T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMLARDA HATA YÖNETİMİ KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN HİZMET YENİLİKÇİLİĞİNE ETKİSİ

Süleyman YİGİTAL
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2018

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMLARDA HATA YÖNETİMİ KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN HİZMET YENİLİKÇİLİĞİNE ETKİSİ

Süleyman YİGİTAL

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Halit KESKİN

GEBZE

2018

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**DOKTORA JÜRİ ONAY FORMU**

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 25 /10 /2018 tarih ve ...../..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ...../...../..... tarihinde tez savunma sınavı yapılan Süleyman Yigital'ın tez çalışması .....Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE (TEZ DANIŞMANI)	: Prof. Dr. Halit KESKİN
ÜYE	: Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN
ÜYE	: Prof. Dr. Hüseyin İNCE
ÜYE	: Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU
ÜYE	: Prof. Dr. Oya ERDİL

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi ..... Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

ÖZET

Günümüzde şirketler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için daha yenilikçi olma çabasındadır. Yenilik yapmak ise daha önceden var olmayan ürünlerin, hizmetlerin ve metotların ortaya çıkmasını sağlayan bir dizi işlem setini içeren ve doğal olarak hatalar da yapılabilen bir süreçtir. Literatürde, imalat sektöründe yapılan yenilikçilik faaliyetleri ve yenilikçiliği etkileyen faktörler birçok çalışmada incelenmiş olsa da hizmet sektöründe yenilikçilik faaliyetlerini inceleyen çalışmalar kısıtlıdır. Bu çalışmanın amacı hizmet sektöründe hata yönetimi kültürü, örgütsel öğrenme, hizmet yenilikçiliği ve örgütsel dayanıklılık ilişkisi ile ilgili olarak kavramsal bir çözümleme yapmak ve bu ilişkiyi ampirik olarak araştırmaktır. Bu amaca bağlı olarak öncelikle çalışmanın ilk bölümünde hata yönetimi, örgütsel öğrenme, hizmet yenilikçiliği ve örgütsel dayanıklılık kavramlarının tanımlamalarına yer verilmiş olup, ilerleyen bölümlerinde ise söz konusu kavramların arasında bulunan ilişkinin teorik olarak incelemesi yapılmıştır. Son olarak çalışmada ekonomik gelişmede önemli bir rol oynayan finans sektöründeki yenilikçilik faaliyetlerine de değinilmiştir.

Bu bağlamda hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda yapılan araştırma çalışması sonucunda 300 anket toplanmıştır. Bu anketlerin analizi ile 1) hata yönetimi kültürünün örgütsel öğrenmeyi pozitif bir şekilde etkilediği, 2) örgütsel öğrenmenin firmalarının dayanıklılık kapasitesini kısmi olarak etkilediği, 3) örgütsel öğrenmenin hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide kısmi aracı role sahip olduğu, 4) örgütsel dayanıklılığın, firma yenilikçiliğini pozitif bir şekilde etkilediği ve 5) hizmet hata oranının dayanıklılık ile hizmet yenilikçiliği arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı değişken etkisine sahip olduğu ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Hata yönetimi kültürü, örgütsel öğrenme, örgütsel dayanıklılık, hizmet yenilikçiliği

SUMMARY

Nowadays companies are trying to be more innovative in order to ensure sustainable competitive advantage. Innovation is a process that includes a series of operation sets enabling the emergence of products, services, and methods that did not exist before, and hence, intrinsically includes the possibility of making mistakes. Even though the factors affecting innovativeness and innovativeness endeavors have been studied immensely in manufacturing industry, there is limited number of studies about the innovativeness endeavors in service sector. The purpose of this study is to make a conceptual analysis on the relation between error management culture, organizational learning, service innovativeness and organizational resilience and to examine this relation empirically. In line with this purpose, while first part of the study consists of definitions of concepts such as fault management culture, organizational learning, service innovativeness and organizational resilience, the following parts include theoretical analysis of the relation between aforementioned concepts. Additionally, innovative activities within financial sector that play a crucial role in economic development are also touched upon in this study.

In this context, as a result of the research conducted in service sector 300 surveys have been collected. Analysis of these surveys demonstrates that 1) error management culture positively affects organizational learning, 2) organizational learning partially influences resilience capacity, 3) organizational learning has a partial mediating role in the relationship between organizational learning and error management culture, 4) organizational resilience positively affects innovativeness of companies and 5) in the relationship between resilience and service innovativeness, service error rate acts as moderating variable.

Keywords: Error management culture, organizational learning, organizational resilience, service innovativeness.

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmanın gerçekleştirilmesinde, çok kıymetli bilgilerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana zamanını ayırıp sabırla ve büyük bir ilgiyle faydalı olmak için fazlası ile destek olan, her sorun yaşadığımda yanına çekinmeden gidebildiğim, güler yüzünü ve samimiyetini benden esirgemeyen ve gelecekteki mesleki ve özel hayatımda da bana verdiği değerli bilgilerden kesinlikle faydalanacak olduğum kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Halit Keskin'e teşekkürü bir borç biliyor ve şükranlarımı sunuyorum. Bilgeliği, tecrübeleri ve başarılarıyla örnek bir akademisyen olan ve engin bilgisini benimle paylaşarak akademin konuda benim üzerimde çok büyük emekleri olan, kıymetli hocam Prof. Dr. Ali Ekber Akgün'e teşekkür ederim. Ayrıca tez izleme komitemde yer alan ve bana yol gösteren, bu süreçte bilgi ve tecrübesiyle bana her aşamada destek olan çok değerli hocam Prof. Dr. Hüseyin İnce'ye teşekkürlerimi sunarım. Tez çalışması boyunca ilgi ve desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, sayın hocam Arş. Gör. Hayat Ayar Şentürk'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez savunma jürime katılarak yapıcı eleştirileri ile çalışmamın kalitesini yükselten Prof. Dr. Oya Erdil'e ve Prof. Dr. Salih Zeki İmamoğlu'na teşekkürlerimi sunarım. Teşekkürlerin az kalacağı diğer üniversite hocalarımın da bana Doktora eğitimi boyunca kazandırdıkları her şey için ve beni gelecekte söz sahibi yapacak bilgilerle donattıkları için hepsine teker teker teşekkürlerimi sunuyorum.

Beni bu günlere sevgi ve saygı kelimelerinin anlamlarını bilecek şekilde yetiştirerek getiren ve benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen bu hayattaki en büyük şansım olan aileme sonsuz teşekkürler. Bu kapsamda dünyanın en şanslı evladı olarak hissetmemi sağlayan annem Elif Yigital'a ve babam İsmail Yigital'a teşekkür ederim. Beni sürekli olarak destekleyen abim Ersin Yigital'a teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, doktora sürecinin uzun ve yorucu çalışma zamanlarında onlara ayırmam gereken zamandan arttırarak yapmış olduğum çalışmalar konusunda güvenleri, inançları ve stresli günlerimdeki anlayış ve desteklerinden dolayı kızım Ezgi Elif Yigital'a, henüz yeni doğmuş olan oğlum Tarık Yigital'a ve eşim Tuğba Yigital'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLOLAR DİZİNİ	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Amacı	3
1.2. Çalışmanın Özgün Değeri	4
1.3. Çalışmanın Organizasyonu	5
2. LİTERATÜR ÖZETİ	6
2.1. Hata Yönetimi Kültürü	6
2.1.1. Hata Yönetimi Yaklaşımları	7
2.1.2. Örgütsel Hataların Özellikleri	9
2.1.3. Örgütsel Hatalara Neden Olan Etmenler	10
2.1.4. Örgütsel Hataların Oluşma Safhaları	11
2.1.4.1. Hata Öncesi Safha	11
2.1.4.2. Hatanın Oluşumu Safhası	12
2.1.4.3. Hata Oluştuktan Sonraki Safha	13
2.2. Örgütsel Öğrenme	13
2.2.1. Örgütsel Öğrenmenin Boyutları	16
2.2.1.1. Yönetimin Adanmışlığı	16
2.2.1.2. Sistem Bakış Açısı	16
2.2.1.3. Açıklık ve Deneyimcilik	17
2.2.1.4. Bilgi Transferi ve Entegrasyon	17
2.3. Hizmet Yenilikçiliği	18
2.3.1. Hizmet Yenilikçiliği ve Ürün Yenilikçiliği Arasındaki Farklar	20
2.3.1.1. Hizmetler Soyuttur	20

2.3.1.2. Hizmetler Kolay Modifiye Edilebilir 20
2.3.1.3. Hizmetler Kolay Kopyalanabilir 21
2.3.1.4. Hizmetler Heterojendir 21
2.3.1.5. Hizmetler Eş Zamanlı Üretilir ve Tüketilir 21
2.3.2. Finans Sektöründe Yenilikçilik 22
2.3.2.1. Sunulan Hizmette Yenilik 23
2.3.2.2. Var Olan Hizmetleri Birleştiren ya da Ayrıştıran Yapısal Yenilik 23
2.3.2.3. Var Olan Bir Hizmetin İyileştirilmesi ile Yenilik 24
2.3.2.4. Var Olan Bir Hizmet İçin Süreç ve Organizasyonda Yenilik 24
2.3.3. Yeni Hizmet Geliştirmede Kritik Konular 24
2.3.4. Yeni Hizmet Geliştirmedeki Anahtar Aktiviteler 26
2.3.4.1. İnsan 26
2.3.4.1.1. Saha Personelinin Yenilik Sürecine Katılımı 26
2.3.4.1.2. Ürün Şampiyonun Varlığı 26
2.3.4.1.3. Üst Yönetimin Desteği 27
2.3.4.2. Yapı 27
2.3.4.2.1. Yeni Hizmet Oluşturmak İçin Formal Sistem ve Tekniklerin Tanımlanması 27
2.3.4.2.2. Çok Fonksiyonlu Takımların Çalıştırılması 28
2.3.4.2.3. Kaynakların Sağlanması 28
2.3.4.2.4. Pazar Araştırmaları 28
2.3.4.2.5. Pazar Testleri 29
2.3.5. Sürekli Yenilik Yapılmasını Kolaylaştıracak Bir İklim Oluşturulması 29
2.3.5.1. İnsan 29
2.3.5.1.1. Kurum Dışı Aktörlerle Temas Halinde Bulunulması 29
2.3.5.1.2. Bilgi Paylaşımının Teşvik Edilmesi 30
2.3.5.1.3. Personele Serbestlik Sağlanması 30
2.3.5.2. Yapı 31
2.3.5.2.1. Stratejik Odaklanma 31
2.3.5.2.2. Açık Bir Vizyon Belirlenmesi 31
2.3.5.2.3. Eğitim ve Öğretim 32
2.3.5.2.4. Kurum İçi Organizasyon 32
2.3.5.2.5. Görev Rotasyonları 32
2.3.5.2.6. Bilgi Teknolojileri 33

2.3.6. Yeni Hizmet Geliştirme 33
2.3.6.1. Kurumsal Çevre 34
2.3.6.2. Süreç 35
2.3.6.3. İnsanlar 36
2.3.6.4. Analiz 37
2.3.6.5. Gelişim 37
2.3.6.6. Uygulama 38
2.4. Örgütsel Dayanıklılık 39
3. HİPOTEZ GELİŞTİRME 42
3.1. Hata Yönetimi Kültürü ve Örgütsel Öğrenme 42
3.2. Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Dayanıklılık 42
3.3. Örgütsel Öğrenmenin Aracı Etkisi 43
3.4. Örgütsel Dayanıklılık ve Hizmet Yenilikçiliği 44
3.5. Hizmet Hata Oranının Ilımlaştırıcı Ektisi 44
4. ARAŞTIRMA 47
4.1. Ölçeklerin Oluşturulması 47
4.1.1. Hata Yönetimi Kültürü 48
4.1.2. Örgütsel Öğrenme 49
4.1.3. Örgütsel Dayanıklılık 51
4.1.4. Hizmet Yenilikçiliği 51
4.1.5. Hata Oranı 52
4.2. Örneklem Seçimi 52
4.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirlik 57
4.4. Hipotez Testleri 61
4.4.1. Yapısal Eşitlik Analizi 61
4.4.2. Örgütsel Öğrenmenin Ara Değişken Etkisi 62
4.4.3. Hizmet Hata Oranının Ilımlaştırıcı Etkisi 64
5. TARTIŞMA, SONUÇ ve YORUMLAR 66
5.1. Tartışma ve Yorumlar 66
5.2. Yönetsel Çıkarımlar 68
5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler 69

KAYNAKÇA 71
ÖZGEÇMİŞ 82

EKLER 83
Ek-A: Anket Soruları 83

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısalmalar	Açıklamalar
AVE	**:** Ortalama Açıklanan Varyans
CFI	**:** Comparative Fix Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CR	**:** Composite Reliability (AMOS-tabanlı bileşik güvenilirlik)
DF	**:** Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)
DFA	**:** Doğrulayıcı Faktör Analizi
IFI	**:** Incremental Fit Index (Artırımsal Uyum İndeksi)
KFA	**:** Keşifsel Faktör Analizi
KMO	**:** Kaiser-Meyer-Olkin
OYV	**:** Ortak Yöntem Varyansı
PNFI	**:** Normlaşmış Tutumluluk Uyum İndeksi
RMSEA	**:** Yaklaşım Hatalarının Ortalama Karekökü
SFP	**:** Standart Faaliyet Prosedürü
SRMR	**:** Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü
TLI	**:** Tucker Lewis Fit Index (Tucker Lewis Uyum İndeksi)
YEM	**:** Yapısal Eşitlik Modeli

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:	**Sayfa**
2.1: Örgütsel Hataların Oluşum Safhaları	11
2.2: Bir Dinamik Süreç Olarak Örgütsel Öğrenme	15
2.3: Yeni Hizmet Geliştirme Karakteristikleri	25
2.4: Yeni Hizmet Geliştirme Aşamaları	33
2.5: Yeni Hizmet Geliştirmede Önemli Kavramlar	34
3.1: Araştırma Modeli	46
4.1: Hizmet Hata Oranının Ilımlaştırıcı Etkisi	65

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No:	Sayfa
2.1: Hata Yönetimi ile İlgili Tanımlar	6
4.1: Hata Yönetimi Kültürü Değişkenine Ait İfadeler	49
4.2: Örgütsel Öğrenme Değişkenine Ait İfadeler	50
4.3: Örgütsel Dayanıklılık Değişkenine Ait İfadeler	51
4.4: Hizmet Yenilikçiliği Değişkenine Ait İfadeler	52
4.5: Hata Oranı Değişkenine Ait İfadeler	52
4.6: Araştırmaya Katılan Çalışanların İşletmelerinin Çalışan Sayısı	55
4.7: Anketi Cevaplayan Kişilerin Firmadaki Konumlarına Göre Dağılımı	55
4.8: Anketi Cevaplayan Kişilerin Firmadaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	56
4.9: Anketi Cevaplayan Kişilerin Birimlerine Göre Dağılımı	56
4.10: Anketi Dolduran Kişilerin Yaşlarına Göre Dağılımı	57
4.11: Anketi Cevaplayan Kişilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	57
4.12: Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği İndeksler	58
4.13: DFA Faktör Yükleri Tablosu	59
4.14: Güvenilirlik, Geçerlilik ve Korelasyon Katsayıları	60
4.15: Yol Modeli	61
4.16: Örgütsel Öğrenmenin Ara Değişken Etkisi	64
4.17: Hizmet Hata Oranının Ilımlaştırıcı Etkisi	65

1. GİRİŞ

Hatalar kaçınılmaz olmakla birlikte örgütler açısından son derece önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Bu sonuçlar maddi kayıplar, kaynak israfı, imaj kaybı, çevresel felaketler, hatta yaralanma ve can kayıpları gibi olumsuz olabileceği gibi öğrenme ve yenilik yapma gibi olumlu da olabilmektedir. Bu önemli sonuçlarından dolayı örgüt içerisinde hataların nasıl yönetildiği stratejik açıdan oldukça kritiktir. Bu çerçevede kurumsal yaratıcılık düzeyini yükseltmek isteyen öncü şirketler kurdukları hata yönetim sistemleri ile belirli sınırlar dahilinde hata yapılmasını ve hatalardan ders alınmasını teşvik etmektedir (Van Dyck et al., 2005). Çünkü örgütler etkili bir hata yönetim sistemi kurmayı başarırlarsa, hataların olumsuz sonuçlarından etkilenme oranları azalacaktır. Bu şekilde yaşanmış hatalardan ders çıkararak, örgütün bir bütün olarak hatalardan öğrenmesini sağlayabilecek ve daha yenilikçi olabileceklerdir. Yenilik yapmak ise kurum kültürü ile ilişkili olup, kurum kültürlerinde yenilikçilik olan firmalar kaynaklar elverişli olduğu zaman daha çok yenilik yapmaya ve rekabetçi avantaj geliştirme eğilimlidir (Hurley and Hult, 1998).

Yaptıkları saha çalışmasında Mark D. Cannon and Amy C. Edmondson (2004) kurumların hatalardan öğrenmesinin mümkün olduğunu fakat bunun için birbirinden farklı olmasına rağmen birbirleri ile ilişkili olan hataların tanımlanması, analiz edilmesi ve tartışılması süreçlerinin çok iyi bir şekilde yönetilmesi gerektiğinden bahsetmiştir. Bu kapsamda, yöneticilerin kurumlarını ve kendilerini daha başarılı bir hale getirmek için hataların örgüt içerisinde erken fark edilmesi davranışını desteklemeleri gerekmektedir (Coelho and McClure, 2005). Örgütler deneme yaparak ve bu denemelerin sonucunda oluşan beklenmedik sonuçlardan ve hatalardan öğrenerek örgütün tamamı için fayda sağlayabilmektedir. Fakat deneme ve hata yapma sürecinden sonra bir öğrenme olmuyorsa ya da çok az miktarda öğrenme oluyorsa hatalar daha büyük zararlara yol açabilir (Coelho and McClure, 2005). Bu nedenle kurumların bir taraftan deneyim yapmayı teşvik ederken diğer bir taraftan ise bu deneyimlerin sonuçlarından faydalanma konusunda aksiyon alması gerekmektedir. Örneğin, Dyck et al. (2005) hata yönetimi kültürünün örgütsel hedef gerçekleştirme ile ilişkili ve ekonomik performansın objektif bir göstergesi olduğunu göstermiştir.

Edmondson (2004) grup ve örgütsel seviyedeki faktörlerin hastanede yatan hastalara verilen ilaçlardaki hatalara etkisini araştırmıştır. Sonuçlar 2 farklı hastanedeki hasta bakım ekiplerinin hem hata yapma sıklıkları hem de hataların tespit edilmesi ve bu hatalardan öğrenilmesi konusunda sistematik farklılıklara sahip olduğunu göstermiştir. Bu sonucun ana nedenlerinden birisi örgütsel öğrenmenin bileşenlerinden olan birim yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan iletişime açıklığıdır. Onlara göre yöneticiler hatalar konusunda konuşmayı teşvik eden bir iklim oluşturmalıdır. Çünkü bu şekilde hata oranlarını düşürebileceklerdir.

Literatürde daha çok örgütsel hataların olumsuz sonuçlarına odaklanılmış olmakla birlikte son zamanlarda örgütsel hataların uzun vadedeki olumlu sonuçları da akademik çalışmalara konu olmaktadır. Örneğin Van Dyck et al. (2005) örgütsel hataların yenilikçilik ve örgütsel öğrenme gibi pozitif çıktılarına dikkat çekmektedir. Onlara göre pozitif çıktıların oluşmasında kurum kültürü önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü hatalara karşı gösterilen tepkiler ve bireylerin hatalarla nasıl baş ettiği örgütün kurumsal kültürünün göstergeleridir.

Hata yönetimi kültürünün, önemli sonuçlarına ve yenilikçiliğe etkilerine rağmen hizmet sektöründe örgütsel öğrenme ve örgütsel dayanıklılığa olan etkileri ve bu değişkenlerin hizmet yenilikçiliğini nasıl etkilediği literatürde bütünsel olarak incelenmemiş olup karanlık bir nokta olarak araştırılmayı beklemektedir. Bu nedenle, çalışmada kurumların hata yönetim kültürünün, örgütsel öğrenmenin ve örgütsel dayanıklılığın hizmet yenilikçiliğine olan etkisi incelenecektir.

Hizmet yenilikçiliğinin tercih edilmesinin nedeni ise hizmet sektörünün ekonomik kalkınmadaki öneminin giderek artıyor olmasıdır. Çünkü ekonomik aktiviteler, hizmet yenilikçiliğinin geliştirilmesi ile anlamlı şekilde ivme kazanmaktadır (O'Cass et al., 2013). Buna ilaveten hizmet kalitesi, müşteri sadakatini ve pazar payını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir (Zhao and Anthony Di Benedetto, 2013). Bu nedenlerle hizmet sektöründeki yenilikçilik faaliyetlerini etkileyen boyutların araştırılması önem arz etmektedir.

Hizmet yenilikçiliği üzerine çalışılmasının önemli nedenlerinden biri de hizmet yenilikçiliği konusunda artarak devam eden araştırmaların halen tam olarak yeterli olmaması ve daha çok ampirik araştırmaya ihtiyaç duyulmasıdır (Grawe et al., 2009).

Çalışmada ayrıca örgütsel öğrenmenin hata yönetimi kültürü ile dayanıklılık arasındaki ara değişken etkisi araştırılacaktır. Goodman et al. (2011) çalışmalarında,

örgütsel öğrenme ve örgütsel dayanıklılığın ara değişken etkisini kavramsal olarak tartışmakta ve bu etkinin araştırılması gerektiğine işaret etmektedir.

Sonuç olarak, literatürde bahsedilen bu boşlukları doldurmak üzere, bu çalışmanın amacı hata yönetimi kültürü, örgütsel öğrenme, örgütsel dayanıklılık ve hizmet yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi açıklamak ve ampirik olarak test etmektedir. Çalışmada öncelikle hata yönetimi kültürü, örgütsel öğrenme, hizmet yenilikçiliği ve örgütsel dayanıklılık konularında bir literatür taraması yapılmıştır. Sonrasında ise değişkenler arasındaki ilişikler tartışılmış ve hipotezler oluşturulmuştur. Son olarak sonuçlar ve uygulamalara yer verilmiştir.

1.1. Çalışmanın Amacı

Yenilik yapmak örgütlerin karşılaştıkları en kompleks ve önemli kavramlardan biridir. Çünkü firmalar çevresel belirsizlikler ve çalkantılar karşısında daha dayanıklı olmanın yollarını ararken aynı zamanda yenilikler yaparak rekabetçi avantaj kazanmaya çalışmaktadır.

Çalışma, literatürde daha az çalışılmış olan hizmet sektöründeki yenilik faaliyetlerinin örgütsel öğrenme, örgütsel dayanıklılık ve hata yönetim kültürü arasındaki ilişkinin belirginleştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Pazarın dinamik doğası gereği sürekli ya da periyodik olarak yenilikçilik faaliyetleri yürütmeyen bir endüstri bulmak neredeyse imkânsızdır (Hurley and Hult, 1998). Çünkü çevre, rekabet koşulları ve rekabet edilen işletmeler sürekli olarak değişmekte ve yenilenmektedir. Bu nedenle, işletmeler daha yenilikçi ve değişikliklere karşı daha dayanaklı olma arayışındadır. İşletmelerin bu arayışına katkıda bulunmak, üyelerinin ve araştırmacıların önemli görevlerindendir. Durum bu şekildeyken elbette çoğu zaman rutin alışkanlıkların dışına çıkarak farklı davranmak gerekmektedir. Bunun sonucu olarak işletmeler için alışa gelmiş bazı norm ve prosedürler yetersiz hale gelebilir. Bu kapsamda çalışmadaki ana amaç yönetim literatürünü örgütsel dayanıklılığın hizmet yenilikçiliğe etkisi konusundaki anlayışı iyileştirecek şekilde geliştirmektir. Bununla birlikte örgütsel dayanıklılık ile ilişkili olduğu düşünülen örgütsel öğrenme ve hata yönetimi kültürü kavramları arasındaki ilişki de detaylı olarak incelenecektir. Bu sayede hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların yöneticilerine yenilik faaliyetlerini geliştirmeleri ve daha yüksek bir rekabetçi avantaj elde etmeleri için önemli araçlar sunulması planlanmaktadır.

1.2. Çalışmanın Özgün Değeri

Hizmet sektörünün ekonomik refah yaratmaya göz ardı edilemeyecek kadar büyük bir katkısı olmasına rağmen hizmet sektöründe yenilikçiliğin oluşturulması ve kullanılması araştırmacılar tarafınca yeterince incelenmemiştir. Bunun yerine daha çok imalat sektöründeki yenilik faaliyetleri araştırmacıların çalışma konusu olmuştur (Maidique and Zirger, 1990; Akgun et al., 2009; Akgün and Keskin, 2014). Bununla birlikte, hizmet sektöründe yenilik faaliyetlerinin araştırılması ile ilgili çalışmalar gittikçe artıyor ve literatür genişliyor olsa da bu çalışmalar henüz hem akademik hem de iş dünyasının anlayışını arttırmak için yeterli seviyede değildir (Alam and Perry, 2002; Eisingerich et al., 2009; Thakur and Hale, 2013).

Bunlara ilaveten, yapılan literatür taramasında, hizmet sektöründe yenilik faaliyetlerinin örgütsel dayanıklılık ile nasıl ilişkili olduğu konusunda yapılmış olan amprik bir çalışma bulunmadığı görülmüştür. Örgütlerin rekabetçi avantaj üretmesinde önemli etkileri olan bu iki değişkenin arasındaki ilişkinin araştırılması yönetim literatürüne önemli bir katkı sağlayacaktır. Çalışmanın literatüre olan katkısını daha da görünür hale getirmek için bu çalışmada hizmet sektöründe dayanıklılık kavramının örgütsel öğrenmenin bileşenleri ile ve hata yönetimi kültürü ile nasıl ilişkili olduğu da incelenmektedir.

Bu çerçevede oluşturulan kavramsal model doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır:

1. Hata yönetimi kültürünün örgütsel öğrenme bileşenleri üzerinde bir etkisi var mıdır?
2. Örgütsel öğrenme bileşenleri ile örgütsel dayanıklılık arasında bir ilişki var mıdır?
3. Örgütsel öğrenme bileşenlerinin hata yönetimi kültürü ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkide aracı bir etkisi var mıdır?
4. Örgütsel dayanıklılık ile hizmet yenilikçiliği arasında bir ilişki var mıdır?
5. Hizmet hata oranının örgütsel dayanıklılık ile hizmet yenilikçiliği arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı bir etkisi var mıdır?

1.3. Çalışmanın Organizasyonu

Çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır. Öncelikle giriş bölümü ile çalışma tanıtılmakta ve çalışmanın özgün değeri ortaya konulmaktadır. İkinci bölümde, geniş bir literatür özeti ile çalışmanın ana değişkenleri detaylı bir şekilde incelenmektedir. Bu bölümde ilk olarak hata yönetimi kültürü hakkında detaylı bilgi verilmektedir. Sonrasında sırasıyla örgütsel öğrenme, hizmet yenilikçiliği ve örgütsel dayanıklılık kavramları anlatılmaktadır. Üçüncü bölümde teorik çerçeve verilmekte ve araştırmaya uygun bir şekilde hipotezler oluşturulmaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümde, teorik çerçevesi oluşturulan ilişkileri ampirik bir şekilde açıklamak için oluşturulan hipotezler yapısal eşitlik modeli (YEM) ile test edilmektedir. Çalışmanın son bölümü ise tartışma, sonuç ve yorumlardan oluşmaktadır. Sonuç bölümünde yapılan analizler değerlendirilmekte, elde edilen bulgulara göre uygulamaya dönük tavsiyeler verilmektedir. Araştırma, gelecek araştırmalara yönelik tavsiyeler ve çalışmanın sahip olduğu kısıtlar bölümü ile sonlandırılmaktadır.

2. LİTERATÜR ÖZETİ

2.1. Hata Yönetimi Kültürü

Firmaların kurumsal kültürünün neredeyse firmanın başarısı ile ilgili her türlü faktör üzerinde etkisi olduğu literatürdeki birçok çalışma ile gösterilmiştir. Kurum kültürünün bir parçası olarak hata yönetimi kültürü, örgüt üyelerinin hatalarla ilgili iletişimleri, bilgi paylaşımları, hataların düzeltilmesinde birbirlerine nasıl yardımcı oldukları, hataları nasıl tespit ettikleri, analiz ettikleri ve başa çıktıkları ile ilgili resmi prosedürler ve uygulamaları ifade etmektedir (Van Dyck et al., 2005). Hata yönetimi kültürünün örgüt üzerindeki etkisini daha iyi anlayabilmek için öncelikle hata yönetimi kavramının anlaşılması gerekmektedir. Bu nedenle hata yönetimi ile ilgili tanımlamalar Tablo 2.1'de verilmiştir.

Tablo 2.1: Hata Yönetimi ile İlgili Tanımlar

Çalışma	Tanım
Helmreich, 1998	Hata yönetimi, bütün ulaşılabilir verileri kullanarak, kural ve prosedürleri değiştirmek, hataların tekrarlama oranını azaltmak ve oluşan olumsuz sonuçları en aza indirmek için özel eğitimler verme gibi gerekli uygun adımları atarak hataların sebeplerini anlamadır.
Van Dyck, 2000	Hata yönetimi, hatanın olumsuz sonuçlarından sakınmayı amaçlar ve erken hata teşhisi, çabuk ve efektif düzeltme, hata analizi ile hatalardan uzun dönemli öğrenme sayesinde hataların olumlu sonuçlarından yararlanmayı destekler.
Van Dyck et al., 2005	Kurumsal kültürün bir parçası olarak hata yönetimi kültürü bir örgüt içerisindeki, hatalarla ilgili iletişim, hatalardan öğrenme, hata bilgisinin paylaşımı, hata durumunda yardımlaşma ve hataların hızlı bir şekilde tespit edilerek analiz edilmesi ve çözülmesi ile ilgili uygulama ve prosedürleri içerir.
Keith and Frese, 2011	Hata yönetimi, hata oluştuktan sonra ne yapılabilir konusuna odaklanır ve hatalar oluştuktan sonra kişilerin bunlardan öğrenebileceğini varsayar.

Yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, güçlü bir hata yönetimi kültürüne sahip olan örgütler insan hatalarının tamamen önlenemeyeceğini ve hataların oluşacağını bilir. Bu örgütler hataların erken tespit edilmesi ve düzeltilmesi ile hataların potansiyel tahribatlarını kontrol altında tutmaya çalışır (Frese, 1991). İlave olarak bu kültür hatalar hakkında açık bir iletişimi ve bu şekilde hatalardan öğrenmeyi destekler (Frese, 1995). Çünkü hatalardan öğrenme ve hataların nedenini araştırma gelecekte benzer hatalardan sakınma için örgütlere yardımcı olmaktadır.

Hata yönetimi kültürü zayıf olan işletmeler ise hataların olumsuz sonuçlarına odaklanır. Mümkün olduğu durumlarda hatalardan korunmayı dener (Reason, 1990). Bu örgütler hataların oluşumu ile ilgili cezalandırmaya eğilimlidir ve bunun sonucu olarak hatalarla ilgili iletişim azalır (Carmeli and Gittell, 2009). İnsanlar suçlanacakları düşüncesiyle hatalarla ilgili bilgi paylaşmazlar ve hatalardan öğrenme fırsatları azalır.

Helmreich (1998) çalışmasında, örgütlerde başarılı bir hata yönetimi uygulayabilmenin altı gerekliliğini şu şekilde sıralamıştır:

1. Güven (yönetim ve çalışanlar arasında)
2. Hatalara karşı cezalandırıcı olmayan prosedürler
3. Hataya neden olan davranışları/koşulları azaltmak için gerekli adımları atma sorumluluğunun kurum içerisinde yerleştirilmesi
4. Meydana gelen hataların doğasını, tiplerini ve nasıl oluştuklarını gösteren verilerin toplanması
5. Çalışanlara hataları önleme ve hata yönetimi stratejileri eğitimi verilmesi
6. Eğitmenler ve değerlendiriciler için hata yönetimini destekleme ve değerlendirme eğitimi verilmesi

Helmreich'e göre bu altı gereklilik birbirlerine sıkıca bağlıdır. Bu nedenle hata yönetiminde başarılı olabilmek için birlikte uygulanmaları gerekmektedir. Hata yönetimi kültürü anlayışımızı geliştirmek için ilerleyen bölümde hata yönetimi yaklaşımlarına yer verilmektedir.

2.1.1. Hata Yönetimi Yaklaşımları

Bazı firmalar hataların belirlenmesi ve düzeltilmesiyle ilgili hata yönetimi yaklaşımlarını kolayca benimserken, bazıları benimseyemez. Çünkü doğal insan eğilimi; çalışanlar, müdürler ve üst yönetim için durumu kurtarmak adına hataları

kabul etmek yerine hataları görmezden gelme ve bu hatalar hakkında çok konuşmama yönündedir (Clampit and DeKoch, 2011). Yani, hataları kabul etmek onlar için yenilmek ile eş değerdir ve bu duruma düşmemek için hataları görmezden gelirler. Çünkü hatanın dürüstçe kabul edilmesi sadece nahoş bir durum değil aynı zamanda kişinin kimliğine, özgüvenine ve imajına ağır bir darbe indirilmesidir (Clampit and DeKoch, 2011). Bu yüzden bir hata oluştuğunda egolar devreye girer ve hatayı reddetme ya da sorumluluğu başkasına yükleme davranışı ortaya çıkar (Clampit and DeKoch, 2011). Bu nedenle hataların yönetimi konusu ve yaklaşımları önem kazanmaktadır.

Literatürde hata yönetimi ile ilgili korunma ve dayanıklılık olarak iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Korunma yöntemini benimseyen araştırmacılar, hataların kontrol edilebileceğini savunur. Diğer bir deyişle onlara göre hatalar engellenebilir, toptan yok edilebilir ve hatalara karşı sıfır tolerans arzulanan ve başarılabilecek olan örgütsel bir amaçtır (Spencer, 1994). Diğer araştırmacılara göre ise örgütlerin tamamen hatasız bir şekilde çalışması gerçekçi olmayan bir kavramdır (Clarke, 1999).

İlk olarak korunma yönteminin destekçileri örgütlerin bilim ve teknolojiyi kullanarak riskleri ve hataları engelleyebileceğini savunmaktadır. Onlara göre hataya yol açabilecek olan tüm olayların ve koşulların tanımlanması ve daha sonra ise bu olaylardan sakınmak için prosedürler dizisi oluşturulması mümkündür (Schulman, 2004; Wildavsky, 1991).

İkinci yaklaşım ise uyum sağlamak ve toparlanmak için dayanıklılığa odaklanmaktadır (Sutcliffe and Vogus, 2003). Bu yaklaşımı destekleyen araştırmacılar, hataların meydana gelmesinden sakınma ya da onları engellemenin yanı sıra, hata yönetimi ile hatalarla baş etmenin yollarını bulmak, onları sınırlandırmak ve onları meydana gelme aşamasında baskı altında tutmak ve böylece onların etkisini azaltmanın ve hataların çoğalmamasının yollarını tartışmaktadır (Hofmann, and Frese, 2011; Weick et al., 1999; Wildavsky, 1991). Dayanıklılık modelinin altında yatan ana mantık, bir örgütün ne kadar uğraşsa da hataların oluşmasını tam olarak engelleyemeyeceği ve bunun yerine oluşan hataları doğal kabul ederek etkisini azaltmaya ve öğrenerek tekrarlanmasını engellemeye çalışması gerektiğidir.

2.1.2. Örgütsel Hataların Özellikleri

Goodman et al. (2011) örgütsel hataları örgüt üyelerinin örgütün spesifik kurallarından ve prosedürlerinden sapması ve bunun sonucu olarak da örgüt açısından kötü sonuçların ortaya çıkma potansiyelinin oluşması olarak tanımlamıştır. Onlara göre örgütsel hataların 5 özelliği bulunmaktadır.

Öncelikle örgütsel hatalar kasıtsız bir şekilde oluşmaktadır (Goodman et al., 2011). Burada zarar verme kavramı ile hata yapma kavramının birbirinden ayrılması gerekmektedir. Zarar verme bireylerin kasıtlı bir şekilde kuralları çiğnemesini ifade ederken (Hofmann and Frese, 2011), hata yapma ise bireylerin kasıtsız bir şekilde daha önceden belirlenmiş standartlardan sapmasını ifade etmektedir. Bununla birlikte kasıt insanın kendi iç dünyası ile ilgili olan, gözlemlenmesi ve ispat edilmesi çok zor olan bir olgudur (Goodman et al., 2011).

İkinci özellik, örgütsel hataların oluşumuna birden çok personelin neden olmasıdır (Goodman et al., 2011). Bu örgütsel hataların kolektif yapısını göstermektedir. Örneğin; bir bankanın şubelerinde çalışan tek bir gişe yetkilisinin hata yapması ile aynı bankadaki birden çok gişe yetkilisinin aynı hatayı yapması farklı şeylerdir ve ikinci durumda örgütsel hatanın varlığından bahsedilebilir.

Üçüncü özellik, örgütsel hataların örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilecek potansiyele sahip olmasıdır (Goodman et al., 2011). Örgütsel hatalar örgüt için oldukça olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu sonuçlar; imaj kaybı, finansal yapının zayıflaması, personelin yaralanması ya da hayatını kaybetmesi gibi şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bir hatayı örgütsel hata olarak tanımlayabilmemiz için anahtar nokta hatanın potansiyel sonuçlarının örgütsel seviyede ortaya çıkmasıdır (Goodman et al., 2011).

Dördüncü özellik, örgütsel hataların örgütsel koşullar nedeniyle oluşmasıdır (Goodman et al., 2011). Teorik olarak ve deneysel olarak örgütsel hataların anahtar etmenleri örgütsel faktörlerdir. Örneğin banka şubesinde çalışan ve aynı hatayı yapan memurların tamamının ailesel sorunlar nedeniyle dikkatinin dağılması ve hata yapmış olması olasılığı çok azdır. Daha olası olan ise bu hataların örgütsel koşullar nedeniyle (örneğin; çalışma yerinin uygunsuzluğu, sistemsel hatalar, süreçteki hatalar vb.) ortaya çıkmış olduğudur. Bu nedenle hataya neden olan örgütsel koşulların varlığı devam ettikçe hata yapma olasılığı da var olmaya devam edecektir.

Son olarak örgütsel hatalar örgütün farklı bölümlerinde meydana gelmektedir (Goodman et al., 2011). Örgütler farklı bölümlerden ve bu bölümler arasındaki ilişki ağlarından oluşmaktadır. Genellikle bu bölümler kendi içlerinde yönetimsel olarak bir bağımsızlıkları olsa da özellikle girdi ve çıktı ilişkileri açısından birbirlerine bağlı bir şekilde çalışmalarına devam ederler. Örneğin bankalar genel müdürlük birimleri ve şubeler gibi bölümlerden oluşur. Örgütsel hatalara neden olan sapmalar hem bu bölümler içerisinde hem de bölümler arasındaki etkileşimde ortaya çıkabilmektedir.

2.1.3. Örgütsel Hatalara Neden Olan Etmenler

Örgütsel hataları açıklamak için, örgüt içindeki birçok bireyin beklenen durumdan sapmasına neden olan süreçleri tanımlamamız gerekmektedir. Bu kapsamda, örgütsel hataların ortaya çıkmasına yol açan birçok farklı neden olabilir. Bunlardan bazıları;

- Hedeflerin ve kuralların belirsiz olması (Goodman et al., 2011)
- Kurallar, potansiyel sapmalar ve bunların sonuçları hakkında personelin farklı inanışlara sahip olması (Tamuz and Thomas, 2006)
- Prosedür ve kuralların karışık olması (March et al., 2000)
- Bazı durumlarda ise yeterince kural olmaması (Goodman et al., 2011)

Örgüt içerisinde bireyler birbirine bağlı aktiviteleri yerine getirerek çalışır. Böyle bir ortamda personel hem etkileşim içinde olarak hem de görerek birbirinden öğrenmektedir. İlginç bir şekilde öğrenme hatanın bireyselden örgütsel seviyeye dönüşmesinde önemli bir kavramdır (Wilson et al., 2007). Bir örgütteki personel resmi toplantılar ya da gayri resmi sosyal toplantılar (beraber yemeğe gitmek, güncel bir konu hakkında konuşmak, sadece yakın gördüğü kişilerle zaman geçirme isteği vb.) gibi yöntemlerle sürekli olarak etkileşim içinde bulunmaktadır. Örneğin iş yapılış şekillerinin tanımlandığı prosedürlerin bulunmaması ya da eksik bilgi içermesi gibi durumlarda personel bir işlemin nasıl yapılacağını benzer işi yapan/yapmış olan farklı bir personele sorarak ya da onu gözlemleyerek öğrenmektedir. Böylece bir personelin yanlış bir bilgisi diğer personele de aktarılabilmektedir. Bunun bir sonucu olarak örgüt içerisindeki birçok birey aynı hatayı tekrarlayabilmektedir.

Örgütsel hataların etkili bir şekilde yönetimi için üst yönetimin hataların hangi safhalarda oluştukları ile ilgili verilere sahip olması gerekmektedir. Veri olmadan

hataların yönetimi için alınan önlemler sadece tahminlere dayanacaktır. Bu nedenle ilerleyen başlıkta hata oluşumu safhalarına ve alınacak aksiyonlara yer verilmektedir.

2.1.4. Örgütsel Hataların Oluşma Safhaları

Goodman et al. (2011)' e göre hataların oluşumu hata öncesi, hata oluşumu ve hata sonrası olmak üzere üç safhada ele alınabilir. Bu üç safha Şekil 2.1'de verilmiş ve ilerleyen bölümlerde detaylandırılmıştır.

DAYANIKLILIK YAKLAŞIMI		
• Eğitim faaliyetleri • Hata yapmaktan korkulmayan bir kültür oluşturulması	• Çalışanların hatalara karışı duyarlı olması • Çalışanların hataların raporlanması • Çalışanların hatalar hakkında konuşulabilmesi	• Hatalardan öğrenilmesi • Çalışanların detaylı analiz sürecine katılması
Hata Öncesi Safha	Hata Oluşumu Safhası	Hata Sonrası Safha
• Tasarımlar • Süreçler • Planlar ve Kurallar • Eğitim faaliyetleri	• Olumsuz sonuç ortaya çıkmadan hızlı bir şekilde yanıt oluşturulması • Acil ve beklenmedik durum planları	• Olumsuz sonuçların bertaraf edilmesi • Politika ve prosedürlerin gözden geçirilmesi
KORUNMA YAKLAŞIM		

Şekil 2.1: Örgütsel Hataların Oluşum Safhaları (Goodman et al., 2011)

2.1.4.1. Hata Öncesi Safha

Bu safhada örgütler tasarımlar, planlar, standart süreçler ve kurallar uygulayarak olası hataların oluşumunu engellemeye çalışmaktadır. Bununla birlikte örgütler hata oluşmasını engelleyen güvenli davranışları tutundurmak için eğitim faaliyetlerini bu safhada yapmalıdır (Goodman et al., 2011).

Bu safhada yapılan işlemler hatalardan korunma yaklaşımı ile yakından ilişkilidir. Bu yaklaşımın doğasında ise prosedür ve kurallar uygulayarak hatalardan korunmak yatmaktadır. Korunma yaklaşımına göre çalışanlar aynı işlemleri kurallara

uygun olarak sürekli bir şekilde tekrarlayabilir ve böylece hataların oluşumu önlenebilir.

Ne var ki hatalardan korunma yaklaşımın uygulanması ile ilgili bazı kısıtlar bulunmaktadır (Goodman et al., 2011). Öncelikle standart hale gelmiş rutin uygulamalar ile alışılagelmişin dışındaki olaylarla başa çıkmak çok zordur. İkinci kısıt ise insanların geniş kapsamlı prosedürlerin olduğu bir ortamda çalışırken esnekliklerini kaybedebilecek olmalarıdır. Böylesi bir ortamda şirketin değişen çevre koşullarına tepki vermesi zorlaşabilir. Üçüncü bir kısıt ise korunma yaklaşımının geriye dönük bir bakış açısına sahip olmasıdır. Prosedür ve kurallar genel olarak mevcut çevre için ve hali hazırda var olan iyi uygulamalar düşünülerek hazırlanmaktadır. Böylesi bir düşünce daha çok durağan bir çevre olduğunu varsaymaktadır. Fakat günümüzde çevre oldukça dinamiktir ve hızlıca değişir. Bu bakış açısıyla, var olan prosedürlerin sürekli olarak uygulanması aslında kurumun geçmişini tekrarlaması demektir (Goodman et al., 2011).

2.1.4.2. Hatanın Oluşumu Safhası

Bu aşamada hatanın olumsuz sonuçları ortaya çıkmadan, hataya karşı hızlı bir şekilde yanıt oluşturarak, hata ile hatanın olumsuz sonuçları arasındaki bağın oluşmasının engellemesine odaklanılmaktadır.

Korunma yaklaşımındaki acil ve beklenmedik durum planları hatalar oluştuğu zaman bu hataların etkisini azaltmak için bir anlam taşımaktadır. Bunun için çalışanların hataları eş zamanlı olarak fark etmesi ve karşı önlem alması gerekmektedir. Fakat çoğunlukla bir hata oluştuğu zaman onun neden olduğu zararı ortadan kaldırmak için herhangi bir aksiyon bulunmayabilir (Goodman et al., 2011). Örneğin bir banka gişe görevlisinin gerekli kimlik doğrulamalarını tam olarak yapmadan sahte bir kimlik kullanan kişiye ödeme yapması durumda hatanın artık zarar vermeden düzeltilmesi çok zordur.

Dayanıklılık yaklaşımı ise örgütsel bir hatanın oluşumu esnasında alınması gereken aksiyonlara vurgu yapmaktadır (Goodman et al., 2011). Hataların daha oluşum aşamasında fark edilmesi ve zarar oluşmadan durumun düzeltilmesini gerektirmektedir. Bir hatanın oluşumu bütün hizmete, ürüne veya sürece zarar vermeden tespit edilebilir. Bu şekilde eş zamanlı olarak aksiyon alınarak zarar oluşmadan ya da en az seviyede zarara katlanarak hata yönetilebilir. Dayanıklılık

yaklaşımı ile hatanın yönetimini sağlayabilmek için çalışanların hatalar konusunda duyarlı olması ve hataları önleme konusunda kendilerini sorumlu hissediyor olması gerekmektedir (Weick et al., 1999). Bununla birlikte çalışanlar hataları rapor etme ve tartışma konusunda rahat hissetmelidir (Edmondson, 1996).

2.1.4.3. Hata Oluştuktan Sonraki Safha

Hata oluştuktan sonra yapılabilecek iki şey bulunmaktadır. Bunlar; hatanın olumsuz sonuçlarının bertaraf edilmesi ve bu hatadan öğrenilmesidir (Goodman et al., 2011). Bazı durumlarda zararı gidermenin bir yolu bulunmamaktadır (Goodman et al., 2011). Bu nedenle, hataların yol açtığı olumsuz sonuçları yönetmek için örgütün izlediği yol hem örgütsel öğrenme hem de örgütün hata yönetimi kültürünü şekillendirme için kritik önem taşımaktadır (Edmondson, 2004b). Hatalar oluştuktan sonra korunma yaklaşımı sistemin güvenilirliğini arttırmak için örgütün anlayışında nelerin eksik olduğu ve normların, politikaların ve uygulamaların nasıl değişmesi gerektiği konularında yararlı olur. Dayanıklılık yaklaşımı ise çalışanların oluşan durumu detaylı olarak analiz edebilmesi için bu sürecin bir parçası olmasını kolaylaştırır.

Gerçekleşen bir hataya ilişkin derslerin açığa çıkarılması ve örgüt içerisinde raporlanması örgütün menfaatine olacaktır. Hataların her aşamada (oluşmadan önce, oluşurken ve oluşuktan sonra) yönetilmesi örgütün hata yönetim kültürünü oluşturmaktadır. Çalışmanın ilerleyen bölümünde hata yönetimi kültürü ile ilişkili olduğu düşünülen örgütsel öğrenme kavramı açıklanmaktadır.

2.2. Örgütsel Öğrenme

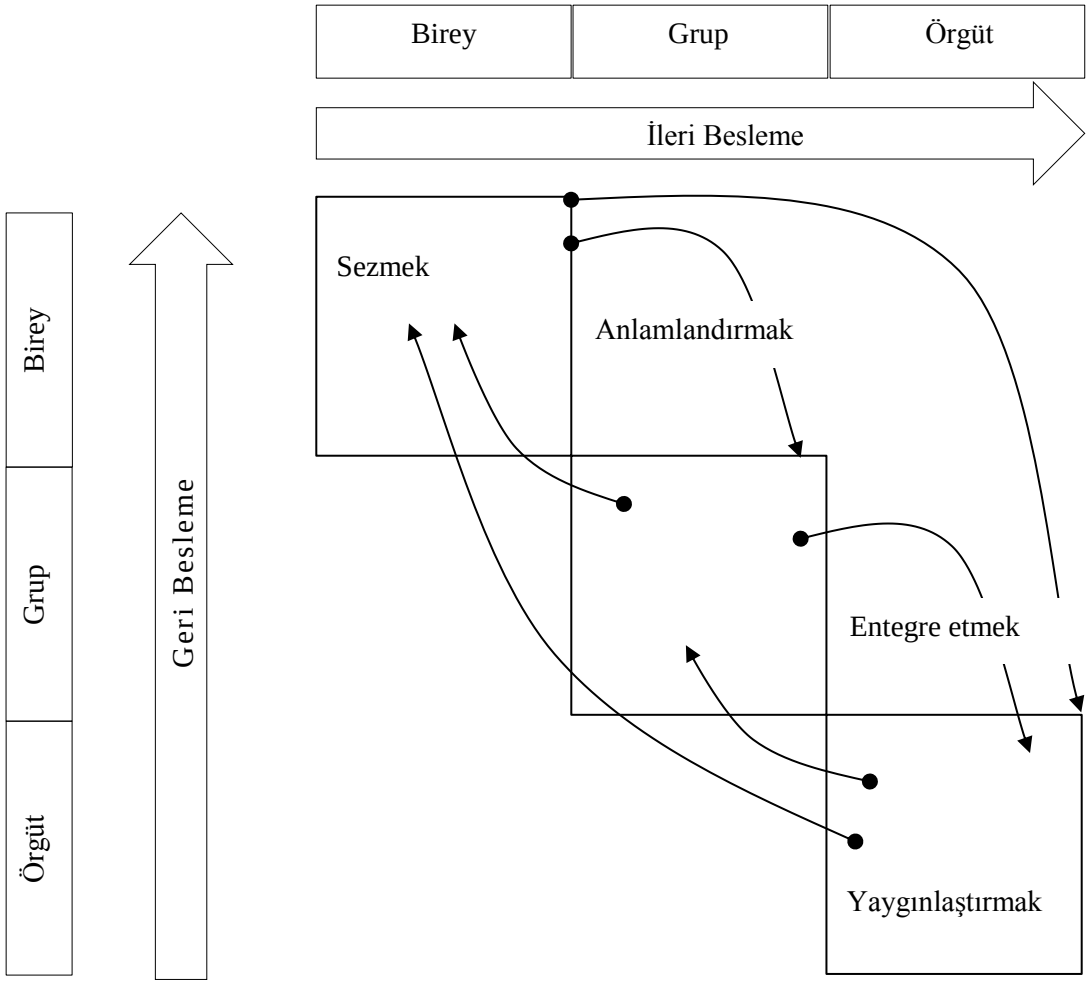
Örgütsel öğrenme, örgütün iç ve dış çevresindeki değişiklikleri kabul etmesi, anlamlandırması ve karşılık vermesini içeren kollektif yeteneklerini örgütünün tamamını kapsayacak şekilde sürekli olarak iyileştirmesidir (Umoh et al., 2014). Tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütsel öğrenmenin önemli noktası öğrenmenin kollektif bir şekilde gerçekleşmesi diğer bir deyişle örgütün tamamının öğrenmesidir. Bu kapsamda örgütsel öğrenme örgüt içerisinde müşterek aksiyon gerektirir, yeni bilgi sistematik bir şekilde örgüte entegre edilmeli ve kollektif olarak yorumlanmalıdır.

Sonuç olarak örgütsel öğrenme örgüt teorisi içerisinde bir örgütün nasıl öğrendiği ve adapte olduğu ile ilgili teorileri ve modelleri çalışan bir alandır (Umoh et al., 2014).

Öğrenme ve yeni bilginin birikmesi her zaman bireysel düzeyde ve kişinin bilgisi değiştiği zaman başlar. Fakat bireysel öğrenme her zaman örgütsel öğrenmeye yol açmaz (Umoh et al., 2014). Örgütsel bilgi örgütün içerisindeki genelleşmiş ve bireylere bağlı olmayan bilgidir. Bu tarz bilgi politikalarda, prosedürlerde, görev tanımlarında ve iş yapış şekillerinde gizlidir. Öğrenme bireysel düzeyde başladığı için bir örgütün öğrenmesi bireylerin deneyimine, yeteneğine ve aksiyonlarına bağlıdır (Argyris and Schon, 1978). Bu nedenle, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için bireylerin öğrenmesi ve öğrenilen bilginin artık rutinleşmiş olan uygulamalar içerisinde tüm örgüt tarafından ve hatta yeni başlayanlar tarafından da öğrenilebilmesi gerekmektedir.

Öğrenen örgütler konsepti örgütü bir bütün olarak ele alır ve üyelerinin öğrenmesini teşvik eden karakteristiklere odaklanır (Umoh et al., 2014). Bu nedene, kurum içerisinde örgütün bir bütün olarak öğrenmesini sağlayan süreçlere odaklanılarak öğrenme, öğrenilen bilgiyi diğer personele aktarma ve bilginin yaygınlaştırılması kültürünün oluşturulması gerekmektedir.

Kolektif bilginin oluşturulması için hepsi farklı örgütsel seviyelerde (birey, grup ve örgüt) oluştuğu varsayılan dört alt prosesin işletilmesi gerekmektedir bunlar; sezmek, anlamlandırmak, entegre etmek ve yaygınlaştırmaktır (Crossan, et al., 1999). Bu modelin işleyişi Şekil 2.2'de açıklanmıştır.



Şekil 2.2: Bir Dinamik Süreç Olarak Örgütsel Öğrenme (Crossan et al., 1999)

Model; birey, grup ve örgüt seviyesindeki bağlantıları açıklayan bir çerçeve oluşturmaktadır. Ayrca, model örgütsel öğrenmeyi bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle, örgütün farklı seviyelerindeki etkileşimler model üzerinde görülebilmektedir. Bireylerin örgütsel rutinlerin oluşması üzerindeki kişisel etkileri tanımlanmaktadır. İleri besleme ile bireyden örgütün geneline doğru bir öğrenme gerçekleşirken, geri besleme ile önceleri bireysel seviyede oluşmuş olan iş yapış rutinleri, sezgiler ve anlamlandırmalar yine bireylere aktarılmaktadır.

2.2.1. Örgütsel Öğrenmenin Boyutları

Bu tez çalışmasında örgütsel öğrenme çok boyutlu, kompleks ve alt süreçlerden oluşan bir yapı olarak incelenmektedir. Pilar et al. (2005) çalışmasında örgütsel öğrenmeinin dört boyutundan bahsetmektedir.

2.2.1.1. Yönetimin Adanmışlığı

Örgütün bir bütün olarak öğrenmesi için yöneticilerin öğrenmenin öneminin farkında olmaları ve bilginin elde edilmesi, oluşturulması ve transfer edilmesi çabalarını kolaylaştıracak bir kültür oluşturması gerekmektedir (McGill et al., 1992). Bu kapsamda öncelikle yöneticiler örgütsel öğrenmeyi örgütün hedeflerine ulaşması yolunda kullanılacak stratejik bir araç haline getirmelidir (Ulrich et al., 1993). Ayrıca yönetimin adanmışlığı personelin sürekli yeni şeyler öğrenerek müşterilerin ihtiyaçlarına çözümler üretme ve durağanlığa karşı çıkarak iyileştirmeye odaklanma konusunda cesaretlendirmesi anlamına da gelmektedir. Bununla birlikte yönetim öğrenmeye yatırım yapma konusunda istekli olmalıdır (Ulrich et al., 1993). Sonuç olarak örgütün bir bütün olarak öğrenebilmesi için yöneticilerin insan doğası hakkında bilgi sahibi olması ve işlerinin önemli bir parçasının da insan yönetimi olduğunun farkında olması gerekmektedir (McGill et al., 1992).

2.2.1.2. Sistem Bakış Açısı

Örgütler ilişki ağları ve bölümlerden oluşan kompleks yapılardır. Hatta bazı durumlarda örgüt yapısı oldukça büyük ve karmaşık olabilmektedir. Bu tarz bir yapıda, örgütün bütün dinamiklerini göz önünde bulunduran sistem bakış açısı bireysel ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran güçlü bir kavramdır (Stata, 1989). Böyle bir yapıda yöneticilerin örgütün bir sistem olarak nasıl çalıştığı ve öğrendiği konusunda bilgi sahibi olması gerekmektedir (Hult and Ferrel, 1997). Örgütün bir sistem olarak ele alınması bölümler arasındaki bilgi paylaşımı ve iletişimin önemini kavramayı gerektirmektedir (Ulrich et al., 1993). Bu anlayış ile örgüt içerisindeki bilgi paylaşımı ve iletişim daha da kuvvetlendirilebilecektir. Bu sayede örgüt içerisindeki öğrenme faaliyetleri bireysel öğrenmenin de ötesine geçerek kollektif olarak örgütsel öğrenmeye dönüşebilecektir (McGill et al., 1992).

2.2.1.3. Açıklık ve Deneyimcilik

Çalışanlardan gelen yeni fikirlere açık olmak ve bunların deneyimlenmesi için destelemek yaratıcı bir şekilde öğrenme için kritiktir. Yeni fikirlere açık olmak, çalışanlardan gelebilecek her türlü bilgi ve deneyimden öğrenilebileceği ve bireylerin kendi değerleri, inanışları ve deneyimlerinin bütün diğer çalışanlarınkinden daha iyi olduğu düşüncesinden uzaklaştığı bir çalışma ortamını ifade etmektedir (McGill et al., 1992). Bunula birlikte yöneticilerin örgüt içerisinde bilginin akışını kesen engelleri ortandan kaldırması ve yeni fikirlerin konferanslar, toplantılar ve grup çalışmalarıyla açık bir şekilde dile getirilebileceği bir çalışma ortamı yaratması gerekmektedir (Garvin, 1993). Deneyimcilik ise yeni şeyler yapmanın teşfik edilmesi, kontrollü bir şekilde risk alınabilmesi ve hataların birer öğrenme fırsatı olarak kabul edilmesi anlamına gelmektedir (Slocum et al., 1994).

2.2.1.4. Bilgi Transferi ve Entegrasyon

Dördüncü boyut birbiri ile yakından ilişkili olan ve simultane olarak gerçekleşen bilginin iç transferi ve entegrasyonunu içermektedir (Pilar et al., 2005). Transfer bireysel seviyede elde edilmiş olan bilginin örgüt içerisinde diğer bireylerle etkileşim sonucunda dağılmasını ifade etmektedir (Brown and Duguid, 1991). Bireyler bilgilerini diğer çalışanlar ile yapılan formal tartışmalarla, toplantılarla ve grup çalışmaları ile paylaşırlar yeni bilginin takımlara ve örgüte entegre edilmesiyle birlikte örgütsel öğrenme gerçekleşir (Hult and Ferrell, 1997). Bu bilgi, örgüt içerisinde kullanılmakta olan ve iş yapış şekillerinin tarif edildiği prosedürler ve talimatlar ile örgütsel rutinler haline gelir ve örgüt hafızasının oluşmasına katkıda bulunur (Huber, 1991).

2.3. Hizmet Yenilikçiliği

Rekabetçi koşullar, hızla değişen teknolojiler ve büyüme için ekonomilerin hizmet sektörüne gitgide daha muhtaç olması, firmaların karlı bir şekilde varlığını sürdürebilmeleri için başarılı bir şekilde yeni hizmetler üretmelerini zorunluluk haline getirmiştir (Brentani, 1995). Bu nedenle günümüzde firmalar sundukları hizmetler ile de müşterileri için farklılık ve yenilik yaratmaya önem vermektedir. Hizmet yenilikçiliği kavramını incelemeden önce hizmet olgusunun tanımına bakmak yararlı olacaktır.

Hizmetler, hizmet sağlayıcısı tarafından müşterinin durumunda bir değişiklik oluşturmak için (bir ihtiyacın karşılanması) müşteri tarafından da istek gören bir ortamda bir müşterinin namına yapılan faaliyetlerdir (Gallouj and Weinstein, 1997). Hizmetlerle ilgili daha geniş ve kapsamlı bir tanım ise Grönroos (1990) tarafından yapılmıştır. Ona göre hizmet, doğası gereği soyut olması beklenen (fakat soyut olması şart değil), müşteri ile servisi sunan personel arasındaki bir etkileşim ile ve/veya fiziksel kaynaklar ya da ürünlerin de varlığı ile ve/veya hizmet sağlayıcısının sistemleri ile birlikte müşterinin talebine/problemine bir çözüm sağlamak için yapılan bir aktive ya da aktiviteler dizisidir.

Bu tanımlardan da anlaşıldığı üzere müşteriye sunulan hizmetlerin bazı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar;

1. Öncelikle üretilen bir ürünün fiziksel olarak varlığı gerekmemektedir.
2. Hizmetler hem onu sunana hem de tüketen bireylere son derecede dışsal bağlılığa sahiptir. Şöyle ki aynı hizmet aynı ortamda farklı bir hizmet sağlayıcısı ya da personel tarafından sunulduğunda tüketicinin hizmetin kalitesi ile ilgili algısı değişiklikler gösterebilir. Benzer bir şekilde birebir aynı şartlar altında farklı müşterilere sunulan bir hizmet müşteriler tarafından farklı kalite seviyesinde olarak değerlendirilebilir.
3. Genel olarak hizmetler soyuttur ve aynı dışsallığa sahip değildir.
4. Hizmetler sunum esnasında tüketilirler bu nedenle stoklanamaz.

Hizmetler günümüzde oldukça yaygındır ve insanoğlu alışmış olduğu konfor düzeyini sürdürebilmek için bu hizmetlere oldukça bağlıdır. Örneğin telefon, televizyon, taksi, toplu taşıma, güvenlik, restoran, kütüphane, banka, market vb. hizmet sunumları rutin ihtiyaçlar haline gelmiştir. Artık bu tarz hizmetler neredeyse

her insan tarafından kullanılmaktadır. Bununla birlikte gelişen teknolojilerle insanoğlunun daha önce hiç deneyimlemediği yeni tür hizmetler ortaya çıkmaktadır. Örneğin geçtiğimiz yıllarda telekomünikasyon sektöründe en büyük yeniliklerden birini yaşanmıştır. Mobil telefonların icadı ile 1994 yılında şebeke sağlayıcılar hayatımıza girdi. 2000'li yılların ortasında akıllı telefonların icadıyla bankalar mobil uygulamalar geliştirdi ve temel bankacılık hizmetlerini cep telefonları üzerinden sunmaya başladılar. Günümüzde en kompleks bankacılık işlemleri bile cep telefonuna yüklenen mobil uygulamalar ile yapılabilmektedir. Mobil uygulamaların bankacılık hizmetlerinin sunulmasında kullanılması ile ilgili tasarımlar gitgide artmaktadır.

Hizmet ve yenilikçiliğe bağlı olan ekonomilerde, lider şirketler, yenilikçilik danışmanları ve akademisyenler dikkatlerini ürünlerden hizmetlere çevirmeye başlamışlardır (Djellal and Gallouj, 2001). Günümüz piyasalarında firmaların rekabetçi pozisyonlarını korumaları için sundukları hizmetleri ve hizmet sunum yöntemlerini sürekli olarak yenilemeleri gerekmektedir.

O zaman hizmet yenilikçiliği ne anlama gelmektedir? Zinger ve Maidique (1990) tarafından hizmet yenilikçiliği, yeni ve var olan hizmetler arasındaki farklılıklar olarak tanımlanmıştır. Daha kapsamlı olarak ise hizmet yenilikçiliği hizmet ile ilgili paydaşların herhangi birinde değer yaratmayı hedefleyen, firma ve pazar için yeni olan hizmet teklifleri ve süreçleri olarak tanımlanmaktadır (Hipp et al., 2000).

Araştırmacılar hizmet yenilikçiliğinin birkaç türünü belirlemiştir (Avlontis et al., 2001).

1. Dünya için yeni olan hizmetler
2. Firma için yeni olan hizmetler
3. Var olan hizmetlerin iyileştirilmesi
4. Yeni tedarik süreçleri oluşturulması ve/veya hizmetlerde ufak değişiklikler yapılmasıdır.

Grönroos'a göre (2000) günümüz firmaları sundukları ürünlerle değil hizmetleri ile rekabet etmektedir. Hizmetlerin rekabetçi avantaja etkisi git gide daha görünür hale gelmeye başlamıştır. Çünkü ürünlerin birbirinden farklılıkları git gide azalmaktadır. Örneğin bir müşterinin bankacılık hizmeti almak için yaptığı araştırmada ürünün teknik özellikleri arasında bir farklılık olmasa da şubede yaşamış olduğu hizmet deneyimi satın alma kararını etkileyebilmektedir. Bu kapsam da hizmet yenlikçiliği firmanın müşteriye değer üretecek teklifler oluşturmak için müşteri adına düşünerek ön görülerde bulunması olarak da düşünülebilir (Kandampully, 2002).

Hizmetler iş dünyasının çekirdek yeteneklerinden birisi olmuş ve yönetimsel bakış açısıyla stratejik bir fonksiyon da üstlenmeye başlamışlardır (Kandampully, 2002). Bir firmanın hizmet fonksiyonları firmadaki neredeyse her faaliyet ve bileşen ile etkileşim halindedir. Bu nedenle firmanın hizmet faaliyetlerinin kalitesi müşterinin seçim kararını etkileyen önemli bir olgu olabilmektedir. Hizmet yenilikçiliği kavramının daha iyi anlaşılması için hizmet yenilikçiliği ile ürün yenilikçiliği arasındaki farklara bakmak yararlı olacaktır.

2.3.1. Hizmet Yenilikçiliği ve Ürün Yenilikçiliği Arasındaki Farklar

Yeni ürün geliştirilmesi çok öncelerden beri araştırmacıların dikkatini çekiyor olsada yeni hizmet geliştirilmesi önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi daha az araştırılmış bir alandır. Bu araştırmaya katkı sağlaması amacı ile bu başlıkta yeni hizmet üretimi ve yeni ürün üretimi arasındaki farklılıklara değinilmiştir.

Yeni hizmet üretimi ile yeni ürün üretimi arassında belirgin farklar bulunmaktadır (Johne and Storey, 1998). Bunlar;

2.3.1.1. Hizmetler Soyuttur

İmalattan farklı olarak hizmet sektöründe çıktı soyuttur ve tüketim hızlı olmaktadır. Ayrıca, hizmet sağlayıcı müşteriye daha yakındır ve hizmet sunumun tamamlanması için müşteri ile temas kurulması gerekmektedir (Mills and Newton, 1980).

Hizmeti somut hale getirmek için belirli bir çaba gösterilse dahi (örneğin; finansal hizmetleri sunmak için müşterilere çekici plastik ATM kartları verilmesi gibi) hizmetler baskın olarak soyuttur. Hizmetler elle dokunulabilen şeylerden ziyade süreçlerdir. Soyutluk önemli operasyonel sonuçlar da ortaya çıkarmaktadır. Örneğin hizmetleri test etmek ve ölçümlemek ürünlere göre daha zor olmaktadır.

2.3.1.2. Hizmetler Kolay Modifiye Edilebilir

Hizmetler fiziksel ürün ve süreçlere göre çok daha kolay bir şekilde modifiye edilebilmektedir (Johne and Storey, 1998). Hizmet sunumundaki bu değişiklikler göreceli olarak hızlı ve kolay bir şekilde hizmeti sunan personel tarafından yönetimin

onayı olmadan ve formal bir süreç işletilmeden dahi yapılabilir. Bu nedenle hizmet sektöründeki birçok yenilik var olan hizmetlerin ufak modifikasyonları ile yapılmaktadır.

2.3.1.3. Hizmetler Kolay Kopyalanabilir

Diğer bir fark ise hizmetlerin rakipler tarafından çok kolay bir şekilde kopyalanabilir olmasıdır (Johne and Storey, 1998). Hizmet geliştirmenin patent hakları ile korunmaması ise hizmetlerin kopyalanmasını daha da kolaylaştırmaktadır. Hizmetlerin basit modifikasyonlarla farklı kurumlar tarafından kopyalandığı bir çok örnek bulunmaktadır. Örneğin, ilk olarak özel bir banka tarafından sunulan taksit atlayan kredi, farklı isimler verilerek bir çok banka tarafından da kullanılmıştır.

2.3.1.4. Hizmetler Heterojendir

Sunulan hizmetler genellikle kalite anlamında farklılıklar göstermektedir. Bu ise hizmetlerin eş zamanlı olarak üretilmesi ve tüketilmesinden kaynaklanmaktadır. Hizmetlerin çalışan müşteri etkileşimi ile aynı anda üterildiği ve tüketildiği için müşterilerin yaşadığı hizmet deneyimi her defasında farklı olabilmektedir (Johne and Storey, 1998).

Farklılaşmanın derecesi özellikle hizmet sunum yönteminin standardize edilme oranı ve kullanılan teknoloji boyutuna bağlıdır. Hizmet alan müşteriler bir miktarda daha önce aldıkları hizmetin birebir aynı kalitede olanını alamama riskini de almaktadırlar. Operasyonel anlamda bu olumsuzluğun önüne geçmek için hizmet sunan personele sürekli eğitim ve uygulama yaptırılması gerekmektedir.

2.3.1.5. Hizmetler Eş Zamanlı Üretilir ve Tüketilir

Hizmetler tipik olarak eş zamanlı üretilir ve tüketilirler. Bu çoğu hizmetin doğası gereği stoklanamaması ve anlık olarak kullanılması sonucunu doğurmaktadır. Bu nedenle, hizmet sağlayıcılar için kaynak planlama çok önemlidir (Johne and Storey, 1998). Çünkü talep miktarı büyük miktarlarda değişebilse de hızlı bir şekilde karşılanması gerekmektedir. Aksi halde bu talep ortadan kaybolabilir. Ayrıca talebin

az olduğu durumlarda kaynağın fazla olmasıda yüksek maliyetlere katlanılmasına neden olabilecektir.

Çalışmanın ilerleyen bölümünde hem kaynakların toplanması hem de tahsis edilmesi konusundaki rolü ile ekonomik kalkınmada önemli rol sahibi olan finans sektöründeki yenilik faaliyetleri incelenecektir.

2.3.2. Finans Sektöründe Yenilikçilik

Finans sektörünün gittikçe artan önemi ve ekonomik gelişimde anahtar sektörlerden birisi olması nedeniyle bu sektörde gerçekleştirilen yenilik çalışmaları önem arz etmektedir.

Şimdiye kadar finansal sektörde faaliyet gösteren firmalar bu sektör hükümetler tarafından sıkı bir şekilde kontrol altında tutulduğu için göreceli olarak daha stabil bir rekabetçi ortam içindeydi (Blazevic and Lievens, 2004). Fakat günümüzde rekabetçi çevre artan rakiplerin sayısı ile birlikte gitgide daha dinamik hale gelmektedir (Blazevic and Lievens, 2004). Bu nedenle bankalar gibi iş yapış şekilleri sıkı kanunlarla takip edilen kurumlar dahi müşteri tercihlerini etkileyebilmek için daha yenilikçi olmanın yollarını aramaktadırlar. Bankaların nasıl yenilik yaptığını araştırmak için bir literatür taraması yapılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Reidenbach and Moak (1986) ve Reidenbach and Grubbs (1987) Amerika bankalarındaki yenilikçilik faaliyetlerini incelemişlerdir. Bu inceleme sonucunda onlar, bankaların da yenilikçilik yaptığı sonucuna ulaşmışlardır. Fakat bankacılık sektöründeki yenilik faaliyetleri imalata göre daha gerideydi, hatta belirli bir dereceye kadar diğer hizmet sektörlerinden de gerideydi. Bankalar gelişimi sağlayan bir faktör olarak yenilikçiliğin farkında değillerdi ve yenilikçilik faaliyetlerini sistematik bir şekilde organize etmiyorlardı. Bu nedenle yenilikçilik faaliyetlerinin farkında olan bankalar diğerlerine göre daha yüksek performans gösteriyordu.

Naslund (1986) finans sektöründeki yenilikçilik faaliyetleri ile imalat sektöründeki yenilikçilik faaliyetlerini karşılaştırmıştır. Araştırmasında bankaların imalat sektöründen farklı bir şekilde yenilik yaptığını bulmuştur. Bankacılıkta yapılan yenilikler daha basit bir yapıda olduğu için rakipler tarafından kopyalanması daha kolaydır. Oysaki imalat sanayinde yapılan yenilikler genellikle kompleks ve teknolojik bir yapıda olduğu için kopyalanması daha zordur. Naslund'un da belirttiği gibi hizmet sektöründe imalat sektöründe olduğu gibi bir patent sistemi bulunmamaktadır. Fikri

mülkiyet hakları yasası bir fikrin belirli bir formatının illegal yollarla kopyalanmasını engellerken (fikrin kendisinin değil) bu düzenlemenin çok az seviyede bir koruma sağladığı düşünülmektedir. Barras (1986, 1990) bankacılık sektöründe yaptığı araştırmalar sonucunda, bankaların da yenilik yapmak için teknolojiyi artan bir seviyede kullanmaya başladıklarını ve artan teknoloji kullanımının bankalar tarafından yapılan yeniliklerin bu teknolojilere ulaşmanın zor olması nedeniyle kopyalanmasını zorlaştırabileceğini savunmuştur. Buna rağmen finans sektöründe birçok yenilik faaliyeti yeni müşterileri çekmek için var olan programların iyileştirilmiş versiyonlarını müşterilere sunma şeklinde olmaktadır (Davison et al., 1989).

Gadrey et al. (1995) finansal sektörde ve sigorta şirketlerinde görülen 4 farklı tipte hizmet yenilikçiliğine değinmiştir.

2.3.2.1. Sunulan Hizmette Yenilik

Müşterilerin ya da müşteri gruplarının finansal sorunlarının yeni hizmet üretme yoluyla çözülmeye çalışıldığı yeniliktir. Genellikle yeni sözleşmeler (yeni hesap açılması, yeni bir sözleşme imzalanması vb.) eşlik eder. Örnek olarak kredi kartları verilebilir.

2.3.2.2. Var Olan Hizmetleri Birleştiren ya da Ayrıştıran Yapısal Yenilik

Bu yöntem iki farklı şekilde uygulanabilmektedir:

Birinci yöntem: Daha önceden müşterinin ihtiyacını gidermek için birbirinden ayrı sözleşmelerle sunulan hizmet ya da operasyonların takım halinde birleştirilerek sunulması ya da entegre edilmesi ile müşteri namına yeni çözümler üretilmesidir. Bankalarda uygulanan paket kampanyaları buna örnek olarak verilebilir.

İkinci yöntem: Daha önceden birbirine entegre halde sunulan hizmetler içerisinde belirli bir tanesinin ya da bir alt grup operasyonlar dizisinin ayrıştırılarak müşteriye sunulmasıdır. Örnek olarak kredi tahsis sürecinin operasyonlarından biri olan kredi risk skoru sorgulama hizmetinin müşteriye ayrı bir hizmet olarak sunulması verilebilir.

2.3.2.3. Var Olan Bir Hizmetin İyileştirilmesi ile Yenilik

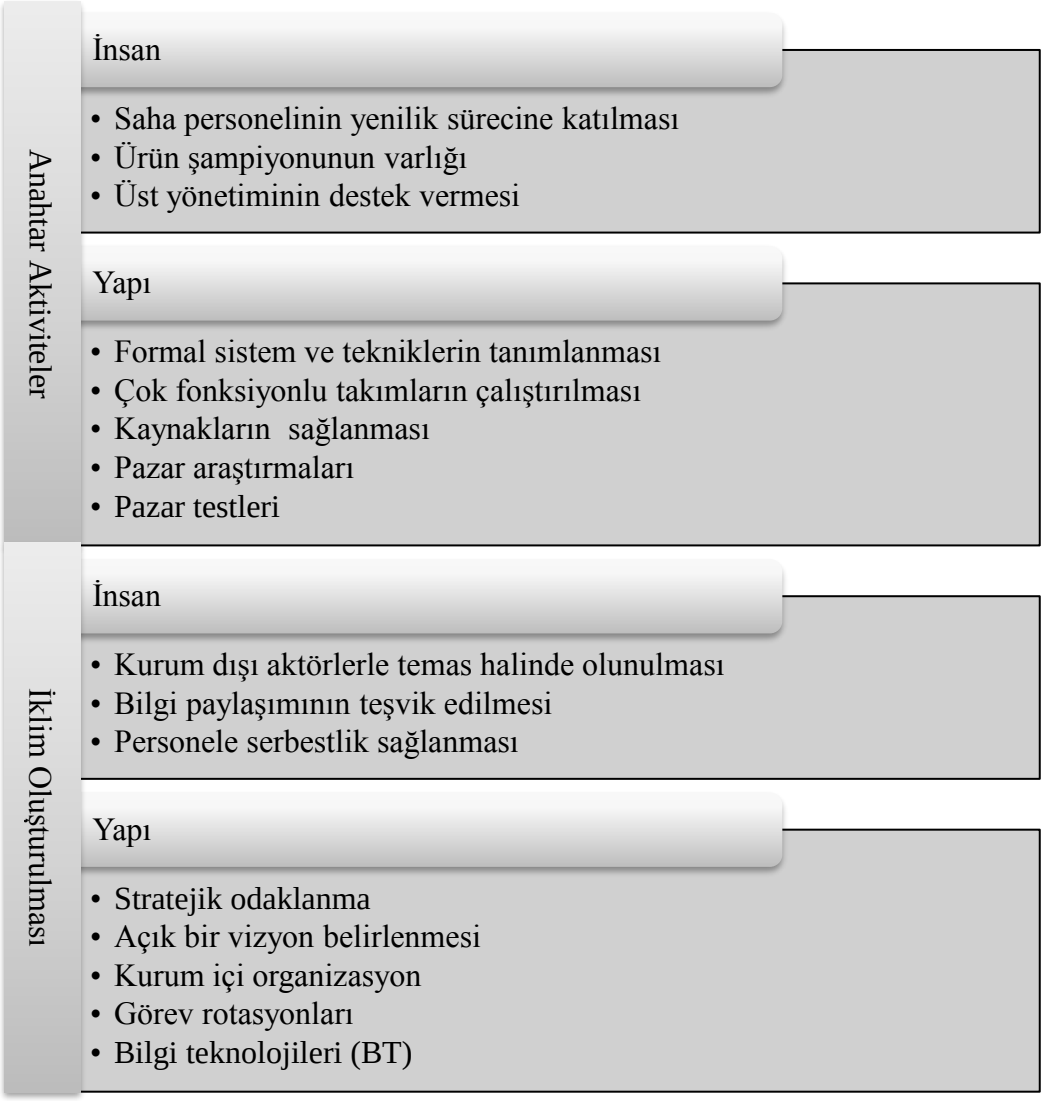
Bu yaklaşımda hizmetin ana muhteviyatı (cinsi) müşteri bakış açısında değiştirilmemektedir. Ufak iyileştirmeler yapılmakta ve bu iyileştirmelerle birlikte sunum sözleşmelerinde değişiklikler olmaktadır. Örnek olarak taksit ödemelerinin belirli dönemlerde durdurulabildiği krediler verilebilir.

2.3.2.4. Var Olan Bir Hizmet İçin Süreç ve Organizasyonda Yenilik

Daha önceki yöntemlerin hepsi yeni hizmet üretme, hizmet birleştirme / ayrıştırma ve iyileştirme ile hizmetin muhteviyatında yenilik yapılmasını öngörmekte iken, süreç ve organizasyonda yenilik ise hizmetler ile ilgili hizmetin sunulması, müşteri ilişkileri, termin süresi gibi faktörlerle ilgili süreçlerin ve bunların organizasyonlarındaki yeniliği kapsamaktadır. Bu tarz yenilikte hizmetin temel özelliklerinde bir değişiklik olmamaktadır ve hizmet sözleşmesi değişmeden kalmaktadır. Örnek olarak otomatik tahsis süreçleri kullanılarak kredi kullandırım süreçlerinin süresinin kısaltılması verilebilir.

2.3.3. Yeni Hizmet Geliştirmede Kritik Konular

Yeni hizmet geliştirmede etkili olan karakteristikler şekil 2.3'te verilmiştir (Jong and Vermeulen, 2003). Bunlardan bazıları süreçteki anahtar personele odaklanırken diğerleri yeni hizmet geliştirmeye en uygun formal yapıya odaklanmaktadır. Jong and Vermeulen (2003) yaptıkları literatür incelemesinde yeni hizmet geliştirmede önemli olan bu kriterleri anahtar aktiviteler ve iklim oluşturması olmak üzere iki başlıkta gruplamıştır.



Şekil 2.3: Yeni Hizmet Geliştirme Karakteristikleri (Jong and Vermeulen, 2003)

2.3.4. Yeni Hizmet Geliştirmedeki Anahtar Aktiviteler

Yeni hizmet geliştirilmesinde en önemli sorumluluk yenilik sürecinde yer alan personele düşmektedir. Çünkü insan yenilikçi fikirler ve farklı bakış açılarıyla yeniliğin ortaya çıkartılmasında ana etmendir. Bu kapsamda öncelikle insanın yenilik sürecindeki önemini açıklamak faydalı olacaktır.

2.3.4.1. İnsan

Personelin yenilik sürecinin kalbinde olduğu ile ilgili genel bir inanış bulunmaktadır (Schneider and Bowen, 1984; Van de Ven A. , 1986). Çünkü insanlar yenilik fikirlerini ortaya atan ve onları başarılı bir şekilde uygulamaya dönüştüren ana unsurlardır. Personelin yenilik sürecine katılımı ile ilgili olarak anahtar unsurlar ise ilerleyen sayfalarda verilmiştir.

2.3.4.1.1. Saha Personelinin Yenilik Sürecine Katılımı

İnsanın çok önemli bir rol aldığı yenilik sürecine, saha personelinin katılması yenilik faaliyetinin başarılı bir şekilde uygulamaya alınması şansını arttırmaktadır. Örnek olarak, satış ve hizmet sunumu ile sorumlu olan personel yeni hizmetin biçimlendirilmesinde önemli bir rol oynayabilir. Bu personel müşterinin tercihlerini değiştirmesi ve rekabetçi avantajı sağlayacak hizmetler üretilmesini sağlayabilir (Atuahene-Gima, 1996; Johne and Storey, 1998). Daha fazlası, yeniliğin uygulanması kararı alınmadan önce saha personeline danışılması onların başarıya ulaşmadaki motivasyonunu da arttırmaktadır. Çünkü saha personeli tatmin olmamış olan müşterilerin yakınmalarını genellikle ilk fark eden kişilerdir. Bu nedenle onlar iyileştirme fırsatlarını daha önceden görebilirler (Brentani, 2001).

2.3.4.1.2. Ürün Şampiyonun Varlığı

İnsanla ilgili diğer bir karakteristik ürün şampiyonunun varlığıdır. Ürün şampiyonu yeni bir ürün ya da hizmetin oluşmasında itici gücü oynayan ve engellerin aşılmasında rol alan kişiye denmektedir (Shane, 1994). Ürün şampiyonu kendini yeni hizmet yolunda kaynakların harekete geçirilmesine adamaktadır. Bu nedenle yenilik

projesinin uygulama aşamasında kritik bir rol oynar. Fakat şimdiye kadar yapılan araştırmalar ürün şampiyonunun varlığından üretim firmalarının daha fazla faydalandığını göstermektedir. Genellikle hizmet firmalarında ürün şampiyonundan yararlanılmamaktadır (Martin and Horne, 1993; Vermeulen P. A., 2001).

2.3.4.1.3. Üst Yönetimin Desteği

Üst yönetimin desteği, personelin yenilik için cesaretlendirmesinde çok önemlidir (Johne and Vermaak, 1993; Johne, 1993; Martin and Horne, 1995; Atuahene-Gima, 1996). Yeni hizmet fikirlerinin başarılı bir şekilde hayata geçmesi, oluşan hatalarda personelin yılmaması ve bu hatalardan öğrenerek denemeye devam edebilmesi için üst yönetiminde yenilik yapmaya odaklanmış olması gerekmektedir.

2.3.4.2. Yapı

Etkililiği ve etkinliği arttırmak için örgütler farklı görevleri belirli bir sistematik içerisinde gruplayarak örgütü farklı bölümlere ayırabilmekte ve bu bölümler arasındaki koordinasyonu sağlamak için formal süreçler oluşturabilmektedir (Jong and Vermeulen, 2003).

2.3.4.2.1. Yeni Hizmet Oluşturmak İçin Formal Sistem ve Tekniklerin Tanımlanması

Yenilik çabalarının desteklenmesi için örgüt yöneticilerinin yeni hizmet geliştirmeyi kolaylaştıracak organizasyonel yapılar oluşturması gerekmektedir (Jong and Vermeulen, 2003).

Bu tarz bir formal sistem ile firmalar;

1. Personelin çarpıcı fikirlerini elde etmek için yaratıcılık teknikleri ve formal sistemlerle süreci tetikleyebilirler (Jong and Vermeulen, 2003).
2. Geliştirme sürecine yardımcı olmak ve yol göstermek için kurallar ve prosedürler sağlayabilirler (Bowers R. M., 1989; Scheuing and Johnson, 1989b; Avlontis, Papastathopoulou, and Gounaris, 2001).

2.3.4.2.2. Çok Fonksiyonlu Takımların Çalıştırılması

Çok fonksiyonlu takımların çalıştırılması direkt olarak yeni hizmet geliştirmenin etkinliğine katkıda bulunmaktadır (Avlontis et al., 2001). Gallouj and Weinstein, (1997) bu inanışı kendi çalışmalarında çapraz fonksiyonel takımların geliştirme aktivitelerinde bilginin yeni şekillerde kombinasyonlarında ve sunulan teklifin yeterliliğinde yararlı olduğunu göstererek yansıtmaktadır.

Ayrıca, bu durum uygulama esnasında ortaya çıkan sorunlardan etkilenmemek için problem çözme yeteneğinin gelişmesine de yardımcı olmaktadır (Jong and Vermeulen, 2003). Fonksiyonel birimlerin temsilcilerinin iş birliği yapması ve bilgi paylaşımı yapması sürecin başarı ile tamamlanması için hayati önem taşımaktadır (Hart and Service, 1993; Edgett and Parkinson, 1994). Çok fonksiyonlu takımlar kullanmadan yeni hizmet geliştirmeye çalışan firmalar problemlerle karşılaşabilmektedir (Vermeulen P. A., 2001).

2.3.4.2.3. Kaynakların Sağlanması

Kaynakların varlığı yeni hizmetin uygulamaya alınmasında önemli bir etkendir. Zaman ve para yeni hizmetlerin geliştirilmesi için gereklidir. Ayrıca, görev alacak olan çalışanlar açık bir şekilde geliştirme projesi ile görevlendirilmelidir. Personel sadece zamanının belirli bir bölümünde yeni hizmet geliştirme için çalışacak olursa, projeyi kendi günlük işlerine ilave bir iş olarak görebilir. Buda sürecin olması gerekenden fazla uzamasına neden olabilir. Çünkü çalışanlar önceliği kendi rutin işlerine vermektedirler. Bununla birlikte tam zamanlı çalışma takımları ile sürdürülen projeler daha hızlı tamamlanmaktadır (Vermeulen P. A., 2001).

2.3.4.2.4. Pazar Araştırmaları

Pazar araştırmaları müşterilerin ihtiyaçlarını ve tercihlerini anlamak için önemlidir ve firmaya farklı profildeki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetler üretme imkânı sağlamaktadır (Storey and Easingwood, 1993; Edgett and Parkinson, 1994). Pazara sunuşun yeterliliği yeni hizmet geliştirme sürecinin önemli aktivitelerinden biridir (Atuahene-Gima, 1996; Brentani, 2001) ve zamanlamaya çok bağlıdır (Chryssochoidis and Wong, 2000). Dikkatli bir pazara sunuş saha personelinin

eğitimi, etkili pazarlama ve sunuş sonuçlarının değerlendirilmesinden oluşmaktadır (Jong and Vermeulen, 2003). Var olan pazarlama çabaları ile bir sinerji oluşturulması da önemlidir. Yeni bir hizmet, firmanın pazarlama yetenekleri ile uyumlu olmalıdır. Bu yetenekler ise satış personelinin becerileri, promosyonlar, dağıtım sistemleri ve müşteri hizmetleridir (Edgett, 1994; Storey and Easingwood, 1996).

2.3.4.2.5. Pazar Testleri

Genel olarak hizmet firmaları uygulamaya alma öncesinde yapılacak bir testten kaçınmaktadır (Davison et al., 1989). Oysa ki yapılan araştırmalara göre başarılı hizmet firmaları yeni bir hizmet geliştirdikleri zaman formal bir pazar testi yapmakta ve müşteriden gelen geri dönüşleri dikkate alarak hizmette iyileştirmeler yapmaktadır (Brentani, 2001). Yeni hizmeti pazara sunup sonuçlarını bekleme riskini almaktansa pazar testleri yapmak olası geliştirme fırsatlarını önceden görmeyi sağlamaktadır. Bu ise olası itibar, kaybı, müşteri kaybı ve kaynak israfının önüne geçmektedir.

2.3.5. Sürekli Yenilik Yapılmasını Kolaylaştıracak Bir İklim Oluşturulması

Yeni hizmet geliştirme aktiviteleri uygulamaya alındıktan sonra yöneticilerin sürekliliği sağlamak için yenilik yapmayı destekleyen bir iklim oluşturması gerekmektedir. Bu kavramı da insan ve yapı boyutu ile incelenmesi ilerleyen sayfalarda verilmiştir.

2.3.5.1. İnsan

Yenilik faaliyetlerini kalbinde insan bulunmaktadır. Jong and Vermeulen (2003) yenilik yapmada insan ile ilgili karakteristikleri aşağıda verildiği şekilde tartışmıştır

2.3.5.1.1. Kurum Dışı Aktörlerle Temas Halinde Bulunulması

Yöneticiler belirli aralıkla müşterileri ve tedarikçileri de içeren kurum dışından ilgili kişilerle iletişim kurulmasını teşvik etmelidir (Martin et al., 1999; Kandampully, 2002). Rakiplerin aksiyonlarından haberdar olmak için konferanslara ve fuarlara

katılmak yararlı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Literatür belirli aralıkla dışardan kontaklarla temasa geçmenin yeni fikirler oluşturma ve fırsatları görme için faydalı olduğunu göstermektedir (Martin and Horne, 1995; Brentani, 2001; Alam and Perry, 2002; Sundbo, 1997). Dış kaynaklarla temas halinde olmak firmaya kendi hizmetleri ile ilgili geri dönüşleri toplamada yardımcı olmaktadır (Davison et al., 1989; Thwaites and Edgett, 1991). Hizmet üreten bir firma müşterilerinden gelen tepkilere karşı hassas ise yenilik yapmadaki daha başarılı olabilecektir.

Diğer bir dış kontak rakiplerden haberdar olmayı içermektedir. Kopyalamanın daha kolay olmasından dolayı rakipler yeni hizmet geliştirmede önemli bir kaynak olarak düşünülebilir (Easingwood, 1986; Hooley and Mann, 1988). Örneğin Teixeira and Ziskin (1993) bankaların ve sigorta şirketlerinin yaklaşık olarak %80'inin rakiplerini yeni hizmet geliştirme de ana kaynak olarak gördüklerini belirtmektedir.

2.3.5.1.2. Bilgi Paylaşımının Teşvik Edilmesi

Yeni fikirleri başarılı bir şekilde oluşturup, uygulamaya almak için yöneticiler, çalışanlar arasında bilgi paylaşımı yapılmasını teşvik etmelidir. Yenilikçiliği zenginleştiren çalışma ortamının önemli bir boyutu birimler arasında bilginin paylaşılmasının mı yoksa saklanmasının mı özendirildiğidir (Lievens et al., 1999; Lievens and Moenaert, 2000). Bilginin çeşitliliği çalışanların yeni fikirler üretme yeteneğini arttırmaktadır. Ayrıca bu şekilde firmanın problem çözme kapasitesi artmakta ve gelecekteki yeni hizmet geliştirme projelerinde hatalarla karşılaşma ihtimalini azaltmaktadır. Diğer taraftan, farklı uzmanlar arasındaki iletişim sorunları yenilik faaliyetlerinin başarı ihtimalini azaltabilir (Vermeulen and Dankbaar, 2002). Bu nedenlerle, yöneticilerin serbest bir şekilde bilgi paylaşımı yapılan bir kültür ve çalışma ortamı oluşturması gerekmektedir.

2.3.5.1.3. Personele Serbestlik Sağlanması

Diğer bir insanla ilgili karakteristik, personele yeteri derecede serbestlik sağlanmasıdır. Serbestlik yönetsel pozisyonlarda olanların çalışanlara görevlerini yerine getirirken aşırı bir şekilde denetim yapmadan verdikleri serbestliktir (Basu and Green, 1997). Serbestlikle yenilikçilik sonuçları arasında pozitif bir ilişki birkaç deneysel çalışmada tespit edilmiştir (Nijhof et al., 2002). Doğal olarak alt kademe

çalışanlar serbestlik deneyimini yaşadıkları zaman daha az kısıtlanmış hissetmekte, fırsatları keşfetmekte ve yeni fikirler üretmektedir.

2.3.5.2. Yapı

İnsanla ilgili karakteristiklerden farklı olarak, yöneticiler yenilikçiliği pozitif olarak etkileyen bazı yapısal faktörleri daha uzun süreli olacak şekilde organize edebilmektedir (Jong and Vermeulen, 2003). Bunlar, stratejik odaklanmayı ve vizyonu, eğitim ve öğretimi, iç organizasyonu (görev rotasyonları da dahil) ve iletişim teknolojilerine yatırımları içermektedir (Jong and Vermeulen, 2003).

2.3.5.2.1. Stratejik Odaklanma

Stratejik odaklanma çoğu hizmet kuruluşu için yeni hizmet geliştirme çabalarında farklılık oluşturmada önemli bir etmendir. Birçok yazar yeni hizmet geliştirme için açıkça belirlenmiş amaçların gerekliliğine vurgu yapmaktadır (Edgett, 1993; Edvardsson et al., 1995; Johne and Storey, 1998; Johne and Davies, 2000). Yenilikçiliğe stratejik bir şekilde odaklanmak personelin yenilikçiliğe katkı sağlama ve yeni hizmetlerin başarıya ulaşmasında göstereceği çaba için önemli bir belirleyicidir. Yeni hizmet geliştirme çabaları firmaların genel stratejileri ile uyumlu olmalıdır. Yeni hizmetin firmanın hedef pazarı için geliştirildiğinden emin olmak firmanın geleceği için çok önemlidir ve geliştirmeyi yapan firmanın mevcut kaynakları ile daha iyi bir uyumun sağlanacağını garantiye almaktadır (Brentani, 2001).

2.3.5.2.2. Açık Bir Vizyon Belirlenmesi

Organizasyonun nereye gittiği hakkındaki açık bir vizyon yenilikçilik çabalarının başarıya ulaşması için kritiktir (Thwaites and Edgett, 1991; Thwaites, 1992; Johne and Davies, 2000). Aynı zamanda yöneticiler tarafından belirlenen bu vizyon saha personeli de dahil olmak üzere tüm personel tarafından benimsenmelidir. Vizyonun çalışanlar tarafından anlaşılması ve çalışanların bu vizyonun gerçekleşebileceğine inanması yenilik geliştirme aktiviteleri için büyük önem taşımaktadır.

2.3.5.2.3. Eğitim ve Öğretim

Eğitim ve öğretim genel anlamda hizmet geliştirme sürecinde görev alacak olan temel unsur olan personelin bilgi ve becerilerini arttırmaktadır. Uzmanlaşmış ve kaliteli personelin olmayışı yeni hizmet geliştirmedeki en önemli engellerdendir (Johne and Harborne, 1985). Hizmet firmaları genellikle trendler, teknolojideki gelişmeler, müşteriler ve dağıtım süreçleri hakkında detaylı bilgiye ihtiyaç duymaktadır (Jong and Vermeulen, 2003). Böylesi bir bilgi yenilik sürecinin etkili bir şekilde uygulanması için kritiktir ve yenilik sürecinin, müşteri ara yüzünün ve dağıtım kanallarının başarısını belirlemektedir (Jong and Vermeulen, 2003).

2.3.5.2.4. Kurum İçi Organizasyon

Bazı örgütler özel olarak tahsis edilmiş yenilikçilik birimlerine sahiptir (Sundbo, 1997). Örgüt içerisinde yenilik faaliyetlerin takip edilmesi, test edilmesi, sahiplenilmesi ve sürdürülmesi faaliyetlerinden sorumlu olacak bir ünitenin belirlenmesi, yenilik faaliyetlerinin başarıya ulaşma ihtimalini arttırmaktadır. Fakat diğer taraftan çalışanlar tüm yenilik faaliyetlerini bu birimin işi olarak algılayabilir. Bu durum ise yenilik faaliyetlerinin diğer çalışanlar tarafından sahiplenilmemesine neden olabilir. Bu nedenle yöneticilerin iç iletişimi çok dikkatli yapmaları gerekmektedir.

2.3.5.2.5. Görev Rotasyonları

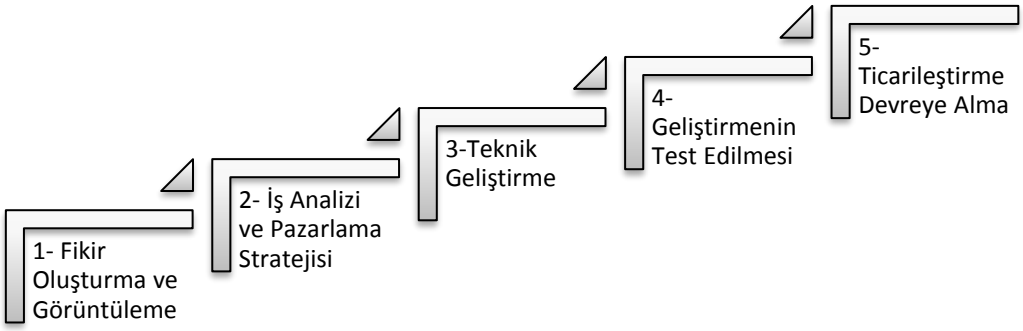
Yenilik için özel bir bölüm oluşturmanın yanında organizasyonun yenilik yapma potansiyelini arttırmanın diğer yolları belirli organizasyonel yapıları ve görev rotasyonlarını içermektedir (Scarbrough and Lannon, 1989; Johne, 1993; Vermeulen P. A., 2001). Görev rotasyonları belirli aralıklarla görevlerin ve işlerin çalışanlar arasında değiştirilmesi anlamına gelmektedir. Bu metot personelin bakış açısını geliştirmektedir. Farklı alanlarda iş deneyimi yenilik potansiyelini zenginleştirir. Bunun yanında geniş bir iş alanında deneyim sahibi olmak personelin yeni hizmetler geliştirildiği alandaki problem çözme yeteneğini arttırmaktadır. Personel farklı işleri deneyimleyerek kendisine değer kattığı gibi bu değerin kurum faydasına yeni hizmetler geliştirilmede kullanılması gibi faydalar sağlayabilmektedir.

2.3.5.2.6. Bilgi Teknolojileri

Bilgi Teknolojileri (BT) yeni hizmet geliştirilmesini desteklemek için bir dizi olanak sağlayabilmektedir. Çünkü BT daha iyi bilgi paylaşımı ve bu bilgilerin analiz edilmesini ve anlamlandırılmasını sağlamaktadır. Yeni bir hizmete ait tüm bilgilerin merkezi bir veri tabanında tutulması ve paylaşılması tüm satış personelinin hizmetin en yeni versiyonunu müşterilere sunmasını kolaylaştırmaktadır (Jong and Vermeulen, 2003). BT olanaklarının ve veri işleme kapasitesinin sürekli olarak artması müşterilerin şimdiki davranışlarını analiz etme, gelecek davranışlarını tahmin etme ve özellikle bankacılık gibi günümüzde hızla dijitalleşen sektörlerde müşterilere daha iyi hizmet sunum deneyimleri yaşatma konusunda faydalı olmaktadır.

2.3.6. Yeni Hizmet Geliştirme

Literatürde yeni hizmet geliştirme süreci ile ilgili olarak yapılması gereken birçok işlemden bahsedilmektedir. Bu işlemler, yeni hizmet fikrinden başlayıp da bu hizmetin pazara sürülmesine kadar geçen süreci içermektedir (Scheuing and Johnson, 1989b). Genel anlamda bu adımlar şekil 2.4'de verildiği gibidir.

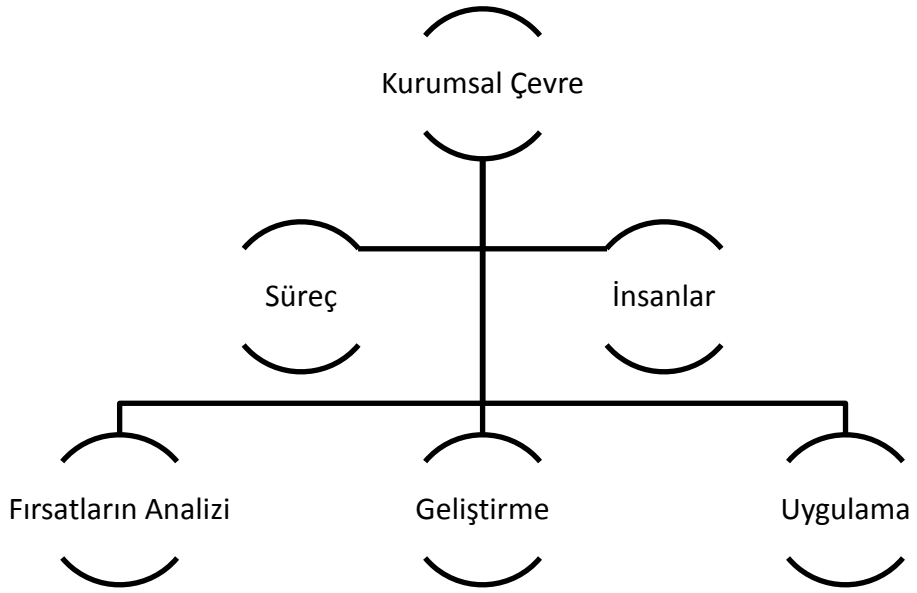


Şekil 2.4: Yeni Hizmet Geliştirme Aşamaları (Avlontis et al., 2001)

Fikir oluşturma ve görüntüleme başlangıçtaki devam etme ya da devam etmeme kararını almak için farklı yeni ürün fikirlerinin belirli pazar ve teknik kriterlere göre analiz edilmesi sürecidir. İş analizi ve pazarlama stratejisi oluşturma ile pazar koşullarına, eğilimlere, müşteri ihtiyaçlarına ve yatırım gereksinimlerine göre yeni ürün fikri fayda maliyet analizine tabi tutulmaktadır. Teknik geliştirme aşamasında

sistem tasarımı, süreçlerin dizayn edilmesi ve geliştirilmesi yapılmaktadır. Geliştirmenin test edilmesinde ise yeni hizmetin operasyonları ve yeni hizmetin pazar beklentilerini karşılayıp karşılayamadığı hem firma içerisinde hem de hedef pazarda test edilmektedir. Son olarak ise ticarileştirme ve devreye alma ile yeni hizmet pazara sunulmakta ve performansı değerlendirilmektedir.

Bu aşamalara ilave olarak, literatür araştırması yapıldığı zaman yeni hizmet geliştirme süreci ile ilgili 6 önemli konu açığa çıkmaktadır.



Şekil 2.5: Yeni Hizmet Geliştirmede Önemli Kavramlar (Johne and Storey, 1998).

2.3.6.1. Kurumsal Çevre

Pazarda her zaman fırsatlar bulunmasına rağmen bu fırsatlardan çıkar sağlamak çok da kolay olmamaktadır. Araştırmalar yenilik yapmanın ve yeni hizmet geliştirme ön koşulları sağlamının önüne geçen bazı bariyerlerin olduğunu göstermektedir (Drew, 1995; Thwaites, 1992). Bu bariyerleri aşmak ve yeni hizmet geliştirme çabalarının arttırılması için üst yönetimin hem kaynakların tahsisi hem de uygulamada geliştiricilere yardımcı olmak konularında yeniliğe adanmış olması gerekmektedir. Yeni hizmet geliştirme için açık bir şekilde hedeflerin belirlenmesi gerekir. Genel

anlamda örgüt kültürü yenilik sürecinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Hata yapmaktan korkulmayan bir örgüt kültürü yenilik yapmak için elzemdir. Benzer bir şekilde aşırı bürokratik süreçler yenilik faaliyetlerini engelleyebilmektedir. İç sistemlerin yeniliği desteklemesi ve iletişimi de arttıracak şekilde kurulması faydalı olacaktır.

Araştırmalar yüksek performans gösteren bankaların daha çok resmileştirilmiş ve iyi yapılandırılmış yeni hizmet geliştirme süreçlerinin olduğunu göstermiştir (Johne and Harborne, 1985; Johne and Pavlidis, 1996; Reidenbach and Moak, 1986).

2.3.6.2. Süreç

Etkin yeni hizmet geliştirme süreci için dört temel karakteristik tanımlamıştır (Shostack, 1984).

1. Amaçsallık
2. Kesinlik
3. Gerçeklere dayanmak
4. Metodoloji temelli olma

Geliştirilen hizmetlerin genellikle küçük yatırımlarla çok hızlı bir şekilde kopyalanabildiği hizmet sektöründe Shostack'in karakteristiklerini karşılamak çok da kolay değildir. Literatürde birçok çalışma hizmet tedarikçilerinin genel anlamda gelişmiş ve resmi olan yenilik yapma süreçleri kullanmadıklarını göstermektedir (Bowers, 1989; Scheuing and Johnson, 1989b; Martin and Horne, 1993). Örneğin, Reidenbach and Moak, (1986) bankalarda yenilik geliştirme sürecinin şaşırtıcı bir şekilde ortalama altı ay kadar olduğunu ve özellikle bazı yenilik yapma süreç adımların atlandığı ve şans eseri olarak yapılan bu tarz yeniliklerin hatayla sonuçlanma ihtimalinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Yeni hizmet geliştirme ve yeni ürün geliştirme işlemleri aynı genel süreci takip ediyor gibi görülse de her adımın göreceli önemi ve nasıl yapılacağı hizmetin benzersiz karakterlerinden çok fazla etkilenmektedir. Araştırmacılar, ürün izleme, konsept testi, ürün testi ve pazar testi tekniklerinin yeni hizmet geliştirme sürecinde çok az kullanıldığını tespit etmiştir (Bowers, 1989; Davison et al., 1989; Easingwood, 1986; Edgett, 1993; Scheuing and Johnson, 1989b). Daha büyük bütçeli yeni hizmet geliştirme süreçlerinde ise göreceli olarak sofistike ve resmi prosedürleri kullanılmaktadır.

2.3.6.3. İnsanlar

Her zaman üzerinde durulduğu üzere yeni hizmet geliştirmede insaların rolü kritiktir. Etkili bir geliştirme projesi için üç farklı gruptaki bireylerin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

1. Geliştirmeyi yapan personel,
2. Müşteri ile temas halindeki personel,
3. Müşteriler.

Yetenekli ve deneyimli personel eksikliği yeni hizmet geliştirme sürecinin önündeki önemli bariyerlerden biridir (Drew, 1995; Johne and Harborne, 1985). Ayrıca yenilik yapma sürecinin başarısının arttırılması için personeli yeteri derecede teşvik eden ödül sisteminin de geliştirilmiş olması gerekmektedir (Atuahene-Gima, 1996; Scheuing and Johnson, 1989b).

Hizmet geliştirmeye direkt etki eden ikinci grup ise ön saha çalışanlarıdır. Personelin yeni hizmet geliştirme sürecine katılması için teşfik edilmesinin 4 adet faydası bulunmaktadır (Schneider and Bowen, 1984).

1. Müşteri ihtiyaçlarını tanımlamaya yardımcı olmaktadır.
2. Personelin görev alması uygulamanın başarı şansını arttırmaktadır.
3. Süreçteki verimlilik isteğinin müşteri ihtiyaçlarını bastırmasını engellemeye yardımcı olmaktadır.
4. Personelin müşterilere daha iyi davranmasına yardımcı olmaktadır.

Nevarki çalışanlar kendilerinin iş yükünü arttıracak olan yeni hizmet geliştirilmesi sürecine katılmada isteksiz olabilirler (Davison, et al., 1989; Easingwood, 1986; Scheuing and Johnson, 1989b). İş tasarımı, personel seçimi, eğitim ve ödül sistemleri isteksizliği ortadan kaldırmada oldukça önemlidir (Edvardsson and Olson, 1996).

Yeni hizmet geliştirme sürecinde önemli olan son grup müşterilerin kendisidir. Müşterileri yeni hizmet geliştirme sürecine dahil edebilmek onların ihtiyaçlarını anlamak için önemlidir. Edvardsson and Olson (1996) müşterinin yeni hizmet geliştirme sürecine etkisi ile ilgili olarak birkaç önemli gözlemde bulunmuştur. Hizmet süreci müşteri ile çok yönlü etkileşim halinde bulunmayı gerektirmektedir. Fiziksel çevre ve teknolojik sistem çok büyük önem taşımaktadır. Bunların kullanıcı dostu ve insan mantığına yatkın olması gerekmektedir.

2.3.6.4. Analiz

Genel anlamda bir çok hizmet sağlayıcı şirket yeni hizmet geliştirme fikirleri oluşturmayı göreceli olarak kolay görmektedir (Easingwood, 1986). Fakat hizmet sektöründe tamamiyle bir yenilikten ziyade daha çok geliştirmeye odaklanılmaktadır. Yeni hizmetler çoğunlukla var olanlarda bir güncelleme olarak tüketicilere sunulmaktadır.

Hizmet sektöründe rakiplerin yeniliklerinin kopyalanması kolay olduğu için rakipler müşterilere kıyasla daha önemli bir yenilik kaynağı olarak görülmektedir (Easingwood, 1986; Hooley and Mann, 1988; Scheuing and Johnson, 1989a). Yeni hizmet için yapılması gereken pazar araştırmaları maliyetli görüldüğü için hizmet sağlayıcılar tarafından yapılmamaktadır. Langeard et al. (1986) hizmet sektöründe müşterilerin hizmeti kullanmaya istekli olması ile ilgili sayısal araştırmaların çok da güvenilir olmayacağını belirmiştir. Çünkü pazar koşullarının oluşturulamaması ve ürünün fiziksel olarak var olmaması araştırmayı zorlaştırmaktadır. Bu nedenle müşterilerin kendilerine has ihtiyaçlarını anlamak için derin niteliksel araştırmalara daha çok ihtiyaç duyulmaktadır.

2.3.6.5. Gelişim

Bazı araştırmacılar örneğin; Cowell (1984), öncelikle çekirdek özelliklerin tanımlanması sonrasında ise hizmet sunum sistemlerinin (insanlar, süreçler ve mekanlar) tanımlanması gerekliliğine vurgu yapmıştır. Lovelock (1996), ise hizmet pazarlama konsepti (faydaları ve maliyeti) ile hizmet operasyonlarını (operasyonel gereksinimlerin tanımlanması) birbirinden ayırmaktadır.

Edvardsson and Olson (1996), hizmet geliştirmenin üç farklı aktivite olarak ele alınabileceğini savunmuştur.

1. Hizmet konseptinin geliştirilmesi,
2. Hizmet sisteminin geliştirilmesi,
3. Hizmet sürecinin geliştirilmesi,

Hizmet konsepti müşteri ihtiyaçlarının ve bunların nasıl karşılanabileceğinin tanımıdır. Hizmet sistemi hizmet için gerekli olan statik kaynakları temsil etmektedir. Bunları hizmet sağlayıcı firmanın personelini, fiziksel/teknik çevreyi, organizasyon yapısını ve yönetimsel destek sistemleri ve müşterilerin kendisini kapsar. Hizmet

süreci hizmet fonksiyonunun yerine getirilmesi için gerekli olan aktiviteler zincirini tanımlamaktadır.

Sunulan hizmet göz önüne alındığında kurum içinde hizmetin sunulmasında kullanılan ağ değiştirildiği zaman müşterinin hizmet sunumundaki algısıda değişebilmektedir. Bu nedenle operasyonel personel hizmet sunumunda önemli bir rol oynamaktadır (Brentani, 1989; Easingwood, 1986).

Yeni hizmet geliştirme sürecinde karşılaşılan önemli sorunlardan biri de yeni hizmete ait operasyon ve süreçlerin var olan iş aktiviteleri ile entegre edilmesidir. Bu nedenle işletme içinde sürdürülen geliştirme projelerinin ve hizmet sunum teknolojilerinin bağımsızlığı nedeniyle dikkatli koordinasyon çalışmalarının yapılması gerekmektedir (Edvardsson et al., 1995).

2.3.6.6. Uygulama

Uygulama yeni hizmet geliştirmede en kritik safha olarak dikkate alınmaktadır (Schneider and Bowen, 1984). Bu aşama planlanan hizmet konseptinin ve hizmet süreçlerinin birlikte uygulamaya alındığı aşamadır. Shostack (1984) uygulama safhasını 3 bölüme ayırmıştır.

1. Operasyon planlarının uygulanması
2. İletişim stratejilerinin uygulanması
3. Pazar tanıtımı

Uygulama aşamasında kapmsamlı test ve eğitimlere ihtiyaç duyulmaktadır (Scheuing and Johnson, 1989a). Eğitim sadece personel için düşünülmemeli aynı zamanda müşterilerinde yeni hizmeti nasıl kullanabilecekleri konusunda eğitilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, iletişim müşterinin yeni hizmet hakkındaki beklentilerini kontrol etmede hayati bir rol oynayabilmektedir (Edvardsson and Olson, 1996; Schneider and Bowen, 1984).

Hizmetin pazara sunulmasından önce pazar testlerinin yapılması, genel olarak önerilen bir durumdur. Çünkü hizmetin tasarımından ve hizmet destek sistemlerinden kaynaklanabilecek hataları resmi bir sunumdan önce düzeltmek hem daha kolay hem de daha ucuzdur

Pazar araştırması müşteri reaksiyonlarıyla ilgili olarak bilgi verse de pazarın test edilmesi müşterinin değerlendirebileceği hizmet deneyimini oluşturmak için önemli olarak görülmektedir. Bu şekilde hizmetin beklenen şekilde çalıştığından emin

olunabilir. Ne var ki pazarın test edilmesi nadiren kullanılmaktadır. Çalışmanın sonraki bölümünde hizmet yenilikçiliğini pozitif bir şekilde etkilediği önere sürülen örgütsel dayanıklılık kavramı incelenecektir.

2.4. Örgütsel Dayanıklılık

Örgütlerin sürdürülebilir performans ve rekabet üstünlüğü sergilemesi için artık geçmiş tecrübeleri ve başarıları yeterli olmamaktadır. Bu nedenle örgütler stratejik dayanıklılığa ihtiyaç duymaktadır (Goodman et al., 2011). Stratejik dayanıklılık; çevresel değişikliklerde yeni iş modelleri ve stratejilerini dinamik bir şekilde yeniden tasarlama yeteneği ve çekirdek para kazanma yeteneklerinin zarar görmemesi için sürekli olarak tahmin etme ve uyarlanma sürecidir (Goodman et al., 2011). Bu şekilde örgütler tıpkı canlı bir organizma gibi çevresel değişikliklere karşı duyarlı olabilmekte ve faaliyetlerini sürdürebilmektedir.

Örgütler bilinmezliklerle ve beklenmedik olaylarla sürekli olarak mücadele etmektedirler. Aslında bu durumu yönetmek onların rutin işinin bir parçası olmalıdır. Ne var ki, örgütler rutin faaliyetleri dışında krizlerle karşılaştığı zaman konfor alanlarının dışında hareket etmek zorunda kalmaktadır. Böyle bir durumda onlar stratejik kararlarını hızlı ve doğru bir şekilde almak zorundadır. Aksi taktirde örgütün faaliyetlerini sürdürmesi zorlaşacak ve rekabet avantajlarını kaybedebilecektir. Krizlere karşılık verebilmek örgütte işlerin yoluna gittiğinin gerçek zamanlı olarak test edilmesidir.

Bu kapsamda dayanıklılık bir örgütün zorlu, sıkıntılı ve karmaşık durumlarda bile ana hedeflerini başarabilme yeteneğine sahip olması ile ilgilidir (Seville E. , 2009). Bu, sadece krizlerin şiddetinin azaltılması ve tekrarlamasını engellemek anlamına gelmemektedir. Aynı zamanda kriz ortamı ile etkili bir şekilde başa çıkabilmesi ve rutin işlemlerine devam ettirebilmesini de ifade etmektedir. Bir örgütün gerçek anlamda dayanıklı olabilmesi için etrafındaki sürekli olarak değişen çevrenin farkında olması ve kriz ortamlarında bile fırsatlar araması gerekmektedir (Seville E. , 2009).

Alastir (2010) dayanıklılığın amacını örgüte zarar verebilecek olayların gerçekleşme ihtimalini ve sonuçlarını azaltmak için koruyucu unsurlar geliştirerek örgütün tehdit ve hasarlara maruz kalma ihtimalini indirgemek veya ortadan kaldırmak olarak tanımlamıştır. Bunun için bir olay gerçekleştiği zaman etkili ve etkin bir şekilde cevap verilmesi ve sistemin mümkün olduğu kadar hızlı ve tam bir şekilde kurtarılması

gerekmektedir. Benzer bir şekilde Seville (2009) örgütsel dayanıklılığı örgütün kriz zamanlarında bile hayatta kalabilmesi ve büyüyebilmesi yeteneği olarak tanımlamıştır. Bu kapsamda, dayanıklı bir örgütün, canlı bir sistem gibi iç ve dış çevredeki değişiklikleri anlayabilmesi ve bekasını sürdürebilmek için bu değişiklikler karışısında stratejiler üretebilmesi gerekmektedir.

Madni (2007) dayanıklılığı mümkün olduğu kadar adapte olmak ve ön hazırlık yaparak kriz durumları ile başa çıkmak için düzensizliğin tahmin edilmesi yeteneği olarak tanımlamaktadır. McManus et al. (2008) örgütsel dayanıklılık hakkında çevresel farkındalık, düzensizliğin derecesi, düzensizliğin tahmin edilmesi, adaptasyon ve kurtarma kapasitesini de içeren bazı konseptler ileri sürmüştür. Örgütün çevresindeki düzensizliklere direnç oluşturması ya da şokları absorbe edebilmesi yetenekleri örgütün bu olumsuz şartlara ne kadar hazırlıklı olduğunun göstergesidir. Başarılı örgütlerin dayanıklı bir ekosistem gibi sürekli olarak değişen çevrenin yeni koşullarına uyum gösterebiliyor olması gerekmektedir (Amah and Daminabo-Weje, 2004).

Alastir, (2010) dirençli örgütlerin yöneticilerinin yönetim seviyesinde faaliyetlerini yürüttükleri çevreyi ve çevredeki risk içerebilecek (insanlar, tesisler, aktiviteler, hizmetler ve tedarik zinciri) değişikliklerin farkında olması gerektiğini savunmaktadır. Ona göre yöneticilerin paydaşların değerlerini ve beklentilerini etkileyen örgütün amaçları üzerinde etkisi olan anahtar meseleler ve trendlerdeki artan kültürel karmaşıklığı, politikaları, yasaları, düzenlemeleri, teknolojiyi ve rekabeti anlamaları gerekmektedir.

Hızlı bir şekilde devrimsel nitelikteki değişiklikler yapan dayanıklı bir örgüt için yöneticilerin gözetmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır (Hamel and Valikangas, 2003). Bunlar;

1. Örgütte gelecekte olabilecek çevresel değişikliklerle derinlemesine ilgilenen kişilerin tespit edilmesi gerekmektedir.
2. Bu tarz insanların yöneticilere kolayca ulaşabilmesi ve fikirlerini sunabilmelerinin sağlanması gerekmektedir.
3. Yönetimin özgürce düşünme yeteneği gelişmiş çalışanlara ayrı bir önem vermesi, onları gerek resmi toplantılarda gerekse gayri resmi toplantılarda (beraber yemeğe gitmek, söyleşiler, fikir alışverişleri vb.) fikirlerini dile getirebilmesi konusunda cesaretlendirmesi gerekmektedir.

4. Yöneticilerin şirketleri tarafından üretilen ürün/hizmeti almayan potansiyel müşterilerle bir araya gelmesi ve onların fikirlerine de başvurması gerekmektedir.
5. Özellikle hizmet sektöründe daha hızlı ve kolay olmak üzere yöneticilerin, şirket stratejilerinin eninde sonunda rakipler tarafından kopyalanabileceğinin farkında olması gerekmektedir.
6. Yöneticilerin çevrede neler değiştiğinin ve bu değişikliklerin örgütün mevcut başarılarını nasıl etkileyeceğinin farkında olması gerekmektedir.
7. Yöneticilerin, eski stratejiler işe yaramaz hale gelirken bir sürü yeni strateji üretilebiliyor olması gerekmektedir.
8. Yöneticilerin örgütün eski ürünlerine ve programlarına ayrılan kaynakları vakti geldiğinde, yeni ürün ve programlara aktarabiliyor olması gerekmektedir. Bu yeni deneyimlere yeteri miktarda para ve yetenek ile destek olmak anlamına gelmektedir.

Günümüzde dünyanın çalkalanması/değişmesi firmaların bu değişikliklere direnç kazanmasına nazaran çok daha hızlı gerçekleşmektedir. Dayanıklılık, şartlar değiştikçe bu değişikliklerle ilgili olarak yeni iş modelleri ve stratejiler üretebilme yeteneğidir. Yenilenme bir örgütün dirençli olmasının doğal göstergelerindendir. Bir şirket için esas hedef geçmişinden ders alırken aynı zamanda geçmişine körü körüne bağlı kalmaktansa değişen çevreye uygun olarak sürekli olarak geleceğini inşa etmektir.

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1. Hata Yönetimi Kültürü ve Örgütsel Öğrenme

Bu tez çalışmasında hata yönetimi kültürünün örgütsel öğrenmeyi pozitif bir şekilde etkilediği öne sürülmektedir. Örneğin Frese (1995) hataların hızlı bir şekilde tespit edilmesini ve raporlamasını sağlayan hata yönetimi kültürünün, hataların negatif sonuçlarının etkin bir şekilde kontrol/minimize edilmesini sağladığını ve bu şekilde örgütsel öğrenmenin gerçekleştiğini belirtmiştir.

Daha fazlası pozitif bir hata yönetim kültürü sayesinde zayıflıklar ve sistematik problemler raporlanmakta, raporlanan bu bilgiler sayesinde etkili öğrenme gerçekleşmekte ve örgüt gelecekte benzer hataların tekrarlanmasını önleyebilmektedir (Gronewold and Donle, 2011). Örgütler hataları yönetirken öncelikli olarak hataların nasıl oluştuğunu öğrenmeye çalışmaktadır. Bireylerin hatalar ile ilgili öğrendiği bilgiler pozitif bir hata yönetimi kültürü ile örgütsel bilgiye dönüşmekte ve örgütün tamamı tarafından öğrenilmektedir.

Hataları öğrenme fırsatı olarak gören, çalışanları hataların açık bir şekilde tartışılması konusunda cesaretlendiren ve bu şekilde ileriki operasyonlarda aynı hataların oluşmasını engelleyen hata yönetimi politikaları örgütün her seviyesinde uygulanırsa, çalışanlar hataları bildirme konusunda daha duyarlı olmaktadır. Böylesi bir kültürde hatalar öğrenme fırsatları olarak görülmektedir. Bunlara dayanarak Hipotez 1 aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

H1: Hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.2. Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Dayanıklılık

Bu tez çalışmasında örgütsel öğrenmenin örgütsel dayanıklılığı pozitif bir şekilde etkilediği öne sürülmektedir. Örgütsel dayanıklılık örgütün kriz durumlarından başarıyla çıkması ve faaliyetlerini sürdürmesi anlamına gelmektedir. Örgütlerin kendi kriz deneyimlerinden hatta daha da şanslı olanlar için başka örgütlerin kriz deneyimlerinden de öğrenmesi onların dayanıklılığını arttırmaktadır (Smith and Elliott, 2007). Dayanıklılık bir örgütün durumsal farkındalığını arttırır ve performansını etkileyen kırılganlıklar hakkında daha yüksek bir anlayışa sahip

olmasını sağlar. Bununla birlikte karar vericilerin örgütün ve anahtar personelin değer sistemini daha fazla öğrenmesi ile örgütün adaptasyon kapasitesi artmaktadır (McManus S. et al., 2007). Son olarak, örgütsel dayanıklılığı etkileyen karakteristiklerden biri örgütün öğrenmesi ve adapte olması kapasitesidir (Linnenluecke and Griffiths, 2010).

Bunlara dayanarak Hipotez 2 aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

H2: Örgütsel öğrenme ile örgütsel dayanıklılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.3. Örgütsel Öğrenmenin Aracı Etkisi

Yönetim literatürü hata yönetimi kültürünün örgüt dayanıklılığını etkilediğini göstermektedir (Carroll et al., 2002; McManus et al. 2007; Akgün and Keskin, 2014). Diğer taraftan araştırmacılar etkili bir hata yönetimi kültürünün örgütsel öğrenme seviyesini etkilediğini (Dyck et al., 2005) ve kriz durumları ile başa çıkmak için alınan aksiyonların örgüt tarafından öğrenilmesi ile örgütsel dayanıklılığın etkilendiğini de savunmaktadır (Carroll et al., 2002). Bu bakış açısına göre pozitif bir hata yönetimi kültürüne sahip olan ve hataları aynı zamanda öğrenme fırsatları olarak gören firmalar beklenmedik durumlar karşısında daha dayanıklı olabilmektedir.

Anahtar süreçlerdeki ufak hatalar ileride büyük ölçekte birçok hataya neden olabileceği için dayanıklılık seviyesini arttırmak isteyen firmaların bu anahtar süreçler ve kırılganlıkları hakkında yeterli öngörüye sahip olmaları gerekmektedir (McManus S. et al., 2007). Beklenmedik kriz anlarına hazır olmak için yöneticilerin personelin görüş ve düşüncelerine başvurması gerekmektedir. Dahası personel endişelerini üst yönetime bildirme konusunda rahat olmalıdır. Onlar suçlanacakları konusunda endişe duymaktansa üst yönetimin uygun aksiyonları alacağına güvenmeleri gerekmektedir (Carroll et al., 2002).

Bunlara dayanarak Hipotez 3 aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

H3: Örgütsel öğrenme hata yönetimi kültürü ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

3.4. Örgütsel Dayanıklılık ve Hizmet Yenilikçiliği

Bu tez çalışmasında örgütsel dayanıklılığın hizmet yenilikçiliğini pozitif bir şekilde etkilediği öne sürülmektedir. Çünkü çevresindeki değişiklikleri anlamaya daha fazla önem veren firmalar yeni hizmetler oluşturmada daha başarılı olmaktadır (Michael, 1989). Benzer şekilde Tushman (1977) yenilikçi firmaların örgütsel dayanıklılığın bir bileşeni olan çevresel farkındalık oluşturma konusunda daha başarılı olduklarını belirtmektedir.

Dış çevrenin araştırılması ve kurum dışı iletişim için yapılan aktiviteler yenilikçi fikirlerin oluşturulmasını kolaylaştırabilir (Jervis, 1975; Miller and Friesen, 1982). Bu nedenle Yenilikçi firmalar çevreleri etkin bir şekilde bilgi değiş tokuşu yaparlar.

Daha fazlası, örgütsel dayanıklılık kapasitesi firmaların yenilikçilik seviyesini yeni fikirler ve bilgiler keşfedilmesi yoluyla zenginleştirmektedir. (Akgun and Keskin, 2014). İnsanlar arasındaki sosyal açıdan yararlı olan davranışlar pozitif duygular ve beklentiler oluşturulmasını kolaylaştırır ki bu durumun zorlayıcı hedeflere adapte olma, daha yüksek hedef odaklılık gösterme ve zenginleştirilmiş yaratıcı sorun çözme gibi bir sürü olumlu etkisi bulunmaktadır (Akgun and Keskin, 2014).

Bunlara dayanarak Hipotez 4 aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

H4: Örgütsel dayanıklılık ile hizmet yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.5. Hizmet Hata Oranının Ilımlaştırıcı Ektisi

Bu çalışmada, örgütsel dayanıklılık ile hizmet yenilikçiliği arasında bulunduğunu öne sürdüğümüz pozitif ilişkiyi bir adım daha ileriye götürerek hizmet hata oranının daha az olduğu firmalarda bu ilişkinin daha da güçlendiği savunulmaktadır. Bu bakış açısıyla dayanıklılık kapasitesi yeni hizmet geliştirme çabalarındaki örgütsel hataları azaltmaktadır. Çünkü yeni hizmet geliştirme sırasında oluşan hatalardan öğrenilmesi gelecek hataların oluşma ihtimalini azaltan bir iyileştirme faaliyetidir (Carroll et al., 2002).

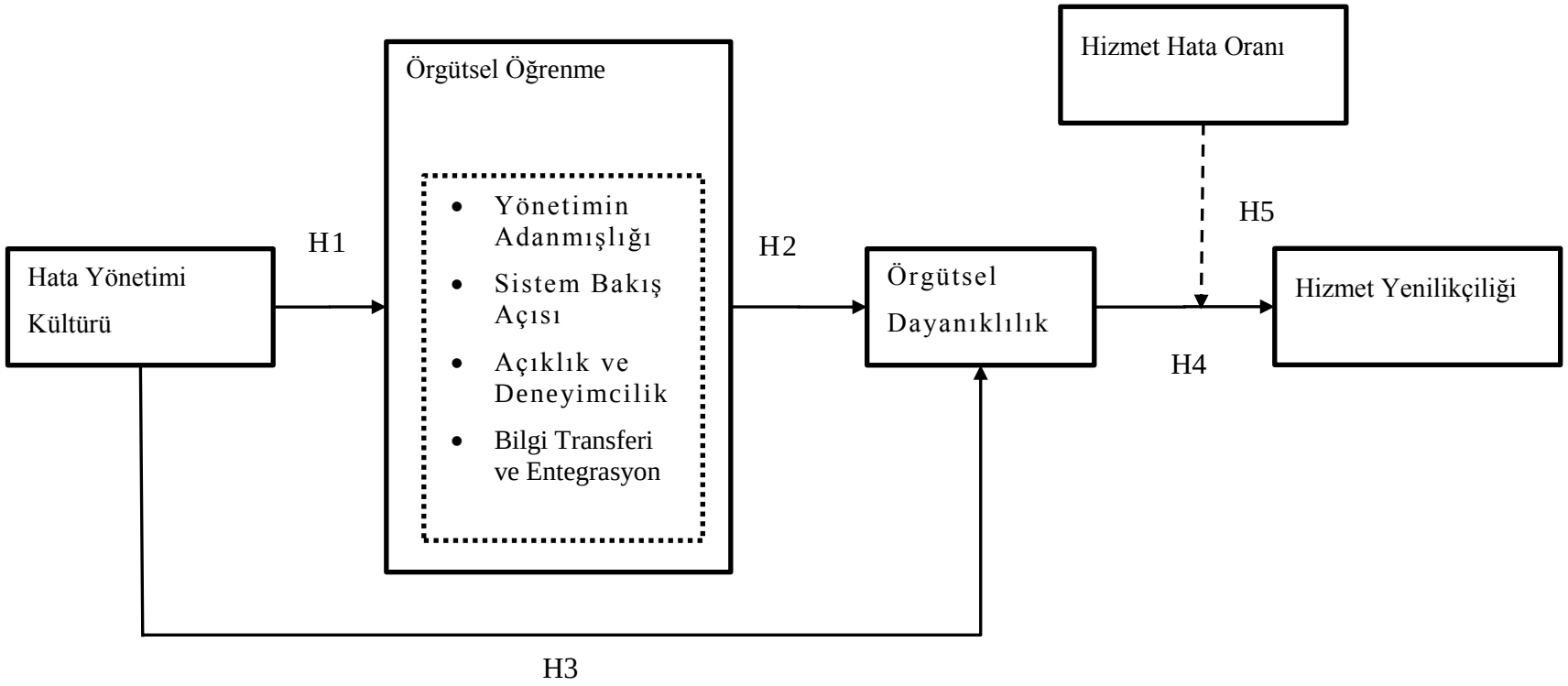
Bununla birlikte dayanıklılığa adanmış olmak hatalar oluştuğu zaman bu hatalardan hızlı bir şekilde dönebilmeyi ve sürpriz durumları ile başarılı bir şekilde

başa çıkmayı içermektedir (Wildavsky, 1991). Ayrıca, örgüt üyelerinin arasında pozitif bir ilişki ve iletişim olması beklenmedik sürprizlerin oluşum frekansını ve etkisini azaltacak ve yenilikçilik faaliyetlerinin önünü açacaktır (Vogus and Welbourne, 2003).

Bunlara dayanarak Hipotez 5 aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

H5: Hizmet hata oranı seviyesi azaldıkça örgütsel dayanıklılık ile hizmet yenilikçiliği arasında pozitif ilişki artacaktır.

Bu hipotezlere göre oluşturulan araştırma modeli şekil 3.1'de verilmiştir.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

4. ARAŞTIRMA

Bu bölüm üzerinde çalışılan araştırma sorusunu ve kavramsal modeli test edebilmek için atılan adımlardan oluşmaktadır. Bölümde ilk olarak detaylı bir şekilde ölçekler incelenmekte, sonra ilgili analizler yapılarak araştırma bulguları ortaya konmaktadır.

4.1. Ölçeklerin Oluşturulması

Araştırma değişkenlerini ifade eden kavramları operasyonellestirmek için, literatürde geçerli ve güvenilir olarak rapor edilmiş olan ölçekler incelenmiştir.

Literatüre uygun bir şekilde geliştirilen araştırma modelinde değişkenler arasındaki ilişkileri işaret eden hipotezleri test etmek amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların cevapları (1=kesinlikle katılmıyorum'dan, 5=kesinlikle katılıyorum'a) 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Anket 6 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik değişkenler ile firma bilgilerini, ikinci bölüm toplam 17 soruyu içeren hata yönetimi kültürünü, üçüncü bölüm 16 soruluk örgütsel öğrenmeyi, dördüncü bölüm 5 soruluk örgütsel dayanıklılığı, beşinci bölüm 6 soruluk hizmet yenilikçiliğini ve altıncı bölüm 5 soruluk hata oranını göstermektedir. Ölçeklerin kısa bir özeti sonraki bölümlerde verilmiştir. Anketin uygulandığı soru formu EK-A da yer almaktadır.

Kullanılacak ölçeklerin belirlenmesinden sonra yüzeysel geçerliliği sağlamak için Usunier (2011) ve Akgun et al., (2009)'un önerdiği yöntem izlenerek en az 5 yıl deneyimi olan üç akademisyen İngilizce soruları içerik ve anlamlılık açısından değerlendirmiş ve soruların anlaşılmasında herhangi bir zorluk olmadığını ifade etmişlerdir. Sonrasında sorular paralel tercüme yöntemi kullanılarak önce Türkçe'ye çevrilmiş; ardından da Türkçe'ye çevrilmiş olan sorular farklı bir uzman tarafından yeniden İngilizce'ye çevrilmiştir. Türkçe'ye çevirme sürecinde ortak kavramsal bir dil oluşturmak için uzmanın çevirisi ile akademik perspektif uyumlaştırılarak birleştirilmiştir. Bu bağlamda çeviri mekanik bir işlem süreci olmak yerine iki dil arasındaki kavramsal benzerlikleri göz önünde bulunduran kültür odaklı bir çevirme süreci haline gelmiştir. Sorular Türkçe'ye çevrildikten sonra az önce de belirtildiği gibi

farklı bir uzman tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilmiş ve sonrasında da iki uzman aradaki farklılıkları birlikte uyumlaştırmıştır. Bu süreç sonucunda oluşturulan taslak anket örgüt tasarımı ve yenilikçilik konusunda uzman akademisyenler tarafından yeniden tartışılıp değerlendirilmiş, yeterince açık olmayan veya dilbilgisi hatası bulunan sorular tekrar gözden geçirilmiş ve literatüre uygun olarak gerekli güncellemeler yapılmıştır. Sonra, anketlerin Türkçe'ye uygunluğu farklı sektörlerde çalışan ve lisans eğitimini tamamlamış olan 10 kişi ile ön test yapılarak kontrol edilmiştir. İlave olarak, içerik geçerliliğini sağlamak için İstanbul'da faaliyet gösteren çeşitli firmalardan rastgele seçilen beş üst düzey yönetici ile endüstriyel kavramlar üzerine görüşmeler gerçekleştirilmiş, soruların içeriğini ve anlamlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Bu yöneticiler soruları anlayıp cevap vermede herhangi bir zorluk çekmediklerini belirtmişlerdir. Soruların uygunluk açısından onaylanmasının ardından araştırma anketine son hali verilmiştir.

4.1.1. Hata Yönetimi Kültürü

Hata yönetimi kültürü bir örgüt içerisindeki, hatalarla ilgili iletişim, hatalardan öğrenme, hata bilgisinin paylaşımı, hata durumunda yardımlaşma ve hataların hızlı bir şekilde tespit edilerek analiz edilmesi ve çözülmesi ile ilgili uygulama ve prosedürleri içeren bir süreçtir (Van Dyck et al., 2005). Bu kapsamda hata yönetimi kültürünü ölçmek amacıyla Dyck et al. (2005) de kullanmış oldukları ve Rybowiak et al. (1999) tarafından geliştirilmiş olan ölçekten uyarlanan sorular kullanılmıştır. Bu bağlamda hata yönetimi kültürünü ölçmeye yönelik olarak 17 adet soru sorulmuştur. Ölçeği oluşturan ifadeler Tablo 4.1'de verilmiştir.

Tablo 4.1: Hata Yönetimi Kültürü Değişkenine Ait İfadeler

Hata Yönetim Kültürü
Kurumumuzda: Hatalar iş sürecini geliştirmek için oldukça faydalı görülmektedir.
Bir hata ortaya çıktıktan sonra çalışanlar hatanın nasıl düzeltileceği konusunda detaylı bir şekilde düşünürler.
Bir hata oluştuktan sonra, hata detaylı bir şekilde analiz edilir.
Yanlış giden bir şeyler olduğunda çalışanlar bunun üzerinde detaylı olarak düşünürler.
Çalışanlar bir hata yaptıktan sonra hataya neyin yol açtığını analiz ederler.
Çalışanlar yapılmış bir hatadan ne şekilde kaçınılabileceği üzerinde düşünürler.
Yapılmış bir hatanın işin devamlılığı için önemli bilgiler sağladığına inanılır.
Hataların, iyileştirmemiz gereken noktaları bize gösterdiği düşünülür.
Hataların, bir işte uzmanlaşma konusunda çok fayda sağlayabildiği inancı yaygındır.
Bir hata oluştuğu zaman genellikle onu nasıl düzelteceğimizi biliriz.
Bir hata yapıldığı zaman anında düzeltilir.
Hatalar yapmamıza rağmen hedeflediğimiz sonuca kadar ilerleriz.
Çalışanlar hataları kendi başlarına düzeltmede yetersiz kaldıklarında iş arkadaşlarından yardım isterler.
Bir hatadan sonra çalışanlar işlerini devam ettiremez hale gelirlerse diğerlerinden yardım isterler.
Çalışanlar hata yaptıkları zaman nasıl devam etmeleri gerektiği konusunda diğerlerinden tavsiye alırlar.
Çalışanlar bir hata yaptıkları zaman bunu diğerleri ile paylaşarak diğerlerinin de aynı hataya düşmesini engellerler.
Çalışanlar hatalardan nasıl kaçınılabileceği konusunda fazlaca düşünürler.

4.1.2. Örgütsel Öğrenme

Litaretürde, örgütsel öğrenme, örgütün iç ve dış çevresindeki değişiklikleri kabul etmesi, anlamlandırması ve karşılık vermesini içeren kollektif yeteneklerini örgütünün tamamını kapsayacak şekilde sürekli olarak iyileştirmesi olarak tanımlanmıştır (Umoh et al., 2014).

Yukarıda verilen tanıma da uygun olarak örgütsel öğrenme değişkenini ölçmek için Pilar et al., (2005) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Bu kapsamda, yönetimin adanmışlığı 5 soru, sistem bakış açısı 3 soru, açıklık ve deneyimcilik 4 soru ve bilgi transferi ve entegrasyon 4 soru olmak üzere 16 soru sorulmuştur. Ölçeği oluşturan ifadeler Tablo 4.2'de yer almaktadır.

Tablo 4.2: Örgütsel Öğrenme Değişkenine Ait İfadeler

Örgütsel Öğrenme
Yönetimin Adanmışlığı Kurumumuzda yöneticiler çalışanları önemli karar verme süreçlerine sıklıkla dahil etmektedir.
Kurumumuzda çalışanlarının eğitimi maliyetten ziyade yatırım olarak düşünülmektedir.
Yönetimimiz yeni çevresel koşullara ayak uydurmak için herhangi bir alandaki değişiklikleri benimsemeye olumlu bakmaktadır.
Kurumumuzda, çalışanların öğrenme yeteneği anahtar bir faktör olarak kabul edilmektedir.
Kurumumuzda, işle ilgili yenilikçi fikirler ödüllendirilmektedir.
Sistem Bakış Açısı Tüm çalışanlar kurumumuzun hedefleri (amaçları) ile ilgili olan bilgiyi özümsemişlerdir.
Bu kurumu meydana getiren tüm bileşenler (departmanlar, bölümler, çalışma takımları ve bireyler) genel hedeflerin başarılmasına nasıl katkıda bulunabileceklerinin bilincindedir.
Bu kurumu meydana getiren tüm bileşenler, koordineli bir şekilde çalışmaktadırlar.
Açıklık ve Deneyimcilik Kurumumuz, yeni yollar denemeyi ve yenilikçiliği, iş süreçlerini iyileştirmenin bir yolu olarak desteklemektedir.
Kurumumuz, sektördeki diğer firmaların yaptıklarını takip ederek ilgi çekici ve kullanışlı olduğuna inandığı uygulama ve teknikleri adapte etmektedir.
Dış kaynaklardan (danışmanlar, müşteriler, eğitim firmalar, vb.) sağlanan tecrübe ve fikirler, kurumumuzun öğrenmesi için faydalı bir araç olarak kabul edilmektedir.
Kurum kültürünün bir parçası olarak, çalışanlar prosedür ve metotlarla ilgili fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmekte ve önerilerde bulunabilmektedirler.
Bilgi Transferi ve Entegrasyon Kurumumuzda hata ve başarısızlıklar her seviyede tartışılmakta ve analiz edilmektedir.
Çalışanlar, kurumun kullanabileceği yeni fikirler, programlar ve faaliyetler hakkında kendi aralarında konuşma şansına sahiptirler.
Kurumumuzda, takım çalışması sık kullanılan bir çalışma yöntemi değildir.
Kurumumuz, çalışanlar değişmiş olsa bile geçmişte öğrenilenlerin yürürlükte kalmasını sağlayabilecek araçlara (kılavuzlar, veri tabanları, dosyalar, örgütsel rutinler gibi) sahiptir.

4.1.3. Örgütsel Dayanıklılık

Literatürde, örgütsel dayanıklılık, örgüte zarar verebilecek olayların gerçekleşme ihtimalini ve sonuçlarını hafifletmek için koruyucu unsurlar geliştirmek, mümkün olduğu kadar adapte olmak ve ön hazırlık yaparak kriz durumları ile başa çıkmak olarak tanımlanmıştır (Alastir, 2010; Madni, 2007). Bu kapsamda örgütsel dayanıklılık değişkenini ölçmek için 4 sorusu Saurabh et al. (2015) tarafından geliştirilen ölçekten ve 1 sorusu da Amy et al. (2013) tarafından geliştirilen ölçekten olmak üzere 5 adet soru sorulmuştur. Ölçeği oluşturan ifadeler Tablo 4.3'de yer almaktadır.

Tablo 4.3: Örgütsel Dayanıklılık Değişkenine Ait İfadeler

Örgütsel Dayanıklılık
Kurum çalışanlarının yapmış oldukları hatalar nedeniyle oluşan yeni durumlarla baş edebilmekteyiz.
Kurumsal beklentilerimizde olan istem dışı sapmalara kolaylıkla adapte olabilmekteyiz.
Kurumumuzda hataların öngörülemeyen sonuçlarına hızlı cevap verilebilmektedir.
İçinde bulunduğumuz durumla ilgili farkındalığımız her daim yüksektir.
Hataların beklenmedik sonuçlarına karşılık verebilmeye odaklanırız.

4.1.4. Hizmet Yenilikçiliği

Hizmet yenilikçiliği, örgütün yenilik yapma isteği ve yeteneği ile ilgili çeşitli unsurlarla ifade edilmektedir (Bigoness and Perreault, 1981; Ozsomer, Calantone, and Anthony , 1997). Örgütsel yenilikçilik ile ilgili olarak birçok ölçek bulunmaktadır. Bu bağlamda çeşitli ölçeklerden (Thakur and Hale, 2013; Grawe et al., 2009; Hurley and Hult, 1998) derlenen ve örgütsel yenilikçilik unsurlarını ifade ettikleri düşünülen altı soru sorulmuştur. Sorular firmanın yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve ürün/hizmet fikirlerini araştırma düzeyini ve sıklığını açığa çıkarmaya yönelik olarak belirlenmiştir. Ölçeği oluşturan ifadeler Tablo 4.4'de yer almaktadır.

Tablo 4.4: Hizmet Yenilikçiliği Değişkenine Ait İfadeler

Hizmet Yenilikçiliği
Kurumumuz geçtiğimiz birkaç yılda sıklıkla:
Kurumumuz için tamamen yeni olan bir hizmet/ürün üretti.
Kurumumuzun yeni bir pazara girmesini sağlayan bir hizmet/ürün üretti.
Kurumumuz için yeni bir ürün grubu oluşturan bir hizmet/ürün üretti.
Pazar (müşteri) için tamamen yeni olan bir hizmet/ürün üretti.
Rakip ürünler karşısında yeni özellikler sunan bir hizmet/ürün üretti.
Müşterilerin satın alma davranışında değişiklik gerektiren bir hizmet/ürün üretti.

4.1.5. Hata Oranı

Anketin uygulandığı işletmelerdeki hata oranını ölçmek amacıyla Edmondson (2004)'den uyarlanan 5 sorulu ölçek kullanılmıştır. Ölçeği oluşturan ifadeler Tablo 4.5'de yer almaktadır.

Tablo 4.5: Hata Oranı Değişkenine Ait İfadeler

Hata Oranı
Kurumunuzda işle ilgili hataların oluşma sıklığı nedir?
Kurumunuzda işle ilgili hataların bildirilme sıklığı nedir?
Kurumunuzda yapılan hataların, hatayı yapan kişiye karşı kullanılma sıklığı nedir?
Kurumunuz çalışanlarının işle ilgili hata yapma sıklığı nedir?
Kurumunuz çalışanlarının iş hatalarını normal bir durum olarak görme sıklığı nedir?

4.2. Örneklem Seçimi

Anket sorularının doğrulanmasının ardından anketler "kişisel olarak yönetilen anket yöntemi" uygulanarak dağıtılıp toplanmıştır. Anketler banka, sigorta gibi hizmet sektörlerinde çalışan yönetici düzeyindeki personele verilerek bu anketleri çalıştıkları firmalarda dağıtmaları ve/veya doldurmaları istenmiştir. Burada, anket toplanacak firmaların Akgün et al. (2009) çalışmalarında belirttikleri üzere en az 30 çalışana sahip olması ve beş yıldan fazladır faaliyetlerini sürdürmesi gerektiği hususuna dikkat edilmiştir. Bununla birlikte anketi dolduracak kişilerin, firmalarında en az 1 yıl deneyime sahip olan müdür/yönetici veya örgütün farklı fonksiyonlarında görev alan

kıdemli çalışan pozisyonunda anahtar bilgiye sahip kişiler olmasına özen gösterilmiştir. Bu kişilerin seçilme sebebi büyük resmi diğer çalışanlardan daha iyi görebilmeleri ve çalışanların bilgileri, geçmiş deneyimleri ve sosyal etkileşimleri ile örgütsel bilgiyi, süreçleri ve yenilikçiliği diğer çalışanlara göre daha doğru değerlendirebilme yeteneklerine sahip olmalarıdır (Kumar et al., 1993). Bununla birlikte, yöneticilerin ve tecrübeli çalışanların tek kaynak ile ilgili olası problemleri azaltması da onların seçilme nedenlerinden bir diğeridir. Özellikle, (Podsakoff and Organ, 1986) çalışmalarında yöneticilerin güvenilir ve objektif verilere ulaşabileceğini belirtmektedir. Katılımcılar belirlendikten sonra, onlara bu çalışmanın bilimsel bir amaç için kullanılacağı ve katılımcıların herhangi bir ödül veya prim almayacakları bilgisi verilmiş ve gönüllü olarak bu çalışma da yer alıp almayacakları sorulmuştur. Katılımcılara anket formunda katılımcının kimlik bilgisini anlamaya dair kişisel bilgilere yer verilmediği, anket sorularına verdikleri yanıtlar ile kendi şahısları, işletmeleri ya da ürettikleri ürün ve hizmetler arasında bir bağlantı kurulamayacağı da yeniden hatırlatılmıştır. Ayrıca verilen cevapların kesinlikle gizli tutulacağına dair bilgi verilmiştir. Katılımcıların anketi güvenli ve rahat bir biçimde cevaplayabilmeleri için gerekli açıklamalar anket formuna yazılmıştır. İzlenen bu prosedürler katılımcıların endişe duymadan, iş birliği yapma isteği ile soruları cevaplama eğilimini arttırırken, cevaplarını sosyal olarak uyumlu, ılımlı ya da araştırmacıların onların cevaplamalarını talep ettiğini düşündükleri şekilde düzenleme eğilimlerini düşürmektedir (Podsakoff et al., 2003).

Anket formundaki bütün sorular 5'li Likert tipi ölçeğe göre cevaplandırılmaya uygun biçimde tasarlanmıştır. Bölümler arasına kısa ve açıklayıcı cümleler yerleştirilerek anketin daha düzenli ve anlaşılır bir yapıya kavuşması temin edilmiştir. Anket sorularının kapalı uçlu olmalarının tercih edilmesiyle, yanıtsız bırakma oranını azaltıcı bir önlem alınmış ve anketi cevaplayanların harcayacakları zamanın azaltılması sağlanmıştır. Ayrıca anket sorularının mümkün olduğunca kısa, açık, anlaşılır ve gerektiği kadar spesifik olmalarına özen gösterilmiştir.

Ölçeklerin içsel tutarlılıklarına ilişkin fikir edinmek, soruların açıklıklarını ve anlaşılırlıklarını kontrol etmek ve dolayısıyla anket formunun çalışmanın amaçlarına uygun olup olmadığını test etmek gayesiyle bir pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sürecinde, anketi dolduranlardan sorularla ilgili fikirleri alınmıştır. Görüşmelerde, çalışanların net sayısal/oransal veriler iletmekten ve özellikle işletmelerinin yenilikçilik faaliyetlerinin içeriği ile ilgili detaylı bilgiler vermekten

kaçındıkları öğrenilmiştir. Bahsedilen endişe, eleştiri, öneri ve değerlendirmeler göz önünde bulundurularak ankette gerekli güncellemeler yapılmıştır. Anlaşılmadığı ya da birden fazla anlam ifade ettiği düşünülen sorular anketten çıkarılmıştır. Sonuç olarak anket sorularının tam olarak saptanması sağlanarak ankete nihai hali verilmiş, biçimsel gerekliliklerle ilgili değerlendirmeler de göz önünde bulundurularak son anket formu oluşturulmuştur.

Diğer taraftan, pilot uygulama sürecindeki görüşmelerde ulaşılan diğer bir sonuç olarak, anketi cevaplayacak olan katılımcıların belirli bir süredir hâlihazırdaki işletmelerinde çalışıyor olmaları gerekliliğidir. Çünkü örgütsel yenilikçilik, dayanıklılık, hata yönetimi, örgütsel öğrenme gibi örgütsel değişkenlere ilişkin fikir sahibi olmak zaman gerektirmektedir. Araştırma tasarımında işletmenin tanınması için "yeterli çalışma zamanı unsuru" makul bir biçimde göz önünde bulundurulmadığı takdirde yanıltıcı sonuçlar elde edilebileceği görülmüştür. Bu kapsamda, önceden de belirtildiği üzere yalnızca en az bir yıldır mevcut işletmelerinde çalışan kişilerden bilgi toplanmasına karar verilmiştir. Bu değişiklik, düzenleme, değerlendirme ve kararlar neticesinde veri toplama sürecine geçilmiştir.

Araştırmaların tamamı maddi ve zamansal kısıtlılıklar dâhilinde yürütülmek durumundadır (Tütengil, 1969). Çalışmanın örneklem belirleme sürecinde de hem zaman ve maliyet faktörleri göz önünde bulunduran gerçekçi bir yaklaşım benimsenmiş, hem de örneklemin araştırma evrenini temsil edici gücünün mümkün olduğunca yüksek olmasını sağlayacak biçimde davranılmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında, çok aşamalı tesadüfî örnekleme yöntemiyle belirlenen 50 farklı işletmeye ulaşılmıştır. İşletmelerin tamamı Türkiye hizmet sektörünün ve banka genel müdürlük binalarının toplandığı İstanbul ve Kocaeli illerindedir. Örneklem alınan işletmelerin tamamı çalışmanın amacına uygun olarak hizmet sektöründen seçilmiştir.

50 işletmenin her birinden ilgili yöneticilerle görüşülmüş, kendilerine araştırmanın kapsamına ve amacına dair izahat verilmiştir. Bunlar arasından, 26 işletme araştırmaya katkıda bulunmayı kabul etmiştir. Bu işletmelere toplam 700 adet anket iletilmiştir. Mart 2016- Temmuz 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilen veri toplama sürecinin sonucunda 26 işletmenin farklı bölümlerinden 300 anket elde edilmiştir. Böylelikle, %43 civarında bir dönüş oranı sağlanmıştır.

Veri toplanan işletmeler bankacılık, sigorta, elektronik, bilişim, gibi çok farklı sektörlerde yer almaktadırlar. Burada, Akgün et al. (2009) çalışmalarında belirttikleri üzere en az 30 çalışana sahip ve beş yıldan fazladır faaliyetlerini sürdüren firmalara

odaklanılmıştır. Bu nedenle seçilen şirketler 30'un üzerinde çalışanı olan ve fonksiyonel bazda ayrıştırılmış bir organizasyon yapısına sahip işletmelerdir. Diğer bir deyişle hepsi kendi içinde departmanlara, birimlere ya da şubelere sahip olacak şekilde bölümlerden oluşan organizasyonlardır.

Cevap verme oranını yüksek tutmak için, literatürde de uygun görüldüğü biçimde sistematik hatırlatmalarda bulunulmuş, ancak aşırı zorlayıcı girişimlerden kaçınılmıştır (Fowler, 2002). Araştırmaya katılan işletmelerden toplanan verilere uygulanan analizler ve analizler neticesinde elde edilen bulgular bir sonraki bölümde ayrıca değerlendirilecektir.

Örneklemi oluşturan işletmelere ve anketi cevaplayan çalışanlara ilişkin temel bilgiler aşağıda verilmiştir. Tablo 4.6'da anketi dolduran çalışanların çalıştıkları firmalardaki personel sayıları verilmiştir

Tablo 4.6: Araştırmaya Katılan Çalışanların İşletmelerinin Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	**Frekans**	**Oran (%)**
4001 ve daha fazla	28	9%
4000-3001	172	57%
3000-1001	30	10%
1000-251	3	1%
250-30	67	22%
Toplam	300	100

Tablo 4.7'ye göre, anketi cevaplayan kişilerin %70'i yönetici düzeyindeyken %5'lik kısım unvan bilgisi vermek istememiştir.

Tablo 4.7: Anketi Cevaplayan Kişilerin Firmadaki Konumlarına Göre Dağılımı

Unvan	**Frekans**	**Oran (%)**
Yönetim Kurulu Başkanı/Sahip/Genel Müdür Yardımcısı	6	2%
Bölüm Müdürü	14	5%
Müdür Yrd./Yönetmen	137	46%
Mühendis	17	6%
Avukat	2	1%
Şef/Yetkili	30	10%
Uzman/Uzman Yrd.	79	26%
Diğer	15	5%
Toplam	300	100

Tablo 4.8'de anketi cevaplayan kişilerin kurumlarındaki çalışma süreleri görülmektedir.

Tablo 4.8: Anketi Cevaplayan Kişilerin Firmadaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Oran (%)
1-2 Yıl	157	52%
3-4 Yıl	35	12%
5-10 Yıl	62	21%
10 Yıldan Fazla	42	14%
Diğer	4	1%
Genel Toplam	300	100

Tablo 4.9'da anketi cevaplayan kişilerin kurumlarındaki birimlerine göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 4.9: Anketi Cevaplayan Kişilerin Birimlerine Göre Dağılımı

Bölüm	Frekans	Oran (%)
Bilgi İşlem	17	6%
Finans/Muhasebe	28	9%
İdari İşler	4	1%
İmalat/Operasyon	65	22%
İnsan Kaynakları/Eğitim	12	4%
Kredi Tahsis	6	2%
Mühendislik/Tasarım	15	5%
Pazarlama/Satış	127	42%
Proje Geliştirme ve Yönetim	3	1%
Diğer	23	8%
Genel Toplam	300	100

Tablo 4.10'da anketi dolduran kişilerin yaşlarına göre dağılımları verilmiştir. Anketi dolduran kişilerinin önemli bir kısmı (%37) 26-30 yaş aralığındandır. Bu nedenle, anket sonuçlarının iş hayatına yeni atılmış olan ve bununla birlikte 1 yıldan fazla tecrübesi de olan kişilerin görüşlerini de yansıtmaktadır.

Tablo 4.10: Anketi Dolduran Kişilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	Frekans	Oran (%)
21-25	64	21%
26-30	112	38%
31-35	59	20%
36-40	43	14%
40 ve Üzeri	22	7%
Genel Toplam	300	100

Tablo 4.11'de anketi cevaplayan kişilerin eğitim durumlarına göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 4.11: Anketi Cevaplayan Kişilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Oran (%)
Doktora	3	1%
Yüksek Lisans	78	26%
Lisans	208	69%
Ön Lisans	5	2%
Lise	5	2%
Diğer	1	0,3%
Genel Toplam	300	100

4.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirlik

Değişkenlerin geçerliliği ve güvenilirliği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılarak değerlendirilmiştir (Anderson and Gerbing, 1988; Fornell and Larcker, 1981). Bu kapsamda, yapısal eşitlik yöntemi kullanılarak anketler analiz edilmiştir.

DFA, en yüksek olabilirlik kestirimi yöntemi (maximum likelihood estimation) ile hesaplamalar yaparak veriyi oluşturan faktörlerin yapısına ait iyilik indekslerinin değerlendirilmesini sağlamaktadır. Buna göre 44 soru maddesi içeren 5 değişken tek bir DFA modeli ile incelenmiştir (N=300). Modelin veriyle uyumunu test etmek için Hair et al., (2006) argümanları izlenerek, araştırmada ki-kare değeri ve df değeri, artırımsal uyum indeksi (IFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü (SRMR) ve son olarak yaklaşım hatalarının ortalama karekökü (RMSEA) kullanılmıştır. Bu uyum

indekslerinden CFI, TLI ve IFI değerlerinin 0.90'ın üzerinde olması öngörülen modelin ideal bir model olduğunu göstermektedir (Bagozzi and Yi, 1991; Bentler,1992; Byrne, 1994). RMSEA ve SRMR değerinin ise 0.05 ile 0 arasında değer alması iyi, 0.08 ile 0.05 arasında değer alması ise kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerine sahip olduğunu belirtmektedir (Byrne , 1994; Hu and Bentler, 1995; Schermelleh-Engel and Moosbrugger, 2003). Ayrıca $\chi 2/df$ oranının 5'ten küçük olması da iyi bir model-veri uyumunu ifade etmektedir (Jöreskog and Sörbom, 1993) Buna göre, çapraz yüklere sahip problemli sorular elendikten sonra elde edilen sonuç modelinin veri seti ile oldukça uyumlu olduğu görülmüştür: $\chi 2(868) = 1691.206$, CFI = .908, IFI = .908, TLI = .900, $\chi 2/df = 1.948$, SRMR = .053 ve RMSEA = .056 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, Normlaşmış Tutumluluk Uyum İndeksi (PNFI) = .76 olarak hesaplanmış olup bu değer kesme noktası olan .70'ten büyüktür. Bunlara ek olarak, soruların her biri kendi değişkenine anlamlı bir şekilde yüklenmiştir (en düşük t- değeri 2.50). Göstergelerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde kendi faktörlerine yüklenmesi yakınsama geçerliliği için destek sağlamaktadır. Tablo 4.12 yapılan analizler sonucu elde edilen indeksleri göstermektedir.

Tablo 4.12: Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği İndeksler

$\chi 2$	**$\chi 2/df$**	**CFI**	**IFI**	**TLI**	**RMSEA**	**PNFI**	**SRMR**
1691.206	1.948	.908	.908	.900	.056	.76	.053

Ölçekleri oluşturan soruların standardize edilmiş yüklemeleri de hesaplanmış ve yakınsak geçerliliği test edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen değerler Tablo 4.13'te gösterilmiştir.

Tablo 4.13: DFA Faktör Yükleri Tablosu

Değişken	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Hata Yönetimi Kültürü								
HYK2	.836							
HYK3	.836							
HYK4	.822							
HYK5	.801							
HYK6	.753							
HYK7	.701							
HYK8	.672							
HYK9	.632							
HYK10	.612							
HYK13	.645							
HYK14	.613							
HYK15	.693							
HYK16	.672							
HYK17	.730							
Adanmışlık								
ÖÖYA1		.621						
ÖÖYA2		.671						
ÖÖYA3		.788						
ÖÖYA4		.833						
ÖÖYA5		.673						
Sistem Bakışı								
ÖÖSBA1			.796					
ÖÖSBA2			.864					
ÖÖSBA3			.802					
Bilgi Transferi								
ÖÖBTE1				.735				
ÖÖBTE2				.768				
ÖÖBTE4				.722				
Açık Deneyim								
ÖÖAD1					.822			
ÖÖAD2					.814			
ÖÖAD3					.778			
ÖÖAD4					.742			
Örgütsel Dayanıklılık								
ÖD1						.667		
ÖD2						.742		
ÖD3						.797		
ÖD4						.747		
ÖD5						.752		
Hizmet Yenilikçiliği								
HY1							.676	
HY2							.846	

Değişken	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
HY3							.844	
HY4							.880	
HY5							.881	
HY6							.853	
Hata Oranı								
HO1								.670
HO3								.604
HO4								.870
HO5								.690

Tablo 4.14' de değişkenlerin güvenilirlikleri, korelasyon katsayıları ve örneklemle ilgili tanımlayıcı değerler (ortalama ve standart sapma) verilmiştir. Ayrıca, bu tabloda alfa katsayısı (coefficient alpha), ortalama açıklanan varyans (average variance extracted- AVE) değerleri ve AMOS-tabanlı bileşik güvenilirlik (composite reliability-CR) değerleri de yer almaktadır. Bütün sonuçlar Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen değerlerin üstünde ya da o değerlerle uyum halindedir. Sonrasında, ayrışma geçerliliğinin ikinci kez kontrolü yine Fornell ve Larcker (1981)'ın önerdiği şekilde yapılmıştır. Buna göre, faktörler arası korelasyon katsayılarının, değişkenlerin her biri için hesaplanan AVE değerinin karekökünden düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu ise, ölçeklerin yeterli güvenilirlik ve ayrışma geçerliliği gösterdiğini güçlü bir şekilde ortaya koymaktadır.

Tablo 4.14: Güvenilirlik, Geçerlilik ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler		1	2	3	4	5	6	7	8
HYK	1	(,72)							
ÖÖYA	2	,580**	(,72)						
ÖÖSBA	3	,619**	,702**	(,82)					
ÖÖAD	4	,586**	,666**	,715**	(,74)				
ÖÖBTE	5	,591**	,625**	,635**	,714**	(,79)			
ÖD	6	,669**	,635**	,688**	,688**	,690**	(,74)		
HY	7	,333**	,422**	,506**	,365**	,417**	,426**	(,83)	
HO	8	-0,058	-0,057	-0,005	0,004	0,001	0,02	,226**	(,72)
Ortalama		3,71	3,52	3,51	3,59	3,64	3,59	3,36	3,00
Standart Sapma		0,71	0,78	0,85	0,81	0,78	0,73	0,89	0,78
AVE		0,52	0,52	0,67	0,55	0,62	0,55	0,69	0,51
CR		0,94	0,84	0,86	0,79	0,87	0,86	0,93	0,80
Cronbach's Alpha		0,94	0,84	0,86	0,78	0,87	0,86	0,93	0,79

*p<.1 / ** p<.05 / ***p<.01

4.4. Hipotez Testleri

Teorik çerçevesi sunulan hipotezlerin ampirik olarak test edilmesi için AMOS programı kullanılarak yapısal eşitlik analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra örgütsel öğrenmenin hata yönetimi kültürü ve örgütsel dayanıklılık arasında oynadığı ara değişken etkisi incelenmiş ve hizmet hata oranının örgütsel dayanıklılık ve hizmet yenilikçiliği arasındaki ılımlaştırıcı etkisi araştırılmıştır.

4.4.1. Yapısal Eşitlik Analizi

Şekil 1.1'de gösterilen teorik modeldeki ilişkileri test etmek için AMOS aracılığı ile yapısal eşitlik analizi yapılmıştır. Tablo 4-15'te hata yönetimi kültürü, örgütsel öğrenme, dayanıklılık ve hizmet yenilikçiliği arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.

Tablo 4.15: Yol Modeli

Hipotez	Yol	Yol Değeri	Sonuç
H1	Hata Yönetimi Kültürü→Adanmışlık Hata Yönetimi Kültürü→Sistem Bakış Açısı Hata Yönetimi Kültürü→Açıklık ve Deneyimcilik Hata Yönetimi Kültürü→Bilgi Transferi ve Enteg.	.641*** .711*** .642*** .719***	Desteklendi
H2	Adanmışlık→Dayanıklılık Sistem Bakış Açısı→Dayanıklılık Açıklık ve Deneyimcilik→Dayanıklılık Bilgi Transferi ve Enteg. →Dayanıklılık	-.104 .533*** -.202 718***	Kısmen Desteklendi
H4	Dayanıklılık→Hizmet Yenilikçiliği	.809***	Desteklendi
$\chi2_{(713)}$=1362.11 / CFI=.923 , IFI=.923 / TLI=.916 / $\chi2$/df=1.91 / PNFI=.779 / RMSEA=.05			

*p<.1 / ** p<.05 / ***p<.01

Tablo 4.15 incelendiğinde kavramsal modelin veri ile uyum içinde olduğu görülmektedir. CFI, IFI ve TLI değerleri kesme noktası .90'dan yüksek olduğu için kabul edilebilir düzeydedir. Kikare ve serbestlik derecesi oranı önerildiği gibi 5'ten küçük bir değerdir ($\chi2$/df= 1.91). RMSEA değerinin Schermelleh-Engel ve Moosbrugger (2003)'ın önerdiği şekilde .05 olması yüksek bir uyumu göstermektedir. Ayrıca PNFI kesme değeri olan .70 değerine yakındır.

Örgütsel öğrenmenin bileşenleri olarak ele alınan adanmışlık sistem bakış açısı, açıklık ve deneyimcilik ve bilgi transferi ve entegrasyon değişkenleri ile hata yönetimi kültürü arasındaki ilişkinin incelendiği H1 hipotezinde, adanmışlık (β =.641 p<.01), sistem bakış açısı (β=.711, p<.01), açıklık ve deneyimcilik (β=.642, p<.01) ve bilgi transferi ve entegrasyon (β=.719, p<.01) ile pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H1 hipotezi desteklenmektedir.

Örgütsel öğrenme değişkenlerinin dayanıklılık ile ilişkisi incelendiği H2 hipotezinde sistem bakış açısı, (β = .533 p<.01) ve bilgi transferi ve entegrasyon (β=.718, p<.01) dayanıklılık ile aralarında pozitif bir ilişki olduğu ancak adanmışlık (β=-.104) ve açıklık ve deneyimcilik (β=-.202) ile dayanıklılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, H2 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Ayrıca analiz sonucunda dayanıklılık ile hizmet yenilikçiliği arasında (β=.809, p<.01) doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H4 hipotezi desteklenmektedir.

4.4.2. Örgütsel Öğrenmenin Ara Değişken Etkisi

Örgütsel öğrenmenin, örgütsel dayanıklılık ile hata yönetimi kültürü arasındaki ara değişken etkisi Baron and Kenny (1986)'nın önerdiği prosedür takip edilerek test edilmiştir. Buna göre bağımsız bir değişken (X- hata yönetimi kültürü) ile bağımlı bir değişken (Y-örgütsel dayanıklılık) arasındaki ilişkiye üçüncü bir değişken olarak (M-örgütsel öğrenme) dahil olduğunda;

a) X, Y ile anlamlı bir şekilde ilişkiliyse,
b) X, M ile anlamlı bir şekilde ilişkiliyse,
c) X kontrol altında tutulurken M, Y ile hala anlamlı bir şekilde ilişkiliyse ve
d) M kontrol altında tutulurken X-Y arasındaki ilişkisi ortadan kalkıyorsa,

değişken (M), bağımsız bir değişken (X) ile bağımlı bir değişken (Y) arasındaki ilişkide aracılık ediyor anlamına gelir. "b" ve "c" maddeleri aracılık etkisinin tespitinde temel adımlardır, "d" adımı ise aracılık etkisinin derecesini bir başka ifade ile tam aracı etkisini göstermek için gereklidir. Bununla birlikte, ara değişkenin (M) olmadığı durumlar ile karşılaştırıldığında M'nin varlığı bağımsız değişkenin çıktı üzerindeki etkisini azaltmalıdır. Dahası, ara değişken, YEM modelini esas alan modele

dahil edildiğinde R^2'de anlamlı bir artışa neden olmalıdır. Bu şekilde, Tablo 4-16'da gösterilen üç farklı YEM modeli geliştirilmiştir. Buna göre:

a) Hata yönetimi kültürü (X) ile örgütsel dayanıklılık (Y) arasındaki ilişkiyi analiz eden Model 1 incelendiğinde; hata yönetimi kültürünün (β = .745, p <.01) örgütsel dayanıklılıkla anlamlı ve pozitif bir şekilde ilişkili ($R^2_{dayanıklılık}$=.554) olduğu görülmüştür.

b) Hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenmeyi oluşturan adanmışlık, sistem bakış açısı, açıklık ve deneyimcilik ve bilgi transferi ve entegrasyonu içeren Model 2 incelediğinde hata yönetimi kültürünün adanmışlıkla (β = .643, p <.01, $R^2_{adanmışlık}$=.414), sistem bakış açısıyla (β = .697, p <.01, $R^2_{sistembakış}$=.486), açıklık ve deneyimcilikle (β = .646, p <.01, $R^2_{açıklıkvedeneyim}$=.417) ve bilgi transferi ve entegrasyonla (β = .673, p <.01, $R^2_{bilgitransferi}$=.453) anlamlı ve pozitif bir şekilde ilişkili olduğu görülmüştür.

c) Model 3'te görüldüğü üzere hata yönetimi kültürü kontrol altına alındıktan sonra örgütsel dayanıklılık ile örgütsel öğrenmenin bileşenlerinden olan sistem bakış açısıyla (β = .292, p <.05) ve bilgi transferi ve entegrasyonla (β = .391, p <.05) anlamlı ve pozitif bir şekilde ilişkili olduğu fakat adanmışlık ve açıklık ve deneyimcilikle ilişikli olmadığı görülmüştür. Örgütsel öğrenmenin modele eklenmesi örgütsel dayanıklılığın R^2'sini arttırmaktadır ($R^2_{dayanıklılık}$=.782).

Tablo 4.16: Örgütsel Öğrenmenin Ara Değişken Etkisi

İlişki	**Model 1**	**Model 2**	**Model 3**
Hata Yönetimi Kültürü→Dayanıklılık	.745***		.243***
Hata Yönetimi Kültürü→Adanmışlık Hata Yönetimi Kültürü→Sistem Bakış Açısı Hata Yönetimi Kültürü→Açıklık ve Deneyimcilik Hata Yönetimi Kültürü→Bilgi Transferi ve Enteg.		.643*** .697*** .646*** .673***	.643*** .696*** .646*** .676***
Adanmışlık→Dayanıklılık Sistem Bakış Açısı→Dayanıklılık Açıklık ve Deneyimcilik→Dayanıklılık Bilgi Transferi ve Enteg. →Dayanıklılık			-.011 .292 ** .065 .391**
	$\chi2_{(140)}$= 329.42 CFI= .949 IFI= .949 PNFI= .749 $\chi2$/df=2.35 RMSEA=.067	Full model	$\chi2_{(335)}$= 947.267 CFI= .934 IFI= .935 PNFI= .776 $\chi2$/df=1.895 RMSEA=.055

*p<.1 / ** p<.05 / ***p<.01

Yukarıda yer verilen sonuçlara göre örgütsel öğrenme değişkenleri, dayanıklılık ile hata yönetimi kültürü arasındaki ilişkide kısmi ara değişken etkisine yol açmaktadır, bu sebeple H3 kısmen desteklenmektedir.

4.4.3. Hizmet Hata Oranının Ilımlaştırıcı Etkisi

Hizmet Hata Oranının ılımlaştırıcı etkisinin değerlendirildiği H5 hipotezi için, çoklu hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (Irwin and McClelland, 2001). Çoklu bağlantı seviyesini değerlendirmek amacıyla tolerans ve varyans etkileme faktörü (variance inflation factor-VIFs) hesaplanmış ve bulunan değerlerin istenilen değerler arasında olduğu görülmektedir (VIF≤10) (Kutner et al., 2005).

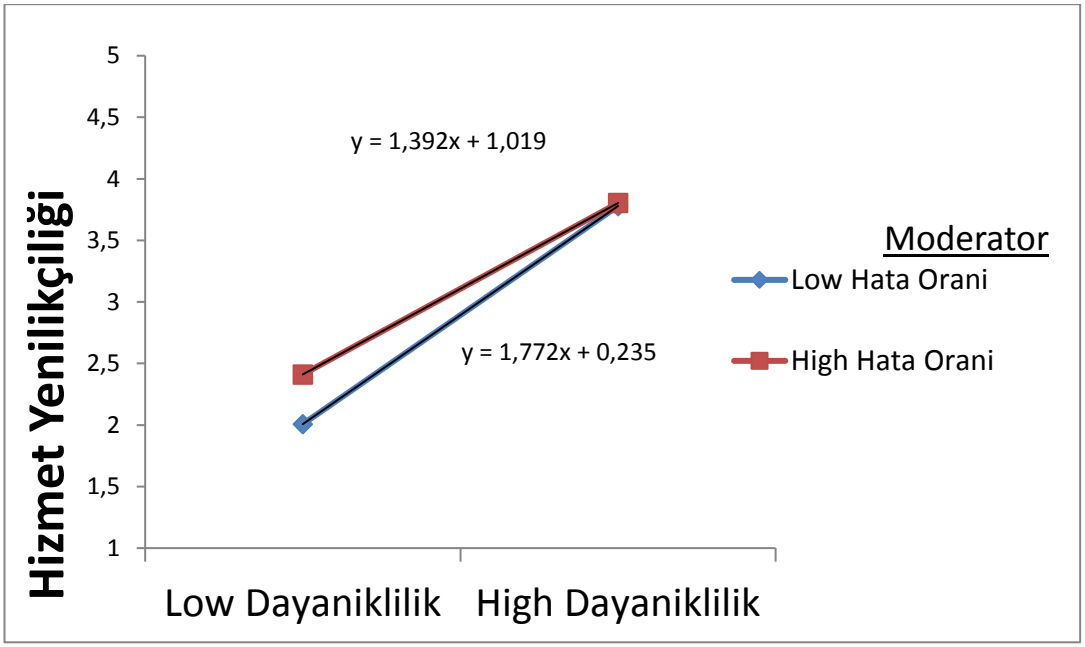
Tablo 4.17 ve Şekil 4.1 incelendiğinde Hizmet Hata Oranının, Örgütsel dayanıklılık ve hizmet yenilikçiliği (β = -.334 p < .01) arasındaki ilişkiyi negatif olarak ılımlaştırıcı etki ettiği görülmektedir. Diğer bir deyişle hata oranının yüksek olduğu

işletmelerde dayanıklılığın hizmet yenilikçiliğine olan etkisi daha zayıf olmaktadır. Dolayısıyla H5 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.17: Hizmet Hata Oranının Ilımlaştırıcı Etkisi

İlişki	**Model 1**	**Model 2**
Ana Etki		
Dayanıklılık→Hizmet Yenilikçiliği	.422***	.559***
Hizmet Hata Oranı→Hizmet Yenilikçiliği	-.218***	.081*
Etkileşim Etkisi		
Dayanıklılık*Hizmet Hata Oranı→Hizmet Yenilikçiliği	-	-.334***
R^2	.228	.233
$R^2_{adj.}$	.223	.225
ΔR^2	.228	.005
F	43.94***	29.9***

*p<,1 / ** p<.05 / ***p<.01



Şekil 4.1: Hizmet Hata Oranının Ilımlaştırıcı Etkisi

5. TARTIŞMA, SONUÇ ve YORUMLAR

Çalışmanın son bölümünü oluşturan tartışma, sonuç ve yorumlar bölümünde bir önceki bölümde elde edilmiş olan kantitatif bulgular değerlendirilecektir. Çalışmanın genel olarak literatürde dolduracağı boşluk üzerine vurgu yapılıp 1) çalışmanın akademik ve pratik katkısı, 2) teori ve uygulamaya yönelik çıkarımlar ve 3) gelecek araştırmalar için öneriler sunulacaktır. Ayrıca çalışmanın kısıtları üzerinde durularak bölüm neticelendirilecektir.

5.1. Tartışma ve Yorumlar

Bu çalışma, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar için hizmet yenilikçiliği, hata yönetimi kültürü, örgütsel öğrenme ve örgütsel dayanıklılık kavramlarının birbirleri ile nasıl ilişkili olduğuna dair daha doğru bir anlayış geliştirmek üzere ampirik kanıtlar ileri sürmektedir. İmalat sektöründen farklı olarak hizmet sektöründeki yenilik faaliyetleri çok fazla incelenmemiştir. Oysaki yeni hizmet geliştirmenin hizmet firmalarına birçok faydası bulunmaktadır. Bu faydalar Storey and Easingwood, (1996) tarafından aşağıda gibi gelirtilmiştir.

1- Mevcutta sunulan hizmetlerin karlılığını arttırır.
2- Yeni ve potansiyel müşterilerin firmaya olan ilgisini arttırır.
3- Mevcut müşterilerin bağlılığını arttırır.
4- Örgütün imajını geliştirir.
5- Geleceğin yeni hizmetleri için bir platform oluşturur.
6- Yeni pazar fırsatları açar.
7- Örgütün imajını/pozisyonunu değiştirir.

Bu kapsamda araştırma örgütler için birçok faydası olan hizmet yenilikçiliği kavramının daha iyi anlaşılması konusunda literatüre katma değer sağlamaktır. Aynı zamanda tez çalışmasında hata yönetimi kültürünün firma içinde örgütsel öğrenme bileşenlerinin geliştirilmesindeki etkisini ve bu bileşenlerin örgüt dayanıklılığı ile olan ilişkisini gösteren, bununla birlikte örgütsel dayanıklılığın da hizmet yenilikçiliğine olan etkisini gösteren bir model ortaya konmaktadır. Bu sayede çalışmamız hizmet yenilikçiliğini etkileyen unsurların firma içerisinde nasıl geliştiğini ampirik tabanlı bir biçimde açıklayarak araştırmacı ve yöneticiler için bir çerçeve sunmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle hata yönetimi kültürünün, örgütsel öğrenme kapasitesini geliştirilmesindeki uyarıcı rolü ampirik olarak gösterilmektedir. Buna göre örgütsel öğrenmenin öncüleri olan yönetimin adanmışlığı, sistem bakış açısı, açıklık ve deneyimcilik ve bilgi transferi ve entegrasyonun geliştirilmesi için örgütlerin pozitif bir hata yönetimi kültürü oluşturmaları gerekmektedir. Hata yönetimi kültürü ve örgütsel öğrenme değişkenleri açısından baktığımız zaman çalışmamızın yönetim literatürüne üç alanda katkı sağlamaktadır.

İlk olarak daha önceki çalışmalar kurumların hatalardan öğrenmesinin gerekliliği ve bunu engelleyen bariyerler konusuna odaklanmışken (Cannon and Edmondson, 2004; Carroll et al., 2002) bizim çalışmamız hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki direkt ilişkiyi göstermektedir. İkinci olarak hata yönetimi kültürünün örgütsel öğrenme kapasitesini nasıl etkilediği konusunda anlayışımızı geliştirmektedir. Pozitif bir hata yönetimi kültürü, hata yapmaktan korkulmayan, hatalar hakkında rahat bir şekilde konuşulabilen ve hataların raporlandığı kültürü ifade etmektedir. Özellikle hataların diğer personelin benzer hatalardan kaçınabilmesi için raporlanması örgütün öğrenmesini kolaylaştırmaktadır. Üçüncü olarak çalışma hizmet sektöründe odaklanmış olması nedeniyle, hizmetler alanındaki literatürün genişlemesine katkı sağlamaktadır.

Çalışmada hizmet sektöründe örgütsel öğrenme ile örgütsel dayanıklılık arasında kısmı ilişki olduğu da ampirik olarak gösterilmiştir. Buna göre örgütsel öğrenmenin öncüleri olan, sistem bakış açısı ve bilgi transferi ve entegrasyon dayanıklılığı etkilerken, yönetimin adanmışlığı ve açıklık ve deneyimcilik dayanıklılık ile ilişkili olduğuna dair ampirik bir kanıt sağlanamamıştır. Carpenter et al. (2001) çalışmasında örgütsel dayanıklılığın 3 özelliğinden bahsetmiştir. Bunlar; sistemin maruz kaldığı değişimin miktarı, sistemin kendi kendini düzene sokması ve sistemin ne derece de öğrendiği ve adapte olduğudur. Bu bakış aşısıyla örgütsel öğrenmenin sistem bakış açısı ve bilgi transferi ve entegrasyon boyutları ile örgütsel dayanıklılığın ilişkili olarak tespit edilmesi örtüşmektedir.

Bunlara ilaveten daha önceden Goodman et al. (2011) örgütsel öğrenmenin hata yönetimi kültürü ile dayanıklılık arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olabileceğini belirmiştir. Bu görüşü destekler nitelikte çalışmada örgütsel öğrenmenin kısmı ara değişken etkisine sahip olduğu gösterilmiştir.

Çalışma örgütsel dayanıklılığın hizmet yenilikçiliğini pozitif bir şekilde etkilediğini ampirik olarak göstermektedir. Firmaların daha dayanıklı olmak için

çevresel farkındalığını arttırması ve çalkantılı durumlarla başa etmek için geliştirecekleri stratejiler, hizmet yenilikçiliğini de geliştirmektedir. Bu bulgu Akgün and Keskin, (2014) imalat sektöründe yapmış oldukları çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir. Bizim bu konuda yönetim literatürüne katkımız hizmet sektöründe de hizmet yenilikçiliği seviyesini arttırmak isteyen yöneticilerin firmaların dayanıklılığını arttırmaları gerektiğini tespit etmek olmuştur. Ayrıca hizmet hata oranın dayanıklılık ile hizmet yenilikçiliği arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı etkiye sahip olduğu ve hata oranı iyileştikçe (daha az hata yapılması durumu) dayanıklılığın hizmet yenilikçiliği üzerinde olan etkisinin arttığı tespit edilmiştir. Bu bulgu Maidique and Zirger, (1990) 158 adet yeni ürünü analiz ettiği ve hataların başarıya götüren süreçlerin unutulmaya başlamasından oluştuğunu bulduğu çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Daha dayanakılı olan firmalar hatalar ile daha iyi baş edebilmekte ve daha yenilikçi olabilmektedir.

5.2. Yönetsel Çıkarımlar

Günümüzde rekabetin git gide artmasıyla birlikte hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar yenilik geliştirme ve organizasyonel öğrenme yeteneklerini arttırma yollarını aramaya başlamışlardır.

Bu kapsamda çalışmamız ilk olarak hata yönetimi kavramının önemini vurgulamaktadır. Pozitif bir hata yönetimi kültüründe personel cezalandırılmadan korkmaması, personelin hata yönetimi konusunda eğitilmesi ve hatalar ile ilgili bilgilerin sürekli olarak toplanması ve raporlanması gerekmektedir. Bunu kolaylaştırmak için yöneticilerin firmaları içerisinde iş birliğini arttıracak şekilde iletişim ağları kurmaları ve hızlı değişen şartlar altında daha dayanıklı olabilmek adına personel arasında bilgi paylaşımını teşvik etmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin personel ile yüz yüze görüşebilecekleri bir çalışma kültürü yaratmaları ve bilgiye birçok farklı kaynaktan ulaşabilmenin yollarını açmaları gerekmektedir. Çünkü iç iletişim ve bilgiye ulaşma fikirlerin kurum içinde yayılmasını kolaylaştırıp, çeşitliliği arttırarak fikirlerin çapraz olarak çoğalmasını sağlamaktadır (Aiken and Hage, 1971).

Clark and Staunton (1989) örgütsel öğrenmenin öncülerinden olan bilginin elde edilmesiyle ve birimler, ortaklar ve tedarikçiler arasında bilginin değiş tokuşunun canlandırılmasıyla yenilik yapmanın kolaylaştıracağını işaret etmektedir. Çalışmada tespit ettiğimiz bulgular bu çalışmayı doğrular niteliktedir. Yenilikçilik seviyesini

arttırarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etme yolunda yöneticilerin örgütün amaçları konusunda açık bir anlayış sağlamaları gerekmektedir. Personel deneyimlerini birbirine rahat bir şekilde aktarabilmeli ve hatalar konusunda açık bir şekilde iletişim kurulabilmelidir. Yenilikçilik için çok önemli bir karakteristik olarak personelin risk alması teşvik edilmelidir.

Bu kapsamda stratejik yönetimin rolü çok önemli olmaktadır. Kesinlikle bunu söylemesi yapmasından daha kolaydır. Birçok şirket tutucu davranmaktadır. Onlar değişiklik yapmayı gerektirecek bir bilgi ile karşılaşsalar bile eski uygulamalarına bağlı kalmaya eğilimli olmaktadır. Bu ise yeni bir bilgiyle yeni yollarla karşılaşıldığı zaman, oluşan örgütsel atalet, yetenek ya da cesaret eksiliği ve daha doğrusu bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır.

Çünkü, örgütsel yetenekler yüksek bir şekilde kurumdaki bireylere bağlıdır. Bireylerin aktiviteleri ve katkıları örgütsel öğrenmeyi mümkün hale getirir. Ne var ki örgütlerin içerisindeki bireyler sayesinde öğrenebileceğini fark etmesi yeterli değildir. Eğer örgütsel öğrenmenin kolaylaştırılması isteniyorsa, yönetimin öğrenmeye adanmış olması gerekmektedir.

Bilgi ve yenilik organizasyon üyelerinin grupları nasıl oluşturduğu sosyal olarak nasıl etkileşimde bulunduğu, nasıl sorumluluk aldığı ve üstlerinden gelen emirleri nasıl yorumladığı konularına bağlı olarak gelişir. Yenilik kapasitesi yüksek olan firmalar çevrelerine tepki vermede, yeni rekabetçi avantajlar ve yüksek performans sağlayan yetenekler geliştirme de daha başarılı olacaklardır.

5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışma bazı metodolojik kısıtlar içermektedir. Bunlardan ilki kesitsel tasarım kullanılarak hazırlanmış olan ankettir. “Anket çalışması doğal çevredeki araştırmalar için büyük ve gelişmekte olan bir alan olmasına rağmen” (Graziano and Rauiln, 1997), kullanılan yöntem (sadece anket yöntemi) örgütlerde doğası gereği dinamik bir olgu olan hata yönetimi kültürü, örgütsel öğrenme, dayanıklılık ve hizmet yenilikçiliği açısından objektif sonuçlar sağlamayabilir. Ne var ki kesitsel bir çalışma alanı olarak bu çalışma birçok gelecek araştırmaya test ettiği ilişkilere dair deliller sağlayacaktır. Nitekim Podsakoff and Organ (1986)’ın belirttiği gibi mevcut örgütsel

düzen içerisinde ilişkiler hakkında yararlı bilgiler sundukları için bu tür çalışmaların önemi göz ardı edilememektedir. Ancak yine de gelecekte yapılacak boylamsal bir araştırma ile çalışmanın bu kısıtına çözüm bulunabilir. Yapılacak olan boylamsal çalışma, hata yönetimi kültürü örgütsel öğrenme, dayanıklılık ve hizmet yenilikçiliği ilişkisi hakkında bilgi verici olacaktır.

Çalışmanın diğer bir kısıtı da verilerin özelliklerine bağlı olarak çalışmanın genellene bilirliğidir. Çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren hizmet firmalarında, yani ulusal bağlamda gerçekleştirilmiştir. Araştırmacıların çalışmanın bulgularını farklı kültürlere genelleştirirken bu hususu dikkate almaları gerekmektedir.

Bahsedilen kısıtlara rağmen, bu araştırmanın birçok yeni araştırma için teşvik edici rol oynayacağını düşünüyoruz. Örneğin bu çalışma hizmet yenilikçiliği seviyesinin arttırılması için ampirik bulgular sunmaktadır. Gelecek araştırmalar dünya çapında hizmet sunan bankalar, sigorta şirketleri, restoranlar gibi firmalarda yapılacak olan vaka çalışmaları ile bulgular genişletebilir ve hizmet yenilikçiliğinin kara kutusu daha fazla açıklığa kavuşturulabilir.

Son olarak bu çalışmada örneklemimiz çeşitli hizmet sektörlerini içerdiği için, gelecekteki çalışmalarda bu model ve ilgili değişkenleri yazılım, yüksek teknolojili imalat, kimya vs. gibi belli sektörler için incelenebilir. Hatta sek Aiken törel kıyaslamalar ile potansiyel farklılıklar da ortaya çıkarılabilir.

KAYNAKÇA

Aiken, L. S., West, S. G., (1991), "Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions", Newbury Park: Sage Publications.

Aiken M., Hage J., (1971), "The organic organization and innovation", Sociology, 5(1), 63-82.

Akgun A. E., Keskin H., John B., (2009), "Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis", Journal of Engineering and Technology Management, 26(3), 103-130.

Akgun A. E., Keskin H., (2014), "Organizational resilience capacity and firm product innovativeness and performance", International Journal of Production Research, 52(23), 6918-6937.

Alam I., Perry C., (2002), "A customer-oriented new service development process", Journal of Services Marketing, 16(5), 515-334.

Alastir M., (2010), "Organizational Resilience. Understanding the concept and its application", Torrens Resilience Institute, 1-17.

Amah E., Daminabo-Weje M., (2004), "Fundamentals of Management", Port Harcourt: Davidstone Publishers.

Amy V., John V., Erica S., (2013), "Developing a tool to measure and compare organizations' resilience", Natural Hazards Review, 29-41.

Anderson J. C., Gerbing D. W., (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", Psychological Bulletin, 103(3), 411-423.

Argyris C., Schon D., (1978), "Organizational learning: a theory of action perspective", Reading, MA.

Atuahene-Gima K., (1996), "Differential potency of factors affecting innovation performance in manufacturing and service firms in Australia", Journal of Product Innovation Management, 13(1), 35-52.

Avlontis G., Papastathopoulou P., Gounaris, S., (2001), "An empirical based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenario", Journal of Product Innovation Management (18), 324–342.

Bagozzi R., Yi, Y., Phillips L. W., (1991), "Assessing construct validity in organizational research", Administrative Science Quarterly, 36(3), 421-458.

Baron R. A., (1986), "Behavior in organizations", Boston: Allyn and Bacon Inc.

Baron R., Kenny D., (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations", Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182.

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

Barras R., (1990), "Interactive innovation in financial and business services: the vanguard of the service revolution", Research Policy, 19(3), 215-237.

Basu R., Green S. G., (1997), "Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads", Journal of Applied Social Psychology, 27(6), 477-499.

Bigoness W., Perreault W., (1981), "A conceptual paradigm and approach for the study of innovators", Academy of Management Journal, 24(1), 68-82.

Blazevic V., Lievens A., (2004), "Learning during the new financial service innovation process Antecedents and performance effects", Journal of Business Research, (57), 374-391.

Bowers R. M., (1989), "Developing new services: improving the process makes ıt better", The Journal of Services Marketing, 3(1), 15.

Brentani U., (1989), "Success and failure in new industrial services", Journal of Product Innovation Management, 6(4), 239-258.

Brentani U., (1995), "New industrial service development: scenarios for success and failure", Journal of Business Research, 32(2), 93-103.

Brentani U., (2001), "Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success", Journal of Product Innovation Management, 18(3), 169-187.

Brown JS Duguid P., (1991), " Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation", Organization Science, 2(1), 40-57.

Byrne B., (1994), "Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows", CA: Sage Publications.

Cannon M. D., Edmondson A. C., (2004), "Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to improve and innovate", Science Direct, 299-319.

Carmeli A., Gittell J. H., (2009), "High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations", Journal of Organizational Behavior, 30(6), 709-729.

Carpenter S., Walker B., Anderies J. M., Abel N., (2001), "From Metaphor to Measurement: Resilience of What to What?", Ecosystems, (4), 765-781.

Carroll J. S., Rudolph J. W., Hatakenaka S., (2002), "Learning from experience in high-hazard organizations", Research in Organizational Behavior, 24, 87-137.

Chryssochoidis, G. M., Wong V., (2000), "Service innovation multi-country launch: causes of delays", European Journal of Innovation Management, 3(1), 35-44.

Clampit P., DeKoch R., (2011), "Transforming Leaders into Progress Makers Leadership for the 21st Century", USA: SAGE Publications.

Clark P., Staunton N., (1989), "Innovation in technology and organization", London /NewYork: Routledge.

Clarke L., (1999), "Mission improbable: Using fantasy documents to tame disaster", Chicago: The University of Chicago Press.

Coelho P., McClure J., (2005), "Learning form Failure", American Journal of Business, 20(1), 1-1.

Cowell D. E., (1984), "Marketing of Services", Butterworth-Heinemann: Oxford.

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

Davison H., Watkins T., Wright M., (1989), "Developing new personal financial products –some evidence on the role of market research", International Journal of Bank Marketing, 7(1), 8-15.

Djellal F., Gallouj F., (2001), "Patterns of innovation organization in service firms: Postal survey results and theoretical models", Science and Public Policy, 28(1), 57-67.

Drew S., (1995), "Accelerating innovation in financial services", Long Range Planning, 28(4), 11-21.

Dyck C. V., Frese M., Baer M., Sonnetag S., (2005), "Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication", Journal Of Applied Psychology, 1228-1240.

Easingwood C. J., (1986), "New product development for service companies", Journal of Product Innovation Management, 3(4), 164-175.

Edgett S., (1993), "Developing new financial services within UK building societies", International Journal of Bank Marketing, 11(3), 35-43.

Edgett S., (1994), "The traits of successful new service development", Journal of Services Marketing, 8(3), 40-49.

Edgett S., Parkinson S., (1994), "The development of new financial services. Identifying determinants of success and failure", Journal of Service Industry Management, 5(4), 50-66.

Edmondson A. C., (2004a), "Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error", Journal of Applied Behavioral Science, 32(1), 5–28.

Edmondson A. C., (2004b), "Learning from failure in health care: Frequent opportunities, pervasive barriers", Quality and Safety in Health Care, 13(6),3–9.

Edvardsson B., Olson J., (1996), "Key concepts in new service development", Service Industries Journal, 16(2), 140-64.

Edvardsson B., Haglund L., Mattsson J., (1995), "Analysis, planning, improvisation and control in the development of new services", International Journal of Service Industry Management, 6(2), 24-35.

Eisingerich A., Rubera G., Seifert M., (2009), "Managing service innovation and interorganizational relationships for firm performance: To commit or diversity? ", Journal of Service Research, 11(4), 344-356.

Fiol C. M., Lyles M. A., (1985), "Organizational Learning", The Academy of Management Review, 10(4), 503-813.

Fornell C., Larcker D. F., (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", Journal of Marketing Research, 39-51.

Fowler F., (2002), "Survey research methods", Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications.

Frese M., (1991), "Error management or error prevention: Two strategies to deal with errors in software", Research Gate, 776-782.

Frese M., (1995), "Error management in training: Conceptual and empirical results", Organizational learning and technological change, 141, 112-124.

Gadrey J., Gallouj F., Weinstein O., (1995), "New modes of innovation: How services benefit industry Error management in training: Conceptual and empirical results", Harvard Business Review, 78-91.

Garvin DA., (1993), " Building a learning organization" International Journal of Service Industry Management, 6(3), 4-16.

Gallouj F., Weinstein O., (1997), "Innovation in services", Research Policy, 26(4-5), 537-556.

Goodman P., Ramanujam R., Carroll J., Edmondson A., Hofmann D., Sutcliffe K., (2011), "Organizational errors: Directions for future research", Research in Organizational Behavior, 31, 151-176.

Grawe S., Chen H., Daugherty P., (2009), "The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance", International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, (39), 282–300.

Graziano A. M., Rauiln M. L., (1997), "Research Methods: A process of Inquiry", New York: Longman.

Gronewold U., Donle M., (2011), "Organizational error climate and auditors' predispositions toward handling errors", Behavioral Research in Accounting, 23(2), 69-92.

Grönroos C., (1990), "Service Management and Marketing Managing the Moments of Truth in Service Competition", Lexington: Lexington Books.

Grönroos C., (2000), "Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach", London: Wiley.

Hair J., Black W., Babin B., Anderson R., Tatham R., (2006), "Multivariate Data Analysis with Readings", NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Hamel G., Valikangas L., (2003), "The Quest For Resilience", Harvard Business Review, 1-15.

Hart S. J., Service L. M., (1993), "Cross-functional integration in the new product introduction process: An application of action science in services", International Journal of Service Industry Management, 4(3), 50-66.

Helmreich R. L., (1998), "Error management as organizational strategy", In Proceedings of the IATA Human Factors Seminar, 1-7.

Hipp C., Tether B., Miles I., (2000), "The incidence and effects of innovation in services: Evidence from Germany", International Journal of Innovation Management, 4(4), 417-453.

Hofmann D. A., Frese M., (2011), "Errors, error taxonomies, error prevention and error management: Laying the groundwork for discussing errors in organizations", Society for Industrial and Organizational Psychology Frontier Series.

Hooley G., Mann S., (1988), "The adoption of marketing by financial institutions", The Service Industry Journal, 8(4), 261-272.

Hu L. T., Bentler P., (1995), "Evaluating Model Fit, in Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications", Thousand Oaks, CA.: In: R. H. Hoyle, Editor, Sage.

Huber GP., (1991), " Organizational learning: the contributing processes and the literatures", Organization Science, 2(1), 88-115.

Hult GT, Ferrell OC., (1997), "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination", Journal of Business Research, (40), 97-111.

Hurley R. F., Hult M. T., (1998), " Global organizational learning capacity in purchasing: construct and measurement", Journal of Marketing (62), 45-54.

Irwin J. R., McClelland G. H., (2001), "Misleading heuristics and moderated multiple regression models", Journal of Marketing Research, 38(1), 100-109.

Jervis P., (1975), "Innovation and technology transfer—The roles and characteristics of individuals", EEE Transactions on Engineering Management, 22(1), 19-27.

Johne A., (1993), "Insurance product development: managing the changes", International Journal of Bank Marketing, 11(3), 5-14.

Johne A., Davies R., (2000), "Innovation in medium-sized insurance companies: how marketing adds value", International Journal of Bank Marketing, 18(1), 6-14.

Johne A., Harborne P., (1985), "How large commercial banks manage product innovation", International Journal of Bank Marketing, 3(1), 54-70.

Johne A., Pavlidis P., (1996), "How banks apply marketing expertise to develop new derivatives", Journal of Product Innovation Management, 13(5), 440-452.

Johne A., Storey C., (1998), "New service development: a review of the literature and annotated bibliography", European Journal of Marketing, 32(3-4), 184-252.

Johne A., Vermaak L., (1993), "Head office involvement in financial product development", International Journal of Bank Marketing, 11(3), 28-34.

Jong J., Vermeulen P., (2003), "Organizing successful new service development: a literature review", Management Decision, 41(9), 884-858.

Jöreskog K., Sörbom D., (1993), "LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language. Scientific Software International.

Kandampully J., (2002), "Innovation as the core competency of a service organisation: the role of technology, knowledge and networks", European Journal of Innovation Management, 5(1), 18-26.

Keith N., Frese M., (2011), "Enhancing firm performance and inovativeness through error management culture", The Handbook of Organizational Culture and Climate (s. 137-157), " USA: SAGE Publications.

Kumar N., Stern L., Anderson J., (1993), "Conducting Interorganizational Research Using Key Informants", Academy of Management Journal, 36(6), 1633-1651.

Kutner M. H., Nachtsheim C. J., Neter J., Li W., (2005), "Applied Linear Statistical Models (5 b.), "Chicago: Irwin Inc.

Langeard E., Reffait P., Eiglier P., (1986), "Developing new services. in Venkatesan, M.,Schmalensee, D.M. and Marshall, C. (Eds), Creativity in Services Marketing, American Marketing Association, 120-23.

Lievens A., Moenaert R. K., (2000), "Project team communication in financial service innovation", Journal of Management Studies, 37(5), 733-766.

Lievens A., Moenaert R. K., S'Jegers R., (1999), "Linking communication to innovation success in the financial serivces industry: a case study analysis", International Journal of Service Industry Management, 10(1), 23-47.

Linnenluecke M., Griffiths A., (2010), "Beyond adaptation: Resilience for business in light of climate change and weather extremes", Business Society, 49(3), 477-511.

Lovelock C. H., (1996), "Services Marketing", Prentice-Hall: Hemel Hempstead.

Madni A., (2007), "Designing for Resilience". ISTI Lecture Notes on Advanced Topics in Systems Engineering.

Maidique M., Zirger B., (1990), "A model of new product development: an empirical test", Management Science, 36, 867-883.

March J. G., Schulz M., Zhou X., (2000), "The dynamics of rules: Change in written organizational codes. Stanford, CA: Stanford University Press.

Martin C. R., Horne D. A., (1993), "Services innovation: successful versus unsuccessful firms", International Journal of Service Industry Management, 4(1), 49-65.

Martin C. R., Horne D. A., (1995), "Level of success inputs for service innovations in the same firm", International Journal of Service Industry Management, 6(4), 40-56.

Martin C. R., Horne D. A., Schultz, A. M., (1999), "The business-to-business customer in the service innovation process", European Journal of Innovation Management, 2(2), 55-62.

McGill ME, Slocum JW, Lei D., (1992), " Management practices in learning organizations", Organ Dyn, 21(1), 5-17.

McManus S., Seville E., Brunsdon D., Vargo J., (2007), "Resilience management a framework for assessing and improving the resilience of organizations", Research Gate, 1-80.

McManus S., Seville E., Vargo J., Brundsdon D., (2008), "Facilitated process for improving organization resilience", Natural Hazards Review, 9(2), 81-90.

Michael R., (1989), "Developing new services: Improving the process makes it better", Journal of Services Marketing, 3, 15-20.

Miller D., Friesen P. H., (1982), "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum", Strategic Management Journal, 3(1), 1-25.

Mills P., Newton M., (1980), "Toward a core typology of service organizations", The Academy of Management, 5(2), 255-265.

Naslund B., (1986), "Financial Innovations. A Comparison with R&D in Physical Products", EFI Research Paper/Report. Stockholm.

Nijhof A., Krabbendam K., Looise J. K., (2002), "Innovation through exemptions: building upon the existing creativity of employees", Technovation, 22(11), 675-683.

O'Cass A., Song M., Yuan L., (2013), "Anatomy of service innovation: Introduction to the special issue", Journal of Business Research (66), 1060–1062.

Ozsomer A., Calantone R., Anthony D., (1997), "What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors", The Journal of Business Industrial, 12(6), 400-416.

Pilar J.-G., Jose C., Ramon V., (2005), "Organizational learning capability: a proposal of measurement", Journal of Business Research, 58(6), 715-725.

Podsakoff P., Organ D., (1986), "Reports in organizational research: Problems and prospects", Journal of Management, 12(4), 531-544.

Podsakoff P., MacKenzie S., Lee Y., Podsakoff N., (2003), "Common method bias in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", Journal Applied Psychology, 88(5), 879-903.

Reason J., (1990), "Human Error" Cambridge: Cambridge University Press.

Reidenbach R., Grubbs M., (1987), "Developing New Banking Products: A Manager's Guide", Michigan University: Prentice Hall Englewood Cliffs.

Reidenbach R., Moak D., (1986), "Exploring retail bank performance and new product development: A profile of industry practice", Journal of Product innovation Management, 3(3), 187-194.

Rybowiak V., Garst H., Frese M., Batinic B., (1999), "Error orientation questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence", Journal of Organizational Behavior, 20(4), 527-547.

Saurabh A., Jennifer B., Scott G., (2015), "Firm's resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination", Journal of Operations Management, 31(34), 111-122.

Scarbrough H., Lannon R., (1989), "The Management of innovation in the financial services sector: A sase study", Journal of Marketing Management, 5(1), 51-62.

Schermelleh-Engel K., Moosbrugger H., (2003), "Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness of-fit measures", Methods of Psychological Research Online, 8(2), 23-74.

Scheuing E. E., Johnson E. M., (1989a), "New product development and management in financial institutions", International Journal of Bank Marketing, 7(2), 17-21.

Scheuing E. E., Johnson E. M., (1989b), "A proposed model for new service development. Journal of Services Marketing", 3(2), 25-34.

Schneider B., Bowen D. E., (1984), "New service design, development and implementation and the employee', in George, W.R. Marshall, C.E. (Eds), Developing New Services. Chicago: American Marketing Association.

Schulman P. R., (2004), "General attributes of safe organizations", Quality and Safety in Health Care, 39-44.

Seville E., (2009), "Resilience: Great Concept but What Does it Mean? ", Tephra, 22.

Shane S. A., (1994), "Are champions different from non-champions? ", Journal of Business Venturing, 9(5), 397-421.

Shostack G. L., (1984), "Service design in the operating environment", in George, W.R. and Marshall, C.E. (Eds), Developing New Services", American Marketing Association, 24-43.

Slocum JW, McGill M, Lei DT., (2007), "The new learning strategy: anytime, anything, anywhere", Organizational Dynamics, 23(2), 33-47.

Smith D., Elliott D., (2007), "Exploring the barriers to learning from crisis organizational learning and crisis", Management Learning, 38(5), 519-538.

Spencer B. A., (1994), "Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation", Academy of Management Review, 19(3), 446-471.

Stata R., (1989), " Organizational learning: the key to management innovation”, Sloan Management Review, 19(3), 63-74.

Storey C., Easingwood C. J., (1993), "The impact of the new product development project on the success of financial services”, The Service Industries Journal, 13(3), 40-54.

Storey C., Easingwood C. J., (1996), "Determinants of new product performance: a study in the financial services sector”, International Journal of Service Industry Management, 7(1), 32-55.

Sundbo J., (1997), "Management of Innovation in Services”, The Service Industries Journal, 17(3), 432-455.

Sutcliffe K. M., Vogus T., (2003), "Organizing for resilience”, In K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (Eds.), Positive organizational scholarship, 94-110.

Tamuz M., Thomas E. J., (2006), "Classifying and interpreting threats to patient safety in hospitals: Insights from aviation”, Journal of Organizational Behavior, 27 (7), 919–940.

Teixeira D., Ziskin J., (1993), "Achieving quality with customer in mind”, Bankers Magazine, 29-35.

Thakur R., Hale D., (2013), "Service innovation A comparative study of U.S. and Indian service firms”, Journal of Business Research, 66(8), 1108-1123.

Thwaites D., (1992), "Organizational influences on the new product development process in financial services”, Journal of Product Innovation Management, 9(4), 303-313.

Thwaites D., Edgett S., (1991), "Aspects of innovation in a turbulent market environment: Empirical evidence from UK building societies”, The Service Industries Journal, 11(3), 346-361.

Tushman M. L., (1977), "Special boundary roles in the innovation process”, Administrative Science Quarterly, 22(4), 587-605.

Tütengil C. O., (1969), "Sosyal İlimlerde Arastırma ve Metod”, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları.

Ulrich D, Jick T, Von Glinow MA., (1993), " High-impact learning: building and diffusing learning capability”, Organ Dyn, 52-66.

Umoh G., Amah E., Wokocha H., (2014), "Management development and organizational resilience. A case study of some selected manufacturing firms in rivers state Nigeria”, IOSR Journal of Business and Management, 16(2), 07-16.

Usunier J.-C., (2011), "The shift from manufacturing to brand origin: suggestions for improving COO relevance", International Marketing Review, 28(5), 486-496.

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

Van Dyck C., (2000), "Putting Errors To Good Use: Error Management Culture in Organizations", Amsterdam: KLI

Van Dyck C., Frese M., Baer M., Sonnentag S., (2005), "Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication", Journal of Applied Psychology, 90(6), 1228-1240.

Vermeulen P. A., (2001), "Organizing Product Innovation in Financial Services", Nijmegen University Press.

Vermeulen P. A., Dankbaar B., (2002), "The organisation of product innovation in the financial sector", The Service Industries Journal, 22(3), 77-98.

Vogus T. J., Welbourne T. M., (2003), "Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability-seeking organizations", Journal of Organizational Behavior, 24, 877-903.

Weick K., Sutcliffe K., Obstfeld D., (1999), "Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness.In B. M. Staw L. L.Cummings (Eds.), "Research in organizational behavior (pp.81–123).

Wildavsky A., (1991), "Searching for safety", NJ: New Brunswick.

Wilson J., Goodman P. S., Cronin M. A., (2007), "Group learning", Academy of Management Review, 32(4), 1041–1059.

Zhao Y. L., Anthony Di Benedetto C. A., (2013), "Designing service quality to survive: Empirical evidence from Chinese new ventures", Journal of Business Research, 66, 1098-1107.

Zinger B. J., Maidique M., (1990), "A model of new product development: An empirical test", Management Science, 36(7), 867–883.

ÖZGEÇMİŞ

21.07.1980 yılı Kayseri doğumlu olan Süleyman Yigital 1998 yılında lise eğitimini Fenerbahçe Lisesi'nde tamamlamıştır. Süleyman Yigital 2002 yılında Sakarya Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümünde lisans eğitimini tamamlamıştır. Sonrasında özel sektörde üretim mühendisi olarak Fetih Tekstil ve Yapı Teknikte, Kalite sorumlusu olarak da Gebze Ticaret Odasında çalışmıştır. 2007 yılında Bankacılık sektöründe Albaraka Türk'te çalışmaya başlayan Süleyman Yigital işletme yüksek lisans eğitimini tamamladıktan sonra 2013 yılında Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde doktora eğitimine başlamıştır.

Halen Albaraka Türk Kariyer ve Performans Yönetimi servislerinde yönetici olarak çalışmakta olan Süleyman Yigital işletme biliminde yönetim ve organizasyon alanına odaklanmış olup eğitimi süresince edindiği bilgileri çalıştığı işletmelere değer katmak için uygulamayı misyon edinmiştir.

EKLER

Ek-A: Anket Soruları

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi öğretim elemanları tarafından yürütülen **"Kurumlarda hata yönetimi kültürü ve örgütsel öğrenmenin hizmet yenilikçiliğine (inovasyon) etkisi"** konulu Doktora Tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine önemli katkı sağlayacaktır. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2015 Prof. Dr. Halit Keskin
Süleyman Yigital
Gebze Teknik Üniversitesi
İşletme Fakültesi

Kişisel Bilgiler

- **Çalıştığınız kurum: _____**
- **Kurumunuzdaki çalışan sayısı: _____**
- **Kurumunuzdaki kıdem süreniz: _____**
- **Kurumunuz kaç yıldır faaliyet gösteriyor: _____**
- **Kurumunuzun sektörü (İşkolu):**

____ 1 Bankacılık/Finans	____ 2 Sağlık	____ 3 Turizm/Seyehat
___ 4 Eğitim	____ 5 Enerji	____ 6 Metal/Çelik Sanayi
____ 7 Mobilya Sanayi	____ 8 İnşaat	___ 9 Tekstil
___ 10 Otomotiv	____ 11 Kimya/Boya	___ 12 Diğer_____

- **Kurumunuzda çalıştığınız bölüm:**

____ 1 Mühendislik/Tasarım	____ 2 Pazarlama/Satış	____ 3 İmalat/Operasyon
___ 4 Finans/Muhasebe	____ 5 İnsan Kaynakları	____ 6 Eğitim
____ 7 Bilgi İşlem	____ 8 İdari İşler	____ 9 Diğer_____

- **Kurumunuzdaki unvanınız:**

____ 1 Yönetim Kurulu Başkanı/Sahip	____ 2 Genel Müdür	____ 3 Genel Müdür Yardımcısı
___ 4 Ürün/Proje Müdürü	____ 5 Bölüm Müdürü	____ 6 Müdür Yrd./Yönetmen
____ 7 Şef/Yetkili	____ 8 Uzman	___ 9 Mühendis
___ 10 Teknisyen	____ 11 Diğer: _____	

Aşağıdaki soruları "Kesinlikle Katılmıyorum"dan "Kesinlikle Katılıyorum" ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Hata Yönetim Kültürü
(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)
Kurumumuzda:

Hatalar iş sürecini geliştirmek için oldukça faydalı görülmektedir.....	1	2	3	4	5
Bir hata ortaya çıktıktan sonra çalışanlar hatanın nasıl düzeltileceği konusunda detaylı bir şekilde düşünürler.....	1	2	3	4	5
Bir hata oluştuktan sonra, hata detaylı bir şekilde analiz edilir.....	1	2	3	4	5
Yanlış giden bir şeyler olduğunda çalışanlar bunun üzerinde detaylı olarak düşünürler.....	1	2	3	4	5
Çalışanlar bir hata yaptıktan sonra hataya neyin yol açtığını analiz ederler.....	1	2	3	4	5
Çalışanlar yapılmış bir hatadan ne şekilde kaçınılabileceği üzerinde düşünürler.....	1	2	3	4	5
Yapılmış bir hatanın işin devamlılığı için önemli bilgiler sağladığına inanılır.....	1	2	3	4	5
Hataların, iyileştirmemiz gereken noktaları bize gösterdiği düşünülür.....	1	2	3	4	5
Hataların, bir işte uzmanlaşma konusunda çok fayda sağlayabildiği inancı yaygındır	1	2	3	4	5
Bir hata oluştuğu zaman genellikle onu nasıl düzelteceğimizi biliriz.....	1	2	3	4	5
Bir hata yapıldığı zaman anında düzeltilir.....	1	2	3	4	5
Hatalar yapmamıza rağmen hedeflediğimiz sonuca kadar ilerleriz.....	1	2	3	4	5
Çalışanlar hataları kendi başlarına düzeltmede yetersiz kaldıklarında iş arkadaşlarından yardım isterler.....	1	2	3	4	5
Bir hatadan sonra çalışanlar işlerini devam ettiremez hale gelirlerse diğerlerinden yardım isterler....	1	2	3	4	5
Çalışanlar hata yaptıkları zaman nasıl devam etmeleri gerektiği konusunda diğerlerinden tavsiye alırlar.....	1	2	3	4	5
Çalışanlar bir hata yaptıkları zaman bunu diğerleri ile paylaşarak diğerlerinin de aynı hataya düşmesini engellerler.....	1	2	3	4	5
Çalışanlar hatalardan nasıl kaçınılabileceği konusunda fazlaca düşünürler.....	1	2	3	4	5

Örgütsel Öğrenme
(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Yönetimin Adanmışlığı					
Kurumumuzda yöneticiler çalışanları önemli karar verme süreçlerine sıklıkla dahil etmektedir.....	1	2	3	4	5
Kurumumuzda çalışanlarının eğitimi maliyetten ziyade yatırım olarak düşünülmektedir.....	1	2	3	4	5
Yönetimimiz yeni çevresel koşullara ayak uydurmak için herhangi bir alandaki değişiklikleri benimsemeye olumlu bakmaktadır.....	1	2	3	4	5
Kurumumuzda, çalışanların öğrenme yeteneği anahtar bir faktör olarak kabul edilmektedir.....	1	2	3	4	5
Kurumumuzda, işle ilgili yenilikçi fikirler ödüllendirilmektedir.....	1	2	3	4	5
Sistem Bakış Açısı					
Tüm çalışanlar kurumumuzun hedefleri (amaçları) ile ilgili olan bilgiyi özümsemişlerdir.....	1	2	3	4	5
Bu kurumu meydana getiren tüm bileşenler (departmanlar, bölümler, çalışma takımları ve bireyler) genel hedeflerin başarılmasına nasıl katkıda bulunabileceklerinin bilincindedir.....	1	2	3	4	5
Bu kurumu meydana getiren tüm bileşenler, koordineli bir şekilde çalışmaktadırlar.....	1	2	3	4	5
Açıklık ve Deneyimcilik					
Kurumumuz, yeni yollar denemeyi ve yenilikçiliği, iş süreçlerini iyileştirmenin bir yolu olarak desteklemektedir.....	1	2	3	4	5
Kurumumuz, sektördeki diğer firmaların yaptıklarını takip ederek ilgi çekici ve kullanışlı olduğuna inandığı uygulama ve teknikleri adapte etmektedir.....	1	2	3	4	5
Dış kaynaklardan (danışmanlar, müşteriler, eğitim firmalar, vb.) sağlanan tecrübe ve fikirler, kurumumuzun öğrenmesi için faydalı bir araç olarak kabul edilmektedir.....	1	2	3	4	5
Kurum kültürünün bir parçası olarak, çalışanlar prosedür ve metotlarla ilgili fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmekte ve önerilerde bulunabilmektedirler.....	1	2	3	4	5
Bilgi Transferi ve Entegrasyon					
Kurumumuzda hata ve başarısızlıklar her seviyede tartışılmakta ve analiz edilmektedir.....	1	2	3	4	5
Çalışanlar, kurumun kullanabileceği yeni fikirler, programlar ve faaliyetler hakkında kendi aralarında konuşma şansına sahiptirler.....	1	2	3	4	5

Kurumumuzda, takım çalışması sık kullanılan bir çalışma yöntemi değildir……..	1	2	3	4	5
Kurumumuz, çalışanlar değişmiş olsa bile geçmişte öğrenilenlerin yürürlükte kalmasını sağlayabilecek araçlara (kılavuzlar, veri tabanları, dosyalar, örgütsel rutinler gibi) sahiptir…….	1	2	3	4	5

Örgütsel Dayanıklılık

Kurum çalışanlarının yapmış oldukları hatalar nedeniyle oluşan yeni durumlarla baş edebilmekteyiz...	1	2	3	4	5
Kurumsal beklentilerimizde olan istem dışı sapmalara kolaylıkla adapte olabilmekteyiz……..	1	2	3	4	5
Kurumumuzda hataların öngörülemeyen sonuçlarına hızlı cevap verilebilmektedir.....	1	2	3	4	5
İçinde bulunduğumuz durumla ilgili farkındalığımız her daim yüksektir……...	1	2	3	4	5
Hataların beklenmedik sonuçlarına karşılık verebilmeye odaklanırız.....	1	2	3	4	5

Hizmet Yenilikçiliği

Kurumumuz geçtiğimiz bir kaç yılda sıklıkla:

Kurumumuz için tamamen yeni olan bir hizmet/ürün üretti…..……..	1	2	3	4	5
Kurumumuzun yeni bir pazara girmesini sağlayan bir hizmet/ürün üretti …..…….	1	2	3	4	5
Kurumumuz için yeni bir ürün grubu oluşturan bir hizmet/ürün üretti…..……..	1	2	3	4	5
Pazar (müşteri) için tamamen yeni olan bir hizmet/ürün üretti ..…….……..	1	2	3	4	5
Rakip ürünler karşısında yeni özellikler sunan bir hizmet/ürün üretti …….……	1	2	3	4	5
Müşterilerin satın alma davranışında değişiklik gerektiren bir hizmet/ürün üretti ……..	1	2	3	4	5

<u>Aşağıdaki sorulara</u> (1= Hiçbir Zaman; 2=Nadiren; 3=Bazen; 4=Sıkça; 5=Çok Sık) ölçeğine göre cevap veriniz.

Kurumsal Hata Oranı

Kurumunuzda işle ilgili hataların oluşma sıklığı nedir?…….…….……..……..	1	2	3	4	5
Kurumunuzda işle ilgili hataların bildirilme sıklığı nedir?……..……..……	1	2	3	4	5
Kurumunuzda yapılan hataların hatayı yapan kişiye karşı kullanılma sıklığı nedir?…..…….……	1	2	3	4	5
Kurumunuz çalışanlarının işle ilgili hata yapma sıklığı nedir?…….…….……....	1	2	3	4	5
Kurumunuz çalışanlarının iş hatalarını normal bir durum olarak görme sıklığı nedir?.....	1	2	3	4	5