T.C.

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

MÜŞTERİ YÖNLÜLÜK, İNOVASYON YÖNLÜLÜK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

GİESİDDİN NUROV

DANIŞMAN

PROF. DR. ORHAN KÜÇÜK

KASTAMONU - 2018

T.C.

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MÜŞTERİ YÖNLÜLÜK, İNOVASYON YÖNLÜLÜK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Giesiddin NUROV

Danışman **Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK**

Jüri Üyesi **Dr. Öğr. Üyesi Niyazi GÜMÜŞ**

Jüri Üyesi **Prof. Dr. Selami ÖZCAN**

KASTAMONU - 2018

TEZ ONAYI

Giesiddin NUROV tarafından hazırlanan " **Müşteri Yönlülük, İnovasyon Yönlülük Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması**" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri üyeleri önünde savunulmuş ve oy birliği / oy çokluğu ile Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **İşletme Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman	Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK Kastamonu Üniversitesi	.....
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Niyazi GÜMÜŞ Kastamonu Üniversitesi	.....
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Selami ÖZCAN Yalova Üniversitesi	.....

31 / 07 / 2018

Enstitü Müdürü Prof. Dr. Cevdet YAKUPOĞLU

TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.

İmza

Adı Soyadı

Giesin Nur

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

MÜŞTERİ YÖNLÜLÜK, İNOVASYON YÖNLÜLÜK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Giesiddin NUROV
Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Orhan Küçük

Müşteri yönlülük, müşterinin satın alma gereksinimlerini en iyi şekilde değerlendirirken, onları göz önünde bulundurarak keşfetmeye ve karşılamaya odaklanır. İnovasyon yönlülük yeni pazarlar oluşturma ve girme, mevcut pazar payını artırma, firma büyüme stratejileri için gereklilik. Örgütsel bağlılık ise çalışanın örgütle olan ilişkisini ve örgütün üyeliğini sürdürme ya da sürdürme kararını açıklayan psikolojik bir durumudur. Çalışmanın hem zaman, hem de maliyet açısından sadece Kastamonu ili Merkez ilçesinde bulunan özel eğitim kurumlar ve özel okullarda uygulanması çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Müşteri yönlülük ve inovasyon yönlülük ile örgütsel bağlılık ilişkisi ortaya konarak örgütsel bağlılığa yönelik çalışmalar yürütülmesine yol gösterecektir. Bu çalışma: özel eğitim kurumları ve özel okullarda faaliyet gösteren işletmelerin müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada yüz yüze anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Araştırma Kastamonu il merkezinde özel eğitim merkezlerinde yapılmıştır. Müşteri Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri ile toplanan veriler SPSS 23.0 istatistik programında değerlendirilmiştir. Müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışanların müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık, ölçeğine ait puanlarının yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, kadro unvanı durumu ile tek yönlü ANOVA ve t-Testi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda, özel eğitim kurumları ve özel okullarda görev yapan çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen müşteri yönlülük ve inovasyon yönlülük faktörleri belirlenmiştir. İşletmede işgörenlerin yaşları değerlendirildiğinde, müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı ($p<0.05$) görülmektedir. Bu çalışma sonunda elde edilen bulgular ile sektör temsilcilerine ve araştırmacılara yol gösterilmesi beklenmektedir.

Anahtar sözcükler: Müşteri yönlülük, İnovasyon yönlülük, Örgütsel bağlılık

2018, 97 sayfa

Bilim Kodu:

ABSTRACT

MSc. Thesis

THE RELATİONSHİP BETWEEN CUSTOMER ORİENTATİON, İNNOVATİON ORİENTATİON AND ORGANİZATİONAL COMMİTMENT: A FİELD STUDY

Giesiddin NUROV

Kastamonu University

Institute for Social Sciences

Department of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK

Customer orientation focuses on exploring and meeting customer needs while optimizing their purchasing needs. Innovation orientation is necessary for creating and entering new markets, increasing existing market share, and firm growth strategies. Organizational commitment is a psychological state that explains the decision of the employee to maintain its association with the organization and its membership.This study is limited both in terms of time and cost, it has been performed in the Central District of Kastamonu province to private schools and private education institutions. The relationship between customer orientation, innovation orientation and organizational commitment will lead to the implementation of studies on organizational commitment. This study was carried out to determine whether there is a significant relationship between customer orientation, innovation orientation and organizational commitment in private schools and private education institutions. Datas were collected by face-to-face questionnaire method in the study. Customer Orientation, Innovation Orientation and Organizational Commitment Scales were evaluated in the SPSS 23.0 statistical program. It has been determined that there is a significant relationship between customer orientation, innovation orientation and organizational commitment. Whether the points related to employees' customer orientation, innovation orientation and organizational commitment with respect to age, gender, education status, team title was tested by one-way analysis of variance (ANOVA) and t-Test. In the study the level of significance was set at alpha (α=.05). As a result of the analysis, the customer orientation and innovation orientation factors which affect the organizational commitment of the employees in the private schools and private education institutions (preparatory school) were determined. When the age of employees is evaluated, there is a significant relationship between customer orientation, innovation orientation and organizational commitment ($p < 0.05$).

Key words: Customer orientation, İnnovation orientation, Organizational commitment

2018, 97 pages

Science Code:

ÖNSÖZ

Küreselleşmiş dünyada işletmelerin sayısı gittikçe çoğalmaktadırlar. Ancak çoğalan bu işletmelerden çoğu hedeflediği amaçlara ulaşamamaktadır. Dolayısıyla amaçlarına ulaşamama sebeplerinden biri ise iç ve dış müşterilerin tatminsizliğidir. Karşılaşılan bu tatminsizliği ortadan kaldırmak için işletmelerin çalışanlar ile aralarındaki bağlantıyı sağlam tutmaları gerek. Çalışanlara örgüte bağlı kılabilmek için belki de en önemli uygulamalardan bir Örgütsel Bağlılık çalışmalarıdır. Örgütsel bağlılığı uygularken, müşteri odaklı ve inovasyon odaklı çalışmalarda olmazsa olmazıdır. Bu nedenden dolayı, bir işletme uzun süre pazar payını koruyabilmek, işletme performansına yüksek tutabilmek, uzun süre rekabet devamlılığını koruyabilmek, rekabet gücünü arttırabilmek, müşteri ve çalışan memnuniyetini yüksek tutma adına müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık ilişkilerini stratejik olarak hayata geçirmesi lazım. Bu çalışmada müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiş ve bu alanda akademik çalışmalar yapmak isteyen araştırmacılara bir katkı sağlanmak istenmiştir.

Bu araştırmanın gerçekleşmesinde, araştırma fikrinin oluşturulmasında, problemin şekillendirilmesinde ve olumlu eleştirel yönlendirmesiyle beni destekleyen tez danışmanım sayın Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK'e müteşekkirim.

Ayrıca, eğitim hayatımın her aşamasında, özellikle yüksek lisans eğitimim süresince hep arkamda duran ve ışık saçan annem Zulkhumor TOSHAKOVA' ya teşekkür ederim.

Giesiddin NUROV

Kastamonu, Temmuz, 2018

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **V**

ABSTRACT ..... **Vİ**

ÖNSÖZ ..... **Vİİ**

İÇİNDEKİLER ..... **Vİİİ**

ŞEKİLLER DİZİNİ ..... **Xİ**

TABLOLAR DİZİNİ ..... **Xİİ**

GİRİŞ **1**

1. BÖLÜM **3**

MÜŞTERİ YÖNLÜLÜK VE İNOVASYON YÖNLÜLÜK **3**

1.1. İNOVASYON KAVRAMI 3

1.2. İNOVASYON TANIMLARI 5

1.3. İNOVASYON TÜRLERİ 6

1.4. İNOVASYON YÖNLÜLÜK KAVRAMI 7

1.5. İNOVASYON YÖNLÜLÜĞÜN ÖNEMİ 10

1.5.1. İnovasyon Yönlülüğün Diğer Önemi 14

1.6. İNOVASYON YÖNLÜLÜĞÜN AMACI 16

1.7. İNOVASYON YÖNLÜLÜĞÜN YARARLARI 20

1.8. MÜŞTERİ YÖNLÜLÜK KAVRAMI 24

1.9. MÜŞTERİ YÖNLÜLÜĞÜN ÖNEMİ 29

1.10. MÜŞTERİ YÖNLÜLÜĞÜN AMACI 33

1.11. MÜŞTERİ YÖNLÜLÜĞÜN YARARLARI 35

2. BÖLÜM **39**

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK **39**

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI 39

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRILMASI 42
2.2.1. Tutumsal Bağlılık 43
2.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı 44
2.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı 45
2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı 46
2.2.1.4 Allen ve Meyer'in Yaklaşımı 47
2.2.2. Davranışsal Bağlılık 49
2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı 50
2.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı 51
2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı 51
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER 51
2.3.1. Kişisel Faktörler 52
2.3.1.1. İş Beklentileri 53
2.3.1.2. Psikolojik Sözleşme 53
2.3.1.3. Kişisel Özellikler 53
2.3.2. Örgütsel Faktörler 54
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARTTIRILMASI, ETKİ VE YARARLARI 56

3. BÖLÜM 58

YÖNTEM 58

3.1. PROBLEM DURUMU 58
3.2. KONUNUN ÖNEMİ 59
3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI 60
3.4. BEKLENEN YARARLAR 60
3.5. VARSAYIMLAR 60
3.6. SINIRLILIKLAR/KISITLAR 61
3.7. ARAŞTIRMANIN MODELİ 61
3.8. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI 62
3.9. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE YÖNTEM 62
3.10. HİPOTEZLER 63

4. BÖLÜM 67

BULGULAR VE ANALİZ 67

4.1. KONTROL DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR 67

4.1.1. Katılımcıların Cinsiyetleri Bakımından Frekans Analizi Sonuçları 67

4.1.2. Katılımcıların Görevleri Bakımından Frekans Analizi Sonuçları 67

4.1.3. Katılımcıların Yaşları Bakımından Frekans Analizi Sonuçları 68

4.1.4. Katılımcıların Öğrenim Durumları Bakımından Frekans Analizi Sonuçları 68

4.2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR 69

4.2.1. Müşteri Yönlülük Bulguları 69

4.2.2. İnovasyon Yönlülük Bulguları 70

4.2.3. Örgütsel Bağlılık Bulguları 72

4.3. ÖLÇEKLERİN KORELASYON ANALİZ SONUÇLARI 74

4.4. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ İLE KONTROL DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ FARKLILIĞA YÖNELİK BULGULAR 76

4.4.1. t-Testi Analizi Sonuçları 76

4.4.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 77

5. TARTIŞMA 78

6. SONUÇ VE ÖNERİLER 80

KAYNAKLAR 82

EKLER 93

EK A. ANKET FORMU 93

ÖZGEÇMİŞ 97

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

ŞEKİL 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI 43
ŞEKİL 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ 61

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1 KOBİ'lerin Yenilik Yapma Nedenleri Nedenler 13
Tablo 2.2. Literatürde yer alan Örgütsel Bağlılığın tanımları 42
Tablo 2.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 45
Tablo 2.4. Etzioni'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 46
Tablo 2.5. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 47
Tablo 2.6. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 48
Tablo 2.7. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı 50
Tablo 2.8. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 52
Tablo 4.1. Katılımcıların Cinsiyetleri Bakımından Dağılımı 80
Tablo 4.2. Katılımcıların Görevleri Bakımından Dağılımı 80
Tablo 4.3. Katılımcıların Yaşları Bakımından Dağılımı 68
Tablo 4.4. Katılımcıların Öğrenim Durumları Bakımından Dağılımı 68
Tablo 4.5. Müşteri Yönlülük Bulguları 69
Tablo4.6.Müşteri YönlülüğünKaiser-Meyer-Olkin(KMO) ve Bartlett Sphericity (Küresellik) Testi Sonuçları 69
Tablo 4.7. İnovasyon Yönlülük Bulguları 71
Tablo4.8.İnovasyon Yönlülüğün Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) ve Bartlett Sphericity(Küresellik) Testi Sonuçları 72
Tablo 4.9. Örgütsel Bağlılık Bulguları 73
Tablo4.10.Örgütsel Bağlılığın Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) ve Bartlett Sphericity(Küresellik) Testi Sonuçları 74
Tablo 4.11. Korelasyon İlişkisi 75
Tablo 4.12. T-Testi Analizi Sonuçları 89
Tablo 4.13.Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 90

KISALTMALAR DİZİNİ

ANOVA : Analysis of Variance (Varyans Analizi)

AR-GE : Araştırma ve Geliştirme

KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

OECD : Economic Co-operation and Development (İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı)

TDK : Türk Dili Kurumu

POS : Percieved Organizational Support (Algılanan Örgütsel Destek)

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

BT : Bilgi Teknolojisi

JD-R : Job Demands- Resources (İş Talepleri-Kaynaklar) Teorisi

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler ayakta kalmaları ve faaliyetleri idame ettirmek için farklı yöntemlere başvurmaktadırlar. Küçük ve Kocaman (2014: 38)' a göre: "işletmeler rekabet güçlerini korumak ve geliştirmek için, işletme içinde ve işletme dışında birçok yenilik faaliyetinde bulundukları görülmektedir". Anlaşıldığı üzere kurum ve kuruluşlar piyasadaki pay ve varlıklarını muhafaza edebilmek için farklı metotlar uygulamaktadırlar.

Yaşadığımız küreselleşmiş dünyada rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen kurum ve kuruluşları yönlendiren en mühim faktörlerden birisi müşteri tatmini veya memnuniyetidir. Buna binaen bir kurumun standart amacı, müşteri istek ve ihtiyaçlarını en düşük maliyetle karşılamaktır. Günümüzde artık kurumsallaşmış örgütler sadece dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayıp iç müşterilerinin (işgörenler) istek ve arzularını tatmin edebilmek için gerekli çalışmaları uygulamaktadırlar. Bu tür uygulamalar iç ve dış müşterileri kuruma karşı bir bağlılık duygusu oluşturmalarına neden olur. Başka bir değişle buna benzer çalışmalar örgütsel bağlılığa yol açmaktadır.

İç müşterilerin (işgörenlerin) işle ilgili tutum ve davranışlarından biri olan örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık denilince akla gelen ilk şey, kişi istek, beklenti ve değerlerinin örgütün kültürü, iklimi ve değerleriyle birleşmesidir. Örgütsel bağlılık 1970'lerden sonra üzerinde yoğun çalışmalar yapılmış olan bir konudur. Yıllarca örgütsel bağlılık kavramı iş memnuniyeti, itaat, sadakat, maksimum performans gibi kavramlarla eş kullanılmıştır. Fakat yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın bu kavramlardan farklı olduğunu, daha uzun vadede meydana gelen ve daha kalıcı bir tutum ve davranış olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel bağlılık konusu personel devi hızının düşürülmesi, performansın artması ve örgüt atmosferi ile çalışma barışın temel edinmesi bakımından büyük öneme sahiptir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın nedenleri ile sonuçları incelenmesinin önemli olduğu ortaya koymaktadır. Çalışmamız müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki düzeyini belirlemeyi hedeflemektedir. Bu temel hedef dairesinde kontrol değişkeni olan cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve kadro unvanı bakımından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Tez dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde müşteri yönlülük ve inovasyon yönlülük incelenmiştir. İkinci bölümde örgütsel bağlılık ele alınmıştır. Üçüncü bölümde çalışmanın yöntemi paylaşılmıştır. Dördüncü bölümde ise tezin bulgular ve analizi yer almaktadır.

1. BÖLÜM
MÜŞTERİ YÖNLÜLÜK VE İNOVASYON YÖNLÜLÜK

1.1. İnovasyon Kavramı

Günümüzün rekabet şartlarında, sürekli gelişen ve değişen teknoloji ile beraber küreselleşmenin de etkisiyle, inovasyon bütün kurum ve kuruluşlar için mühim bir kavram haline gelmiş, özellikle son yıllarda bu kavramın önemi hızlıca artmıştır.

Drucker inovasyonun kavram olarak önemini şöyle vurgulamıştır: İnovasyon, girişimcilerin özel bir aracıdır; bir işletme ya da farklı bir hizmet için bir fırsat olarak yararlanma yöntemidir. Bir disiplin olarak sunulabilme, öğrenilebilme, uygulayabilme yeteneğine sahiptir (Drucker, 1985: 20).

İnovasyon aynı zamanda "yeni süreçler ve yeni şeyler yapmanın yeni yolları" ile ilgilidir, müşteriler için açık olmayabilir ancak müşterilerin ihtiyaç duyduğu hizmetleri ve ürünleri sunmada önemli bir değer katmaktadır. İnovasyon, bir problemin çözümü olan bir buluşu takiben önemli bir süre sonra ortaya çıkar; İnovasyon, çözümün ticari olarak başarılı bir uygulamasıdır. Geleneksel inovasyon görüşü, stratejilerin geliştirilmesi ve örgütsel büyüme ve gelişme için gerekli yeni veya geliştirilmiş ürünlerin, hizmetlerin, süreçlerin ve fikirlerin oluşturulmasını teşvik etmek için süreçler ve sistemler kurmasıdır (Kabukcu, 2015: 1322).

İnovasyon yönlülük, kurumun faaliyetlerini etkileyen belirli bir normatif davranış dizisi olmayıp, firma bilgisinin yapısı içinde yapılan inovasyonla ilgili bir takım anlayışlardır (Siguaw, Simpson ve Enz, 2006). Siguaw, Simpson ve Enz'in (2006) tanımı, tüm kuruluşlar için aynı ilkeleri, ancak her birine özgü farklı uygulama formüllerini kabul eder (İonescu ve İonescu, 2015: 301).

İnovasyon yönlülüğü kavramını firma kültürü'nün noktai nazarından fikir açıklığı kaynağı olarak tanımlayabiliriz (Zhang ve Duan, 2010: 29).

İnovasyona odaklı girişimcilik, Davidsson tarafından vurgulanmaktadır: "Girişimcilik, çevrede var olan veya değer yaratma çabasıyla inovasyon yoluyla yaratılan fırsatları sömürme sürecidir. Ve genellikle bir birey ya da ekip tarafından yeni iş girişimlerinin oluşturulmasını ve yönetilmesini içerir. İnovasyonu başka bir bakışla baktığımızda, insanların yaşamını zenginleştirmek veya zenginleştirmek için bu sorunlara ve fırsatlara yaratıcı çözümler uygulama becerisidir. Harvard Pazarlama Profesörü Theodore Levitt, inovasyonun yeni şeyler yaptığını söylemektedir (Kabukcu, 2015: 1323).

Ulijn ve Weggeman (2001) inovasyon ile ilgili bazı tanımları gözden geçirdiler: İnovasyon yeni bir şey yaratmak ve bunu başarılı bir şekilde pazarda uygulamaktır. İnovasyon süreçler, ürünler ve hizmetler ve teknoloji ile ilgilenir (Ulijin ve Brown, 2004: 2).

İnovasyon politika yapıcılar, örgütsel liderler ve geniş kitleler arasında olumlu çağrışımlara sahiptir. Sosyal ilerleme, ekonomik büyüme ve örgütsel verimlilik ve etkinlik ile ilişkilendirilmiştir. Sosyal ilerleme, ekonomik büyüme ve örgütsel verimlilik ve etkinlik ile ilişkilendirilmiştir (Damanpour, Sanchez-Henriquez ve Chiu, 2018: 1)

Manu (1992), inovasyon yönlülüğünü bir organizasyon içindeki tüm inovasyon programlarının toplamı olarak tanımlamıştır. Ayrıca, bu tür bir yönelimin stratejik bir niteliğe sahip olduğunu belirtmektedir, çünkü inovasyon yönlülük şirketlere pazara yaklaşma konusunda yeni bir kılavuz sunmaktadır (Manu, 1992).

Manu ve Suriye (1996) inovasyon yönlülüğünü kavramsallaştırmışlar. Yeni ürünlerin tanıtımı, araştırma ve geliştirme harcamaları ve piyasa giriş düzenini içeren çok bileşenli bir yapı olarak tanımlamışlar (İonescu ve İonescu, 2015: 300).

Berthon, Hulber ve Pitt (1999), inovasyon yönlülüğünü, enerjilerini üstün ürünleri icat etmeye ve mükemmelleştirmeye adayan şirketlerle ilişkili olarak tanımlar. Bu kavramsallaştırma, inovasyona yönlülüğe yaklaşımını yenilikçiliğe açıklık (Zaltman, Duncan ve Holbek, 1973) ve yenilik yeteneğini (Burns ve Stalker, 1977) içermektedir.

İnovasyon yönlülüğünü ürün modülerliği ile bir organizasyonun stratejik amacı arasında bir bağlantı olarak yeni ürünler veya mevcut ürünlerle yeni pazarlara girmesidir (Worren, Moore ve Cardona, 2002).

İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürünün veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin veya yeni bir organizasyonel yöntemin iş uygulamalarının, işyeri organizasyonunun veya dış ilişkilerin uygulanmasıdır (Oslo Kılavuz, 2003: 46).

"İnovasyon: Önemli yeni müşteri değeri sağlayan bir ürün veya hizmet çözümü oluşturma sürecidir. Süreç, müşteri ve pazar seçimi ile başlar, fırsatların belirlenmesi ve önceliklendirilmesini içerir ve yenilikçi bir ürün veya hizmetin yaratılmasıyla sona erir (Ulwick, 2005: 180).

İnovasyon: bir birey ya da başka bir kurum ya da kuruluş tarafından yeni olarak algılanan bir düşünce, uygulama ya da nesnedir. Bu fikrin "nesnel" olup olmadığı çok az önemlidir (Licht, Tasiopoulou ve Wastiau, 2017: 15).

İnovasyon bir girişim değildir; Bu bir iş sürecidir. Süreç piyasa seçimi ile başlar ve müşteri ihtiyaçlarını ortaya çıkarmak, hangi ihtiyaçların karşılanmadığını belirlemek, bir büyüme stratejisi oluşturmak ve ürün ve hizmet kavramları tasarlamak ve değerlendirmek için gerekli adımları içerir (Ulwick,2013: 3).

"İnovasyon: yeni, ilgili, değerli yeni ürünler, süreçler veya hizmetlerdeki bilginin yapılanması, birleşimi ve / veya somut örneğidir." (Dorothy ve Walter, 1999: 7).

İnovasyon kavramını literatürde araştırdığımızda sadece yenilik getirmek veya buluş olmadığını görebiliriz. Özellikle bu hususu Schumpeter şöyle açıklamıştır: inovasyon sadece buluş değildir. Teknolojiyi, finansmanı ve organizasyonu geliştirmek için rekabetin yol açtığı sürecidir (Schumpeter, 1942).

Bir firma tarafından yeni fikirlerin geliştirilmesi ve kabul edilmesini inovasyon denir (Damanpour,1991). Yenilikler, yeni ürünler ve hizmetler, mevcut ürünlerin yeni kullanımı, mevcut ürünler için yeni pazarlar veya yeni pazarlama yöntemleri içeren yeni fikirlerdir (Simmonds, 1986).

1.2. İnovasyon Tanımları

İnovasyon kelimesi Latincenin "innovatus"tan türemiştir. "Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması" manaya sahiptir. Türkçe dilimizde

“yenilik”, “yenileme” gibi kelimelerle ifade edilmeye çalışılsa da, anlamı sadece bir kelimeyle ifade edilemeyecek kadar geniş bir terimdir. Öte yandan “yenilik” ve “yenileme” “inovasyon” kelime ile ifade edilmeye çalışılan kavramın haricinde de çağrışımlara yol açmaktadır. Bu yüzden, “inovasyon”un teknik bir kelime olarak kabul edilip, tıpkı “teknoloji” kelimesinde olduğu gibi dilimize oturtulmasında yararlı olduğunu düşünülür (Marangoz, 2010: 42, Elçi, 2006: 1).

Literatüre araştırdığımızda inovasyonun tanımı oldukça fazla sayıda karşımıza çıkar. Türk Dili Kurumu, inovasyonun tanımını söyle yapmaktadır:” Değişen şart ve koşullara takip edebilmek için toplumsal, kültürel ve idari ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya bağlanması, yenilik, inovasyon” (TDK, 2011).

Webster Sözlügüne göre: yeni fikirler, cihazlar(araçlar) veya yöntemler sunma eylemi veya sürecini inovasyon denir (Merriam Webster Sözlügü, 2018).

İlk olarak 1540-50'de kaydedilen yenilik, Latince'nin inovasyonundan (innovātiō) kaynaklanmaktadır (Random House Sözlüğü, 2018).

1.3. İnovasyon Türleri

İnovasyonun olması her işletme, kurum kuruluş adına oldukça önemli olduğu gibi bir de hangi inovasyon türünü kullanmasıda çok önem arz etmektedir. Oslo Kılavuz (2003) göre: Dört tür inovasyon bulunur: ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyonu. Ürün inovasyonu ve süreç inovasyon, teknolojik ürün inovasyonu ve teknolojik süreç inovasyonu konseptiyle yakından ilişkilidir. Pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyonu, Kılavuzun kapsadığı inovasyonun kapsamını bir önceki tanımla karşılaştırıldığında genişletmektedir. Ürün inovasyonu, özellikleri veya kullanım amaçlarına göre yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir mal veya hizmetin sunulmasıdır. Süreç inovasyonu, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş üretim veya dağıtım yönteminin uygulanmasıdır. Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımında veya ambalajında, ürün yerleştirmede, ürün tanıtımında veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Örgütsel inovasyon, firmanın iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır (Oslo Kılavuz, 2003).

Damanpour (1991) üç çift yenilik türünü göstermektedir: İdari inovasyon - teknik inovasyon, süreç inovasyonu - ürün inovasyonu ve radikal(köklü) inovasyon – Artımlı (artan) inovasyon. Teknik inovasyonu, üretim sürecindeki ürünlere, hizmetlere ve teknolojilere ilgilidir. Organizasyonun temel faaliyetleriyle ilgilidir ve ürün veya sürece odaklanır. İdari inovasyon organizasyon yapısı ve idari süreçleri içerir. Bu inovasyon türü dolaylı olarak kurumun temel faaliyetleriyle ve doğrudan bu faaliyetlerin yönetimiyle ilgilidir. Ürün inovasyonu, pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için getirilen yeni ürünler veya hizmetler ile temsil edilir. Bu tür inovasyon, piyasadaki yeni ürün veya hizmetlere müşterinin yararına yansıtılmaktadır. Süreç inovasyonu, organizasyon seviyesinde gerçekleştirilen çeşitli süreçlerde ortaya çıkan yeni unsurlardır. Ürün yeniliklerinin ve sürecin benimsenmesi, organizasyon geliştirmenin çeşitli aşamalarında farklıdır. Radikal(köklü) inovasyonu, bir işletmenin temel olarak yeniden kavramsallaştırılmasını temsil eder. Bu tür yeniliklere üç aşamadan ulaşılabilir: ürün (yeni fikirler veya teknoloji), süreç (tüketicilere yeni ürün ve hizmetlerin sunulması yöntemleri) ve yukarıda bahsedilen iki aşamanın birleşimi. Artımlı(artan) inovasyon, ürünlerin, hizmetlerin ve mevcut süreçlerin iyileştirilmesi anlamına gelir (Damanpour, 1991).

İnovasyonun (süreç, ürün / hizmet ve strateji) üç ana türü vardır, bunların her biri yeniliğin derecesine (radikaldan artımlı) ve etkisine (süreksizliğe karşı süreklilik) kadar değişebilir (Baker, 2002).

1.4. İnovasyon Yönlülük Kavramı

İnovasyon teorisinin önde giden Avusturyalı iktisatçı ve siyasi bilimci Joseph Schumpeter inovasyonu beş grupta toplanmış; (1) yeni bir ürün ve hizmeti pazara sunulması veya var olan ürün ve hizmeti geliştirebilmesi, (2) bir sanayiye yeni yeni bir inovasyon sürecinin dahil olması, (3) yeni pazarın meydana gelmesi, (4) hammadde ve diğer girdiler için yeni imkan ve kaynaklar sağlanması ,(5) sanayide değişmeler getirmmesi (Carson vd. 2003: 357; Schumpeter, 1961'den aktaran Sorensen, 2004: 45; OECD Oslo Manual, 2005).

Yenilikçilik odaklılık, rekabet avantajının kritik bir kaynağı olarak yaygın bir şekilde görülmektedir. İnovasyon yönlülük yeni pazarlar oluşturma ve girme, mevcut pazar payını artırma, firma büyüme stratejileri için gereklilik. İnovasyon odaklılık önemli bir rekabet

avantajı kaynağıyken, bu inovasyonun hızı pazarlama faaliyetlerini ve yeni ürün geliştirme sürecini etkilemektedir (Reyhanoğlu ve diğ, 2013: 420).

Yenilikler, pazardaki yeni teknolojilerin, üretim süreçlerinin ve ürünlerin tanıtımı yoluyla firmaların konum kazanması olarak tanımlanabilir. Schumpeterci (1934) görüşüne göre rekabet avantajı elde etmek için, firmalar pazarlama ve inovasyon yönlülük arasında bağlantı kurmalıdır. Bununla birlikte, Schumpeter (1934) iki farklı kavramı (inovasyon ve buluş) öne çıkardığından ve inovasyonun pazarlama ekonomisindeki önemini vurguladığından, "inovasyon" kavramı akademe'de dikkat çekmeye başladımıştır. Ancak, araştırmacıların farklı ilgi alanları ve düşünceleri nedeniyle, çalışmalardaki inovasyon anlayışının neredeyse tamamı farklıdır (Hongming, Changyong ve Chunhui, 2007: 226-227).

Drucker (1954), firmaların iki temel öğesinin pazarlama ve inovasyon olduğunu, böylece inovasyon kavramının pazar yöneliminin merkeziyetine uyduğunu tanımlar. Thompson (1967) 'a göre İnovasyon, 'yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin üretimi, kabulü ve uygulanması 'olarak geniş bir şekilde tanımlanmıştır (Thompson, 1967: 36).

Drucker (1985), işletmede inovasyonu yeni geliştirilmiş yeteneklere veya artırılmış kullanıma yönelik bir donanıma dönüştürme süreci olarak vurgulamaktır. İnovasyon süreci, sadece pazarlama faaliyetlerinin yeni bilgi, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini değil, aynı zamanda yabancı ortakla ortak girişimler, yeni lisans sözleşmeleri gibi bilgi aktarımlarını ve firmanın iş faaliyetlerinin organizasyonunu etkileyen diğer eylemleri de vurgulamaktadır (Ayyagari, Demirgüç-Kunt, & Maksimovic, 2011: 1546).

İşletmelerin bulundukları sektörde başarılı olmalarında, uzun süre ayakta kalabilmelerine, pazar payını koruyabilmelerinde, avantaj üstünlüğü sağlayabilmelerinde yenilik odaklı çalışmalara ve fırsatları görebilmek önemli rol oynamaktadır. Yenilikçi, öncü ve rekabetçi olmanın yanında risk alma, bir firmanın başarılı olabilmesi ve faaliyette bulunduğu sektörde kalıcı olabilmesi için sahip olması gereken özelliklerdir. Bir işletmenin, inovatif, öncü ve rekabetçi olmanın yanında diğer bir özelliği de risk alma olup faaliyet gösterdiği sektörde kalıcılığını daha da güçlendirir (Marangoz ve Erboy, 2013: 70).

Literatürde inovasyon ve inovatif odaklılık çalışmalar birçok şekilde tanımlanmıştır. Bu çalışmalarda inovasyon yönlülük çalışmaları genel olarak yenilik, ticari amaçlı kavramlardan ibarettir. Bu yüzden Popadiuk ve Choo (2006) göre bir fikir, ürün bir kurumda dönüştürmüyor, geliştirmiyor ve ticarileştirmiyorsa inovasyon olarak adlandırılamaz (Popadiuk ve Choo, 2006: 303).

İşletmeler ve firmaların üzün süre rekabet üstünlüğünü sağlamak adına elde edindikleri nitelikleri yıllar içerisinde sürekli yenilenmesi ve değiştirmeleri gerekir. 1960'larda ne kadar fazla üretsem o kadar satarım mevzu söz konusu iken, 1970'lerde arzın talebi önüne geçmesi ve küresel ticaretin ilk adımlarının atılmaya başlanması ile maliyet ve fiyat mevhumu ön plana çıkıp önemli bir rekabet başlamıştır. 1980'lerde ise kalite kavramı ön plana çıkıp fiyattan yana kalite kavramı söz konusu olmuştur. 1990'larda gelindiğinde hız ve esneklik rekabet önemli kavramlar haline gelmiş ve ürün çeşitliliği başlamış ve artmıştır. 2000'lerde ise globalleşmenin sonucu neredeyse artık müşterinin istek ve ihtiyaçlarını mevcut olmayan ürün ve hizmetler neredeyse bulunmamakta, bu yüzden müşteri ihtiyaç ve istekleri gittikçe artmaya başlamıştır ve müşteriler için seçenekler her geçen gün daha da artmaya devam etmektedir. Bütün bu gelişmeler inovasyon odaklı anlayış ve uygulamalardan ortaya çıkmıştır (Efetürk ve Peker, 2010: 40).

İşletme düzeyinde yapılan yenilikler işletmenin sürdürebilirlik ekonomik büyümesine, pazar payını karlılığın artışına katkılarda bulunur. Firma için inovasyon yüzleşen sıkıntılara çözüm bulma, bulunan fırsatları değerlendirme, tehdit koruyucu olarak bir önemli aracıdır (Küçük, 2014: 38).

Robert Hisrich'e göre "başarılı şirketler sürekli olarak yenilik yapıyor ve girişimcilerin ürün yeniliklerini ve süreç yeniliklerini anlamaları gerekiyor" (Hisrich, 2004). Yeni oyun daha fazla verimlilik ve inovasyonla ilgilidir (Prahalad ve Krishnan, 2008). İnovasyon, işletmelerde yeni iş aktiviteleri yaratarak, büyümeyi ve mevcut bir işletmenin rekabet avantajı elde etmek için hayatta kalmayı sağlamada vazgeçilmez bir unsurdur. Ancak asıl nokta, inovasyonun yaratıcı ve girişimci bireyler tarafından yönlendirilmesi zira inovasyon kendiliğinden oluşmamaktadır (Lowe ve Mariott, 2006).

1.5. İnovasyon Yönlülüğün Önemi

Her işletme, özellikle kurumsallaşmış kurum ve kuruluşlar uzun vade ayakta bakabilmeleri, pazar payını koruyabilmeleri, kar marjını maksimize edebilmeleri için farklı yöntem ve uygulamaları hayata geçirmektedir. Bu önemli çalışmalarından bir tanesi ise inovasyon yönlülük çalışmalardır. Bu yüzden inovasyon odaklı çalışmaların her kurumda büyük ödem arz etmektedir. Literatür çalışmalara bakıldığında inovasyon odaklılığın önemi karşımıza farklı görüşlerle farklı yöntemlerle çıkmaktadır. İnovasyon odaklılık önemi Küçük ve Kocaman(2014) ‘ a göre: İşletmede uygulanan yenilikler, işletmenin sürdürülebilir ekonomik genişlenmesine, pazar payının ve dolayısıyla karlılığının artışına katkı sağlayıp çevresel etkenlere ayak uydurarak işletmenin sürdürülebilirlik gücüne ve ayakta kalmasına yardımcı olmaktadır (Küçük ve Kocaman, 2014: 38).

Neely ve diğ. (2001), yaptıkları çalışmada, yenilikçi firmaların güçlü bir kültüre, açık bir görev ve amaca, iyi düşünülmüş bir stratejiye ve sürekli iyileştirme felsefesine sahip olduğunu ve toplam müşteri memnuniyeti ile hareket ettiklerini tespit etmiştir
(Barbosa, 2014: 41).

Kurumların ayakta kalması ve büyümesi için kurumsal düzeyde inovasyon oldukça çok önemlidir. İnovasyonu sadece teknoloji olarak algılamamak gerekir. Yenilik her kurumda bulunan iç müşteri, dış müşteri, ortaklar ve hatta rakipler kadar önemlidir. Kurumla ilgili fikir ve düşünceler bir arada konuştulduğunda, tartışıldığında ancak verimli ve potansiyel odaklı hale gelir. Buna rağmen yine de fikirler kâfi olmayabilir. Bu fikirleri değer ve uygulamaya döken kişi veya kuruma başarılı yenilikçi denir. Bu hususta, fikirlerin bir araya getirilmesi, kurum durumuna uymayanı çıkarılması, incelenmesi ve piyasaya sunulması son derece önemlidir (Marangoz vd. 2007: 162).

Aksoy ve Demirel (2008)’ e göre yeniliğin önemi oldukça net bir şekilde beyan etmişlerdir. İnovasyon, işletmelerin ticarette başarılı olabilmeleri için adeta bir anahtar faktördür ve ticaretle ilgilenen bütün alanlarda söz konusudur. Yoğun rekabet şartları dâhilinde faaliyet gösterme ve kâr etme mücadelesi veren firmalar, kendini zorlayan üretim maliyetlerinin getirdiği yükü ancak yenilikçi ve yaratıcı fikirleri ürün veya hizmet haline getirerek baş edebilirler. İnovasyona yapılan yatırım, geleceğe yapılmış yatırımdır.

Küreselleşme ile ortaya çıkan sıkı rekabet ortamının yıkıcı etkilerine karşı yapılmış bir sigortadır (Aksoy ve Demirel, 2008: 394).

İnovasyonların önemi ve tanımı çeşitli yönlerden açıklanabilir. *Müşteriler* açısından, inovasyon, daha iyi bir yaşam biçimi anlamına gelen, genel olarak daha kaliteli ve daha iyi hizmete sahip ürünler anlamına gelir. *İşletmeler* açısından, inovasyon sürdürülebilir büyüme ve gelişme, büyük kârın gerçekleşmesi demektir. *Çalışanlar* için inovasyon, daha fazla maaş ile sonuçlanan daha fazla zihinsel yetenek gerektiren yeni ve daha ilginç bir iş demektir. *Bütün ekonominin* noktai nazarından, yenilik herkes için daha büyük bir üretkenlik ve refahı temsil eder (Ramadani ve Gerguri, 2010: 2).

Joseph Schumpeter, inovasyonun önemini pazar ekonomisinde başarı kaynağı olarak görmektedir; bu, günümüzün değişen ve rekabetçi ortamıyla güçlendirilen bir görüştür. Yaratıcı ve yenilikçi olmayan organizasyon piyasada ayakta kalamaz. Böylelikle, girişimciler ve işletmeler, her firmanın amacı olan müşterilerle etkileşimde olabilmek için sürekli yaratıcı ve yenilikçi olmaları gerekmektedir (Okpara, 2007: 12).

İnovasyon odaklı çalışmalar neredeyse bir kurumun bütün birimler ve deparmanları için önemlidir. Özellikle her kurum, kuruluş, işletme, firma, organizasyon için olmazsa olması olan müşteriler için hayati bir öneme sahiptir. Küçük ve Kocaman(2014) ‘ de, Berthon ve Hulbert (2004), inovasyon ve müşteri yönlülük arasındaki ilişkinin analizini ortaya koymuşlar ve bu kapsamda aralarındaki ilişkini önemini gösteren modeller tavsiye etmişler. Salomo vd. (2004) müşteri yönlülüğün yeni mal ve hizmet gelişmede pozitif bir etkisi olduğunu dile getirmişlerdir. Desouza ve arkadaşları da (2008) müşteri odaklılık süreci ve sürekliliğini sağlamak adına örgütsel düzeyde oluşturulacak inovatif değişikliklerin önemli olduğunu vurgulamıştır (Küçük ve Kocaman, 2014: 38).

Müşteri istek ve ihtiyaçlarına yüksek derecede karşılamak yenilikleri rakiplerden evvel pazara sunmak başarı için önemlidir. Ancak müşteri istek ve ihtiyaçları sürekli değiştiği için dinamik bir müşteri odaklı algının işletmede hâkim olması lazımdır (Uzkurt, 2008: 69).

Yenilikçi odaklı örgütler, sıkı rekabet ortamı içinde geliştirdikleri yeni mal, hizmetleri ve süreçlerle üretim maliyetlerini düşürmekte ve pazar paylarını arttırabilmektedirler (Onağ, 2009: 76). Bu onların rekabet anlayışlarını ve güçlerini arttırmaktadır.

İnovasyon odaklılık çalışmaları daha önce vurgulandığı gibi bir işletmenin neredeyse bütün deparmanına doğrudan veya dolaylı etkilemektedir. Yenilik odaklı uygulamalar sadece büyük şirketlerle sınırlı olmadığını söylemekten yarar vardır. Bunun en iyi örneği KOBİ'lerdir (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler). KOBİ'ler, büyük işletmelerle rekabete girerken piyasaya yeni ve geliştirilmiş mal ve hizmet sunarak ancak başarılı olabilirler. Bu rekabete girerken büyük işletmelerin ürettiği ürün ve sağladığı hizmetler yerine farklı esnekliklerden ve üstünlüklerden yararlanarak bu dev işletmelerin giremedikleri pazarlara dâhil olma fırsatına sahiptirler. Yaptıkları bu tarz yeniliklerle kendilerine daha da büyük imkân sağlayabilmektedirler (İraz, 2005: 233).

İnovasyonun meydana gelmesindeki en önemli nedenlerden biri araştırma ve geliştirme çalışmalarıdır. Teknolojinin gelişimini öne sürükleyen kuvvet ise yine AR–GE çalışmalarıdır. Yenilik üretimi ve patent alma yolu teknolojinin gelişmesine bağlıdır. Bu nedenden dolayı büyük işletmeleri tamamlayan birimler olarak görülen KOBİ'lerinde AR–GE çalışma ve faaliyetleri bulunmaması imkânsızdır (Aksoy ve Demirel, 2008: 395).

KOBİ'lerin AR–GE çalışmalarından uzak kalmayacakları düşünülmekle birlikte; bunların AR–GE çalışmalarında gayri resmi biçimde ve sınırlı yatırımlarla yapabildikleri bilinmelidir. Bu tür çalışmalar için laboratuvar merkezi olan KOBİ sayısı ise çok azdır. AR –GE faaliyetlerinde bulunan yönetici ve çalışanların yaratıcılık yetenekleri oldukça sınırlıdır (Lefebvre ve Lefebvre, 1993: 297-305).

İnovasyonun KOBİ'ler için ne kadar önemli olduğu ortadadır. Fakat bu derece mühim olmasına rağmen, KOBİ'ler yenilik çalışmalarında bazı problemlerle karşı karşıya gelebilmektedir.

Tablo 2.1 KOBİ'lerin Yenilik Yapma Nedenleri Nedenler

☆ Yetersiz finansman	☆ Yeniliğin geç sonuç vermesi
☆ Yüksek risk	☆ Yenilikçi fikir yetersizliği
☆ Pazar hakkında yetersiz bilgi	☆ Yeniliğe ihtiyaç olmaması
☆ Kalifiye eleman eksikliği	☆ Mevzuatın getirdiği kısıtlamalar
☆ Yeni teknolojileri bilememe	☆ Dışarıdan teknik hizmet alımında güçlük çekmek
☆ Kendini yenileme potansiyelinin zayıf olması	☆ İşyerinde değişime karşı direnç olması
☆ Yenilik faaliyetlerinin yüksek maliyet gerektirmesi	☆ Sektörün yeniliğe açık olmaması
☆ Yöneticilerin yeniliğe karşı tutumları	☆ Vergiler
☆ Ekonomik ve siyasi istikrarsızlık	☆ Devlet desteğinin yetersiz olması
☆ Ekip çalışması olmaması	

(Aksoy ve Demirel, 2008: 395-396) .

İnovasyon tüm işletmeler için sürekli duyduğu bir ihtiyaçtır. Bugün yapılan yenilik yatırımları gelecekte işletmenin garantisini elde eder. Firmalar karmaşık belirsiz bir ortama rekabete başlamadan evvel inovasyon yapmaları gerektirir. Bütün işletmelerin yöneticileri yeni düşünceleri işletmelerinde uygulama haline getirilmelidir. Yenilik bir işletmenin bugünü ve yarını için çok önemlidir. Karışık küresel dünyasında işletmeler yenilik faaliyetler veya en son teknoloji ile rekabet etme mecburiyetindedirler. İşletmelerin teknolojik yeniliklerin başarı etkenleri bilindiği üzere işletme yönetimine, örgüt yapısına, üretim yönetimine ve diğer işletme faaliyetlerine ilişkilidir. Aynı zamanda her işletmenin uzun dönemli başarısı için inovasyon son derece önemlidir. İnovasyon işletmeye öne sürükleyen bir güçtür. Aksi takdirde işletmelerde inovasyon olmadan rekabet gücünü koruması ve müşterin istek ve ihtiyaçlarını karşılamasının imkânı yoktur (Taşkın, 2014: 7). Gökçe(2010)' e göre inovasyon müşteri memnuniyetini arttıran ve müşteri memnuniyetini sağlayan bir unsurdur (Gökçe, 2010: 2).

1.5.1. İnovasyon Yönlülüğün Diğer Önemi

Bir işletmenin yenilikçi olarak faaliyet göstermemesi gelişme ve ayakta kalma gücünü eksilir. İnovasyonun işletmelere şu üstünlükleri kazandırır, verimliliğin artması, rekabette üstünlük sağlanması, ödemeler dengesizliğinin düzeltilmesi, sosyal sorumluluk bilincinin geliştirilmesi, sadık müşteri kesiminin kazanılması, kurumsallaşma ve markalaşmayı sağlaması ile işletmeleri AR-GE'ye yöneltmesi.

Verimliliğin Artması: Bilgi ve teknolojinin giderek yükselmesi ve globalleşmenin kendini tesirini iyice ortaya koyması firmaları doğrudan rekabet ortamına götürülmektedir. Bilgi teknolojiyi en mükemmel şekilde uygulayan işletmeler ve yanında da kaliteyi adeta bir vizyon olarak görebilmek onlara doğrudan verimliliğin artmasına sürüklemektedir.

Rekabette Üstünlük Sağlanması: Rekabette üstünlük sağlamak isteyen işletmeler yeniliğin asıl kaynağı olan bilim ve teknolojiyi, geliştirilmiş bir imalat, dağıtım metoduna veya yeni bir sosyal hizmet yöntemine dönüştürmesi gerekmektedir. Rekabet ortamını sürdürebilmek için en önemli araç yenilik odaklı stratejilerin kullanılmasıdır.

Ödemeler Dengesizliğinin Düzeltilmesi: Ödemeler dengesi, "belli bir süreç içinde bir ülkenin tüm yabancı ülkelerle olan ekonomik ilişkilerini gösteren tablodur". İnovasyon ve yüksek teknolojik değişimler iktisadi büyümede ve ödemeler dengesinde önemli katkılarda bulunmaktadırlar. Schumpeter'in vurguladığı gibi inovasyon toplumun ekonomi yaşamında önemli bir ilerlemedir. Açık ödemeler dengesinin kapatılmasının en etkili yöntem ihracata daha fazla ağırlık verebilmektir. Bu yöntem kaynakları verimli bir şekilde kullanılması ve teknolojiden iyi bir şekilde yararlanmasına bağlıdır

Sosyal Sorumluluk Bilincini Olumlu Etkilerde Bulunur: Sosyal sorumluluk kavramı bütün işletmeler için faaliyet gösterdikleri ortamı koruma ve geliştirme şartlarını ifade eder. Bu gelişmelerin hayata geçirilmesi de inovasyona yakından bağlantılıdır. İşletmeler globalleşme sürecinde işletmenin amaçlarını ve sosyal sorumluluk anlayışını birbirinden ayrı bir biçimde düşünmemelidir. Sosyal sorumluluk işletmelere, ürün üretim, paketleme ambalajlama, dağıtım, reklam, fiyat da dahi dürüst ve dikkatli olunmasını sağlamıştır.

Sadık Müşteri Sağlar: Sadık müşteri ile inovasyon yönlülük arasındaki bağlantıyı gösteren en önemli faktör, müşterinin sürekli değişen istek ve ihtiyaçlarıdır. Müşterinin istekleri kavrayabilmek için müşteri ile ilişkiyi asla kesilmemelidir. Bu sürecin devam edilmesi ancak yeni fikirler ve ürünlerle müşterinin karşısına çıkabilmekle mümkün olabilir. Sadık müşterinin kimler olduğuna bulabilmek zor olmasına rağmen Blackwell, müşteri sadakatini dörde ayırmıştır. Kopmayan/Bölünmeyen(undivided) müşteri, bölünmüş (divided) müşteri, sabit olmayan/ değişen (unstable) müşteri ve son olarak da bağımsız (no loyalty) müşteri. Blackwell, işletmenin asıl maçı olan sadık müşteriyi ararken de bölünmemiş müşteriyi aramak olduğunu vurgulamıştır. İşletmelerde sadık müşterinin oluşturulabilmesi ile "hızlı üretim, artan pazar payı, yüksek kar payı, düşük stok maliyeti, güvenli ve tatmin edici işgücü ve daha fazla istihdam" sağlanabilecektir. Bu hususta inovasyon yönlülük değer kazanmaktadır.

Kurumsallaşma ve Markalaşmayı Sağlaması: Kurumsallaşma işletmenin belli bir ortamda faaliyet gösteren özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki benzerliği ifade etmektedir. Başka değişle, kurumsallaşma işletmenin faaliyet gösterdiği çevrenin uyum sağlamasını ve daha sonra ilerlemesini tanımlar. Kurumsallaşma bir işletmede belli düzen getirmesine rağmen yine de inovasyonu devre dışı bırakmaz.

Markalaşma firmanın üretmiş olduğu mal ya da hizmetin taklit edilebilirliğini düşürebilmek adına farklılığını ortaya koyabilmek olarak tanımlayabilir. Markalaşma, umum itibariyle ancak yenilikçi düşünceye sahip olan ve değer veren örgütlerin sağlayabileceği bir başarıdır.

AR-GE'ye yöneltmesi: İşletmelerde Ar-Ge faaliyetleri, rekabet stratejilerini güçlendirmek maksadıyla kullanılmaktadır Bu yüzden, sürekli yeni ürün geliştirmek ve üretilen yeni mal ve hizmetleri daha iyi takip etmek için AR-GE faaliyetleri kullanılmaktadır. Ar-Ge ile inovatif çalışmalar birbirinden ayrılmaz bir parçadır. AR-GE yenilikçi fikirleri desteklerken yenilikçi bir kurum kültürü veya imajı da AR-GE'yi önemli ölçüde desteklemektedir (Gökçe,2010: 2-3, Bozkurt,2015: 92-94, Aygen, 2006: 81-93).

1.6. İnovasyon Yönlülüğün Amacı

İnovasyon konusundaki en büyük yanlışlık, sadece fikirlerle ilgili olmasıdır. Aslında öyle değil. Sorunları çözmekle ilgilidir. Bu yüzden, yenilikçi bir ortam oluşturmanın ilk hedefi, çözülmesi gereken problemlerle ilgilenen insanları işe almak. Paylaşılan bir görev ve hedefe gerçek bir bağlılık varsa, ardından da fikirler gelecek (Satell,2018). Bu hedef doğrultusunda yeni bir inovasyon dünyasında, daha yenilikçi bir organizasyon haline gelme yolculuğunda bir algı oluşturmak için inovasyonun temel odaklara aşina olunmalıdır. Yeni fikirler ve tüketicilerle daha yakın ilişkiler, inovasyon çabalarının sonucu olabilir (Marion ve Fixon,2016). Bu yüzden herkes işletmelerinde inovasyon ister; büyüme kalkınma ve karlılığa yönlendirir, kültürel değişimi teşvik eder ve toplumu ileriye taşır (Uzzi, 2017).

Zaltman ve diğ. (1973), şirketlerin piyasa bilgilerinin doğru toplanması, karar verme ve örgütsel inovasyonun uygulanması ile hedeflere daha etkili bir şekilde ulaşabildiklerini ileri sürmektedir. Pazar yönlülük-inovasyon yönlülük-performans yönlülük ilişkisini önermektedirler. Slater ve Narver (1995), yeniliği bir "temel değer yaratma yetenekleri" olarak görmektedir. Çoğu inovasyon ve yeni ürünlerin başarısı Pazar yönlülüklerinden geliyor. Quinn (1986), inovasyona sahip işletmelerin daha yüksek pazar odaklanmasına sahip olduklarını da öne sürmektedir (Hongming, Changyong ve Chunhui, 2007: 227).

Firma düzeyinde inovasyon üzerine yapılan ampirik araştırmalar henüz hedeflerin rolünü net bir şekilde birleştirmemişlerdir. Ampirik sonuçlar, inovasyon hedefleri ve bilgi kaynakları ile ilgili daha geniş ufukların başarılı inovasyonla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Leiponen ve Helfat, 2010: 225).

Oslo Kılavuzu (1996) İnovasyon odaklama amaçlarını bir firmanın inovasyon faaliyetinde bulunma nedenlerinin, ürünler ve pazarlar açısından ekonomik hedefleri aracılığıyla tanımlanması ve inovasyonu işleyebilecek bir dizi hedefi nasıl bir hedefe ulaştıracağı belirtilmesi ifade etmiştir. Soru, tüm inovasyon faaliyetleriyle ilgili olmalıdır. Bazı hedefler genellikle ilgili olacaktır. Oslo Kılavuzu (1996) inovasyon amaçlarını aşağıdaki gibi tasnif etmektedir:

İnovasyonun ekonomi hedefleri:

aşamalı olan ürünleri değiştirmek:

ürün yelpazesini genişletmek:

- ana ürün alanı içinde;
- ana ürün alanı dışında;

çevre dostu ürünler geliştirmek;

pazar payını korumak;

pazar payını arttırmak;

yeni pazarlar açmak:

- yurt dışı;
- yeni yerli hedef gruplar;

üretim esnekliğini geliştirmek;

üretim maliyetleri düşürmek:

-birim işgücü maliyetlerini düşürmek;
- malzemelerin tüketimini azaltmak;
- enerji tüketimini azaltmak;
- reddetme oranını düşürmek;
- ürün tasarım maliyetlerini düşürmek;
- üretim sürelerini kısaltmak;

ürün kalitesini arttırmak;

çalışma koşullarını iyileştirmek;

çevresel zararları azaltmak.

(Oslo Kılavuzu, 1996: 49-50).

Örnekleme modelleri, inovasyon yönlülük hedeflerine aşağıdaki şekilde uygulanır. İşletmede idari deparmanı, belirli bir hedefi takip edip etmeyeceğine karar verirken nihai getiriyle ilgili belirsizlikle karşı karşıya gelmektedir. Yeniliğe getirilen getiri, hedeflerin sayısında artmaktadır, çünkü hisse senetleri arttıkça kazançların dağılımından olumlu bir çekim (verimli bir amaç) elde etme olasılığı artar. Bu bağlamda, bir avantaj ya da olumlu bir strateji, inovasyonu ticarileştirmenin karlı olduğu kritik değeri aşan bir yoldur. Sonuç

olarak, daha fazla sayıda hedefe ulaşmak, en azından inovasyon sonucuna sahip olma olasılığını arttırmaktadır. Yeniliğe uygulandığında, ayarlama ve sabitleme sezgisi, karar vericilerin inovasyon sonuçlarının doğasında belirsizliği olduğundan daha az tahmin edeceğini ve bu nedenle de yeterince geniş çapta arama yapmayacağını öne sürmektedir. Kullanılabilirlik sezgisi, hâkim mantık ve bilişsel kısıtlamalar, firmaların, dar kapsamlı yenilikçilik hedeflerini ve kaynak bilgisini araştırması ihtimalini de ortaya koymaktadır. İnovasyon yönlülük uygulamalar genellikle bilgi rekombinasyonundan (tekrardan toplama) kaynaklandığı için (bkz. örn Kogut ve Zander, 1992; Schumpeter, 1934), daha fazla sayıda tamamlayıcı bilgi kaynağına sahip olmak, inovasyon başarısını arttırabilir. Yukarıdaki görüşler aşağıdaki önermeleri önerir:

Önerme 1: Daha fazla yenilikçilik hedefine sahip olan firmalar, daha fazla inovasyon başarısı yaşarlar.

Önerme 2: Bilgi kaynakları daha geniş olan firmalar, daha fazla inovasyon başarısı tecrübe ederler.

Belirli bir bilgi kaynağı takımını daha çok sayıda inovasyon hedefine uygulayan firmalar, bilgi edinimlerinin ek maliyetlerini ödemeden bilgi kaynaklarının faydalarını da çoğaltabilirler (Leiponen ve Helfat, 2010: 225-226).

İşletmeler bir kaç nedenden dolayı inovasyon faaliyetinde bulunabilirler. Hedefleri ürünler, pazarlar, verimlilik, kalite ya da öğrenme ve değişiklik yapma becerisi ile ilişkili olabilir. Yeniliğe yönelik işletmelerin kimliklerini ve önemlerini tanımlamak, rekabet ve yeni pazarlara girme fırsatları gibi inovasyon faaliyetlerini yönlendiren güçleri incelerken yarar vardır. Hedefler hakkındaki veriler ayrıca, yenilik türlerinin özellikleri hakkında ek bilgi sağlayabilir. Oslo Kılavuzu (2005) inovasyon amaçlarını aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır:

İnovasyonun amaçları ve etkileri ile ilgili faktörler

Rekabet, talep ve pazarlar:

- ürünleri aşamalı olarak değiştirmek;
- mal ve hizmet yelpazesini artırmak;
- çevre dostu ürünler geliştirmek;
- pazar payını artırmak veya sürdürmek;
- yeni pazarlara girmek;

- ürünler için görünürlüğü artırmak;
- daha az zaman müşteri ihtiyaçlarına karşılamak;

Üretim ve teslimat:

- mal ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmek;
- üretim esnekliğini veya hizmet sunumunu geliştirmek;
- üretim kapasitesini veya hizmet sunumunu artırmak;
- birim işgücü maliyetlerini azaltmak;
- malzemelerin ve enerjinin tüketimini azaltmak;
- ürün tasarım maliyetlerini azaltmak;
- üretim sağlama sürelerini azaltmak;
- endüstri teknik standartlarına ulaşmak;
- hizmet sunumu için işletme maliyetlerini azaltmak;
-verimliliği veya tedarik hızını artırın ve / veya mal veya hizmet sunmak;
- BT yeteneklerini geliştirmek;

İşyeri organizasyonu:

- farklı iş faaliyetleri arasında iletişimi ve etkileşimi geliştirmek;
- bilgiyi diğer kuruluşlarla paylaşmayı veya aktarmayı arttırmak;
- farklı müşteri taleplerine uyum sağlama yeteneğini arttırmak;
- müşterilerle daha güçlü ilişkiler geliştirmek;
- çalışma koşullarını iyileştirmek;

Diğer:

- çevresel etkileri azaltmak veya sağlığı ve güvenliği artırmak;
- yasal gereksinimleri karşılamak;

(Oslo Kılavuzu, 2005: 106-108).

İnovasyon aktivitesi çalışmaları genellikle ürün ve süreç inovasyonu arasında ayrım yapmaktadır. Bu tür genel inovasyon faaliyetlerinde, firmaların da belirli hedefleri olması muhtemeldir. Ürün hedefleri tamamen yeni bir ürünün geliştirilmesi veya mevcut bir ürünün geliştirilmesi gibi hedefler içerebilir. Süreç hedefleri, işgücü maliyetlerinin düşürülmesi, iyileştirilmiş üretim esnekliği gibi hedefleri içerebilir (Leiponen ve Helfat,

2010: 225). İnovasyonun daha spesifik amaçlarını vurgulamak için "Teknik hedefler" adlandırabiliriz (Cohen ve Malerba, 2001: 590) .

İnovasyon faaliyetlerinde, firmalar çeşitli kaynaklardan bilgi toplayabilirler. Birleşik Devletler ve Avrupa'da sırasıyla Yale Üniversitesi (Klevorick ve ark., 1995) ve PACE (Arun-del, Van de Paal ve Soete, 1995) araştırmaları, endüstride yenilikte kullanılan çok çeşitli bilgi kaynaklarını belgelemiştir. Bu anketlerdeki bilgi kaynakları, firmanın kendi sanayi AR-GE'sini, aynı endüstriyel deneyime sahip diğer firmalar, tedarikçiler, üniversite araştırmaları, hükümet (devlet) araştırma laboratuvarları ve ajansları ile profesyonel ve teknik toplumları içermektedir (Leiponen ve Helfat, 2010: 225).

1.7. İnovasyon Yönlülüğün Yararları

Fazla sayıda çalışmalar, yenilik, sayı ve yenilik türü gibi inovasyonla ilgili sonuçları incelerken, az sayıda çalışma, bir inovasyon yönlülük sonucu ortaya çıkan olumlu ve olumsuz etkileri araştırmıştır (istisnalar arasında Lukas ve Menon, 2004; Olson ve ark., 2005; Sharma ve Lacey, 2004), tabiki bu mevcut inovasyon literatüründe önemli bir boşluk bırakmaktadır (Simpson, Siguaw ve Enz ,2006 :2).

Daha kapsamlı bir inovasyon yönelimi ve örgütsel etkileri arasındaki bağlantıyı inceleyen az sayıda çalışma inovasyon literatüründe bulunmaktadır (Totterdell ve arkadaşları, 2002).

Önceden araştırılan spesifik inovasyon sonuçlarına, benimsenen yeniliklerin sayısı (Han ve Srivastava, 1998), performans (örn., Hult ve diğ., 2004), borsa değeri (ör. Sharma ve Lacey, 2004), yeni ürün tanıtımı, Ar-Ge harcamalar ve piyasaya giriş sırası (örn. Manu ve Sriram, 1996) çalışmalar dâhildir. Büyük ölçüde bu sonuçlardan eksik çalışma, çalışanların moralinin iyileştirilmesi (istisna Zhou ve diğ., 2005), müşteri sadakatinin artması ve çalışan stresi ve düşük ürün kalifikasyonu gibi olumsuz etkilere neden olmaktadır (istisna Lukas ve Menon, 2004). Bunlar bir firmanın inovasyon yönlülüğünden kaynaklanabilir (Simpson, Siguaw ve Enz, 2006: 2).

Porter (1990) inovasyonu yeni teknoloji ve yeni iş oluşturma yöntemleri içeren bir rekabet avantajı olarak vurgulamıştur (Küçük ve Kocaman, 2014: 38) .

Başarılı inovasyon kültürel adaptasyona bağlıdır. Bu nedenle, inovasyonu stratejik bir öncelik olarak gören şirketler, bir önceliği teşvik eden bir inovasyon kültürünü geliştirmeli ve beslemelidir, çünkü uyum eksikliği, başarı olasılığını azaltmaktadır. İnovasyonun en iyi uygulamalarının özellikleri şunlardır: vizyoner liderlik; değişimin istekli şampiyonları; müşterileri bilmek; sürekli yeni ve farklı ürünler ve hizmetler sunmak; ürün ve hizmetler sunmak; müşteri beklentilerini aşmak; iyi iletişim, takım çalışması ve eğitim yoluyla insanların potansiyelinin kilidini açmak; organizasyonel piramidin teşvik edilmesi ve müşteri odaklı bir kültür oluşturulması. Tüm kurum yaratıcılık / yenilikçiliği desteklediğinde bu gerçekten de artmaktadır. Yaratıcı şirketlerdeki yapılar, az sayıda kural ve yönetmelik, hafif iş tanımları ve yüksek özerklik ile esnek olma eğilimindedir (Barbosa, 2014: 40 41).

İnovasyon yönlülük, inovasyon faaliyetlerinin kapsamını etkilediği ve inovasyon performansını artırmaya yardımcı olduğu için inovasyona katılma eğilimi olduğu inanılmaktadır. İnovasyonu destekleyen şirket kültürleri bilgi paylaşımını ve kullanımını teşvik eder. Müşteri ve rakip bilgisinin, bir firmanın sahip olduğu ve inovasyona yönlülük bir bakış açısıyla daha fazla ürün yeniliği sağlaması söylenebilir. Bu yüzden, inovasyon yönlülük yeni bir ürün geliştirmede çok önem ve yarara sahiptir (Zhang ve Duan, 2010: 2-3) .

Literatürde tartışılan olumsuz sonuçların eksikliği göz önüne bulunduğunda, bir inovasyon yönlülüğün etkilerinin genellikle olumlu ve arzu edilir olduğu varsayılmaktadır; Ancak,bu varsayım son derece inovasyon odaklı bir organizasyon felsefesinin püf noktaları olacaktır. Aslında Olson ve ark. (2005), dört Miles ve Snow (1978) stratejik arketipinin üçü için inovasyon yöneliminin işletme performansı üzerinde olumsuz veya nötr (etkisiz) bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Bu sonuçlar, bir inovasyon yönlülüğün, özellikle de zararlı olanların istenmeyen sonuçlarının anlaşılmasının, bir inovasyon yönlülüğünü göz önünde bulunduran firmalar için gerekli olduğunu göstermektedir (Simpson, Siguaw ve Enz, 2006: 5).

Girişimciler yenilik yapar. İnovasyon, girişimciliğin özel aracıdır. İnovasyon, kaynakları zenginlik yaratmak için yeni bir kapasite ile sonuçlandıran harekettir. Yenilik, aslında bir

kaynak yaratır. İnsan, doğada bir şey için bir kullanım bulup, ekonomik değerle sonuçlanıncaya kadar, "kaynak" diye bir şey yoktur derler. O zamana kadar, her bitki sıradan ot ve her doğal kaynaklar bir kayadır. Drucker (1985), girişimci olarak başlatmakla ilgilenenler tarafından izlenecek yenilikçi fırsatlar için yedi kaynağı özetlemektedir. İlk dört endüstride bulunan inovasyon kaynaklarıdır. Son üç ise toplumsal çevrede ortaya çıkmaktadır.

- ☆ *Beklenmeyen* - Beklenmeyen bir başarı, beklenmeyen bir başarısızlık ya da beklenmeyen bir dış olay, eşsiz bir fırsatın belirtisi olabilir.
- ☆ *Tutarsızlıklar* - Gerçeklik ile herkesin tahmin ettiği veya neyin olması gerektiği ile arasındaki fark, yenilikçi bir fırsat yaratabilir.
- ☆ *Süreç ihtiyacına dayalı yenilik* -Belli bir süreçte zayıf bir bağlantı ortaya çıktığında, insanlar bununla ilgili bir şeyler yapmak yerine çalışırlarsa, eksik bağlantıyı temin etmek isteyen kişi veya şirket için bir fırsat ortaya çıkmış olabilir.
- ☆ *Sektör veya piyasa yapısındaki değişiklikler* - Endüstrinin temelleri veya pazar vardiyalarında yenilikçi bir ürün, hizmet veya iş yaklaşımı fırsatı ortaya çıkar.
- ☆ *Demografik* - Nüfusun büyüklüğündeki, yaş yapısındaki, bileşimde, istihdamda, eğitim seviyesinde ve gelirindeki değişiklikler yenilikçi fırsatlar yaratabilir.
- ☆ *Algı, ruh hali(mod) ve anlamdaki değişiklikler* - Bir toplumun genel varsayımları, tutumları ve inançları değiştiğinde, yenilikçi fırsatlar gelişebilir.
- ☆ *Yeni bilgi* - Bilimsel ve bilimsel olmayan bilgilerdeki gelişmeler yeni ürünler ve yeni pazarlar oluşturabilir (Hofstrand, 2010: 1; Drucker, 1985: 30-107).

Drucker (1985) inovasyon uygulamaların ve odaklanmanın etkili olabilmesi için neleri yapmanın gerek olduğunu ve olmadığını aşağıdaki şekilde söylemiştir.

Yapılması gerekenler:

- ☆ Amaçlı, sistematik yenilik, fırsatların analizi ile başlar. Yenilikçi fırsatlar kaynağı olarak adlandırdığım şeyi düşünerek başlamaktadır. Farklı alanlarda farklı kaynaklar farklı zamanlarda farklı öneme sahip olacaktır.

- ☆ İnovasyon hem kavramsal hem de algısaldır. Bu nedenle, inovasyonun ikinci zorunluluğu, bakmaya, sormaya, dinlemeye ister. Bu çok zor olamaz. Başarılı yenilikçiler beyinlerinin hem sağ hem de sol tarafını kullanırlar.
- ☆ Etkin olmak için bir inovasyon basit olmalı ve odaklanmalıdır. Sadece bir şey yapmalı, aksi halde, kafa karıştırıcı olur. Basit değilse, işe yaramaz. Her şey birbirine karışır ve düzelemez. Tüm etkili yenilikler çok basittir.
- ☆ Etkili yenilikler küçük başlar. Onlar büyük değildir aslında. Belirli bir şeyi yapmaya çalışırlar. Hareket halindeki bir aracın, raylar boyunca ilerlerken elektrik gücünü çekmesini sağlamak mümkün olabilir - bu, elektrikli tramvay yolunu mümkün kılan yeniliktir. Büyük fikirler, "bir endüstride devrim yaratmayı" amaçlayan planların çalışma olasılığı düşük.
- ☆ Başarılı bir inovasyon liderliği hedefler. Mutlaka bir "büyük işletme" haline gelmeyi amaçlamaz; Aslında, hiç kimse belirli bir inovasyonun büyük bir işletme mi yoksa orta bir başarı mı olacağına dair kimse tahmin edemez. Ancak, bir inovasyon başlangıçtan liderliğe yönelmiyorsa, yeterince yenilikçi olma ihtimali yoktur ve bu nedenle kendini kurgulama olasılığı düşüktür.

Yapılmaması gerekenler:

- ☆ İlki sadece zeki olmayı denememek. Eğer gerzek (moron) insanlarla bir boyut ve önem kazanacaklarsa, yenilikler sıradan insanlar tarafından ele alınmalıdır. İster tasarıma ister uygulamada olsun, çok zekice bir şey neredeyse başarısızlığa mahkûmdur.
- ☆ Çeşitlendirmeyin, parçalara ayırmayın, aynı anda çok fazla şey yapmaya çalışmayın. Ana merkezden kopan inovasyonların yaygınlaşması yok olması muhtemeldir. Fikir olarak kalırlar ve yenilik olmazlar.
- ☆ Son olarak, gelecek için yenilik yapmaya çalışmayın. Bugün için yenilik yapın! Bir inovasyon uzun vadely bir etkiye sahip olabilir; yirmi yıl sonra tam süresine erişemeyebilir (Drucker, 1985: 134-137).

1.8. Müşteri Yönlülük Kavramı

Müşteri yönelimi kavramını tanımlarken, literatürde çok sayıda farklı tanımlamalar girişimi ile karşılaşabilir. Aslında, pazar yönelimi ve müşteri yöneliminin sıklıkla eşanlamlı olarak kullanıldığı fark edilebilir; bu durum, her iki yönelimin de müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan odaklara sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Brady ve Cronin, 2005: 244).

Deshpande ve diğ. (1993), pazar yöneliminin ve müşteri yöneliminin eşanlamlı olduğunu belirtmektedir ve şöyle tanımlamaktadır .“ Uzun vadede kârlı bir girişim geliştirmek için firma sahipler, yöneticiler ve çalışanlar gibi diğer tüm paydaşların çıkarlarını göz ardı etmeden, müşterinin menfaatini ilk olarak ortaya koyan bir dizi inançtır .” Bununla birlikte, ilk olarak oldukça benzer görünseler de, birbirleri ile değiştirilemezlerse de, bu terimler arasında bazı farklılıklar vardır.

Pazar yönlülük üç ana boyuttan ibarettir, bunlar: müşteri yönlülük, rekabet yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyondur. Müşteri yönlülük Pazar yönlülüğün temel boyutu olup müşterilerin gizli ve açık ihtiyaçlarını yönlenmektedir (Küçük ve Kocaman, 2014: 39).

Aslında müşteri yönlülük ve Pazar yönlülük arasında fark vardır. Müşteri odaklılık, pazar yönlülüğün üç davranışsal bileşeninden biridir, diğer iki bileşen ise rakiplere ve işlevsel-arası koordinasyona yönlülüktür (Narver ve Slater, 1990: 21-22).

Müşterilere yönelik oryantasyon, Kohli ve diğ (1993) tarafından verilen daha geniş bir pazar yönelimi tanımının merkezi bir parçası olarak görülmektedir. Onlara göre “Pazar yönlülük, aslında, müşterilerin mevcut ve gelecekteki gereksinimlerine ilişkin organizasyon çapında üretim zekâsının oluşturulması, zekânın organizasyon içinde yatay ve dikey olarak dağıtılması ve piyasaya yönelik istihdama veya piyasa zekâsına karşı duyarlılığıdır.” Araştırmalarına göre, pazarlama odaklı organizasyonlar, organizasyona daha yüksek düzeyde çalışan bağlılığı, daha yüksek müşteri memnuniyeti ve daha iyi iş performansı sağlamaktadır (Kohli, Jaworski ve Kumar, 1993: 468) .

Pazar yönelimi üç davranışsal bileşenden oluşurmaktadır - müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve işlevsel koordinasyon - ve iki karar kriteri - uzun vadeli odaklanma ve karlılık. Müşteri odaklılık, pazar yöneliminin en önemli bileşenidir (Narver ve Slater, 1990; Peters ve Austin, 1985; Peters ve Waterman, 1982). Son yıllarda işletmeler, faaliyetlerini müşteri ihtiyaçlarına göre yönlendirmenin önemini ve satışların azalmasına, yavaş büyümeye, satın alma modellerini değiştirmeye, rekabetin artmasına ve teknolojideki hızlı değişimlere karşılık olarak daha kısa ürün döngüsüne yol açmasını istemektedir (Shapiro, 1988; Uttal, 1978). Müşteri yönlülük, sürekli olarak kendileri için üstün değer yaratabilmek ya da sürekli olarak "artırılmış ürün" yaratabilmek için hedef alıcıların yeterince anlaşılmasıdır (Narver ve Slater, 1990). Müşteri yönlülük, hedef pazardaki alıcılar hakkında bilgi edinme ve müşteri ihtiyaçlarını ve tercihlerini yerine getirmek ve uygun yanıtlar için iş birimi boyunca yayma faaliyetlerini içerir (Chee ve Peng,1996: 102).

Bruhn (1995) ayrıca piyasa ve müşteri odaklılık arasındaki ayrımı vurgulamaktadır. Pazar yönelimi, tüm piyasa katılımcılarına ve tüm ilgi gruplarına yönelik organizasyonel faaliyetlere odaklanmayı içerirken, müşterilere yönelik yönelim, müşteriler ve kurum arasındaki ikili ilişkilerin oluşturulmasını içerir. "Müşteri odaklılık, uzun vadede istikrarlı ve ekonomik olarak avantajlı müşteri ilişkileri kurmak amacıyla, bir kuruluşun hizmet ve etkileşimlerinde iç ve dış uygulamalarının yanı sıra müşteri beklentilerinin kapsamlı, sürekli bir şekilde toplanması ve analizidir" inanmaktadır (Ćirić, Počuča ve Raičević, 2014: 28).

Müşteri yönlülük, pazarlama yönlülüğün ve pazarlama konseptinin merkezinde yer almaktadır. Sadece müşteri ihtiyaçları ve gereksinimleri değil, aynı zamanda veri toplama, piyasa rekabeti, düzenleme, gelecek ve güncel eğilimler hakkında da odaklanmaktadır. Aynı zamanda farklı departmanları koordine eder ve şirket içinde bilgi iletir. Koordine pazarlama, kurumsal birimler arasında yatay bilgi akışı anlamına gelir (Piskoti ve Nagy, 2008: 3).

Müşteri yönlülük, kurumdaki bütün müşteriler için çalışmasını ve müşterinin bütün istek ve ihtiyaçlarını tatmininden ve karşılamasından sorumlu olması demektir (Küçük ve Kocaman, 2014: 39).

Müşteri yönlülüğün temeli, temel olarak bir işletmenin temel amacının, ticari karı maksimize etmek amacıyla müşteri ihtiyaçlarını karşılamak olduğunu belirten bir iş felsefesi veya politika beyanı olan pazarlama konseptinin gelişimine kadar uzanabilir (Homburg , Müller ve Klarmann ,2011 :798).

Organizasyonun, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan hizmet kalitesine yönelik çalışmalarını ne ölçüde yerine getirdiği, müşteri odaklı olmanın müşteri ihtiyaçlarını tam olarak anlayabilmek ve nihayetinde onları tatmin etmek için bilgi toplanmasıdır (Hawa, 2015: 11).

Müşteri yönlülük, müşterilere bilgi yayımı, müşteri ihtiyaçlarının tespiti, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, müşterilere değer verilmesi, müşterilerin memnuniyeti ve karşılıklı yarar sağlayan uzun vadeli ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesidir (Singh ve Koshy, 2012: 72).

Müşteri odaklılık, müşterinin satın alma gereksinimlerini en iyi şekilde değerlendirirken, onları göz önünde bulundurarak keşfetmeye ve karşılamaya odaklanır. Müşteri odaklı satış temsilcileri, "anında satış yapma olasılığını artırmak için müşteri ilgisini feda eden eylemlerden kaçınılır" (Saxe ve Weitz, 1982: 344).

Mazur ve Archova (2011) da işletmelerin yeni ürün oluşturma sürecinde müşteri ile iş birliği yapmanın, onların görüş ve şikâyetlerini almanın müşteri odaklı inovasyon gerçekleştirmesinin gerekliliğini belirtmiştir (Küçük ve Kocaman, 2014: 39-40).

Müşteri odaklılık, müşteri ilgileri ve ihtiyaçları için yüksek önem arz eden ve uzun süreli müşteri memnuniyeti sağlayan bir dizi davranıştır (Franke ve Park 2006: 693). Bu temel tanım yaygın olarak kabul edilirken, yapının kavramsallaştırılmasına ilişkin farklı görüşler vardır (Stock ve Hoyer, 2005: 538).

Satış literatüründe, araştırmacılar çoğunlukla Saxe ve Weitz'in (1982), müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak ürünler sunma gibi, satış göreviyle ilgili müşteri odaklı davranışlara güvenerek, satışa sunulan satış kavramını benimsemişlerdir (ör. Goff ve

arkadaşları, 1997; Siguaw ve arkadaşları, 1994). Bu görüşlere dayanarak, müşterilere tatmin edici satın alma kararları vermelerine yardımcı olmayı amaçlayan bir dizi işle ilgili davranış olarak müşteri yönlülüğü tanımlanmaktadır (Homburg, Müller ve Klarmann, 2011: 798).

Müşteri odaklı davranış, satış elemanlarının, müşteri memnuniyetini arttıran davranışlarda bulunarak müşterilere yardımcı olma yeteneği olarak görülmektedir. Bir önceki tartışmaya dayanarak, müşteri odaklılık iki boyutta kavramsallaştırılmıştır: müşteri odaklı tutum ve müşteri odaklı davranış. Bizim kavramsallaştırmamız bu son görüşle uyumludur. Buna göre, müşteri odaklı bir tutum, bir satış elemanının müşteriye karşı veya müşteriye karşı olan etkisinin miktarı olarak tanımlanır. (Stock ve Hoyer,2005: 537-538).

Müşteri odaklılık, ilişki pazarlamasının bir uzantısı olarak anlaşılabilir, çünkü her iki kavram da müşteri hizmetleri mükemmelliği ile sürdürülebilir rekabet avantajlarının yaratılmasını vurgulamaktadır(Steinman, Deshpand ve Farley, 2000: 110). İlişkisel pazarlamaya benzer şekilde, müşteri odaklılık, müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurarak ve memnuniyetlerini en üst düzeye çıkararak bir firmanın karlılığını artırmayı ve sürdürmeyi amaçlamaktadır (Hawa, 2015: 15).

Müşteri odaklılık, pazar yöneliminin temel kavramlarından biridir. İyi bir bilgi ve müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak, bir firmanın sadece kuruluşun kendisi için değil, müşterileri için de üstün değer yaratmasını sağlar (Narver ve Slater,1990: 21) .

Müşteri odaklılık, müşteri memnuniyetini artırır, değişen maliyetleri getirir ve müşteri değiştirme niyetini azaltır. Üreticiler için, müşteri ihtiyaçlarını bilmek, bu bilgi bir pazar nişini tanımlamak ve doğru ürünlere niş haline dönüştürmek adına gerekli olduğu için zorunludur. Müşterilerin lansman ve satış sonrası ihtiyaçlarını görmek için doğru pazar giriş stratejisi ve kaynakları ile ürünler daha yüksek bir başarı şansına sahip olacak ve dolayısıyla da karlı bir katkıda bulunacaktır (Hawa, 2015: 15).

Müşteri iletişimi çalışanlarının müşteri odaklılığı, pazarlama literatüründe önemli ölçüde dikkat çekmiştir (örneğin, Boles ve ark., 2001; Brady ve Cronin, 2001; Brown ve ark.,

1993; Hartline, Maxham ve McKee, 2000; Jones). , Busch ve Dacin, 2003; Kelley, 1992; Pecci ve Rosenthal, 2001; Saxe ve Weitz, 1982; Siguaw, Brown ve Widing, 1994). Mevcut araştırmaların çoğu, satış performansı (örneğin, Boles ve diğ., 2001; Brady ve Cronin, 2001; Brown ve arkadaşları, 2002; Flaherty, Dahlstrom ve Skinner, 1999) ve müşteri memnuniyeti gibi müşteri odaklılık (örneğin, Bettencourt ve Brown, 1997; Garland, Reilly ve Westbrook, 1989; Goff ve arkadaşları, 1997; Ramsey ve Sohi, 1997) sonuçlarını aratırmışlardır (Stock ve Hoyer, 2002: 357).

Müşteri yönlülük, tanımı gereği, "nihai sonucun bakış açısından bakılan işletme, yani müşterinin bakış açısından." (Drucker, 1994: 39), yani şirketin her kararının müşterinin gereksinimleriyle uyumlu olduğu bir düşünce ve iş pratiğidir. ”(Bauer ve Berács, 2006: 16).

Güven veren ilişkiler, hizmet sağlayıcıların sergilediği müşteri odaklı davranışlarla da desteklenmektedir. Müşteri odaklı davranış, müşterilerinin müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak satın alma kararları almalarına yardımcı olmaya çalışarak, hizmet sağlayıcıların pazarlama konseptini uygulama derecesini ifade etmektedir (Saxe ve Weitz, 1982). Son derece müşteri odaklı hizmet sağlayıcılar, genellikle uzun süreli müşteri memnuniyetine yönelik davranışlarda bulunmaktırlar (Howe, Hoffman ve Hardigree, 1994: 497) .

Müşteri odaklılık, işletmelerin rekabetçi pazarda başarılı olabilmeleri için adeta anahtar kelimeler haline gelmiştir. Müşteri odaklılık, müşterilerle uzun vadeli ilişkiler geliştirmek, rekabet avantajı sağlamak ve iş başarısı için kritik öneme sahiptir (Bejou ve diğerleri, 1998). Müşteri odaklılık, firmaların zaman içinde sürdürülebilir satış büyümesi elde etmelerine yardımcı olur (Jaramillo ve Grisaffe, 2009). Bu, müşteri odaklı firmanın müşterilere sadece acil ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayıp aynı zamanda uzun vadeli memnuniyeti arttırmayı amaçlayan satın alma kararları almalarına yardımcı olma sloganıyla da ilişkilendirilebilir (Valenzuela, Mulki ve Jaramillo, 2010: 277) .

Ruizalba ve diğ. (2014) müşteri yönlülüğü, organizasyon içindeki müşteri ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmanın önemini ele alan bir pazarlama mekanizması olarak görmüşlerdir.

Yazarlar aynı zamanda müşteri yönlülüğün pazar yönelimi olarak da anılabileceğini ileri sürmektedirler. Awwad ve Agti (2011), müşterinin ihtiyaçlarını ve isteklerini anında karşılamak ve cevap vermek için hazır bulunuşluk ilkesi olarak müşteri yönlülüğü tanımlanmaktadır. Özetle, bir kuruluştaki dış müşterilerin refahının toplam paketlerini kapsamaktadır (Yusuf, Sukati ve Andenyang, 2016: 219).

1.9. Müşteri Yönlülüğün Önemi

Berthon ve Hulbert (2004), inovasyon ve müşteri yönlülük arasında bir ilişki önemini incelemiş ve modeller önermişlerdir. Müşteri yönlülüğün yeni mal ve hizmet geliştirmede önemli katkılarda bulunduğunu belirtmişler (Salomo vd.,2004)

Philip Kotler (2003), müşterilerinizle ilgilenmeniz gerektiğini, ancak bunların hepsinin eşit olarak zorunlu olmadığını belirtmiştir. R.Blackwell, P.Miniard ve G. Angel (2007) , tüketicilere, kâr elde eden müşterilere hizmet etmek ve onları memnun etmek için tüm şirket kaynaklarının yoğunlaşması konusunda stratejik bir karar olarak değerlendirmeyi düşünmektedirler (Latyshova, Syaglova ve Oyner, 2015: 642) .

Bazı araştırmacılar, müşteri yönlülüğün "müşteriye yakın" ve "müşteriyi organizasyon şemasının zirvesine yerleştirmek" şeklindeki klasik ilkesini yansıttığını ve dolayısıyla pazar yöneliminin en önemli parçası olduğunu ileri sürmektedir (Zhou ve ark, 2007: 304).

Ürün geliştirmede müşteri yönlülüğün - özellikle de proaktif müşteri yönlülüğün - önemi vurgulanmakta ve bazı araştırmacılar, müşteri yönlülüğün iş performansı üzerindeki etkisinin en azından kısmen inovasyon yoluyla intikal edildiğini veya müşteri yönlülüğün inovasyonun iş performansı üzerindeki etkisini savunmaktadır (Atuahene-Gima 1995; 1996; Han ve ark. 1998, Li ve Calantone 1998, Li ve ark. 1999, Wren ve ark. 2000, Matear ve ark. 2002, Agarwal ve ark. 2003, Kok ve ark. 2003; Narver ve diğerleri 2004; Langerak ve arkadaşları 2004; Baker & Sinkula 2005; Atuahene-Gima ve ark. 2005; Kok & Biemans 2009; Wong & Tong 2012). Ayrıca (Gummesson 1987; Grönroos 1990; Edvardsson & Olsson 1996; Edvardsson ve ark. 2000; Alam ve Perry 2002; Cano ve ark. 2004; Matthing ve ark. 2004, Vargo ve Lusch 2004; 2008; Alam 2006; Edvardsson ve ark. 2007) gibi

araştırmacılar, müşteri odaklılık, hizmet sektörü ve hizmet yeniliği için özellikle önemli olduğunu belirmektedirler (Korhenen, 2016: 33).

Müşteri yönlülük uzun vadeli bir stratejidir ve şirket ile tüm işbirliği süresi içinde müşterinin ne kadar değer ürettiğini anlamak adına önemlidir (Latyshova, Syaglova ve Oyner, 2015: 643) .

Matsuo (2006) tarafından yapılan bir araştırmada müşteri yönlülüğün örgütte meydana gelen çatışmayı ortadan kaldırıp işletmenin yenilikçilik düzeyini etkilediğini ortaya koymuştur. Desouza ve diğerleri(2008) inovasyon da müşteri yönlülük sürecini ve sürekliliğini sağlamak adına kurumsal düzeyde meydana gelecek değişikliklerin önemini arz etmektedir. Bulut ve diğerleri (2009) uyguladığı çalışmada inovasyon yönlülüğün, işletmelerdeki bütün inovasyon faaliyetlerine ve finansal performansa olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır.

Müşteri odaklılığının, Drucker'ın (1954) ve Levitt'in (1960) son derece etkili erken savunucuları, hem müşteri odaklılığı, hem de yönetim için öncelik olarak görüp ama aynı zamanda, bunların çok önemli olduğunu ve tümünün yönetim ve pazarlama işlevlerinin sorumluluğu olarak bırakıldığını görmüşlerdir. Müşteri odaklılık, müşterinin bakış açısından görüldüğü gibi, tüm kuruluşun ilhamı olan dev iştir. Bu, Grönroos (2000), Gummesson ve ark. (2014) gibi birçok mevcut pazarlama bilginleri tarafından da alınan görüştür (Korhenen, 2016: 30).

Müşteri odaklılığın önemi, gerçek ve potansiyel müşteri ihtiyaçlarının ve gereksinimlerinin memnuniyetidir. Piyasada başarılı olabilmesine rağmen, tam olarak rekabetçilik ile ilgili değildir (Piskoti ve Nagy, 2008: 3).

Müşteri yönlülük, herhangi bir firmanın kendi pazarına olan ilişkisine odaklanır (Deshpandé, Farley ve Webster, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Leeflang, 2011). Pazar yönlülüğün merkezi bileşeni olarak, müşteri yönlülük da firma performansının önemli bir itici gücüdür (Kirca, Jayachandran ve Bearden, 2005). Bununla birlikte, bazı çalışmalar müşteri yönlülüğü evrensel olarak olumlu bir etkisi ile ilgili soruları gündeme getirmiştir

(örn., Danneels, 2003; Hult, Ketchen ve Slater, 2005). Önceki çalışmalardan elde edilen bulgular, müşteri odaklılığının artırılmasının, firmaların müşterilerine çok fazla odaklanmasına ve sonuç olarak, yeni ortaya çıkan müşteri ihtiyaçlarını göz ardı etmesine (Christensen & Bower, 1996), ürünlerinin yeniliklerini azaltmasına (Im & Workman, 2004) ve firma performansına düşürmesine neden olabileceğini göstermektedir (Frambach, Fiss ve İngelbleek, 2015: 1428).

Müşteri memnuniyetini ve elde olanı tutmayı artırmak, finansal danışmanların uzun vadeli başarısında önemli faktörler olarak vurgulanmaktadır. Müşteri memnuniyeti ve elde olanın tutmanın önemli bir belirleyicisi, danışmanın müşteri odaklılık düzeyidir. Müşteri yönlülük, müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanmak ve onları karşılamak için hizmet endüstrilerinde (finansal planlama gibi) çalışan kişilerin durumunu yansıtmaktadır. Müşteri odaklılığı, son yıllarda yatırım fonları sektöründeki skandallar ve bazı uluslararası aracı kurumların karşı karşıya olduğu sivil eylemlerden bu yana daha büyük önem kazanmıştır (Halstead ve diğerleri, 2008: 183-184).

Conduit ve Mavondo (2001), müşteri odaklılığın ve öncülerin müşteri odaklılığına olan önemini desteklemiştir. Tedarik zinciri boyunca müşteri odaklılık, çalışan eğitiminde, yönetim desteğinde, iç iletişimde, personel yönetiminde ve dış iletişim katılımında iyileşmeyi gerektirir (Conduit ve Mavondo, 2001). Chae ve Hill (2000) işbirlikçi örgüt kültürü, planlama formalitesi ve rekabetçi / örgütsel faydalar arasındaki ilişkilerin küresel bir iş ortamında ilişkili olduğunu bulmuştur. Russell ve Hodge (2004) örgüt kültürünün tedarik zincirlerinde BT sistemlerinin benimsenme oranı üzerindeki etkisini tartışmaktalar. Appiah-Adu ve Singh (1998), müşteri odaklılık ve performans arasında küçük ve orta ölçekli işletmelerden örnekler sunan bir bağlantı göstermiştir. Martin ve Grbac (2003) tedarik zinciri yönetiminin, müşteri ihtiyaçlarına cevap vermede ve tedarik zincirinde müşteri yönlendirmesini desteklemede çok kritik olduğunu iddia etmektedir. Yukarıdaki çalışmalar, müşteri yönlülüğün, kültürel faktörlerin, yapısal gerekliliklerin ve potansiyel faydalarının doğasını ayrı ayrı ele almaktadır. Eksik olan, müşteri yönlülüğün değişkenleri tanımlamak ve bunların birbirleriyle olan ilişkileri ve sonuç ölçütleri açısından bütünleşmesidir (Jeong ve Hong, 2007: 579-580).

Kurumsal müşteri yönlülüğün en az müşteri ilişkileri uygulamaları kadar önemli olduğunu savunmaktayız. Dean ve Bowen (1994) tarafından belirtildiği gibi, müşteri odaklı kalite, organizasyon düzeyinde genel iş stratejisinin ayrılmaz bir parçası olarak düşünülmesi gereken önemli bir stratejik iş konudur. Fakat, az çalışma, müşteri odaklılık veya TKY stratejisi ölçeklerinde örgütsel müşteri yönlendirmesini ölçen öğeleri içermektedir. Örneğin, "müşteri odaklı" TKY yapısını ölçerken, Douglas ve Judge (2001), kuruluşun müşteri odaklı olup olmadığı gibi örgütsel yönelim konularına değinmişlerdir (Cai, 2009: 371).

Bir müşteri oryantasyonunun önemine rağmen, bu tür bir yönelimin, genel bir açıklama ya da vaka-çalışma illüstrasyonları aracılığıyla nasıl geliştirileceğiyle ilgili çok az literatür vardır (Payne, 1988). Çok daha geniş bir düzeyde, örgütsel pazarlama çabalarını denetleme konusunda önemli sayıda çalışma yapılmıştır (Berry ve diğerleri, 1991; Kotler, 1977). Son zamanlarda, müşteri yönelimi konusunda daha fazla odaklanmış çalışmalar, popüler dergilerde artan düzenlilik ile ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, ampirik çalışmaların çoğu, derece ve ölçüm üzerine yoğunlaşmıştır, ancak kuruluşların sergilediği müşteri yöneliminin boyutlarındaki veya özelliklerindeki farklılığı ihmal etmiştir (Greenley, 1995). Bu nedenle, genel literatür, yöneticilerin Payne (1988) tarafından savunulan şekilde uygulanmasında çok yardımcı olmamıştır (Nwankwo, 1995: 6).

Müşteri odaklılık, organizasyon kültürünün önemli bir bileşenidir ve müşterilerin ihtiyaçları hakkındaki bilgilere dikkat, firmanın temel bir değeri olarak düşünülmelidir. Başka bir deyişle, "müşteri odaklılık, müşteri anlayışı ve müşteri memnuniyeti odağını içeren bir kavramdır". Müşteri yönlülüğün, müşterilere değer geliştirmek ve geliştirmek gibi kültürel tutumları içermesinin nedeni budur. Müşteri yönlülük uygulama ile ilgilidir ve kültür "olaylar ve işlerin yapıldığı yol" olduğu için, müşteri odaklılığı bir şirketin genel faaliyetlerine nüfuz etmelidir (Appiah-Adu ve Singh, 1998: 386).

Müşterinin endişelerine sahip olmak, herhangi bir kurum veya kuruluşun başarısında en önemli faktördür. Herhangi bir organizasyon için ana öncelik müşteri çekmek ve tutmaktır. Bunda başarısız olmak, kazanç elde edememek, büyüme hatası, işsizlik ve iş kaybı anlamına gelir. Derin dikkat, müşteri memnuniyeti için bugün iş ve sanayi gizem dünyasını

oluşturur. Tüm büyük organizasyonlardaki bu fikir, itici güç olarak kabul ediliyor ve "Önce Müşteri" sloganı, rekabet avantajı elde etmenin en iyi yolu olarak kabul edilmektedir. Bunlara sağlıklı bir biçimde başarabilmek içim müşteri odaklılığın ödemini değer vermek anlamına gelmektedir (Abtahi, 2014: 256).

Müşteri yönlülüğün literatürü ağırlıklı olarak dış müşterilerin önemi üzerine odaklanmıştır (Mohr-Jackson, 1991; Lukas ve Maignan, 1996) ve iç müşterilerin rollerine açıkça dikkat çekmemiştir (Mohr-Jackson, 1991). Dış müşteriye üstün değer sağlamak için değer zincirinin her noktasında üstün bir değerin sağlanması önemlidir. Bu nedenle, iç tedarikçilerin iç müşterilerinin gereksinimlerini karşılamaya odaklanmaları ve bir iç müşteri yönlülüğünü göstermeleri gerekmektedir. Bu, organizasyon boyunca müşteri ve pazar yönlülüğünü gelişmesini sağlayacaktır (Hauser et al., 1996) ve bu yönlülüğü müşteri teması noktasına sınırlamamaktadır. Bir iç müşteri yönlülüğün geliştirilmesinin önemi, hizmet literatüründe ilk olarak vurgulanmıştır. Berry (1981), çalışanların dış müşteri memnuniyeti ve genel pazarlama stratejisinin desteğinin dış müşteri memnuniyeti için gerekli olduğunu kabul ederek, dış müşteri ile çalışmanın önemini kabul etmiştir. İç müşteri memnuniyeti ile dış müşteri memnuniyeti arasındaki bu bağ, geniş çapta savunulan kanıtları desteklemektedir (Flipo, 1986; George, 1990). İç müşteri yönlülüğü ve pazar yönlülüğü arasında benzer, dolaylı bir bağlantı varsayılmaktadır. Müşteri ve pazar yönlülüğünü bir kuruluşun içine derinden inmek için, iç tedarikçilerin iç müşteriye (Hauser ve diğ., 1996) ve dış müşteriye hizmet etmeye odaklanmaları gerektiğine inanılmaktadır (Conduit ve Mavondo, 2001: 11).

1.10. Müşteri Yönlülüğün Amacı

Literatüre göre, müşteri yöneliminin temel amacı, ister fonksiyonel isterse ilişkisel olsun, müşterilerle uzun vadeli, karşılıklı yarar sağlayan ilişkilerin yaratılmasıdır (Homburg, Müller ve Klarmann, 2011: 299).

Firmaların karşılaştığı ilginç bir konu “ İlk adımı kim atar?” Birchall ve Armstrong (2004), yedi Avrupa ülkesinde bulunan 240 şirketten oluşan bir araştırmaya göre, müşterilere ve talep eden müşterilere yakınlığın, kendinden oluşan (self reported innovation) inovasyon

performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu bildirmektedirler. Ancak, bir cevabı sorulan iyi bir soru, firmanın, yenilik yapmaya yönlendirmek için müşterileri elde etmeyi amaçlaması mıdır? Bu gibi durumlarda müşteri muhtemelen böyle bir ürün veya hizmet geliştirmeye ihtiyaç duymuştur ve bu nedenle ürün veya hizmet için muhtemel pazar daha güvenli görünmektedir. Ya da firma, ürün ve hizmetlerinin kullanımını çevreleyen müşteri davranışlarını anlamaya çalışmalı, sonra tamamlandığında, istekli müşteriye sunulan iyileştirmeleri tanımlamak için kendi kendine mi hareket etmelidir? Müşterinin bakış açısını anlamak, pazar yönlülüğün ve müşteri yönlülüğün bir parçasıdır. Bu yüzden bir işletmede müşteri odaklılığın önemi ne derecede önem verilirse o kadar işletmenin verimliliği kolayca anlaşılır (Birchall ve Tovstiga, 2005: 110-111) .

Müşteri odaklılık, müşterilerle uzun vadeli ilişkiler geliştirmek, rekabet avantajı sağlamak ve iş başarısı için kritik amaca sahiptir (Bejou ve diğerleri, 1998). Müşteri odaklılık, firmaların zaman içinde sürdürülebilir satış büyümesi elde etmeleri hedeflerinden bir tanesidir (Jaramillo ve Grisaffe, 2009). Bu, müşterilerin sadece acil ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayıp aynı zamanda uzun vadeli memnuniyeti arttırmayı amaçlayan satın alma kararları almalarına yardımcı olmak için müşteri odaklı firmaların sloganı ile ilişkilendirilebilir (Valenzuela, Mulki ve Jaramillo, 2010: 277).

Müşteri yönlülük, bir müşteriyi kişisel olarak tanımak gibi, müşteri ile kişisel bir ilişki kurmayı amaçlayan davranışları da içerir (Homburg, Müller ve Klarmann, 2011: 296).

Finansal danışmanlar için, müşteri tutmanın önemli bir belirleyicisi, müşteri ve danışman arasında tatmin edici bir ilişkidir. İlişkiden memnuniyet, yalnızca müşteri sadakatini ve elde tutulmasını arttırmakla kalmaz, aynı zamanda daha büyük yönlendirmelerle sonuçlanır ve müşterilerin algılanan risk ve işlem maliyetlerini azaltır. İlişkilerin tatmini de artan müşteri bağlılığa yol açmaktadır. Beckwith'e göre (2003), “herhangi bir hizmet işinde amaç ve hedeflere ulaşılamaması, yetkinliğe dayalı değil, ilişki temellidir” (Halstead ve diğerleri, 2008: 184-185).

Saxe ve Weitz (1982), yüksek müşteri odaklı çalışanların, gerçek bir satış veya hizmeti güvence altına almak için kendi isteklerinden bazen vazgeçeceklerini öne sürmektedirler.

Buna dayanarak müşteri yönlülüğün diğer bir amacı ise sadık çalışan yetiştirmektir diyebiliriz. Başka bir değişle müşteri odaklılık, müşterileri dinlemeyi amaçlamaktadır, örneğin her bir müşteriye özel ilgi göstermeye çalışmak (Moon,Hur ve Hyun, 2017: 5).

Piyasalarda rekabet eden şirketler için müşteri odaklılığının önemi göz önünde bulundurulduğunda, önemli bir soru, kritik değişkenlerin müşteri odaklılık için itici güçler olabileceğidir. "Toplumsal güven" döneminde ulusal düzeyde bir değişken olarak kabul edilebilecek yöneticilerin gösterdiği genel eğilimin önemini ortaya koymaktayız. Örneğin, Fukuyama (1995) Almanya, ABD ve Japonya'nın yüksek güvende olduğunu iddia ederken, Çin, Güney Kore, Güney İtalya ve Fransa'nın düşük güven kültürleri olduğunu iddia ederek, birkaç toplumdaki güveni karşılaştırmıştır. Bu nedenle, belirli kültürlerden şirketlerin, müşteri ilişkilerini geliştirme ve dolayısıyla küresel pazarlarda rekabet etme yetenekleri bakımından başkalarına karşı doğal bir avantajı meydana gelebilir (Huang ve Dastmalchian, 2006: 362).

Müşteri odaklı firmalar, müşteri sorunlarına çözüm üretmeyi amaçlayan faaliyetlerde bulunurlar. Müşteri odaklı firmalar müşteriden öğrenmeye ve davranışlarını müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde uyarlamaya hazırdır (Jaramillo ve Grisaffe, 2009). Alıcılar, firmaların ihtiyaçlarının karşılanmasına ve problemlerine özel çözümler sunmaya istekli olduklarında, tedarikçiyle olan ilişkisine daha fazla değer vermektedir (Raaij ve Stoelhorst, 2008). Kirca ve diğerleri (2005) meta-analizinde, müşteri odaklılığın müşteri memnuniyeti, kalite algısı, yenilikçilik ve müşteri sadakati üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur. Tedarikçiler, müşteri memnuniyeti ve sadakatinin, müşterilerin değişimden değer elde ettikleri duygusunu geliştirdiklerinde oluştuğundan tamamen haberdardırlar (Valenzuela, Mulki ve Jaramillo, 2010: 279).

1.11. Müşteri Yönlülüğün Yararları

Müşteri odaklılık, çalışanların iş performansı üzerinde güçlü bir etkisi ve yararı olan bir dizi çalışan davranışını içerir (Plouffe ve ark. 2009). Müşteri odaklı yüksek hizmet çalışanları, tüketicilerin ihtiyaçlarına daha fazla dikkat gösterecek ve tüketicilerin sorunlarını çözmeyi odaklanmaktadır ve bu nedenle de müşterileri ile uzun süreli ilişkiler

içerisinde bulunmaktadır (Franke ve Park, 2006). Daha da önemlisi, müşteri odaklı çalışanlar, müşterilerini önemsemek için ekstra zaman ve çaba harcamak konusunda daha isteklidirler. Bu istek, çalışan performansının kritik bir belirleyicisidir (Saxe ve Weitz 1982; Susskind ve ark. 2003). Müşteri yönlülüğün iş performansının önemli bir yordayıcısı olduğu bu tartışma, (örn, Liaw ve ark. 2010; Zablah ve ark. 2012) ampirik araştırmalarla kuvvetli bir şekilde desteklenmektedir (Moon, Hur ve Hyun, 2017: 6).

Müşterilerle güçlü, tatmin edici ilişkiler oluşturmak, sadece yatırımlarda veya diğer finansal hizmetlerde becerili olmaktan fazlasını içerir. Bir müşterinin "bütün resmini" anlama ve açık iletişim yoluyla bağlı kalmayı kapsamaktadır. Müşteri ilişkilerini geliştirmek, müşteri ilişkileri yönetimi sistemi gibi teknolojiye yatırım yapılmasını da gerektirebilmektedir. Etkin bir müşteri ilişkileri yönetimi sisteminin faydaları arasında sadece daha yüksek verimlilik değil, aynı zamanda daha yüksek müşteri hizmetleri, memnuniyet ve tutma düzeyleri (ve sonuçta artan karlılık) bulunmaktadır (Halstead ve diğerleri, 2008: 184-185).

Müşteri odaklı şirketler, müşteri memnuniyeti ve güçlü marka sadakati ile sonuçlanan üstün müşteri değeri oluşturabilirler. Artan müşteri memnuniyeti ve sadakat, müşteri değişim davranışını önler, müşterileri çekmek ve elde tutmak için daha az pazarlama çabası gerektirir, nakit akışını arttırır ve sonuç olarak daha yüksek karlara yol açar. Böylece müşteri odaklılık, sürdürülebilir bir rekabet avantajı için temel sağlar ve finansal performansa katkıda bulunur. Literatürde çekici kanıtlar, müşteri odaklılık ve performans arasındaki bağlantıyı desteklemektedir (Moon, Hur ve Hyun, 2017: 5).

Müşterilerin elde tutma, sadakat ve memnuniyeti, kâr odaklı bir organizasyonun temel amaçlarından bazılarıdır. Peter Drucker'ın, bir işletmenin temel amacının yeni müşteriler yaratmak olduğunu belirttiği gibi, sonuçların en üst düzeye çıkarılması için kuruluşun yeni müşteri kazanımına odaklanması gerekiyor. Ancak, bu neticeyi elde etmek için müşteri odaklı çalışmalar işletmede olmazsa olmazlardan biridir (Hnatiuc ve Mihoc, 2013: 291).

Müşteri odaklılık, “ müşterinin menfaatini ilk önce ortaya koyan, uzun vadede kârlı bir işletme geliştirmek için sahipler, yöneticiler ve çalışanlar gibi diğer tüm paydaşların

çıkarlarını dışlamayan inançlar bütünüdür " (Deshpande ve diğerler, 1993). Bu yönelimli şirketler, müşterileri ile olan ilişkilerini yöneterek değer yaratmaya yönelik en önemli varlıkları olarak görüyorlar (Srivastava ve diğerleri, 1999). Çalışanların bu sürecin en kritik bileşeni olduğu sıklıkla önerilmektedir (Reinartz ve ark. 2004, Srivastava ve ark. 1999). Müşteri odaklı bir yan kuruluşun, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli ve proaktif olarak çaba göstermesi mümkün olduğu düşünülebilir (örn. Han ve diğerleri, 1998; Kirca ve diğerleri, 2005). Bu, bağlı ortaklığın pazar algılamasını ve müşteriye bağlanmasını içerir (Kirca ve diğerleri, 2005, s. 25). Üstelik, müşteri odaklı olmak, daha fazla bilgi kullanımına vurgu yapmak anlamına gelir (Zhang, 2010: 113 -114).

Müşteriye verilen değer, tüketicinin, nelerin alındığını ve ne verildiğini algılamaya dayalı bir ürünün yararına genel değerlendirmesidir (Zeithaml, 1988). Müşteriler, değişimden elde edilen faydalar bunları elde etme maliyetini aştığında daha fazla değer algılamaktadırlar. Müşterinin değer algısı, müşteri memnuniyetinin, satın alımların tekrarlanmasının ve olumlu kulaktan kulağa pazarlamanın önemli bir önceliği olduğu için, firmanın hayatta kalması ve büyümesi için kritik öneme sahiptir (Valenzuela, Mulki ve Jaramillo, 2010: 279).

Başarılı organizasyonların bir müşteri odaklı iş kültürüne sahip olmaları gerektiğini düşünülmektedir (örn., Athanassopoulos, 2000; Deshpande, Farley ve Webster, 1993; Houston, 1986; Parasuraman, 1987; Shapiro, 1988; Webster, 1988; Panayides & So, 2005). Aslında, müşteri odaklılık teori ve pazarlama yönetimi (Jaworski ve Kohli, 1993) 40 yıldan fazla bir süre için bir temel olarak tanımlanmıştır. Böylelikle araştırmacılar (Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997; Slater & Narver, 1995), tüketicilerin ihtiyaçlarını öngörerek ve üstün değer ve daha fazla tatmin sağlayan piyasa odaklı ürün ve hizmetlerle yanıt vererek, gözetimli firmaların rakiplerini geride bıraktıklarını ileri sürmektedir. Bu nedenle, müşteri odaklı olmak, müşterilerinin daha uygun müşteri sonuçlarıyla sonuçlanacak pazarlama stratejilerini tasarlamak ve yürütmek için gerekli bilgileri edinip temel etmesini sağlar (Wang, 2016: 941).

Pazarlama, her şeyle ilgili bir konu ise, yaptığınız işi ve nasıl çalıştığınızı ayırt ederek, müşterinin farkına varmasını sağlamaktır. Diğer her şey bunun türevi olup ve sadece

budur. Müşteri odaklı olmanın ve hedeflere ulaşmanın sonucu, müşterilerin kuruluşun teklifindeki değeri algılamasıdır (Judd, 2003: 1302).

Müşteri yönlülük, çalışanların işyerinde görevlerini yerine getirmelerini sağlayan önemli bir kişilik özelliğidir. Müşteri odaklı çalışanlar, müşteri talep ve sorunlarını derhal ele alacak, müşterilere nezaket gösterecek ve müşterileriyle olan etkileşimleri sırasında tutarlı bir duygusallık düzeyini koruyabilmektedir (Babakus ve diğ., 2009). Müşteri odaklı çalışanların işlerinden memnun olmaları ve daha düşük ciro hedeflerine sahip olma ihtimali vardır, çünkü daha yüksek düzeyde kendilerine kontrol düzeyine sahiptirler (Babakus ve diğ., 2009). Ayrıca, müşteri yönlülük'te çalışanlar ile ön hizmeti işlerinin gerekleri arasında doğal bir uyum vardır (Karatepe ve Douri, 2012). Müşteri yönlülüğün başarısı gittikçe artmakta olduğundan, akademik alanlardan önemli ölçüde ilgi çekmektedir (Wu ve Shie, 2017: 55; Wu, Shie ve Gordon, 2017: 911).

JD-R teorisine göre, müşteri yönlülük, çalışanların işyerinde görevlerini yerine getirmelerini sağlayan önemli bir kişisel kaynaktır (Wu, Shie ve Gordon, 2017: 911).
Müşteri yönlülük bir işletmeye çeşitli katkılarda bulunabilir, onlardan bazıları : “Sürekli değişiklikler yaratmak, yeni kültür, kalite geliştirilmesi, verimlilik geliştirilmesi, öğrenme fırsatlarını kolaylaştırması, profesyonel gururunu tanıtması, inovasyonu tanıtması, yeni düşünceler oluşturulması, çıraklık oluşturulması, ardışık planlamaya yardımcı olması, personel tanıtması, belge oluşturması, bir sonraki iş hak edeni tarihini belirmesi, uygun maliyetli oluşturması, sınırlı maliyetler dahil edilmesi.” (Karvinen ve Bennett, 2006: 416).
Müşteri oryantasyonunun temel özellikleri, müşteri etkileşimlerinde mükemmelliği, piyasa ve müşterileri tanımayı ve işbirliğini vurgulamayı gerektirir (Deshpande ve ark., 1993; Noble ve ark., 2002). Sonuç olarak, müşteri odaklılık, çalışan memnuniyeti ve gelişmiş tutum (Jaworski ve Kohli, 1993), inovasyon (Han ve diğ., 1998) veya kanal ilişkileri (Baker ve diğerleri, 1999). satış gücü yönlendirmesi (örn. Siguaw ve diğerleri, 1998), örgütsel öğrenim (ör. Slater ve benzeri) gibi birçok fayda sağlar (bkz. Lamberg, 2008). Narver, 1995). Ayrıca, Dwyer ve Tanner (2002), müşteri odaklılıktan kaynaklanan üç ana faydayı belirlemektedir: daha iyi pazarlama programları, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma olasılığı ve ayırt edici (ve çoğu zaman özümsenemeyen) uzmanlığın geliştirilmesi (Saarijärvi ve ark, 2014: 664-665).

2. BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarından bir tanesi örgütsel bağlılıktır. Konunun üzerinde 1970'lerden sonra üzerinde fazla durulmasına rağmen henüz tanım hakkımda ortak bir fikre varılamamıştır. Bunun asıl sebebi sosyoloji psikolojisi, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı altyapılardan ve disiplinlerden gelen araştırmacıların konu ile ilgili kendi düşüncelerini ortaya koymalarıdır.

Literatürü bakıldığında örgütsel bağlılık kavramı sadakat, yüksek örgüt performansı, itaat ve iş tatmini gibi kavramlarla eş manaya sahip olduğu düşünülmüştür. Fakat buna karşın yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın bu kavramlardan farklı olduğunu, daha uzun vadede meydana gelen ve daha kalıcı etkiler sağlayan bir tutum olduğunu ileriye sürmüştür. Farklı alanlardan araştırmacılar örgütsel bağlılığa verdikleri tanımlar şu şekildedir (İnce ve Gül, 2005:4–5):

- Örgütsel bağlılık, işe tam olarak kendimizi verme durumudur
- Örgütsel bağlılık bir süreçtir ve bu süreç örgütün amaçları ile çalışanın amaçları bütünleşmesidir
- Kişinin faaliyette bulunduğu örgütte psikolojik bir yakınlaşma seviyesidir
- Örgütün amaçlarını karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçlerin tamamıdır
- Örgütte bağlılık, örgütün bir parçası olma arzu ve isteği, örgüt için fazla çaba sarf etme isteği ve örgütün amaç unsurlarından oluşan bir büyük bütündür.

Görüldüğü üzere örgütsel bağlılık farklı açılardan farklı şekilde tanımlanmıştır. Fakat kesin ve açık olan tek şey örgütsel bağlılığın bireylerin ya tutumlarıyla ya da davranışlarıyla ilgili olmasıdır. Bu yüzden örgütsel bağlılığı iki temel şekilde tutumsal ve davranışsal olmak üzere ele almak mümkündür.

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Literatürü incelendiğinde çok sayıda örgütsel bağlılık tanımıyla karşı karşıya geliriz. Örgütsel bağlılık denildiğinde aklımıza gelen ilk şey, kişinin beklenti ve örgütün kültürü, örgüt iklimiyle ve değerleriyle uyuması ve örtüşmesidir. Başka bir değişle çalışanın

bulunduğu örgütte kendisini örgütün bir parçası olarak hissetme seviyenin ifadesi olarak tanımlanabilir.

Örgütsel bağlılık, farklı disiplinlerden özellikle örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji ilgisinin artması ve alanlardan gelen araştırmacıların bakış açıları örgütsel bağlılığın kavramını anlaşılması için sağlam katılarda bulunmaktadırlar (Sökmen, 2000: 28). Bu bağlamda, Morrow literatürde örgütsel bağlılığın yirmi beşten fazla tanımlar bulunduğunu kanaatindedir (Oliver, 1990: 10).

İnce ve Gül (2005:6) tarafından sunulan bu tanımlardan örgütsel bağlılık genel olarak "kişinin çalıştığı kuruma ne hissettikleri" tanımlanıp örgütsel bağlılığın öğelerini şu şekilde ifade etmektedirler:

1. Örgütün amaç ve değerlerini inanarak kabul etme,
2. Örgüt için beklentinin fazlasından çaba harcama,
3. Örgüt üyeliği devamlılığı için sağlam bir istek içinde bulunma.

Örgütsel bağlılık, "çalışanın örgütle olan ilişkisini ve örgütün üyeliğini sürdürme ya da sürdürme kararını açıklayan psikolojik bir durumudur." (Meyer, Allen ve Smith, 1993: 539).

Yıllar boyunca, örgütsel bağlılık dolaylı olarak farklı şekilde tanımlanmıştır. Örneğin, genel olarak bağlılık, eylem özgürlüğünü kısıtlayan bir görev olarak tanımlanır (Oxford English Dictionary, 1969) veya Scholl (1981) 'a göre koşullar yerine getirilmediğinde ve işlev görmediğinde bireysel davranışın yönünü stabilize eden güç olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık tanımı büyük bir önem arz etmektedir. Fakat,neye bağlılık? Bir projeye, bir takıma veya bir hedefe mi? Bireylerin hem varlıklara hem de davranışlara bağlı olabileceğini farkındayız. Bağlılık bir varlık olarak kabul edilebilir; davranışsal sonuçlar genellikle bunu ima etmektedirler. Benzer şekilde, bağlılık bir eylem gidişatı olarak düşünüldüğünde, bu davranışın ilgili olduğu kurum, açıkça belirtilmediği durumlarda bile, genellikle kolayca anlaşılır. (Gutiérr ez-Broncano, Estévez ve Rubio-Andrés, 2016 : 2).

Allen ve Meyer (1990) daki çalışmalarında örgütsel bağlılığı " bireyi kuruma bağlayan psikolojik bir durum" olarak tanımlamaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990: 14).

Son zamanlarda Meyers ve Herscovitch (2001:232), örgütsel bağlılığı çok boyutlu bir yapı olarak tanımlamış, yapıyı karakterize eden ve onu güdü (motif) veya tutum gibi diğer yapılardan ayıran bir önemli varlığını varsaymaktadır. Bağlılıkla yakından ilgili bir yapı sadakattir. Bağlılık, görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, ancak kalış amacından farklı bir örgütle özdeşleşmeye duygusal bir cevap olarak tanımlanabilir. Buna ek olarak, iş tatmini, iş katılımı ve mesleki bağlılık da bağlılıkla ilgilidir (Meyer ve ark., 2002: 23).

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kuruluşuna, bu işveren için çok çalışmaya istekli olma isteğine ve bu organizasyonda kalma niyetine olan bağlılık duygusudur. Bu teori, örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu ileri sürmektedir: duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık. Duygusal bağlılık, organizasyona duygusal bir parçasıdır. Devam bağlılığı, kurumdan ayrılmak yerine kalış maliyetlerinin daha rasyonel bir analizi ile karakterize edilmektir. Normatif bağlılık, organizasyonda kalmak için ahlaki bir yükümlülüktür (Kanchana, 2012: 768).
Örgütsel bağlılık, bir kurumun hedef ve değerlerini göz önünde bulundurarak, bu amaç ve hedeflere ulaşmak için güçlü bir istek ve inanç olarak tanımlanmaktadır (Hunt ve Morgan 1994; İsmail 2012). İsmail (2012), organizasyonun çalışanın duygusal bağlanma, organizasyonla özdeşleşmesi ve katılımı olarak örgütsel bağlılığından söz etmektedir. Allen ve Meyer'e (1990) göre örgütsel bağlılık, çalışanların organizasyonda kalma zorunlulukları olarak tanımlanır ve bu bağlılık, duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı olmak üzere üç biçimde gerçekleşebilir. Başka bir deyişle, örgütsel bağlılık, çalışanların kendi örgütlerine karşı kendilerini ait hissettikleridir (Harun ve ark, 2016: 206).

Steers (1997), örgütsel bağlılığı, bir bireyin kimliğinin belirli bir organizasyondaki kimliğine ve katılımına bağlı olarak tanımlamıştır. Hrebeniak ve Alutto (1972), bağlılığı, organizasyonları ılımlı kişisel avantajlar için değiştirme isteksizliği olarak belirtmektedirler (Fu, Deshpande ve Zhao, 2011: 237).

Örgütsel bağlılık, çalışanları kuruluşa bağlayan (Meyer ve Allen, 1997) ve organizasyonun başarılı olmasına yardımcı olan faktördür (Fornes ve ark., 2008; Mowday ve ark., 1982). Örgütsel bağlılığın iş performansı (Chen vd., 2006; Yousef, 2000), çalışan memnuniyeti

(Chughtai ve Zafar, 2006; Meyer ve ark., 2002; Yousef, 2000) gibi olumlu organizasyonel sonuçlarla (Angle ve Perry, 1981; Meyer ve diğ., 2002; Powell ve Meyer, 2004). ilişkili olduğu görülmüştür (Yahaya ve Ebrahim, 2016: 199).

Daha önce denildiği üzere örgütsel bağlılık literatürde farklı tanımlarla karşımıza çıkmaktadır. Bu tanımları bazılarını aşağıdaki tabloda göstermekte yarar var.

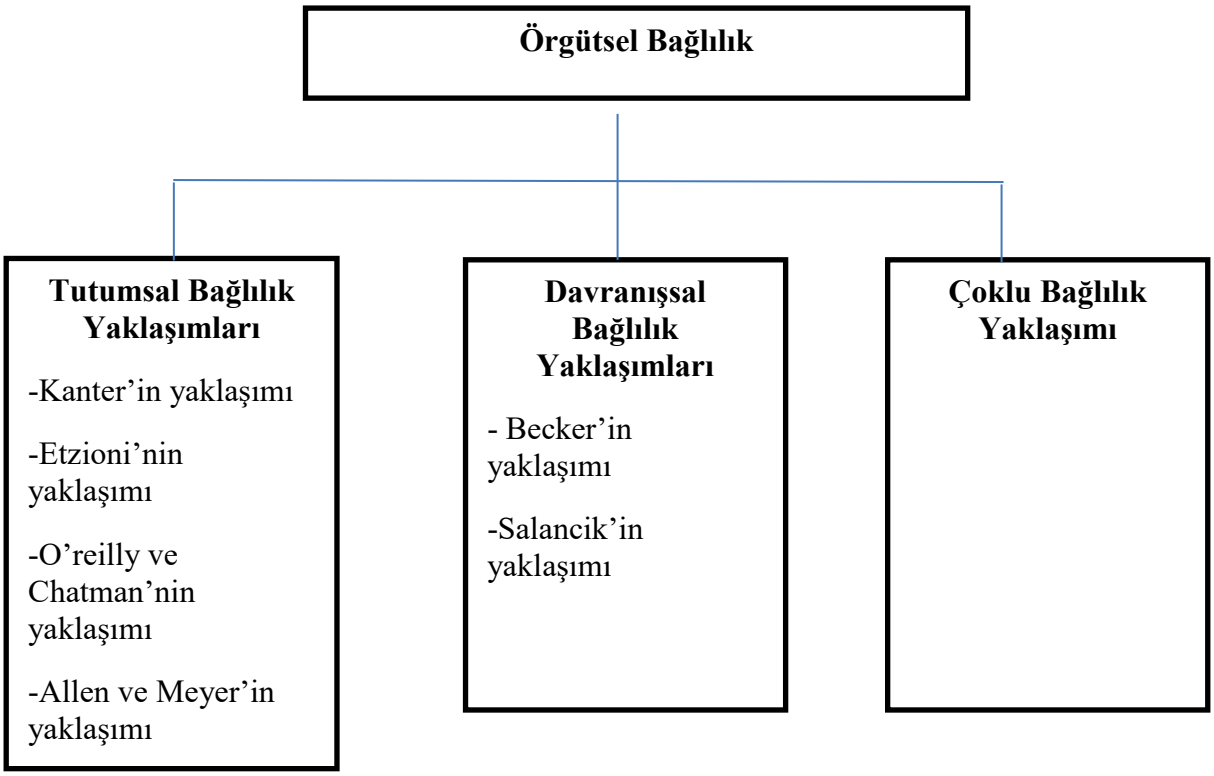
Tablo 2.2. Literatürde yer alan Örgütsel Bağlılığın tanımları (İnce ve Gül, 2005: 4–5)

- Kişinin örgütle arasındaki, ilişkinin gücüdür (Wahn,1998:256).
- Örgütün ve bireyin hedeflerin zamanla bütünleşme ve birleşme sürecidir (Varoğlu, 1993: 2).
- Bireyin örgüte karşı bir takım tutumlardır (Sheldon, 1971: I43).
- Bağlılık, örgütün bir parçası olma arzusu ve yüksek çaba harcama gibi inançların bir bütünüdür (Dubin vd., 1975: 411–421).
- Kişinin memnun edici olmasa bile bir işe sıkı tutması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış olarak hissetmesidir (Rusbult ve Farrel, 1983: 429–438).
- Örgütsel role ve sosyal örgüte sağlanan bağlılıktır (Fukami ve Larson, 1984:367 Biggart ve Hamilton, 1984: 540).
- Üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve toplum gibi çoklu öğeleri sahip olan bir örgütün hedefleriyle belirleme sürecidir (Reichers, 1985: 465). Bireyin belli bir hareket şekline bağlılık göstererek, ödül veya ceza olmasına rağmen bir işi istekle devam etmesidir (Schwenk, 1986: 299).
- Çalışanların örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlantıdır (Chen vd., 2002:339).
- Organizasyonun bakış açısı ve özelliklerini kabul etme düzeyini yansıtmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492– 499).
- Örgütün hedeflerini karşılayacak şekilde davranılmasını gösteren ve bireyin kabul ettiği normatif güçlerin bütünüdür (Heshizer vd., 1991:532–549).
- Genel olarak bağlılık, kişisel bağlılık ve sadakat fikrini kapsamaktadır (Morris vd., 1993: 21–'42).
- "Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte çalıştığı zarfında harcadığı emek, zaman, çaba ve ulaştığı mevki, pozisyon ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman bütün bu yaptıklarının boşa gideceği endişesi neticesi oluşan bağlılıktır (Gökmen, 1996: 1–2).

2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması

Staw ve Salancil' in bağlılık çalışması literatüründe "tutumsal"(attitudinal) ve "davranışsal" (behavioral) bakış açısı olmak üzere iki farklı perspektif oluşturmuştur. Tutumsal yaklaşım, örgütle ilgili olumlu uyuma sebep olan hadiseleri temel almıştır.

Tutumsal bağlılıkta olumlu iş tecrübeleriyle örgüt üzerine pozitif bir bağlılık oluşturmaktadır (Gül, 2002: 40).



Şekil 2.1. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması (Gül, 2002: 40)

2.2.1. Tutumsal Bağlılık

Örgütsel bağlılığın en çok çalışılan ve en çok üzerinde durulan tutumsal yaklaşım şeklidir ve Porter ve arladaşları tarafından geliştirilip "Örgütsel Bağlılık Anketi" adı altında bir ölçekle ölçülür (Mowday, Steers ve Porter, 1979; 224–227; Porter, Steers, Mowday, ve Boulian, 1974: 603–609). (Dean, 1983: 60)' a göre tutumsal yaklaşımı, bağlılığı tutum açısından tanımlanmasıdır.

Tutumsal yaklaşım, diğer yandan, "kişinin kimliğini kuruluşa bağlı olduğunda" varolan bağlılığı kabul eder (Sheldon, 1971: 143) ya da "organizasyonun amaçları ve bireyin hedefleri gittikçe bütünleşmiş veya uyumlu hale gelir" (Hall, Scheider ve Nygren, 1970: 176).

Tutumsal bağlılık, kişinin çalışma ortamını değerlendirmesinden meydana gelen ve örgüte karşı duygusal bir reaksiyondur. Başka bir değişle bağlılık, bireyin örgütle birleşmesi ve örgüt katılımını gösteren bir güçtür (Bayram, 2005:129). Varoğlu (1993:8) tutumsal bağlılığın, kişinin örgütün amaçları ile kendi kişisel amaçları zamanla farklı olmayan yöne dâhil olup birleşmeleri durumunda meydana geldiğini söylemektedir.

Genel olarak bu tür bağlılık kişinin örgütle arasındaki ilişkiyi güçlendirip çalışan ile örgüt arasındaki katılım gücünü artmaktadır (Porter vd., 1974:604; Gül ve İnce, 2005:28; Dean, 1983 :60-61, Halis, 2007: 44).
Dolayısıyla, tutumsal yaklaşımı en az üç unsur ile karakterize edilebilir:

1.Örgütün hedef ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabullenme,
2.Örgüt için fazla çaba ve gayret gösterme isteği,
3.Örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istekte bulunma.

Literatürde tutumsal bağlılıkla ilgili geliştirilmiş fazla sayıda farklı yaklaşımlar yer almaktadır. Tutumsal bağlılık kavramıyla ilgili araştırmacıların tarafından geliştirilmiş farklı yaklaşımlar aşağıda özet hale ifade edilmektedir.

2.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, kişilerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sistemle birleştirme istekleri ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini bir araya getirilmesidir (Kanter,1968:501). Kanter (1968:500), bağlılığın sosyal sistem ve kişilik sistem olmak üzere iki farklı sistemden meydana geldiğini söylemektedir. Kişilik sistemi üç yönlemden ibarettir, bilişsel, duygusal ve normatif. (Sökmen, 2000: 35–37, Kanter, 1968: 500). Kanter'e göre örgüt tarafından üyelerine gösterilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinden meydana geldiğini kanaatindedir. Bu taleplerin üç türünü aşağıdaki tabloda tanımlamıştır.

Tablo 2.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Devam bağlılığı	Bireyin örgütte üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliği için kendisini adamasıdır.
Kenetlenme bağlılığı	Bireyin belli gruba bağlı kalmasıdır.
Kontrol bağlılığı	Birey örgütün kendisinden beklediği bir takım davranışları ve kuralları ahlaki yönden doğru karşılamaktadır.

Kanter (1968:499–502) örgütlerin üyelerini idare edebilmek için farklı ölçüm geliştirmiştir. Geliştirdiği bu ölçümleri üç şekilde tanımlamaktadır: kontrol (control) bağlılığı, kenetlenme (cohesion) bağlılığı ve devamlılık (continuance) bağlılığı. Kontrol bağlılığı, kural ve davranışların tanımlaması sırasında üyelerin davranışlarını baz almıştır. Kenetleme bağlılığı örgütteki sosyal ilişkilere temel almıştır. Son bağlılık ise, devamlılık bağlılığıdır. Bu tür bağlılıkta birey örgüte fazla kişisel yatırıp yaptığından dolayı örgütten ayrılma maliyeti örgütte kalma maliyetinden fazla olduğu için örgütte kalma şeklidir (Kanter, 1968: 500; İnce ve Gül, 2005: 30; Varoğlu, 1993: 6–7; İlsev, 1997: 8–12; Halis, 2007: 45-46).

2.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımlarından bir diğeri ise Etzioni'nin çalışmalarıda farklı sınıflandırma ile ele alınmıştır. Etzioni'nin ifade ettiği bağlılığı üç şekilde inceleyip bireylerin örgüt-üye-güç ve yetki düzlemlerinin belirlediği alanda örgüte olan ilgileri üzerinde sınıflandırmıştır (Balay, 2000: 15–16; Varoğlu, 1994: 4).

Tablo 2.4. Etzioni'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Ahlaki katılım	Örgütün hedefleri, değerleri ve normları benimseyerek örgüte yönelik yoğun bir hareket ve çabaya ifade eder.
Çıkarcı katılım	Örgüte karşı daha az yoğun ilişki bulunmaktadır. Bu tür bağlılıkta çalışanlar istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde hareket ederler.
Yabancılaştırıcı katılım	Örgüt ile bireyin arasında ilişkiler ciddi bir şekilde sınırlı hale gelir. Bu durumdan dolayı kişinin duygusal olarak örgütten pasifleşmesi ve ya tamamen ilişkilerini kesmesi meydana gelir..

Etzioni'nin (1961: 40) çalışanların örgüte katılımlarına ilişkin yaptığı çalışmasında üç düzeyde sınıflandırarak incelemiştir: Ahlaki (moral) katılım, hesapsal/çıkarcı(calculative) katılım ve yabancılaşmış (alienative) katılım. Etzioni ahlaki katılımın daha çok dini hareketler ve siyasi partilerde bulunduğunu ifade eder. Hesapsal katılım, kişilerin gösterdikleri çaba ve çalışmalardan dolayı hak ettikleri ödüllerle arasındaki eşit bir değişim ilişkisini baz alır. Yabancılaşmış katılım ise, bir çalışanın, duygusal olarak örgütten uzaklaşma ve duygusal ilişkilerini kesme olayını ifade eder (Etzioni,1961: 40).

2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986: 493), Meyer ve Herscovitch'de tartışıldığı üzere (2001: 305), bağlılığın örgüte dolaylı bir hareketi temsil ettiğini ve davranışların gelişebildiği farklı mekanizmalar olduğu varsayımına dayanarak çok yönlü araştırmalarını şekillendirmişlerdir. Aynı zamanda, Kelman'ın (1958) davranış ve hareket değişikliği çalışmasını baz alarak alarak, O'Reilly ve Chatman bağlılığın üç şekilde ayırmışlardır. İlki uyum (Compliance) bağlılığıdır. Bu bağlılıklar ve buna benzer olanlar özel ödüller kazanmak adına uygulandığında meydana gelir. İkincisi ise özdeşleşme (identification) bağlılığıdır. Bu bağlılık, bir birey memnun edici bir ilişki oluşturmak ve sağlamak için etkiyi kabul ettiği andan itibaren ortaya çıkar. Son olarak ise içselleştirme (interna-lisation) bağlılığıdır. Bu bağlılık, tutum ve davranışlar sonucunda kabul edilen etkinin var olan değerlere uygun olması durumunda meydana gelir.

Tablo 2.5. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Uyum bağlılığı	Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu olan uyum boyutunda ana hedef, belli ödüller kazanmak.
Özdeşleşme bağlılığı	Bireyin örgütte kalma isteğini ifade eder.
İçselleştirme bağlılığı	Kişinin davranış ve tutumları, örgütte faaliyette bulunan diğer çalışanların değerler sistemiyle uyumlu kılması durumunda meydana gelmesini anlatmaktadır.

O'Reilly ve Chatman (1986:493)'a göre örgütsel bağlılığı genel olarak, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlı kalması şeklinde tanımlamışlardır. Bu araştırmacılara göre yukarıda ifade edildiği gibi örgütsel bağlılık üç türden ibarettir (Becker vd., 1996:465, Cengiz, 2001: 30-31).

2.2.1.4 Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Literatürde toplumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmlar Allen ve Meyer'e aittir. Bu iki araştırmacılar 1980'lerden başladıkları çalışmalarında 20 den fazla çalışmalarıyla örgütsel bağlılığın literatürüne önemli katkılarda bulunmaktadırlar. Allen ve Meyer'in geliştirdikleri üç bileşenden oluşan bağlılık modeli bugüne kadar en geniş bilgisel genellemeye sahip oldukları için bu araştırma bu bileşenlere baz alarak seçilmiştir. Örgütsel bağlılık konu altında araştırma yapmak isteyen araştırmacılar genellikle geliştirdikleri bu tutumlardan istifade etmektedirler. Geliştirdikleri tutumlar literatürde "Örgütsel Bağlılığın Boyutları" olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu tutumlar üç farklı yönlerden oluşmaktadır:

Tablo 2.6. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Duygusal bağlılığı	Örgüte karşı geliştirilen ve beslenen duygusal davranışlar
Devam bağlılığı	Örgütten ayrılmanın hesaplanan sonuçları
Normatif bağlılığı	Örgütte kalma zorunluluğu hissettiren bir takın belirtiler

Allen ve Meyer'in geliştirdikleri üç örgütsel bağlılık yaklaşımlarının ilki duygusal bağlılıktır. Bu bağlılıkta kişinin örgüte karşı hissedilen duygusal bağlılıktır. Bu boyutu incelendiğinde, iş görenler örgütün değer ve hedeflerini benimsediklerinde örgüte karşı bağımlı olduklarını öne sürebilirler. Kısaca, duygusal bağlılık çalışanın örgüte olan his ve duygularını ifade eder ve aynı zamanda çalışanların örgütsel amaçları kabullenmesini ve örgüt için çaba sarf ettiklerini kapsamaktadır (McGee ve Ford, 1987: 638–642). Geliştirdikleri ikinci boyut ise devam/rasyonel bağımlılığıdır. Bu boyutta işgörenlerin işten ayrılmanın maliyetli olacağını algılama derecesini ele alır. Modeldeki bu boyut Allen ve Meyer, Becker'in 1960 yılında geliştirdiği Yan Bahis Teorisinden ele alınarak geliştirdikleri bu boyut literatürde "devamlılık bağlılığı" ya da "algılanan maliyet" olarak da karşımıza çıkmaktadır (Chen ve Francesco, 2003:49l; İnce ve Gül, 2005: 40). Bu bağlılıkta bulunan kişiler, ya işe ihtiyacı olduğu için ya da örgütte kalma zorunda oldukları için örgütte bulunmaya devam ederler. Başka bir ifade ile örgütten ayrılmaları maliyetli olacağından dolayı kalmaya tercih ederler (Oktay ve Gül, 2003:466). Allen ve Meyer'in geliştirdikleri üçüncü modeli ise normatif bağlılıktır. Bu boyutta i bireyin örgüte karşı sorumluluk duygularını ifade edip örgüte olan memnuniyetini ortaya koyar. Normatif ya da ahlaki boyutu Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen ve daha sonra Allen ve Meyer tarafından güncelleştirilmiştir (Shepherd ve Mathews, 2000:558; Meyer ve Allen, 1984:372–378; Weiner ve Vardi, 1980:8l–96). Bu çeşit bağlılığa sahip olan çalışan toplumsal değer ve normlardan istifade ederek kendini geliştirir ve örgüte olan bağlılığı ahlaki sorumluluk olarak düşünür ve çalışmaya sürdürür (Shepherd ve Mathews, 2000:558; Bennett ve Durkin: 2000: 130; Mcdonald ve Makin, 2000: 86).

2.2.2. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel faktörler bireylerin tutum ve davranışlarını psikolojik bağlamda etkilemektedir. Örgütsel faktörlerin iş görenlerin tutum ve davranışları etkilemesinde çeşitli araştırmacılar tarafından savunulmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Cohen, 1993; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer ve Allen, 1984; O'Reilly ve Chatman, 1986).

Bireyler bir örgütte girdikten sonra o örgütün psikolojik ve iş yönünden memnun edici olup olmadığını değerlenmektedirler. İş görenlerin çalıştığı örgütte ne hakları sahip olduklarına anlama kabiliyetini, psikolojik gereklilikler sayesinde farkına varırlar. Çalışanlar bulunduğu örgütte, işverenlerin bazı zorunlulukları uyumadıklarını inandıkları vakit geri çekilme durumuna girerler. Bu durum örgütte düşük bağlılık ve düşük iş performansına sebep olur (Chang, 1999: 1257–1279).

Davranış bağlılıkta örgütten ayrılmanın pozitif ve negatif olmak üzere iki sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgütten ayrılmanın sonucu zor ve ağır ise bir çalışanın örgütte "bağlı" olduğu manaya gelir. Mowday, Porter ve Steers (1982) bağlılığı "bir kişinin bir örgütteki üyeliğinin kişinin tanımlanmasıyla ilişkin kuvveti" olarak tanımlamaktadırlar. Davranışsal bağlılık kavram açısından üç faktörden oluşmaktadır (Mowday ve ark., 1982 :27):

1.örgütün amaç ve değerlerinin güçlü bir biçimde kabullenmesi

2.örgütün faydası için fazla çaba harcama isteği

3.örgüt üyelik sürekliliğini sürdürmek için güçlü bir istekte bulunmak

Davranışsal bağlılık, kurumdan fazla bireyin öz davranış ve tutumlarına karşı gelişir. Birey, belli bir tutum ve davranışta bulunduğunda bu davranışı devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun ve haklı tutumlar geliştirilir. Bu tarz tutumlar davranışın yeniden tekrarlama ihtimalini yükseltir (Meyer ve Allen, 1991: 62'den aktraran İnce ve Gül, 2005: 49). Örgütsel bağlılık literatüründe davranışsal bağlılıkla alakalı iki yaklaşım bulunmaktadır. Bahsi geçen bu iki yaklaşımlar, Becker'in "Yan Bahis Yaklaşımı" ve Salancik'in Yaklaşımları'dır. Bu iki yaklaşım aşağıda özet olarak üzerinde durulacaktır.

2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Amerikan sosyolog ve araştırmacıya göre örgütsel bağlılık, bireyin bazı ikincil çıkarları değerlendirerek bunları kurum ile ilgili tutum ve davranışlarıyla ilişkilendirmesidir. Başka bir ifadeyle, bireyin bazı verimli davranışları göstermekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları göz önünde bulundurarak, bu davranışları ayakta tutma eğilimidir (Clifford, 1989:144; Meyer ve Allen, 1984:372). Buna binaen, Becker'e göre birey, çalıştığı kurumda duygusal bir bağlılık hissetmemekte, birey örgüte bağlanmadığı durumunda kaybedecekleri düşündüğü için örgütte çalışmasını sürdürmektedir (Lowenberg ve Cohen, 1990: l0l6). Yan bahisle ifade edilmek istenilen, belli tutum ve davranışla alakalı kararın o tutum veya davranışınla fazla ehemiyeti olmayan menfaatları etkilemesidir.

Bağlılığın "bahse girme" kavramı, bireyin ortaya koydukları kendisi için ne kadar önemli ise bağlılıkta o derece önemlidir. Bu yüzden, birey girdiği bahsi kaybetmemek adına davranışları ve arasındaki tutarlılığı denge sağlama zorunda kalacaktır (Meyer ve Allen, 1984:373). Böylece, birey yavaştan kendi davranışsal, tutumsal ve psikolojik bağlarını örgütle güçlendirmektedir. Becker'e göre işgörenleri örgüte bağlılık sergilemesine sebep olan yan bahis kaynakları dörde ayrılır (Becker, 1960: 36–38). Bunlar ise:

Tablo 2.7. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Toplumsal beklentiler	Kişi, bulunduğu cemiyetin beklentilerin içtimai ve manevi yaptırımları sebebiyle tutum ve davranışlarını sınır koyan yan bahislere girebilir. Bu tür eylemlerde bulunan kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakmak mümkün olmadığını söylenebilir.
Bürokratik düzenlemeler	Yan bahislerin diğer kaynağı ise bürokratik düzenlemelerdir. Örnek olarak, emeklilik payı için her ay maaşından belli miktarda para kesinti yapılan birini farz edelim. Bu kişi isten ayrılmak istediğinde çalıştığı süre boyunca maaşından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaştığını öğrenecektir. Bu emeklilik aylığı ile bürokratik düzenlemedir. Zira örgütten ayrıldığında, yıllardır maaşından kesilen ve hakkı olan bu miktarı kaybedecek ve emekli aylığından mahrum kalacak.
Sosyal etkileşimler	Becker'in üçüncü yan bahis ise sosyal etkileşimdir. Birey, başkalarıyla ilişki içindeyken de kendisine belli altyapı ve etkileşimler sağlanmıştır. Bu altyapı bozulmaması için birey daha temkinli davranışlar göstermelidir.
Sosyal roller	Yan bahis yaklaşımın diğer önemli kaynağı ise sosyal rollerdir. Kişi, bulunduğu sosyal ortamın gerekliliklerini uymaya o kadar alışmıştır ki onun için başka bir rol ve ortam hiç uyum sağlamama duruma gelecektir.

Kaynak: Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of organizational commitment. *American Journal of Sociology, 66,* 32-42.

2.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Bu tür yaklaşımda örgütsel bağlılık bireyin kendi tutum ve davranışlarına bağlanmaktadır. Sergilenen davranış ve tutumlar arasındaki denge ve uyum önem arz etmektedir. Bireyin tutum ve davranışları dengesizliği uğradığında kişi stres ve gerilime girer. Davranış ve tutum uyumlu ise bağlılık kusursuz meydana gelir (Halis, 2007: 53, Gül, 2003: 79).

2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers(1985: 465-475)'a örgütler farklılaşmamış bir bütünü olmayıp, tam tersine her biri çeşitli hedef ve değerlere sahip birleşmeleri (Varoğlu, 1993: 9) sahiptirler ve (Lambert, Barton ve Hogan, 1999: 99) aile, inanç, sivil gruplar, hobiler, meslekler ve işyeri gibi insan hayatının farklı şeylere bağlı olabilir. Bu yüzden çoklu bağlılık yaklaşımı; örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına neden olacaktır (Balay, 2000: 24–26, Halis, 2007: 54). Bu tür bağlılık yaklaşımı , bireylerin kurumlarına, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve mesleki arkadaşlarına farklı bağlılık sergileyeceklerini üstlenmektedir (Becker vd., 1996:465). Bu nedenden dolayı, birçoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir kurumla ilgili farklı grupların sabitleşmesi gereklidir. Çoklu bağlılık yaklaşımı genel kitleye hitap etmektedir. Dolayısıyla çok bağlılığın kaynakları: farklı gruplar, çalışanlar, müşteriler, idareciler, dernek ve sendikalar genel manada kamuoyuna hitap etmektedir (Halis, 2007: 54; İnce ve Gül, 2005: 55).

Bir örgütte, çoklu bağlılık yaklaşımı örgütü oluşturan farklı iç ve dış etkenlerin ibaret olan çoklu bağlılıklarını bir bütünü olarak meydana gelmektedir. Bireyler bulunduğu örgütte, kurum idarecilerine, iş arkadaşlarına karşı çeşitli bağlılıklar beslenebilirler. Benzer şekilde, örgütün dış kısmını oluşturan farklı sendikalara, gruplara çeşitli bağlılıklarda bulunabilirler (Balay, 2000: 26, Varoğlu, 1993: 9–12).

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Meyer ve diğ. (2002) ve Harrison ve Hubbard (1998), duygusal bağlılığı etkileyen önemli öğeleri araştırmış ve bunları kişisel özelliklere, iş deneyimlerine ve örgütsel faktörlere göre sınıflandırmışlardır (Sharma ve Dhar, 2016: 163) . Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda fazla sayıda çalışmalar bulunmaktadır. Bulunan çalışmalar başında, Hrebiniak ve Alutto (1972), Buchanan (1974), Morrow (1983), Blau ve Boal (1987),

Salancik (1977) ve Angle ve Perry'nin (1981) araştırmaları yer almaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler belirlemede araştırmacılar farklı yöntemler kullanmaktadırlar (İnce ve Gül, 2005: 57).

Oliver (1990: 513–526)'in yaptığı örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler çalışmasında demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu araştırmıştır. Bu yüzden, sağlam ve güçlü katılımcı değerler sunan işgörenlerin daha yüksek örgütsel bağlılık gösterildikleri neticesine ulaşılmıştır (Oliver, Workewards",1990: 513). Diğer bir çalışma ise Morris ve Sherman (1981: 512–526) çalışmasıdır. Bu araştırmacılar örgütsel faktörlerin bağlılığı daha güçlü olduğunu ifade etmişlerdir.

Çeşitli araştırmalarda farklı örgütsel faktörler üzerinde çalışmalar yapılmış. Araştırılan farklı faktörleri bir araya getirildiğinde aşağıdaki tablo karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 2.8. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler (İnce Ve Gül, 2005: 59)

Kişisel Faktörler	**Örgütsel Faktörler**	**Örgüt Dışı Faktörler**
1. İş Beklentileri 2. Psikolojik Sözleşme 3. Kişisel Özellikler	1. İşin Niteliği ve Önemi 2. Yönetim a. Ücret Düzeyi b. Nezaret c. Örgütsel Kültür d. Örgütsel Adalet e. Örgütsel Ödüller f. Takım Çalışması 3. Örgütün Bulunduğu Sektörün Durumu	1. Yeni İş Bulma Olanakları 2. Profesyonellik 3. İşsizlik Oranı 4. Ülkenin Sosyo–ekonomik Durumu 5. Sektörün Durumu

2.3.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık literatüründe alakalı kişisel özellikleri tanımlamaya yönelik fazla sayıda çalışmalar bulunmaktadır. Bireysel özellikle ilgili çalışmalar genel olarak iki değişken demografik özellikler (cinsiyet, yaş aralığı) ve mizaç (kişilik, değerler) ile yoğun araştırmalar yapılmıştır. Bağlılık araştırmalarında birçok demografik faktör ilgi çekmiştir

fakat çoğunlukla, yaş, çalışma süresi ve eğitim düzeyi gibi özellikler daha çok göz önünde bulundurmuştur (Steers, 1977'den aktaran İnce ve Gül, 2005: 59).

2.3.1.1. İş Beklentileri

Birey, örgüt, gruplar tek başına ulaşılmadıkları hedeflere işbirlikçi düşünce ve stratejiler geliştirerek amaçlarına ulaşabilirler. Organizasyonların diğer varlık sebeplerden insanların gittikçe artan istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktır. Herhangi bir çalışan için, kurumun bahsedilen amacı karşılayabilme veya bu amaca hizmet edebilme yeteneği örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir (Zaccaro ve Dobbins, 1989: 267–273).

2.3.1.2. Psikolojik Sözleşme

Çalışanı örgütle bağlayan ve her ikisi de aynı amaca hizmet eden iki çeşit sözleşme vardır. Bunlardan ilki iş sözleşmesidir. İş sözleşmesi; çalışan ile kurum yönetiminin karşılıklı görevin hak ve şartlarının belirtildiği resmi sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ise, kurumlarda yöneticiler, işgörenler ve diğer bireylerin genelde uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenilen tutum ve davranışlarla alakalı yazılı olmayan kaideler bütünüdür (McDonald ve Makin, 2000: 84). Resmi ve yazılı olmamasına rağmen psikolojik sözleşme örgütler için çok önemlidir. Zira bireyin ve psikolojik sözleşme arasında önemli bir bağlantı bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 61).

2.3.1.3. Kişisel Özellikler

Cinsiyet, ırk, yaş, eğitim seviyesi, kıdem gibi farklı kişisel özelliğin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu bulunmaktadır. Böylece her bir kişisel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Ancak bu özellikler bağlılık türüne göre farklılık göstermektedirler (Halis, 2007: 56).

Meyer ve Allen (1997)' e göre demografik değişkenler ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler sabit değiller. Yine Meyer; "Yaşlanmanın bireyin duygusal bağlılığını etkilediği şeklinde bir genelleme yapmak da zordur" tarzında ifade etmiştir (Meyer & Allen, 1997: 43).Benzer şekilde örgütte geçen zaman ve bağlılık arasındaki bulunan ilişkinin bulgularını yorumlamak ta zor olduğunu söylenir. Bunu daha kolay bir şekilde anlayabilmek için çalışanların belli bir müddet bir örgüte bağlanabilmeleri gerekir.

Mottaz (1988:467–482) ödüllerin ve değerlerin örgütsel bağlılığın üzerindeki etkilerini gerçek olan ve gerçek olmayan olmak üzere ikiye ayırıp incelemiştir. Aynı zamanda Mottaz demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olup olmadığını da araştırmıştır. Yaptığı araştırmasında, farklı pozisyonlardan 1385 işgöreni analiz etmiş ve iş ödüllerinin bağlılık üzerinde dolaylı ve güçlü bir etkileri olduğunu ortaya koymuştur.

Yapılan diğer çalışmalarda ise Erkeklerin kadınlara göre örgüte daha fazla bağlı oldukları ortaya çıkarılmaktadır. Bir çok araştırmacı tarafından konu alan cinsiyet ve bağlılık ilişkisi daha çok erkek işgörenler üzerinde durulmuştur (Aven vd., 1993: 63–73). Fakat daha sonraki araştırmalarda kadınların bağlılıklarını tartışan araştırmaların sayıları artmış ve bu araştırmalardan elde edilen bulgulara dayanarak, yüksek ile düşük olmak üzere kadınların bağlılığını ikiye ayrılmıştır. Kadın işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyi erkeklere göre daha düşük olması sebebi ailevi değerlerin daha önemli olduğu söylenmektedir. Kadın işgörenlerin erkeklere göre daha fazla örgütsel bağlılık seviyesi olduğunu savunan araştırmacıların öne sürdükleri sebeplerden ise; kadın çalışanların örgütte daha istekli çalışmaların sebebi yüzleştikleri sorunların onlara daha da motive edip örgütte bağlı kaldığı tarzındadır (İnce ve Gül, 2005: 62; Halis, 2007: 58).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çalışma hayatına ilgili değerleri içermektedir. Bu yüzdem örgütsel faktörler örgütsel bağlılıkla yakın ilişkilere sahiptir. İşin niteliği ve önemi, yönetim şekli, karar alma sürecine katılma, çalışma grupları, organizasyonel kültür, rol çatışması, astların yetenek seviyesi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel mükâfatlar gibi değişkenler örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdir (Northcraft ve Neale, 1990: 472, Glisson ve Durick, 1988: 67).

Aynı zamanda rol belirsizliği, iş güçlüğü, ast–üst ilişkileri, gelişme ve kariyer seçenekleri, kişinin ihtiyaçlarına önem verme (Gaertner ve Nollen, 1989:975–991), ödeme eşitliği ve denetleme ilişkilerinden örgütsel faktörler olarak da öne sürülebilir (Fukami ve Larson, 1984: 367'den aktaran İnce ve Gül, 2005: 70).

Örgütsel bağlılığı etkileyen mühim bir faktör olarak bilinen *işin niteliği ve önemidir*. İşin önemi, kurumda ya da kurumun dışında, bir işin çalışanları yaşamları üzerindeki etkisi olarak bilinir (Sökmen, 2000: 60). Bugüne kadar işin niteliği ile ilgili değişken örgütsel bağlılık arasındaki önemini korumaktadır. Bu konu ile ilgili çalışmalarda genel olarak örgütsel bağlılık–örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü sonuç vermektedir.

Kurumun üst düzeydeki kişiler ve yöneticilerin sundukları *yönetim ve liderlik şekilleri* kurumun amaç ve değerlerine önemli derecede etkilemektedir. Dolayısıyla, üst yönetimde bulunanlar örgütün kültür ve değerlerine önem verirse, bu kurumlarda inovatif ve verimlilik düşünceler yükselecektir. Bu yüzden birçok sayıda araştırmacılar liderlik şekli ve örgütsel kültüre önem vermektedir(Zefaane, 1994: 980). Üst yönetimden hissedilen memnuniyet örgütte bağlılığın var olduğuna işaret edilen araştırmalar bulunmaktadır (Sager ve Johnston, 1989: 30–4l'den aktaran İnce ve Gül, 2005: 72).

Örgütsel bağlılığı etkileyen en açık özelliklerden birisi *ücret düzeyidir*. Bireylerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır. Özellikle, Byington ve Johnston (1991:3–10) 'ın çalışmasında, ücret düzeyinin işi terk etmede en önemli sebeplerden birisi olduğunu ifade etmişlerdir. İşgörenlerin ücret dağıtımdaki adaleti örgütsel bağlılığa etkilemektedir (Johnson ve Jones, 1991: 235–244). İşgörenler, örgütün ücret politikasını ne kadar iyi anlarlarsa o kadar örgüte karşı bağlılıkları yükselecektir. Özellikle, üst düzeyde çalışanlar için, ücret politikası ve gelir örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdendir. Fakat dış mükâfatlandırma da rutin mükâfatlandırma kadar önemlidir (Cohen, 1992:539–554'den aktaran İnce ve Gül, 2005: 73).

Örgütsel bağlılığı üzerinde etkisi olan diğer bir örgütsel faktörler de yönetimin çalışanlar üzerindeki *nezaret* tarzıdır. İşi nezaret biçimi ile yürütülmek işgörenlerin sorumluluk algılarını doğrudan etkilemektedir. Örgütte baskıcı bir yönetim şekli uygulayan, astların kararlarını önem vermeyen yöneticiler örgütsel bağlılığı düşürmektedirler. Bu yüzden, işgören bir zorlukla karşılaştığında bunlarla mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmektedir (Varoğlu, 1993: 50).

Örgütsel ödüllenmenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlemiştir (Balay, 2000: 96). Çalışanlar, kendilerine teklif edilen ödülleri adil bir şekilde algılarsa, örgüte daha fazla bağlılık hissetmektedir.

Çalışanların arasındaki ilişkiler daha samimi yürütülmesi için takım çalışması önemlidir. Çünkü yapılan araştırmalarda takım çalışmaları örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Balay, 2000: 97; Leiter ve Maslach, 1988: 297–308). Bu ilişkilerden doğan olumlu sonuçlar örgütsel bağlılığı da olumlu sonuçlar vermektedir.

2.4. Örgütsel Bağlılığın Arttırılması, Etki ve Yararları

Örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve ilgileri karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bütünü olarak görülür. Bağlılık ne kadar güçlü ise insanları eylemlerin sonuçlarının göz önünde bulundurulması da o kadar güçlüdür. Bu nedenle, örgüte bağlı bireyler belirli davranışları sergileyebilirler, çünkü bunu yapmanın kişisel çıkarlarına için değil, tam tersine bunun "doğru" ve yapması gereken ahlaki şey olduğuna inandıkları için yapmaktadırlar (Weiner, 1982: 421).

Meyer ve arkadaşları (Meyer ve Herscovitch, 2001, Meyer ve diğ., 2006) yakın geçmişte örgütsel bağlılık konusundaki geniş literatürü bütünleştirmişlerdir ve bağlılığın bireyleri belirli eylemlere zorlayan ve bağlayan bir zihniyet olduğu sonucuna varmışlardır. Onların çalışmaları, duygusal bir bağlılığı sosyal kimlik olgusu olarak yorumlamamıza neden olabilir. Bu görüş bir çeşit devrim niteliğindedir, çünkü duygusal bağlılık konusundaki önceki çalışmaların çoğu, bir sosyal değişim perspektifini benimsemektedir (örneğin, Aselage ve Eisenberger, 2003; Chen ve Francesco, 2001; Shore ve Wayne, 1993). Meyer ve Herscovitch'in (2001) benzersiz bakış açısına rağmen, önerileri için hala sınırlı deneysel destek bulunmaktadır (Lam ve Liu, 2014: 322).

Örgütsel bağlılığın kurumda bulunduğu müddetçe çalışanlara ödüllenme gibi yaralarda bulunmaktadır. Mowday ve arkdaşları (1979)' belirtildiği gibi, örgütsel bağlılık, bireylerin örgütlenmeye olan bağlılıklarının, ihtiyaçlarını karşılayan anlamlı ödüllere erişim sağlayacağına inandıkları zaman var olmaları için kuramsallaştırılmıştır. Bireylerin iş yerlerinden aradıkları ödül kategorileri genel olarak üçü vardır: dışsal, içsel ve sosyal (Elizur, 1984; Super, 1980). Dışsal ödüller, bir çalışanın çalışma ortamının, ödeme gibi

somut ve maddi sonuçlara ne ölçüde ulaştığını tanımlar. İçsel ödüller, bir çalışanın çalışma ortamının, görev özgürlüğü gibi, psikolojik gelişim ve memnuniyet için içsel sonuçları olan maddi olmayan faydalar sağladığı ölçüde ifade eder. Sosyal ödüller, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmak gibi olumlu kişilerarası ilişkilerin iş ortamında mevcut olduğu ölçüde ifade eder. Önceki araştırmalar, çalışanın örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemek için dışsal, içsel ve sosyal ödülleri göstermiştir (Williamson ,Burnett ve Bartol, 2009 :31).

Örgütsel bağlılığın etkilerinden biri de, denetçilerin çalışma ortamının "olumlu" ve "hedefe yönelik" değerlendirmelerini yansıttığını varsayar çünkü bu, firmalarının genel olarak ne kadar "ödüllendirildiklerini" yansıtır (Hunt ve Morgan, 1994). Başka bir ifade ile çalışma ortamının yararlı özellikleri, kişinin istek sisteminin düzenli olarak harekete geçirilmesiyle olumlu etkilere yol açmaktadır, fakat buna paralel olarak, bu durum, onu karakterize eden, isteğin akla uygunluğuna katkıda bulundukları için duyusal bağlılık yaratmaktadır (Garcia ve Herrbach,2010: 229).

Örgütsel bağlılığın yararlı olabilmesi için kendisi yeterince geliştirilmiş ve artırılmış olması gerekir. Bu yüzden örgütsel bağlılığı arttırabilmek için kural ve süreçleri işgörenlerle görüşülerek ortaya konulmalı. Bu uygulama gelişmenin düzeyini belirlemek ve verimliliği arttırabilmek için uygulanmalıdır (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991: 26).

Örgütsel bağlılığı arttırmanın hayati diğer şekli de uygulanan yönetim ve liderlik tarzıdır. Bağlılık ve liderin sosyal desteği arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. İşgöremler ve yöneticilerin karar vermede işbirliği yaptığında bireyler örgüte karşı kendilerine daha bağımlı hissetmektedirler (Nijhof, De Jong ve Beukhof, 1998: 244).

3. BÖLÜM
YÖNTEM

3.1. Problem Durumu

Günümüzde şirket ve işletmelerin sayıları gittikçe artmaktadır. Fakat hızla sayıları çoğalan işletmelerin birkaçı uzun süre ayakta kalıp pazar payını korumaktadır. Faaliyetini sürdüren az sayıda işletme uzun süre ayakta kalabilme mücadelesi vermek için çalışmalar uygulayıp tedbirler almaktadır. Rekabete dayanmayan işletmeler piyasadan çekilmektedir. Bu nedenle çalışmanın problem durumu müşteri memnuniyeti, inovasyon ve örgütsel bağlılık arasında ilişki kurmak ve problemi ortaya koymaktır.

Çalışan yetenekleri ile işin gerektirdiği özelliklerin birbiriyle uyumlu olması önemlidir. Bir kurumda uyum, performans yüksekliğini ve verimliliği getirmektedir. Çalışan yetenekleri ve işin istenilen özellikler birbiriyle uyumlu değilse örgütte performans düşüklüğü ve sonucunda iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır. İş tatminsizlik işten ayrılmaya yol açmaktadır. İşten ayrılmalar ve işe girişler arasındaki ilişkiyi "işgücü devri" kavramı ile ifade edilmektedir. İşten ayrılmanın tekrarlanması işgücü devrinin göstermektedir. İşten ayrılmalar ister gönüllü sebeplerle ister gönüllü olmayan sebeplerle olsun, işgücü devir hızını etkilemektedir. İşgücü devrinin yüksek olması, maliyetlerini arttıracağından dolayı işletmenin karlılığı ve verimliliğini düşürmektedir. Böylece çalışan açısından tatminsizliği ve düşük firma performansına yol açacaktır (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 94-95).

Çalışanın iş tatmini, içinde, iş, ücret, kariyer fırsatı, çalışma koşulları, örgütsel uygulamalar gibi birçok unsura sahiptir. İş tatmini daha pasif iken örgütsel bağlılık ise aktiftir. Örgütsel bağlılık çalışanları örgütte karşı bağlı hissettiren duygular oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılığı olmayan bir işletme, çalışanları işten ayrılma, işletme performansında düşüklük, iş tatminsizlik gibi problemlerle karşı karşıya gelmektedir (Hoş ve Oksay, 2015: 12).

3.2. Konunun Önemi

Alan çalışmasının içeriği Kastamonu ili Merkez ilçesinde bulunan özel eğitim kurumları ve özel okullarda faaliyet gösteren işletmelerin müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık ile yapılan incelemeyi ortaya koymaktır.

Örgütsel bağlılık konusu personel devir hızının düşürülmesi, performansın artması ve örgüt atmosferi ile çalışma barışın temel edinmesi bakımından büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın nedenleri ile sonuçları incelenmesinin önemli olduğu değerlenmektedir.

Elde edilecek sonuçlar gelecekte, bu alana katkıda bulunmak isteyen akademisyen ve uzmanlar için hem teorik hem de pratik manada yol gösterici olacaktır.

İnovasyonun firma performansına etkisi satışlardan, pazar payı ve üretimin karlılığına ve verimliliğe kadar geniş bir çerçeveye sahip olabilir. İnovasyonun firmanın performansı üzerindeki etkisini ölçmek için çeşitli göstergeler kullanılabilir. Bu göstergeler şunlardır (OECD-Oslo Manual, 2005: 53-56):

1.teknolojik olarak yeni veya geliştirilmiş ürünler nedeniyle satışların oranı;
2.inovatif çabasının sonuçları;
3.inovasyonun üretim faktörlerinin kullanımı üzerindeki etkisi.

Rekabet gücü ve inovasyon ilişkisinin, bu iki unsurun birbiriyle hem etki ve hem ilişki halindeler. Dosi'nin de (1998) belirttiği gibi, yeni bir ürün geliştirmede başarı elde eden kurumların rekabetçilik güçlerini artmaktadır. Geliştirilen yenilikler, ekonomik sistem içindeki bütün sektörleri etkileyip, sektörel evrilmelerin bir parçası haline gelmekte ve McNuty'nin (1968) rekabet eksenli vurgulaması ile ekonomik dünyaya istikrar sağlayabilmektedir (Koç ve Yavuz, 2011: 66).

3.3. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir.

Bu temel amaç çerçevesinde kontrol değişkenleri olan cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve kadro unvanı bakımından katılımcıların değerlendirmelerinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılacaktır.

3.4. Beklenen Yararlar

Araştırma sonucunda elde edilecek veriler farklı kamu ve özel kuruluşlara katkı sağlayacaktır. Özellikle eğitim sektöründe, dershane ve özel okul biçiminde faaliyet göstermek isteyen girişimciler için yol gösterici olacaktır.

Müşteri yönlülük ile inovasyon yönlülük konularına dikkat çekilecek, yöneticilerin bu konularda adım atmalarına katkı sağlanacaktır. Müşteri yönlülük ve inovasyon yönlülük ile örgütsel bağlılık ilişkisi ortaya konarak örgütsel bağlılığa yönelik çalışmalar yürütülmesine yol gösterecektir. Aynı zamanda bu alanda akademik çalışma yapmak isteyen akademisyen ve uzmanlar için de katkıda bulunacaktır.

3.5. Varsayımlar

Bu tez çalışması aşağıdaki varsayımlar çerçevesinde ele alınacaktır.

- ☆ Müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık aralarında önemli ölçüde ilişki bulunan değişkenlerdir.
- ☆ Müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık veya bunlardan herhangi birisinde akademik, teorik veya uygulamalı çalışmalar yapmak isteyen akademisyen ve uzmanlar için problem çözme yaklaşımı olur.
- ☆ Bu çalışmada ele alınan değişkenler ve ilişkiler dışında kalan değişkenlerin ilişkisi söz konusudur.
- ☆ Bu araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının ölçülmek istenilen özellikleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.

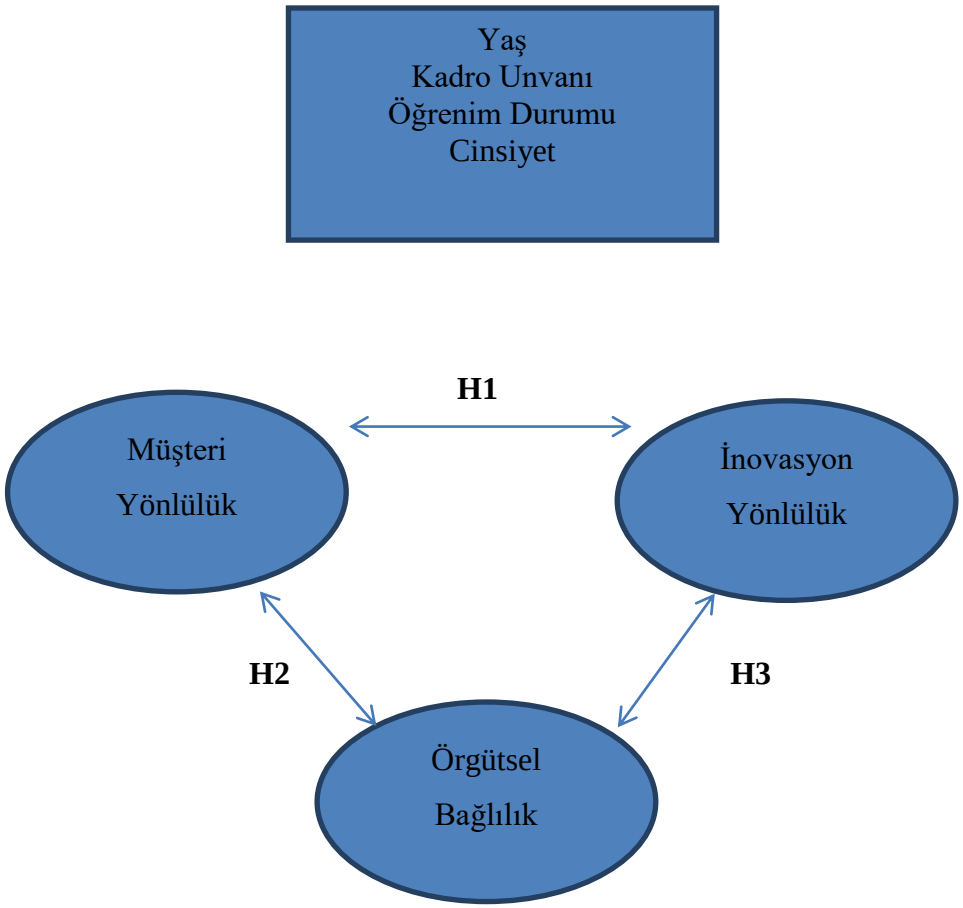
3.6. Sınırlılıklar/Kısıtlar

Çalışmanın hem zaman, hem de maliyet açısından sadece Kastamonu ili Merkez ilçesinde bulunan özel eğitim kurumlar ve özel okullarda uygulanması çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçları Türkiye genelinde söz konusu değildir. Ayrıca, tezde yer alan veriler ise Kastamonu ili Merkez ilçesinde bulunan özel eğitim kurumlarda ve özel okullarda yer alan 11 özel eğitim kurumundan elde edilen verilere göre değerlendirilmiştir.

Beraberinde araştırmaya katılmak isteyen belli bir gönüllü örnek kütle ile çalışma yapılabilmiştir.

3.7. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli Şekil 3.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

3.8. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, Kastamonu Merkez ilçesinde yer alan özel eğitim kurumlar ve özel okullara yönelik olarak uygulanmıştır. Araştırmanın ana kütlesi Merkez ilçesinde faaliyet gösteren özel eğitim kurumları ve özel okullardan oluşmaktadır. Bu kapsamda tesadüfi olmayan yargısal örnekleme yöntemiyle 11 eğitim kurumu seçilmiştir (Küçük, 2016: 98).

Çalışmaya katılmayı kabul eden 171 kişi üzerinden veriler elde edilmiştir.

3.9. Veri Toplama Araçları ve Yöntem

Çalışmanın anket formundaki ifadeler literatür taranması sonucunda elde edilmiştir. İkinci el verilerden yararlanmıştır.

Araştırmada üç ölçekten yararlanmıştır:

Müşteri yönlülük değişkeni için Küçük ve Kocaman (2014) ölçeği kullanılmıştır.

İnovasyon yönlülük değişkeni için de aynı şekilde Küçük ve Kocaman (2014) çalışmasından faydalanmıştır.

Örgütsel bağlılık değişkeni literatürde ve çeşitli çalışmalarda oldukça fazla bir şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılığı değişkenden faydalanırken farklı kaynaklarda yer alan ölçekleri dikkate alan bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek için, Örücü ve Kışlanlıoğlu (2014), Boylu vd. (2007), Bozkurt ve Yurt (2013) ile Küçük vd. (2018) makalelerinden yararlanmıştır.

Araştırmada likert ölçekten yararlanmıştır. Bu ölçek ile ilgili ifadelerin veya düşüncelerin önem düzeyine belirlemek maksadıyla, sıralama teşkil eden seçeneklerin birini tercih edilmesi üzerine bina edilmiş ölçektir.

Likert ölçekteki seçenekler en zayıftan güçlüye doğru (1'den 5'e) numaralandırılıp ifadeler ise "kesinlikle katılıyorum"dan "kesinlikle katılmıyorum"a doğru sıralanmaktadır.

Bu şekildeki sıralamanın uyguladığı Likert Ölçeği, sosyal bilimlerde kullanılan en yaygın ölçektir (Küçük, 2016: 81-82).

Veri toplama süreci içerisinde anket formları işletme yetkililerine elden ulaştırılarak cevaplamaları sağlanmıştır. Elde edilen veriler tesadüfi örnekleme yöntemi ile 11 özel

eğitim kurumu, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden yargısal örnekleme (Küçük, 2016: 98) ile rastgele seçilmiştir. Anketlerin, işletme yetkilileriyle yüz yüze görüşülerek doldurulması sağlanmıştır. Bu çalışma sonucunda 11 işletmeden geri dönüş (feedback) alınıp hepsi araştırmaya dâhil edilmiştir.

Araştırmada verileri betimleyici istatistikler kullanılarak aralarındaki ilişki belirtilmiştir. Çalışmanın anket sorularına verilen cevapların cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi ve firmadaki konumu değişkenlerine göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirtmek için t-testi analizi ve ilgili analizler tablo şekilde çalışmada yer verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik testi ve faktör analizi yapılmıştır. Şekil 3.1'de gösterilen hipotezleri test etmek için SPSS 23.0 programında korelasyon analizinden faydalanılmıştır.

3.10. Hipotezler

Hipotez, bilindiği üzere doğrulanacak veya yanlışlanacak ama doğruluğu yönünde literatür ve diğer kaynaklar doğrultusunda bir kanaatin söz konusu olduğu önermelerdir (Küçük, 2016: 142). Bu doğrultuda literatür incelenerek araştırma hipotezleri belirlenmiştir.

Müşteri odaklılığın işletmede ortaya çıkan çatışmayı olumlu yönde etkilediği ve çatışmayı azaltarak yenilikçiliği etkilediği sonucuna varmıştır, Matsuo (2006). Desouza, ve arkadaşları da (2008) İnovasyon da müşteri odaklılık süreci ve sürekliliğini sağlamak adına örgütsel yapıda oluşturulacak değişikliklerin önemini ortaya koymuştur. Bulut ve arkadaşları (2009), yaptıkları çalışmada müşteri odaklılığın, işletmelerdeki yenilik faaliyetlerine ve finansal performansa olumlu yönde etkilediğini vurgulamışlardır (Küçük, 2014: 39).

Müşteri odaklı işbirlikleri genellikle bilgi uygulamasına, müşteri sorunlarının çözülmesine ve ürün gruplarının genişletilmesine odaklanır ve daha fazla özgecilik ve nesnellik düzeyleri ile işaretlenir(Tsai, Chen, ve Chin, 2010: 38).

Marangoz (2010) da işletme öğrenme ve inovasyon yönlü olmasının müşteri yönlü olmasına olan etkisini analiz edip ortaya koymuştur. Sonuç olarak işletmede yenilik faaliyetlerini hayata geçirmelerinde ve geleceğin işletmesi olmada müşterilerin mühim bir kaynak olduğunu belirtmiştir. Mazur ve Archova (2011) da işletmelerin yeni ürün oluşturma sürecinde müşteri ile iş birliği sağlaması ve bünyelerinde şikâyet, öneri ve görüş

birimleri oluşturarak müşteri odaklı inovasyon gerçekleştirmesinin gerekliliğini sağlamıştır (Küçük, 2014: 39).

Böylece araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H_1: Müşteri yönlülük ile inovasyon yönlülük arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yenilikçi davranışın yapısal modelini benimsemiş olan işletmeler, kendilerini müşteriler için üstün değer yaratarak pazarda rekabet eden varlıklar olarak görüyorlar. Bu değer, müşteriler tarafından ödenen fiyat için müşterinin aldığı bir kalite olarak algılanır. Müşteriler verdikleri para ile onlara teslim edilen kalite arasında bir denge kurmaya çalışıyorlar. Müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi, daha hızlı ve daha ucuza karşılamaya yönelik müşteri odaklılık, işletme içinde özel bilgi ve becerileri birleştirmeyi ve pazar dostu inovasyonlar üretebilmek için iş süreçlerini yapılandırmayı temsil eder.(Stanković, Djukić, ve Lepojević, 2014: 1079-1080).

Müşteri odaklı çalışmalarda stratejik inovasyon yönlülük uygulamalar da önemli katkıda bulunmaktadır. Hancıoğlu ve Yeşilaydın'a (2016: 108-110) göre stratejik inovasyon odaklı çalışmalar, yeni bir satış yaklaşımı geliştirmek, endüstride yeni bir dağıtım yöntemi kullanmak, yeni bir üretim metodu bulmak ya da dağıtımda kullanılan araçları tamamıyla ortadan çıkarmak gibi yenilikçi katkıda bulunabilmektedir. Yine aynı noktada Hancıoğlu ve Yeşilaydın (2016: 108-110) sürekli değişen ve gelişen günümüz dünyasında işletmeler ve toplumlar arasında mevcut olan rekabette birbirinden üstün olabilmenin en sağlıklı ve sürekli yolu inovasyon olduğunu vurgulamışlar.

Stratejik inovasyon odaklı işletmeler, yeni bir satış yaklaşımı geliştirmek, endüstride yeni bir dağıtım metodu kullanmak, yeni bir üretim metodu bulmak ya da dağıtımda kullanılan araçları bütünüyle devreden çıkarmak gibi yenilikçi faaliyetlerde bulunabilmektedirler (Markides, 1997: 11).

Geçmişe nazaran ülkelerin birbirleriyle daha fazla etkileşim içinde bulunduğu, işletmelerin yalnızca ulusal pazarda faaliyet göstermeyip, dünya pazarına açıldığı bir süreç olan küreselleşme ve küreselleşme ile beraber artan yoğun rekabet ortamı birçok değişimi de beraberinde getirmektedir. Değişen ve gelişen günümüz dünyasında örgütler ve toplumlar arasında yaşanan rekabette birbirine üstünlük sağlayabilmenin en sağlıklı ve sürekli yolu inovasyondur (Yalçınkaya, 2010: 382).

McDonald (2007) örgütsel misyonların hastanelerde inovasyonların benimsenmesinde hayati bir rol oynadığını tespit etmiştir. Açık bir misyon, hastanelerin hedeflerini gerçekleştirecek inovasyonlara odaklanmalarına yardımcı olacak bir rehber görevi gördü. Risk alma, değişime açıklık ve ileriye dönük düşünme ile karakterize bir örgüt kültürü örgütsel yenilikçiliğe bağlanmıştır. Buna mukabil, bazı spor kulüpleri ve ligleri gibi geleneğin, tarihin ve geleneksel bilgeliğin değerlendiği bir kültürle karakterize edilen kuruluşlar yeniliklere açık ve duyarlı, özellikle de statükodan önemli bir sapma olarak görülenler (Hoeber ve Hoeber, 2012: 216)

Güven, çatışmayı ortadan kaldırır ve yenilikçiliğe yol açar. Yaratıcılık önemli bir başlangıç noktası olabilir, ancak sadece iyi fikirler üretmek yeterli değildir. Onları bir araya getirmek için, çalışanların bu fikirlerin etrafında hareket edecekleri bir kültürü teşvik etmelisiniz (Lencioni, 2014: 102).

İnovasyon, kuruluş ortamındaki fırsatlardan yararlanma veya zorlukları en aza indirmenin bir yolu olabilir (Hoeber ve Hoeber, 2012:217).

Örgütsel araştırmacılar ve yöneticiler, işyerindeki önemli katkısı nedeniyle örgütsel bağlılığı kapsamlı bir şekilde araştırdılar. Örgütsel bağlılık, çalışanların hedefleri ile verimli performansa yol açan kurumsal hedefler arasında uyum sağlar. Bağlılık, bir işçinin iş veya örgütleri açısından güvenilirliğidir. Örgüte bağlı çalışanlar her zaman kendi örgütlerinde kalırlar ve daima hedeflerine ulaşmak için çaba gösterirler. Tersine, örgüte bağlı olmayan veya daha az bağlı olan çalışanlar işlerini bir organizasyonla sürdürmeye istekli değiller ve dolayısıyla örgütsel hedeflere ulaşmak için daha az ilhamlıdırlar. Örgüte bağlılık, bir çalışanın organizasyona ve hedeflerine yönelik iyimser yaklaşımını ifade eder. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın işine devam etme ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba gösterme motivasyonunu gösterir (Khana, Masrekb ve Nadzarc, 2015: 128).

Başarılı bir şekilde yenilik yapmak için, en önemli önceliğinizin yeni fikirlerle hiçbir ilgisi olmayanlar ile ilgilenmektir. İnsanlarınız arasında güven duygusu yaratmak, üretken çatışmayı kışkırtmak ve onları işlemeye teşvik etmek ile ilgilidir. Şirketinizde çok sayıda harika fikir var; işiniz, en iyi olanların gerçekten seslendirilmesini, işbirlikçi olarak geliştirilmesini ve özellikle piyasaya tanıtılmasını sağlayan koşulları oluşturmaktır (Lencioni, 2014: 102).

Özellikle, bir rol, bir grup veya bir örgüt içinde yeni ve faydalı fikirleri teşvik eden ve teşvik eden, yaratıcı bir şekilde üretmeyi ifade eden yenilikçi iş davranışı (West & Farr, 1990), paha biçilemez bir kaynak oluşturuyor. Rekabet avantajı elde etmek ve üstün performansları korumak için firmalara küresel pazardaki değişimlere ve istikrarsızlıklara hızlı ve başarılı bir şekilde uyum sağlama yeteneği kazandırır. Bu nedenle, yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi, bu fikirlerin deney ve uygulamalarının geliştirilmesi dahil olmak üzere, yenilikçi davranışları harekete geçirmek ve sürdürmek için bireysel ve kolektif motivasyonu etkileyen süreçleri sistematik olarak araştırmak ve yeni anlayışlar almak için artan bir ihtiyaç söz konusudur. Bazı bireylerin, grupların ve örgütsel düzeydeki yordayıcıların işyerindeki yenilikçi performansa ilişkin farkındalığını belirleyen yeniliklere rağmen, sadece birkaç motivasyon teorisi - her şeyden önce Deci ve Ryan'ın (1985) bilişsel Değerlendirme teorisi - yenilikçi davranışın işleyişini kısmen açıklamak için kullanılmıştır (Odoardi, Adalgisa ve Montani, 2010:3).

Böylece araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H_2: İnovasyon yönlülük ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır

Artık herkes, kuruluşlarının davranışlarının müşterilere etkisini görebiliyor. Şimdi görmezden gelmek çok daha zor. Aslında, bütün sorunların çözülmesi gerektiğinde oldukça açık hale gelmiştir (Huang ve Chen, 2013: 181). Yine aynı zamanda Huang ve Chen (2013: 182) Hizmet organizasyonlarındaki iç pazarlama, müşteri odaklı çalışanları tespit etmeli ve tutmalıdır diye vurgulamıştır. Bu nedenle, bu tür programlar, çalışanların iyi eğitimli ve organizasyonun vizyonunu yansıtmaya ve organizasyonlarına bağlı kalmaya motive olduğu müşteri odaklı bir kültürü güçlendirmeli ve oluşturmalıdır (Huang ve Chen, 2013: 182).

Bir işletmenin kullandığı müşteri memnuniyeti ve gelecekteki büyümeyi kapsayan bir anahtar kavram, müşterilerin işletmenin hizmetlerini tek bir maddeyle ölçülen diğerlerine tavsiye etme niyetini ölçmektir (Winkler, Konig ve Kleinmann, 2012: 510).

Böylece araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H_3: Örgütsel bağlılık ile müşteri yönlülük arasında anlamlı bir ilişki vardır

4. BÖLÜM
BULGULAR VE ANALİZ

4.1. Kontrol Değişkenlerine İlişkin Bulgular

4.1.1. Katılımcıların Cinsiyetleri Bakımından Frekans Analizi Sonuçları

Katılımcıların cinsiyetleri bakımından frekans analizi sonuçları Tablo 4.1'de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Katılımcıların Cinsiyetleri Bakımından Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (f)	Yüzde (%)
Erkek	65	38
Kadın	106	62
Toplam	**171**	**100,0**

Tablo 4.1'deki frekans analizi sonuçları incelendiğinde çalışanların %38'i erkek, % 62'si kadın olduğu görülmektedir.

4.1.2. Katılımcıların Görevleri Bakımından Frekans Analizi Sonuçları

Katılımcıların görevleri bakımından frekans analizi sonuçları Tablo 4.2'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Katılımcıların Görevleri Bakımından Dağılımı

Görev	Frekans (f)	Yüzde (%)
Öğretmen	101	59.1
İdari Personel	36	21.1
Teknik Personel	9	5.3
Yardımcı Hizmetler	25	14.6
Toplam	**171**	**100,0**

Tablo 4.2'deki frekans analizi sonuçları incelendiğinde çalışanların %59,1'i öğretmen, %21,1'i idari personel, %5,3'ü teknik personel ve %14,6'sı yardımcı hizmetler görevlerde faaliyet gösterdiği görülmektedir.

4.1.3. Katılımcıların Yaşları Bakımından Frekans Analizi Sonuçları

Katılımcıların yaşları bakımından frekans analizi sonuçları Tablo 4.3'te gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Katılımcıların Yaşları Bakımından Dağılımı

Yaş	Frekans (f)	Yüzde (%)
20 ve altı	3	1.8
21-30	81	47.4
31-40	58	33.9
41-50	22	12.9
51 ve üstü	7	4.1
Toplam	**171**	**100,0**

Tablo 4.3'teki frekans analizi sonuçları bakıldığında çalışanların %1,8'i 20 ve altı, %47,4'ü 21-30, %33,9'u 31-40, %12,9'u 41-50 ve %4,1'i ise 51 ve üstü yaşlara sahip olduğu faaliyet görülmektedir.

4.1.4. Katılımcıların Öğrenim Durumları Bakımından Frekans Analizi Sonuçları

Katılımcıların öğrenim durumları bakımından frekans analizi sonuçları Tablo 4.4'te gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Katılımcıların Öğrenim Durumları Bakımından Dağılımı

Örenim Durumu	Frekans (f)	Yüzde (%)
İlk Öğretim	12	7
Orta Öğretim	13	7.6
Lisans	117	68.4
Lisansüstü	29	17
Toplam	**171**	**100,0**

Tablo 4.4'teki frekans analizi sonuçları bakıldığında çalışanların %7'si ilk öğretim, %7,6'sı orta öğretim, %68,4'ü lisans ve %17'si ise lisansüstü öğrenim mezunu oldukları görülmektedir.

4.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden elde edilen verilerin faktör analizleri, güvenilirlik ve geçerlik analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular bu bölümde incelenmiştir.

4.2.1. Müşteri Yönlülük Bulguları

Müşteri yönlülüğüne ait bulgular Tablo 4.5'de gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Müşteri Yönlülük Bulguları

Müşteri Yönlülük Ölçeği Faktör Analizi	Faktör Yükü	Ortalama	Öz Değer	KMO değeri	Varyans Açık Or(%)	Cronbach's Alpha
İşletmemiz, satış sonrası hizmeti en iyi şekilde vermeye çalışır.	0,789	1,56	4,254	0,873	70,895	0,917
İşletmemiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamak için sürekli bilgi toplar.	0,865	1,74				
İşletmemiz, müşteri memnuniyetini sürekli ölçer.	0,850	1,65				
İşletmemiz, müşteri değeri yaratmak için sürekli çalışır.	0,884	1,60				
İşletmemiz, müşteri bağlılığı sağlamak için çaba sarf eder.	0,811	1.51				
İşletmemiz, müşteri memnuniyeti hedefini yerine getirmek için çaba sarf eder.	0,849	1,52				

Tablo 4.5.'ten görüleceği üzere; müşteri yönlülük ölçeğimiz 6 ifadeden oluşmaktadır. İfadelere ait olan faktör yükleri analize tabi tutulduğunda bütün yüklerin 0.400' yüksektir. Dolayısıyla ifadelerden hiçbirine çıkartılmasına gerek duyulmamıştır. KMO değerine bakıldığında 0.80' in üzerindedir. Bu yüzden örnekleme yeterliliğin kabul görebilir durumu çok iyi olarak kabul edilebilir. Test sonucunu bakıldığında müşteri yönlülüğü ölçmeye yönelik ifadelere faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda KMO değeri

0.873 olarak bulunmuştur. İfadelerin faktör yükleri 0.50'nin üzerindedir, müşteri yönlülüğü belirlemeye yönelik 6 ifadenin uygun olduğunu belirtmektedir. Ölçekte yer alan 6 ifadenin varyans açılama oranı 70.895 düzeyine sahiptir. Müşteri yönlülüğün güvenirlilik analizi sonucunda sahip olduğu güvenirlik katsayısı (α= 0.91) olarak çok yüksek hesaplanmıştır. Bu oran ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu kanaatindedir (Küçük, 2016: 227-232). Katılımcıların müşteri yönlülük ölçeğindeki ifadelerine vermiş oldukları yanıtlar fazla yüksek değildir. Bu netice, örgütte çalışanların müşteri odaklı faaliyetlerini çok fazla olumlu değerlenmediklerine yansıtmaktadır.

Tablo 4.6. Müşteri Yönlülüğün Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) ve Bartlett Sphericity(Küresellik) Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin		0,873
Bartlett Sphericity Testi	X^2	699,343
	sd	15
	P	0,000
Açıklayan Varyans(%)		**70,895**

Test sonucunu bakıldığında KMO değeri 0.873 olarak bulunmuştur. Bu değer verilerin faktör analizi için uygun olduğunun söylemektedir. Bartlett Sphericity Testi sonucunda elde ettiğimiz verilerin faktör analizi için yeterli sonucuna ulaşılmıştır (**X^2**: 699.343, SD:15, $p<0.05$).

Faktör analizi yapıldığında ifadelerin faktör yükleri ortaya çıkarılabilir, öz değeri hesaplanıp ifadelerin analizde kullanılacak şekilde güvenilir olup olmadığı ölçülecek (Küçük, 2016: 227).

4.2.2. İnovasyon Yönlülük Bulguları

İnovasyon yönlülüğüne ait bulgular Tablo 4.7'de gösterilmiştir.

Tablo 4.7. İnovasyon Yönlülük Bulguları

İnovasyon Yönlülük Ölçeği Faktör Analizi	Faktör Yükleri	Ortalama	Öz Değer	KMO değeri	Varyans Açık Or(%)	Cronbach's Alpha
İşletmemiz, yeni ürün/hizmet geliştirme konusuna çok önem verir.	0.895	1.87	4.032	0.896	67.195	0.880
İşletmemiz, sıklıkla yeni fikirler dener ve bunları hayata geçirmeye çalışır.	0.894	1.90				
İşletmemiz, yeni yöntemlerin bulunmasında oldukça yaratıcıdır.	0.881	1.98				
İşletmemizde, yeni ürün/hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır.	0.846	2.12				
İşletmemizde, işlerin daha iyi yapılabilmesi için sürekli olarak yeni yollar aranır.	0.845	1.87				
İşletmemizde, yenilik çok riskli görülmez ve yeniliğe karşı konulmaz.	0.477	2.30				

İnovasyon yönlülük ölçeğimiz 6 ifadeden ibarettir. İfadelere ait olan faktör yükleri analize tabi tutulduğunda bütün yüklerin 0.400'den yüksek olduğu görülmüştür. Bu yüzden ifadelerden hiçbirine çıkartılmasına gerek duyulmamıştır. KMO değerine bakıldığında 0.80' in üzerindedir. Dolayısıyla örnekleme yeterliliğin kabul görebilir durumu çok iyi olarak kabul edilebilir. Test sonucunu bakıldığında müşteri yönlülüğü ölçmeye yönelik ifadelere faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda KMO değeri 0.896 olarak bulunmuştur. İfadelerin faktör yükleri 0.50'nin üzerindedir, inovasyon yönlülüğü belirlemeye yönelik 6 ifadenin uygun olduğunu belirtmektedir. Ölçekte yer alan 6 ifadenin varyans açılama oranı 67.195düzeyine sahiptir. İnovasyon yönlülüğün güvenirlilik analizi sonucunda sahip olduğu güvenirlik katsayısı (α= 0.88) olarak çok yüksek hesaplanmıştır. Bu oran ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu kanaatindedir (Küçük, 2016: 232).

Katılımcıların inovasyon yönlülük ölçeğindeki ifadelerine vermiş oldukları yanıtlar fazla yüksek değildir. Bu sonuç itibariyle, örgütte çalışanların müşteri odaklı faaliyetlerini çok fazla olumlu olduğuna inanmamaktadırlar.

Tablo 4.8. İnovasyon Yönlülüğün Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) ve Bartlett Sphericity(Küresellik) Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin		0.896
Bartlett Sphericity Testi	X^2	661,961
	sd	15
	p	0,000
Açıklayan Varyans(%)		61.195

Test sonucunu baktığımızda KMO değeri 0.896 olarak bulunmuştur. Bu değer verilerin faktör analizi için uygun olduğunun söylemektedir. Bartlett Sphericity Testi sonucunda elde ettiğimiz veriler ise faktör analizi için yeterli sonucuna ulaşılmıştır (**X^2**: 661,961,sd:15, $p<0.05$).

Faktör analizi yapıldığında ifadelerin faktör yükleri ortaya çıkarılabilir, öz değeri hesaplanıp ifadelerin analizde kullanılacak şekilde güvenilir olup olmadığı ölçülecektir (Küçük, 2016: 227).

4.2.3. Örgütsel Bağlılık Bulguları

Örgütsel bağlılığa ait bulgular Tablo 4.9'da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. incelendiğinde görüleceği üzere; Örgütsel bağlılık ölçeği 17 ifade olmak üzere üç boyuttan (duygusal, devam ve normatif) ibarettir. İfadelere ait olan faktör yükleri analize tabi tutulduğunda bütün yüklerin 0.400'tan yüksektir. Bu yüzden ifadelerden hiçbirine çıkartılmasına gerek duyulmamıştır.
KMO değerine bakıldığında 0.80' in üzerindedir. Dolayısıyla örnekleme yeterliliğin kabul görebilir durumu çok iyi olarak kabul edilebilir.

Tablo 4.9. Örgütsel Bağlılık Bulguları

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi	Faktör Yükleri	Ortalama	Öz Değer	KMO değeri	Varyas Açık Or(%)	Cronbach's Alpha
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	0.803	1.92	8.004	0.913	47.085	0.922
Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	0.790	1.87				
Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum	0.786	1.92				
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	0.771	1.95				
Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	0.766	1.94				
Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum	0.760	1.82				
Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	0.752	2.65				
Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	0.729	2.60				
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	0.728	2.64				
Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	0.714	2.53				
Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	0.659	2.61				
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	0.646	2.36				
Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	0.624	2.06				
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	0.692	2.09				
Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	0.671	2.16				
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	0.662	2.23				
Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	0.588	2.34				

Test sonucunu bakıldığında örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik ifadelere faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda KMO değeri 0.913 olarak bulunmuştur. İfadelerin faktör yükleri 0.50'nin üzerindedir, örgütsel bağlılığı belirlemeye yönelik 17 ifadenin uygun olduğunu belirtmektedir.

Ölçekte bulunan 17 ifadenin varyans açılama oranı 47.085 düzeyine sahiptir. Örgütsel bağlılığın güvenirlilik analizi sonucunda sahip olduğu güvenirlik katsayısı (α= 0.92) olarak çok yüksek hesaplanmıştır. Bu oran ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir (Küçük, 2016: 232). Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğindeki ifadelerine vermiş oldukları yüksektir. Bu sonuç itibariyle, örgütte çalışanların örgütte bağlı olduklarına olumlu değerlendirdiklerini göstermektedir.

Tablo 4.10. Örgütsel Bağlılığın Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) ve Bartlett Sphericity(Küresellik) Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin		0.913
Bartlett Sphericity Testi	X^2	2052.114
	sd	136
	p	0,000
Açıklayan Varyans(%)		47.085

Test sonucunu baktığımızda KMO değeri 0.913 olarak bulunmuştur. Bu değer verilerin faktör analizi için uygun olduğunun söylemektedir. Bartlett Sphericity Testi sonucunda elde ettiğimiz veriler ise faktör analizi için yeterli sonucuna ulaşılmıştır (X^2: 2052.114,sd:136, $p<0.05$).

Faktör analizi yapıldığında ifadelerin faktör yükleri ortaya çıkarılabilir, öz değeri hesaplanıp ifadelerin analizde kullanılacak şekilde güvenilir olup olmadığı hesaplanacaktır (Küçük, 2016: 227).

4.3. Ölçeklerin Korelasyon Analiz Sonuçları

Ölçekler arası korelasyon analiz sonuçları Tablo 4.11'de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. Korelasyon İlişkisi

Değişkenler	Müşteri Yönlülük	İnovasyon Yönlülük	Örgütsel Bağlılık
Müşteri Yönlülük	1		
İnovasyon Yönlülük	0.627**	1	
Örgütsel Bağlılık	0.576**	0.631**	1

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (iki yönlü).

Tablo 4.11'de görüldüğü üzere korelasyon katsayıları, tüm değişkenler arasında $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde olumlu yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Bütün değişkenler arasında korelasyon katsayısı 0,50'ten büyük değer olduğu belirlenmiştir. Buna göre tüm değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Korelasyon katsayısının $0,4 < r < 0,6$ olması değişkenler arasında bir ilişki olduğunu, $0,6 < r < 0,8$ ise güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir (Küçük, 2016: 250).

Müşteri yönlülük ile inovasyon yönlülük arasındaki korelasyon katsayısı 0,627 bulunmuştur, r=0,627, p<,01. Böylece H_1 hipotezi;

H_1: Müşteri yönlülük ile inovasyon yönlülük arasında anlamlı bir ilişki vardır.

kabul edilmiştir.

İnovasyon yönlülük ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur, r=0,631, p<,01. Buna göre H_2 hipotezi;

H_2: İnovasyon yönlülük ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır

kabul edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ile müşteri yönlülük arasındaki korelasyon katsayısı 0,576 bulunmuştur, r=0,576, p<,01. Böylece H_3 hipotezi;

H_3: Örgütsel bağlılık ile müşteri yönlülük arasında anlamlı bir ilişki vardır

kabul edilmiştir.

4.4. Araştırma Değişkenleri ile Kontrol Değişkenleri Arasındaki Farklılığa Yönelik Bulgular

Araştırmada kontrol değişkenleri ile müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler normal dağılım gösterdiğinden, müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılığın kontrol değişkenlerine göre farklılıkları iki kategorili değişkenler için bağımsız örneklem t testi ve üç ve daha fazla kategorili değişkenler için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak incelenmiştir. Bu analizlerde anlamlılık derecesi 0,05 olarak belirlenmiş ve anlamlı bir farklılık bulunduğunda, bulunan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla varyansların homojenliğine bakılarak LSD ve Tukey Post-hoc testleri kullanılmıştır.

4.4.1. t-Testi Analizi Sonuçları

Müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık ölçeklerine verilen yanıtların, katılımcıların cinsiyet özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.12. t-Testi Analizi Sonuçları

Değişken	Müşteri Yönlülük	İnovasyon Yönlülük	Örgütsel Bağlılık
Cinsiyet	t: 0.589	t: -1.038	t: 0.130
	p: 0.557	p: 0.301	p: 0.897

Tablo 4.12'i incelendiğinde cinsiyet ile müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yani yönetici ve çalışanların cinsiyet değişkeni bakımından, istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı, müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık faktörlerini değerlendirilirken benzer görüşlere sahip oldukları görülmektedir.

4.4.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılığın katılımcıların yaş, öğrenim durumu ve görevlerine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.13'de gösterilmiştir.

4.13.Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Değişken	Müşteri Yönlülük	İnovasyon Yönlülük	Örgütsel Bağlılık
Yaş	**p:0.042***	**p:0.014***	**p:0.000***
Öğrenim Durumu	p:0.391	p:0.939	p:0.355
Kadro Unvanı	p:0.336	p:0.230	p:0.259

Tablo 4.13'e bakıldığında; işletme işgörenlerin yaşları değerlendirildiğinde, müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı ($p<0.05$) görülmektedir.

Yine kadro unvanı ve öğrenim durumu değişkenleri ile müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

5. TARTIŞMA

Berthon ve Bulbert (2004), inovasyon ve müşteri yönlülük arasında bulunan ilişkyi incelemiş ve ödem düzeyini belirterek model oluşturmuşlardır. Yapılan bu çalışma bizim çalışmamızı paralel olarak uyumaktadır. Matsuo (2006) yaptığı çalışmasında müşteri yönlülüğün kurumda çıkan çatışmayı olumlu yönde etkileyerek yenilikçiliği etkilediği neticesine varmışlardır.

Yine ayni şekilde Erdem, Gül ve Gül (2013)'ün "Pazar Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" çalışmalarında pazar yönlülük ve inovasyon yönlülüğün işletme performansı ile ilişkili olduğunu tespit etmektedirler. Bu çalışmalarda analiz sonucunda müşteri yönlülük ve inovasyon yönlülüğün işletme performansına ve diğer kurumun departmanlarıyla ilişkili ve etkili olduğu gibi bizim çalışmamızda elde ettiğimiz analizlere dayanarak örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu söyleyebiliriz.

Curth, Uhrich ve Benkenstein (2014) "How commitment to fellow customers affects the customer-firm relationship and customer citizenship behavior" araştırmalarında bağlılık, bir müşterinin bir hizmet kuruluşuyla ilişkisinin önemli bir belirleyicisi müşteri yönlülüğü, hizmet firmaları ve müşterileri arasındaki ilişkilere yeni bakış açıları getirebilir ve böylece uzun süreli müşteri sadakati anlayışına katkıda bulunacağına belirtmektedirler.

Literatürde yer alan müşteri odaklı ve inovasyon odaklı konulardaki araştırmalar genel itibarıyla kuruma olumlu yönde etkiledikleri görülmektedir. Benzer görüşte olan Küçük ve Kocaman'ın (2014) "Müşteri yönlülük inovasyon yönlülük ve işletme performans ilişkisi bir uygulama" adı altındaki çalışmasında müşteri yönlülük ve inovasyon yönlülüğün işletme performansı ile ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Erickson ve Roloff (2008) "Here today, but what about tomorrow? Increasing organizational commitment after downsizing through customer service orientation and equity" çalışmalarında Çalışanların örgütsel destek izlenimleri, örgütlerine olan bağlılıklarını güçlü bir şekilde etkiledikleri ve yüksek POS (algılanan örgütsel destek) 'lu çalışanların işlerinin rolünü yerine getirmeye daha fazla bağlı olacağına ve diğer örgütlerde

iş aramaya ve kabul etmeye daha az eğilimli olacağını önermiş müşteri hizmetleri yönlülük, çalışanların önce müşterinin çıkarlarını belirleme eğilimi olarak tanımlamışlardır.

Sandu ve arkdaşları (2014) Rusya'da yaptıkları bir çalışmada kamu ve özel sektör ortaklığı oluşturma ve geliştirmenin araçlarından biri inovasyon olduğunu ifade etmektedirler. Kamu teşviklerinin, kamu ve özel sektör ortaklığı çerçevesinde geliştirilmesindeki ana hedeflerinden biri inovasyon odaklı uygulanmasının teşvik edilmesi ve ticarileştirme mekanizmalarının geliştirilmesi ve yenilikçi teknolojinin uygulanmasıdır. Rusya'da kamu ve özel sektör ortaklığı oluşturmada inovasyon odaklı çalışmalar önemli paya sahiptir.

Tarin ve Ariani (2014)'nin "Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention" çalışmalarında. örgütsel bağlılık, çalışanın iş hakkındaki algılarını önemli ölçüde etkilediğini belirtmektedirler.

Hardiyana, Yusup ve Sitharda (2016)' "Perception of Work and Organization Commitment toward Employee Satisfaction on Non-Ministerial Government Agencies in Bandung Indonesia" Endonezyada yaptıkları araştırmada,örgütsel bağlılık, çalışanların tutumlarını ve iş algısını önemli ölçüde etkilediğini ifade etmektedirler.

Müşteri yönlülük ve inovasyon yönlülük çalışmalar müşteri memnuniyeti ve işgörenlerin örgüte karşı bir bağlılık oluşmasına yol açmaktadır. Örgüte karşı işgören bağlılık ise örgütsel bağlılığa neden olur. Örgütsel bağlılık her kurumda olmazsa olmazı olan faktördür, kuruma bağlı olan çalışanlar kurumun başarısı için hayatı rol oynamaktadırlar. Kendi çalışmamızı baz alarak yukarıda sağladığımız literatür ışığında müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık birbiriyle hem ilişki hem de etki halindeler.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Özel okullar ve eğitim kurumları çalışanları her üç ölçeğe karşı olumlu yönde değerlendirmişlerdir. Özel okullar ve dershanede görev yapanları işletmelerinin müşteri yönlü olduğunu, yenilik çalışmalarına pozitif bakıldığı ve örgütsel bağlılığına da pozitif etkilediğini belirtmektedir. Ölçeklerimizi geçerlilik bakımından ele alındığında her üçü de faktör analizi için uygun görülmüştür. Geçerlilik test sonucunda müşteri yönlülük KMO değeri 0.873, inovasyon yönlülük KMO değeri 0.896 ve örgütsel bağlılığın KMO değeri 0.913 olarak bulunmuştur.

Müşteri yönlülük ile inovasyon yönlülük arasındaki korelasyon katsayısı 0,627 bulunmuştur, r=0,627, p<,01. Böylece müşteri yönlülük ile inovasyon yönlülük arasında anlamlı bir ilişki vardır. İnovasyon yönlülük ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur, r=0,631, p<,01. Buna göre inovasyon yönlülük ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu kabul edilmiştir. Araştırmamızın son hipotez sonucu örgütsel bağlılık ile müşteri yönlülük arasındaki korelasyon katsayısı 0,576 bulunmuştur, r=0,576, p<,01. Böylece örgütsel bağlılık ile müşteri yönlülük arasında anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon katsayıları, tüm değişkenler arasında $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde olumlu yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Bütün değişkenler arasında korelasyon katsayısı 0,50'ten büyük değer olduğu belirlenmiştir. Buna göre tüm değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Cinsiyet ile müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yani yönetici ve çalışanların cinsiyet değişkeni bakımından, istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı, müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık faktörlerini değerlendirilirken benzer görüşlere sahip oldukları görülmektedir. İşletme işgörenlerin yaşları değerlendirildiğinde, müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı ($p<0.05$) tespit edilmiştir. Yine kadro unvanı ve öğrenim durumu değişkenleri ile müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Araştırmanın bulgularından anlaşıldığı üzere müşteri ve inovasyon yönlülük çalışan performansını arttırmak ve örgüte karşı özel bağ hissetmelerini sağlamaktadır. Bu

bulgulardan hareketle genel olarak şöyle bir değerlendirme yapılabilir: müşteri odaklılık ve inovasyon odaklılık arttığında örgütsel bağlılıkta artmaktadır. Birbiriyle ilişkilidirler.

- Araştırmada yer alan veriler ışığında işletmelere yönelik aşağıdaki öneriler ifade edilebilir:

- Müşterilerin kuruma karşı özel bağımlılık hissetmeleri için kurum sürekli bilgi toplaması gerekmektedir ve elde ettiği verilerle müşteri odaklı ve inovasyon odaklı çalışmalar yapılması yararlı olacaktır.

- İnovasyon çalışmaları, AR-GE laboratuvarı tesis etme adına yatırım yapılması yararlı olacaktır.

- Çalışanlara adeta bir iç müşteri gibi bakılması yararlı olacaktır.

- Örgütsel bağlılık odaklı çalışmalar yapılması yararlı olacaktır.

- Üzün vadede çalışan bağlılığını koruyabilmek adına belli miktarda yatırım yapmaları ve bu uygulamayı sürekli hale getirmeleri yararlı olacaktır.

Bu çalışma bir ilde, hizmet sektöründe ve özel eğitim kurumlarında yapılmıştır. Araştırmacılar benzer çalışmayı bölgesel düzeyde yapabilir, illerin karşılaştırmasını çalışabilir veya Türkiye genelini inceleyebilirler. Yine farklı sektörlerle karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılması da düşünülebilir.

KAYNAKLAR

Abtahi, N. (2014). Cuctomer orienation and effective marketing. *Indian Journal of Science Res*, 655-661.

Activities, O.-T. M. (1996). *OECD-Oslo Manual* . Paris: OECD Publishing.

Aksoy, A., & Demirel, E. T. (2008). SMEs from the point of view of innovation activities . *e-Journal of New World Sciences Academy*, 390-408.

Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1–18.

Aven, F. J., Parker, B., & McEvoy, G. M. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta analysis. *The Journal of Business Research*, 63-73.

Aygen, S. (2006). *İşletmelerde yenilik yönetimi sürecinde örgüt yapılarında ve hizmet tasarımlarında yaşanan dönüşümler: Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerinde ampirik bir araştırma ve hizmet tasarımı önerisi*. Konya: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Ensitüsü.

Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2011). Firm innovation in emerging markets: The role of finance, governance, and competition. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 1545-1580.

Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı: Ankara ili örneği*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 10-117.

Barbosa, E. (2014). Organizational culture oriented for innovation: Influencing variables. *The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*, 37-45.

Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 32– 40.

Becker, T., Billings, R., Eveleth, D., & Gilbert, N. (1996). Foci and bases of employee commitment: İmplications for job performance. *Academy of Management Journal*, 464-482.

Bennett, H., & Durkin, M. (2000). The effects of organizational change on employee psychological attachment: An exploratory study. *Journal of Managerial Psychology*, 126–147.

Birchall, D., & Tovstiga, G. (2005). Market orientation and innovation success. *Capabilities for Strategic Advantage*, 107-140.

Bozkurt, Ö. (2015). Innovation managament in social services businesses. *Suleyman Demirel University The Journal of Visionary* , 89-106.

Brady, M. K., & J. Joseph Cronin, J. (2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research*, 241-251.

Brady, M., & Cronin, J. (2005). Customer orientation. Effects on customer service perceptions and outcome behaviour. *Journal of Service Research*, 241-251.

Brown, T. E., & Ulijn, J. (2004). *Innovation, Entrepreneurship and Culture.* Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Byington, J. R., & Johnston, J. G. (1991). Influences on Turnover of İnternal Auditors. *Internal Auditing*, 3-10.

Cai, S. (2009). The importance of customer focus for organizational performance: A study of Chinese companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 369-379.

Camisón, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the. *Tourism Management*, 776–789.

Carson, D. T. (2003). Delivering business intelligence for regional tourism in australia: analysis of the Decipher Technological Innovation. *IT for Tourism in Regional Areas*, 357 – 367.

Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,Eskişehir, 30-31.

Chee, L. K., & Peng, N. K. (1996). Customer orientation and buyer satisfaction: The Malaysian housing market. *Asia Pacific Journal of Managament*, 101-116.

Chen, Z., & Francesco, A. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 490-510.

Ćirić, M., Počuča, M., & Raičević, V. (2014). Level of customer orientation and customer protection in hotels in Serbia. *Economics of Agriculture*, 25-39.

Clifford, M. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quarterly*, 144–151.

Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover: A meta analysis. *Academy of Management Journal*, 1140–1157.

Cohen, W. M., & Malerba, F. (2001). Is the tendency to variation a chief cause of progress? *Industrial and Corporate Change*, 587–608.

Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal*, 11-24.

Curth, S., Uhrich, S., & Benkenstein, M. (2014). How commitment to fellow customers affects the customer-firm relationship and customer citizenship behavior. *Journal of Services Marketing*, 147-158.

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

DamanpouR, F., Sanchez-Henriquez, F., & Chiu, H. H. (2018). Internal and external sources and theadoption of innovations in organizations. *British Journal of Management*, 1-19.

Dean, A. M. (2004). Rethinking customer expectations of service quality: are call centers different? *Journal of Services Marketing*, 60-70.

Dean, R. A. (1983). Reality shock: The link between socialisation and organisational commitment. *Journal of Management Development*, 55-65.

Deshpandé, R., Farley, J., & Webster, J. F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrate analysis. *Journal of Marketing*, 23-37.

Dictionary, R. H. (2018). *Random house dictionary.* New York: Houghton Mifflin Harcourt Publishing .

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management.* New York: Harper & Brothers.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Enterpreneurship, practice and principles.* New York: Harper Collins Publisher.

Drucker, P. F. (1994). *The practice of management.* New York: Evanston.

Efetürk, P., & Peker, H. (2010). Yenilik ve işletmeler için önemi. *Anahtar Dergisi*, Yıl:22, Sayı:256.

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

Erickson, R. A., & Roloff, M. E. (2008). Here today, but what about tomorrow? Increasing organizational commitment after downsizing through customer service orientation and equity. *International Journal of Organizational Analysis*, 301-321.

Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates.* New York: Free Press of Glencoe.

Faria, A. P., & Barbosa, N. (2014). Does venture capital really foster innovation? *ScienceDirect*, 129-131.

Fu, W., Deshpande, S. P., & Zhao, X. (2011). The impact of ethical behavior and facets of job satisfaction on organizational commitment of chinese employees. *Journal of Business Ethics*, 537–543.

Fukami, C. V., & Larson, E. W. (1984). Commitment to company and union: parallel models. *Journal of Applied Psychology*, 367-371.

Garcia, A., & Herrbach, O. (2010). Organisational commitment, role tension and affective states in audit firms. *Managerial Auditing Journal*, 226-239.

Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 61–81.

Gökçe, S. G. (2010). İnovasyon kavramı ve inovasyonun önemi. *Fırat Kalkınma Ajansı*, 1-5.

Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi.*, 37–55.

Gül, H. (2003). Davranışsal bağlık ve değerlendirmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 73-83.

Halis, M. (2007). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin işgüçlüklerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi: Gaziantep örneği.* Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 176-89.

Halstead, D., Jones, M. A., Lesseig, V. P., & Smythe, T. I. (2008). Analysis papers the customer orientation of financial advisers. *Journal of Financial Services Marketing*, 183–192.

Hancıoğlu, Y., & Yeşilaydın, G. (2016). A new competition approach to strategic management: strategic innovation. *İnternational Journal of Management Economics and Business*, 105-124.

Hawa, H. N. (2015). *The effect of customer orientation on customer satisfaction and examining the mediating effect of service quality* . Beirut: Faculty of Business, Middle East University Unpublished MBA Thesis.

Hisrich, R. (2004). *How to fix and prevent the thirteen biggest problems that ferail business.* USA: McGraw-Hill.

Hoeber, L., & Hoeber, O. (2012). Determinants of an innovation process: A case study of technoiogicai innovation in a community sport organization. *Journal of Sport Management*, 213-223.

Hofstrand, D. (2010). Peter Drucker and innovation. *Ag Decision Maker*, C5-10.

Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty. *Journal Academy of Marketing Science*, 795–812.

Hongming, X., Changyong, L., & Chunhui, C. (2007). Relationships among market orientation, learning orientation, organizational innovation and organizational

performance: An empirical study in the Pearl River Delta region of China. *Frontiers of Business Research in China*, 222–253.

Howe, V., Hoffman, K. D., & Hardigree, D. W. (1994). The relationship between ethical and customer-oriented service provider behaviors. *Journal of Business Ethics*, 497-506.

Huang, H. J., & Dastmalchian, A. (2006). Implications of trust and distrust for organizations role of customer orientation in a four-nation study. *Personnel Review*, 361-377.

Huang, M., & Chen, M.-Y. (2013). Internal marketing, customer orientation, snd organizational commitment: Moderating effects of work status. *Employment Psychology & Marketing*, 180-198.

İlsev, A. (1997). *Örgütsel bağlılık: Hizmet sektöründe bir araştırma.* Ankara: Hacettepe Universitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisan Tezi.

İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık.* Konya: Çizgi Yayınevi.

İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve yenilik bağlamında girişimcilik ve KOBİ'ler.* Konya: Çizgi Kitabevi.

Judd, V. C. (2003). Achieving a customer orientation using "People-Power," the "5th P". *European Journal of Marketing*, 1301-1313.

K.Klevorick, A., C.Levin, R., R.Nelson, R., & G.Winter, S. (1995). On the sources and significance of interindustry differences in technological opportunities. *Elsevier*, 185–205.

Kabukcu, E. (2015). Creativity process in innovation oriented entrepreneurship:The case of Vakko. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1321 – 1329.

Kanchana, P. N. (2012). Job satisfaction as predictor of organizational commitment. *J.J.College of Engineering and Technology*, 767-773.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities. *American Sociological Review*, 499-517.

Karvinen, K., & Bennett, D. (2006). Enhancing performance through the introduction of customer orientation into the building components industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 400-422.

KıIlavuzu, O. O. (2005). *Guidelines for collecting.* Paris: OECD Publishing.

Kohli, A., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing*, 467-477.

Korhonen, H. M. (2016). *Customer orientation in industrial service innovation.* Helsinki: Aalto University Publication Series Doctoral Dissertation.

Küçük, O. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri.* Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

Küçük, O., & Kocaman, G. (2014). The relationship between customer orientation, innovation orientation and business performance: An implementation. *The Journal of Academic Social Science Studies,* 37-52.

Kwaku, A.-A., & Satyendra, S. (1998). Customer orientation and performance: A study of SMEs. *Management Decision,* 385-394.

Lam, L. W., & Yan Liu. (2014). The identity-based explanation of affective commitment. *Journal of Managerial Psychology,* 321-340.

Latyshova, L. S., Syaglova, Y. V., & Oyner, O. K. (2015). The customer – oriented approach: The concept and key indicators of the customer driven company. *Dubrovnik International Economic Meeting,* 637-645.

Lefebvre, L., & Lefebvre, E. (1993). Competitive positioning and innovative efforts in SME's, small business. *Springer,* 297-305.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior,* 297-308.

Leonard, D., & Swap, W. (1999). *When sparks fly: Igniting creativity in groups.* Boston: Harvard Business School Press.

Licht, A. H., Tasiopoulou, E., & Wastiau, P. (2017). *Open book of educational innovation.* Brussels: European Schoolnet.

Lowe, R., & S., M. (2006). *Enterprise: Entrepreneurship and Innovation Concepts, Contexts and Commercialization.* Oxford: BH (Butterworth-Heinemann) Elsevier.

Manu, F. A. (1992). Innovation orientation, environment and performance: A comparison of U.S. and European markets. *Journal of International Business Studies,* 333–359.

Marangoz, M. (2010). Öğrenme yönlülük ve inovasyon yönlülüğün müşteri yönlülük açısından önemi. *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, 39-48.

Marangoz, M., & Erboy, N. (2013). Paradigmatic change in marketing: entrepreneurial marketing. *Journal of Economics and Management Research,* 67-91.

Marion, T. J., & Fixson, S. K. (2016, Haziran 02). *The 4 main ways to innovate in a digital economy.* Harvard Business Review: 20/06/2018 tarihinde https://hbr.org/2016/06/the-4-main-ways-to-innovate-in-a-digital-economy adresinden erişilmiştir.

Markides, C. (1997). Strategic innovation. *MİT Sloan Management*, 9-23.

Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review of meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychology Bulletin,* 951–995.

Mcdonald, D. J., & P.J., M. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 84–91.

McGee, G. W., & Ford, K. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, 638–642.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory research and application.* London: Sage Publicationas.

Meyer, J. S., & Allen, N. J. (1984). Testing the side–bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 372– 378.

Meyer, J., & Herscowitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 299–326.

Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 538–551.

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 20-52.

Mottaz, C. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 467-482.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers., R. M. (1982). *Employee–organization linkages.* New York: Academic Press.

Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 224–227.

Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 20-35.

Nıjhof, W. J., De Jong, M. J., & Beukhof, G. (1998). Employee commitment in changing organizations: An exploration. *Journal of European Industrial Training*, 243—248.

Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organizational behavior, A management challenge.* USA: The Dryden Press.

Nwankwo, S. (1995). Developing a customer orientation. *Journal of Consumer Marketing*, 5-15.

O'reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological Attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosaically behavior. *Journal of Applied Psychology*, 492–499.

Odoardi, C., Battistelli, A., & Montani, F. (2010). Can goal theories explain innovative work behaviour? The motivating power of innovation-related goals? *Bolletino Di Psicologia Applicata,* 261-262.

Okpara, F. O. (2007). The value of creativity and innovation in entrepreneurship. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 1-14.

Oktay, E., & Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selcuk Üniver-sitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 403-427.

Oliver, N. (1990). Work rewards, work values and organizational commitment in an employee– owned firm: Evidence from the U.K. *Human Relations*, 513–526.

Onağ, A. (2009). Örgütsel kültür ile yenilikçilik odaklı örgütsel faktörler arasındaki ilişki. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilim ler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company. A strategy for sustainable development.* London: McGraw-Hill.

Peter, T., Leach, D., Birdi, K., & Chris Clegg, T. W. (2002). An investigation of the contents and consequences of major organizational innovations. *International Journal of Innovation and Management*, 343-368.

Pierre, B., M, H. J., & F., P. L. (1999). *To serve or create? Strategic orientations toward customers and innovation.* California: California Management Review.

Popa, I. L., Preda, G., & Boldea, M. (2010). A theoretical approach of the concept of innovation . *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 151-156.

Popadiuk, S., & Choo, C. (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 302-312.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 603-609.

Prahalad, C., & Krishnan, M. (2008). *The new age of innovation, friving concreated value through global network.* USA: MacGraw Hill.

R., J. W., & Jones, G. (1991). The effects of equity perceptions on union and company commitment. *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector*, 235–244.

Ramadani, V., & Gerguri, S. (2010). Innovation: Principles and strategies. *Munich Personal RePEc Archive*, 1-11.

Reyhanoğlu, M., Akın, Ö., & Balıkçıoğlu, B. (2013). Does the link between marketing orientation and innovation lead to success? A survey based on SEM in Turkey. *Dulmupinar University Journal of Social Sciences*, 419-440.

Saarijärvi, H., Kuusela, H., Neilimo, K., & Närvänen, E. (2014). Disentangling customer orientation –executive perspective. *Business Process Management Journal*, 663-677.

Sager, J. K., & Johnson, M. W. (1984). Antecedents and outcomes of organizational commitment: A study of salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 977–1007.

Satell, G. (2018, Şubat 13). *4 Ways to Build an Innovative Team.* Harvard Business Review: 20/06/2018 tarihinde https://hbr.org/2018/02/4-ways-to-build-an-innovative-team adresinden erişilmiştir.

Saxe, R., & Weitz, B. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 343-351.

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

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy.* London: George Allen ve Unwin (Publishers) Ltd .

Selin, A. (2006). *İşletmelerde yenilik yönetimi Sürecinde örgüt yapılarında ve hizmet tasarımlarında yaşanan dönüşümler: Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerinde ampirik bir araştırma ve hizmet tasarımı önerisi.* Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff: mediating role of affective commitment. *Personnel Review*, 161-182.

Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanism producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 142-150.

Shepherd, J. L., & Mathews, B. P. (2000). Employee commitment: Academic vs. practitioner perspectives. *Employee Relations*, 555–575.

Simmonds, K. (1986). Marketing as innovation; The eight paradigm. *Journal of Management Studies*, 479-500.

Simpson, P. M., Siguaw, J. A., & Enz, C. A. (2006). Innovation orientation outcomes: The good and the bad. *School of Hotel Administration Collection*, 1133-1141.

Singh, R., & Koshy, A. (2012). A new conceptualization of salesperson's customer orientation propositions and implication. *Marketing Intelligence & Planning*, 69-82.

Sorensen, F. (2004). *Tourism experience innovations and the role of geographically organized production and information innovation networks*. Roskilde, Roskilde, Denmark: Department of Social Sciences, Roskilde University.

Sökmen, A. (2000). *Ankaradaki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir Araştırma.* Ankara: Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.s.60.

Stanković, L., Djukić, S., & Lepojević, V. (2014). Innovation capacities of Serbian small and medium-sized enterprises. *Journal of University of Niš Faculty of Economics*, 1077-1093.

Steinman, C., Rohit, D., & Farley, J. U. (2000). Beyond market orientation: When customers and suppliers disagree. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 109-119.

Stock, R. M., & Hoyer, W. D. (2002). Leadership style as driver of salespeoples' customer orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 355 – 376.

Stock, R.-M., & Hoyer, W. D. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 536–552.

Taşkın, E. (2014). İşleetmelerde yenilik yönetiminin önemi. *Politik Ekonomik Durum*, 7.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action.* New York: McGraw-Hill.

Tsai, M.-T., Chen, C.-C., & Chin, C.-W. (2010). Knowledge workers' interpersonal skills and innovation performance: An empirical study of Taiwanese high-tech İndustrial Workers. *Social Behavior And Personality*, 115-126.

Ulwick, A. W. (2005). *What customers want.* New York: McGraw-Hill.

Ulwick, A. W. (2013). What is outcome-driven innovation (ODI)? *STRATEGYN. Accelerated Growth. Delivered.*, 2-19.

Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada değer yaratma aracı olarak yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt.* İstanbul: Beta Yayınları.

Uzzi, B. (2017, Kasim 30). *How to navigate the politics of an innovation project*. Harward Business Review: 20/06/2018 tarihinde https://hbr.org/2017/11/how-to-navigate-the-politics-of-an-innovation-project adresinden erişilmiştir.

Valeau, P., Willems, J., & Parak, H. (2016). The effect of attitudinal and behavioral commitment on the internal assessment of organizational effectiveness: A multilevel analysis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 2913–2936.

Valenzuela, L. M., Mulki, J. P., & Jaramillo, J. F. (2010). Impact of customer orientation, inducements and ethics on loyalty to the firm: customers' perspective. *Journal of Business Ethics*, 277-291.

Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri.* Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. ss.2-50.

Wang, S. W. (2016). The effects of customer orientation and relationship marketing on the performance of logistics firms in Taiwan. *Academy of Marketing Science*.

Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 418-428.

Wiener, Y., & Vardi. (1980). Relationships between job, organization and work Outcomes: an integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 81–96.

Williamson, I. O., Burnett, M. F., & Bartol., K. M. (2009). The interactive effect of collectivism and organizational rewards on affective organizational commitment. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 28-43.

Winkler, S., Konig, C. J., & Kleinmann, M. (2012). New insights into an old debate: Investigating the temporal sequence of commitment and performance at the business unitlLevel. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 503–522.

Worren, N., Moore, K., & Cardona, P. (2002). Modularity, strategic flexibility, and firm performance: A study of the home appliance industry. *Strategic Management Journal*, 1123-1140.

Wu, X., Shie, A.-J., & Gordon, D. (2017). The relationship between customer orientation, emotional labour and job burnout. *International Journal of Organizational Analysis*, 909-927.

Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 190-216.

Yusuf, G. O., Sukati, I., & Andenyang, I. (2016). Internal marketing practices and customer orientation of employees in Nigeria banking sector. *International Review of Management and Marketing*, 217-223.

Zaccaro, J., & Dobbins, G. H. (1989). Contrasting group and organizational commitment: evidence for differences among multilevel attachments. *Journal of Organizational Behavior* , 267–273.

Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations.* New York: Wiley.

Zhang, J. (2010). Employee orientation and performance: An exploration of the mediating role of customer orientation. *Journal of Business Ethics* , 111–121.

Zhou, K. Z., Brown, J. R., Dev, C. S., & Agarwal, S. (2007). The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: A contingency analysis. *Journal of International Business Studies*, 303–319.

EKLER

EK A. Anket Formu

Müşteri Yönlülük , İnovasyon Yönlülük Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi : Bir Alan Araştırması(The Relationship Between Customer Orientation, Innovation Orientation And Organizational Commitment: A Field Study)

Bu anket uygulaması bilimsel bir araştırma için hazırlanmış olup, siz değerli sektör çalışanlarının yenilik uygulamalarına bakış açılarını belirleme amacı taşımaktadır. Bu çalışmada toplanan veriler şahıs/mekan isimlerine yer verilmeden, sadece istatistikî bilgiler olarak kullanılacaktır. Anketi titizlikle doldurarak bu çalışmada bize yardımcı olduğunuz için teşekkür ederiz.

Giesiddin NUROV, Kastamonu Üniversitesi, SBE, YL Öğrencisi

e-posta: gnurov@ogr.kastamonu.edu.tr

GSM: +90 543 451 37 26

I. BÖLÜM

1. Lütfen Cinsiyetinizi Belirtiniz.

( ) Erkek ( ) Kadın

2. Lütfen Yaşınızı Belirtiniz.

( ) 20 ve altı ( ) 21- 30 ( ) 31- 40 ( ) 41- 50 ( ) 51ve üstü

3. Öğrenim Durumunuzu Belirtiniz.

( ) İlköğretim ( ) Ortaöğretim ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

4. Kadro Unvan Durumunuzu Belirtiniz.

( ) Öğretmen ( ) İdari Personel ( ) Teknik Personel ( ) Yardımcı Hizmetler

II. BÖLÜM

	MÜŞTERİ YÖNLÜLÜK	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**
1	İşletmemiz, satış sonrası hizmeti en iyi şekilde vermeye çalışır.					
2	İşletmemiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamak için sürekli bilgi toplar.					
3	İşletmemiz, müşteri memnuniyetini sürekli ölçer.					
4	İşletmemiz, müşteri değeri yaratmak için sürekli çalışır.					
5	İşletmemiz, müşteri bağlılığı sağlamak için çaba sarf eder.					
6	İşletmemiz, müşteri memnuniyeti hedefini yerine getirmek için çaba sarf eder.					

	İNOVASYON YÖNLÜLÜK	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**
1	İşletmemiz, yeni ürün/hizmet geliştirme konusuna çok önem verir.					
2	İşletmemiz, sıklıkla yeni fikirler dener ve bunları hayata geçirmeye çalışır.					
3	İşletmemiz, yeni yöntemlerin bulunmasında oldukça yaratıcıdır.					
4	İşletmemizde, yeni ürün/hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır.					
5	İşletmemizde, işlerin daha iyi yapılabilmesi için sürekli olarak yeni yollar aranır.					
6	İşletmemizde, yenilik çok riskli görülmez ve yeniliğe karşı konulmaz.					

		ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**
DUYGUSAL BAĞLILIK	1	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
	2	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum					
	3	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum					
	4	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
	5	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
	6	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum					
DEVAM BAĞLILIĞI	7	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.					
	8	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.					
	9	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
	10	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.					
	11	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.					
	12	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık					

		gerektirmesidir.					
NORMATİF BAĞLILIK	13	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
	14	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
	15	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
	16	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
	17	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Giesiddin NUROV

Doğum Yeri ve Yılı : Vose'-Tacikistan, 1993.

Medeni Hali : Bekar

Yabancı Dili : Almanca, Farsça, İngilizce, Özbekçe, Rusça, Türkçe

E-posta : giyosiddin.nurov@gmail.com

Eğitim Durumu

Lise : Lyceum for Gifted Students

Lisans : Kastamonu Üniversitesi