



## Yöneticiye duyulan güvenin hizmet inovasyon performansı üzerine etkisinde içsel motivasyonun ve örgütsel öğrenmenin aracılık rolü: Adıyaman ili finans sektöründe bir araştırma

Bekir Değirmenci<sup>a</sup>, Cahit Öztürk<sup>b</sup>, Tuba Büyükbeşe<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Öğr. Gör., Adıyaman Üniversitesi, Besni Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, Besni, Adıyaman 02300, TÜRKİYE. E-posta: [bdegirmenci@adiyaman.edu.tr](mailto:bdegirmenci@adiyaman.edu.tr).  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5236-5245>

<sup>b</sup> Öğr. Gör., Adıyaman Üniversitesi, Besni Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Besni, Adıyaman 02300, TÜRKİYE. E-posta: [cahitt02@gmail.com](mailto:cahitt02@gmail.com).  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9945-0444>

<sup>c</sup> Prof. Dr., Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Gaziantep 27000, TÜRKİYE.  
E-posta: [tuba.buyukbese@hku.edu.tr](mailto:tuba.buyukbese@hku.edu.tr).  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4174-9870>

### MAKALE BİLGİSİ

Geliş tarihi: 13.07.2021  
Kabul tarihi: 29.12.2022  
Çevrimiçi kullanım tarihi: 18.02.2022  
Makale Türü: Araştırma makalesi

### Anahtar Kelimeler:

Yöneticiye duyulan güven, hizmet inovasyon performansı, içsel motivasyon, örgütsel öğrenme.

### ÖZ

Bu araştırmanın amacı, yöneticiye duyulan güvenin hizmet inovasyon performansı üzerine etkisinde içsel motivasyonun ve örgütsel öğrenmenin aracılık rolünü belirlemektir. Araştırma kapsamında, Adıyaman ilinde finans sektöründe çalışan 204 kişiye basit tesadüfi örneklem yöntemiyle anket uygulanmıştır. Çalışmada katılımcılardan yöneticiye duyulan güven, içsel motivasyon, öğrenen örgüt ve hizmet inovasyon performansı ile ilgili ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen veriler IBM AMOS ve SPSS for Windows v.23 istatistik paket programlarıyla analiz edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş ve doğrulayıcı faktör analizi ile uyum iyiliği değerleri ortaya çıkarılmıştır. Araştırma kapsamında yöneticiye duyulan güven ile hizmet inovasyon performansı arasında nasıl bir ilişki olduğu ve bu ilişkide içsel motivasyon ile örgütsel öğrenme değişkenlerinin aracılık rolünün etkisi test edilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda bütün değişkenler arasında pozitif ve anlamlı bir etkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticiye duyulan güvenin hizmet inovasyon performansı üzerine etkisinde içsel motivasyonun ve örgütsel öğrenmenin kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

\* Sorumlu Yazar

Doi: <https://doi.org/10.30855/gjeb.2022.8.1.009>

## The mediating role of internal motivation and organizational learning on the effect of trust in the manager on service innovation performance: A study in the finance sector of Adıyaman

### ARTICLE INFO

Received: 13.07.2021  
Accepted: 29.12.2021  
Available online: 18.02.2022  
Article type: Research article

### Keywords:

Trust in manager, service innovation performance, internal motivation, organizational learning.

### ABSTRACT

The aim of this research is to determine the mediating role of internal motivation and organizational learning in the impact of trust in the manager on service innovation performance. In the study, 204 employees in the financial sector in Adıyaman province were surveyed using a convenience sampling method. Participants were asked to evaluate expressions related to trust in the manager, internal motivation, learning organization, and service innovation performance. The data obtained were analyzed with IBM AMOS and IBM SPSS for Windows v.23 statistical package programs. The validity and reliability of the scales used were tested and the values of the goodness of fit were revealed by confirmatory factor analysis. Within the scope of the research, the relationship between trust in the manager and service innovation performance and the mediating role of internal motivation and organizational learning variables in this relationship was tested. In line with the findings obtained in the study, it was revealed that there was a positive and significant effect between all variables. It has been found that internal motivation and organizational learning play a partial mediating role in the impact of trust in the manager on service innovation performance.

### 1. Giriş

İşletmeler kaynaklarını mümkün olan en etkili ve verimli bir şekilde kullanmak zorundadırlar. Bu açıdan işletmelerin en önemli kaynağı olan insan unsuru büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin yüksek performans göstermeleri için beşeri sermayeleriyle olan ilişkisinde güven ile birlikte iş görenlerin sürekli olarak öğrenmeye istekli ve keyifle çalışmaları gerekmektedir. Başarının sağlanmasında gerekli olan bu koşulların birbiri ile ilişkisi bulunmaktadır. Öğrenme, insanın doğduğu andan itibaren başlamaktadır. İnsanın hayatını devam ettirebilmesi için öğrenmesi zorunludur. Bilgi çağı olarak nitelenen günümüz işletmelerinde ise, altın yakalı olarak tanımlanan çalışanlar, bilgiyi üretme ve kullanmadaki yetkinlikleri, problem çözmedeki kabiliyetleri öğrenmeyi daha önemli hale getirmiştir. Öğrenmeyi dayatmayla veya dışardan ödüllendirme şeklinde oluşturmak, öğrenmenin sürekliliği açısından uzun dönemde sağlanamamaktadır. Bu açıdan öğrenmenin istekli ve keyifli, içten gelen bir motivasyon ile sağlanması gerekmektedir. İçsel motivasyon, ödüllerle ve harici yapılan kontrol işleyişleriyle ilgili değildir (Çetin, 2004, s. 42). Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007, s. 105) araştırmalarında içsel motivasyonunun dışsal motivasyona göre, çalışanların motive olmalarında daha etkili olduğu sonucunu tespit etmişlerdir. Bu açıdan öğrenme ile motivasyon arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bireysel öğrenmeyi temel alarak gerçekleşen örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bilginin paylaşılması ve bu konuda çalışanların teşvik edilmesi gerekmektedir. Bu konuda çalışanların yöneticilerine güven duyması bireysel bilginin paylaşılmasına yardımcı olacaktır. Aksi takdirde birey bu bilgisini paylaşmak istemeyecek ve bireysel bilgi örgütsel bilgiye dönüşmeyecektir. Bu açıdan geleceğe ulaşmak ve değişimin bir parçası olmak, sürekli öğrenmeyi ve öğrenilenlerden yeni bilgi oluşturmayı zorunlu kılmaktadır. Bilginin dönüştürülmesi sürecinde ise güven en önemli unsurlardan birini teşkil etmektedir. Bu konuda Nonaka (1994, s. 16) öğrenmenin inovasyon ve yeni fikirler üretme konusunda başarı kaynağı olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütlerin en önemli kaynağı şüphesiz çalışanlardır. Örgütün başarısını doğrudan etkileyen çalışan performansı ise belirli faktörlere bağlı olarak zaman içerisinde değişiklik gösterebilmektedir (Kurnaz, 2018, s. 42). Örgüt yapısı ve yöneticiler, bireylerin motivasyonunu sağlamada en önemli faktörler olarak belirtilmiştir (Özdaşlı ve Akman, 2012). Ayrıca yöneticiye duyulan güven ile örgüte

olan güvenin özdeşleştiği ve bu konuda yönetici ile çalışanlar arasındaki iyi veya kötü bir durumun çalışanların motivasyonunu, performansını ve bilgi paylaşımını doğrudan etkileyeceği söylenebilir. Literatür incelendiğinde, yöneticiye duyulan güven ile motivasyon, performans ve bilgi paylaşımını teşvik etmesi açısından örgütsel öğrenme ile pozitif ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır (Tuysuz, 2017, s. 4; Cho ve Perry, 2012, s. 382; Akman, Hanoğlu ve Kızıl, 2015, s. 139; Lee ve Hong, 2014, s. 148; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995, s. 709). Konunun öneminden hareketle, yöneticiye duyulan güvenin, özellikle performans ölçümünün daha zor olduğu finans sektöründe çalışanların, hizmet inovasyon performansı, içsel motivasyon ve örgütsel öğrenme ile ilişkisini ortaya çıkarmak çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu çalışmanın temel problem cümlesi finans sektöründe yöneticiye duyulan güvenin, hizmet inovasyon performansı üzerinde etkisinin bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmaktır. Diğer problem cümleleri ise yöneticiye duyulan güvenin, hizmet inovasyon performansına etkisinde içsel motivasyon ve örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün bulunup bulunmadığını tespit etmektir. Hizmet inovasyon performansının öncülleri olan yöneticiye duyulan güven, içsel motivasyon ve örgütsel öğrenmenin olası etkilerinin finans sektöründe çalışan yöneticilerin karar alma mekanizmalarında etkili olacağı düşünülmektedir.

Araştırmada örneklemde elde edilen verilerden oluşturulan modelin analizi yapılmış ve ölçeğe ilişkin keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Değişkenlere ait korelasyon analizi, basit regresyon analizi, çoklu regresyon analizleri ve aracılık ilişkisini ortaya çıkarmak için aracı regresyon analizleri yapılarak hipotezler test edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular, alan yazın ile karşılaştırılarak çalışma ile ilgili önerilerde bulunulmuştur. Bu çalışmanın, sonuçları ve metodu itibarıyla alan yazına katkı sağlayacağı ve gelecekte yapılacak çalışmalara yön göstereceği düşünülmektedir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, araştırmanın değişkenlerine ait teorik bilgi verilmiş ve aralarındaki ilişki açıklanmıştır. İkinci bölümde, araştırmanın yöntem bilimi açıklanmıştır. Son bölümde ise, araştırma bulguları ve sonuçlar aktarılmıştır.

## 2. Kavramsal çerçeve

Yöneticiye duyulan güvenin hizmet inovasyon performansı üzerine etkisinde içsel motivasyonun ve örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün araştırıldığı bu çalışmada öncelikle kullanılan değişkenlerle ilgili teorik bilgi verilmiştir. Bu çerçevede yöneticiye duyulan güven, hizmet inovasyon performansı, içsel motivasyon ve örgütsel öğrenme kavramları sunulmuş ve literatürden yola çıkarak hipotezler geliştirilmiştir.

### 2.1. İçsel motivasyon

Motivasyon bireyin faaliyette bulunma, iş yapma, netice alma isteği ve çabası ile ilgili bir olgudur. Motivasyon doğrudan amaca yönelik eylemlerin başlatıldığı ve devam ettirildiği bir süreç olarak tanımlanır. Burada eylemin gerçekleşip gerçekleşmemesinden daha çok, kişilerin eyleme isteklilik derecesi önemlidir (Evans, 2000, s. 173). Başka bir ifadeyle motivasyon, işletme personelinin çalışmaya başlamalarını, bu çalışma çabalarını sürdürmeleri ve istekli, gayretli olmalarını sağlayan güçlerin veya işleyişlerin tümüdür. Tanımlardan hareketle bireyleri hedef doğrultusunda harekete sevk eden tüm enerji ve gücünü bu alana yoğunlaştırıp devamlılık sağlayan itici güce motivasyon denir.

Kişiyi harekete geçiren kuvvetin menşei olan güdüleme, içsel ve dışsal motivasyon olarak iki boyuta ayrılmaktadır (Ersarı ve Naktiyok, 2012, s. 81). İçsel motivasyon, kişilerin herhangi bir davranış için istek ve merak ettiği şekilde harekete geçmesidir. İçsel motivasyon, bir eylemden haz alındığı veya enteresan bulunduğu için yapmayı ifade eder. Başka bir ifade ile içsel motivasyon, kişinin bir görevi ilgi çekici ve keyifli bularak kendiliğinden gerçekleştirmesidir (Gagne ve diğerleri., 2010, s. 628). Kişi bir şeyi zevk, doyum veya başarmak için istiyorsa, bu içsel motivasyon ile gerçekleşir (Küçükahmet, 2005, s. 28). İçsel motivasyona gelişme arzusu, bilme ihtiyacı, yeterli olma isteği, merak gibi kavramlar örnek verilebilir (Gagne ve diğerleri., 2010, s. 633). Bu motivasyonun kaynağını gelişme, merak, ilgi ve yarışma hissi oluşturabilir. İçsel motivasyonda ödüllere, mükâfatlara ve cezalara gereksinim duyulmaz, zira faaliyetin kendisi bir ödüdür. Kişinin içinden geldiği gibi gösterdiği hareketleri ve tavır aynı doğrultuda ve kuvvette sergilemeye devam etmesi bu motivasyonu oluşturur. Motivasyonun tek menşei içsel motivasyon değildir, ancak en geniş kullanılan ve en mühim

olan boyuttur (Deci ve Ryan, 2000, s. 227). Cezadan kurtulma, ödül, menfaat gibi dışsal mükafatlarla ifade edilen bir diğer motivasyon türü ise dışsal motivasyondur (Dede ve Argün, 2004, s. 12). Dolayısıyla kişiye örgütü tarafından veya herhangi bir taraftan sağlanacak mükafatlarla oluşturulan motivasyon dışsal motivasyonu belirtmektedir (İlgar, 2004). Bu motivasyon türünde etkinliğin kişiye ne kazandıracığına dikkat edilir. İçsel motivasyonda ifa edilen herhangi bir eylemden zevk alma söz konusuyken, dışsal motivasyonda yapılan etkinliğin faydalarına odaklanma söz konusudur. Yapılan çalışmalarda içsel olarak motive olan kişilerin sadece dışsal motive olan kişilerden daha yüksek performans sağladıklarını göstermektedir (Yüksel, 2004). Sonuç olarak çalışmanın kendisi çalışan için ödül halini alır (Shin ve Grant, 2019, s. 415). İçsel motivasyonu olan bireyler yeni bir şeyler öğrenmek veya keşfetmek, kapasitelerini arttırmak için içsel bir eğilime sahiptirler. Bir dışsal ödül olmaksızın yalnızca öğrenme istekleri ve meraklarından kaynaklanan bir motivasyona sahip olan bu bireylerde yaratıcılık beklenen bir özelliktir (Gürkan ve Demiralay, 2017, s. 65). Bu doğrultuda içsel motivasyon iş görenlerin örgütsel gelişimini ve verimini arttıracığı ve ayrıca işe alım ve çalışma süresince örgütlere katkı sağlama açısından önem arz etmektedir (Ayan, 2015, s. 117).

Sonuç olarak içsel motivasyon, dışsal mükafatlara ehemmiyetin verilmediği, kişinin içsel olarak eğilimi ile birlikte kişisel tutumlarından gelen bir motivasyon türüdür (Cecere, Mancinelli ve Mazzanti, 2014, s. 163). Bu motivasyonda çalışanlar dışsal zorlama ve özendirmelerden ziyade bireysel zevk, keyif, merak ve performanslarıyla ilgilidir ve kendi arzularıyla çalışmalarını sürdürürler (Deci ve Ryan, 2000, s. 263). İçsel motivasyon, bir bireyin dışsal herhangi bir fayda veya yarar olmasa bile bir etkinlik ile ilgilenmesi, bu etkinliğe istekli katılımı, bundan haz duyması ve doyum sağlaması ile ilgilidir. Bireylerin eylemlerini daha iyi anlayabilmek için her motivasyon türü değişik araştırmalarla incelenmektedir. Çoğu araştırma sonucu içsel motivasyonun en etkili tür olduğunu ortaya koymuştur. Bireyler içsel olarak güdülendiklerinde görevlerini içlerinden gelerek ve itinayla yerine getirirler. Bu doğrultuda içsel motivasyon, bireyin yeterlilik ve becerilerini gösterme tecrübesidir (Yılmaz, 2018, s. 92).

## 2. 2. Örgütsel öğrenme

Öğrenme en basit şekilde kişide davranış değişikliği meydana getirme olarak tanımlanabilir. Kişinin davranışlarında değişiklik oluşturan öğrenme yeni bilgi ve anlayışı edinme sürecidir. Veri ile bilgi nasıl aynı şey değilse, bilgi edinmeyle öğrenme de aynı şey değildir. Ancak davranışta değişiklik meydana geldiğinde öğrenme gerçekleşir (Töremen, 2001, s. 17).

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler söz konusu olunca, bilgini depolanabilmesi ve güncel tutulabilmesi akla gelen ilk kavramdır (Halaç, 2019, s. 151). Örgütler, açık sistem olmaları sebebiyle canlı organizmalara benzer şekilde hayatlarını devam ettirmek ve entropi ile başa çıkabilmek için çevrelerinde oluşan değişimlere adapte olmak, kendilerini yetkinleştirmek ve devamlı olarak öğrenmek zorundadırlar (Tekin ve Yıldırım, 2020). Öğrenme bireysel ve örgütsel düzeyde olmakla beraber daha çok bireysel öğrenme ile başlayıp sonrasında örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi olarak ortaya çıkmıştır. (Fiol ve Lyles, 1985, s. 803). Grup düzeyinde öğrenme ise bireylerin öğrendiklerini içinde buldukları grup ile paylaşımları, onlarla birlikte yorumlamaları ve grup anlayışına ulaşmaları şeklinde ifade edilmektedir (Koçel, 2018, s. 112). Bireysel öğrenilenlerin bireyin dışında örgütsel hafızada paylaşılmış değerler ve kurallar şeklinde depolanması zaman içinde önemli hale gelmiş ve örgütsel öğrenme araştırmacıların ilgisini çekmiştir (Day, 1994, s. 37). Stewart'a göre (2001, s.141) kişilerin örtük bilgilerinin paylaşılması sonucu olarak diğer kişilerin bu bilgileri kendi perspektifleriyle yeni bilgiye dönüştürme süreci örgütsel öğrenmeyi tanımlamaktadır. Daft ve Weick (1984, s. 286) ise örgütsel öğrenmeyi örgütün eylem alanı ve çevresi ile karşılıklı ilişkiden oluşan bilgi olarak tanımlamıştır. Kısaca örgütsel öğrenme, hata ve eksikliklerin belirlenerek bunların giderilmesi olarak tanımlanabilir. Rekabette avantaj sağlamakla birlikte bu avantajı sürdürmek açısından örgütsel öğrenme çok önemli bir konudur. Örgütsel öğrenme, işletmelerde etkinliği ve verimlilik pozitif olarak etkileyecek, rekabet avantajı kazandıracak ve iş gereklerinin örgüt kapsamında öğrenilerek tatbik edilmesiyle bunun bir kültür şeklinde oluşmasını sağlayan bir kavramdır. Çalışanların işleri ile ilgili faaliyetleri daha iyi anlamalarına ve sonuç itibarıyla daha etkili olarak faaliyette bulunmaları için gerekli olan kabiliyetlerin iyileştirilmesi ve bilginin edinilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002, s. 18).

İşletmelerin hayatlarının devam ettirilmesi ve gelişmesini sağlamak için yeni bilgi ve yetenekleri kazanması çok büyük önem arz etmektedir. Özellikle ekonomik krizler, teknolojiadaki değişim hızı, pazardaki belirsizlik gibi faktörler örgüt yapılarının esnek olması gerekliliği ile beraber çalışanların gelişimi ve yeniliği sağlayacak düzeyde öğrenmelerini zorunlu kılmaktadır. Liao (2006, s. 227) örgütsel öğrenme yeteneğini temsil eden değerleri üç boyut olarak ortaya koymuştur. Bunlar öğrenmeye bağlılık, açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon olarak sıralanmaktadır. Calantone, Cavusgil ve Zhao (2002, s. 515) göre öğrenmeye bağlılık örgütün öğrenmeye verdiği desteği ve önemi açıklar. Açık fikirlilik ise örgütün alışılmış eylemlerini sürdürürken, yeni fikirleri üretmeye ve kabul etmeye olan isteklilik şeklinde tanımlanır. Paylaşılan vizyon ise örgütün bireylerinden ne beklediği ve uygulamaların nasıl ölçüleceği ile ilgilidir. İşletmelerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için çevresel şartlara uyum sağlamaları gerekmektedir. Küresel anlamda değişimin hızlı olması işletmeleri değişen şartlara karşı uyumunu zorlaştırmaktadır. İşletmeler değişen şartlara cevap verebilecek bir yapıya sahip olmak için örgütsel öğrenmeyi sürekli hale getirmek zorundadırlar.

### 2.3. Hizmet inovasyon performansı

İnovasyon, yeni veya farklı bir çıktının geliştirilmesi, var olan bir türünde farklılık, değişiklik veya yenilik yapma olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon, müşterilerce bir ürünün ya da hizmetin geliştirilmesini veya yeni olarak adlandırılmasını ifade etmektedir. Bilgiyi bir değere dönüştürebilmek ve bilgi üretebilmek ancak inovasyonla olabilir. İnovasyon kavramını bu sebeple iyi idrak etmek ve her aşamasını bilinçli bir şekilde oluşturmak gerekir. Nonaka (1994, s. 18) öğrenmenin inovasyon ve yeni fikirler üretme konusunda başarı kaynağı olduğunu ortaya koymuştur. Hizmet inovasyonu performansı, örgütlerin rekabet avantajı sağlaması için tedarikçilerinin, çalışanlarının ve diğer paydaşlarının gereksinimlerini karşılamak ve yeni hizmetler geliştirmesi ya da var olan hizmetleri iyileştirme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Tian, Wing, Li, Niu ve Si, 2016, s. 900). Hizmet inovasyonu, pazar geliştirme, müşterileri koruma ve büyüme için mühim bir vasıta olmuştur (Karaca, 2009, s. 197). Hizmet işletmelerinin rekabet avantajı sağlamak, örgüt imajını iyileştirmek, müşteri memnuniyeti ve sadakatini oluşturmak için inovasyona ehemmiyet vermeleri ve bu konuda düzenli çalışmalar yapmaları gerektiğini ifade etmektedir. Küreselleşmenin ekonomi üzerindeki etkisiyle, işletmelerin yeni ürün ve hizmetleri devamlı olarak geliştirmeleri ve iyileştirmeleri yönünde baskı oluşturmaktadır. Küreselleşen pazarda hizmet ürünleri giderek daha çok bilinir hale gelmekte ve örgütlerin gelişimi için yeni fırsatlar oluşturmaktadır. Dünya genelinde gelişmiş ülkelerin ekonomilerinin %60'ından fazlasını hizmet sektörü oluşturmakta ayrıca bu ülkelerin hizmet sektöründe çok daha hızla büyüdüğü görülmektedir. Hizmet işletmelerinde inovasyon eylemleri yapı itibarıyla yeni ürün üretilmesi yerine, yeni hizmet üretilmesi süreçlerini ifade ederek diğer sektörlerden farklı olmaktadır. Bu açıdan en çok önde gelen ve dikkat çeken konu, hizmet örgütlerinin rekabet avantajı sağlamak için hizmet inovasyonu performansını hangi yöntem ile yükseltileceğidir (Jian, Ke ve Vang, 2016, s. 305). Performans üzerinde inovasyonun pozitif yönde etkilerinin artırılması için hem örgütsel hem de teknolojik yeniliklerin istikrarlı bir kombinasyonu oluşturulmalıdır (Azar ve Ciabusch, 2017, s. 324).

Storey ve Kelly (2001, s. 71) işletmelerde yeni hizmet geliştirme çalışmalarının nasıl açıklanması gerektiği üzerine çalışmışlar ve yüksek düzeyde inovatif olan işletmelerle düşük düzeyde inovatif olan işletmeler arasında ilgi çekici ayrımlar bulmuşlardır. Hizmet işletmelerinde inovasyon performansını ölçen finansal ve finansal olmayan kriterler kullanılabilir (Moser ve Morrissey 1984; Olson, Walker ve Rueket., 1995; Avlonitis, Papastathopoulou ve Gounaris, 2001). İnovasyon performansının nicel ölçümünde çoğunlukla yayınlanan raporlar, edinilen patentlerin sayısı ve yeni projeler ile yapılmaktadır. Yeni ürünlerin ve hizmetlerin rakiplere göre fonksiyon ve kalite açısından kıyaslanması ise nitel ölçüm ile ortaya çıkarılır. İtibari değer ve pazar payı temel alınarak da inovasyon performansı ölçülebilmektedir.

### 2.4. Hipotezlerin geliştirilmesi

Çalışmanın bu kısmında teoriye (kurama) dayandırılarak hipotezler geliştirilmiştir. Bu kapsamda daha önce yapılan benzer çalışmalar (makaleler) dikkate alınmış ve öncüllerin ortaya çıkardıkları bulgular dikkate alınarak hipotezler geliştirilmiştir.

#### 2.4.1. Yöneticiye duyulan güven ile içsel motivasyon arasındaki ilişki

İnsan davranışlarını tetikleyen ve bir hedef doğrultusunda kişinin eyleme geçmesini sağlayan itici güç motivasyon olarak tanımlanır. Bu gücü örgütlerde ortaya çıkaran genellikle yöneticinin kendisidir. Çalışanlar, genellikle yöneticisini örgütün kendisi olarak gördüğü için yöneticisinin göstermiş olduğu her davranışı da örgütüne mal edebilmektedir. Yöneticiye duyulan güven ile, çalışanın kendisine karşı sorumlu olduğu, yöneticisine duyduğu inanç ve bağlılık ifade edilmektedir.

Bu konuda yapılan araştırmalar çalışanların yöneticilerine duydukları güven düzeyleri ile motivasyonları arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Tuysuz (2017) araştırmasında örgüt içindeki güvenin motivasyon üzerindeki etkilerini incelemiş ve örgütsel güvenin alt boyutları ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir etki olduğu sonucunu bulmuştur. Cho ve Perry'nin (2012) yaptıkları araştırmada ise içsel olarak güdülenen bir çalışanın yöneticisine olan güveni ile güçlü bir ilişkisinin olduğu ve bu açıdan içsel motivasyonu arttıran etkinin güvenilir yöneticilere sahip olmaktan geçtiğini ortaya koymuştur. Akhlaq ve Ahmed (2013) araştırmalarında yine güvenin ortaya çıkarılmasında içsel motivasyonu tetikleyici bir kuvvete sahip olduğunu belirtmiştir. Örgütsel güvenin yükseldiği durumlarda motivasyonun da aynı şekilde tepki verdiği ve yükseldiği belirtilmiştir. Hubbell ve Chory'nin (2005) bu iki kavramı ele aldığı araştırmasında, örgütlere olan güvenin motivasyonu kolaylaştırdığı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bir başka çalışmada ise iş tatmini ve bağlılıkla örgütsel güvenin ilişkisini araştıran Çelik (2015) örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı ve iş tatmini olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Bu araştırma bulguları doğrultusunda yöneticiye duyulan güven ile içsel motivasyon arasında pozitif ve anlamlı bir etkinin olduğu düşünülmektedir. Nitekim yöneticiye duyulan güven, çoğu zaman örgüte olan güven ile özdeşleştiği ve bu konuda yönetici ile çalışanlar arasındaki olumlu veya olumsuz durumun motivasyonu doğrudan etkileyeceği söylenebilir. Bir işletmede yöneticiye duyulan güven ne kadar yüksek ise içsel motivasyon da aynı oranda yükselecektir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki alternatif hipotez geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub>: Bireylerin yöneticilerine duydukları güven içsel motivasyonlarını pozitif yönde etkilemektedir.

#### 2.4.2. İçsel motivasyon ile hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişki

Motivasyon, çalışanın performansında ve üretkenliğinde kilit bir kavramdır. Genel olarak motivasyon kavramı hem içsel hem de dışsal faktörleri barındırır. İçsel faktörler, genellikle bir vazifeyi yerine getirme arzusundan, dışsal faktörler ise kişinin çalışırken görevi haricindeki unsurların dışardan bireyi etkilemesinden kaynaklanır. Örgütlerde içsel motivasyon zevk, ilgi, başarı ve yenilik gibi yapılan işten edinilen mükafatları gerektirirken; dışsal motivasyon kazançlar, parasal ödüller gibi menfaatleri ifade eder (Ertaş, 2015, s. 402).

Kişiyi başkalarından farklı kılan yenilikleri üretmeye ya da bir şeyi kimsenin fark edemediği biçimde değiştirmeye ve kullanmaya yatkınlık kişileri diğerlerinden farklı kılmaktadır. İşletme ve çalışanlar inovasyon sürecinde önemli bir görev üstlenmektedirler. Çalışanları daha iyi neyin motive ettiği, motivasyon yönetimi ile öğrenilebilir ve çalışanlar ortak bir hedefe daha etkin ve verimli olarak yönlendirilebilir. Bu uygulama ile mühim çıktılarının ortaya çıkması sağlayabilir. Bunlar; iş başarılarının artırılmasını sağlamak, çalışanların örgütte kalmalarını sağlamak, yaratıcı gizli güçlerini kullanmalarını sağlamaktır (Öztürk ve Dündar, 2003, s. 57). Böylelikle iş görenlerin yeni şeyler ortaya çıkarmaları ve var olanı geliştirmesi sağlanıp, yenilikçi eylemler özendirilmiş olur. Bu çalışanlar tarafından ortaya çıkarılan yeni ürün, fikir ve süreçler örgütün performansını arttırarak örgüte rekabet avantajı sağlar (Eren, Yücel ve Eren, 2010, s. 3102).

Araştırmacılar, öğrenme, bağlılık ve başarıma gibi unsurların içsel motivasyonu etkilediğini ve bu motivasyon unsurlarının varlığı sonucu içsel motivasyonun artmasıyla performansın da artacağını ifade etmişlerdir (Nohria, Groysberg ve Lee, 2008, s. 78). Bir çalışan içsel olarak motive olmuş ise, herhangi bir olayı pozitif, ılımlı ve daha açık fikirli olarak incelemektedir. İçsel motivasyonu yüksek olan çalışanların, vazifelerini daha iyi yapma ve görevlerine daha fazla adapte olma olasılıkları artmaktadır.

Genellikle çoğu araştırmada, inovasyon performansı ile mükafat arasında anlamlı bir ilişki olduğu fark edilmiştir. Örgütlerde, inovasyonu teşvik etmek için bir sistemin kurulması gerekmektedir. Yeni ve üstün performansın ödüllendirilmesi içsel motivasyonu artırmasına karşın, geleneksel performans ödüllendirilmesi içsel motivasyonu etkilememektedir (Eisenberger ve Shanock, 2003, s. 121). İşgörenleri terfi veya para yoluyla teşvik etmek, iyi fikirlerin önemsendiğinin hissettirilmesi çalışanları motive etmektedir. Ancak araştırmalar, yüksek seviyede içsel motivasyonun daha rahat davranış ve tavır sergilemek, daha az eleştirel olmak, daha düşük olumsuz ruh haline sahip olmak, daha istekli ve gayretli çalışmak gibi neticeler verdiğini ortaya koymuştur. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki alternatif hipotez geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub>: İçsel motivasyon hizmet inovasyon performansını pozitif yönde etkilemektedir.

#### 2.4.3. Yöneticiye duyulan güven ile hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişki

İşletmelerde karşılaşılan problemlerin başında çalışanların performanslarının istenen düzeye çıkarılabilecek uygulamaları hayata geçirmek gelir. Bu uygulamalar maddi olabileceği gibi manevi unsurlar da olabilir. Hizmet inovasyonu, genel olarak örgütlerin maddi olmayan bir etkinliği olarak müşterilerin istek ve arzularını karşılamak için farklı yenilikçi yolları ifade eder. Çalışanların performanslarının artışının sağlanması tüm yöneticilerin temel sorumluluğudur. Personelinin performansını iyileştirme ve geliştirme ile birlikte değerlendirme de tüm yöneticilerin önemli bir görevidir. Örgütsel işlemler ile ilgili iş görenlerin bilgi sahibi olması, mevcut işlem ve olayların güvenli ve adil bir şekilde olduğu izlenimi vermekle birlikte, yöneticilerin değerlendirmelerinin işgörenlerin performansı üzerinde belirleyici rolü de bulunmaktadır.

İşletmede çalışanların kararların nasıl alındığını anlaması, karar vericilere güven duyması ile birlikte kararın alım yöntemlerinin tarafsızlığına inanmaya da sevk etmesini sağlar (Dinç, 2007, 27). Çalışanların bu konuda tatmin eden yöneticiler çalışanlarının çok daha iyi performans gösterdiklerini görecektir (Barutçugil, 2004). Özellikle yüksek performans gösteren çalışanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bu konuda, performansı düşük ve görevine karşı ilgisiz çalışanlarla bir farkının olmadığını gören kişi, moral ve motivasyonu olumsuz olarak etkilenecek ve çalışma gayretini yitirecektir. Bu açıdan, performansın adil olarak ölçülmesi çalışanın görevine yöneltilmesini teşvik eden ve işletmesine duyduğu güvenin artırılmasını sağlayan bir vasıta olarak da kullanılabilir. İşletme ve ülkeler için inovasyon performansının artırılması bugün artık önemli bir politika konusu haline gelmiştir (Elçi, 2006, s. 15). Örgütlerde ekip ruhunun ve ortak hedefin oluşturulması önemlidir. Bu ekibin birlikte çalışabilmesi ancak ekibin birbirine duydukları güvenin tesis edilmesiyle oluşacaktır (Karabetyan, 2019, s. 19).

Güven ve performans ile ilgili araştırmalar bu ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Lee ve Hong (2014) yapılan işlerde destekleyici liderlik ve güvenin yenilikçi davranışları etkilediğini ifade etmişlerdir. Akman ve diğerleri (2015) lider tiplerinin çalışan performansı ile ilişkisini ölçen araştırmalarının sonucunda liderlik tiplerinin çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Özden ve Çolak (2012) ise işletmelerin İKY uygulamaları ve örgütsel performans değişkenleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve İKY uygulamaları ile işgücü verimliliğinin artırılmasının mümkün olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki alternatif hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub>: Bireylerin yöneticilerine duydukları güven hizmet inovasyon performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>1</sub>: Bireylerin yöneticilerine duydukları güvenin hizmet inovasyon performansı üzerine etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü vardır.

#### 2.4.4. Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki

İşletmelerde yöneticilerin en önemli görevi sistem geliştirmek ve bu sistemin çalışır durumda olması için çaba sarf etmek olduğu düşünüldüğünde öğrenmenin örgütsel düzeyde gerçekleşmesi için alt yapıyı oluşturmak ve çalışanların bu konuda motive edilmesi büyük önem taşımaktadır. Öğrenme esasında, değişen şartlara karşı davranış değişikliği olduğuna göre örgütsel öğrenmenin

gerçekleşebilmesi için bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesi gerekmektedir. Öğrenme insanın doğduğu anla oluşan ve hayatının sonuna kadar devam eden bir süreçtir. Bu uzun süreçte insanın sürekli öğrenmesi bazen zor olmaktadır. Bu öğrenme insanın ilgi duymadığı veya hoşlanmadığı bir alan ile ilgili olduğunda ise daha da zorlaşmaktadır. Öğrenmeyi harekete geçiren, geleceğe yönelik bir istek ve beklenti olup, bu güdülenme ile beklentileri gerçekleştirecek davranışların edinilmesi sürecidir. Motivasyon ne kadar güçlü ise öğrenme de o kadar çabuk ve kısa sürede gerçekleşir. Bu kapsamda örgütler, uyguladıkları politikayla çalışanların etkileşimini arttırmaya ve bilgilerini paylaşmaya teşvik etmelidirler. Örgütlerde pozitif bir bilgi paylaşım kültürünü oluşturmak ve gerçekleştirmek için bilgi paylaşımını özendiren üst yönetim anlayışı gerekmektedir.

Güven, yenilik için her zaman önemli bir konu olmakla birlikte yazın alanında, daha önce bilgi paylaşımının öncüsü olarak işaret edilmiş (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995) ve güvenin bilgi paylaşımını teşvik ettiği ve bunun da yeniliği teşvik ettiği belirtilmiştir. Bu konuda çalışanların motive edildiği ve ödüllendirildiği, öğrenmeyi gerçekleştirmek ve yeni bilgi üretmek için bilgilerini paylaştığı sistemler kurulmalıdır. Bilgi üretimi ve paylaşımı soyut faaliyetler olup, bireyler bunlar için zorlanamaz. Ancak karşılıklı güven ve iyi niyete dayalı bir örgüt kültürü bilgi yönetiminin gelişimini mümkün kılacaktır (Karabetyan, 2019).

Güvene dayalı iletişim, bilginin dönüşümünü başlatarak çalışanları bilgilerini paylaşmaya cesaretlendirecek ve örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirecektir. Örgütte yeni bilginin hızla yayılmasını sağlayan öğrenme ağları yeni ürün ve hizmetlerin şekillenmesine yardımcı olacaktır. Örgüt kültürü, yönetim desteği ve ödül sistemi, örgüt içerisindeki bilgi paylaşımının başarısını etkileyen unsurlardır. (Barutçugil, 2002)'e göre ise açık ve girişkenliğe dayalı çalışanlar arasında güven oluşturulan bir öğrenme ve paylaşma ortamı oluşturulmalı bunlar için de çaba sarf edilmelidir. Bu çabayı sarf edecek olan yöneticilerdir. Örgütsel güvenin yüksek olduğu kurumlarda motivasyon ile birlikte bilgi paylaşımı ve öğrenmede artış olacaktır. Bu doğrultuda çalışanların işgücü devir hızı azalacak kuruma bağlılıkları ile birlikte performansları da artacaktır. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki alternatif hipotez geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub>: Örgütsel öğrenme bireylerin yöneticilerine duydukları güveni pozitif yönde etkilemektedir.

#### 2.4.5. Yöneticiye duyulan güven, örgütsel öğrenme ve hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişki

Güntümüz toplumları, kendilerini sürekli geliştiren ve hayatı boyunca öğrenme becerisine sahip örgütlere ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin değişen şartlara uyumlu bir şekilde hayatlarını sürdürebilmesi ve küresel anlamda gelişmeleri takip etmesi, hatta değişimin öncüsü olması kendini yenilemesi ile mümkündür. Örgütün sürekli yenilenmesi ise, ancak örgütsel öğrenme ile elde edilebilir.

Inovasyonların esasını, kişisel, grupsal, örgütsel seviyede öğrenme ile ortaya çıkarılan yeni bilgiler oluşturmaktadır. Bu sebeple, inovasyon becerisi, örgütlerdeki mevcut bilgi ile yeni bilgiler arasındaki kombinasyonun sonucu olarak tanımlanabilir. Bu nedenle işletmelerin öğrenme becerilerinin, inovasyon oluşturmaları üzerinde güçlü bir etkisinin ve rolünün olduğu söylenebilir. Bu kapsamda, (Hurley ve Hult, 1998) davranışlarda meydana gelen değişimler şeklinde ortaya çıkan kişisel öğrenmenin gözlemlenmesinden yola çıkarak, örgütsel öğrenmenin de inovasyon oluşturma ile ortaya çıkacağını ifade etmişlerdir. Kişisel öğrenme yoluyla edinilen bilgiler, gruplarla paylaşılmakta ve bu bilgilere yönelik farklı yorumlar geliştirilerek grup anlayışının oluşması sağlanmaktadır. Grup seviyesinde oluşan anlayışın örgütün bütününe yayılması sonucunda örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir.

Ma'atoofi ve Tajeddini (2010) araştırmalarında örgütsel öğrenmenin boyutları olan öğrenmeye olan bağlılık, açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon ile inovasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir korelasyonun olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Liao ve Wu (2010) yaptıkları araştırmada; örgütsel öğrenme ile ürün, süreç ve pazar inovasyonu arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

İşletmelerin değişim ve gelişimleri içselleştirme sürecinde örgütsel öğrenmenin, değişim ve gelişimlere uyumun sağlanması aşamasında ise inovasyon performansı işletmeler açısından hayati bir öneme sahiptir. Skerlavaj, Stemberger ve Dimovski (2007, s. 346) çalışmasında örgütsel performansı

arttırmada örgütsel öğrenme kültürünün etkisini araştırmıştır. Araştırma bulguları örgütsel öğrenme kültürünün çalışan, müşteri ve tedarikçiler açısından örgütün finansal olmayan performansında direkt etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Hsu ve Pereira (2008) işletmelerin performansında örgütsel öğrenmenin etkisini araştırmışlardır. Uluslararası bir firmaya dönüşmede öğrenmenin, performansı arttırdığı ve bu konuda işletmeyi motive ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Remedios ve Boreham (2004) çalışmalarında örgütsel öğrenmenin çalışan motivasyonu üzerinde pozitif bir etkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Egan, Yang ve Bartlett (2004) ise araştırmalarında örgütsel çıktılar ile iş tatmini ve örgütsel öğrenme kültürü arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Örgütsel öğrenme kültürünün çalışanların iş tatmini, bilgi teknolojisi ve öğrenme güdüstüyle ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bu araştırmalar doğrultusunda yöneticiye duyulan güvenin örgütsel öğrenme ve hizmet inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda bir işletmede yöneticiye duyulan güven ne kadar yüksek düzeydeyse inovasyon performansı ve örgütsel öğrenme de aynı doğrultuda yüksek bir seyir gösterecektir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki alternatif hipotezler geliştirilmiştir.

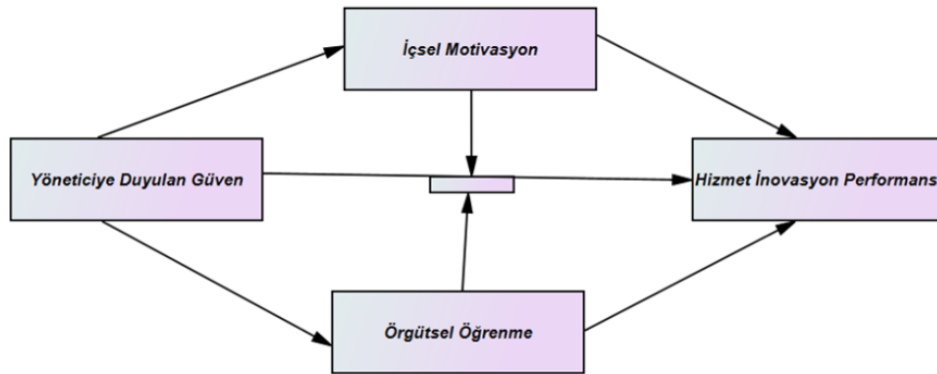
H<sub>1</sub>: Örgütsel öğrenme hizmet inovasyon performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>1</sub>: Bireylerin yöneticilerine duydukları güvenin hizmet inovasyon performansı üzerine etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü vardır.

### 3. Yöntem

Yöneticiye güvenin, hizmet inovasyon performansı üzerine etkisinde içsel motivasyonun ve örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün araştırıldığı bu çalışmada ilk olarak çalışmanın amacına uygun olarak oluşturulan model doğrultusunda kullanılmasına karar verilen ölçeklere karar verilmiştir. Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanıldığından ve ilgili örnekleme ilişkin veriler anket yöntemiyle toplanmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda ilk olarak tasarlanan anket formuna ilişkin izin talebine yönelik işlemler başlatılmış ve 22 Nisan 2021 tarih ve “E-804.01-2104220006” sayılı karar ile Hasan Kalyoncu Üniversitesi etik kurulundan gerekli izinler alınmıştır. Anketi yanıtlayan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler frekans analizi ile test edilmiştir. Daha sonra örneklemden edinilen veriler ışığında oluşturulan modelin analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkene ait keşfedici faktör analizi yapılmış ardından doğrulayıcı faktör analizine yer verilmiştir. Değişkenlere ait korelasyon analizi, basit regresyon analizleri ile aracılık rolünü ortaya çıkarmak için aracı regresyon analizleri yapılarak hipotezler ile aracılık etkisi test edilmiştir. Yapılan tüm analizlerden elde edilen bulgular, alan yazın ile karşılaştırılarak çalışma ile ilgili önerilerde bulunulmuştur. Çalışmada söz konusu ilişkilerin incelenmesi için kurulan modelden hareketle, aracı değişken etkileri de ilk defa ortaya konulmuş ve bu etkiler kurulan hipotezler ile test edilmiş. Bu yönüyle, araştırmada edinilen sonuçların alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kuramdan ve yapılan çalışmalardan hareket edilerek araştırma modeli ve hipotezler Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

**H<sub>1</sub>:** Bireylerin yöneticilerine duydukları güven içsel motivasyonlarını pozitif yönde etkilemektedir.

**H<sub>1</sub>:** İçsel motivasyon hizmet inovasyon performansını pozitif yönde etkilemektedir.

**H<sub>1</sub>:** Bireylerin yöneticilerine duydukları güven hizmet inovasyon performansını pozitif yönde etkilemektedir.

**H<sub>1</sub>:** Bireylerin yöneticilerine duydukları güvenin hizmet inovasyon performansı üzerine etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü vardır.

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel öğrenme bireylerin yöneticilerine duydukları güveni pozitif yönde etkilemektedir.

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel öğrenme hizmet inovasyon performansını pozitif yönde etkilemektedir.

**H<sub>1</sub>:** Bireylerin yöneticilerine duydukları güvenin hizmet inovasyon performansı üzerine etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü vardır.

### 3.1. Araştırmanın amacı ve örnekleme

Bu araştırmanın sorunsalı Adıyaman ilinde finans sektöründe çalışanların yöneticiye duydukları güvenin, hizmet inovasyon performansı üzerine etkisinde içsel motivasyonun ve örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün olup olmadığının belirlenmesidir. Araştırmanın amacı ve kısıtları doğrultusunda Adıyaman ili finans sektörü çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Adıyaman ilinde finans sektörü çalışanlarının ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 203 olarak hesaplanmıştır. Türkiye Bankalar Birliği internet sitesinden alınan bilgilere göre 2019 yılı itibarıyla Adıyaman ilinde 431 kişi finans çalışanı bulunmaktadır (Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu, 2019). Çalışma ili Adıyaman ili ile sınırlandırılmıştır. Örneklemin evreni temsil etme gücüne göre minimum 203 kişiye anket uygulanması gerektiği hesaplanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Basit tesadüfî örneklem yöntemiyle finans sektöründe çalışan 210 anket uygulanmış, eksik ve hatalı doldurulan 6 anket araştırma kapsamından çıkarılmış ve evreni temsil etme gücü olan 204 ankete ilişkin veriler analiz edilerek çalışma tamamlanmıştır.

### 3.2. Araştırma kapsamında kullanılan veri toplama aracına ilişkin bilgiler

Araştırma kapsamında hazırlanan anket formunda çalışanların demografik özelliklerine ilişkin 5 soru bulunmaktadır. Ayrıca aşağıda bilgilerine yer verilen ölçekler kullanılarak anket formu oluşturulmuştur.

1. Örgütsel Güven Ölçeği: Çalışma kapsamında veri toplanmasında kullanılan bir diğer ölçek, Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve Omarov (2009) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan yöneticiye, örgüte ve arkadaşlara güven olmak üzere toplam 22 ifade ve üç boyuttan oluşan örgütsel güven ölçeğinin yalnızca bir boyutu (yöneticiye güven) kullanılmıştır. Bu açıdan örgütsel güven ölçeğinin bir boyutu olan yöneticiye güven boyutunu oluşturan toplamda 10 ifade anket formuna alınmıştır.
2. Örgütsel Öğrenme Ölçeği: Alan yazında, örgütsel öğrenme ile ilgili araştırmacılar tarafından geliştirilen birçok ölçek bulunmaktadır. Örgütsel öğrenmeyi etkinlik açısından öğrenme yönelimlilik yaklaşımıyla değerlendiren bu çalışmada, literatürdeki benzer araştırmalarda da sıklıkla kullanılan, Baker ve Sinkula (1997) tarafından geliştirilen ve Ayazlar (2012) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeği üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar öğrenmeye bağlılık, açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon olarak toplamda 18 ifade içeren bir ölçektir.
3. İçsel Motivasyon Ölçeği: Gagne ve diğerleri (2010) tarafından yılında geliştirilen daha sonra Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan ölçek 19 ifadeden ve altı boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar motive olmama, dışsal düzenleme-Sosyal, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme, kişisel düzenleme ve içsel motivasyondur. Çok Boyutlu İş Motivasyonu (ÇBİMÖ) ölçeğinin 3 ifadeden oluşan içsel motivasyon boyutu araştırma kapsamında anket formunda kullanılmıştır.

## 3.3. Ölçeklerin yapı geçerliliği (keşfedici faktör analizi)

Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. İçsel motivasyona ilişkin faktör yükleri aşağıda Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

*İçsel Motivasyon Döndürülmüş Bileşenler Matrisi*

Maddeler	Faktör Adı
	İçsel Motivasyon
İM 1.	,868
İM 2.	,810
İM 3.	,861

İçsel motivasyon ölçeğinin 3 maddeli ve tek faktörlü yapısı desteklenmiştir. Faktör yüklerinin 0,810 ila 0,868 arasında değerler aldığı tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda KMO verileri, örneklem yeterliliğinin 0,743 olduğu sonucunu vermiştir. Bu sonuç faktör analizi yapabilmek için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu belirtmektedir. Yapılan Bartlett küresellik analiz sonucunun anlamlı çıkması [ $\chi^2 (3)= 329.954$ ,  $p<0.001$ ] ifadeler arasındaki korelasyonun faktör analizlerine uygunluğunu desteklemektedir. Sonuç itibariyle bir boyuttan oluşan ve toplam varyansın %71,674’sını açıkladığı bir yapıya ortaya çıkarılmıştır. Hizmet inovasyon ölçeği faktör yükleri aşağıda Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2

*Hizmet İnovasyon Performansı Döndürülmüş Bileşenler Matrisi*

Maddeler	Faktörler	
	Çalışanların Hizmet İnovasyon Davranışı	Örgütün İnovasyon Geliştirme Potansiyeli
HIP1.	0,771	
HIP2.	0,877	
HIP3.	0,545	
HIP4.	0,604	
HIP5.	0,726	
HIP7.		0,688
HIP8.		0,723
HIP9.		0,731
HIP10.		0,578
HIP11.		0,522
HIP12.		0,586
HIP13.		0,664
HIP14.		0,686

Hizmet inovasyon performansı ölçeğinin 2 faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Maddelerden sadece çalışanların hizmet inovasyon boyutunda yer alan 6. madde yani “Genel olarak, kendimi çalıştığım bölümün yaratıcı bir üyesi olarak görüyorum.” maddesi hem 1. faktöre hem de 2. faktöre yükleme yapmıştır. 1. faktöre 0,408 ve 2. faktöre 0,435 yükleme yaptığı ve aradaki fark 0.10’dan küçük olduğu için yani çapraz yükleme yaptığı için ölçekten bu soru maddesi çıkarılmış ve yeniden analiz yapılmıştır. Faktör yüklerinin 0,522 ila 0,877 arasında değerler aldığı tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda KMO verileri, örneklem yeterliliğinin 0,858 olduğu sonucunu vermiştir. Bu sonuç faktör

analizi yapabilmek için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu sonucunu vermektedir. Yapılan Bartlett küresellik analiz sonucunun anlamlı çıkması [ $\chi^2 (78) = 328.857, p<0.001$ ] ifadeler arasındaki korelasyonun faktör analizlerine uygunluğunu desteklemektedir. Sonuç itibarıyla bir boyuttan oluşan ve toplam varyansın %53,232'sini açıkladığı bir yapıya ortaya çıkarılmıştır. Örgütsel güven ölçeği faktör yükleri aşağıda Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3

Yöneticiye Güven Boyutu Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Maddeler	Faktör Yöneticiye Güven
YG1..	0,839
YG2.	0,883
YG3.	0,879
YG4.	0,883
YG5.	0,906
YG6.	0,872
YG7.	0,873
YG8.	0,868
YG9.	0,830
YG10.	0,828

Örgütsel güven ölçeğinin toplam üç boyutu bulunmaktadır. Bu çalışmada sadece yöneticiye güven boyutu kullanılmış ve bu boyut doğrulanmıştır. Faktör yüklerinin 0,828 ile 0,906 arasında değerler aldığı tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda KMO verileri, örneklem yeterliliğinin 0,919 olduğu sonucunu vermiştir. Bu sonuç faktör analizi yapabilmek için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu belirtmektedir. Yapılan Bartlett küresellik analiz sonucunun anlamlı çıkması [ $\chi^2 (45) = 263.196, p<0.001$ ] ifadeler arasındaki korelasyonun faktör analizleri için uygun olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda bir boyuttan oluşan ve toplam varyansın %75,087'sini açıkladığı bir yapıya ulaşılmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeği faktör yükleri aşağıda Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4

Örgütsel Öğrenme Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Maddeler	Örgütsel Öğrenmeye Bağlılık	Faktörler Paylaşılan Vizyon	Açık Fikirlilik
ÖÖ1.	0,627		
ÖÖ2.	0,622		
ÖÖ5.	0,461		
ÖÖ6	0,357		
ÖÖ11.		0,742	
ÖÖ12.		0,785	
ÖÖ13.			0,639
ÖÖ14.			0,755
ÖÖ15.			0,719
ÖÖ16.			0,809
ÖÖ17.			0,768
ÖÖ18.			0,711

Örgütsel öğrenme ölçeğinin toplam üç boyutu bulunmaktadır. Boyutlar sırasıyla; örgütsel öğrenmeye bağlılık (1 ila 6 madde arasında), ikinci faktör paylaşılan vizyon (7-12 maddeler arasında), 3. faktör açık fikirlilik (13-18 maddeler arasında) oluşmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda üç boyut ve 18 maddeden oluşan bu ölçekte çapraz yüklemelerde ötürü, soru maddelerinden “ÖÖ3, ÖÖ4, ÖÖ5, ÖÖ7, ÖÖ8, ÖÖ9 ve ÖÖ10” maddeleri birden çok faktöre yükleme yapması ve farkın 0,10 değerinden düşük olması nedeniyle ölçekten çıkarılmış ve ölçek 3 boyutlu ve 11 maddeden oluşmuş ve analizler bu haliyle devam edilmiştir. Faktör yüklerinin 0,57 ile 0,809 arasında değerler aldığı tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda KMO verileri, örneklem yeterliliğinin 0,802 olduğu sonucunu vermiştir. Bu sonuç faktör analizi yapabilmek için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, Bartlett küresellik testinin anlamlı olması [ $\chi^2(66) = 326.859, p < 0.001$ ] ifadeler arasındaki korelasyonun faktör analizleri için uygun olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda varyansın %57,745’ini açıkladığı bir yapıya ulaşılmıştır.

### 3.5. Hizmet inovasyon performansı ölçeği güvenilirlik testi

Araştırmada kullanılan IBM SPSS for Windows v.23.0 istatistik programı ile ifadelerle ilişkin yapılan güvenilirlik analizine göre ortaya çıkan cronbach alpha değerleri aşağıdaki Tablo 5’te gösterilmiştir. Ulaşılan güvenilirlik değeri sonuçlarına göre ölçeklerin yüksek derecede güvenilir oldukları ortaya çıkmıştır.

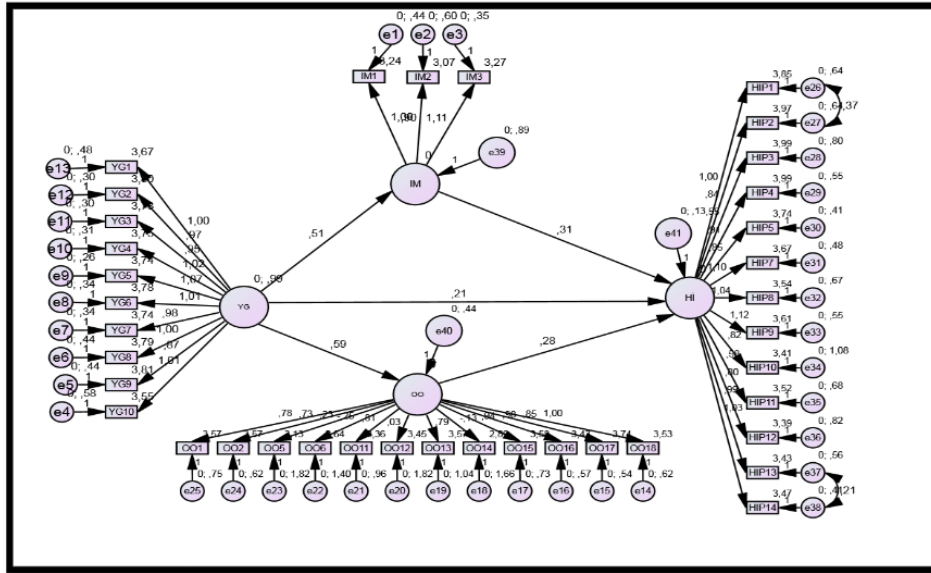
Tablo 5

Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Değerleri

Ölçek Adı	Cronbach Alpha Katsayısı	Güvenirlilik Yorumu
Hizmet İnovasyon Performansı Ölçeği	0,908	Yüksek Derecede Güvenilir
Örgütsel Güven Ölçeği	0,963	Yüksek Derecede Güvenilir
Örgütsel Öğrenme Ölçeği	0,866	Yüksek Derecede Güvenilir
İçsel Motivasyon Ölçeği	0,883	Yüksek Derecede Güvenilir

### 3.6. Ölçeklerin yapı geçerliliği

Çalışma kapsamında kullanılan dört faktör aynı anda analize dâhil edilmiştir. Yapılan analize ilişkin yol diyagramı Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. Yol Diyagramı

Tablo 6

*Model Uyum İyiliği Değerleri*

Uyum Ölçüleri	Kabul Edilebilir Uyum	Modele İlişkin Değerler
X <sup>2</sup> /df (CMIN/df)	≤5	2,9871
GFI	≥0,90	0,912
AGFI	≥0,90	0,927
CFI	≥0,90	0,928
NFI	≥0,90	0,934
TLI	≥0,90	0,938
RMSEA	≤0,80	0,069

Tablo 6'da görüldüğü gibi çalışmada kullanılan ölçeğin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır. Şu ana kadar yani çalışmanın üçüncü bölümünde literatüre dayanarak oluşturulan araştırma modeline ilişkin ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmıştır. Bu aşamadan itibaren çalışmanın dördüncü bölümünde hipotezlerin test edilmesine geçilmiştir.

#### 4. Bulgular

Demografik özellikler ile ilgili (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi) 5 soru sorulmuştur. Demografik özelliklere ilişkin frekans analizi sonuçlarına baktığımızda katılımcıların % 47,1'i kadın (n=96), % 52,9'u (n=108) erkek, % 57,9'u (n=118) evli, % 42,1'i (n=86) ise bekar. Yaş değişkenine baktığımızda 25 yaş ve altı katılımcılar % 22,5 (n=46), 26 ile 35 yaş arası % 46,6 (n=95), 36 ile 45 yaş arası % 24,5 (n=50), 46 ile 55 yaş arası %2,9 ve 56 yaş ve üzeri ise (n=7) % 3,4'tür. Ayrıca eğitim durumuna baktığımızda lise % 6,4 (n=13), ön lisans % 32,8 (n=67), lisans % 39,2 (n=80), yüksek lisans %19,6 (n=40) ve katılımcıların % 2'sinin (n=4) ise doktora düzeyinde eğitim durumları ortaya çıkmaktadır. Son olarak katılımcıların çalışma süreleri ise 5 yıl ve altı % 33,3 (n=68), 6 ile 10 yıl arası % 36,8 (n=75), 11 ile 15 yıl arası % 22,5 (n=46), 16 ile 20 yıl arası % 3,4 (n=8) ve % 3,9 (n=8) ile 21 yıl ve üstü katılımcılar oluşturmaktadır.

Çalışma kapsamında kullanılan anket formu neticesinde elde edilen veriler IBM SPSS for Windows v.23 ve IBM Amos istatistik paket programları ile analizler yapılmıştır. Araştırma kapsamında öncelikle içsel motivasyon, hizmet inovasyon performansı, yöneticiye güven ve örgütsel öğrenme ile ilgili elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyon incelenmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7

*Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Değerleri*

Değişkenler	Ort	S.S.	1	2	3	4
1.İçsel Motivasyon	3,19	1,151				
2.Hizmet İnovasyon Performansı	3,66	0,711	0,659**			
3.Yöneticiye Güven	3,74	1,004	0,436**	0,626**		
4.Örgütsel Öğrenme	3,52	0,610	0,476**	0,706**	0,627**	

\* p < 0,05 \*\* p < 0,01

Araştırmanın bağımlı (Hizmet İnovasyon Performansı), bağımsız (Yöneticiye Güven) ve aracı (İçsel Motivasyon ve Örgütsel Öğrenme) değişkenlerinin birbirleriyle bütünüyle pozitif, anlamlı ve güçlü ilişkiler içinde oldukları görülmektedir.

Çalışmada yöneticiye güvenin, hizmet inovasyon performansı üzerine etkisinde içsel motivasyon ile örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün ortaya konulması amacıyla aracılık modeli kullanılmıştır. Bu bağlamda aracılık modellerinin test edilmesinde farklı yaklaşımlar vardır. Bu yaklaşımlardan birisi de, Baron ve Kenny yöntemi olarak bilinen nedensel adım yaklaşımıdır.

Baron ve Kenny'e göre; aracı değişken (M) olduğu öne sürülen bir değişken bazı koşulları sağlıyor ise aracı değişken olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel yöntem olarak da bilinen bu yaklaşıma göre verilen aracı etki modelinde aracılık etkisi istatistiksel olarak üç şekilde test edilmektedir.

1. Bağımsız değişken, bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilemelidir.
2. Bağımsız değişken, aracı değişkeni anlamlı olarak etkilemelidir.
3. Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde aracı değişken, bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilemelidir. Bu durumda bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki tamamıyla anlamsızlaşırsa tam aracılık etkisi, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki anlamlılık seviyesinde düşme meydana gelir ise kısmi aracılık etkisi olduğu söylenmektedir.

Bu yaklaşıma göre, aracılık etkisinden bahsedebilmek için önerilen her bir koşul adım adım sağlanmalıdır. Bir adım anlamlı değil ise bir sonraki adıma geçilememekte ve önerilen aracılık modelinde aracı değişken olduğu öne sürülen değişkenin, aracılık etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Tablo 8

*Regresyon Analizi Sonuçları*

Koşullar	Regresyon katsayıları			Model istatistikleri
	$\beta$	S.H.	$\beta$	
<b>1.Koşul</b>				$R^2 = 0,176$
Bağımsız Değişken: Yöneticiye duyulan güven	0,494	1,070	0,42**	$F = (1,202) = 43,201$
Bağımlı Değişken: İçsel motivasyon				$p < 0,01$
Bağımsız Değişken: Yöneticiye duyulan güven				$R^2 = 0,325$
Bağımlı Değişken: Örgütsel öğrenme	0,997	0,820	0,57**	$F = (1,202) = 97,067$
				$p < 0,01$
<b>3.Koşul</b>				$R^2 = 0,351$
Bağımsız Değişken: İçsel motivasyon	0,359	0,570	0,59**	$F = (1,202) = 109,050$
Bağımlı Değişken: Hizmet inovasyon performansı				$p < 0,01$
Bağımsız Değişken: Örgütsel öğrenme				$R^2 = 0,355$
Bağımlı Değişken: Hizmet inovasyon performansı	0,743	0,570	0,59**	$F = (1,202) = 111,065$
				$p < 0,01$
<b>4.Koşul</b>				$R^2 = 0,531$
Bağımsız Değişken: Yöneticiye duyulan güven	0,334	0,038	0,46**	$F = (2,201) = 133,844$
Bağımlı Değişken: İçsel motivasyon				$p < 0,01$
Bağımsız Değişken: Hizmet inovasyon performansı	0,240	0,032	0,39**	$R^2 = 0,483$
Bağımsız Değişken: Yöneticiye duyulan güven	0,311	0,044	0,43**	$F = (2,201) = 94,074$
Bağımsız Değişken: Örgütsel öğrenme				$p < 0,01$
Bağımlı Değişken: Hizmet inovasyon performansı	0,433	0,077	0,34**	

Regresyon analizi sonuçları tablo 8’de gösterildiği gibi birinci koşulda bağımsız olan değişkenin (Yöneticiye duyulan güven) aracı değişkenler (İçsel motivasyon ve Örgütsel öğrenme) üzerinde olan etkisine baktığımızda, yöneticiye duyulan güvenin içsel motivasyon üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin ( $\beta= 0,42$ ,  $p < 0,01$ ) olduğunu, yöneticiye duyulan güvenin örgütsel öğrenme üzerinde etkisinin yine pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu ( $\beta= 0,57$ ,  $p < 0,01$ ) görülmektedir.

İkinci adımda yöneticiye duyulan güvenin hizmet inovasyon performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin ( $\beta=0,63$ ,  $p < 0,01$ ) olduğunu, üçüncü koşulda ise aracı değişkenlerin içsel motivasyon ve örgütsel öğrenmenin hizmet inovasyon performansı üzerindeki etkisi sırasıyla ( $\beta= 0,59$ ,  $p < 0,01$ ), ( $\beta= 0,5$ ,  $p < 0,01$ ) pozitif ve anlamlı bir etki gösterdiği görülmüştür.

Aracılık etkisinin ön şartları sağlandıktan sonra aracı değişkenler analize dâhil edilerek devam edilmiştir. Dördüncü aşamada çoklu regresyon yöntemi ile yöneticiye duyulan güvenin hizmet inovasyon performansı üzerine etkisinde içsel motivasyonun ve örgütsel öğrenmenin aracılık rolü analiz edilmiştir. Analiz sonucunda yöneticiye duyulan güvenin hizmet inovasyon performansı üzerinde etkisinde içsel motivasyonun ve örgütsel öğrenmenin aracı değişken olarak sürece dâhil edilmesiyle yöneticiye duyulan güvenin hizmet inovasyon performansı üzerindeki etkisi, anlamlılıkları kaybolmadan regresyon katsayılarının azaldığı görülmüştür. Bu sonuçlar yöneticiye duyulan güvenin (bağımsız değişken) hizmet inovasyon performansı (bağımlı değişken) üzerine etkisinde içsel motivasyonun ve örgütsel öğrenmenin (aracı değişkenler), kısmi aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Analiz kapsamında, bulgular ışığında test edilen tüm alternatif hipotezler (H1) desteklenmiştir.

## 5. Sonuç

Yöneticiye duyulan güvenin hizmet inovasyon performansı üzerine etkisinde içsel motivasyonun ve örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün araştırıldığı bu çalışmada, Adıyaman ilinde finans sektöründe çalışan 204 kişiden anket yöntemi ile elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu kapsamda yöneticiye duyulan güven, hizmet inovasyon performansı, içsel motivasyon ve örgütsel öğrenme değişkenlerinin basit regresyon sonuçlarına göre aralarında pozitif ve anlamlı bir etki olduğu sonucu bulunmuştur. Bağımsız değişkenin (yöneticiye duyulan güven) bağımlı değişken (hizmet inovasyon performansı) üzerine etkisinde aracı değişkenler (içsel motivasyon ve örgütsel öğrenme) analize dahil edildiğinde anlamlılık düzeyinin aynı kaldığı ancak regresyon sayısının küçüldüğü sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre ise kısmi aracılık etkisinin olduğu ve hipotezlerin kabul edildiği ortaya çıkmıştır. Örgütü temsil etmesi açısından yöneticiye duyulan güvenin, içsel motivasyon ve örgütsel öğrenmeye nazaran hizmet inovasyon performansı üzerinde daha etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca araştırmada içsel motivasyon ile örgütsel öğrenme değişkenlerinin hizmet inovasyon performansı üzerindeki etkileri birbirine çok yakın sonuçlar vermiştir. Analiz çıktılarına göre ortaya çıkan sonuçlar benzer çalışmalar ile uyumludur (Öztürk ve Dündar, 2003; Liao ve Wu, 2010; Cho ve Perry, 2012; Akhlaq ve Ahmed, 2013; Lee ve Hong, 2014; Tuysuz, 2017).

İşletmelerin içinde olduğu değişken çevre koşulları düşünüldüğünde başarısının en büyük koşulu sahip olduğu kaynaklardan sinerji oluşturmaya bağlı olduğu söylenebilir. Bu açıdan sosyal sermayenin en önemli unsuru olan güven işletmeler için önemli bir konudur. Örgütü temsil etme, çalışandan en iyi performansı sağlama gibi nedenlerden dolayı yöneticiye duyulan güven işletmeler için hayati bir öneme sahiptir. Çünkü yöneticiye güven bilgi paylaşımı, motivasyon ve performans ile doğrudan ilişkilidir. Yöneticisine duyduğu güvenin düzeyine göre çalışanlar sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktadırlar. Örgütsel öğrenmenin en önemli koşulu ise bilgi paylaşımıdır. Örgüt içindeki güvenin olumlu sonuçlarından faydalanabilmek için tüm çalışanların örgüt içindeki uygulamaların ve politikaların adil, tarafsız ve tutarlı olduğuna inanmaları gerekmektedir. Bunu sağlayacak kişi ise yöneticinin kendisidir. Bu açıdan yöneticiler tüm davranışları, sözleri ve uyguladıklarıyla örgütte güveni artırabilir veya azaltabilirler. Çalışanların iş yerindeki davranışlarını tetikleyen, bir hedef doğrultusunda kişiyi harekete geçiren ve itici güç olan diğer önemli konu ise motivasyondur. Bu gücü örgütlerde ortaya çıkaran kişi yine yöneticinin kendisidir. Yöneticiye güven denildiğinde, çalışanın kendisine karşı sorumlu olduğu ona duyduğu inanç ve bağlılık çalışanı bağlı olduğu birimde veya alanda daha fazla enerji ve efor sarf etmesine kaynak olacak itici gücü oluşturacaktır.

Günümüzün süratle değişen şartları, eğitilmiş ve beklentisi yüksek çalışanları ortaya çıkarmıştır. Bu çalışanlar yüksek bilgi, beceri ve kabiliyetleri ile entelektüel sermayeyi oluşturarak örgütlerine

önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Yönetici aracılığıyla örgütte oluşturulacak güven ortamı bu çalışanları işletmeye bağlı kılacaktır. Örgütlerde etkin ve yüksek performanslı hizmetlerin elde edilmesi için yüksek düzeyde güvenin oluşturulması gerektiği kabul edilmelidir. Hizmet sektöründe çalışan personelin hizmet inovasyon performansının artırılmasında yöneticiye duyulan güvenin, içsel motivasyonun ve örgütsel öğrenmenin önemli etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Bu açıdan hizmet sektörü olarak finans sektöründe çalışan insanların yöneticilerine güvenmeleri, içsel motivasyonları ve örgüt olarak öğrenmeleri kritik bir öneme sahiptir. Örgütlerde yönetici ile çalışan arasında güven unsurunun tesis edilmesi için ikili ilişkileri güçlendirecek uygulamalara ve çalışmalara ağırlık verilmesi örgütün verimliliği ve performansı için etkili sonuçlar ortaya çıkaracaktır.

Analiz sonucunda ortaya çıkan bulgular kuramsal çıkarımları destekler nitelikte olup öngörülen hipotezler kabul edilmiştir. Bu çalışmada sadece örgütsel güvenin bir boyutu olan yöneticiye duyulan güven esas alınarak içsel motivasyon, örgütsel öğrenme ve hizmet inovasyon performansı analiz edilmiştir. Başka bir çalışmada örgütsel güvenin diğer boyutları kullanılarak farklı bir sektörde inceleme yapılabilir.

## Yazar beyanı

### 1. Araştırma ve yayın etiği beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

### 2. Etik Kurul onayı

Bu araştırma için Etik Kurul Onayı Hasan Kalyoncu Üniversitesi'nin 22.04.2021 tarih ve E--804.01-BABBFCF3 sayılı kararı ile alınmıştır.

### 3. Çıkar çatışması

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### 4. Destek beyanı

Bu çalışma için herhangi bir destek alınmamıştır.

## Kaynakça

- Akhlaq, A. ve Ahmed, A. (2013). The effect of motivation on trust in the acceptance of internet banking in a low income country. *International Journal of Bank Marketing*, 31(2), 115-125.
- Akman, V., Hanoğlu, M. ve Kizil, C. (2015). Liderlik ile personel performansı arasındaki ilişki üzerine bir şirket incelemesi (an investigation of organization on the relationship between leadership and employee performance). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (Electronic Journal of Social Sciences-ESOSDER)*, 14(52), 130-145.
- Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P. G. ve Gounaris, S. P. (2001). An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenarios. *Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development and management association*, 18(5), 324-342.
- Ayan, A. (2015). Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: kamu kuruluşunda bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 117-141.
- Ayazlar, G. (2012). *Otel işletmelerinde örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının hizmet inovasyon performansına etkisi. kuşadası 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Azar, G. ve Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: the effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324-336.
- Baker, W. E. ve Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu. (2019, 10 Ekim). Erişim adresi: <https://www.bddk.org.tr/bultenfinturk>.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 25(1): 171-192.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. ve Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Cecere, G., Mancinelli, S. ve Mazzanti, M. (2014). Waste prevention and social preferences: the role of intrinsic and extrinsic motivations. *Ecological Economics*, 107, 163-176.
- Cho, Y. J. ve Perry, J. L. (2012). Intrinsic motivation and employee attitudes: role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 382-406.
- Çelik, F. (2015). *Örgütsel güvenin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi: resmi-özel öğretim kurumlarında bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çivilidağ, A., ve Şekercioğlu, G. (2017). Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities*, 7(1), 143-156.
- Chiaburu, D. S. ve Lim, A. S. (2008). manager trustworthiness or interactional justice? predicting organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 453-467.
- Daft, R. L. ve Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4): 37-52.
- Deci, E. L. ve Ryan, R.M. (2000). The what and why of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dede, Y. ve Argün, Z. (2004). Öğrencilerin matematiğe yönelik içsel ve dışsal motivasyonlarının belirlenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 29(134).
- Diñç, S. (2007). *Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 105-119.
- Egan, T. M., Yang, B. ve Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Eisenberger, R. ve Shanock, L. (2003). Rewards, intrinsic motivation, and creativity: a case study of conceptual and methodological isolation. *Creativity Research Journal*, 15(2-3), 121-130.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: kalkınma ve rekabetin anahtarı*. Ankara: Nova Yayınları.
- Erdem, F. (2003). *Örgütsel yaşamda güven. Sosyal bilimlerde güven*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Eren, M. Ş., Yücel, R. ve Eren, S. S. (2010). Firma performansına etkileri kapsamında çevresel olumsuzluk, pazar dinamizmi, müşteri odaklılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 18(5), 3102-3116.
- Ersarı, G. ve Naktiyok, A. (2012). İş görenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü/role of stress fighting techniques in internal and external motivation of employees. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Ertaş, N. (2015). Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal service. *Public Personnel Management*, 44(3), 401-423.
- Evans, L. (2000). The effects of educational change on morale, job satisfaction and motivation. *Journal of Educational Change*, 1(2), 173-192.
- Fiol, C. ve Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.

- Gagne, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E. ve Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.
- Gözgü, F. (2018). İnovasyon temelli bilgi ekonomisinin can damarı: yaşam boyu öğrenme. *Bilim Eğitim Sanat ve Teknoloji Dergisi*, 2(2), 92-108.
- Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational injustice: attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory. Training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 58.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürkan, G. Ç. ve Demiralay T. (2017). Bireysel yenilikçiliğin çalışanın yenilikçi davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü: Türkiye’de cerrahlar örneği. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 6, 65-81.
- Halaç, D. S. (2019). Öğrenen Örgütler ve Örgütsel Öğrenme: Kavramsal Bir Bakış. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 151-158.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339.
- Hsu, C. C. ve Pereira, A. (2008). Internationalization and performance: the moderating effects of organizational learning. *Omega*, 36(2), 188-205.
- Hubbell, A. P. ve Chory-Assad, R. M. (2005). Motivating factors: perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust. *communication studies*, 56(1), 47-70.
- Hurley, R. F. ve Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Hu, M. L. M., Horng, J. S. ve Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41-50.
- İlgar, Ş. (2004). Motivasyon aktiviteleri ve öğretmen. *Hayef Journal of Education*, 1(2), 211-22
- Jian, Z., Ke, Y. ve Wang, G. (2016). The impacts of relationship property, co-production on service innovation performance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(03), 305.
- Karabetyan, L. (2019). *Örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi ve inovasyonun örgütsel performans etkisi hizmet işletmelerinde bir uygulama* (Yayınlanmamış doktora tezi). Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaca, Y. (2009). Hizmetlerde inovasyon ve tüketici algısına etkisi: yolcu taşımacılığı sektöründe bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 195-212.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış ve Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kurnaz, S. (2018). *Emniyet Kültürü Algısı ve Çalışan Performansı İlişkisi: Hava Aracı Bakım Personeli Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Küçükahmet, L. (2005). *Şirket yönetiminde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Lee, H. S. ve Hong, S. A. (2014). Factors affecting hospital employees' knowledge sharing intention and behavior, and innovation behavior. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 5(3), 148-155.
- Liao, L. F. (2006). A learning organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation. *Human Systems Management*, 25(4), 227-236.
- Liao, S. H. ve Wu, C. C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1096-1103.
- Ma'atoofi, A. R. ve Tajeddini, K. (2010). The effect of entrepreneurship orientation on learning orientation and innovation: a study of small-sized business firms in Iran. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(3), 254.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

- Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: a survey of west michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486.
- Moser, M. R. ve Morrissey, B. (1984). Achievement recognition in a research and development unit. *Engineering Management International*, 3(1), 49-54.
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. E. (2008). Employee motivation. *Harvard business review*, 86(7), 78-84.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic theory of organizational knowledge. *Creation. Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nyhan, R. C. ve Marlowe Jr, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Olson, E. M., Walker Jr, O. C. ve Ruekert, R. W. (1995). Organizing for effective new product development: the Moderating role of product innovativeness. *Journal of Marketing*, 59(1), 48-62.
- Omarov, A. (2009). *Örgütsel güven ve iş doyumunu: özel bir sektörde uygulama* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özdaşlı, K., ve Akman, H. (2012). İçsel ve dışsal motivasyonda cinsiyet ve örgütsel statü farklılaşması: Türk Telekomünikasyon Aş çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.
- Özden, A. ve Çolak, H. H. H. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2): 85-114.
- Özen, J. (2003). *Örgüte duyulan güvenin anahtar unsuru olarak örgütsel adalet* (Ed. Ferda Erdem). Ankara: Vadi Yayınları.
- Öztürk, Z. ve DüNDAR, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.
- Remedios, R. ve Boreham, N. (2004). Organisational learning and employees' intrinsic motivation. *Journal of Education and Work*, 17(2), 219-235.
- Reyhanoğlu, M. Y. ve Özkanlı, Ö. T. D. (2006). *Ar-ge işbirliklerinde güven: Ankara'daki teknoparklarda faaliyet gösteren işletmelerde bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sayın, U. (2009). *Güven: İşletmelerde algılanan örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide bir aracı-bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Skerlavaj, M., Štemberger, M. I. ve Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 346-367.
- Stewart, D. (2001). Reinterpreting the learning organisation. *The Learning Organization*, 8(4), 141-152.
- Stewart, R. B. (2004). *Employee perceptions of trust: Rebuilding the employee-employer relationship* (Doctoral dissertation). Regent University.
- Storey, C. ve Kelly, D. (2001). Measuring the performance of new service development activities. *Service Industries Journal*, 21(2), 71-90.
- Shin, J. ve Grant, A. M. (2019). Bored by Interest: How Intrinsic Motivation in One Task Can Reduce Performance on Other Tasks. *Academy of Management Journal*, 62(2), 415-436.
- Tan, H. H. ve Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241.
- Tekin, E. ve Sirkintoğlu Yıldırım, Ş. (2020). Akademisyenlerde Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 222-243.
- Tian, X., Wang, C., Li, X., Niu, P. ve Si, W. (2016). The Relationship among social capital, service types and service innovation performance in logistics enterprises. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(08), pp. 900-913.
- Töremen, F. (2001). *Öğrenen okul*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tuysuz, M. (2017). Effects of perceived organizational trust on employee motivation: an application on retail store employees. *Journal of Behavior at Work*, 2(1).

- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Yılmaz, R. (2018). Psikolojik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracı rolü: Sanayi işletmelerinde bir araştırma (Doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yüksel, G. (2004). *Öğrenme için motivasyon sınıf yönetimi*. Ankara: Asil Yayınevi.