. (2000). Absorptive capacity in strategic alliances: Investigating the effects of individuals' social and human capital on inter-firm learning. *Keystone, Colorado: Paper Organization Science Winter Conference'da sunulmuş bildiri.*

- Lun, Y. H. V. ve Quaddus, M. A. (2011). Firm size and performance: A study on the use of electronic commerce by container transport operators in Hong Kong. *Expert Systems with Applications*, 38(6), 7227-7234.
- Lyles, M. A. ve Salk, J. E. (1996), Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 877-903.
- Lyles, M. A. ve Schwenk, C. R. (1992). Top management, strategy and organizational knowledge structures. *Journal of Management Studies*, 29(2), 155-174.
- Macinati, M.S. (2008). The Relationship Between Quality Management Systems and Organizational Performance in Italian National Health Service. *Health Policy*, 85(2), 228-241.
- Mangematin V. ve Nesta L. (1999). What kind of knowledge can a firm absorb? *International Journal of Technology Management*, 37(3-4), 149-172.
- Martin, G. ve Reddington, M. (2009). Reconceptualising absorptive capacity to explain the e-enablement of the HR function (e-HR) in organizations. *Employee Relations*, 31(5), 515-537.
- McAdam, R.; McAdam, M. ve Brown, V. (2009). Proof of concept processes in UK university technology transfer: An absorptive capacity perspective. *R&D Management*, 39(2), 192-210.
- McGill, M. E. ve Slocum, W. J. (1993). Unlearning the organization. *Organizational Dynamics*, 22(2), 67-74.
- McGrath, R. G.; MacMillan, I. C. ve Venkataraman, S. (1995). Defining and developing competence: A strategic process paradigm. *Strategic Management Journal*, 16(4), 251- 275.

- Mercader, J., Cerdan, A.L. ve Sanchez, R.S. (2006). Information technology and learning: Their relationship and impact on organizational performance in small business. *International Journal of Information Management*, 26(1), 16-29.
- Miles, R. E. and Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. NewYork: McGraw-Hill.
- Miles, R. H. ve Perreault Jr, W. D. (1976). Organizational role conflict: Its antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17(1), 19-44.
- Minbaeva, D.; Pedersen, T.; Björkman, I.; Fey, C. F. ve Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 586-599.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*, NewJersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. ve McHugh, A. (1985), Strategy formulation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 160-197.
- Mowery, D. C.; Oxley, J. E. ve Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal* 17 (Winter Special Issue), 77-91.
- Mueller, R. O. (1996). *Basic principles of structural equation modeling, An introduction to LISREL and EQS*. Springer-Verlag New York Inc.: New York.
- Muscio, A. (2007). The impact of absorptive capacity on smes' collaboration. *Economics of Innovation and New Technology*, 16(8), 653-668.

- Nadolska, A. ve Barkema, H. (2007). Learning to internationalize: the pace and success of foreign acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1170-1186.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama araştırmaları teknikler ve (SPSS) uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Naldi, L. (2010). Does fortune favor the prepared or the brave small firm?: Exploring how absorptive capacity affects the growth of international small firms. *Academy of Management Best Paper Proceedings*.
- Nemanich, L. A.; Keller, R. T.; Vera, D. ve Chin, W. W. (2010). Absorptive capacity in R&D project teams: A conceptualization and empirical test. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57(4), 674-687.
- Ng, D. (2011). Thinking Outside the Box: An Absorptive Capacity Approach to the Product Development Process. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(3), 67-86.
- Nicholls-Nixon, C. (1993). Absorptive capacity and technological sourcing: Implications for the responsiveness of established firms. *yayımlanmamış doktora tezi*, Indiana: Purdue University.
- Nieto, M. ve Quevedo, P. (2005). Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort. *Technovation*, 25(10), 1141-1157.
- Niven, P. (2006). *Balanced scorecard step-by-step*. Hoboken NJ: John Wiley & Sons.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

- Oltra, M. J. ve Flor, M. (2003). The impact of technological opportunities and innovative capabilities on firms' output innovation. *Creativity and Innovation Management*, 12(3), 137-144.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1994). Working harder and smarter: A longitudinal study of early career success. *Administrative Sciences Quarterly*, 39(4), 603-627.
- Öğüt, A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi (Çok değişkenli analizler) 2* (5. Baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özer, G. ve Akça, Y. (2007), Yenilikçi özelliklerin, kurumsal kaynak planlaması uygulama başarısına ve algılanan organizasyonel performans üzerine etkisi. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 53-70.
- Özgen, H. ve Türk, M. (1996). Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli, *Amme İdaresi Dergisi*, 29(2), 71-83.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Etam AŞ.
- Park, B. I. (2011). Differences in knowledge acquisition mechanisms between IJVs with Western vs. Japanese parents: focus on factors comprising absorptive capacity. *Management Desicions*. (49)3, 1-42.
- Park, G. ve Kang, J. (2009). The effects of teacher firms' characteristics and student firms' absorptive capacity on firm performance in technology alliances. *International Journal of Innovation Management*, 13(3), 393-409.
- Pearce, J.A.; Robbins, D.K.; Robinson, R.B. (1987). The impact of grand strategy and planning formality on financial performance. *Strategic Management Journal* 8(3), 125-134.

- Pennings, J. M. (1975). The relevance of the structural-contingency model for organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20(3), 393-410.
- Pennings, J. M. ve Harianto, F. (1992a). The diffusion of technological innovation in the commercial banking industry, *Strategic Management Journal*, 13(1), 29-46.
- Pennings, J. M. ve Harianto, F. (1992b). Technological networking and innovation implementation. *Organization Science*, 3(3), 356-382.
- Perrow, C. (1967). A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 32(2), 194-208.
- Petraite, M. (2010). Knowledge absorption for innovation in new technology based firms: Lithuanian case. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management 2010*, 767-773.
- Pfeffer, J. ve Leblebici, H. (1973). The effect of competition on some dimensions of organizational structure. *Social Forces*, 53(2), 268-279.
- Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Poldahl, A. (2011). The two faces of R&D: does firm absorptive capacity matter? *Journal of Industry, Competition and Trade*, 12(2), 221-237.
- Pugh, D. S. ve Hickson, D. J. (1972). Causal inference and the Aston studies, *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 273-276.
- Pugh, D. S.; Hickson, D. J.; Hinings, C. R. ve Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105.
- Pugh, D. S.; Hickson, D. J.; Hinings, C. R. ve Turner, C. (1969). The context of organization structures. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 91-114.

- Punch, K. F. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş nicel ve nitel yaklaşımlar* (Çev: D. Bayrak; H. B. Arslan ve Z. Akyüz). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Ramalingam, A. (2006). *Tools for knowledge and learning: A guide for development and humanitarian organisations*. London: Research and Policy in Development.
- Rebolledo, C.; Halley, A. ve Nagati, H. (2009). The effects of absorptive capacity on operational performance within the context of customer-supplier relationships. *Supply Chain Forum an International Journal*, 10(2), 52-62.
- Resmi Gazete (2005). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik*. T.C. Resmi Gazete, 25997, 18.11.2005.
- Rigdon, E. E. (1998). Structural equation modeling. (ed: G. Marcoulides). *Modern methods for business research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, ss.251-294.
- RİSK Mühendislik Eğitim Danışmanlık Hizmetleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. (2010). Halkbank Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi Tekstil ve Hazır Giyim Sektör Raporu.
- Robinson, R. ve Pearce, J. (1988). Planned patterns of behaviour and their relationship to business unit performance. *Strategic Management Journal*, 9(1), 43-60.
- Rocha, F. (1997). Inter-firm technological cooperation: Effects of absorptive capacity, firm-size and specialization. *Discussion paper series No. 9707*, United Nations University, Institute for New Technology, Maastricht, Netherlands.
- Rocha, F. (1999). Inter-firm technological cooperation: Effects of absorptive capacity, firm-size and specialization. *Economies of innovation and new Technology*, 8(3), 253-271.

- Rodríguez-Castellanos, A.; Hagemester, M. ve Rangelov, S. (2010). Absorptive capacity for R&D: The identification of different firm profiles. *European Planning Studies*, 18(8), 1267-1283.
- Rose, R.C., Kumar, N. ve Pak, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance, *The Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55-65.
- Rothaermel, F. T. ve Thursby, M. (2005). Incubator firm failure or graduation? The role of university linkages. *Research Policy* 34(7), 1076-1090.
- Rothwell, R. ve Dodgson, M. (1991). External linkages and innovation in small and medium-sized enterprises. *R&D Management*, 21(2), 125-137.
- Rudez, H. N. ve Mihalic, T. (2007). Intellectual Capital in the hotel industry: A case study from Slovenia, *Hospitality Management*, 26(1),188-199.
- Salner, M. (1999). Preparing for the learning organization. *Journal of Management Education*, 23 (5), 489-508.
- Sanchez, R. (1997). Preparing for an uncertain future: Managing Organizations for strategic flexibility. *International Studies of Management and Organizations*, 27(2), 71-94.
- Saruhan, S. C. (2012). Yönetim düşüncesinin evrimi. *Yönetimde Güncel Yaklaşımlar* (Ed: S. Besler, Z. Tonus). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, ss.2-45.
- Schmidt, T. (2010). Absorptive capacity-One size fits all? A firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge. *Managerial and Decision Economics*, (31)1, 1-18.

- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2. baskı). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Senge, P. M. (1993), *Beşinci Disiplin*. (2. Baskı) (Çev: A. İldeniz ve A. Doğukan), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sharp, B. M. (2009). Multilevel Absorptive Capacity and Radical Innovation. *Yayınlanmamış doktora tezi*. USA: Purdue University.
- Siachou, E. ve Ioannidis, A. (2010). Knowledge transfer in strategic alliances: Moderating effects of limited absorptive capacity and powerful relationships on business model innovation performance, *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management*, 933-943.
- Sin, L.; Tse, A.; Yau, O.; Chow, R. ve Lee, J. (2005). Market orientation, relationship marketing orientation, and business performance: The moderating effects of economic ideology and industry type. *Journal of International Marketing*, 13(1), 36 – 57.
- Skerlavaj, M.; Stemberger, M.I.; Skrinjar, R. ve Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture: The missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 346-367.
- Slater, S. ve Narver, J. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Sorensen, J.B., ve Stuart, T.E. (2000). Aging, obsolescence, and organisational innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 81–112.

- Spender, J-C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue), 45-62.
- Srivastava, P. ve Frankwick, G. L. (2011). Environment, management attitude, and organizational learning in alliances. *Management Decision*, 49(1), 156-166.
- Stock, N. G.; Greis, P. N. ve Fischer, A. W. (2001). Absorptive Capacity and new product development. *Journal of High Technology Management Research*, 12(1), 77-91.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue: Knowledge and the Firm), 27-43.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ekinoks Yayınları: Ankara.
- Tabachnick, B. G. ve Fidel, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson Education. Inc.
- Tegarden, L. F.; Hatfield, D. E. ve Echols, A. E. (1999). Doomed from the start: What is the value of selecting a future dominant design? *Strategic Management Journal*, 20(6), 495-518.
- Terreberry, S. (1968). The Evolution of Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 12(4), 590-613.
- Thérin, F. (2007). Absorptive capacity: An empirical test of Zahra and George's contribution in small business settings. *Gestion 2000*, n°4. 17-29.
- Thomas, H. (2007). Business school strategy and metrics for success. *Journal of Management Development*, 26(1), 33-42.

- Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis understanding concepts and applications*. Washington: American Psychological Association.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, J. D. (2004). *Organizations in Action: Social science bases of administrative theory (With a new preface by Mayer N. Zald and a new introduction by W. Richard Scott ed.)*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers
- Todorova, G. ve Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786.
- Toffler, A. (2012). *Üçüncü Dalga*. (Çev: S. İleri), İstanbul: Koridor yayıncılık.
- Tripsas, M. (1997). Surviving radical technological change through dynamic capability: evidence from the typesetter industry. *Industrial and Corporate Change* 6(2), 341-377.
- Tripsas, M. ve Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1147-1162.
- Trist, E. L. ve Bamforth, K. W. (1951), Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human Relations*, 4(3), 3-38.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intra-organizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management*, 44(5), 996-1004.

Tushman, M. ve Katz, R. (1980). External communication and project performance: An investigation into the role of gatekeepers. *Management Science*, 26(1), 1071-1085.

Tushman, M.L. ve Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organisational environment. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465.

Türkiye Gıda ve İçecek Sanayii Dernekleri Federasyonu. (2011). Türk Gıda ve İçecek Sanayi Rekabet Raporu.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (3.Baskı) İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Valentina, N. Ve Passiante, G. (2012). Özümseme kabiliyetinin değer yaratma üzerindeki etkileri (Çev: E. Bayraktaroğlu). *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23 (1), 99-111.

Valentina, N. ve Passiante, P. (2009). Impacts of absorptive capacity on value creation. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 20(2), 269-287.

Van Den Bosch, F. A. J.; Van Wijk, R. ve Volberda, H. W. (2002). Absorptive Capacity: Antecedents, Models and Outcomes. *ERIM Report Series Reference No. ERS-2003-035-STR*. 1-51.

Van den Bosch, F.A.J.; Volberda, H.W. ve de Boer, M. (1999). Co-evolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568.

Vance, C. M. ve Paik, Y. (2005). Forms of host-country national learning for enhanced MNC absorptive capacity. *Journal of Managerial Psychology*, 20(7), 590-606.

- Vanhaverbeke, W.; Vareska V. V. ve Cloudt, M. (2008). Connecting absorptive capacity and open innovation. SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1091265> (Erişim tarihi 25.05.2011).
- Vega-Jurado, J.; Gutie´rrez-Gracia, A. ve Ferna´ ndez-de-Lucio, I. (2008). Analyzing the determinants of firm’s absorptive capacity: beyond R&D. *R&D Management*, 38(4), 392-405.
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategic research: A comprasion of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Vermeulen F. ve Barkema H. G. (2001). Learning through acquisitions, *Academy of Managemet Journal*, 44(3), 457-476.
- Veugelers, R. (1997). Internal R&D expenditures and external technology sourcing. *Research Policy* 26(3), 303-315.
- Vickery, S. K.; Dröge, C. ve Markland, R. E. (1997). Dimensions of manufacturing strength in the furniture industry, *Journal of Operations Management*, 15(4), 317-330.
- Vinding, A.L. (2000). Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach. Denmark: Department of Business Studies, DRUID/IKE Group. Aalborg University, 1-20.
- Vinding, A.L.; Coombs, J.E. ve Bierly, P.E. (2006). Measuring technological capability and performance. *R&D Maanagment*, 36(4), 421–438.
- Voss, C. A.; Ahlström, A. ve Blackmon, K. (1997). Benchmarking and operational performance: some empirical results. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 4(4), 273 – 285.

- Wall, T. D.; Michie, J.; Patterson, M.; Wood, S. J.; Sheehan, M.; Clegg, C. W. ve West M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95-118.
- Walsh, J. P. ve Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.
- Wang Y.; Wang Y. ve Horng (2010). Learning and innovation in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data*, 110(2), 175-192.
- Watkins, K. ve Marsick, V. (1997). Dimensions of the learning organization questionnaire: participant's guide for interpreting results. *Yayımlanmamış Çalışma*.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37-48.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organizations, Theory and Practice*. London: Oxford Press.
- Wooton, L., M. (1977). The mixed blessings of contingency management. *The Academy of Management Review*, 2(3), 431-441.
- Yang, J.; Rui, M. ve Wang, J. (2006). Enhancing the firm's innovation capability through knowledge management: A study of high technology firms in China. *International Journal of Technology Management*, 36 (4), 305-317.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldız, L. (2013). Klasik ve Neo-Klasik yönetim kuramları. *İşletme Yönetimi* (Ed: B. Baraz, A. N. Şakar). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, ss.80-113.

Yılmaz, V. ve Çelik, E. (2009). *LISREL ile yapısal eşitlik modellemesi-I temel kavramlar, uygulamalar, programlama*. Ankara: Pegem Akademi.

Yükselen, C. (2006). *Pazarlama araştırmaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Zahra, S. A. ve George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.