T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DUYGUSAL YETENEKLERİN ARAŞTIRMA GELİŞTİRME TAKIMLARININ PERFORMANSINA OLAN ETKİLERİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Çağatay BÜYÜKTOPÇU
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2015

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DUYGUSAL YETENEKLERİN ARAŞTIRMA GELİŞTİRME TAKIMLARININ PERFORMANSINA OLAN ETKİLERİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Çağatay BÜYÜKTOPÇU
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Cemal ZEHİR

GEBZE

2015

YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ...10/02/2015... tarihinde tez savunma sınavı yapılan ..Çağatay BÜYÜKTOPÇU...'ın tez çalışması .....İşletme..... Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Cemal ZEHİR

ÜYE : Prof. Dr. Halit KESKİN

ÜYE : Prof. Dr. Hüseyin İNCE

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Günümüzde inovasyonun ve buna bağlı olarak da Araştırma-Geliştirme'nin (Ar-Ge) önemi, hayatımız üzerindeki etkileri her geçen gün kendisini daha da güçlü hissettirmektedir. Ülkelerin gelişmişlik düzeyinin ve teknoloji sektöründe nerede olduğunun bir göstergesi olan GSMH içerisindeki Ar-Ge harcamalarının payı hala çok önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler son yıllarda bu gerçeği daha iyi kavramış, buna bağlı olarak da Ar-Ge harcamalarına ayrılan payın yüzdesini her geçen yıl daha da artırmaktadırlar.

Ar-Ge takımlarındaki personelin genel olarak yüksek IQ, analitik düşünme ve problem çözme yeteneklerine sahip olması beklenmektedir. Ancak bir Ar-Ge personelinin inovasyon yapabilmesi için kendi teknik eksikliklerini bilerek kendini sürekli olarak geliştirebilmesi (kendini tanıma), tasarladığı ürüne kullanıcıların nasıl tepki verebileceğini kestirebilmesi (empati), buna göre gerekli planlamaları yaparak harekete geçmesi (kendini yönetme) çok önemlidir. İşte buradaki kendini tanıma, yönetme ve empati kavramları duygusal yetenekler alanının içine girmektedir.

Ayrıca Ar-Ge takımları içindeki personelin edindiği bilgi ve tecrübelerin tüm takımla paylaşılması, farklı disiplinlerin bir araya gelerek ortak bir proje için çalışmaları takım öğrenmesine olumlu katkı sağlayacaktır. Bu tip çalışmalarda kişilerin sosyal yönlerinin ve iletişim kabiliyetlerinin yüksek olması çalışmanın başarıya ulaşıp ulaşmamasında son derece kritik bir öneme sahiptir.

Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, bir IQ alanı olarak algılanagelen Ar-Ge takımlarının performanslarına, öğrenme düzeylerine, yeni ürün geliştirme performansına duygusal yeteneklerin nasıl ve ne derecede etki edebileceğinin incelenmesidir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Yetenek, Takım Öğrenmesi, Yenilik Performansı, Çalışan Performansı, İşletme Performansı, Araştırma-Geliştirme.

SUMMARY

In today's world, innovation and accordingly Research and Development (R&D) is being more and more effective on our lives day by day. R&D portion in Gross National Product is still be accepted as an important indicator as the level of development and technology sector of the countries. Developing countries like Turkey, has understood this fact last years, and they have started to increase the R&D ratio in GNP year by year.

Generally it is expected from R&D staff to have high level IQ, analytical thinking capability and problem solving. However, in order to make innovation R&D staff has to know their weaknesses so to improve accordingly, has to have empathy, and self-discipline. All these features; knowing-himself, empathy and self-discipline are characteristics of emotional capabilities.

Additionally, it is very important for a better team learning of R&D teams that share the knowledge and experiences with all the other staff. This is also critical for interdisciplinary projects. To get successful results in such R&D studies, it is very important that R&D staff has high communication skills and social properties.

From this point of view, the purpose of this study is to investigate effect of emotional capability level on R&D team performance, team learning and innovativeness, which used to be known as IQ is the main actor.

Key Words: Emotional Capability, Team Learning, New Product Development, Employee's Performance, Organization Performance, Research and Development.

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans sürecinin en başından, bu çalışmanın gerçekleşmesine kadar olan tüm süreçlerde desteğini hiçbir zaman esirgemeyen; üzerimde büyük emeği olan; öğrencisi olmaktan her zaman mutluluk duyduğum sayın hocam Prof. Dr. Cemal ZEHİR'e teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	Sayfa
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLOLAR DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Tezin Amacı, Katkısı ve İçeriği	2
2. LİTERATÜR ÖZETİ	3
2.1. Duygusal Zekâ	3
2.1.1. Tarihsel Gelişimi	4
2.1.2. Kapsamı	5
2.1.3. İşletmeler Açısından Önemi	5
2.2. Araştırma Geliştirme	7
3. DUYGUSAL YETENEKLER	9
3.1. Serbestlik Dinamikleri	10
3.2. Tanımlama Dinamikleri	11
3.3. Empati ve Deneyim Dinamikleri	13
3.4. Uzlaşma Dinamikleri	14
4. TAKIM ÖĞRENMESİ	15
5. YENİLİK PERFORMANSI	19
6. İŞLETME PERFORMANSI	20
7. ÇALIŞAN PEFORMANSI	22
7.1. İş Doyumu	23
7.2. Çalışma Ortamı	23
7.3. Motivasyon	23
7.4. Stres	24
8. TEORİK ÖNGÖRÜ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	25
9. METODOLOJİ VE UYGULAMA	27

9.1. Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması 27
9.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması 29
9.2.1. Araştırma Örneklemi 29
9.2.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi ve Verilerin Toplanması 29
9.2.3. Araştırmaya Cevap Veren Çalışanlara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler 30
9.3. Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 31
9.4. Faktör Analizi 32
9.5. Korelasyon Analizi 40
9.6. Regresyon Analizi 41
9.6.1. Takım Öğrenmesi Üzerinde Duygusal Yeteneklerin Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi 41
9.6.2. Yeni Ürün Geliştirme Üzerinde Duygusal Yeteneklerin Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi 42
9.6.3. Çalışan Performansı Üzerinde Duygusal Yeteneklerin Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi 43
9.6.4. İşletme Performansı Üzerinde Duygusal Yeteneklerin Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi 44
9.6.5. Yeni Ürün Geliştirme Üzerinde Takım Öğrenmesi ve Duygusal Yeteneklerin Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi 45
9.6.6. Çalışan Performansı Üzerinde Takım Öğrenmesi ve Duygusal Yeteneklerin Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi 46
9.6.7. Yeni Ürün Geliştirme Üzerinde Duygusal Yetenekler, Çalışan Performansı ve Takım Öğrenmesinin Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi 47
9.6.8. İşletme Performansı Üzerinde Duygusal Yetenekler ve Takım Öğrenmesinin Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi 48
9.6.9. İşletme Performansı Üzerinde Duygusal Yetenekler, Takım Öğrenmesi ve Çalışan Performansının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi 49
9.6.10. İşletme Performansı Üzerinde Duygusal Yetenekler, Takım Öğrenmesi ve Yeni Ürün Geliştirmenin Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi 50
9.6.11. İşletme Performansı Üzerinde Tüm Faktörlerin Etkisi ile

İlgili Regresyon Analizi 51
9.7. Ek Bulgular: Ara Değişken Etkisi 54
10. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME 59
10.1. Araştırma Sonuçlarının Yorumlanması 60
10.2. Çalışmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler 61
10.3. Yöneticilere Öneriler 62

KAYNAKLAR 63
ÖZGEÇMİŞ 68
EKLER 69

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

Simgeler ve Açıklamalar

Kısaltmalar

Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
TVE	: Toplam Açıklanan Varyans
GTÜ	: Gebze Teknik Üniversitesi

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:		**Sayfa**
8.1:	Model	25
9.1:	İşletme Performansı Üzerinde Tüm Faktörlerin Etkisi	53
9.2:	Ara Değişken İlişkileri	54

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo:		Sayfa
9.1 :	Oluşması Gereken Faktörel Bileşenler ve Sorulan Soru Adetleri	28
9.2 :	Ankete Cevap Veren İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektör	30
9.3 :	Ankete Cevap Veren Kişilerin Çalıştığı İşletmelerin Çalışan Sayıları	31
9.4 :	Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri	32
9.5:	Tüm Dinamiklerin Faktör Analizi	32
9.6 :	Serbestlik ve Tanımlama Dinamiği Ölçeğinin Faktör Analizi	35
9.7 :	Empati Dinamiği Ölçeğinin Faktör Analizi	35
9.8 :	Uzlaşma Dinamiği Ölçeğinin Faktör Analizi	36
9.9 :	Yeni Ürün Geliştirme Ölçeğinin Faktör Analizi	37
9.10 :	Takım Öğrenmesi Ölçeğinin Faktör Analizi	38
9.11 :	İşletme Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi	39
9.12 :	Çalışan Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi	39
9.13 :	Korelasyon Analizi	40
9.14 :	Duygusal Yeteneklerin Takım Öğrenmesi Üzerindeki Etkisi	42
9.15 :	Duygusal Yeteneklerin Yeni Ürün Geliştirme Üzerindeki Etkisi	43
9.16 :	Duygusal Yeteneklerin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi	44
9.17 :	Duygusal Yeteneklerin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi	45
9.18 :	Duygusal Yeteneklerin ve Takım Öğrenmesinin Yeni Ürün Geliştirme Üzerindeki Etkisi	46
9.19 :	Duygusal Yeteneklerin ve Takım Öğrenmesinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi	47
9.20 :	Duygusal Yetenekler, Çalışan Performansı ve Takım Öğrenmesinin Yeni Ürün Geliştirme Üzerindeki Etkisi	48
9.21 :	Duygusal Yetenekler ve Takım Öğrenmesinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi	49
9.22 :	Duygusal Yetenekler, Takım Öğrenmesi ve Çalışan Performansının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi	50
9.23 :	Duygusal Yetenekler, Takım Öğrenmesi ve Yeni Ürün Geliştirmenin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi	51
9.24 :	Tüm Faktörlerin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi	52

9.25 : Araştırma Hipotezleri Kabul Çizelgesi 53
9.26 : Duygusal Yetenekler Hariç Tüm Faktörlerin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi 55
9.27 : Takım Öğrenmesi ve Çalışan Performansının Yeni Ürün Geliştirme Üzerindeki Etkisi 56
9.28 : Takım Öğrenmesi ve Yeni Ürün Geliştirmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi 56
9.29 : Takım Öğrenmesi ve Yeni Ürün Geliştirmenin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi 57
9.30 : Takım Öğrenmesi ve Çalışan Performansının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi 57

1. GİRİŞ

Duygusal zekâ kavramı ilk olarak, 90'lı yılların başında Yale Üniversitesi'nden Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi'nden John Mayer tarafından ortaya atılmış olup; bunu takip eden yıllarda Goleman'ın (1995, 1998, 2002) çalışmaları ile yaygınlığı iyice artmıştır (Sala, 2005). Mayer ve Salovey (1995), duygusal zekâyı duyguları hissetme, düşünceleri desteklemek için duyguları ifade edebilme, duygusal bilgi ve duyguları anlama, zihinsel ve duygusal gelişimi artırmak için duyguları etkin bir şekilde yönetebilme yeteneği olarak kavramsallaştırmaktadır.

Araştırma ve Geliştirme (kısaca Ar-Ge) ise "bilgi dağarcığını artırmak amacıyla sistematik olarak sürdürülen yaratıcı çalışma ve bu bilginin yeni uygulamalar yaratmak için kullanılması" olarak tanımlanmıştır (OECD Factbook 2008: Economic, Environment and Social Statistics).

Ar-Ge takımlarında çalışan personelde belirli bir takım özelliklerinin olması gerekmektedir. Analitik düşünebilme yeteneği, yaratıcılık, yüksek motivasyon, çalışkanlık, sabır, yeni şeyler icat etme arzusu, farklı bakış açısı, yaratıcılık, kendini sürekli olarak geliştirme, literatürü, yeni teknolojileri, rakipleri ve dünyadaki diğer kuruluşların faaliyetlerini takip etme gibi özellikler bunlardan bazılarıdır.

Bu özelliklere bakıldığında bir Ar-Ge takım üyesi kendisini sürekli olarak geliştirmek zorundadır. Bunun için de eksikliklerinin farkında olması gerekmektedir. Sürekli olarak kendini değerlendirmeli ve güncel teknolojiyi takip ederek eksikliklerinin ne olduğunu belirleyip zayıf olan alanlara atak ederek onları geliştirmesi gerekmektedir. Bu tanım duygusal zekâ tanımlarında yapılan "Kendini tanıma" özelliği ile örtüşmektedir. Duygusal zekâ tanımlarında daha çok sosyal yönler vurgulanmış olmasına rağmen kişinin teknik eksikliklerini görebilmesi de "kendini tanıma" olarak tanımlanabilir. Ayrıca Ar-Ge takımlarındaki diğer çalışanların ne durumda olduğunu görmek, çalışanın kendini çalışma arkadaşlarıyla kıyaslaması da kendi eksikliklerini görmesi ve ona göre kendini geliştirmesi açısından çok önemlidir.

Ar-Ge takımlarında da çalışanların sürekli olarak kendini geliştirmesi ve teknolojiyi takip etmesi gerektiğinden (kendini tanıma) ve gerekli planlamaları yaparak ona göre harekete geçmesi (kendini yönetme) çok önemlidir.

Ar-Ge takım üyesinin edindiği bilgi ve tecrübeler tüm takımla paylaşılmalı ve böylece edinilen bilgilerden tüm ekibin haberdar olması sağlanmalıdır. Böylece aynı durumla başka bir takım üyesi karşılaştığında çözümün ne olacağını biliyor olacaktır. Böylece takımın bilgi seviyesi de artmış olacaktır (Takım öğrenmesi). Bunun yapılabilmesi için de kişi de "Sosyal becerilerin" olması gerekmektedir. İçine kapanık ve paylaşımcı olamayan bir Ar-Ge takım üyesinin edindiği tecrübe ve bilgilerden takım arkadaşlarının faydalanması çok zordur.

Dolayısıyla kendini tanıma, kendini yönetme ve sosyal beceriler gibi özelliklerin Ar-Ge takım üyelerinde bulunması gerektiği gözükmektedir. Buna göre yüksek duygusal zekâya sahip Ar-Ge çalışanlarına sahip olunması Ar-Ge takımları için kritiktir.

1.1. Tezin Amacı, Katkısı ve İçeriği

Ar-Ge takım üyelerinin Duygusal Yetenek, takım öğrenmesi, yenilikçilik ve çalışan performansı seviyelerinin birbirleri ve işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemektir.

Çalışma sonunda, bir IQ alanı olarak bilinegelen Ar-Ge faaliyetlerinde EQ'nun ne derecede etkili olduğu ortaya konmuş olunacaktır. Ekonomimiz için çok kritik olan inovasyon ve yüksek katma değerli yeni ürün geliştirme sürecinde sadece analitik düşünme yeteneği, problem çözme kabiliyeti, yüksek IQ değil; aynı zamanda empati, yüksek motivasyon gibi duygusal yeteneklerin de ne derecede etkili olduğu belirlenmiş olacaktır.

2. LİTERATÜR ÖZETİ

Bu bölüm, kavramsal modeldeki temel yapıların açıklandığı literatür taramasını içermekte ve iki alt bölümden oluşmaktadır. İlk kısımda; Duygusal Zekâ kavramları ele alınmıştır. Tarihsel gelişimi, kapsamı, ölçekleri, işletmeler açısından önemi gibi başlıca faktörler hakkında bilgi verilecektir.

İkinci kısımda, Ar-Ge kavramları ele alınmıştır. Bu bölümde dünyanın ve işletmelerin Ar-Ge'ye bakış açıları ve Ar-Ge'nin önemi hakkında bilgiler verilecektir.

2.1. Duygusal Zekâ

1980'lerin başında, İsrailli Psikolog Dr. Reuven Bar-On, duygusal zekâ kavramını geliştirmeye başlamış; "Bir kişinin çevresel baskılarla ve isteklerle başa çıkmak için başarılı olma yetisinde; duygusal kişisel ve sosyal yeteneklerinin bir bütünüdür." şeklinde tanımlamıştır (Møller, 1999).

Duygusal zekâ, 1990 yılında Peter Salovey ve John Mayer tarafından şu şekilde tanımlanmıştır: "Bir kişinin kendi ya da başkalarının hislerini ve duygularını yansıtabilme, onları ayırt edebilme ve kişinin düşüncesi ve eyleminde bu bilginin kullanılmasıdır." (Møller, 1999).

Daniel Goleman'ın, 1995 yılında yayınlanan "Duygusal Zekâ" adlı kitabında ise "Kişinin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati beslemesi ve duygularını yaşamı zenginleştirecek biçimde düzenleyebilmesi yetisi" şeklinde tanım yapılmıştır (Goleman, 1996).

Goleman'a (1996) göre; beynin düşünen parçası, beynin duygusal parçasından üremektedir. Beynin düşünen ve duygusal parçaları genelde yaptığımız her şeyde birlikte çalışmakta ve gerek iş yaşamında gerekse özel yaşamda başarılı ve mutlu olmak, insanların duygusal zekâ becerilerine bağlı olmaktadır.

2.1.1. Tarihsel Gelişimi

Son yıllarda, bazı araştırmacılar insan zekâsını eski yöntemlerle incelemenin sınırlamalarını keşfetmişlerdir. Howard Gardner 1980'lerin başlarında IQ yaklaşımını sorgulamaya başlayarak "Frames of Mind" adlı kitabında, yaşamdaki başarı açısından hayati derecede önem taşıyan yalnızca tek bir zekâ türü olmadığını, ancak zeka türlerinin daha geniş bir yelpazede ele alınabileceğini öne sürmektedir (Møller, 1999).

Bu alandaki öncü isimlerden bir diğeri de Robert Sternberg'dir. Sternberg, yüksek IQ'nun akademik başarı getirebileceğine fakat hayatın diğer alanlarında hedefe yönelik eylemlere yol açmayacağına inanmaktadır. Kendi standartları veya başkalarının standartları doğrultusunda başarıyı yakalamış insanlar sadece okullarda değer verilen hareketsiz zekaya güvenmekten çok birçok alanda beceri sahibi olmuş, bu becerileri geliştirmiş ve uygulamış kişilerdir (Møller, 1999).

ABD'de 1985 yılında bir doktora öğrencisinin (Payne, Wayne Leon), "A study of emotion: Developing Emotional Intelligence; Self-integration; Relating to fear, Pain and Desire (Theory, Structure of reality, Problem-solving, contraction / expansion, tuning in/coming out/letting go)" başlığı taşıyan doktora tezi, "Emotional Intelligence" kavramının akademik çevrelerde ilk kullanıldığı makale olmuştur (Beceren, 2004).

1990 yılında Harvard Üniversitesi'nden psikolog Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi'nden psikolog John Mayer "Emotional Intelligence" ile ilgili iki tane makale yayımlamışlardır. Bu profesörler, insanların duygusal alandaki yetilerini bilimsel olarak ölçmeyi denemişlerdir. Bu araştırmacıların bulguları, bazı insanların diğerlerinden, kendi duygularını tanımlamada, başkalarının duygularını tanımlamada ve duygusal konularda problem çözmede daha iyi olabileceğini ortaya koymuştur. Geçtiğimiz on yılda bu profesörler, duygusal zekamızı ölçmeye yönelik iki değişik test geliştirmişlerdir. Onların çalışmaları genellikle akademik çevre içinde kalmıştır (Beceren, 2004).

Başarı için önemli görülen "empati, duyguları ifade etme ve anlama, mizacı kontrol etme, bağımsızlık, uyum sağlayabilme, beğenilme, kişiler arası sorunları çözme, sebat, sevecenlik, nezaket, saygı... " gibi duygusal nitelikleri betimlemek için

kullanılan bu kavramın "şöhret" olması, ancak 1995'te psikoloji alanında doktoralı gazeteci-yazar Daniel Goleman'ın "Duygusal Zekâ" (Goleman, Daniel (1995). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books.) kitabını yayınlaması ile gerçekleşmiştir (Beceren, 2004).

2.1.2. Kapsamı

Duygusal zeka kapsamına giren beş temel yetenek bulunmaktadır. Bunlar, kendini tanıma, duyguları yönetebilme, motivasyon, empati ve sosyal becerilerdir (Goleman, 2000).

Kendini tanıma; bireyin yaşamı boyunca diğer kişiler, fırsatlar ve olaylara nasıl karşılık vermesi gerektiğini anlayabilmesi için öncelikle kendi duygularının farkında olmasıdır. Bu anlamda duygusal zeka yetenekleri içinde en önemlisi olarak ortaya çıkmaktadır (Marshall, 2001).

Duyguları yönetebilme; bireyin duygularını, güdülerini, sahip olduğu kaynakları yönetebilme yeteneğidir (Poskey, 2006).

Motivasyon; bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlanabilmektedir (Koçel, 2005).

Empati; başkalarının duygularını ve bu duyguların sebeplerini tanıma, onların bu duygusal deneyimlerine katılabilme becerisidir (Keen, 2007).

2.1.3. İşletmeler Açısından Önemi

Hayatta başarı ve mutluluğun sağlanabilmesinde, belirli bir IQ düzeyinin yanı sıra, bireylerin duygusal zekaya da sahip olmaları gerekmektedir. Araştırmalara göre duygusal zekası yüksek olan bireyler, aile ve sosyal çevrelerinde iyi ilişkiler kurabilen, başarıyı daha kolay yakalayabilen, daha fazla üreten, iş hayatında astları ve üstleri tarafından sevilip sayılan ve kariyerinde daha hızlı yükselebilen kişilerdir (Doğan ve Demiral, 2007).

21. yüzyılın işletmecilik anlayışına bakıldığında da, başarının artırılması, etkin ve verimli çalışmanın sağlanması ve bunların sonucunda da müşteri memnuniyetinin

elde edilebilmesi için, sadece yüksek zeka katsayısına sahip, teknik ve mantıksal becerileri gelişmiş çalışanların varlığı yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda, duygularını bilen, onları kontrol edebilen, başkalarının duygularını anlayabilen yani duygusal ve sosyal kapasitesi yüksek çalışanların varlığına da ihtiyaç duyulmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007).

Yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların var olduğu kurumlarda, ilişkilerin ve iletişimin daha etkin hale getirilebildiği, takım ruhunun oluşturularak performansın artırılabildiği, daha mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamının yaratılabildiği ve bunların sonucunda da kazanç elde edilebildiği görülmektedir (Doğan ve Demiral, 2007).

Duygusal zeka becerilerine sahip kurumlarda, çalışanların verimliliği artırılabilmekte, liderlerin gelişimi, personel güçlendirme, motivasyon, müşteri memnuniyeti, yaratıcılık, yenilikçilik ve zaman yönetimi sağlanabilmekte, bunlar da kurumsal başarıyı getirmektedir (Stock, 2006).

Bir fabrikada, ustabaşılar daha iyi dinleme, problemlerin çözümünde çalışanlara yardımcı olma gibi konuları içeren duygusal zeka eğitiminden geçirildikten sonra, kazalar %50, mazeretler ise beş kat azalmış ve üretim hedefleri aşılarak 250,000 USD'lik verimlilik artışı sağlanmıştır. Başka bir fabrikada aynı eğitimden sonra üretim %17 artarken, eğitim verilmeyen amirlerin ekiplerinde üretim artışına rastlanmamıştır (Chernis, 2001).

Fortune 500 listesindeki işletmelerin 44'ünde yapılan bir çalışmada, yüksek duygusal zekaya sahip satış elemanlarının toplam geliri ortalamanın iki katına çıkardıkları ve yine bir başka çalışmada, %10'luk bir farkla daha yüksek duygusal zekaya sahip olduğu ispat edilmiş teknik program yapımcılarının, duygusal zekası düşük olanlara kıyasla üç kat daha hızlı yazılım programı geliştirdikleri ortaya çıkmıştır (Poskey, 2006).

Duyguların, öğrenmenin (Vince, 2001) ve inovasyonun sınırını (Green, Amian-Smith, 2004) belirlediği daha önceki çalışmalarda ortaya konmuştur. Bu kapsamda bir kurumun duygusal kapasitesinin öğrenme yeteneğiyle, öğrenme yeteneğinin de ürün yaratıcılığıyla pozitif ilişkide olduğu belirlenmiştir. Ürün yaratıcılığı da kurumun başarısına yansımaktadır (Akgun et al., 2007).

2.2. Araştırma Geliştirme

Araştırma geliştirme, kısaca Ar-Ge ise "bilgi dağarcığını artırmak amacıyla sistematik olarak sürdürülen yaratıcı çalışma ve bu bilginin yeni uygulamalar yaratmak için kullanılması" olarak tanımlanmıştır.

Gelişmiş sanayi ülkelerinin içinde yer aldığı OECD'ye göre Ar-Ge üç farklı uygulamayı bünyesinde barındırır. Bunlar şunlardır:

- Temel araştırma (basic research): Belirli, özgün bir uygulama veya kullanım düşünülmeden, kuramsal veya saha çalışmalarıyla olguların ve gözlemlenebilir durumların altında yatana ilişkin yeni bilgi edinmeye denir.

- Uygulamalı araştırma (applied research): Uygulamalı araştırma da özgün bilgi üretmeye yöneliktir. Ana hedef olarak doğrudan özgün ve pratik bir amaç içerir.

- Deneysel geliştirme: Araştırma ve/veya pratik deneyimden edinilmiş ve halen var olan bilginin üzerinde yükselen, ancak yeni materyaller, ürünler, devreler üretmeye; yeni süreçler, sistemler hizmetler oluşturmaya veya halen üretilmiş veya oluşturulmuş olanları büyük ölçüde iyileştirmeye yönelik sistemli çalışmalardır.

OECD, Ar-Ge'nin diğer faaliyetlerden ayırdedilmesinde şu tanımı getirmektedir: Ar-Ge faaliyetleri bilimsel veya teknolojik belirsizliğin olduğu durumlarla ilgili faaliyetlerdir (OECD Factbook 2008: Economic, Environment and Social Statistics).

Günümüzde teknoloji üreten işletmeler ayakta kalabilmek için Ar-Ge'ye daha çok önem vermektedirler. Gelişmiş ülkelerde Ar-Ge için GSMH'nin belirli oranları ayırılırken, Türkiye gibi gelişmekte olan veya gelişmemiş ülkelerde bu oranlar çok düşük seviyededir. Dünya'da Ar-Ge'ye en çok yatırımı yapan ülkeler arasında yer alan Amerika ve Japonya'nın 2009 yılındaki Ar-Ge harcamalarının GSYİH'ye oranı sırasıyla %2,91 ve %3,36 iken Türkiye'deki bu oran %0,85 seviyesindedir (EUROSTAT, 2012).

Ülke ve işletmelerin Ar-Ge'ye verdikleri önem gelişmişlik ve rekabetçilik düzeylerinin de bir göstergesidir. Dolayısıyla bilgi ve teknoloji çağı olan günümüzde Ar-Ge'nin önemi artarak devam etmektedir.

3. DUYGUSAL YETENEKLER

Organizasyonel seviyede, (1) duygusal yetenek bir organizasyonun üyelerinin duygularını onaylama, takdir etme, izleme, ayırt etme ve katılma kabiliyetidir. (2) Duygusal yetenek bir organizasyonun norm ve rutinleri içindeki hissetme ve duygularla ilgili manifestosudur. (3) Bunlar bazı spesifik duygusal durumları açıklayan ya da anımsatan organizasyon davranışlarını yansıtır ve bu davranışlar duygusal dinamikler olarak adlandırılır (Huy, 1999).

Huy (1999), duygusal yeteneğin organizasyonel seviyesi için "duygusal dinamikler" terimini kullanmayı önermiştir. "Duygusal dinamikler" ifadesi, duygusal yeteneğin mikro ve makro seviyeleri arasında köprü kurarak bir orta perspektif sağlar ve bireysel ve organizasyonel seviyedeki duygusal yetenekler arasındaki sınırları kaldırır. Duygusal dinamikler ifadesinin kullanılması ne bireysel ve organizasyonel seviyeleri gözardı eder ne de onu sadece organizasyonun duygusal yeteneğiyle sınırlandırır. Ayrıca bu dinamikler; insanların birbirleriyle olan ilişkilerinde duygularını nasıl algıladığı, değerlendirdiği, anladığı ve ifade ettiğinin mekanizmalarını, insanlar arasındaki duyguları ve organizasyonların duyguları nasıl ortaya çıkardığı, ilham verdiği ve yönettiğini gösterir. Bu dinamikler bize bir organizasyonun duygusal yeteneği üzerinde uygulama yapılabilir hale gelmesinde yardım eder. Bu duygusal dinamikler; teşvik etme, serbestlik, hata toleransı, empati/deneyim, uzlaşma ve tanımlama dinamiklerini içerir (Akgun et al., 2007).

Teşvik etme dinamiği: Organizasyonun çalışanları arasında ümit oluşturma, onlara cesaret verme kabiliyetini gösterir.

Serbestlik dinamiği: Organizasyonun meşru bir şekilde gösterilen (ve hissedilen) farklı duyguların çeşitliliğini ortaya çıkarma yeteneğini gösterir.

Hata toleransı dinamiği: Organizasyonun tecrübe ve denemeyi cesaretlendirecek bir içerik oluşturma ve hataları tolere edebilme yeteneğidir.

Empati/Deneyim dinamiği: Organizasyonun farklı duyguları tanıma, kabul etme ve içselleştirmesini derin bir anlama seviyesiyle yapabilme yeteneğidir.

Uzlaşma dinamiği: Karşıt görüşlü kişileri bir araya getirebilme yeteneğidir.

Tanımlama dinamiği: Organizasyon üyelerinin organizasyonun belirgin karakteristiklerine olan derin bağlılığını ifade edebilme yeteneğidir (Akgun et al., 2007).

Bizim çalışmamızda duygusal yetenek ölçme parametreleri olarak kullanılan sorular (Akgun et al., 2007) makalesinden alındığı için ve bu makalede de 4 duygusal dinamiği ölçen anket soruları kullanıldığından dolayı serbestlik dinamikleri, tanımlama dinamikleri, empati ve deneyim dinamikleri ve uzlaşma dinamiklerinin etkileri araştırılmıştır. Serbestlik dinamikleri, tanımlama dinamikleri, empati ve deneyim dinamikleri ve son olarak da uzlaşma dinamikleri şu şekilde tanımlanmıştır.

3.1. Serbestlik Dinamikleri

Bireysel seviyede, duygusal sıhhat bir bireyin duygularını onaylama, ifade etme ve onlarla ilgili samimi olabilme kabiliyetidir. Duygusal zekanın bir özelliğidir. Bu yeteneği kaybedenler kendi gerçek benliklerini kaybederler ve kendileriyle ilgili yanlış kanılara varırlar. Kendi duygularını tanımayan ve ifade edemeyen psikiyatrik hastalar için "alexithymia" ifadesi kullanılır (Huy, 1999).

Organizasyonel seviyede serbestlik dinamiği, organizasyonun radikal bir değişim sürecinden geçtiği aşamada meşru bir şekilde gösterilen (ve hissedilen) farklı duyguların çeşitliliğini ortaya çıkarma yeteneğidir. Bunun tersi "alexithymic" bir organizasyondur ve bu, ifade edilen ve hissedilen duyguların yoğunluğunu ve çeşitlerini gücü ve baskıyı kullanarak kontrol eder. Gücün etkisi anlam yorumlanması üzerine uygulandığında zekice bir şekilde zorlayıcı olabilir. Değer ve tercihler, organizasyon üyelerinin daha iyi bir alternatif düşünemeyecekleri biçimde şekillenir. Öğrenme ve alternatiflerin keşfedilmesi sınırlandırılır. Sıra korku, suçluluk ve utanç gibi duygusal destekleyicilerle devam eder. Güçlü kültürlerde, farklı hissediyormuş gibi davranma yeteneğinde ve örnek duygular sergilenmesindeki başarısızlık başkaldırı veya yetersizlik göstergesi olarak kabul edilir. Sonuç olarak, çalışanlar kendilerini köşeye sıkışmış ve endişeli hissederler. Güçlü kişilerin önünde, çalışanlar genellikle duygularını saklama eğilimindedirler. Aksi halde çıkarcı olarak algılanabilirler. Sınırlandırılmış duygu paylaşımı ve ifadesi değişim zamanlarında gerekli olan yüksek seviyedeki öğrenmeyi limitler (Huy, 1999).

Bu negatif duygusal göstergeyle zayıf takım performansı arasında bağlantı olduğunu gösteren temel bir araştırma vardır. Bu şekildeki bir kontrol yavaş ve evrimsel bir değişim ortamında kabul edilebilir olabilir. Ancak radikal değişimlerin olduğu zamanlarda gerekli olan kolektif öğrenme bu durumdan etkilenip bozulabilir. Pozitif ve negatif duyguların içeriği liderlerin bu duyguları nasıl ele aldığından daha önemli değildir. İşyerindeki duyguları inkar eden bir lider, yaratıcılığın ve bilginin en çok ihtiyaç duyulabileceği, radikal bir değişimin olacağı bir dönemde organizasyonun tabanından gelecek yeni fikirleri bloke eder. Organizasyon üyeleri misillemeye maruz kalma korkusu yaşamadan bütün duygularını ifade etmek için cesaretlendirilmelidir. Çalışanların katma değer yaratabilecek kapasiteleri zedelenirse, düş kırıklığı ve acıların ifade edilmesine izin verilmeli ve lider bunu açık ve dürüst bir atmosferde gerçekleştirmelidir. Organizasyon içerisindeki sürekli olmayan geçiş dönemlerinde, ifade edilen duyguların çeşitliliğini kontrol etmek duygusal hareketlenmeye ve önerilen değişikliğe gizlice direnç göstermeye neden olur. Menfaat peşinde olan organizasyon üyeleri, organizasyonun öğrenmesi için gerekli olan bilgileri saklarlar. Ne kadar çok gizli direnç olursa o kadar fazla kaotik bir değişim süreci yaşanır (Huy, 1999).

Bir firmanın, çalışanlarının bireysel ya da kolektif duygularını yönetebilme kabiliyeti, bazı özelliklerinin gelişmesini sağlar. Bunlar; (1) farklı disiplinler arasında değişik fikir ve bilgiler üretilmesi; (2) yaşanan tecrübelerden dersler çıkartılıp, bunlardan zaman ilerledikçe faydalanılması; (3) değişim ve gelişim için kendi çözümlerinin bulunması; (4) çalışanlarını eğiterek onların kabiliyetlerinden daha çok yararlanılması; (5) teknoloji, bilgi ve pazar durumuyla ilgili bilgi toplanıp bunların kendi işletme dinamiklerine göre değerlendirilmesi; (6) ortak bir vizyon ile operasyonlar hakkında kolektif bir bilinç oluşturulmasıdır (Akgun et al., 2007).

3.2. Tanımlama Dinamikleri

Tanımlama dinamikleri bireysel seviyede, duygusal zekanın bir göstergesi olarak sevme kabiliyeti olarak tanımlanır ve ebeveynlerle çocuklar arasındaki ilişki döneminden başlayan, duyguların kabul edildiği, akordu (uyumu) olarak tanımlanır (Goleman, 1995).

Organizasyonel seviyede ise tanımlama dinamikleri, organizasyon üyelerinin organizasyonun belirgin karakteristiklerine olan derin bağlılığını açıkladığı kolektif davranışlardır. Bu organizasyon karakteristiği değerleri inançlar, mitler, liderler veya belirli bir grup veya bireye anlamlı gelen herhangi bir başka element olabilir. Tanımlama, "aşık olmaya" benzer. Yani bir kişinin beklentilerinin karşılanması, ilk etkileşimin olgunlaşıp derinleşmesi ve kalıcı olması gibi. Bu tanımlama prosesi hem kavramsaldır hem de davranışsaldır. Topluluktaki üyeler bir arada dururlar, çünkü karşılıklı faydalar vardır ve bunlar arasında en önemlisi, organizasyonun paylaşılan ortak karakteristikleriyle uyumlu bir şekilde zamanla gelişen duygusal bağlardır. Organizasyon pozitif etki yarattığı ve negatif etkilerini de düzelttiği sürece bireyler tanımlamayla ilgili daha fazla motive olurlar. Tanımlama kişilerin duygularını organizasyonla birleştirir ve onları organizasyonun ismini savunma, iş dışında bile organizasyonun ününden bahsetme ve gibi davranışlara dönüştürür. Aslında duygusal bağlar iş yapısını belirleyen bir etken olarak bulunmuştur ve organizasyonun norm e standartlarını etkilemektedir (Huy, 1999).

Duygusal tanımlama genellikle organizasyonun resilient sadakati olarak tanımlanır. Pozitif tanımlama deneyimi yaşayan çalışanlar genellikle organizasyon içerisinde daha uzun çalışırlar. Güçlü çalışanlar organizasyondan ayrılmayı kişisel nedenlerden ziyade, kendilerinin ayrılması durumunda organizasyonun kötüye gideceğini düşündükleri için erteleyebilirler. Bazı üyeler durumun yakında iyileşeceğini umarak ayrılmayı erteler ve sessizce acı çekmeyi sürdürebilirler. Yüksek çalışan giriş-çıkış oranına sahip organizasyonlar öğrenme konusunda zorluk yaşarlar. Çünkü tecrübe altyapıları sürekli olarak erozyona uğramaktadır. Bunun sebebi, organizasyonun bilgi birikimi ve tecrübesinin genellikle sözsüz olması ve çalışanların birbirleri arasındaki ilişkilere çok bağlı olmasıdır. Organizasyonun hafızası kendine has bilgilerin emektar çalışanlar arasında paylaşılmasını da kapsar. Bu kolektif ama henüz genele yayılmamış bilgi ve tecrübeler, organizasyonun mevcut uygulama ve rutinlerini revize edebilmesini ve yenilerinin eklenebilmesini sağlar. Bu da organizasyonun öğrenmesini sağlar. Radikal değişiklikler organizasyonun geçmişteki bilgi ve tecrübelerini tamamen ortadan kaldırmayı gerektirmediği için tecrübeli çalışanlar bu tarz operasyonların daha hızlı yapılabilmesine olanak sağlarlar. Duygusallık kavramsal ilerlemeyi ve grup performansını her zaman bozmaz (Huy, 1999).

Bir çalışanın, kendisini işletmesine bağlayan duygularının sınırları daha önceki öğrenme deneyimlerine göre şekillenmektedir. Tanımlama dinamiği, çalışanlara işletmenin değerlerini benimseme konusunda yardım eder. Böylece yapılan işlere olan istek ve bağlılık artar ve bunun sonucu olarak da öğrenme gelişir (Akgun et al., 2007).

3.3. Empati ve Deneyim Dinamikleri

Bireysel seviyede empati, duygusal zekanın merkezindeki bir davranışı ifade eder. Bir kişinin başka birisinin duygularını anlayabilme ve anladığını onlara gösterebilme kabiliyetidir. Empati sosyal desteğin başarısını belirler ve başkalarını düşünen davranış biçiminin motivasyon kaynağıdır. Empati başkalarının duygularına karşı gösterilen dikkatli davranışlardır (Huy, 1999).

Organizasyonel seviyede ise duygusal deneyim, organizasyonun radikal değişimler sırasında farklı duyguları tanımlamada, kabul etmede ve onları içselleştirmede ve derinlemesine anlamaya çalışmasında gösterdiği eforun kalitesi olarak tanımlanır. Tecrübe edilen bu davranışlar çalışanların eğitilmesi ve onlara koçluk edilmesi gibi organize aktiviteleri de kapsayabilir. Ayrıca başkalarının hissettiği aynı veya başka uygun duygular, iletişime geçmek ve bu içsel deneyimde harekete geçmek için kullanılır. Organizasyon üyeleri, hangi duyguların hissedildiğini ve diğer bireylerin perspektifini anlayabilmek için sosyal olayları ve başkaları tarafından verilen sinyalleri iyi okuyacak şekilde eğitilebilirler (Huy, 1999).

Başka birinin sorunlarına ve ilgi alanlarına ilgi gösterilmesi, güven tabanı oluşturur ve bu daha iyi iş performansına öncülük eder. Bunun da muhtemel nedeni sürekliliği olmayan durumlarda daha iyi yapılan koordinasyondur. Kişiler arasındaki ipuçlarına odaklanılması, karar vermenin kalitesi ve takım üyeleri arasında işbirliğinin uygulanması açısından kritiktir (Huy, 1999).

Diğer çalışanların farklı ya da aynı olan duygularını paylaşmak, anlamak çalışanlara işletme içi ve dışından birçok farklı kanaldan bilgi kazanmalarını ve bunun sonucunda da öğrenme seviyelerinin artmasını sağlar. Özellikle empati, işletme içindeki işbirliği ve yardımlaşmayı artırır. Çalışanların karşılarındakinin zıt düşüncelerini daha iyi anlayıp kabul edebilmelerine yardımcı olur. Bu da işletmenin

kazanımlarını artırır. Ayrıca çalışanlar arasında güven ortamının oluşmasını sağlar. Bu da çalışanların daha yüksek performanslarla çalışmasını sağlar (Akgun et al., 2007).

3.4. Uzlaşma Dinamikleri

Organizasyonel seviyede duygusal uzlaşma, insanların güçlü bir şekilde savunduğu 2 farklı görüşü bir araya getirebilmedir. Yeni bir sentez oluşturmak için sarf edilen samimi gayret ve anlayışlar, değişim önerilerinin kabul edilebilirliğini arttırır. Uzlaşma Albert'te (1984), değişimin konseptleştirilmesi olarak da açıklanır. Önerilen değişiklik alıcılar tarafından mevcut değerlere ekleme veya genişletme olarak şekillendirilebilir ve kabul edilebilir. Böylece değişimin kabullenilmesi daha kolay olur. Geçmiş ile gelecek arasındaki devamlılık ne kadar fazlaysa, değişimin radikal olarak algılanması o kadar az olur. Diğer yandan değişimi kolaylaştırmak için, yok edilmesi gereken geçmişin değerli elementleri için yas tutulmalıdır (Huy, 1999).

Duygusal uzlaşma dinamiği de işletmenin öğrenme kabiliyetini etkilemektedir. Çünkü gruplar ve organizasyonlar farklı duygulara sahip bireylerden oluşur ve bunlar kendi aralarında farklı görüşleri arasında uzlaşırken daha efektif bir grup tartışmasının yapılmasını sağlarlar. Bu da rutin ve kompleks problemlerin çözümlerini kolaylaştırır. Birçok farklı fikrin ortaya çıkmasına neden olur. Bunlar daha sonra alınan kararların da daha kaliteli olmasını sağlar. Bu da işletme performansı için son derece önemli ve hayati bir kabiliyettir (Akgun et al., 2007).

4. TAKIM ÖĞRENMESİ

Öğrenme, organizasyonun rekabette avantaj elde edebilmesi için bilgiyi kullanma ve oluşturmayla ilgili yaptığı aktivitelerdir. Bu müşteri ihtiyaçları, pazardaki değişiklikler ve rakiplerin davranışlarıyla ilgili bilgi toplanması ve bunların paylaşılmasını, ayrıca rakiplerin üstün olduğu alanlarda yeni ürünler yaratabilmek için yeni teknolojiler geliştirilmesini kapsar. Öğrenme ne tür bilgilerin toplandığını, bunların nasıl yorumlandığını, değerlendirildiğini ve paylaşıldığını etkiler (Roger et al., 2002).

İnovasyon yeni fikirlerin, proseslerin, ürünlerin ve servislerin ortaya konulması, kabul edilmesi ve uygulanmasını kapsar. Öğrenmenin organizasyonel inovasyonla yakından ilişkili olduğu çok açıktır. Birçok bilim adamı inovasyonu geliştiren böyle bir yönelimin önemini vurgular (Roger et al., 2002).

Öğrenme çoğunlukla organizasyonun çevresini gözlemlemesi ve onunla etkileşime geçmesi yoluyla gerçekleşir. İnovasyon bakımından, müşteri talebindeki belirsizlik, teknolojik türbülans ve rekabetteki belirsizliği önemli çevresel faktörlerdir. Sonuç olarak, öğrenmeye kararlı bir organizasyon inovasyon kabiliyetini 3 yolla geliştirebilir. İlk olarak, inovasyon konusunda kararlı olmalı ve ana teknolojilere sahip olarak bu teknolojileri inovasyonda kullanmalıdır. Bu teknolojik bir atılım geliştirmek ve pazar oluşturma kabiliyetine sahip olma becerisi kazandıracaktır (Roger et al., 2002).

İkinci olarak, organizasyonun artan pazar ihtiyaçlarının oluşturduğu fırsatları kaçırması düşük ihtimalli hale gelir. Çünkü müşterilerin ihtiyaçlarını anlama kabiliyeti ve bilgisine sahiptir. Bu ihtiyaçların önemini vurgulamak için "ana fayda ifadesi" terimini kullananlar da vardır (Urban and Hauser, 1993). Bu terim, bir firmanın bütün anlayışını ifade edilmiş müşteri ihtiyaçları üzerine kurması gerektiğini ifade eder. Organizasyon içerisinde ortak bir vizyon oluşturabilmek için, bunun çok açık ve üzerinde mutabakata varılmış olması gereklidir. Ayrıca direkt olarak ürün stratejisine bağlanmalıdır. Eğer başarısızlık riski minimize edilmek istenirse, yeni ürünler müşteri değerlerini yansıtmalıdır (Roger et al., 2002).

Üçüncü olarak, öğrenen bir organizasyon rakiplerine göre daha büyük bir inovasyon kabiliyetine sahiptir. Böyle bir organizasyonun bir karakteristiği, rakiplerinin pazardaki hareketlerini yakından takip etmesidir. Rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini anlar ve sadece başarılarından değil aynı zamanda başarızlıklardan da ders çıkarır. Bunların hepsi yüksek bir inovasyon kapasitesine işaret eder (Roger et al., 2002).

Bilgi, firmaların sahip olduğu önemli bir kaynaktır. Sürdürülebilir farklılaşma ve rekabetçi bir avantaj elde etmede çok önemli bir rol oynar. Bu bilginin daha geniş çevrelere yayılıyor olması "öğrenme" konusu olarak daha fazla ilgi alanına girmektedir. Organizasyonel öğrenmeyi bir yeteneğe dönüştürmek bilgi toplamayı, paylaşmayı ve entegre olmayı içerir. Öğrenen bir organizasyon, "bilgiyi oluşturmada, toplamada ve transfer etmede ve bu yeni bilgilere göre davranışlarını şekillendirme kabiliyetine sahip" şeklinde tanımlanabilir. Bu tanım öğrenmeyle ilgili geniş bir anlayış sağlar ve öğrenen organizasyonların çok önemli bir köşe taşı olan "paylaşılan vizyonla", diğer bir deyişle "organizasyon kültürüyle" köprü kurar (Apfelthaler et al., 2002).

Farklı bilim adamları, öğrenmenin genel firma performansı üzerindeki önemi konusunda mutabık kalmışlardır. Güçlü bir öğrenme sahip olan bir firma sadece bilgiyi toplayan ya da saklayan değil, aynı zamanda bilgiyi işleyendir de. Müşterilerden, kanallardan ve rakiplerden gelen geribildirimler ana yeteneği geliştirmek için kullanılmalıdır. Öğrenme, firmaların uzun vadeli temel yetkinliğini geliştirme derecesini etkilemektedir (Roger et al., 2002).

Strateji literatüründe hiçbir stratejinin işlerin uzun vadede sürekli çok yüksek karlar kazanacağına izin vermeyeceği belirtilir. Öğrenen firmaların en önemli karakteristik özelliklerinden biri çevre ve marketteki değişimleri öngörerek ona göre aksiyon almaktır. Mesela, birçok lider otomotiv firması 2010 modellerini çoktan tasarlamışlardır. Öğrenen firmalar, kendilerinin iyi yürütülen organizasyonel sistemlerini sorgulama ve temel çalışma felsefelerini güncelleme konusunda isteklidirler. Bu tarz firmalar market tarafından sürüklenmeden ziyade marketi kendileri sürükler. Bu tarz davranış ve stratejiler uzun dönem performanslara liderlik etmelidir (Roger et al., 2002).

“Vakit nakittir” sözü birçok organizasyon için doğru bir sözdür. Günümüzde zaman stratejik bir silah olarak paranın, üretilebilirliğin, kalitenin ve inovasyonun önünde durmaktadır. İşletmeler her zaman markette ilk olmayı hedeflerler. Ancak günümüzde hız atikliği gerektiren rekabetçi bir silah olarak, akıllıca kullanıldığında bir işletmeyi dönüştürebilmektedir. Dolayısıyla, çevrim zamanını azaltmaya odaklanan organizasyonlar, tüm tedarik sürecinde geçen süreleri azaltarak maliyetleri düşürürler (Hult et al., 2002).

Stata’nın Analog Devices (büyük bir teknik üretim firması) işletmesinde yaptığı çalışmaya göre öğrenme, dışarıdaki değişikliklere verilen tepki sürelerinin kısaltılması ile öğrenme materyallerindeki planlama ve kalite iyileştirmeleriyle hızlandırılabilir (Stata, 1989).

Öğrenme, firmaları uzun dönemli sorular sorma konusunda cesaretlendirir ve bilgi edinme ve yeterlilik oluşmasına yardım eder. Sinkula (1997) öğrenen organizasyonla organizasyonun çıktıları konusunda pozitif ilişkiler bulmuştur. Bir başka ampirik çalışmada öğrenmenin pazar payını, yeni ürün başarısını ve genel çıktıları geliştirdiği ortaya konmuştur. Organizasyon performansını gösteren pazar payı, satışlar ve yatırım geri dönüşleri gibi parametrelerin kısa vadedeki öğrenme prosesinin sonuçlarını göstermede yetersiz kaldığı kabul edilmiştir (Liu et al., 2002).

Öğrenen organizasyon kavramı yeni bir paradigma sağlar. Organizasyonun geleneksel görüşleri onu öğrenmenin otomatik olarak gerçekleştirildiği ve bireylerin yeni bilgi ve/veya tecrübeleri elde ettiği yerler olarak görür. Bu, başarılı organizasyonların öğrendiğini gösterir. Dolayısıyla, bir çalışan organizasyondan ayrılırsa, ona ait olan bilgi işletmede kalır. Zaman geçtikçe, takım üyeleri yeni yapabileceklerini ve anlayabileceklerini değiştirebilecek yeni kabiliyetler geliştirirler. Sonuç olarak da takımları oluşturan bireyler hep beraber öğrenirler (mesela kalite çemberleri). Kalite yönetimine entegre olmuş mekanizmalar daha efektif bir öğrenmenin gerçekleşmesini sağlarlar. Organizasyon her seviyedeki insanın sürekli olarak yeni pratik ve teknikleri deneyip test ettiği bir laboratuvar ortamına dönüşür (Holt et al., 2000).

Kalite yönetimine adapte olan organizasyonlar öğrenme disiplinlerini daha iyi gerçekleştirirler. Bu disiplinler kişisel idare, zihinsel modeller, ortak vizyon, takım

öğrenmesi ve sistemsel düşünmedir. Ancak, bunlardan hiçbiri organizasyonun üyeleri arasında işbirliği olmaksızın uygulanamaz. İşte bu yüzden başarılı organizasyonlar en üstten en alt seviyeye kadar tüm çalışanlarının gelişimine, süreçlerde yer aldıklarını hissetmelerine, motivasyona özel önem verirler (Holt et al., 2000).

5. YENİLİK PERFORMANSI

İnovasyon işletmelere, gelişmekte olan çevredeki değişimlere paralel gelişme imkanı verir. Belirsizliklerle dolu çevrenin yeni zorluklarına cevap vermeye stratejik bir anahtardır. İnovasyon bir organizasyon için yeni fikir veya davranışların adaptasyonu veya üretilmesini gösterir. Literatürdeki, inovasyonun işletmelerin uzun dönem başarı ve hayatta kalma devamlılığını oluşturan rekabetçi bir enstrüman olduğu görüşü yaygın olarak bilinmektedir. Nonaka ve Yamanouchi'nin (1989) görüşlerine göre: organizasyonlar teknolojinin değişen koşullarına ve marketin çeşitliliğine uyum sağlar, hatta bunları günceller veya inovasyon yoluyla tamamen yeniler. Teknolojik öğrenme üzerinde inovasyon yapılabilecek bir bilgi altyapısı sağlamaktadır. Yeniliğin derecesi duruma ve birbirinden ayrı olarak teknolojik öğrenmenin genişliği, derinliği ve hızının organizasyonun bu teknolojik yenilik ve kabiliyetleri kendisine entegre etmesi yönünde uyguladığı baskıya bağlıdır. Ayrıca teknolojik öğrenmenin işletme ve inovasyon üzerinde enstrümantal, inovatif ve yaratıcı olmak üzere 3 seviye etkisi vardır. Enstrümantal etki, işletmenin prosesleri, operasyon çıktıları ve performansı üzerindeki artışlarda etkilidir. İnovatif etki, işletmenin prosesleri, operasyon çıktıları ve performansı üzerinde radikal değişikliklere neden olur. Ve final olarak da yaratıcı etki, işletmenin prosesleri, operasyon el çıktıları ve performansı üzerinde yapısal değişikliklere öncülük eder (Kocoglu vd., 2012).

İşletmelerin inovasyon kabiliyetleri üzerindeki çalışmaların birçoğu inovasyon difüzyonu alanındadır. Bu araştırmalara göre, bir işletmenin değişken bir ortamda varlığını sürdürebilmesi için yenilikçi olması şarttır. Yenilikçilik, bazıları tarafından düşünüldüğü üzere, sosyal ortamdaki başkalarıyla karşılaştırıldığı zaman görece yeni bir şeyi bireysel olarak erken adapte etme derecesidir. Ancak bu tanım, organizasyon yerine bireye odaklanmaktadır. Ancak firmanın yenilikçiliğini, yeni fikirlere açıklığın bir işletme kültürünün yansıması olarak kolektif bir perspektiften tanımlayanlar da vardır (Roger et al., 2002).

6. İŞLETME PERFORMANSI

Performans konusu işletme yönetiminin birçok dalında sürekli olarak incelenmektedir. Buna hem akademik çevrelerin hem de sanayideki yöneticilerin stratejik yönetim alanında yaptığı çalışmalar da dâhildir. İşletmelerin performansını yönetme ve geliştirmeyle ilgili birçok çalışma olmasına rağmen, akademik çevre bu konudaki tartışmalarla ve terminolojiyle, analiz seviyeleriyle (mesela bağımsız, iş birimi veya işletmeyi bütün olarak) ve performansı ölçen değerlendirmelerin kavramsal alt yapısıyla ilgilenmektedir (Ozsahin vd., 2012).

Venkatraman ve Ramanujam (1986) 2 boyutlu bir sınıflandırma önermişlerdir. Bir taraftan, finansal ve operasyonel belirleyicileri, diğer taraftan da bilginin birincil ve ikincil kaynaklarını ayırmışlardır. Finansal parametreler kayıtlı bilanço değerleriyle ilgilenirken (mesela karlılık, satışlar), operasyonel parametreler, finansal performansa öncülük eden, müşteri memnuniyeti, kalite, pazar payı veya yeni ürün geliştirme gibi operasyonel başarı faktörleriyle ilgilidir. Bilginin kaynağı açısından bakıldığında ise, birincil kaynaklar işletmenin kendisinden, ikincil kaynaklar ise dış veya türev veri tabanlarından toplanmaktadır (Ozsahin vd., 2012).

Bir diğer sınıflandırma objektif ve sübjektif belirleyicilere göre yapılmıştır. Objektif belirleyiciler tarafsız şekilde belirlenen performans ölçütlerine göre belirlenir. Bunlar genelde, işletmenin direkt olarak ikincil kaynaklarından elde edilen finansal göstergelerdir. Diğer yandan sübjektif belirleyiciler ise, yargılanabilir değerlerin iç veya dış denekler tarafından değerlendirilmesiyle belirlenir. Bunlar genelde hem finansal hem de operasyonel/ticari belirleyicilerdir (Ozsahin vd., 2012).

Anketlerdeki performans ölçütleri, objektif ölçütlerden ve anketin karakteristiğine göre farklılaşabilir. Sübjektif ölçütler yönetimin değerlendirmelerine ve yönetim ve organizasyon kültürüyle alakalı anketlerde sıkça rastlanan işletmenin karlılık, satış, pazar payı, müşteri memnuniyeti, vb. konulardaki hükmüne dayanır. Gonzalez-Benito pazarlama ve yönetim alanında sübjektif ölçütleri önermektedir. Çünkü sübjektif yaklaşım, performansın karmaşık boyutlarını ölçmeyi de imkanlı hale getirmektedir. Ayrıca sübjektif ölçütler sektör ve marketlerin çapraz analizine imkan vermektedir. Çünkü performans objektif ölçütlerin veya rakiplerin karşılaştırılmasıyla da ölçülebilir (Ozsahin vd., 2012).

Literatürdeki görüşlere benzer olarak, bu ankette yenilik performansının, takım öğrenmesinin, çalışan performansının ve duygusal yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkileri incelenirken sübjektif ölçütler kullanılmıştır. Datalar firmalardaki yönetici ve çalışanlardan direkt toplanmış, yani bilgi birincil kaynaklardan elde edilmiştir.

7. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Performans, belirlenmiş bir zaman içinde yürütülen faaliyetlerin, amaca hizmet etme derecesidir (Akal, 1992). Performans sözcüğü, kurum açısından belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarı olarak tanımlanmakta iken, birey açısından performans hedefe ulaşma konusunda gösterilen bireysel "verimlilik" ve "etkinlik" düzeyidir. Kısaca performans, amaç ve hedefin gerçekleşme derecesidir (Tutar ve Altınöz, 2010).

Performans kavramı, farklı yaklaşımlara göre farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Performans, kişilerin veya kurumların bir faaliyette hedefe ulaşma derecesidir (Pugh, 1990). Bir başka tanıma göre performans, amacın gerçekleştirilme oranıdır. Sözlük anlamıyla "performans", kapasitenin kullanım derecesidir. Performans bir faaliyetin sonucunda ortaya konan çıktı düzeyidir. Bu düzey, amacın veya görevin yerine getirilme derecesini gösterir (Schermerhorn et al., 1985). Campell, performansı, işgörenin örgütsel amaçlara katkı düzeyine göre ölçülebilen ve örgütün amaçlarına uygun olan davranışlar olarak nitelendirmektedir (Suliman, 2001). Bu tanımda, performans düzeyinin, her işgörenin kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, örgütsel amaçlarla bütünleşme isteğine, inanç ve değerlerine bağlı bulunduğu görülmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010).

Çalışan performansı ile ilgili yapılan pek çok tanımın ortak noktası, performansın bireysel beklenti ile örgütsel amaç arasında kurulan ilişkinin sonucunda ortaya çıkmasıdır. Performans bir işgörenin, bir grubun veya bir örgütün amaca ulaşmada gösterdiği etkinliğin nicel (miktar) ve nitel ölçütüdür. Çalışanların nitel ve nicel olarak amaçlarına ulaşabilmesi için örgütsel iklime ilişkin bazı psikolojik koşulların bulunması da gerekir. Bunun için çalışanın ücret ve kariyer gelişimi gibi maddi olanakların sağlanması yanında, kendisine örgütsel destek hissinin verilmesi, karara katma gibi kısaca kendisini gerçekleştirmesine olanak sağlayacak bir örgütsel ortamın (iklimin) sağlanması önem taşımaktadır (Gupta, 1982).

Çalışan performansını etkileyen gözlenebilir veya gözlenemez birçok faktör olmakla beraber şu şekilde sınıflandırılabileceği düşünülmüştür (Üçüncü ve Taşdemir, 2010).

7.1. İş Doyumu

İş doyumu, bireyin işi ve işyeri hakkındaki genel duygu, düşünce kalıpları hakkında fikir verebilecek önemli bir değişkendir. Diğer bir ifade ile iş doyumu, bireyin işyerine yönelik beklentilerini ve işine yönelik tutumunu ifade etmektedir yani, bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır. Aynı zamanda iş doyumu, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir (Aydın vd., 2010).

İşletmelerde çalışanların iş doyumunun yüksek olması, verimliliğin yüksek olması, iş gücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi, işe bağlılığın artması gibi örgüt tarafından arzulanan sonuçlara yol açar. İş doyumu kişinin yaşam doyumu ile de yakından ilişkilidir. İşten doyumsuzluğun ruhsal açıdan işgörende kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte, bunun yanında işgörende bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir (Aydın vd., 2010).

7.2. Çalışma Ortamı

Bireysel performansı etkileyen diğer bir etmen ise çevredir. Günümüz örgütleri açık sistem yaklaşımı ile karşımıza çıkmaktadır. Bunun sonucu olarak, örgütler sürekli olarak çevre ile etkileşim içerisinde olmakta ve bu da çalışanın bireysel performansını etkilemektedir. Örgütün kullandığı teknoloji, insana verdiği değer, görev dağılımı, çevresel nüfus, ekonomik, ideolojik ve kültürel yapısı örgütün başarısını ve dolayısıyla personelin başarısını etkilemektedir (Aydın vd., 2010).

7.3. Motivasyon

Çalışanların performansını en üst düzeyde tutmayı başaran kurumlar, üst düzey yönetimin desteğini sağlar, beklentileri düzenli olarak ve açık bir şekilde iletirler, otoriteyi organizasyonun tabanına yayarlar, çalışanları problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik eder ve başarılı olanları herkesin önünde ve sık sık kutlarlar. Bu kurumlar, ücretlerin tek başına çalışanların performansını arttırmadığını ancak

destekleyici bir faktör olduğunu bilirler. Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, performansı yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur. Böylece verimi ve iş ahlakını arttırma amaçlarına ulaşma olanağı sağlanır (Aydın vd., 2010).

7.4. Stres

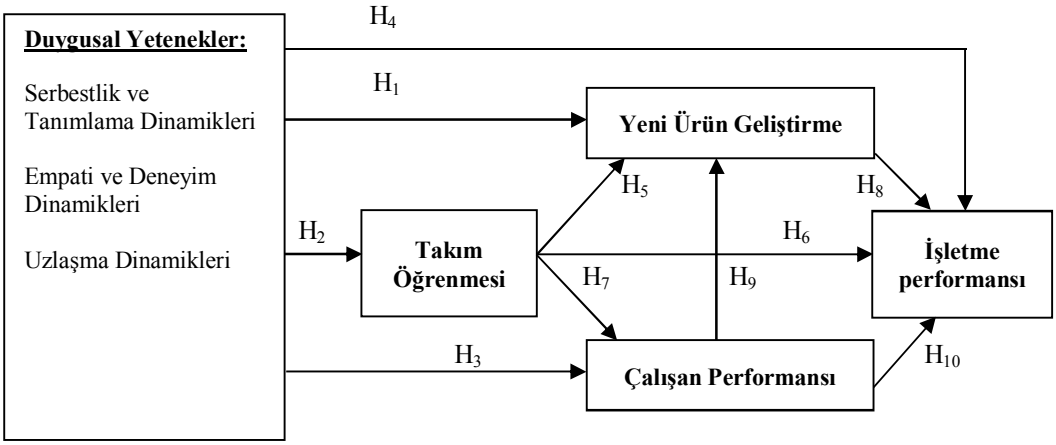
Çağımızın en önemli sorunlarından biri olan stres ve stresin çalışma yaşamındaki etkileri çalışanlar üzerinde ciddi sıkıntılara yol açmakta ve bu rahatsız edici, baskıcı durumdan çalışma yaşamının bireyleri kurtulmak istemektedir. Sebepleri ve sonuçları kişiden kişiye değişmekle birlikte stres konusunda yapılan araştırmalar bu rahatsız edici duruma belli bir açıklık getirmeye çalışmakta ve stresin olumsuz sonuçlarına karşı tedavi edici yöntemler geliştirmektedirler (Aydın vd., 2010).

Örgütlerde arzu edilen düzeyde bir etkinliğin sağlanabilmesi için performansın yönetilmesi zorunludur. Performans yönetimi, örgütün başta insan kaynakları olmak üzere finansal ve fiziksel kaynaklarının arzu edilen verimlilik ve etkinlik düzeyine ulaşmasını ve bunun sürdürmesini sağlama sürecidir (Bolton, 1997). Performans yönetimiyle çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve genel anlamda meslekî yetkinliği artırılmaya çalışılır. Böylece örgütsel hedefler, plân ve politikalar çerçevesinde kurumsal performans iyileştirilebilir (Tutar ve Altınöz, 2010).

Çalışan performansının artması bir bütün olarak işletme performansının artmasını sağlayacaktır. Bir örgüt ancak personelinin sergilediği performans kadar hedeflerine ulaşabilir. Performansı yüksek çalışanlar örgütsel performansı artırmakta ve bu artış organizasyonlarda işletmeler için vazgeçilmez öneme sahip olan rekabet gücünü yükseltmektedir (Kaya ve Kesen, 2014).

8. TEORİK ÖNGÖRÜ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşe alım süreçlerinde genelde IQ seviyesini belirleme yönünde çalışmalar yapılmakta ve duygusal yeteneklerin seviyesi ölçümüyle ilgili herhangi bir ölçüm yapılmamaktadır. Ar-Ge personelinin sadece yüksek IQ'ya sahip olması yeterli bir özellik gibi kabul edilegelmektedir. Ancak yukarıda anlatılan durumlarda da görüldüğü gibi Ar-Ge takımlarının yüksek duygusal yeteneklere sahip çalışanlara sahip olması takım öğrenmesine, çalışan performansına, yenilik performansına ve işletme performansına olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Buna göre geliştirilen modelin detayı Şekil 8.1'de gösterilmiştir.



Şekil 8.1: Model.

Bu hipotezlerin detayları şu şekildedir.

Hipotez 1: Duygusal yeteneklerle yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Duygusal yeteneklerle takım öğrenmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Duygusal yeteneklerle çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Duygusal yeteneklerle işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Takım öğrenmesiyle yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 6: Takım öğrenmesiyle işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 7: Takım öğrenmesiyle çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 8: Yenilik performansıyla işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 9: Çalışan performansıyla yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 10: Çalışan performansıyla işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

9. METODOLOJİ VE UYGULAMA

Bu bölümde tüm bir araştırma boyunca kullanılan yöntem ve uygulama, ölçeklerin oluşturulması, örneklem seçimi ve verilerin toplanması, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ve son bölümde de araştırma modelinin testi şeklinde konu başlıkları olarak ele alınmaktadır.

9.1. Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması

Araştırmamızın temel değişkenlerinden biri olan Ar-Ge personelinin duygusal yeteneklerinin; takım öğrenmesi, yeni ürün geliştirme, çalışan performansı ve işletme performansı üzerindeki etkileri inceleneceği için bünyesinde Ar-Ge personeli bulunan büyük ölçekli firmaların Ar-Ge departmanlarında anketler yapılmıştır.

Bu araştırma bağlamında, işletme literatüründe yapılan kapsamlı incelemeler sonucunda duygusal yetenekleri, takım öğrenmesini, çalışan performansını, yeni ürün geliştirme kabiliyetini ve işletme performansını kapsayan birçok çalışma yapılmış olduğu gözlemlenmiştir. Bu araştırma ölçeklerinden ülkemiz için geçerli olabilecek ve en iyi sonuç vereceğini düşündüğümüz ölçekler araştırmaya dâhil edilmiştir. Çeşitli araştırmalarda kullanılan güncel ve uluslararası alanda genel kabul görmüş araştırmaların ölçeklerinde yer alan bizim araştırma kapsamımıza ilişkin faktörlere ait ölçekler kapsamlı bir anket formunda birleştirilmiştir. Anket formundaki soruların orijinal anlamını yitirmemesi ve önceki kullanımlarının başarısına bağlı olarak soruların içeriği hiçbir şekilde azaltılmamıştır. Anket formu İngilizce'den Türkçe'ye ve Türkçe'den tekrar İngilizce'ye çevrilerek anlam bozulmasına maruz kalmadığı garanti altına alınmıştır. Anket formunu doldurmaları için 100'den fazlaya işletmeye müracaatta bulunulmuş, bunların 36'sından olumlu geri dönüş alınmıştır. Anket formu bu 36 işletmenin Ar-Ge departmanlarında çalışan 222 kişi tarafından doldurulmuştur.

Anket formunda ilk değişken olan duygusal yetenekler 3 boyutlu 15 değişken içermektedir. Yeni ürün geliştirme tek boyutlu 8, takım öğrenmesi tek boyutlu 10, çalışan performansı tek boyutlu 6, işletme performansı ise yine tek boyutlu 7 değişken içermektedir. Araştırma anketinde yer alan faktörel bileşenler ile her faktör

altında yer alan değişken miktarları Tablo 9.1'de özet olarak sunulmuştur. Anket formu ise EK-1'de sunulmuştur.

Tablo 9.1: Oluşması Gereken Faktörel Bileşenler ve Sorulan Soru Adetleri.

Değişkenler ve Alt Faktörler	**İçerdiği soru sayısı**
Duygusal Yetenekler	
Serbestlik ve Tanımlama Dinamiği	6
Empati Dinamiği	4
Uzlaşma Dinamiği	5
Takım Öğrenmesi	10
Çalışan Performansı	6
Yeni Ürün Geliştirme	8
İşletme Performansı	7
TOPLAM SORU SAYISI	46

Anketteki duygusal yetenekler, yeni ürün geliştirme ve takım öğrenmesi boyutlarıyla ile ilgili ifadelere dair değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: (1) çok kötü, (2) kötü, (3) ortalama, (4) iyi, (5) çok iyi seçeneğini temsil etmektedir. Anketteki çalışan performansı ve işletme performansı boyutları ile ilgili ifadelere dair değerlendirme seçenekleri de şu şekildedir: (1) çok düşük, (2) düşük, (3) ortalama, (4) yüksek, (5) çok yüksek seçeneğini temsil etmektedir.

Yaptığımız döküm ve analizler sırasıyla; araştırma anketini cevaplayanların demografik özellikleri, firmaların çalışan sayıları ve sektörlerine ait frekans dökümler, faktör analizleri, güvenilirlik testleri, değişkenlerin merkezi eğilim dökümleri, değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan bu analizlerde kabul edilebilir hata payı ya da bir başka ifade ile istatistiksel anlamlılık düzeyi üst sınırı (p değeri) %5 olarak tayin edilmiştir. Yapılan bu analizler takip eden bölümlerde detaylı bir şekilde sırasıyla açıklanmıştır.

Anket formunun bilimsel bir şekilde oluşturulması için literatürde genel kabul gören bazı kriterlere dikkat edilmiştir. Anketin giriş yazısında akıcı ve anlaşılır bir dil ile araştırmanın içeriğinden bahsedilmiştir. Anketin içeriğinin gizli tutulacağı net bir

şekilde vurgulanmıştır. Özellikle dışarıya bilgi sızdırılma tehlikesinin bulunduğu birçok işletme için çalışanların çekince içerisinde kalmadan anketi rahat bir şekilde doldurabilmesi hedeflenmiştir. Giriş yazısının altına araştırmayı yürüten kişilerin isimleri, çalıştığı kurumlar, ünvanları ve iletişim bilgileri eklenmiştir. Anket formundaki değişkenler, bağlı oldukları faktörlere ve başlığa bağlı olarak gruplar halinde sıralanmıştır. Ayrıca yanlarına açıklayıcı kısa cümleler ilave edilmiştir. Soru ve cevapların dil ve kullanım olarak basit ve yalın olmasına dikkat edilmiştir.

Ankette, araştırmada kullanılan değişkenler ve bunlara bağlı alt faktörlerin bulunduğu soruların yanı sıra anketi dolduran çalışanlarla ilgili demografik bilgiler de bulunmaktadır. Bu özel hazırlanmış sorular sayesinde çalışanların bağlı oldukları işletmeleriyle ilgili demografik veriler de elde edilmiştir. Bu soruların sayısı 11 tanedir. Böylece araştırma kapsamında anket içerisinde sorulan toplam soru sayısı 57 olmuştur.

9.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması

9.2.1. Araştırma Örneklemi

Ar-Ge departmanlarına sahip işletmelerin odak noktası olduğu araştırmamızda örneklem özellikle Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ancak tüm Türkiye'den daha geçerli bir örneklem evreni oluşturabilmek için farklı bölgelerdeki Ar-Ge departmanına sahip işletmelerden de özellikle posta ve e-mail yoluyla anketler toplanmıştır.

9.2.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi ve Verilerin Toplanması

Araştırmamızda veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde oldukça yaygın olan anket yöntemi kullanılmıştır. Yakın çevrede, özellikle de Marmara Bölgesi'nde yer alan Ar-Ge departmanına sahip işletme çalışanlarından yüz yüze görüşme metodu veya e-mail ve posta yöntemi kullanılarak anket toplanılmaya çalışılmıştır. Yüz yüze görüşme metodunun en önemli avantajı, anketin doldurulduğu sırada ortaya çıkabilecek hataları en aza indirebilmektir. Özellikle kurumsallaşan ve büyük ölçekli işletmelerde çalışanların araştırma konusu ile ilgili geniş bir açıklama istedikleri ve verilerin gizliliği konusunda aşırı hassas davrandıkları görülmüştür. Bu nedenle anketlerde hiçbir isim kullanılmadığı, araştırmanın tamamen bilimsel bir

gayreti olduğu ve toplanan verilerin istatistiksel programlar vasıtası ile yüksek lisans tezi için kullanılacağı anlatılarak güven ortamı oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu nedenle yüz yüze görüşme yöntemi sayesinde toplanan anketlerin güvenilirlikleri daha yüksektir. Çünkü anketin doldurulduğu sırada ortaya çıkabilecek sorunları paylaşan çalışanlar anketin devamını daha rahat doldurabilmektedirler. Maliyetin ve zaman boyutunun da işin içine girmesi nedeniyle tüm anketlerin yüz yüze doldurulması mümkün olmayacağı için posta ve internet yoluyla da çeşitli işletmelere anket gönderilmiştir.

Anket toplama süreci 2013-2014 yılları arasında devam etmiştir. Veri saklanması, uygun doldurulmaması veya çeşitli eksiklikler nedeniyle çalışma kapsamına dâhil edilmeyen anketler elendikten sonra, sonuç olarak 36 farklı işletmeden 222 adet geçerli anket elde edilmiştir.

9.2.3. Araştırmaya Cevap Veren Çalışanlara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Saha araştırmamızın katılımcılarının demografik özellikleri ve çalıştıkları sektörler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 9.2: Ankete Cevap Veren İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektör.

Faaliyet gösterilen sektör	**Sıklık**	**Oran**
Beyaz eşya	40	18
Haberleşme	51	22.9
Finans	27	12.1
Otomotiv	10	4.5
Tekstil	36	16,2
Gıda	10	4,5
Bilişim	33	14,8
Diğer (Havacılık, ilaç, vs.)	15	6,7
TOPLAM	222	100

Ankete cevap veren kişilerin çalıştığı işletmelerin çalışan sayıları Tablo 9.3'te verilmiştir. Buna göre ankete cevap verenlerin çalıştıkları işletmelerin %17'si 500

ve altı çalışan sayısına, %17'si 500 ile 1000 arasında çalışan sayısına, %66'sı da 1000 ve üstü çalışan sayısına sahiptir. Bu veri, akademik düzeyde yapılan bu çalışmanın Türkiye'nin büyük firmaları arasında yapıldığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Tablo 9.3: Ankete Cevap Veren Kişilerin Çalıştığı İşletmelerin Çalışan Sayıları.

Çalışan sayısı	**Sıklık**	**Oran**
1 - 499	37	17
500 - 999	38	17
1000 ve üzeri	147	66
TOPLAM	222	100

9.3. Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma modelimizde kullanılan ölçeklerin bilimsel çalışmalardan alınmış olmasına rağmen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri araştırmamız kapsamında oldukça önemli bir yere sahiptir. Güvenilirlik, ölçümlerin tekrarlanması sonucunda ortaya çıkan kararlı sonuçlardır. Güvenilirlik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir (Kerlinger, 1986). Güvenirlilik aynı zamanda tesadüfî hatalardan arınmış ölçek kullanımına olanak sağlamaktadır. Buna rağmen bir ölçeğin güvenilir olması geçerli olması anlamına da gelmemektedir (Nakip, 2003). Bunun için ayrıca geçerlilik testleri de araştırmamızda rol oynamaktadır. Geçerlilik tanım olarak, ölçmenin doğruluk derecesidir ve ölçülen özelliklerin gözlenen ölçek puanlarındaki gerçek farklarını yansıtmaktadır.

Tüm araştırma ölçeğinin güvenilirliğinin test edilmesi maksadıyla ölçekte yer alan değişkenler bağlı oldukları değişkene dâhil edilerek öncelikle Croncbach alfa (α) değerine bakılmıştır. Herhangi bir değişken ölçeğin güvenilirliğini bozduğu ve silinmesi durumunda Croncbach alfa katsayısı değerinin yükselebileceği durumda ilgili değişken ölçekten atılmıştır. Ardından değişkenler arası analiz yapılmıştır.

Tablo 9.4: Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri.

Değişkenler	**Soru Sayısı**	**Croanbach Alfa (α) Değerleri**
Serbestlik ve Tanımlama Dinamiği	6	0,850
Empati Dinamiği	4	0,815
Uzlaşma Dinamiği	5	0,859
Yeni Ürün Geliştirme	8	0,912
Öğrenme Yeteneği	10	0,924
İşletme Performansı	7	0,925
Çalışan Performansı	6	0,912

9.4. Faktör Analizi

Araştırma ölçeğinin yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilmiş ve ölçeğin tek ya da çok faktörlü olup olmadığı araştırılmıştır. Aşağıdaki bölümlerde öncelikle modelin test edilmesinde kullanılan faktörel bileşenlere ait ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin doğrulanması ayrı ayrı yapıldıktan sonra araştırma modeli korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak bir bütün olarak test edilecektir. İlk olarak tüm dinamiklerin faktör dağılımı sonuçları Tablo 9.5'te sunulmuştur.

Tablo 9.5: Tüm Dinamiklerin Faktör Analizi.

Sorular	**Faktör**	**TVE**	**TVE**
firmamızın farklı görüşlerin meşrulaşarak hayata geçmesine olanak sağlama kabiliyeti	0,737	13,922	
öğrenme ve yeni alternatifler aranmasının firmamızca sınırlandırılma düzeyi	0,534		
firmamızda, insanların duygularını rahatça ortaya koyabilmeleri için cesaretlendirilme düzeyi	0,634		
çalışanların, firmanın belirgin organizasyonel karakteristiklerine (misyon, vizyon gibi) hissettiği bağlılığı ifade etme düzeyi	0,697		
çalışanların ortak fayda ve amaçlar için bir arada bulunabilme/çalışabilme kabiliyetleri	0,520		
çalışanların kendilerini güvende ve konforlu hissetme düzeyleri	0,602		

Tablo 9.5: Devam.

Sorular	**Faktör**	**TVE**	**TVE**
çalışanların birbirlerinin duygularını anlayabilme kabiliyeti	0,714	11,824	66,435
çalışanların herhangi bir olay karşısında aynı duyguyu hissetme seviyeleri	0,700		
çalışanların duygularını diğer çalışanlarla paylaşma düzeyi	0,715		
çalışanların, karşısındakiler tarafından hangi duyguların ifade edildiğini anlaşılması için verilen sinyal ve davranış biçimlerini anlayabilme kabiliyeti	0,530		
firmamızın çalışanların düşündüğü iki farklı görüşü bir araya getirip uzlaşma sağlayabilme kabiliyeti	0,502	11,592	
çalışanların kendi özel duygularını başkalarını anlayarak koruyabilme kabiliyeti	0,652		
çalışanların birbirlerinin farklı duyguları arasında centilmence köprüler kurabilme kabiliyeti	0,779		
çalışanların genel olarak birbirleriyle aynı duyguları hissedebilme seviyeleri	0,606		
çalışanların başkalarının duygularına saygı göstererek kendi duygularını devam ettirebilme kabiliyeti	0,710		
ürünlerimizin kalitesi	0,630	7,886	
sektörümüze göre ürünlerimizdeki garanti sistemimiz başarısı	0,754		
ürünlerimizde kullandığımız teknoloji	0,747		
yeni ürünler geliştirme yeteneğimiz	0,675		
mevcut ürünlerinizi değiştirme ve geliştirme yeteneğimiz	0,629		
yeni fikir ve metotları üretim/imalat sürecine adapte etme yeteneğimiz	0,644		
üretim sürecinde kullandığımız makine ve teçhizatın modernlik ve gelişmişlik seviyesi	0,644		
yöneticilerimizin faaliyetlerimizin teknik yönüyle ilgili bilgi seviyeleri	0,570		
ortaya çıkan değişimler, problemler, zorluklar ile iç ve dış çevredeki fırsatları keşfetme yeteneğimiz.	0,657		
keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla başa çıkabilmek için yeni fikirler yaratma yeteneğimiz.	0,660		
keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla başa çıkabilmek için mevcut alternatifler arasından uygun seçimler yapabilme yeteneğimiz.	0,670		
keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla başa çıkabilmek için yeni fikirler ve bilgileri uygulamaya koyabilme yeteneğimiz.	0,707		
bir alandaki faydalı fikir, deneyim, bilgi ve uygulamaları işletme içinde ilgili diğer alanlara transfer edebilme yeteneğimiz.	0,710		

bitmiş işler ve geçmiş deneyimlerin bilgilerinden geri dönüt alarak faydalanma yeteneğimiz.	0,681		

Tablo 9.5: Devam.

Sorular	**Faktör**	**TVE**	**TVE**
dış çevreden ihtiyaç duyduğumuz bilgileri elde etme yeteneğimiz.	0,629	7,694	66,435
elde ettiğimiz anlamlı bilgilere katkıda bulunma yeteneğimiz.	0,549		
bilgi ve tecrübelerden tanımladığımız, elde ettiğimiz, geliştirdiğimiz bilgileri tasnif ederek muhafaza etme yeteneğimiz.	0,677		
ortaya çıkan değişimler, problemler, zorluklar ile iç ve dış çevredeki fırsatları keşfetme yeteneğimiz.	0,662		
öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız.	0,844	7,371	
mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız.	0,849		
temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir.	0,877		
satışlarımızdaki yıllık ortalama artış.	0,791		
pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış.	0,633		
önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payınızdaki artış.	0,726		
çalışan sayınızdaki artış	0,672		
çalışanların morali	0,529	6,146	
çalışanlar görevlerini tam zamanında tamama durumu	0,702		
çalışanlar iş hedeflerine ulaşabilme düzeyi	0,754		
çalışanlar sundukları hizmet kalitesinde standartlara ulaşma düzeyi	0,642		
çalışanlar bir sorun meydana geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretme düzeyleri	0,663		

Serbestlik ve tanımlama dinamiğinin faktör dağılımı sonuçları Tablo 9.6'da sunulmuştur.

Tablo 9.6: Serbestlik ve Tanımlama Dinamiği Ölçeğinin Faktör Analizi.

Sorular	**Faktör**	**TVE**
firmamızın farklı görüşlerin meşrulaşarak hayata geçmesine olanak sağlama kabiliyeti	0,737	13,922
öğrenme ve yeni alternatifler aranmasının firmamızca sınırlandırılma düzeyi	0,534	
firmamızda, insanların duygularını rahatça ortaya koyabilmeleri için cesaretlendirilme düzeyi	0,634	
çalışanların, firmanın belirgin organizasyonel karakteristiklerine (misyon, vizyon gibi) hissettiği bağlılığı ifade etme düzeyi	0,697	
çalışanların ortak fayda ve amaçlar için bir arada bulunabilme/çalışabilme kabiliyetleri	0,520	
çalışanların kendilerini güvende ve konforlu hissetme düzeyleri	0,602	
Güvenilirlik (α)	0,850	

Elde edilen sonuçlarda değişkenlere ait faktör yükleri 0,520–0,737 arasında yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu değişkenlere ait toplam açıklanan varyans (total variance explained) değeri 13.922'dir.

Toplamda dört adet değişkene sahip olan empati dinamiği ölçeğinin faktör analizi aşağıdaki gibidir.

Tablo 9.7: Empati Dinamiği Ölçeğinin Faktör Analizi.

Sorular	**Faktör**	**TVE**
çalışanların birbirlerinin duygularını anlayabilme kabiliyeti	0,714	11,824
çalışanların herhangi bir olay karşısında aynı duyguyu hissetme seviyeleri	0,700	
çalışanların duygularını diğer çalışanlarla paylaşma düzeyi	0,715	
çalışanların, karşısındakiler tarafından hangi duyguların ifade edildiğini anlaşılması için verilen sinyal ve davranış biçimlerini anlayabilme kabiliyeti	0,530	
Güvenilirlik (α)	0,815	

Elde edilen sonuçlarda değişkenlere ait faktör yükleri 0,530–0,815 arasında yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu değişkenlere ait toplam açıklanan varyans (total variance explained) değeri 11,824'tür.

Toplamda beş adet değişkene sahip olan uzlaşma dinamiği ölçeğinin faktör analizi aşağıdaki gibidir.

Tablo 9.8: Uzlaşma Dinamiği Ölçeğinin Faktör Analizi.

Sorular	**Faktör**	**TVE**
firmamızın çalışanların düşündüğü iki farklı görüşü bir araya getirip uzlaşma sağlayabilme kabiliyeti	0,502	11,592
çalışanların kendi özel duygularını başkalarını anlayarak koruyabilme kabiliyeti	0,652	
çalışanların birbirlerinin farklı duyguları arasında centilmence köprüler kurabilme kabiliyeti	0,779	
çalışanların genel olarak birbirleriyle aynı duyguları hissedebilme seviyeleri	0,606	
çalışanların başkalarının duygularına saygı göstererek kendi duygularını devam ettirebilme kabiliyeti	0,710	
Güvenilirlik (α)	0,859	

Elde edilen sonuçlarda değişkenlere ait faktör yükleri 0,502–0,779 arasında yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu değişkenlere ait toplam açıklanan varyans (total variance explained) değeri 11,592'dir.

Toplamda sekiz adet değişkene sahip olan yeni ürün geliştirme ölçeğinin faktör analizi aşağıdaki gibidir.

Tablo 9.9: Yeni Ürün Geliştirme Ölçeğinin Faktör Analizi.

Sorular	**Faktör**	**TVE**
ürünlerimizin kalitesi	0,630	7,886
sektörümüze göre ürünlerimizdeki garanti sistemimiz başarısı	0,754	
ürünlerimizde kullandığımız teknoloji	0,747	
yeni ürünler geliştirme yeteneğimiz	0,675	
mevcut ürünlerinizi değiştirme ve geliştirme yeteneğimiz	0,629	
yeni fikir ve metotları üretim/imalat sürecine adapte etme yeteneğimiz	0,644	
üretim sürecinde kullandığımız makine ve teçhizatın modernlik ve gelişmişlik seviyesi	0,644	
yöneticilerimizin faaliyetlerimizin teknik yönüyle ilgili bilgi seviyeleri	0,570	
Güvenilirlik (α)	0,912	

Elde edilen sonuçlarda değişkenlere ait faktör yükleri 0,570–0,754 arasında yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu değişkenlere ait toplam açıklanan varyans (total variance explained) değeri 7,886'dır.

Toplamda on adet değişkene sahip olan takım öğrenmesi ölçeğinin faktör analizi aşağıdaki gibidir.

Tablo 9.10: Takım Öğrenmesi Ölçeğinin Faktör Analizi.

Sorular	**Faktör**	**TVE**
ortaya çıkan değişimler, problemler, zorluklar ile iç ve dış çevredeki fırsatları keşfetme yeteneğimiz.	0,657	7,694
keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla başa çıkabilmek için yeni fikirler yaratma yeteneğimiz.	0,660	
keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla başa çıkabilmek için mevcut alternatifler arasından uygun seçimler yapabilme yeteneğimiz.	0,670	
keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla başa çıkabilmek için yeni fikirler ve bilgileri uygulamaya koyabilme yeteneğimiz.	0,707	
bir alandaki faydalı fikir, deneyim, bilgi ve uygulamaları işletme içinde ilgili diğer alanlara transfer edebilme yeteneğimiz.	0,710	
bitmiş işler ve geçmiş deneyimlerin bilgilerinden geri dönüt alarak faydalanma yeteneğimiz.	0,681	
dış çevreden ihtiyaç duyduğumuz bilgileri elde etme yeteneğimiz.	0,629	
elde ettiğimiz anlamlı bilgilere katkıda bulunma yeteneğimiz.	0,549	
bilgi ve tecrübelerden tanımladığımız, elde ettiğimiz, geliştirdiğimiz bilgileri tasnif ederek muhafaza etme yeteneğimiz.	0,677	
ortaya çıkan değişimler, problemler, zorluklar ile iç ve dış çevredeki fırsatları keşfetme yeteneğimiz.	0,662	
Güvenilirlik (α)	0,924	

Elde edilen sonuçlarda değişkenlere ait faktör yükleri 0,549–0,710 arasında yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu değişkenlere ait toplam açıklanan varyans (total variance explained) değeri 7,694'tür.

Toplamda 7 adet değişkene sahip olan işletme performansı ölçeğinin faktör analizi aşağıdaki gibidir.

Tablo 9.11: İşletme Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi.

Sorular	**Faktör**	**TVE**
öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız.	0,844	7,371
mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız.	0,849	
temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir.	0,877	
satışlarımızdaki yıllık ortalama artış.	0,791	
pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış.	0,633	
önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payınızdaki artış.	0,726	
çalışan sayınızdaki artış	0,672	
Güvenilirlik (α)	0,925	

Elde edilen sonuçlarda değişkenlere ait faktör yükleri 0,633–0,877 arasında yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu değişkenlere ait toplam açıklanan varyans (total variance explained) değeri 7,371'dir.

Toplamda 5 adet değişkene sahip olan çalışan performansı ölçeğinin faktör analizi aşağıdaki gibidir.

Tablo 9.12: Çalışan Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi.

Sorular	**Faktör**	**TVE**
çalışanların morali	0,529	6,146
çalışanlar görevlerini tam zamanında tamama durumu	0,702	
çalışanlar iş hedeflerine ulaşabilme düzeyi	0,754	
çalışanlar sundukları hizmet kalitesinde standartlara ulaşma düzeyi	0,642	
çalışanlar bir sorun meydana geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretme düzeyleri	0,663	
Güvenilirlik (α)	0,912	

Elde edilen sonuçlarda değişkenlere ait faktör yükleri 0,529–0,754 arasında yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu değişkenlere ait toplam açıklanan varyans (total variance explained) değeri 6,146'dır.

9.5. Korelasyon Analizi

Yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 9.13'te sunulmuştur.

Tablo 9.13: Korelasyon Analizi.

	Serbestlik ve Tanınmışlık Dinamiği	Empati Dinamiği	Uzlaşma Dinamiği	Yeni Ürün Geliştirme	Öğrenme Yeteneği	Çalışan Performansı	İşletme Performansı
Serbestlik ve Tanınmışlık Dinamiği	1						
Empati Dinamiği	0,552	1					
Uzlaşma Dinamiği	0,611	0,676	1				
Yeni Ürün Geliştirme	0,606	0,440	0,542	1			
Öğrenme Yeteneği	0,648	0,502	0,583	0,688	1		
Çalışan Performansı	0,560	0,439	0,569	0,703	0,666	1	
İşletme Performansı	0,422	0,313	0,371	0,508	0,513	0,557	1

Tablo 9.13'te her bir bağımsız değişkenin birbirleriyle olan korelasyon derecesi gösterilmektedir. Buna göre hepsinin birbirleri arasında bir korelasyon ilişkisi olduğu görülmektedir ve bunların da derecesi Tablo 9.13'teki gibidir.

9.6. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz metodudur. Eğer tek bir değişken kullanılarak analiz yapılıyorsa buna tek değişkenli regresyon, birden çok değişken kullanılıyorsa çok değişkenli regresyon analizi olarak isimlendirilir. Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve eğer ilişki varsa ilişkinin gücü hakkında bilgi edinilebilir. Diğer bir önemli nokta da, regresyon analizi iki değişken arasında sebep-sonuç ilişkisi ararken, sebep-sonuç ilişkisini ortaya çıkarmaz. Sadece birlikte bir değişimin olup olmadığını gösterir (Nakip, 2003). Genel olarak nicel değişkenlerin analizinde kullanılan regresyon analizi, basit ve çoklu olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bir bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çoklu regresyon analizi bir bağımsız değişken içeren basit regresyon analizinin doğal bir uzantısıdır (Kleinbaum et al., 1988). Bu bölümdeki regresyon analizleri kapsamındaki tüm modeller SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Modeller ve bunların sonuçları devam eden alt başlıklarda sırası ile sunulmuştur. Tablonun R^2 değeri (belirlilik katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçü olarak ifade edilmektedir. Tablolardaki F değerleri ise kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir.

9.6.1. Takım Öğrenmesi Üzerinde Duygusal Yeteneklerin Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Duygusal yeteneklerin takım öğrenmesi üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan çoklu regresyon analizinin bulguları Tablo 9.14‘te sunulmuştur.

Tablo 9.14: Duygusal Yeteneklerin Takım Öğrenmesi Üzerindeki Etkisi.

	Model		
	β	**t**	**p**
Serbestlik ve Tanımlama Dinamiği	0,448	7,042	0,000
Empati Dinamiği	0,085	1,238	0,217
Uzlaşma Dinamiği	0,252	3,504	0,001
	Bağımlı Değişken: Takım Öğrenmesi R^2=0.472; F=66,918		

İlk model olan duygusal yeteneklerin takım öğrenmesi (F=66,918) performansına etkisinde R^2 değerleri 0,472 olarak bulunmuştur. Buna göre, modeldeki bağımsız değişken olan duygusal yetenekler takım öğrenmesinin %47,2'sini açıklamaktadır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre takım öğrenmesi üzerine duygusal yeteneklerin etkilerinin incelenmesi sonucunda bu duygusal yeteneklerin takım öğrenmesi (β = 0.448, β = 0.085, β = 0.252) üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu bulgusuna erişilmiştir ve H2 hipotezi desteklenmiştir. Bu etkinin de daha çok serbestlik ve tanımlama dinamiği ile uzlaşma dinamiği aracılığıyla oluştuğu görülmektedir.

9.6.2. Yeni Ürün Geliştirme Üzerinde Duygusal Yeteneklerin Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Duygusal yeteneklerin yeni ürün geliştirme üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan çoklu regresyon analizinin bulguları Tablo 9.15‘te sunulmuştur.

Tablo 9.15: Duygusal Yeteneklerin Yeni Ürün Geliştirme Üzerindeki Etkisi.

	Model		
	β	**t**	**p**
Serbestlik ve Tanımlama Dinamiği	0,432	6,416	0,000
Empati Dinamiği	0,025	0,347	0,729
Uzlaşma Dinamiği	0,261	3,423	0,001
	Bağımlı Değişken: Yeni Ürün Geliştirme R^2=0.407; F=51,472		

Duygusal yeteneklerin yeni ürün geliştirme (F=51,472) performansına etkisinde R^2 değerleri 0,407 olarak bulunmuştur. Buna göre, modeldeki bağımsız değişken olan duygusal yetenekler yeni ürün geliştirmenin %40,7'sini açıklamaktadır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre yeni ürün geliştirme üzerine duygusal yeteneklerin etkilerinin incelenmesi sonucunda bu duygusal yeteneklerin yeni ürün geliştirme (β = 0.432, β = 0.025, β = 0.261) üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu bulgusuna erişilmiştir ve H1 hipotezi desteklenmiştir. Bu etkinin de daha çok serbestlik ve tanımlama dinamiği ile uzlaşma dinamiği aracılıyla oluştuğu görülmektedir.

9.6.3. Çalışan Performansı Üzerinde Duygusal Yeteneklerin Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Duygusal yeteneklerin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan çoklu regresyon analizinin bulguları Tablo 9.16‘da sunulmuştur.

Tablo 9.16: Duygusal Yeteneklerin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi.

	Model		
	β	**t**	**p**
Serbestlik ve Tanımlama Dinamiği	0,336	4,894	0,000
Empati Dinamiği	0,014	0,196	0,844
Uzlaşma Dinamiği	0,354	4,554	0,000
	Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı R^2=0.387; F=47,326		

Duygusal yeteneklerin çalışan performansı (F=47,326) performansına etkisinde R^2 değerleri 0,387 olarak bulunmuştur. Buna göre, modeldeki bağımsız değişken olan duygusal yetenekler çalışan performansının %38,7'sini açıklamaktadır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre çalışan performansı üzerine duygusal yeteneklerin etkilerinin incelenmesi sonucunda bu duygusal yeteneklerin çalışan performansı (β = 0.336, β = 0.014, β = 0.354) üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu bulgusuna erişilmiştir ve H3 hipotezi desteklenmiştir. Bu etkinin de daha çok serbestlik ve tanımlama dinamiği ile uzlaşma dinamiği aracılıyla oluştuğu görülmektedir.

9.6.4. İşletme Performansı Üzerinde Duygusal Yeteneklerin Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Duygusal yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan çoklu regresyon analizinin bulguları Tablo 9.17‘de sunulmuştur.

Tablo 9.17: Duygusal Yeteneklerin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi.

	Model		
	β	**t**	**p**
Serbestlik ve Tanımlama Dinamiği	0,303	3,849	0,000
Empati Dinamiği	0,037	0,434	0,665
Uzlaşma Dinamiği	0,161	1,800	0,073
	Bağımlı Değişken: İşletme Performansı R^2=0.188; F=18,059		

Duygusal yeteneklerin işletme performansı (F=18,059) performansına etkisinde R^2 değerleri 0,188 olarak bulunmuştur. Buna göre, modeldeki bağımsız değişken olan duygusal yetenekler işletme performansının %18,8'ini açıklamaktadır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre işletme performansı üzerine duygusal yeteneklerin etkilerinin incelenmesi sonucunda bu duygusal yeteneklerin işletme performansı (β = 0.303, β = 0.037, β = 0.161) üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu bulgusuna erişilmiştir ve H4 hipotezi desteklenmiştir. Bu etkinin de daha çok serbestlik ve tanımlama dinamiği aracılıyla oluştuğu görülmektedir.

9.6.5. Yeni Ürün Geliştirme Üzerinde Takım Öğrenmesi ve Duygusal Yeteneklerin Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Duygusal yeteneklerin ve takım öğrenmesinin yeni ürün geliştirme üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan çoklu regresyon analizinin bulguları Tablo 9.18‘de sunulmuştur.

Tablo 9.18: Duygusal Yeteneklerin ve Takım Öğrenmesinin Yeni Ürün Geliştirme Üzerindeki Etkisi.

	Model		
	β	**t**	**p**
Serbestlik ve Tanımlama Dinamiği	0,224	3,327	0,001
Empati Dinamiği	-0,014	-0,219	0,827
Uzlaşma Dinamiği	0,143	2,033	0,043
Takım Öğrenmesi	0,467	7,219	0,000
	Bağımlı Değişken: Yeni Ürün Geliştirme R^2=0.519; F=60,685		

Duygusal yeteneklerin ve takım öğrenmesinin yeni ürün geliştirme (F=60,685) performansına etkisinde R^2 değerleri 0,519 olarak bulunmuştur. Buna göre, modeldeki bağımsız değişken olan duygusal yetenekler ve takım öğrenmesi yeni ürün geliştirmenin %51,9'unu açıklamaktadır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre yeni ürün geliştirme üzerine duygusal yeteneklerin ve takım öğrenmesinin etkilerinin incelenmesi sonucunda bu duygusal yeteneklerin ve takım öğrenmesinin yeni ürün geliştirme (β = 0.224, β = -0.014, β = 0.143, β = 0.467) üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu bulgusuna erişilmiştir ve H5 hipotezi desteklenmiştir. Bu etkinin de daha öğrenme yeteneği aracılıyla oluştuğu görülmektedir. Sadece modeldeki alt faktörlerden empati dinamiğinin negatif yönde etkisi olduğu görülmüştür.

9.6.6. Çalışan Performansı Üzerinde Takım Öğrenmesi ve Duygusal Yeteneklerin Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Duygusal yeteneklerin ve takım öğrenmesinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan çoklu regresyon analizinin bulguları Tablo 9.19‘da sunulmuştur.

Tablo 9.19: Duygusal Yeteneklerin ve Takım Öğrenmesinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi.

	Model		
	β	**t**	**p**
Serbestlik ve Tanımlama Dinamiği	0,133	1,913	0,057
Empati Dinamiği	-0,022	-0,331	0,741
Uzlaşma Dinamiği	0,240	3,299	0,001
Takım Öğrenmesi	0,451	6,748	0,000
	Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı R^2=0. 492; F=54,163		

Duygusal yeteneklerin ve takım öğrenmesinin çalışan performansı (F=54,163) performansına etkisinde R^2 değerleri 0,492 olarak bulunmuştur. Buna göre, modeldeki bağımsız değişken olan duygusal yetenekler ve takım öğrenmesi çalışan performansının %49,2'sini açıklamaktadır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre çalışan performansı üzerine duygusal yeteneklerin ve takım öğrenmesinin etkilerinin incelenmesi sonucunda bu duygusal yeteneklerin ve takım öğrenmesinin çalışan performansı (β = 0.133, β = -0.022, β = 0.240, β = 0.451) üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu bulgusuna erişilmiştir ve H7 hipotezi desteklenmiştir. Bu etkinin de daha çok öğrenme yeteneği aracılıyla oluştuğu görülmektedir. Empati dinamiği ile çalışan performansı arasında ilişki bulunamamıştır.

9.6.7. Yeni Ürün Geliştirme Üzerinde Duygusal Yetenekler, Çalışan Performansı ve Takım Öğrenmesinin Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Duygusal yetenekler, çalışan performansı ve takım öğrenmesinin yeni ürün geliştirme üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan çoklu regresyon analizinin bulguları Tablo 9.20‘de sunulmuştur.

Tablo 9.20: Duygusal Yetenekler, Çalışan Performansı ve Takım Öğrenmesinin Yeni Ürün Geliştirme Üzerindeki Etkisi.

	Model		
	β	**t**	**p**
Serbestlik ve Tanımlama Dinamiği	0,176	2,802	0,006
Empati Dinamiği	-0,007	-0,116	0,907
Uzlaşma Dinamiği	0,052	0,784	0,434
Takım Öğrenmesi	0,291	4,433	0,000
Çalışan Performansı	0,384	6,302	0,000
	Bağımlı Değişken: Yeni Ürün Geliştirme R^2=0.593; F=65,072		

Duygusal yeteneklerin, takım öğrenmesinin ve çalışan performansının yeni ürün geliştirme (F=65,072) performansına etkisinde R^2 değerleri 0,593 olarak bulunmuştur. Buna göre, modeldeki bağımsız değişken olan duygusal yetenekler, takım öğrenmesi ve çalışan performansı yeni ürün geliştirmenin %59,3'sini açıklamaktadır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre yeni ürün geliştirme üzerine duygusal yetenekler, takım öğrenmesi ve çalışan performansının etkilerinin incelenmesi sonucunda bunların yeni ürün geliştirme üzerinde (β = 0.176, β = -0.007, β = 0.052, β = 0.291, β = 0.384) doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu bulgusuna erişilmiştir. Bu etkinin de daha çok çalışan performansı aracılıyla oluştuğu görülmektedir.

9.6.8. İşletme Performansı Üzerinde Duygusal Yetenekler ve Takım Öğrenmesinin Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Duygusal yetenekler ve takım öğrenmesinin işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan çoklu regresyon analizinin bulguları Tablo 9.21‘de sunulmuştur.

Tablo 9.21: Duygusal Yetenekler ve Takım Öğrenmesinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi.

	Model		
	β	**t**	**p**
Serbestlik ve Tanımlama Dinamiği	0,128	1,543	0,124
Empati Dinamiği	0,004	0,045	0,964
Uzlaşma Dinamiği	0,062	0,710	0,478
Takım Öğrenmesi	0,392	4,900	0,000
	Bağımlı Değişken: İşletme Performansı R^2=0. 266; F=20,977		

Duygusal yeteneklerin ve takım öğrenmesinin işletme performansına (F=20,977) etkisinde R^2 değerleri 0,266 olarak bulunmuştur. Buna göre, modeldeki bağımsız değişken olan duygusal yetenekler ve takım öğrenmesi işletme performansının %26,6'sını açıklamaktadır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre işletme performansı üzerine duygusal yetenekler ve takım öğrenmesinin etkilerinin incelenmesi sonucunda bunların işletme performansı üzerinde (β = 0.128, β = 0.004, β = 0.062, β = 0.392) doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu bulgusuna erişilmiştir. Bu etkinin de daha çok takım öğrenmesi aracılığıyla oluştuğu görülmektedir.

9.6.9. İşletme Performansı Üzerinde Duygusal Yetenekler, Takım Öğrenmesi ve Çalışan Performansının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Duygusal yetenekler, takım öğrenmesi ve çalışan performansının işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan çoklu regresyon analizinin bulguları Tablo 9.22‘de sunulmuştur.

Tablo 9.22: Duygusal Yetenekler, Takım Öğrenmesi ve Çalışan Performansının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi.

	Model		
	β	**t**	**p**
Serbestlik ve Tanımlama Dinamiği	0,074	0,921	0,358
Empati Dinamiği	0,014	0,176	0,860
Uzlaşma Dinamiği	-0,030	-0,347	0,729
Takım Öğrenmesi	0,225	2,673	0,008
Çalışan Performansı	0,377	4,843	0,000
	Bağımlı Değişken: İşletme Performansı R^2=0. 334; F=23,113		

Duygusal yetenekler, takım öğrenmesi ve çalışan performansının işletme performansına (F=23,113) etkisinde R^2 değerleri 0,334 olarak bulunmuştur. Buna göre, modeldeki bağımsız değişken olan duygusal yetenekler, takım öğrenmesi ve çalışan performansı işletme performansının %34,4'ünü açıklamaktadır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre işletme performansı üzerine duygusal yetenekler, takım öğrenmesi ve çalışan performansının etkilerinin incelenmesi sonucunda bunların işletme performansı üzerinde (β = 0.074, β = 0.014, β = -0.030, β = 0.225, β = 0.377) doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu bulgusuna erişilmiştir. Bu etkinin de daha çok çalışan performansı aracılığıyla oluştuğu görülmektedir.

9.6.10. İşletme Performansı Üzerinde Duygusal Yetenekler, Takım Öğrenmesi ve Yeni Ürün Geliştirmenin Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Duygusal yetenekler, takım öğrenmesi ve yeni ürün geliştirmenin işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan çoklu regresyon analizinin bulguları Tablo 9.23‘te sunulmuştur.

Tablo 9.23: Duygusal Yetenekler, Takım Öğrenmesi ve Yeni Ürün Geliştirmenin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi.

	Model		
	β	**t**	**p**
Serbestlik ve Tanımlama Dinamiği	0,068	0,822	0,412
Empati Dinamiği	0,007	0,094	0,925
Uzlaşma Dinamiği	0,024	0,274	0,784
Takım Öğrenmesi	0,267	3,065	0,002
Yeni Ürün Geliştirme	0,267	3,253	0,001
	Bağımlı Değişken: İşletme Performansı R^2=0.297; F=19,640		

Duygusal yetenekler, takım öğrenmesi ve yeni ürün geliştirmenin işletme performansına (F=19,640) etkisinde R^2 değerleri 0,297 olarak bulunmuştur. Buna göre, modeldeki bağımsız değişken olan duygusal yetenekler, takım öğrenmesi ve yeni ürün geliştirme işletme performansının %29,7'sini açıklamaktadır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre işletme performansı üzerine duygusal yetenekler, takım öğrenmesi ve yeni ürün geliştirmenin etkilerinin incelenmesi sonucunda bunların işletme performansı üzerinde (β = 0.068, β = 0.007, β = 0.024, β = 0.267, β = 0.267) doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu bulgusuna erişilmiştir.

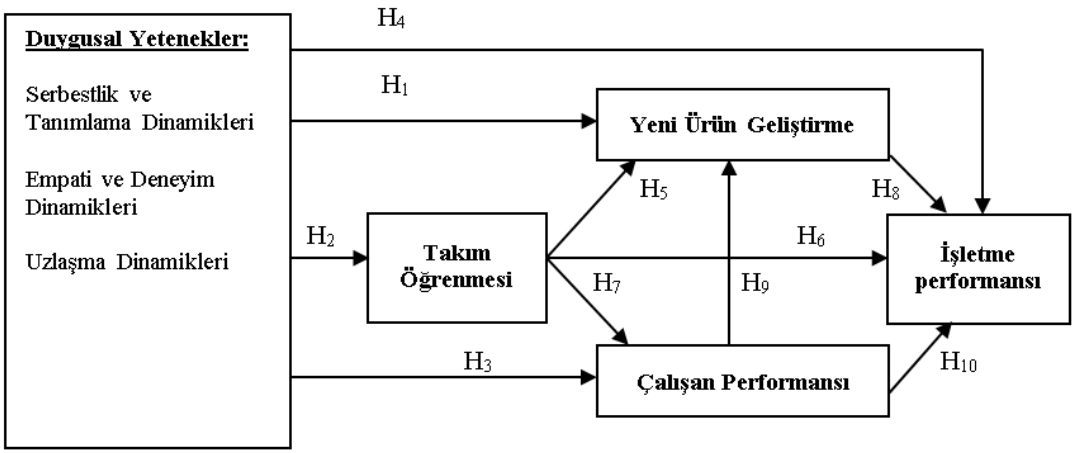
9.6.11. İşletme Performansı Üzerinde Tüm Faktörlerin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Her bir bağımsız değişkenin ayrı ayrı firma performansına etkisinin ölçülmesinden sonra, tüm faktörlerin birlikte kullanıldığı çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analizin sonuçları Tablo 9.24‘te gösterilmektedir.

Tablo 9.24: Tüm Faktörlerin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi.

	Model		
	β	**t**	**p**
Serbestlik ve Tanımlama Dinamiği	0,050	0,611	0,542
Empati Dinamiği	0,015	0,189	0,850
Uzlaşma Dinamiği	-0,037	-0,432	0,666
Takım Öğrenmesi	0,185	2,109	0,036
Çalışan Performansı	0,324	3,840	0,000
Yeni Ürün Geliştirme	0,138	1,583	0,115
	Bağımlı Değişken: İşletme Performansı R^2=0.339; F=19,814		

Buna göre çalışan performansı (β = 0.324), takım öğrenmesi (β = 0.185) ve yeni ürün geliştirme (β = 0.138) faktörlerinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi ortaya çıkmaktadır (F=19,814). Bu modelin R^2 değeri 0,339'dur. Yani bu faktörler işletme performansındaki değişimi %33,9 oranında açıklamaktadır. Daha önceden bire bir regresyon modelinde anlam kazanmış olan duygusal yetenekler faktörü çoklu regresyon analizinde herhangi bir anlam ifade etmemiştir.



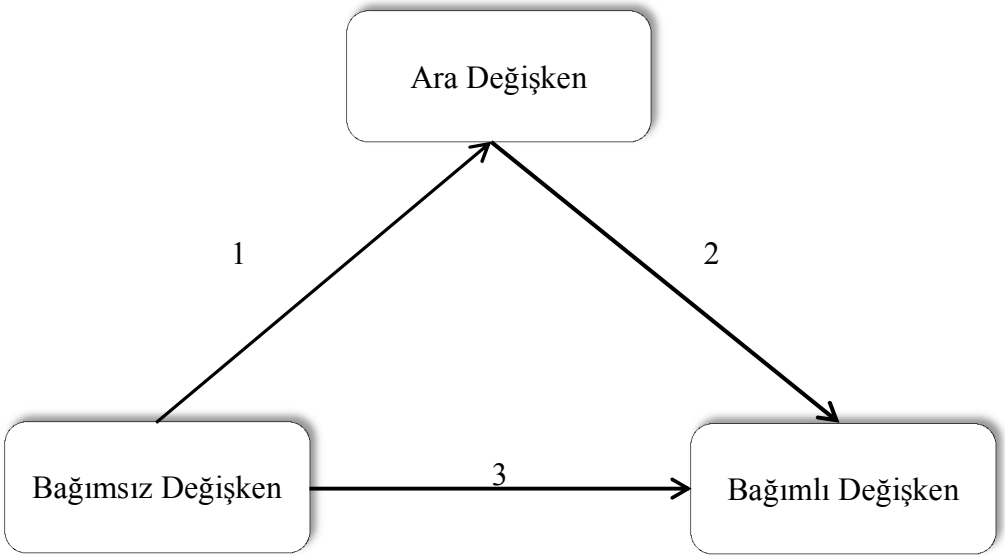
Şekil 9.1: İşletme Performansı Üzerinde Tüm Faktörlerin Etkisi.

Tablo 9.25: Araştırma Hipotezleri Kabul Çizelgesi

Bağımsız Değişkenler	**Takım Öğrenmesi**		**Yeni Ürün Geliştirme**		**Çalışan Performansı**		**İşletme Performansı**	
	Hipotez	Sonuç	Hipotez	Sonuç	Hipotez	Sonuç	Hipotez	Sonuç
Duygusal Yetenekler	H1	Desteklenmiştir	H2	Desteklenmiştir	H3	Desteklenmiştir	H4	Desteklenmiştir
Takım Öğrenmesi			H5	Desteklenmiştir	H6	Desteklenmiştir	H8	Desteklenmiştir
Çalışan Performansı			H7	Desteklenmiştir			H9	Desteklenmiştir
Yeni Ürün Geliştirme							H10	Desteklenmiştir

9.7. Ek Bulgular: Ara Değişken Etkisi

Araştırmamızda yapılan regresyon analizlere sonucunda, toplu regresyon modelinde duygusal yeteneklerin etkisinin çıkmaması, sadece takım öğrenmesi, yeni ürün geliştirme ve çalışan performansının etkisinin çıkması akla ilk olarak bir ara değişken etkisinin olup olmadığını getirmektedir. Bir ara değişken etkisinden (mediating effect) bahsedebilmek için, Şekil 9.12'de gösterilen I, II ve III ilişkilerinin bulunması ve ara değişkenin modele dâhil edildikten sonra III ilişkisinin azalması veya tamamen ortadan kalkması başka bir deyişle gölgelenmesi gerekmektedir. Yani diğer bir deyişle bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişki, modele dâhil olan bir başka bağımsız değişken tarafından gölgeleniyorsa, ara değişken etkisinden bahsetmek mümkündür.



Şekil 9.2: Ara Değişken İlişkileri

Bu ilave araştırma kapsamında ilk olarak tüm yönelimler birlikte çoklu regresyon modeli ile test edilmiştir. Testin hemen öncesinde bağımsız değişken olan duygusal yeteneklerin bağımlı değişken olan işletme performansı ile arasındaki korelasyon değerlerine bakılmıştır.

Bu test sonucu Tablo 9.26'da detaylı bir şekilde görülmektedir. İşletme performansının bağımlı değişken olduğu analizde çalışan performansı, takım öğrenmesi ve yeni ürün geliştirme (R^2= 0.339, F=19,814) anlamlı faktörler olup

sırasıyla β=0.324, β=0.185 ve β=0.138 seviyelerinde işletme performansına etki etmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, tüm faktörlerin işletme performansı ile tek başına regresyon modeline alındığında daha önceden etkisi çıkan duygusal yetenekler faktörünün, toplu regresyon sonuçlarına göre artık bir ifade etmediği hususu olmalıdır. Bu durumda gölge etkisi yapan bir ara değişken olması ihtimali üzerinde durulmuş ve gerekli istatistiksel analizler literatüre uygun bir şekilde sırasıyla gerçekleştirilmiştir.

İlk olarak duygusal yetenekler çoklu regresyon modelinden çıkartılıp işletme performansı üzerinde sonuçlar tekrar incelenmiştir. Duygusal yeteneklerin analizden çıkartılmasından sonra takım öğrenmesi (β=0.198), yeni ürün geliştirme (β=0.146) ve çalışan performansının (β=0.323) işletme performansı üzerindeki etkilerinde göze çarpan büyük bir artış olmamıştır. Tablo 9.26'da duygusal yetenekler hariç diğer tüm üst faktörlerin işletme performansı üzerindeki etkileri sunulmuştur. Buna göre duygusal yetenekler faktörünün bir ara değişken olmadığı söylenebilir.

Tablo 9.26: Duygusal Yetenekler Hariç Tüm Faktörlerin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi.

	Model		
	β	**t**	**p**
Takım Öğrenmesi	0,198	2,466	0,014
Çalışan Performansı	0,323	1,737	0,084
Yeni Ürün Geliştirme	0,146	3,942	0,000
	Bağımlı Değişken: İşletme Performansı R^2=0.347; F=39,919		

3 bağımsız değişkenin de işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Takım öğrenmesi (β=0,198), çalışan performansı (β = 0,323) ve yeni ürün geliştirme (β = 0,146) işletme performansı üzerinde bir etki sahibidir (F=39,919, R^2=0.347). Bu analizle 3 bağımsız değişkenin de işletme performansı üzerindeki etkileri kanıtlanmıştır. Bundan sonraki aşamada bu 3 faktörün birbirleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Tablo 9.27'de takım öğrenmesi ve çalışan

performansının yeni ürün geliştirme üzerindeki etkileri test edilmiştir.

Tablo 9.27: Takım Öğrenmesi ve Çalışan Performansının Yeni Ürün Geliştirme Üzerindeki Etkisi.

	Model		
	β	**t**	**p**
Takım Öğrenmesi	0,396	2,466	0,014
Çalışan Performansı	0,439	1,737	0,084
	Bağımlı Değişken: Yeni Ürün Geliştirme R^2=0.577; F=151,031		

Regresyon analizi sonucu, hem takım öğrenmesinin (β=0,396) hem de çalışan performansının (β=0,439), yeni ürün geliştirme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (F=151,031 , R^2=0.577). Sıradaki aşamada ise yeni ürün geliştirme ve takım öğrenmesinin çalışan performansı üzerinde bir etkisi olup olmadığını tespiti ile ilgili olan regresyon analizi vardır. Bu analizin bulguları Tablo 9.28'de verilmiştir.

Tablo 9.28: Takım Öğrenmesi ve Yeni Ürün Geliştirmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi.

	Model		
	β	**t**	**p**
Takım Öğrenmesi	0,346	5,567	0,000
Yeni Ürün Geliştirme	0,465	7,478	0,000
	Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı R^2=0.553; F=136,878		

Regresyon analizi sonucu, hem takım öğrenmesinin (β=0,346) hem de yeni ürün geliştirmenin (β=0,465) çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (F=136,878, R^2=0.553). Sıradaki aşamada bu 3 bağımsız değişkenin

işletme performansına olan etkileri her defasında 2 bağımsız değişkenle analiz edilecektir. Elde edilen sonuçlar Tablo 9.24'teki sonuçlarla kontrol edilerek ara değişken olup olmadığı araştırılacaktır. İlk olarak yeni ürün geliştirme ve takım öğrenmesinin işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 9.29'da verilmiştir.

Tablo 9.29: Takım Öğrenmesi ve Yeni Ürün Geliştirmenin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi.

	Model		
	β	**t**	**p**
Takım Öğrenmesi	0,309	3,993	0,000
Yeni Ürün Geliştirme	0,296	3,819	0,000
	Bağımlı Değişken: İşletme Performansı R^2=0.302; F=48,900		

Regresyon analizi sonucu, hem takım öğrenmesinin (β=0,309) hem de yeni ürün geliştirmenin (β=0,296) işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (F=48,900, R^2=0.302). Sıradaki aşamada takım öğrenmesi ve çalışan performansının işletme performansı üzerine etkileri analiz edilecektir. Sonuçlar Tablo 9.30'da verilmiştir.

Tablo 9.30: Takım Öğrenmesi ve Çalışan Performansının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi.

	Model		
	β	**t**	**p**
Takım Öğrenmesi	0,256	3,486	0,001
Çalışan Performansı	0,387	5,273	0,000
	Bağımlı Değişken: İşletme Performansı R^2=0.341; F=57,836		

Buna göre bir ara değişkenin varlığından söz etmek pek mümkün değildir. Gölgelenmiş bir ilişki ve ara değişken etkisine rastlanmamıştır.

10. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Son yıllarda işletme dünyasında Ar-Ge faaliyetleri büyük önem kazanmıştır. İşletmeler Ar-Ge departmanları kurmakta, gelirlerinin bir kısmını araştırma faaliyetlerine ayırmaktadırlar. Bununla, yeni ürünler geliştirmek, mevcuttaki ürünlerinin kalitesinin artırılıp maliyetlerinin azaltılması amaçlanmaktadır. Günümüzde yeni ürün geliştirmek işletmeler için çok önemli bir başarı faktörü sayılmaktadır. Pazarda olmayan bir ürünü piyasaya çıkarmak, hiç olmayan bir özelliği ürünlere entegre etmek işletmelerin performansına çok önemli katkılar sunabilmektedir. İlk bakışta Ar-Ge faaliyetlerinde IQ seviyesinin önemli olduğu gibi genel bir kanının var olduğu düşünülse de araştırmamızda EQ'nun yani duygusal yeteneklerin de Ar-Ge takımlarının takım öğrenmesine, Ar-Ge takımlarındaki çalışanların performansına, yeni ürün geliştirme kabiliyetlerine ve dolayısıyla da işletme performansına yaptığı etkiler incelenmiştir.

Araştırmamızın birinci bölümündeki girişten sonra ikinci bölümünde literatür özetine yer verilmiştir. Üçüncü bölümünde duygusal yeteneklerin boyutları incelenmiş ve bunların takım öğrenmesi, yeni ürün geliştirme, çalışan performansı ve işletme performansıyla olan ilişkileri incelenmiş ve ilgili hipotezler kurulmuştur. Araştırmamızın dördüncü bölümünde takım öğrenmesi, beşinci bölümünde yeni ürün geliştirme, altıncı bölümünde işletme performansı, yedinci bölümde çalışan performansı incelenmiş ve sekizinci bölümde ise bunların işletme performansıyla ve birbirleriyle olan ilişkileri üzerine hipotezler oluşturulmuştur. Sonraki bölümde araştırma modelimiz ortaya konulmuştur. Dokuzuncu bölümde saha araştırmamızın metodolojisi ve uygulaması sunulduktan sonra, araştırma modelimizin faktör yapısı, kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik test bulguları sunulmuştur. Yine aynı bölümde ölçüm analizlerinin bulguları ve ortaya koyduğu faktör yapısına bağlı olarak, korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Son bölümde ise araştırma sonucu elde edilen bulgular değerlendirilmiş, yönetici ve araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

10.1. Araştırma Sonuçlarının Yorumlanması

Duygusal yeteneklerin Ar-Ge takımlarının performansına olan etkilerini incelediğimiz uygulamamız her işletmede farklı olabilmektedir. İşletmenin finansal durumu, kültür, teknolojik alt yapı, yöneticilerin bakış açısı gibi her işletmede farklı olabilecek değişkenler nedeniyle standardize edilmiş bir model mevut değildir.

Araştırma modelinde yer alan duygusal yetenekler dışındaki bağımsız değişkenlerdeki artışlar, işletme performansı üzerinde artışlara neden olmaktadır. Bir başka deyişle takım öğrenmesi, yeni ürün geliştirme ve çalışan performansıyla işletme performansı arasında doğrusal ve pozitif bir ilişki gözlemlenmektedir. Takım öğrenmesi ve yeni ürün geliştirme arasındaki yüksek korelasyon iki faktörün işletmelerde birlikte uygulandığı ve bir bütün olarak algılandıkları yönünde bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Aynı şekilde yeni ürün geliştirme ve çalışan performansı arasında da yüksek bir korelasyon vardır. Bu araştırmadaki elde edilen bulgulara göre Ar-Ge takımlarının öğrenme ve yeni ürün geliştirme kabiliyeti ile çalışan performansları işletme performansını doğrudan etkilemektedir.

Bir Ar-Ge için çok önemli bir yere sahip olan yeni ürün geliştirme kabiliyetinin çalışan performansı ve takım öğrenmesine de bağlı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla Ar-Ge takımlarının yenilikçi ürünler ortaya koyabilmeleri için geçmişteki hata ve tecrübelerden faydalanan yüksek performanslı çalışanlara ihtiyacı vardır çıkarımı yapılabilir. Yeni ürün geliştirmedeki takım öğrenmesinin etkisi Ar-Ge personelinin sürekliliğinin kritik olduğunu göstermektedir. İşletmeler hafızasını güçlü tutmalı ve deneyimli çalışanlarını korumalıdır. Çalışan performansı, takım öğrenmesi ve yeni ürün geliştirme kabiliyetinin yüksek düzeyde olması için de duygusal yeteneklerin yüksek olması gerekmektedir. Çünkü araştırma modelimizde duygusal yeteneklerle bu 3 faktör arasında korelasyon ilişkisi olduğu görülmüştür. Aralarındaki ilişki doğrusal ve pozitiftir. Duygusal yeteneklerin işletme performansına direkt etkisi çok yüksek olmasa da takım öğrenmesi, yeni ürün geliştirme ve çalışan performansı etkisiyle dolaylı yoldan etki etmektedir.

10.2. Çalışmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler

Ar-Ge takımlarındaki duygusal yeteneklerin takım öğrenmesi, yeni ürün geliştirme, çalışan performansı ve işletme performansı üzerindeki etkilerini ölçmeye çalışan, ciddi ve titiz bir çalışmanın sonucu olarak ortaya çıkan bu yüksek lisans tezinin doğal olarak bazı kısıtlamaları da bulunmaktadır. Veri toplama süreci ağırlıklı olarak Marmara Bölgesi'nde gerçekleştirilmiştir. Her ne kadar bu bölge ekonomik açıdan Türkiye‘nin lokomotifi gibi görünse de, daha güvenilir sonuçlar elde etmek için ülkenin her bölgesinden toplanacak veriler ile daha önemli bulgular elde edilebilir. Daha geniş bir coğrafik alanda yapılacak araştırma ve kullanılacak daha homojen bir örneklem kitlesi, bu çalışmayı daha genellenebilir sonuçlara ulaştırabilir. Gerçekleştirilen analizler 36 firma ve 222 katılımcıdan alınan anket verilerine dayanmaktadır; daha geniş bir örneklem kitlesi daha doğru sonuçlar ve daha büyük bir resim ortaya çıkartabilir. Bu nedenle örneklem sayısını artırmak gelecek çalışmalar açısından önem taşıyabilir.

Orijinalliğine sadık kalarak kullandığımız ölçekler toplamda 46 soruluk bir anket ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Özellikle anketi dolduran bazı katılımcıların çalıştıkları firmalarının ihracat performansı gibi finansal performanslarını bilememesi bu soruları cevaplamamalarına ya da rastgele cevaplamalarına neden olmuştur. Katılımcıların hakkında doğru bilgiye sahip olmadıkları konular anketi doldururken dikkatlerinin dağılmasına ve sonraki soruları rastgele doldurmalarına neden olmuştur. Dolayısıyla modelde kullanılmayan soruların ankete dâhil edilmeyerek daha sade ve kısa bir anketin oluşturulmasıyla katılımcıların tüm soruları doğru bir şekilde doldurma ihtimali artırılabilir.

Son olarak, ülke içerisinde yapılan bu araştırma Ar-Ge departmanı bulunup bulunmaması, faaliyet gösterilen sektör türleri gibi birçok etmene bağlı olarak şekillenmiştir. Yurtdışında da yapılacak araştırmaların belirli bir zaman kesitini kapsayacak şekilde sürekli tekrarlanması, çıkacak sonuçların evrenselliği açısından önem kazanacaktır. Ar-Ge'nin ve Ar-ge personelinin önemi gün geçtikçe daha da önem kazanmaktadır. Devletin bu yönde sağladığı teşviklerin kapsamı sürekli genişlemektedir. Bu alanda yapılacak çalışmaların ülkemizdeki Ar-Ge faaliyetlerine yapacağı katkılar önemli olacaktır.

10.3. Yöneticilere Öneriler

Çalışmamızın sonuçlarının Ar-Ge yöneticileri için mesajı çok açık ve nettir. Rekabetçi bir piyasada, Ar-Ge takımları kendi performanslarını sürekli geliştirmelidir. Öğrenme kabiliyetleri, yeni ürün geliştirme kabiliyetleri ve çalışan performansını artırabilmek için çalışanların duygusal yeteneklerini yukarıya çekmeleri gerekmektedir. Bu da işletmenin performansını yani karlılık ve büyüme hızını artıracaktır. İnovatif ürünler tasarlayıp pazara sunabilmek için öğrenme yeteneği ve çalışan performansının yüksek olması gerektiğini göz ardı etmemelidirler.

KAYNAKLAR

Akal Z. (1992), "İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri", MPM Yayınları.

Akgün A. E., Keskin H., Byrne J., Aren S., (2007) "Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance", Technovation, 27 (9), 501-513.

Aksu G., Acuner A., Tabak R., (2002), "Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)", Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, Cilt 55, Sayı, 4:2.

Aydın A., Gedik T., Üçüncü K., Yıldırım I., (2007), "Minessota İş Doyum Ölçeğine Göre Trabzon Mobilya Sektöründe Çalışanların İş Doyumunun Analizi", 13.Ulusal Ergonomi Kongresi, Kayseri, 6-8 Aralık.

Aydın A., Üçüncü K., Taşdemir T., (2010), "İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri", International Journal of Economic and Administrative Studies, Year:3 Number:5.

Baydar G., (1995), "Kamu Hastanelerinde Personel Performans Değerlendirmelerinde Mevcut Uygulama, Çağdaş Yaklaşımlar ve Hastane Yöneticilerinin Konuyla İlgili Değerlendirmeleri", Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Bolton T., (1997), "Human Resource Management: An Introduction", Blackwell Publishers.

Cam E., (2004), "Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi.

Chen G., (2005), "Management Practices and Tools for Enhancing Organizational Learning Capability", SAM Advanced Management Journal Winter, pp.4-35.

Cronbach L. J., (1951), "Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests", Psychometrika, 16(3), 297-334.

Doğan S., Demiral Ö., (2007) "Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14(1), 209-230.

Druskat V., Sala F., Mount G., (2005), "Linking Emotional Intelligence and Performance at Work: Current Research Evidence with Individuals and Groups.", Lawrence Erlbaum Associates.

Gerhard A., Helen M., Robert R., (2002), "Coporate global culture as competitive advantage: learning from Germany and Japan in Alabama and Austria?", Journal of World Business, 37, 108-118.

Goleman D., (1996), "Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ?", Bantam Books.

Goleman D., (1995), "Emotional intelligence", Bantam Books.

Goleman D., (2000), "İşbaşında Duygusal Zeka, (çev. Handan Balkara)", 2. Basım, İstanbul: Varlık Yayınları.

Green S. G., Aiman-Smith L., (2004), "Research on the human connection in technological innovation: an introductory essay", Journal of Engineering and Technology Management 21, 1-9.

Gupta O. P., (1982), "Commitment to Work of Industrial Workers", Concept Publishing Company.

Holt G., Love P., Li H., (2000), "The learning organisation: toward a paradigm for mutually beneficial strategic construction alliances". International Journal of Project Management 18, 415-421.

Hult M., Ferrel O., Hurley F., (2002), "Global organizational learning effects on cycle time performance", Journal of Business Research, 55, 377-387.

Huy Q.H., (1999), "Emotional capability, emotional intelligence, and radical change", Academy of Management Review, 24 (2), 325–345.

Kaya N., Kesen M., (2014), "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma", Ekev Akademi Dergisi, 18, 58, 97-122.

Keen S., (2007), "Empathy and the Novel", Oxford University Press.

Kerlinger F.N., (1999), "Foundation of Behavioral Research", 4th Edition, Wadsworth.

Kleinbaum D.C., Kupper L.C., Muller K.E., (1988) "Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods", PWS-KENT Publishing.

Kocoglu I., Imamoglu S.Z., Ince H., Keskin H., (2012), "Learning, R&D and Manufacturing Capabilities as Determinants of Technological Learning: Enhancing Innovation and Firm Performance", Social and Behaviour Sciences, 58, 842-852.

Koçel T., (2005), "İşletme Yöneticiliği", 10. Baskı, Arıkan Yayıncılık.

Liu S., Luo X., Shi Y., (2002), "Integrating customer orientation, corporate entrepreneuership, and learning orientation in organizations-in-transition: an emprical study", Intern. J. Of Research in Marketing, 19, 367-382.

Marshall C., (2001), "Make The Most Of Your Emotional Intelligence", Chemical Engineering Progress, 97(2), ProQuest Science Journals.

Mayer J. D., Salovey P., (1995), "Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings", Applied and Preventive Psychology, 4(3), 197-208.

Moller C., (2000), "Hearthwork", Hillerod: TMI.

Nakip M., (2003), "Pazarlama Araştırmaları", Seçkin Yayınevi..

Nonaka I., Yamanouchi T., (1989), "Managing innovation as a self-renewing process", Journal of Business Venturing, 4, 299–315.

OECD Factbook, (2008), "Economic, Environment and Social Statistics".

Ozsahin M., Zehir C., Acar Z. A., (2011), "Linking leadership style to firm performance: the mediating effect of the learning orientation", Social and Behaviour Sciences, 24, 1546-1559.

Öztürk Z., Dündar H., (2003), "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4, 2, 57-67.

Pugh D., (1991), "Organizational Behaviour", Prentice Hall.

Roger J., Cavusgil T., Zhao Y., (2002), "Learning Orientation, firm innovation capability, and firm performance", Industrial Marketing Management, 31, 515-524.

Schermerhorn J.R., Hunt G. Osborn R.N., (1985), "Managing Organizational Behavior", New York: John & Sons Publishing.

Sinkula J., Baker W. E., Noordewier T., (1997), "A Framework for market-based organizatinaol learning: linking values, knowledge, and behaviour", Journal of the Academy of Marketing Science, 25(4), 305-318.

Suliman A., (2001), "Work Performance: Is it One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context", The International Journal of Human Resource Management, 6, 1049-1061.

Stata R., (1989), "Organizational learning – the key to management innovation", Sloan Management Review, Spring, pp 63-73.

Turunç Ö., (2010), "Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 11 (1): 251- 269.

Tutar H., Altınöz M., (2010), Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Vol:65, No:2, s:196-218.

Urban G., Hauser J., (1993), "Design and marketing of new products", 2nd Edition, Prentice-Hall.

Uzgören N., (2007), "Uyum Analizinin Teorik Esasları ve Regresyon Analizi ile Benzerliğinin Grafiksel Boyutta Karşılaştırılması", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:18.

Venkatraman N., Ramanujam V., (1986), "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches", Academy of Management Review, 1(4), pp.801-808.

Vince R., (2001), "Power and emotion in organizational learning", Human Relations 54 (10), 1325–1351.

Web 1, Beceren E., (2004), http://diamon.blogcu.com/duygusal-zeka-kavraminin-gelisimi/5694467, (Erişim Tarihi: 10/02/2014).

Web 2, Poskey M., (2006), http://www.hodu.com/EQ.shtml, (Erişim Tarihi: 10/02/2014).

Web 3, (2014), http://en.wikipedia.org/wiki/Empathy, (Erişim Tarihi: 21/03/2014).

Web 4, Stock B., (2006), http://www.byronstock.com/whatisei1234.html, (Erişim Tarihi: 21/01/2014).

Web 5, Chernis C., (2001), http://www.eiconsortium.org/reports/business_case_for_ei.html, (Erişim Tarihi: 22/01/2014).

Web 6, Eurostat, (2012), http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsc00004, (Erişim Tarihi: 15/12/2014).

Zahra Shaker A., Neubaum D., Galal M., (2002), "Competitive analysis and new venture performance: understanding the impact of strategic uncertainty and venture origin", Entrepreneurship Theory and Practice, pp.1-28.

ÖZGEÇMİŞ

Çağatay BÜYÜKTOPÇU 1982 Kahramanmaraş doğumludur. 2005 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Elektrik Elektronik Mühendisliği Bölümünden mezun olmuştur. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde İşletme Yüksek Lisans öğretimine 2006 yılında başlamıştır ve Arçelik'in Ar-Ge Merkezi'nde Kıdemli Uzman Ar-Ge Mühendisi olarak çalışmaktadır.

EKLER

EK 1. ANKET SORULARI

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi bünyesinde yürütülmekte olan **"ARGE TAKIMLARININ DUYGUSAL ZEKA SEVİYESİNİN TAKIM ÖĞRENMESİ, YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME ve TAKIM PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ"** isimli yüksek lisans çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak hiç kuşkusuz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz.

Bu araştırma **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup elde edilen sonuçlarla stratejik yönetim alanında biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının mevcut küresel ticaret ortamı içindeki konumunun gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. Gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Desteğiniz için teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla

Araştırma Danışmanı: Prof. Dr. Cemal ZEHİR zehir@gyte.edu.tr
GYTE, İşletme Fakültesi
P.K. 141 Çayırova-Gebze/KOCAELİ
Tel: (262) 605 14 07 GSM: (535) 734 90 44
Fax: (262) 653 84 90

Araştırmayı Yapan: Çağatay BÜYÜKTOPÇU
cagatay.buyuktopcu@gmail.com
GYTE, İşletme Fakültesi
Tel: 0 505 242 35 82

İşletme Hakkında Genel Bilgiler			
İşletmenin Adı :			
Faaliyet Gösterdiği Sektör	☐ Beyaz Eşya	☐ Büro/Elekt.Mak.Chz	☐ Finans
	☐ Giyim/Tekstil/Deri	☐ Sağlık/ İlaç/Tıbbi Chz.	☐ Bilişim
	☐ Gıda/İçecek/Tütün	☐ Ağaç/Kağıt/Basım	☐ Mak-Teçh/Metal Eşya
	☐ Kimya/Petrol/Lastik	☐ Otomotiv.	☐ Diğer
İşletmenin Kuruluş Yılı :			
İşletmenin Toplam Çalışan Sayısı :			
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler			
Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :			
Unvanı / Statüsü :	☐ İşletme Sahibi	☐ Yönetici	☐ Uzman Mühendis ☐ Mühendis ☐ Teknisyen
Yaşı :		Cinsiyeti :	
Eğitim Durumu :	☐ Orta öğretim	☐ Lise	☐ Yüksek Okul
	☐ Üniversite	☐ Yüksek Lisans	☐ Doktora
Toplam Çalışma Süresi :		Bu İş Yerinde Çalışma Süresi :	

Aşağıdaki sorular işletmenizin sahip olduğu **Duygusal Zeka Seviyesi** ile alakalıdır. İşletmenizin aşağıdaki hususlardaki yeteneklerini faaliyet gösterdiğiniz sektördeki rakiplerinize kıyasla mevcut durumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz. Bu ölçekte; **(1) Çok Kötü**, **(4) Ortalama** ve **(5) Çok İyi** seçeneğini temsil etmektedir.	**Çok kötü**	**Kötü**	**Ortalama**	**İyi**	**Çok iyi**
Serbestlik dinamikleri:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Firmamızın farklı görüşlerin meşrulaşarak hayata geçmesine olanak sağlama kabiliyeti	☐	☐	☐	☐	☐
2. Öğrenme ve yeni alternatifler aranmasının firmamızca sınırlandırılma düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
3. Firmamızda, insanların duygularını rahatça ortaya koyabilmeleri için cesaretlendirilme düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
Tanımlama dinamikleri:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. Çalışanların, firmanın belirgin organizasyonel karakteristiklerine (misyon, vizyon gibi) hissettiği bağlılığı ifade etme düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
5. Çalışanların ortak fayda ve amaçlar için bir arada bulunabilme/çalışabilme kabiliyetleri	☐	☐	☐	☐	☐
6. Çalışanların kendilerini güvende ve konforlu hissetme düzeyleri	☐	☐	☐	☐	☐

Empati dinamikleri:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8. Çalışanların birbirlerinin duygularını anlayabilme kabiliyeti	☐	☐	☐	☐	☐
9. Çalışanların herhangi bir olay karşısında aynı duyguyu hissetme seviyeleri	☐	☐	☐	☐	☐
10. Çalışanların duygularını diğer çalışanlarla paylaşma düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
11. Çalışanların, karşısındakiler tarafından hangi duyguların ifade edildiğini anlaşılması için verilen sinyal ve davranış biçimlerini anlayabilme kabiliyeti	☐	☐	☐	☐	☐
Uzlaşma dinamikleri:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13. Firmamızın çalışanların düşündüğü iki farklı görüşü bir araya getirip uzlaşma sağlayabilme kabiliyeti	☐	☐	☐	☐	☐
14. Çalışanların kendi özel duygularını başkalarını anlayarak koruyabilme kabiliyeti	☐	☐	☐	☐	☐
15. Çalışanların birbirlerinin farklı duyguları arasında centilmence köprüler kurabilme kabiliyeti	☐	☐	☐	☐	☐
16. Çalışanların genel olarak birbirleriyle aynı duyguları hissedebilme seviyeleri	☐	☐	☐	☐	☐
17. Çalışanların başkalarının duygularına saygı göstererek kendi duygularını devam ettirebilme kabiliyeti	☐	☐	☐	☐	☐
Aşağıdaki sorular işletmenizin sahip olduğu **Yeni Ürün Geliştirme Seviyesi** ile alakalıdır. İşletmenizin aşağıdaki hususlardaki yeteneklerini faaliyet gösterdiğiniz sektördeki rakiplerinize kıyasla mevcut durumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz. Bu ölçekte; **(1) Çok Kötü**, **(4) Ortalama** ve **(5) Çok İyi** seçeneğini temsil etmektedir.	**Çok kötü**	**Kötü**	**Ortalama**	**İyi**	**Çok iyi**

Aşağıdaki sorular işletmenizin sahip olduğu **Yeni Ürün Geliştirme Seviyesi** ile alakalıdır. İşletmenizin aşağıdaki hususlardaki yeteneklerini faaliyet gösterdiğiniz sektördeki rakiplerinize kıyasla mevcut durumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz. Bu ölçekte; **(1) Çok Kötü**, **(4) Ortalama** ve **(5) Çok İyi** seçeneğini temsil etmektedir.	**Çok kötü**	**Kötü**	**Ortalama**	**İyi**	**Çok iyi**
Yeni Ürün Geliştirme	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Ürünlerimizin kalitesi	☐	☐	☐	☐	☐
2. Sektörümüze göre ürünlerimizdeki garanti sistemimiz başarısı	☐	☐	☐	☐	☐
3. Ürünlerimizde kullandığımız teknoloji	☐	☐	☐	☐	☐
4. Yeni ürünler geliştirme yeteneğimiz	☐	☐	☐	☐	☐
5. Mevcut ürünlerinizi değiştirme ve geliştirme yeteneğimiz	☐	☐	☐	☐	☐
6. Yeni fikir ve metotları üretim/imalat sürecine adapte etme yeteneğimiz	☐	☐	☐	☐	☐
7. Üretim sürecinde kullandığımız makine ve teçhizatın modernlik ve gelişmişlik seviyesi	☐	☐	☐	☐	☐
8. Yöneticilerimizin faaliyetlerimizin teknik yönüyle ilgili bilgi seviyeleri	☐	☐	☐	☐	☐
Aşağıdaki sorular işletmenizin sahip olduğu **Takım Öğrenmesi** ile alakalıdır. İşletmenizin aşağıdaki hususlardaki yeteneklerini faaliyet gösterdiğiniz sektördeki rakiplerinize kıyasla mevcut durumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz. Bu ölçekte; **(1) Çok Kötü**, **(4) Ortalama** ve **(5) Çok İyi** seçeneğini temsil etmektedir..	**Çok kötü**	**Kötü**	**Ortalama**	**İyi**	**Çok iyi**

Öğrenme Yeteneği	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.Ortaya çıkan değişimler, problemler, zorluklar ile iç ve dış çevredeki fırsatları keşfetme yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
2.Keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla başa çıkabilmek için yeni fikirler yaratma yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
3.Keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla başa çıkabilmek için mevcut alternatifler arasından uygun seçimler yapabilme yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
4.Keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla başa çıkabilmek için yeni fikirler ve bilgileri uygulamaya koyabilme yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
5.Bir alandaki faydalı fikir, deneyim, bilgi ve uygulamaları işletme içinde ilgili diğer alanlara transfer edebilme yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
6 Bitmiş işler ve geçmiş deneyimlerin bilgilerinden geri dönüt alarak faydalanma yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
7.Dış çevreden ihtiyaç duyduğumuz bilgileri elde etme yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
8.Elde ettiğimiz anlamlı bilgilere katkıda bulunma yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
9.Bilgi ve tecrübelerden tanımladığımız, elde ettiğimiz, geliştirdiğimiz bilgileri tasnif ederek muhafaza etme yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Ortaya çıkan değişimler, problemler, zorluklar ile iç ve dış çevredeki fırsatları keşfetme yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
Sektör ortalamasını göz önünde bulundurarak firmanızı aşağıdaki faktörler açısından değerlendiriniz.	**Çok düşük**	**Düşük**	**Ortalama**	**Yüksek**	**Çok yüksek**
İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payınızdaki artış.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Çalışan sayınızdaki artış	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışan performansı	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8. Çalışanların morali	☐	☐	☐	☐	☐
9. Çalışanlar görevlerini tam zamanında tamama durumu	☐	☐	☐	☐	☐
10. Çalışanlar iş hedeflerine ulaşabilme düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
11. Çalışanlar sundukları hizmet kalitesinde standartlara ulaşma düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
12. Çalışanlar bir sorun meydana geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretme düzeyleri	☐	☐	☐	☐	☐