

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

**KURUM KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE
KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK ARASINDAKİ
İLİŞKİLER VE BİR ARAŞTIRMA**

Feyza TAŞKIN

2502080016

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

İSTANBUL – 2020

ÖZ

**KURUM KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE KURUMSAL
GİRİŞİMCİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE BİR
ARAŞTIRMA**

Feyza TAŞKIN

Bu tez çalışmasında örgütsel öğrenmenin ve kurum kültürünün kurumsal girişimcilik üzerindeki doğrudan etkileri incelenmiş; örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde kurum kültürünün düzenleyici rolü olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla ASO, İSO ve EBSO' ya kayıtlı sanayi işletmelerinin 1203 yöneticisinden anket tekniğiyle toplanan veriler analiz edilmiştir. Örgütsel öğrenme bireysel düzeyde, grup düzeyinde, örgütsel düzeyde, ileriye ve geriye doğru öğrenme olmak üzere beş boyutla; kurum kültürü rekabetçi değerler modeli kapsamında klan, adokrasi, piyasa ve hiyerarşi kültürleri olmak üzere dört tiple; kurumsal girişimcilik ise yatırım, yenilikçilik ve stratejik yenilenme olmak üzere üç boyutla ölçülmüştür. Çalışma yöntemi olarak yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) 24.0 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlerde öncelikle tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Daha sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Yapılan DFA sonucunda örgütsel öğrenme, kurum kültürü ve kurumsal girişimcilik ölçeklerinin Türkiye' de geçerli ve güvenilir olduğu kanısına varılmıştır. DFA işleminden sonra araştırma hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modeli kapsamında yol analiz yapılmıştır. Analiz yapılırken hipotezler alt boyut bazında incelenmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır. Yol analizi sonucunda örgütsel öğrenme boyutlarının yatırım üzerinde olumlu ve anlamlı yönde bir etkisinin olduğu; stratejik yenilenme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bireysel düzeyde, grup düzeyinde, örgüt düzeyinde ve ileriye doğru öğrenme boyutlarının yenilikçiliği

olumlu yönde etkilediği; geriye doğru öğrenmenin ise anlamlı olarak etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Klan ve piyasa kültürlerinin kurumsal girişimciliğin üç boyutu üzerinde de olumlu ve anlamlı yönde etkisi bulunurken, adokrasi kültürünün yatırım ve yenilikçilik; hiyerarşi kültürünün ise sadece yatırım üzerinde olumlu ve anlamlı yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yol analizinin düzenleyicilik etkisi analizi sonucunda örgüt düzeyinde öğrenmenin yatırıma etkisinde klan, piyasa ve hiyerarşi; grup düzeyinde öğrenmenin yatırıma etkisinde adokrasi ve piyasa; ileriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenmeye etkisinde klan ve adokrasi kültürlerinin olumlu yönde düzenleyici bir rol üstlendiği kanısına varılmıştır. Nihayetinde elde edilen sonuçlar değerlendirilerek araştırmacılara bazı önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Girişimcilik, Örgütsel Öğrenme, Kurum Kültürü, Yatırım, Yenilikçilik, Stratejik Yenilenme, Bireysel Düzeyde Öğrenme, Grup Düzeyinde Öğrenme, Örgüt Düzeyinde Öğrenme, İleriye doğru Öğrenme, Geriye Doğru Öğrenme, Rekabetçi Değerler Modeli.

ABSTRACT

**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CORPORATE
CULTURE, ORGANIZATIONAL LEARNING AND
CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AND A RESEARCH**

Feyza TAŞKIN

In this research, the direct effects of organizational learning and corporate culture on corporate entrepreneurship are examined; and corporate culture's moderator-effect on the the impact of organizational learning on corporate entrepreneurship is studied as well. For this purpose, data collected from 1203 managers of industrial businesses registered in ASO, ISO and EBSO were analyzed using survey techniques. Five dimensional measurement is conducted upon organizational learning at individual level, group level, organizational level, and feed-forward and feed-back learning. Then, corporate culture was measured within the scope of competitive values model in four types: clan, adocracy, market and hierarchy cultures. Finally, corporate entrepreneurship is measured in three dimensions: venturing, innovation and strategic renewal. Structural equation modeling (SEM) is used as the study method. SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 and AMOS (Analysis of Moment Structures) 24.0 software programs were used to analyze the data obtained in the study. In the analysis, descriptive statistics are first calculated. Then, validity and reliability of the scales were tested using confirmatory factor analysis (CFA). As a result of CFA, it is concluded that organizational learning, corporate culture and corporate entrepreneurship scales are valid and reliable in Turkey. After the CFA process, in order to test the research hypotheses, a path analysis was made within the scope of the structural equation model. While performing the analysis, hypotheses were tested on the basis of sub-dimensions, and the results were interpreted. As a result of the path analysis, it has been determined that organizational learning dimensions have a positive and significant effect on venturing, whereas it has no significant effect on strategic renewal. It is concluded that learning dimensions at

individual, group, organizational and feed-forward levels affect innovation in a positive way; whereas feed-back learning has an insignificant effect. It is also determined that clan and market cultures have positive and meaningful effects on three dimensions of corporate entrepreneurship, that adocracy culture on venturing and innovation, and that hierarchy culture on venturing only. Furthermore, the regulatory effect analysis of path analysis suggest that following factors have a positive regulatory-roles; clan, market and hierarchy cultures' role on the impact of organizational-level learning on venturing; adocracy and market cultures' role on the impact of group-level learning on venturing; clan and adocracy cultures' role on the impact of feed-forward learning on strategic renewal. The study concludes with some suggestions for researchers by evaluating the results obtained.

Keywords: Corporate Entrepreneurship, Organizational Learning, Corporate Culture, Venturing, Innovation, Strategic Renewal, Individual Level Learning, Group Level Learning, Organizational Level Learning, Feed-Forward Learning, Feed-Back Learning, Competitive Values Model.

ÖNSÖZ

Günümüzde firmalar örgütsel sistemlerini daha yenilikçi ve rekabetçi hale getirme konusunda kurumsal girişimcilik faaliyetlerine yönelmekte ve bu faaliyetlerin ortaya çıkabilmesi için de örgütsel öğrenmeye önem vermektedirler. Çünkü örgütsel öğrenme sonucu ortaya çıkacak olan bilgi girişimci süreçlerin önemli bir girdisi olarak görülmektedir. Ancak örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimciliğin başarılı bir şekilde ortaya çıkmasını sağlaması, firmanın çalışma ortamını öğrenmeye ve girişimciliğe uygun kültürel değerlerle desteklemesine bağlıdır. Böylece kurum kültürü sayesinde firmanın öğrenme yeteneği piyasada fark yaratacak yenilik faaliyetlerine dönüştürülebilecektir. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin başarılı kurumsal girişimcilik faaliyetlerini destekleyebilmesi firmada hakim olan kültür tipine göre farklılık gösterecektir. Bu çıkış noktasından hareketle örgütsel öğrenme ve kurumsal girişimcilik arasındaki etkileşimde kurum kültürünün düzenleyici bir rol üstlenip üstlenmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaca uygun olarak evrenini ASO, EBSO ve İSO' ya bağlı sanayi firmalarının oluşturduğu kantitatif bir araştırma yapılmıştır. Bunun yanında Türk sanayi firmalarının kurumsal girişimcilik ve öğrenme düzeyleri ile kurum kültürü tipleri de tespit edilmiştir.

Doktora ders sürecinin başından tez sürecinin sonuna kadar pozitif tutumuyla bana yol gösterip yardımcı olan, benden bilgisini, desteğini ve de zamanını esirgemeyen çok değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Cem Cüneyt Arslantaş' a çok teşekkür ediyorum. Tez izleme sürecinde bana kıymetli zamanlarını ayırıp önerilerde bulunan çok değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. İbrahim Anıl' a ve Sayın Prof. Dr. İbrahim Pınar' a katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca araştırmamıza katılma nezaketinde bulunan Ankara Sanayi Odası, Ege Bölgesi Sanayi Odası ve İstanbul Sanayi Odası'nın değerli yöneticilerine teşekkür ediyorum.

Feyza TAŞKIN

İstanbul, 2020

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK VE KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMLARI HAKKINDA TEORİK ÇERÇEVE

1.1.Örgütsel Öğrenme Kavramı	3
1.1.1. Örgütsel Öğrenme Kavramının Tanımı, Özellikleri ve Önemi	3
1.1.2. Örgütsel Öğrenme Süreci.....	10
1.1.2.1. Bilginin Elde Edilmesi	13
1.1.2.2. Bilginin Dağıtılması.....	16
1.1.2.3. Bilginin Yorumlanması.....	17
1.1.2.4. Örgütsel Hafıza	18
1.1.3. Örgütsel Öğrenmenin Düzeyleri	19
1.1.3.1. Bireysel Düzeyde Öğrenme	19
1.1.3.2. Grup Düzeyinde Öğrenme	20
1.1.3.3. Örgüt Düzeyinde Öğrenme	20
1.1.4. Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel Öğrenme	22

1.1.5. Örgütsel Öğrenme İle İlgili Modeller	23
1.1.5.1. Argris ve Schön Modeli	24
1.1.5.2. Fiol ve Lyles Modeli	25
1.1.5.3. Senge Modeli	26
1.1.5.4. Zahra, Nielsen ve Bogner Modeli	27
1.1.5.5. Popper ve Lipshitz Modeli	28
1.1.5.6. Marquardt Modeli	30
1.1.5.7. Marsick ve Watkins Modeli	31
1.1.5.8. Crossan, Lane ve White Modeli	33
1.1.5.9. Bontis, Crossan ve Hulland Modeli	36
1.1.6. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler	39
1.1.6.1. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Faktörler	39
1.1.6.2. Örgütsel Öğrenmeyi Engelleyen Faktörler	46
1.1.7. Örgütsel Öğrenmenin Sonuçları	51
1.2. Kurumsal Girişimcilik Kavramı	53
1.2.1. Kurumsal Girişimcilik Kavramının Tanımı, Özellikleri ve Önemi	54
1.2.2. Kurumsal Girişimcilik İle İlgili Modeller	62
1.2.2.1. Guth ve Ginsberg Modeli	63
1.2.2.2. Covin ve Slevin Modeli	65
1.2.2.3. Zahra Modeli	66
1.2.2.4. Lumpkin ve Dess Modeli	68
1.2.2.5. Hornsby, Kuratko ve Zahra Modeli	70
1.2.2.6. Antoncic ve Hisrich Modeli	71
1.2.2.7. Sambrook ve Roberts Model	73
1.2.2.8. Rutherford ve Holt Modeli	75
1.2.2.9. Kearny, Hisrich ve Roche Modeli	76

1.2.2.10. Ireland, Covin ve Kuratko Modeli	77
1.2.3. Kurumsal Girişimcilik Boyutları	80
1.2.3.1. Yatırım	87
1.2.3.2. Yenilikçilik.....	89
1.2.3.3. Stratejik Yenilenme.....	90
1.2.4. Kurumsal Girişimciliği Etkileyen Faktörler	91
1.2.4.1. Çevresel Faktörler	92
1.2.4.2. Örgütsel Faktörler	94
1.2.4.3. Bireysel Faktörler.....	103
1.2.5. Kurumsal Girişimciliğin Sonuçları.....	106
1.3. Kurum Kültürü Kavramı.....	108
1.3.1. Kurum Kültürü Kavramının Tanımı, Özellikleri ve Önemi	108
1.3.2. Kurum Kültürünün Unsurları.....	112
1.3.3. Kurum Kültürünün İşlevleri.....	113
1.3.4. Kurum Kültürünün Oluşumu ve Korunması	116
1.3.5. Kurum Kültürü İle İlgili Modeller	117
1.3.5.1. Hofstede Modeli.....	122
1.3.5.2. Peters ve Waterman Modeli	125
1.3.5.3. Wallach Modeli.....	126
1.3.5.4. Denison ve Mishra Modeli.....	127
1.3.5.5. Goffe ve Jones Modeli	128
1.3.5.6. Chang ve Lin Modeli	131
1.3.5.7. Livari ve Huisman Modeli	133
1.3.5.8. Cameron ve Quin Modeli.....	135
1.3.5.8.1. Hiyerarşı Kültürü.....	136
1.3.5.8.2. Piyasa Kültürü	137

1.3.5.8.3. Klan Kültürü.....	138
1.3.5.8.4. Adokrasi Kültürü.....	139

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK VE KURUM KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK ULUSAL VE ULUSLARARASI YAZINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

2.1. Örgütsel Öğrenme ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisine Yönelik Yapılan Araştırmalar	141
2.1.1. Örgütsel Öğrenme ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisine Yönelik Ulusal Yazında Yapılan Araştırmalar	150
2.1.2. Örgütsel Öğrenme ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisine Yönelik Uluslararası Yazında Yapılan Araştırmalar	153
2.2. Kurum Kültürü ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisine Yönelik Yapılan Araştırmalar	164
2.2.1. Kurum Kültürü ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisine Yönelik Ulusal Yazında Yapılan Araştırmalar	166
2.2.2. Kurum Kültürü ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisine Yönelik Uluslararası Yazında Yapılan Araştırmalar	170
2.3. Örgütsel Öğrenme ve Kurum Kültürü İlişkisine Yönelik Yapılan Araştırmalar	175
2.3.1. Örgütsel Öğrenme ve Kurum Kültürü ilişkisine Yönelik Ulusal Yazında Yapılan Araştırmalar.....	176
2.3.2. Örgütsel Öğrenme ve Kurum Kültürü İlişkisine Yönelik Uluslararası Yazında Yapılan Araştırmalar	178
2.4. Örgütsel Öğrenme, Kurumsal Girişimcilik ve Kurum Kültürü İlişkisine Yönelik Yapılan Araştırmalar.....	180
2.4.1. Örgütsel Öğrenme, Kurumsal Girişimcilik ve Kurum Kültürü İlişkisine Yönelik Ulusal Yazında Yapılan Araştırmalar	181

2.4.2. Örgütsel Öğrenme, Kurumsal Girişimcilik ve Kurum Kültürü İlişkisine Yönelik Uluslararası Yazında Yapılan Araştırmalar	183
--	-----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	187
3.2. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Kısıtları	188
3.3. Araştırmanın Modeli	190
3.4. Araştırmanın Hipotezleri	192
3.5. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği	197
3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	198
3.7. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	200
3.8. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguları	205
3.8.1. Araştırmanın Demografik Özellikleri ve Tanımlayıcı İstatistikler	205
3.8.2. Ölçme Modelinin Geçerliliği ve Güvenilirliği	224
3.8.3. Araştırmanın Yol Analizi Modeli Sonuçları	243
3.8.3.1. Örgütsel Öğrenme ve Kurum Kültürünün Kurumsal Girişimciliğe Etkisinin Değerlendirilmesi	244
3.8.3.2. Örgütsel Öğrenmenin Kurumsal Girişimcilik Üzerindeki Etkisinde Kurum Kültürünün Düzenleyici Rolünün Değerlendirilmesi	249
3.9. Araştırmanın Sonuçları	267
SONUÇ VE ÖNERİLER	302
KAYNAKÇA	307
EKLER	356
ÖZGEÇMİŞ	363

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Öğrenme Düzeyleri.....	26
Tablo 1.2: Uyumsal ve Üretken Öğrenme	27
Tablo 1.3: Üç Öğrenme Düzeyinde Gerçekleşen Öğrenme Süreci.....	35
Tablo 1.4: Kurumsal Girişimcilik Boyutları	83
Tablo 1.5: Girişimsel Yönelimin Boyutları.....	84
Tablo 1.6: Kurum Kültürünün Sınıflandırılma Modelleri.....	119
Tablo 3.1: Araştırmada Kullanılacak Uyum İndeksleri Değerleri	204
Tablo 3.2: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Yüzdesel Dağılım Tablosu..	206
Tablo 3.3: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri.....	210
Tablo 3.4: Ölçek Puanlarının İle göre Karşılaştırılması.....	213
Tablo 3.5: Ölçek Puanlarının Yaşa göre Karşılaştırılması.....	214
Tablo 3.6: Ölçek Puanlarının Eğitim Durumuna göre Karşılaştırılması.....	216
Tablo 3.7: Ölçek Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresine göre Karşılaştırılması	217
Tablo 3.8: Ölçek Puanlarının Kurumdaki Pozisyona göre Karşılaştırılması	219
Tablo 3.9: Ölçek Puanlarının Piyasada Faaliyet Gösterme Süresine göre Karşılaştırılması	222
Tablo 3.10: Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin DFA Sonuçları	228
Tablo 3.11: Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin DFA Modeline Ait Ayırma Geçerliliği Değerleri.....	230
Tablo 3.12: Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	230
Tablo 3.13: Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri	231
Tablo 3.14: Kurum Kültürü Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin DFA Sonuçları ...	233

Tablo 3.15: Kurum Kültürü Ölçeğinin DFA Modeline Ait Ayırışma Geçerliliği Değerleri.....	234
Tablo 3.16: Kurum Kültürü Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	235
Tablo 3.17: Kurum Kültürü Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri	236
Tablo 3.18: Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin DFA Sonuçları	238
Tablo 3.19: Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin DFA Modeline Ait Ayırışma Geçerliliği Değerleri.....	239
Tablo 3.20: Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	240
Tablo 3.21: Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri.....	240
Tablo 3.22: Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlar Arasındaki İlişki ...	241
Tablo 3.23: Örgütsel Öğrenme Boyutlarının ve Kurum Kültürü Tiplerinin Kurumsal Girişimcilik Boyutlarına Etkisi	244
Tablo 3.24: Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Kurumsal Girişimcilik Boyutları Üzerindeki Etkisinde Klan Kültürünün Düzenleyici Etkisi	251
Tablo 3.25: Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Kurumsal Girişimcilik Boyutları Üzerindeki Etkisinde Adokrasi Kültürünün Düzenleyici Etkisi	255
Tablo 3.26: Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Kurumsal Girişimcilik Boyutları Üzerindeki Etkisinde Piyasa Kültürünün Düzenleyici Etkisi	258
Tablo 3.27: Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Kurumsal Girişimcilik Boyutları Üzerindeki Etkisinde Hiyerarşi Kültürünün Düzenleyici Etkisi.....	262
Tablo 3.28: Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları	266

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Biliş, Davranış ve Öğrenme.	8
Şekil 1.2: Örgütsel Öğrenme Döngüsü.....	12
Şekil 1.3: Öğrenme Kültürünün Değerler Hiyerarşisi.	29
Şekil 1.4: Öğrenen Örgüt Modeli.	31
Şekil 1.5: Öğrenen Organizasyon Boyutları ve Performans Sonuçları	33
Şekil 1.6: Dinamik Bir Süreç Olarak Örgütsel Öğrenmenin Modeli.....	38
Şekil 1.7: Kurumsal Girişimciliğin Stratejik Yönetime Uyarlanması Modeli	64
Şekil 1.8: Girişimciliğin Örgütsel Davranış Modeli.....	65
Şekil 1.9: Örgütsel Düzeydeki Girişimciliğin Revize Edilmiş Kavramsal Modeli ...	67
Şekil 1.10: Girişimsel Yönelim Modeli.....	69
Şekil 1.11: Kurumsal Girişimciliğin Uygulanmasında Orta Kademe Yöneticilerin Örgütsel Çevreyi Algılaması Modeli	70
Şekil 1.12: Kurumsal Girişimcilik ve Zenginlik Yaratma Modeli	72
Şekil 1.13: Kurumsal Girişimciliğin Çeşitleri ve Düzeyleri.....	73
Şekil 1.14: Süreç, İçerik, Bireysel ve Sonuç Değişkenlerini İçeren Entegre Bir Kurumsal Girişimcilik Modeli	75
Şekil 1.15: Kamu Sektörü Kurumsal Girişimcilik Modeli.....	76
Şekil 1.16: Kurumsal Girişimcilik Stratejisinin Bütünleştirici Modeli.	78
Şekil 1.17: Kültür Özelliklerinin Teorik Modeli.	127
Şekil 1.18: İki Boyutlu Dört Kültür Biçimi	129
Şekil 1.19: Kurum Kültürü Özelliklerinin Modeli.	132
Şekil 1.20: Kurum Kültürünün Rekabetçi Değerler Modeli.....	134
Şekil 1.21: Rekabetçi Derler Yapısı Modeli.....	135

Şekil 2.1: Kurumsal Girişimcilik, Bilgi ve Örgütsel Yetenek Geliştirme	144
Şekil 2.2: Kurumsal Girişimcilik Stratejisi, Örgütsel Öğrenme, Bilgi ve Uygulama Arasındaki İlişkiler.....	145
Şekil 2.3: Örgütsel Öğrenme (YİN).	147
Şekil 2.4: Kurumsal Girişimcilik (YANG)	149
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli	191
Şekil 3.2: Firmanın Faaliyet Gösterdiği Alt Sektörlere Göre Dağılımı.....	208
Şekil 3.3: Örgütsel Öğrenmenin DFA Modeli.....	227
Şekil 3.4: Kurum Kültürünün DFA Modeli.....	232
Şekil 3.5: Kurumsal Girişimciliğin DFA Modeli	237
Şekil 3.6: Düzenleyicilik Modeli.....	250

KISALTMALAR LİSTESİ

AK	: Adokrasi Kültürü
BDÜÖ	: Bireysel Düzeyde Öğrenme
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GDÜÖ	: Grup Düzeyinde Öğrenme
GEDÖ	: Geriye Doğru Öğrenme
HK	: Hiyerarşi Kültürü
İDÖ	: İleriye Doğru Öğrenme
KK	: Klan Kültürü
KRKÜ	: Kurum Kültürü
ÖDÖ	: Örgüt Düzeyinde Öğrenme
ÖÖ	: Örgütsel Öğrenme
PK	: Piyasa Kültürü
SYEN	: Stratejik Yenilenme
YAT	: Yatırım
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
YEN	: Yenilikçilik

GİRİŞ

Her firma tektir ve kendine has bir takım değerlere sahiptir. Bu değerler bazı firmaları daha girişimci yaparken bazılarını daha az girişimci yapmaktadır. Firmalar sahip oldukları güçlü değerler sayesinde kurumsal düzeydeki girişimcilik faaliyetlerine girerek geleceklerini garanti altına almaya çalışırlar. Bu yüzden yenilikçilik ve yatırım faaliyetlerini temsil eden kurumsal girişimcilik sürecinin başarısını ya da başarısızlığını belirleyen en temel faktörlerin başında firmanın sahip olduğu kurum kültürü gelmektedir. Buna karşılık kurumsal girişimcilik, firmaları etkili ve verimli sonuçlara yönlendiren örgütsel öğrenme sürecinin bir sonucu olarak görülebilmektedir. Çünkü firmaların kurumsal girişimcilik faaliyetlerini teşvik edip sürdürebilmesi örgüt içi ve örgüt dışı çevreden öğrendiği bilgilerle mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla firmalar örgütsel öğrenmenin bilgiyi elde edip yorumladığı ve örgütsel hafızasında sakladığı süreçler sayesinde yenilikçi ve girişimci düşünceleri hayata geçirebilmektedirler. Bu aşamada firmanın kültürel değerleri ya öğrenmeye uygun bir ortam yaratarak örgüt düzeyindeki girişimcilik faaliyetlerinin gerektirdiği temel yetenekleri geliştirir ya da öğrenmeyi engelleyerek yeni fırsatların yakalanma olasılığını ortadan kaldırır.

Bu bilgiler kapsamında örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinin firmanın sahip olduğu kurum kültürü tipine göre olumlu ya da olumsuz olacağı beklenmektedir. Böylelikle örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve bu etki de kurum kültürünün düzenleyici bir role sahip olup olmadığının tespit edilmesi araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına uygun olarak da Ankara Sanayi Odası (ASO), Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) ve İstanbul Sanayi Odası (İSO)' na kayıtlı sanayi firmalarının üst ve orta kademedeki yöneticilerinin katılım gösterdiği bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerle Türk Sanayi firmalarının kurumsal girişimcilik düzeyleri, örgütsel öğrenme düzeyleri ve kurum kültürü tipleri belirlenmiştir. Araştırmada kurum kültürünü ölçmek için yazında en fazla kabul görmüş Cameron ve Quinn'in geliştirmiş olduğu rekabetçi değerler modeli kullanılmıştır. Bu model kültürü klan, adokrazi, piyasa ve hiyerarşi olmak üzere dört

tiple ele almaktadır. Örgütsel öğrenmeyi ölçmek için Bontis, Crossan ve Hulland'ın stratejik örgütsel öğrenme ölçeğinden yararlanılmıştır. Kurumsal girişimcilik stratejik eylemleri ifade ettiği için bu eylemleri harekete geçirmede etkili olduğu düşünülen stratejik örgütsel öğrenme ölçeği tercih nedeni olmuştur. Bu ölçek örgütsel öğrenmeyi; bireysel düzeyde, grup düzeyinde, örgütsel düzeyde, ileriye ve geriye doğru öğrenme boyutlarıyla ele almaktadır. Kurumsal girişimcilik ise Zahra' nın belirlediği yatırım, yenilikçilik ve stratejik yenilenme boyutlarını içermektedir. Bu sınıflandırmayı tercih etme nedeni ise örgüt düzeyindeki girişimcilik faaliyetlerinin hepsini içerebilmesidir.

Örgütsel öğrenmenin ve kurum kültürünün kurumsal girişimcilik ile ilişkilendirildiği araştırmaları yazında görebilmek mümkündür. Yapılan bu araştırmanın diğer araştırmalardan farklılığını ortaya koyan özellik ise örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini kurum kültürünün düzenleyici etkisiyle ele alan görgül bir araştırmaya rastlanmamış olmasıdır. Bu yüzden araştırmayla yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmanın ASO, EBSO ve İSO'yu içermesiyle bu katkının daha fazla olacağı umut edilmektedir.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel öğrenme, kurumsal girişimcilik ve kurum kültürü değişkenlerine ait teorik bilgilerden bahsedilmektedir.

İkinci bölümde üç değişken arasındaki ilişkileri ispatlayan araştırmalar anlatılmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin bilgisi önce ikili araştırmalar daha sonra üçlü araştırmalar anlatılarak verilmektedir. Ayrıca yapılan araştırmalar ulusal ve uluslararası yazında yapılan araştırmalar olarak bölümlere ayrılmaktadır.

Araştırmanın son bölümünde analizler ve sonuçları yer almaktadır. ASO, EBSO ve İSO' ya bağlı sanayi firmalarının orta ve üst kademe yöneticilerinin katılımıyla elde edilen anket sonuçları yapısal eşitlik modeli ile irdelenerek örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde kurum kültürünün düzenleyici rolü boyut bazında belirlenmeye çalışılmış; çıkan sonuçlar yazındaki benzer araştırmalarla kıyaslanarak yorumlanmıştır. Akabinde, gelecekte yapılacak benzer araştırmalara fikir olması açısından bazı önerilerde bulunularak araştırma sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK VE KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMLARI HAKKINDA TEORİK ÇERÇEVE

Tezin bu bölümünde araştırmanın değişkenlerini oluşturan örgütsel öğrenme, kurumsal girişimcilik ve kurum kültürü kavramları ile ilgili teorik bilgilerden bahsedilmektedir.

1.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı

Araştırma değişkenlerinden olan örgütsel öğrenme doğası gereği disiplinler arası bir konudur. Araştırmacılar bu kavramı birçok alana uygulayarak değişik etki alanları buldukları için farklı şekillerde tanımlamaya çalışmışlardır. Bu bölümde örgütsel öğrenme kavramının tanımı, özellikleri ve önemi; örgütsel öğrenme süreci; örgütsel öğrenmenin düzeyleri; öğrenen organizasyon ve örgütsel öğrenme; örgütsel öğrenme ile ilgili modeller; örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörler ve örgütsel öğrenmenin sonuçları hakkında bilgi verilmektedir.

1.1.1. Örgütsel Öğrenme Kavramının Tanımı, Özellikleri ve Önemi

Öğrenme teorilerinin her biri öğrenmeyi kendi görüşlerine göre tanımladıkları için bu kavramın ne olduğunu açıklamak çok da kolay değildir (Akbaba, 1995: 5). Bilim adamları öğrenme hakkındaki bilgilerin önemli bir kısmını davranışlardan elde edilen sonuçlara göre açıklamaktadırlar. Uyarıcı ile tepki arasında meydana gelen olaylar tam olarak bilinemediği için de öğrenmenin ne olduğuna dair kesin bir açıklama yoktur (Arkonaç, 1998: 151). Genel olarak öğrenme insanoğlunun yaşamını devam ettirebilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri, tutum ve davranışları kazandığı süreç olarak tanımlanabilir (Yıldırım, 1999: 4).

Öğrenme; bireyin çevresiyle etkileşimi sonucunda eski davranışlarını değiştirmesi veya yeni davranışlar kazanması sürecidir. Bu tanım öğrenmenin bir uyum süreci olduğunu belirterek insanların hayatın şartlarına karşı daha iyi adapte olabilmeleri için yeni davranış kalıpları kazanmaları gerektiğine vurgu yapmaktadır (Akbaba, 1995: 5).

İnsan, akıl sahibi ve düşünebilen bir varlık olduğu için diğer canlılardan farklıdır; fakat bu eşsiz üstünlüğün ortaya çıkabilmesi ancak öğrenme sayesinde olabilmektedir; çünkü insanoğlunun doğuştan getirdiği kalıtsal davranışlar yok denecek kadar azdır ve bu davranışlar çevreye uyumunu sağlamada yetersizdir. Bu nedenle insanlar yaşamları boyunca bir takım bilgileri öğrenmek zorundadır (Yılmaz, 2009: 175). Nasıl ki insanlar her gün yeni bir şeyler öğrenme çabasında ise aynı şekilde örgütler de sürekli öğrenme ile bilgi ve beceri düzeylerini arttırmaya çalışırlar (Budak, 2000: 3). Çünkü örgütlerde insanlar gibi yaşayan varlıklardır ve yaşayabilmek için sürekli öğrenme gereksinimi içersindedirler. Bu yüzden günümüz örgütleri, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yatırım yaparak bilgiye erişebilen, yeni bilgiler üretebilen ve de bilgiyi teknolojiye dönüştürebilen örgüt olmaya uğraşırlar (Uzuntarla vd., 2015: 191).

Örgütsel öğrenme bilginin uzun vadeli elde tutulması, bilginin oluşmasını destekleme ve sürekli bir dönüşümü gerçekleştirme yeteneğini sağlayacak sistemlerin oluşturulması anlamına gelmektedir (Budak, 2000: 3).

Örgütsel öğrenme terimi ilk kez 1963 yılında örgütsel karar vermenin davranışsal yönleri üzerine yaptıkları çalışmada Cyert ve Mart tarafından kullanılmıştır (Sinkula, 1994: 35; Templeton, Lewis, Snyder, 2002: 178). 1970'li yılların sonuna doğru bazı örgüt kuramcılarının dikkatini çeken bu kavram 1990'lı yıllarda strateji ve üretim yönetimi gibi çeşitli yönetim disiplinlerinde araştırılarak popüler bir konu haline gelmiştir (Dawes, 2001: 5).

Disiplinler arası bir konu olan örgütsel öğrenme; örgütsel davranış, psikoloji, sosyoloji, ekonomi, bilgi sistemleri, stratejik yönetim ve mühendislik gibi çeşitli alanlardaki gelişmelere dayanmaktadır. Araştırmacılar örgütsel öğrenme kavramını birçok alana uygulayarak değişik etki alanları buldukları için bu kavramı farklı şekillerde tanımlamışlardır (Crossan, Lane, White, 1999: 522). Örneğin Argyris (1976: 365)' e göre örgütsel öğrenme hataların belirlenerek düzeltilmesi sürecidir. Hata ise

öğrenebilmenin gerçekleşebilmesini sağlayan uyumsuz bir durumu teşkil etmektedir. Hatanın algılanması ve düzeltilmesi öğrenmeyi üretmekte; her ikisinin ya da birinin olmayışı öğrenmeyi engellemektedir. Fiol ve Lyles (1985: 803), örgütsel öğrenme ile örgütsel uyum arasındaki farklılığı belirtip, dış çevreye uyum sağlamak için yapılan değişimlerin mutlaka öğrenmeyi ifade etmediğini vurgulayarak örgütsel öğrenmeyi; daha iyi bilgiye ve anlayışa sahip olabilmek için işletme faaliyetlerinin geliştirilmesi süreci olarak tanımlamışlardır. Huber (1991: 88), örgütsel öğrenmeyi, bilgi işleme süreci olarak ele alarak; bilginin elde edilmesi, dağıtılması, yorumlanması ve örgütsel hafızada saklanması olmak üzere temel dört süreçle açıklamıştır. Öğrenmenin bilinçli veya bilinçsiz olabileceğini; etkinliği arttıranın ise bilinçli öğrenme olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, öğrenmenin her zaman öğrenen kişinin etkinliğini arttırmadığını, doğru olan bilgiyi vermeyeceğini, "gerçek olduğu bilinen" şeyleri tersine çevirebileceğini, insanların yanlış öğrenebileceğini veya yanlış olanı doğru bir şekilde öğrenebileceğini ifade etmiştir. Garvin (1993: 90)' e göre örgütsel öğrenme sırasıyla bilişsel, davranışsal ve performans artışı içeren üç adımlı bir süreçten oluşmaktadır. Birinci süreç, bilişsellikle yani kavramayla ilgilidir. Çalışanların yeni fikirleri elde etmesiyle birlikte bilgi düzeyleri genişler ve farklı biçimlerde düşünmeye başlarlar. Öğrenmenin meydana gelmesinde kaynağı ne olursa olsun yeni fikirler gereklidir. İkinci süreç; davranışlarla ilişkilidir. Çalışanlar yeni fikirleri kendi içlerinde benimseyerek davranışlarını değiştirme yönünde bir eğilim gösterirler. Üçüncü ve son süreç ise; değişen davranışların performansın yükselmesine neden olmasıdır. Ayrıca Garvin bilgiyi yaratmada, elde etmede ve bu bilgiyi dağıtmada yetenekli olan örgütleri öğrenen örgüt olarak tanımlayarak bu örgütlerin problemleri sistematik bir şekilde çözme, kendi geçmiş deneyimlerinden ve başkalarından öğrenmede uzman olduklarını belirtmiştir. McGill ve Slocum (1993: 67)' a göre örgütsel öğrenme, çalışanların deneyimlerini anlamak için zihinsel modeller geliştirdikleri ve o süreçten kendileri için nelerin etkili olduğunun farkına vardıkları süreçtir. Öğrenen örgütler deneyimlerini sürekli gözden geçiren ve kendilerini değişen çevrelere uyum sağlamada değiştirebilen örgütlerdir. Slater ve Narver (1995: 63), örgütsel öğrenmeyi davranışları etkileyebilme potansiyeli olan yeni bilgilerin veya anlayışların geliştirilmesi olarak tanımlamaktadır. Dixon (1996: 6)' ın örgütsel öğrenme tanımı ise; sürekli değişimin uygulanabilmesi için öğrenme süreçlerinin birey, grup ve örgüt seviyelerinde bilinçli bir şekilde

kullanılmasıdır. Crossan, Lane ve White (1999: 522, 532) örgütsel öğrenmeyi yeni öğrenilen bilgilerin özümsemi ve eski öğrenilen bilgilerin kullanılması arasındaki etkileşimi sağlayan dinamik bir süreç olarak tanımlamıştır. Öğrenme bireyden gruba ve gruptan örgüte yeni fikirlerin aktarıldığı bir süreçtir. Örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamadaki stratejik önemini vurgulayarak; öğrenmenin bireysel, grup ve örgütsel seviyelerdeki öğrenme düzeylerini birbirine bağlayan, yorumlayan, birleştiren ve kurumsallaştıran bir süreç olduğunu belirtmişlerdir. Templeton, Lewis ve Snyder (2002: 189), Huber'in tanımına benzeyen bir tanım yaparak, örgütsel öğrenmeyi, örgüt içerisindeki olumlu değişikliği etkileyebilen eylemler grubu olarak tanımlayarak; eylem gruplarının, Huber'in de belirttiği gibi, bilgi edinme, bilgi dağıtımı, bilgi yorumlama ve örgütsel hafıza olduğunu belirtmişlerdir. Murray ve Chapman (2003) öğrenmeyi bir firmanın değişim ve büyümeyi aynı anda elde edebilmesi için davranışlarını yenileme süreci olarak görmektedir. Chiva, Ghauri ve Alegre (2013: 3), örgütsel öğrenmeyi örgütlerin zihinsel modellerini, kurallarını, süreçlerini veya bilgisini değiştirerek, performanslarını geliştirdiği bir süreç olarak ifade etmiştir. Öğrenme yeni örgütsel bilgiyi görme veya onları anlama yöntemlerini geliştiren bir süreçtir. Real, Roldan ve Leal (2014: 188)' a göre örgütsel öğrenme bireylerin aktif katılımıyla beraber etraflarında neler olup bittiğini anlamalarına yardımcı olan sosyal bir süreçtir. Son olarak Lyles (2014: 133), örgütsel öğrenmeyi bilginin üretilmesini ve ihtiyaç duyulan yere aktarılmasını sağlayan dinamik bir süreç olarak tanımlarken, Zheng ve Wang (2017: 1678) örgütün üyeleri ile bilgi edinme, bilgi paylaşma ve kullanma süreci olarak tanımlamıştır.

Öğrenmeyle ilgili tanımların üzerinde uzlaşmaya varılamamasının nedenlerinden birisi farklı disiplinlerde incelenen çok boyutlu bir kavram olması diğeri ise insana özgü olan öğrenme yeteneğinin insan olmayan bir varlığa yüklenmesidir (Friedman, Lipshitz, Popper, 2005: 22). Fakat bütün tanımların vurguladığı ortak nokta şudur ki: örgütsel öğrenmenin bilişsel ve davranışsal değişiklikler yoluyla meydana gelmesidir (Dawes, 2001: 6).

Psikolojide davranış bir organizmanın çevreyle olan ilişkisinde değişiklik yaratan eylemleri olarak tanımlanır. Davranışlar başkaları tarafından gözlenebilen açık davranış ve sadece kişinin kendisinin gözleyebildiği düşünce, duygu gibi örtülü

davranış olmak üzere iki gruba ayrılır. Davranışsal yaklaşımı savunanlar bireyin dıştan gözlenebilir davranışlarının incelenmesini temel yöntem olarak görürler ve iç dinamiklerini dikkate almazlar. Bilişsel yaklaşımı savunanlar ise davranışı; hafıza, algılama, sezgi ve düşünme gibi zihinsel süreçlerle açıklarlar. Birey bu süreçleri kullanarak çevresi ve kendisi hakkında yeni bilgiler edinir, geçmişini hatırlar, ortaya çıkan sorunları çözer ve geleceğe dair planlar yapar (Solak, 2006: 9).

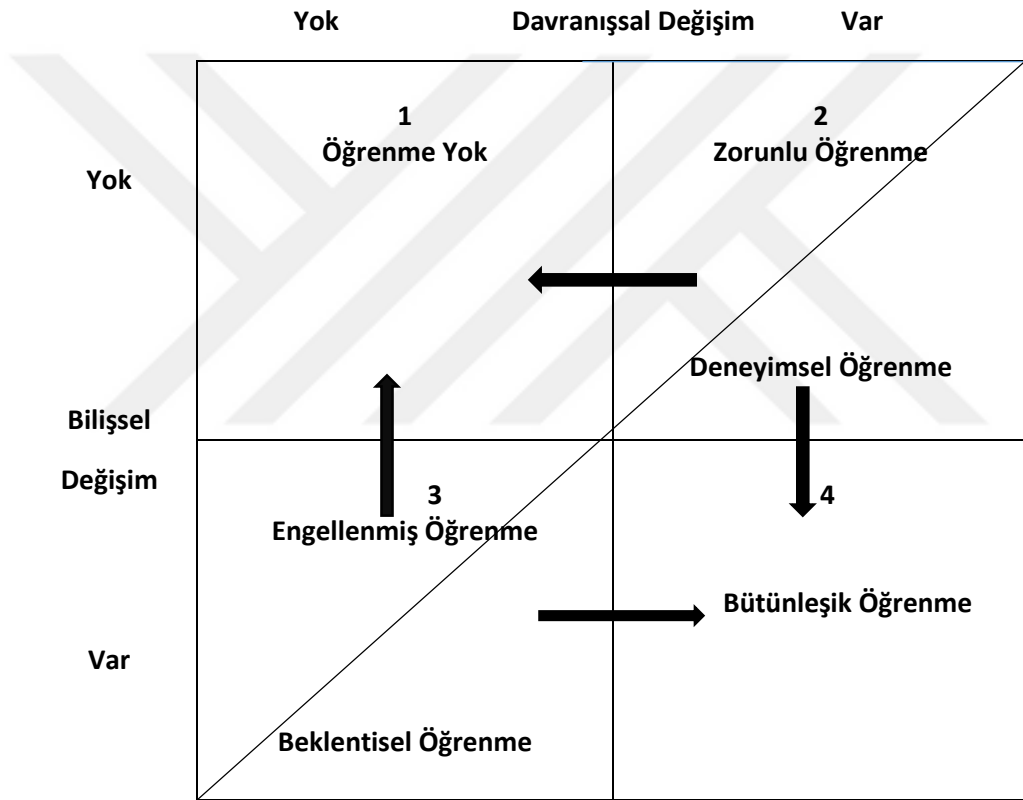
Bilişsel değişimi savunan araştırmacılar öğrenmeyi bilgi ve yeni anlayışların kazanıldığı bir süreç olarak görürken, davranışsal açıdan öğrenmenin gerçekleşmesi için davranışta bir değişikliğin gerekli olup olmadığı konusunda farklı görüşler vardır (Dawes, 2001: 6). Öğrenmenin bilişsel boyutunu savunan yönetim kuramcıları davranışta bir değişiklik olmasa bile bireylerin bilgiyi anlamlandırma ve olayları yorumlama biçiminde yani düşünce süreçlerinde bir değişiklik olduğunda öğrenmenin gerçekleşebileceğini varsayarlar. Davranışsal boyutu savunanlar ise yeni davranış hareketine geçiren düşüncelerde değişiklik olmasa bile davranışta belirgin bir değişiklik olması durumunda öğrenmenin gerçekleştiğini düşünmektedirler (Crossan vd., 1995: 348).

Örneğin Huber' a göre öğrenmenin davranış değişikliğiyle sonuçlanmasına gerek yoktur. Yani öğrenme sonucunda ortaya çıkan değişim davranışsal olmak zorunda değildir. Bu anlamda öğrenme, davranış değişikliği yapılmasını gerektirmeyen yeni bilgilere veya farkındalığa neden olmaktadır. Öğrenmede önemli olan şey organizmanın bilinçli olarak alternatiflerin farkında olması ve bilinçli olarak bu alternatiflerden birini seçmesidir. Çünkü seçimler, davranışları değiştirmek için değil anlayışları değiştirmek için yapılır (Huber, 1991: 89). Bu görüşe göre kişi davranışlarını değiştirmeden sadece bakış açısını değiştirerek öğrenmiş olur. Yani öğrenme bilişsel anlamdaki değişimi ifade etmektedir. Benzer şekilde Fiol ve Lyles (1985: 806)' a göre de davranışta herhangi bir değişiklik olmadan bilgi elde edilebilir. Öğrenme bilişsel anlamdaki değişimlerle mümkün olmaktadır. Çünkü öğrenme örgüt üyeleri tarafından geliştirilen bilişsel ilişki modelleriyle gerçekleşir. Geliştirilen bilişsel ilişkileri yansıtan ise davranışsal değişikliklerdir.

Crossan ve arkadaşlarına göre etkili öğrenmenin olabilmesi için öğrenme sürecinin hem biliş hem de davranış değişikliği içermesi gerekmektedir. Çünkü bireyin öğrenebilmesi için önce bilgiyi yorumlaması daha sonra buna göre davranması gerekir.

Bilgide meydana gelen değişimler eylem veya davranış değişikliklerine yansır. Bu yüzden ikisini ayrı ayrı sınıflandırmak yerine aralarındaki etkileşimi göz önüne almak daha yararlı sonuçlar verir (Crossan vd., 1995: 350). Bu iki boyut arasındaki ilişkiyi şekil 1.1'e göre açıklayacak olursak; öğrenmenin hem biliş hem de davranıştaki değişikliği içerdığını görebiliriz:

Şekil 1.1: Biliş, Davranış ve Öğrenme



Kaynak: Crossan vd.,1995: 351.

- Öğrenmenin olmadığı 1 numaralı kısım bilişsel ve davranışsal anlamda bir değişimin olmadığı durumu gösterir.
- 2 numaralı kısımda iki farklı öğrenme vardır. Birincisi; davranışsal anlamda bir değişimin gerçekleştiği fakat bilişsel anlamda bir değişikliğin olmadığı zorunlu öğrenmedir. Zorunlu öğrenme; öğrenme durumunda olan bireyin, öğrenme eylemini özümseyemediğini gösterir. Örgütlerdeki birçok değişim,

davranışları etkileyen fakat anlamayı etkilemeyen sistemlerle zorunlu öğrenmeye dayalıdır. Bu sistemler ortadan kalkınca davranışlar eski haline döner. İkincisi ise; davranışsal anlamda bir değişimin bilişsel anlamda bir değişime neden olduğu deneyimsel öğrenmeyi gösterir. Deneyimsel öğrenmede; öğrenme durumunda olan birey, öğrenme eylemini bilişsel olarak özümsemektedir.

- 3 numaralı kısım; iki farklı öğrenmeyi gösterir. İlki; bilişsel anlamda bir değişimin davranışsal anlamda bir değişime neden olmadığı engellenmiş öğrenmeyi ifade eder. İkincisi ise; bilişsel değişimin davranışsal değişime zemin hazırladığı beklentisel öğrenmedir.
- 4 numaralı kısım ise; iki boyutta da değişimin gerçekleştiği ve etkili öğrenmenin meydana geldiği bütünlük öğrenmeyi açıklar.

Davranışsal değişim örgütsel öğrenmenin belirleyicileri olan örgütsel yapı, teknoloji, rutin ve sistemlerde meydana gelen değişiklikleri yaratır. Bilişsel değişim ise, insan eylemlerinin temelinde yer edinen inançların değişimlerine ve bu değişimlerin nasıl gerçekleştiği üzerine odaklanır (Friedman, Lipshitz, Popper, 2005: 22). Bu yüzden öğrenmenin gerçekleşmesinde hem bilişsel hem de davranışsal değişim önemlidir.

Her ne kadar farklı şekillerde tanımlanan bir kavram olsa da örgütsel öğrenmenin üzerinde fikir birliğinin sağlandığı bazı ortak alanları da bulunmaktadır. Birincisi işletmelerin öğrenerek çevreye uyum sağlamalarıdır. Genel olarak işletmelerin ortak amacı büyüyerek hayatta kalma sürelerini uzatmaktır. Bu amacın gerçekleşebilmesi işletmelerin çevrelerine uyum sağlama yeteneklerine bağlıdır. Çevreye uyum işletmelerin geçmişte öğrendikleri davranışları tekrar etmesi veya yerine yenilerini eklemesi ile gerçekleşir. İkincisi örgütsel öğrenme ile bireysel öğrenmenin aynı anlamda kullanılmamasıdır. Bireysel öğrenme örgüt için önemlidir fakat bu örgütsel öğrenmenin bireylerin öğrenmesinin toplamı olduğu anlamına gelmemektedir. Çünkü bir örgüt öğrendiklerini hem mevcut üyelerine hem de gelecekteki potansiyel üyelerine aktarmaktadır. Bunu sahip olduğu norm ve değerler yoluyla geliştirdiği öğrenme sistemleriyle gerçekleştirir. Son olarak üçüncüsü ise kurum kültürü, strateji, örgüt yapısı ve çevre gibi faktörlerin örgüt içerisinde

öğrenmenin oluşmasına zemin hazırlaması ve aynı zamanda öğrenmeyi güçlendirmesidir (Fiol, Lyles, 1985: 803,804).

Örgütsel öğrenme, günümüz iş dünyasında rekabet üstünlüğü kazanmak ve örgütsel başarıyı elde etmek için kullanılan önemli bir kavramdır. Öğrenmenin amacı hem çalışanın bilgi ve beceri düzeyini arttırmak hem de örgütün gelişmesi ve büyümesi için dinamik öğrenme ortamını işletme içerisine yerleştirmektir. Bilginin işletme içerisine yerleşmesinde ve işletmenin temel amaçlarını gerçekleştirmesinden ötürü örgütsel öğrenme stratejik bir öneme sahiptir.

Örgütler sahip oldukları rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için mevcut iş modellerini ve örgütlenme yöntemlerini sürekli değiştirirler. Bunları değiştirirken sürekli değişim, şebeke örgütler, sanal ekipler ve hücresel örgütler gibi yeni tasarımlar kullanmaktadırlar. Bu sayısız değişim çabalarının arkasındaki temel amaç, hiç kuşkusuz yeni bilgi kaynaklarının hızlı bir şekilde oluşturulması ve örgüt genelinde bilgi transferini kolaylaştıran yeni yapıların yaratılmasıdır (Lei, Slocum, Pitts, 1999: 24).

Genel olarak örgütsel öğrenme, davranışı değiştirebilme potansiyeline sahip yeni bilgilerin veya anlayışların kazanıldığı bir süreç olarak görülmektedir. Bu süreç sonucunda, öğrenme, davranış değişikliğini kolaylaştırarak öğrenen kişinin hem dış çevreye uyum sağlamasını hem de performansının yükselmesini sağlamaktadır. Dinamik ve belirsiz çevrelerde rekabet eden bütün işletmelerin, öğrenme süreçlerini geliştirmeye özen göstermesi önem arz etmektedir (Slater, Narver, 1995: 63).

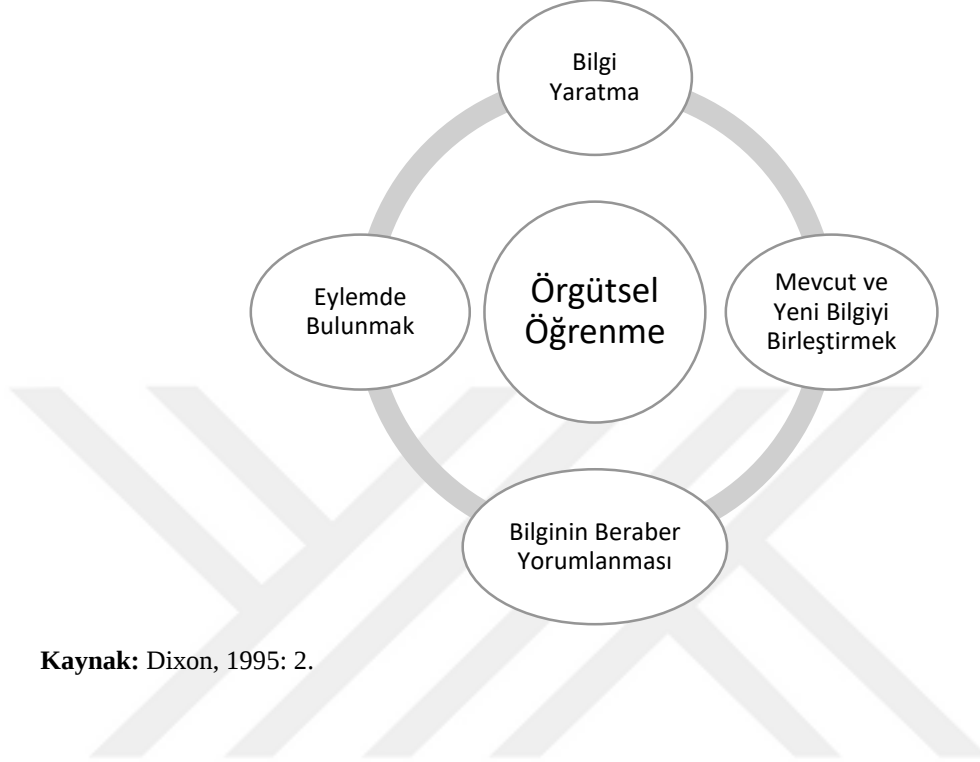
1.1.2. Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütsel öğrenmeyi anlayabilmek için öncelikle öğrenme sürecini bilmek gerekir. Bu süreç yeni fikirlerin keşfinden kurumsallaşmasına kadar geçen aşamalardan oluşmaktadır. Farklı yazarlar tarafından açıklanan süreçler terminolojisi farklı olsa da birbirine benzerdir ve belirli bir sırada gerçekleşir (Ulrich, Jick, Glinow, 1993: 57). Ayrıca davranış değişikliğinin temelini de bu süreçler oluşturmaktadır (Slater, Narver, 1995: 64).

Araştırmacıların örgütsel öğrenme süreçleriyle ilgili yapmış oldukları sınıflandırmalar bakacak olursak; örneğin Huber örgütsel öğrenmeyi bilgi edinme, bilgiyi dağıtma, bilgiyi yorumlama ve örgütsel hafıza olmak üzere dört süreç ile ifade etmiştir (Huber, 1991: 90). Garvin’ e göre örgütsel öğrenme sırasıyla birbirini takip eden üç sürecin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Birinci süreç, çalışanların yeni fikirlere sahip olarak farklı biçimlerde düşünmeye başladığı bilişsellik sürecidir. İkinci süreç, yeni fikirlerin benimsenmeye başlamasıyla davranışların değiştirildiği davranışsallık sürecidir. Üçüncüsü ise davranış değişikliğiyle yüksek kalite, daha iyi teslimat, artan piyasa payı gibi ölçülebilir unsurlardaki iyileşmeleri gösteren performans artışı sürecidir. Garvin’ e göre, bilişsel ve davranışsal değişiklikler performans artışından önce gerçekleşeceği için eksiksiz bir öğrenme sistemi üç süreci birden içermelidir (Garvin, 1993: 90). Başka bir sınıflandırmada Starbuck, örgütlerin öğrenmesinin insanlar tarafından öğrenmeyi değiştiren ve geliştiren dört önemli süreçten oluştuğunu ve kuruluşların bu süreçleri kullanırken farklılık gösterebileceklerini belirtmiştir. Örgütsel öğrenmenin ilk süreci personel seçimi, eğitimi ve gelişimi, ikinci süreci faaliyetlerin standardizasyonu ve rutinleştirilmesi, üçüncü süreci verimli sermaye yatırımı ve dördüncüsü ise kaynakların etkili kullanılmasıdır (Starbuck, 2017: 33).

Dixon, mevcut bilginin edinilmesinden daha fazlasını ifade eden öğrenmenin, insanın bilinçlenmesini sağlayan davranışları oluşturan bir süreç olduğuna dikkat çekmiştir. Bu yüzden sistem düzeyinde öğrenme için gerekli olan süreçleri dört aşamalı bir döngüyle açıklamıştır. Bu döngünün ilk süreci kurumdaki bireylerin, çevreyle etkileşimde bulunarak bilgiyi üretmesi; ikincisi, yeni bilgilerin kuruluşla bütünleşmesi; üçüncüsü, bir konuyla ilgili mevcut tüm bilgilerin ortaklaşa yorumlanması; dördüncüsü ise yoruma dayalı olarak eylemlerin yapılmasıdır. Eylem geri bildirim üreterek yeni bir bilgiyi oluşturur, bu yeni bilgi, döngüyü yeniden başlatır (Dixon, 1995: 1). Dixon’ ının örgütsel öğrenme döngüsü şekil 1.2’ de gösterilmektedir.

Şekil 1.2: Örgütsel Öğrenme Döngüsü



Kaynak: Dixon, 1995: 2.

Örgütsel öğrenme gerçekleşecekse şekil 1.2'deki döngünün her adımı kolektif bir şekilde uygulanmalıdır. Genellikle bir organizasyonun farklı bölümleri öğrenme döngüsünün yalnızca bir sürecine odaklanmaktadır. Örneğin, pazarlama pazar araştırması yaparak, yeni fikirler ve ürünler üretir; bilgi hizmetleri bilgi dağıtır; üst yönetim bilgileri yorumlar. Bu durumda eylem en düşük seviyede gerçekleşir ve yorumu yapan insanlardan uzaklaşmaya başlar. Eğer döngünün aşamalarından biri olmazsa örgütsel öğrenme ortadan kaybolur (Dixon, 1995: 2).

Öğrenmeyi bir süreç olarak analiz etmenin üç temel faydası vardır: Birincisi, bilginin elde edilmesi ile birlikte örgüt içinde dağıtılması ve bütünleştirilmesi önemli bir stratejik kaynak haline gelmektedir. Bu, örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenmeden farklılaştığı, öğrenmenin kolektif bir doğası olduğu fikrini ortaya çıkartmaktadır. İkincisi, yeni bilgilerin oluşturulması ve dağıtılması, bilişsel ya da davranışsal düzeyde ortaya çıkan sürekli iç değişimleri ortaya çıkarmasıdır. Üçüncüsü, bu iç değişiklikler, firmanın faaliyetlerini sürdürmesine ve farklı öğrenme yeteneklerine dayanan rekabet avantajı elde etmesine imkân tanıyan sürekli bir iyileştirme sürecine yol açmaktadır. Bahsedilen öğrenme yetenekleri örgütsel öğrenmenin, bir organizasyonun bilgisini

işleme yeteneği olarak kavramsallaştırılmasına neden olur. Aynı zamanda performans artışı için davranışın yeni bilişsel durumu yansıtacak şekilde değiştirilmesini sağlar (Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente, Valle-Cabrera, 2005: 716).

Araştırmamızda Huber' in sınıflandırması temel alınarak örgütsel öğrenme süreci bilginin elde edilmesi, dağıtılması, yorumlanması ve gelecekte tekrar kullanılmak üzere saklanması (örgütsel hafıza) şeklinde dört aşamada incelenecektir (Huber, 1991). Aşağıda bu süreçlerden bahsedilmektedir.

1.1.2.1. Bilginin Elde Edilmesi

Örgütlerde yapılan faaliyetlerin çoğu bilgiyi elde etmeye yöneliktir. Bilgiler çok çeşitli kaynaklardan farklı yöntemlerle elde edilebilir. Örneğin Slater ve Narver (1995: 64)' a göre bilgiyi doğrudan deneyimlerden, başkalarının deneyimlerinden veya örgütsel hafızadan elde etmek mümkündür. Mullen ve Lyles (2002: 38)' a göre bilgi deneyimlerden, başkalarından ve deneyerek öğrenilebilir. Dawes (2001:9)' a göre bilginin elde edildiği üç kaynak vardır. Birincisi işletmenin kendi çalışanlarından oluşan iç kaynaklar, ikincisi tedarikçilerden oluşan dış kaynaklar ve sonuncusu şirket dışındaki danışmanlardır. Huber (1991: 91) ise örgütlerin bilgi elde etmesinin beş yolu olduğunu belirtmiştir. Bunlar; doğuştan öğrenme, deneyimsel öğrenme, başkalarından öğrenme, aşılama ve araştırmaktır. Huber' in söylediği bilgi edinme yollarının açıklamaları ise şöyledir:

Doğuştan Öğrenme: Örgütler ilk bilgilerini kurucularından öğrenirler. Daha sonra bilgiler kurumsallaşarak diğer üyelere aktarılır. Kurulduğu zaman sahip olduğu bilgiler bir örgütün neyi araştıracağını, neyi deneyeceğini ve karşılaştıkları sorunları nasıl yorumlayacağını belirlemesine yardımcı olacaktır. Bundan dolayı doğuştan öğrenilen bilgiler gelecekteki öğrenmeyi güçlü bir şekilde etkileyecektir (Huber, 1991: 91).

Deneyimsel Öğrenme: Örgütler kurulduktan sonra ihtiyaç duydukları bilgilerin bir kısmını doğrudan deneyimlerle kazanırlar. Bazen bu öğrenme bilinçli ve sistematik çabaların bir sonucu iken bazen de bilinçsiz (istemeden) ve sistemsiz bir şekilde gerçekleşir. Deneyim yoluyla öğrenme; (1) örgütsel deneyimler, (2) örgütsel öz

değerlendirme, (3) deneyim organizasyonları, (4) istemeden veya sistematik olmayan öğrenme ve (5) geçmiş deneyimlerden öğrenme şeklinde olabilir (Huber, 1991: 91). Özellikle gelecekteki bir stratejiyi belirlerken geçmiş deneyimlerin önemli etkisi olduğu bilinmektedir (Mullen, Lyles, 2002: 38). Çünkü geçmişte yaşanan başarısızlıklar gelecekteki başarıyı elde etmenin en iyi öğrenme yolu olarak görülmektedir (Garvin, 1993: 89). Geçmişte yapılan hatalar veya başarılar geleceği öngörmese de her zaman geleceğin birer yansıması olarak düşünülebilirler. Eğer deneyimlerimizi açık bir şekilde görebilsek onlardan etkin bir şekilde öğrenebiliriz. Deneyimlerimizden öğrenebilme yeteneğimiz problemleri çözebilmek, yeni işleri başarıyla gerçekleştirmek, ilişkilerimizi zenginleştirmek ve sürdürebilmek için oldukça önemlidir. Deneyimlerimize dayanarak ufkumuzun genişlemesine neden olan yeni tecrübe alanları geliştiririz. Bu alanlar genellikle nasıl yaratıcı olunacağını belirleyen alanlardır. Bu alanları deneyimlerimizle anlamlandıramazsak sadece başarısızlıklara sahip oluruz. Eğer bunların bizim için ne anlama geldiğini anlayabilirsek öğrenme sürecini kolaylaştırıp daha etkili öğrenebiliriz (Cell, 1984: 3, 40). Öğrenen örgütler de başarısını ve başarısızlıklarını gözden geçirerek, bilgiyi sistematik bir şekilde değerlendirerek ve öğrendiklerini organizasyona maksimum fayda sağlayacak bir şekilde dağıtarak öğrenirler (Marquardt, 2002: 151). Deneyimler örgütlerin yaşamlarını devam ettirmelerinde ve performanslarında olumlu etkiye sahiptir. Özellikle imalat işletmelerinin yeni bir ürün üretirken edindiği deneyimler daha sonraki üretimin maliyetini ve birim başına üretim süresini kısaltmalarına sebep olmaktadır (Huber, 1991: 95). Benzer şekilde üretim deneyimleri ile verimlilik arasında da ilişki vardır. Örgütler, üretim deneyimleri ile müşterilerden gelen bilgilerini sentezleyerek örgüt içerisinde tekrar üretimde kullanarak üretimin verimliliğinin artmasını sağlamaktadırlar (Slater, Narver, 1995: 64).

Başkalarından Öğrenmek: örgütlerin diğer örgütlerin stratejileri, yönetim uygulamaları ve teknolojileri hakkında bilgi edinmesi demektir. Danışmanlar, mesleki toplantılar, ticari fuarlar, yayınlar, satıcılar ve tedarikçiler bu bilgileri elde etmek için kullanılan başlıca iletişim kanallarıdır (Huber, 1991). Başka örgütlerden öğrenilirken en fazla kıyaslama yöntemi kullanılır (Mullen, Lyles, 2002: 38). Benzer bir şekilde ortak girişimler, network, satın almalar, stratejik ittifaklar kurmak ve öncü müşterileri ile çalışmak gibi uygulamalar da başkalarından öğrenme yöntemlerine örnek

gösterilebilir. Firmanın öncü müşterileri, güçlü ihtiyaçlarını diğer müşterilerden önce fark ederek bu ihtiyaçlara çözüm bulma konusunda firmaya gerekli bilgiyi sağlayan müşterilerdir ve örgüt için oldukça önemli bir dış bilgi kaynağıdır. Başkalarından öğrenmek sürekli eğitim sağlayan bir uygulama olarak düşünülmektedir. Başarılı yöneticiler, örgütün sahip olduğu bilgi sisteminin eski ve geleneksel olduğunu düşündükleri zaman iç ve dış güvenilir kaynaklardan bilgi elde etmeye önem verirler. Böylece, farklı görüşlere sahip insanlardan öğrenerek uyumsal öğrenmenin dar görüşlülüğünden de kurtulmuş olurlar (Slater, Narver, 1995: 64,65).

Rakiplerin hangi işi nasıl yaptıkları hakkındaki bilgiyi araştırmayı ifade eden başkalarından öğrenme yöntemi kurumsal istihbarat (corporate intelligence) olarak da adlandırılmaktadır. Eğer başkalarından öğrenme diğer tarafların izni alınmadan yapılırsa örgütlerin diğer örgütleri taklit ettikleri düşünülebilir. Özellikle teknolojilerin iyi anlaşılmadığı ve hedeflerin belirsiz olduğu durumlarda taklitçilik etkili olurken, rekabetçi ve hızlı değişimlerin yaşandığı dönemlerde etkili olmayabilir. Taklit yoluyla ikinci el tecrübe kazanmanın, deneyimsel öğrenmeye tercih edilip edilmemesi konusunda da farklı görüşler vardır. Bir bilgi kaynağı olarak teknolojilerin ve yönetim uygulamalarının yaygınlaştırılmasında taklit yoluyla örgütsel öğrenme tercih edilebilir, fakat sürekli kullanılması durumunda diğer örgütsel öğrenme yöntemlerini sınırlandıracaktır (Huber, 1991: 96). Örneğin deneyimlerden öğrenme yönteminin çok fazla kullanılması üretici öğrenmeyi engellerken, başkalarından öğrenme yönteminin aşırı kullanılması da maliyetlerin yükselmesine neden olur. Bu yüzden kuruluşlar kendi deneyimlerinden ve başkalarının deneyimlerinden öğrenme yöntemlerini dengeli bir şekilde kullanmalıdırlar (Slater, Narver, 1995: 64).

Aşılama: Örgütlerin daha önce bünyesinde mevcut olmayan bilgiye sahip yeni üyeler olarak bilgi hafızasını sürekli artırması demektir. Bazen yeni bilgi taşıyanların kuruma aşılınması (yerleştirilmesi) büyük ölçeklerde gerçekleşebilir. Örneğin bir işletmenin başka bir işletmeyi satın alması durumunda büyük bir aşılama gerçekleşmiş olur. Aşılama genellikle deneyimlerden bilgi edinme yöntemine göre daha hızlı ve başkalarından öğrenmeye göre daha etkilidir (Huber, 1991: 97).

Araştırmak: Bir örgütün dış çevresindeki değişimler hakkında bilgi elde etmek için araştırma yapması, fırsatları ve tehlikeleri ortaya çıkarması, performansını değerlendirmesi demektir (Huber, 1991: 97).

1.1.2.2. Bilginin Dağıtılması

Bilgi dağıtımı, örgütsel öğrenmenin hem oluşumunu hem de genişliğini belirleyen bir faktördür. Bir organizasyonda bilgi çeşitli kaynaklarla ne kadar yaygın dağıtılırsa bilgi alma çabalarının başarılı olma olasılığı da daha yüksek olacaktır. Böylece bireylerin ve bölümlerin daha fazla öğrenmesiyle örgütsel öğrenmede artış olacaktır (Huber, 1991: 100).

Örgütsel öğrenme, bilginin dağıtılmasıyla bireysel öğrenmeden ayırt edilip, bilginin ortak bir şekilde yani örgütsel düzeyde yorumlanmasını sağlar. Etkili bir dağıtım, bilgiyi kullanacak ya da bilgiden etkilenebilecek olan kişiler tarafından geri bildirim yoluyla bilginin değerini arttırıp gönderene yeni bilgiler sunulmasını sağlar. Örneğin yeni ürünlerin en az hatayla üretilebilmesi için bilgi alışverişi ürün geliştirme sürecinde oldukça önemlidir. Kuruluşlar, yeni ürün bilgisinin geliştirilmesinden imalata, satışa ve pazarlamaya kadar olan süreçte engelleyici faktörleri ortadan kaldırdığında, hızlı kararlar alma ve bunları etkin bir şekilde uygulama becerilerini geliştirirler. Kuruluşlar özellikle ürün geliştirme süreçlerinde bilgi paylaşımını teşvik etmek için müşteri ziyaretlerine önem verirler. Bu yöntem sadece bilgi paylaşımını teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda toplanan bilgilerin kalitesini de arttırır (Slater, Narver, 1995: 65).

Bilgi dağıtım sürecinin etkili olabilmesi için bir takım yöntemler kullanılmaktadır. Yazılı, sözlü ve görsel bilgi; şirket ziyaretleri; rotasyon; eğitim ve öğretim programları bu yöntemlere örnek verilebilir. Bu yöntemlerden yazılı raporlar ve şirket ziyaretleri, doğrudan kişisel deneyimlerden daha düşük bir öğrenme potansiyeli sunsalar da uygulamada en yaygın kullanılan yöntemlerdir. Rotasyon programları bilgi dağıtmanın en güçlü yöntemini oluşturur. Eğitim ve öğretim programları ise çalışma ortamındaki yeni bilgi veya becerilerin kullanımıyla uyumlu olmaları durumunda etkili olmaktadır (Romme, Dillen, 1997: 72).

1.1.2.3. Bilginin Yorumlanması

Olayların tercüme edildiği, paylaşılan anlayışların geliştirildiği ve bilginin anlamlandırıldığı bir süreçtir. Bu süreç örgütün potansiyel davranış alanlarını değiştirdiği için ne kadar çeşitli yorum geliştirilirse daha fazla öğrenme gerçekleşir. Farklı yorumlar işbirliğini güçlendirerek potansiyel davranış alanlarını artırabilir veya tersine işbirliğini engelleyerek potansiyel davranışları azaltabilir. Her iki durumda da, potansiyel davranışlar örgütsel öğrenme alanının değişmesine neden olur (Huber, 1991: 102).

Örgütsel öğrenmenin herhangi bir iş biriminde olması için, bilginin anlamı ve işle ilgili sonuçları hakkında bir fikir birliğinin olması gerekir. Dinamik ve karmaşık piyasalarda yüksek performans gösteren firmalar stratejilerinde başarılı olmak için fikir birliğine varmaya çalışırlar. Fakat şirketler fikir birliğine varmadan önce, hedeflerinin ve rekabetçi yöntemlerinin önemini değerlendirmede yüksek düzeyde bir çatışmadan yararlanırlar. Çünkü çatışma, farklı varsayım ve alternatiflerin geçerliliğini daha yakından incelemek demektir. Dinamik bir çevrede yüksek performans göstermek, alternatif planların sonuçlarını dikkatlice düşünme ihtiyacı ile hızlı karar verme ihtiyacını dengelemeyi gerektirir. Bu aşama çatışma süreçlerinin etkili bir şekilde çözülmesiyle başarılı olur. Etkili çatışma çözümünde anlaşmazlıkları gidermek için resmi süreçlerin kullanılması gerekir. Çünkü anlaşmazlığın gayri resmi olarak ortaya çıkarılmasına izin verilmesi, duygusallığa, düşmanlığa ve yönetim ekibinin önemli üyeleri arasında uzun vadeli çatışmaların oluşmasına neden olabilir. Bunun üstesinden gelmek için yeni bilgileri birden çok yoruma sunan teknik yöntemler kullanılabilir. Böylece yapıcı tartışmaların olmasını sağlayan olumlu bir atmosfer ortamı yaratılmış olur. Örneğin diyalektik araştırma ve şeytanın avukatlığı gibi yöntemler çatışmaların giderilmesinde kullanılabilir. Diyalektik araştırma önerilen eylem yollarının altında yatan varsayımların belirlenmesi ve tartışılmasıdır. Şeytanın avukatlığı ise bir birey veya alt grubun önerilen eylemin biçimini eleştirmesi veya değiştirmesi demektir. Bu şekilde üretken öğrenmeye yol açan yeni bilgiler geliştirilir. Ayrıca bilgi paylaşımını teşvik eden ve iletişimdeki kısıtlamaları kaldıran normlar geliştirilerek de çatışmanın çözülmesi sağlanabilir. Tüm bilgilerin dikkate alınmasını

sağlamak için örgütler bilgi alışverişi ve tartışmaya imkan sağlayacak toplantılar düzenlemelidir. Bu iletişim, matris organizasyonlar, toplantılar, yüz yüze iletişim ve bilgi teknolojisinin kullanılması yoluyla olabilir. Sorun ya da fırsatların belirsizliğinin artması da iletişim sürecinin informallik derecesini de artırır (Slater, Narver, 1995: 65).

1.1.2.4. Örgütsel Hafıza

Örgütsel öğrenmede önemli olan bir çalışandan veya bir gruptan diğerine bilgi aktarımının yapıldığı içsel öğrenmedir. Bu yüzden her bir çalışanın zihninde depoladığı bilgi örgüt işleyişi üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. İşletmede bilgilerin nerede saklandığı ya da kimin öğrendiğini belirlemek gerekir. Öğrenilen bilgi ya bireylerin zihnin de ya da bilgi sistemlerinde saklanır. Bilginin örgütte kalıcı ya da geçici olması insanların bir işletmeden ayrılırken bildiklerini başkalarına aktarıp aktarmamasına bağlıdır. Bu yüzden bilgi işletme içerisinde gerekli olduğu zamanlarda tekrar kullanıma izin verecek şekilde saklanmalıdır. Bunu sağlarken örgütsel hafızadan yararlanılır. Örgütsel hafıza bir örgütün sahip olduğu eşsiz özellikleri saklaması açısından önemlidir. Bilgisayar hafızasında sadece az bir kısmı tutulduğu için kuruluşların hafızasının büyük bir kısmı çalışanların zihinlerinde saklanırlardır. Bu yüzden personel devri uzun vadeli bir örgütsel hafızanın baş düşmanıdır (Simon, 1991: 17,18,20).

Örgütsel hafıza olmasaydı, personel devri ve zamanın geçmesi gibi nedenlerden dolayı öğrenme kısa bir ömre sahip olurdu. Önemli bilgilerin bilgi sistemleri, üretim süreçleri, teknik raporlar, görev bildirileri, örgütsel hikayeler veya rutinler halinde kaydedilmesi ve sistematik hale getirilmesi gerekir. Bu bilgilerin ne derece kullanıldığı ve yararlı olduğu, hafızanın örgüt içerisinde ne kadar süre kalması gerektiğini belirler. Bununla birlikte, geçmiş bilgiler, üretken öğrenmeyi sınırlayabilir ve hatta etkisiz öğrenmeyi teşvik edebilir. Yani yeni yöntem ve yetenekler eskilerinden daha etkili olsa bile örgüt bu kadar çok yatırım yaptığı mevcut hafızasını kaybetmek istemeyebilir. Bunun üstesinden gelebilmek için örgüt aktif bir unutmayı teşvik etmeli ve personelini risk alması için cesaretlendirmelidir. Geçerli olmayan varsayımlara

dayanan bilgileri unutmak, özellikle karmaşık zamanlarda ciddi bir öneme sahiptir (Slater, Narver, 1995: 65).

Unutmak ya da diğer bir adıyla bilinçsizleşme öğrenen kişilerin eskimiş ve yanlış bilgiyi bilinçli olarak terk ettiği bir süreç olarak tanımlar. Unutmak sadece eskilerin kaybedilmesi anlamına gelmez, aynı zamanda bilinçli olarak gözardı edilmesi anlamına gelir. Bu süreçte davranış unutulur ve davranışla ilgili kısıtlamalar gözden geçirilir. Böylece potansiyel davranışlar dizisinde bir azalma ya da bir artış olabilir. Genellikle de unutma potansiyel davranışlar dizisinde bir azalmayı belirlemek için kullanılır. Unutmak, kuruluşun daha önce kullandığı bir gerçek, inanç veya senaryo olmadığı için bilginin pasif hale gelmesine neden olur. Böylece bireyler yeni alternatifleri araştırmaya başlar. Bu şekilde unutma yeni öğrenmenin gerçekleşmesine yol açar (Huber, 1991: 104).

1.1.3. Örgütsel Öğrenmenin Düzeyleri

Bilginin elde edilip, dağıtılması, yorumlanması ve örgütsel hafızada saklanması süreci bireysel, grup ve örgüt olmak üzere üç düzeyde gerçekleşen bir süreçtir. Bu bölümde örgütsel öğrenmenin düzeyleri hakkında bilgi verilmektedir.

1.1.3.1. Bireysel Düzeyde Öğrenme

Bireysel düzeyde öğrenme, bireyin yeni bilgileri elde etmesi, bunları anlaması, yorumlaması ve sonuçlarına göre davranışlarını düzenlemesi demektir (Marsick, Watkins, 2003: 132). Bireyler eğitim veya deneyim yoluyla bilgiyi elde ederek öğrenirler (Ulrich, Jick, Glinow, 1993: 55). Bireyler elde ettiği bu bilgileri kullanılır hale getirir ve genişletir. Daha sonra bu bilgiler gelecekte kullanılmak üzere kuruluşların bilgi tabanında depolanır (Lyles, 2014: 133).

Bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme gerçekleşemez (Marsick, Watkins, 2003: 132). Çünkü öğrenme bireylerle gerçekleşir. Bir örgüt ya mevcut üyelerinin öğrenmesiyle ya da örgütün daha önce sahip olmadığı bir bilgiye sahip yeni üyeler alarak öğrenir. Bu şekilde her çalışanın sahip olduğu bilgi birbirinden farklılaşır

ve bu farklılık örgütün öğrenmesinde önemli bir etkiye sahip olur. Dolayısıyla örgütsel öğrenmede önemli olan örgütün diğer üyelerine bilgi aktarımını gerçekleştiren bireylerin öğrenmesidir (Simon, 1991: 17,18).

Bazı araştırmacılar ağırlıklı olarak bireysel düzeyde öğrenmenin önemine dikkat çekmişlerdir. Örneğin Senge, zihinsel modelleri ortaya çıkarmak ve değiştirmek, kişisel vizyon geliştirmek ve sistem düşüncesini uygulamada liderlerin rolünün önemini vurgularken, Garvin problem çözme, deneme ve başkalarından öğrenme konularının üzerinde durmaktadır (Crossan vd., 1995: 344).

1.1.3.2. Grup Düzeyinde Öğrenme

Grup düzeyinde öğrenme, bireyin öğrendiklerini grup içerisinde diğer kişilerle paylaşması, beraber yorumlaması ve grup anlayışının oluşması demektir (Marsick, Watkins, 2003: 132). Bireysel düzeyde yaratılan bilginin örgütsel düzeye gelebilmesi için grup düzeyinde öğrenme gereklidir. Bireyler öğrendiklerini grup içerisinde paylaşmaz ve birlikte yorumlamazlarsa öğrenme süreci tamamlanamaz (Crossan vd., 1995: 344). Grup halinde öğrenme; grubu oluşturan üyelerin istediği sonuçları gerçekleştirebilmeleri için kapasitelerini geliştirme sürecidir. Bu süreçte grup üyelerinin birlikte nasıl çalışacaklarını bilmeleri grup başarısını arttıracaktır (Senge, 1991: 257).

1.1.3.3. Örgüt Düzeyinde Öğrenme

Örgüt düzeyinde öğrenme grup düzeyinde oluşan ortak anlayışın örgütün tamamına yayılarak veri tabanına işlenmesi demektir (Marsick, Watkins, 2003: 132). Kurumsallaşma süreci olan örgüt düzeyinde öğrenme, bireysel düzeyde öğrenilenleri örgütsel hafızaya yerleştirerek paylaşılan anlayışı yeni ürünlere, süreçlere, sistemlere ve stratejilere çevirir (Huber, 1991: 105).

Örgütsel öğrenmenin bireylerin öğrenmesiyle gerçekleştiği konusunda bütün araştırmalar hemfikirdir. Araştırmacıların farklı görüşe sahip olduğu konu bireysel

öğrenme ile örgütsel öğrenmenin benzer olup olmadığıdır. Bazıları örgütsel öğrenmeyi bireysel öğrenme ile aynı görürken, bazıları farklı süreçler olduğunu vurgular (Popper, Lipshitz, 2000: 181). Örgüt düzeyinde öğrenme; bireysel düzeyde ve grup düzeyinde öğrenmeden iki açıdan farklıdır; Birincisi; örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin paylaşılan anlayışı, bilgisi ve zihinsel modelleri aracılığıyla gerçekleşir (Marquardt, 2002: 248). Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için her bir üyenin ortak bir şekilde hareket etmesi gerekir. Bu şekilde örgütler, bireyler sayesinde öğrenme sistemleri geliştirerek hem mevcut hem de gelecekteki üyelerini etkileyebilirler (Mullen, Lyles, 1993: 38). İkincisi, örgütsel öğrenme, politikaları, stratejileri ve bilgiyi korumak için kullanılan örgütsel hafızaya dayalıdır (Marquardt, 2002: 248). Bu hafıza, örgütü oluşturan bireyler ve çeşitli kurumsal mekanizmalar yoluyla korunmaktadır. Kurumsal mekanizmalar, geçmiş olayların kültürel değerlerinden ve hikâyelerinden oluşur ve bunların nasıl yorumlandığını içerir. Bu geçmiş olaylar mevcut karar verme biçimlerini etkiler (Mullen, Lyles, 1993: 38)

Örgütlerin insanlar gibi beyinleri yoktur, ancak bireyler aracılığıyla geliştirdikleri bilişsel sistemleri ve hafızaları vardır. Bireylerin kişilikleri, alışkanlıkları ve inançları zamanla geliştikçe örgütler de kendi düşüncelerini geliştirir. Örgütler, bireylerin aksine, geliştirdikleri öğrenme sistemleriyle sadece mevcut üyelerini etkilemez, aynı zamanda örgüt tarihçeleri ve normlarıyla bu öğrenme sistemlerini yeni gelenlere de iletirler. Bu yüzden örgütsel öğrenme bireyler aracılığıyla gerçekleşse de örgütsel öğrenmenin üyelerinin öğrenmesinin toplamı olduğu sonucuna varmak yanlış olur. Üyeler gelir ve gider, liderler değişir, ancak örgütlerin hafızaları belirli davranışları, zihinsel haritaları, normları ve değerleri koruyarak sürekli tekrarlar (Fiol, Lyles, 1985: 804).

Bilgiyi yaratan ve belirli süreçlerden oluşan eylemler grubu olan öğrenme dünyayı anlama yeteneğinin beraber kullanılması demektir. Bu yüzden bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme olmaz (Dixon, 1995: 1). Örgütsel düzeyde öğrenmenin olabilmesi için örgüt üyelerinin kendi ve diğer üyelerin performanslarıyla ilgili bilgileri sistematik bir şekilde toplamasını, analiz etmesini, depolamasını, dağıtmasını ve kullanmasını sağlayan yöntemler olmalıdır (Friedman, Lipshitz, Popper, 2005: 23). Bu yöntemler yeni üyelere bilgilerin aktarılmasını sağlayarak örgütsel öğrenmenin sürekli hale gelmesini sağlar. Böylece örgütsel hiyerarşi

içerisinde öğrenilenlerin sürekli paylaşılmasına imkan veren bir öğrenen örgüt yaratılmış olur. Öğrenen örgüt yaratabilmek için yöneticilerin hem bireysel hem de örgütsel öğrenmeye odaklanması önemlidir (Ulrich, Jick, Glinow, 1993: 55,56).

Kısacası bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için gerekli ancak yetersiz bir koşuldur. Bu nedenle kuruluşlar, üyelerinin daha fazla öğrenmesini teşvik etmelidir (Dixon, 1995: 1). Bireyler yeterli ödüllerle desteklendiklerinde öğrenme kapasitelerini arttırarak örgütün öğrenme kapasitesinin artmasına yardımcı olurlar (Marsick, Watkins, 2003: 136).

1.1.4. Öğrenen Organizasyon ve Örgütsel Öğrenme

Peter Senge öğrenme sürecine sistem teorisini uygulayarak öğrenen organizasyon konusunu gündeme getirmiştir. Senge'nin çalışmalarının popüleritesi ve yönetim üzerindeki etkisine dayanan öğrenen organizasyonlar özellikle iş dünyasının ilgilendiği bir konudur (Ulrich, Jick, Glinow, 1993: 53). Senge (1991) öğrenen organizasyonları çalışanların yeteneklerini sürekli geliştirdikleri, birlikte nasıl öğrenileceğini sürekli olarak öğrendikleri ve yeni fikirlerin teşvik edildiği örgütler olarak tanımlamaktadır. Öğrenen organizasyonlar; kurumsallaşmış öğrenme tekniklerini öğrenme kültürüne yerleştiren (Popper, Lipshitz, 2000: 181), üyeleriyle beraber etkili bir şekilde öğrenen, bilgiyi daha iyi yönetmek ve kullanmak için kendisini sürekli değiştiren bir örgüttür (Marquardt, 2002: 247). Aynı zamanda öğrenen organizasyon, bilgi yaratma ve aktarma konusunda yetenekli olan, yeni bilgi ve anlayışları yansıtacak şekilde davranışlarını değiştirebilen bir örgüttür (Garvin, 1993: 80). Öğrenen örgütler takım öğrenimini ve açık diyalogu teşvik ederek personelini güçlendiren bir özelliğe sahiptir. Her seviyedeki çalışanların öğrenme, soru sorma ve geribildirim alışkanlığı kazanmalarına yardımcı olurlar. Öğrenen organizasyonların bireyleri öğrendiklerini takımlarda başkalarıyla paylaşarak örgütsel hafızanın bir parçası haline gelirler (Watkins, Marsick, 1994: 354).

Örgütsel öğrenme ile öğrenen organizasyon arasında farklılık vardır. Öğrenen organizasyon, insan topluluğu olarak öğrenen ve üreten örgütlerin sistemleri, ilkeleri ve özellikleri üzerinde dururken, örgütsel öğrenme, öğrenmenin nasıl gerçekleştiği,

bilginin oluşturulması ve kullanılması süreçleri ile ilgilendir. Örgütsel öğrenme sürekli gelişmek için entelektüel ve üretken yeteneğin elde edilmesi süreci demektir (Marquardt, 2002: 248, 256). Öğrenen organizasyonlar bir örgüt biçimini ifade eder ve böyle bir örgüt biçiminin benimsenmesi tercihe bağlıdır. Örgütsel öğrenme ise bir süreci ifade eder ve öğrenen organizasyonların tersine tercihe bağlı bir süreç değildir. Çünkü doğal olarak oluşur. Öğrenen organizasyon gerekli değildir, ulaşılamaz ve bilinemez iken, örgütsel öğrenme gereklidir, ulaşılabilir ve bilinirdir (Örtenbland, 2001: 128). Bu yüzden ikisi farklı kavramlardır ve örgütsel öğrenme, öğrenen organizasyonların yalnızca bir bölümünü oluşturur (Marquardt, 2002: 256).

Diğer organizasyonlar sadece uyum sağlarken, öğrenen organizasyonlar, kendi deneyimlerini yeniden gözden geçirerek ve o süreçten öğrenerek nelerin öğrenmede etkili olduğunu keşfedebilme yeteneğine sahiptir. Fakat az sayıdaki örgüt gerçekten deneyimlerinde öğrenebilmektedir. Bu yüzden öğrenen örgütlerde yönetimin en önemli görevi, öğrenmeyi teşvik eden açık iletişim ortamı yaratmak, deneyimleri teşvik etmek ve yapıcı bir diyalogu geliştirmektir. Yönetim bunu gerçekleştirebilirse çalışanlar öğrenme konusunda daha kararlı olmaya başlar. Öğrenen organizasyonlarda çalışanlar, öğrenme sürecini yönlendiren bilgileri toplamak, değerlendirmek ve kullanmaktan sorumludurlar (McGill, Slocum, 1993: 74).

1.1.5. Örgütsel Öğrenme İle İlgili Modeller

Örgütsel öğrenmeyi açıklamak için bilim adamları tarafından farklı modeller ileri sürülmüştür. Bu modellerde örgütsel öğrenmenin farklı boyutları ve çeşitleri olduğu, dolayısıyla öğrenmenin farklı şekillerde gerçekleşeceği belirtilmiştir. Örgütsel öğrenmenin çeşitleri hakkında yazında sayısız terim kullanılsa da bu çeşitlendirmenin temel dayanağı Argyris ve Schön (1974) tarafından ileri sürülen tek yönlü ve çift yönlü öğrenme olmuştur (Chiva, Grandio, Alegre, 2010: 114). Argyris ve Schön' ün sınıflandırması, Fiol ve Lyles (1985) tarafından yüksek ve düşük düzeyli öğrenme, Senge tarafından uyumsal ve üretken öğrenme olarak kavramsallaştırılmıştır (Slater, Narver 1995: 64; Fiol, Lyles: 1985: 808; Dawes, 2001: 6). Daha sonra Argyris ve Schön (1978) üçüncü bir öğrenme çeşidi olan üç yönlü öğrenmeyi (öğrenmeyi

öğrenmek) ileri sürmüştür. Bu bölümde örgütsel öğrenme modellerinden bahsedilecektir.

1.1.5.1. Argyris ve Schön Modeli

Argyris ve Schön' e göre örgütlerde ortaya çıkan üç öğrenme çeşidi vardır. Bunlar; tek yönlü, çift yönlü ve üç yönlü öğrenmedir. Tek yönlü öğrenme örgütün temel değerleri değiştirilmeden hatalar bulunup düzeltildiğinde gerçekleşir. Bu öğrenme çeşidi var olan sorunların çözümüne odaklandığı için herhangi bir sorgulamayı içermez, mevcut sistemi koruyarak sadece görevlerin yapılış biçimlerini değiştirir. Çift yönlü öğrenme ise temel değerlerin ve ardından davranışların değiştirilerek hataların düzeltilmesiyle oluşur. Yani mevcut sistemde bir değişiklik yaratan öğrenmedir. Sadece problemin çözümüne odaklanmaz aynı zamanda problemin ortaya çıkmasına neden olan faktörleri de belirleyerek sorgulayıcı bir davranış oluşturur. Öğrenmeyi öğrenmek anlamına gelen üç yönlü öğrenme ise hata tespiti ve çözümü hakkında düşünme biçimlerinin değiştirilmesiyle oluşur. Bir işletmenin tek ve çift yönlü öğrenmeyi beraber uygulamayı öğrenmesiyle üç yönlü öğrenme gerçekleşir (Argyris, 2002: 206; Sambrook, Stewart, 2000: 210).

Bir örgüt, mevcut politikalarını sürdürmeyi veya hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlıyorsa tek yönlü öğrenmeyi; yok eğer kültür, strateji ve örgüt yapısını da değiştirmeyi amaçlıyorsa çift yönlü öğrenmeyi gerçekleştirmiş olur (Argyris, 1977: 116). Günlük yaşamda karşılaşılan sorunları çözüme kavuşturmada tek yönlü öğrenme etkili olabilir. Fakat sorunların altında yatan varsayımları gizleme alışkanlığı zamanla rutin bir şekilde işleyen sistemin bozulmasına neden olur. Örgüt bu hatayı düzeltmek için varsayımlarını sorgulamaya başlayarak çift yönlü öğrenmeye doğru yol alır. Böylece öğrenmeyi engelleyen ve kolaylaştıran faktörlerin farkında olmaya başlar ve yeni stratejiler geliştirir (Argyris, 1980: 207).

1.1.5.2. Fiol ve Lyles Modeli

İşletme içerisinde oluşan öğrenme çeşitlerinin işletmelerin stratejik yönetimi üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu söyleyen Fiol ve Lyles iki tür öğrenmeden bahseder. Bunlar yüksek ve düşük düzeyli öğrenme olarak adlandırılır. Düşük düzeyli öğrenme; bazı temel davranış ve sonuçların geliştirilmesi için belirli kurallar içerisinde gerçekleşen öğrenme düzeyidir. Bu davranışlar, kısa süreli etkileri olan ve kuruluşun yaptığı faaliyetin bir bölümünü etkileyen bazı temel ilkelerin gelişmesine yol açar. Genellikle bunlar tekrarlanan ve rutin bir şekilde öğrenilen kararlardan oluşmaktadır. Firmanın çevreye uyum sağlamak için rutin kararların verilmesinde gerçekleşen öğrenme düzeyidir. Düşük düzeyli öğrenme yönetimin kontrol yetkisinin yüksek olduğu örgütlerde gerçekleşir. Bu öğrenmenin arzulanan sonucu belirli bir davranışsal sonucun (veya performans düzeyinin) elde edilmesi olduğu için bazı yazarlar tarafından "davranışsal öğrenme" olarak da adlandırılmaktadır (Fiol, Lyles, 1985: 807, 808; Dawes, 2001: 6).

Yüksek düzeyli öğrenme ise belirli bir faaliyet veya davranışı değil genel normları ve kuralları değiştirmeyi amaçlayan bir öğrenmedir. Düşük düzeyli öğrenmenin aksine, uzun süreli etkileri olan ve kuruluşun tamamını etkileyen ilkelerin ortaya çıkmasını sağlar. Genellikle kuruluşun üst düzey yönetimindeki değişiklikleri ifade ederler. Bilişsel yöntemler ve yeteneklerin geliştirilmesi ile oluşturulduğu için tekrarlayan davranışın sonucu olan düşük düzeyli öğrenmeden daha bilinçli bir süreçtir. Bu tip öğrenmenin arzulanan sonucu belirli bir davranışsal sonucun gerçekleşmesi değil karar vermede yeni bilişsel yapıların geliştirilmesidir. En önemli sonucu eski bilinenlerin unutulmasıyla organizasyonun yeni yaklaşımları ve uygulamaları benimsemesidir. Fakat bu yeni değişikliklerin ortaya çıkmasından önce bir takım krizlerin olması gerekir (Fiol, Lyles, 1985: 808).

Yüksek ve düşük düzeyli öğrenmenin özellikleri, sonuç ve örnekleri tablo 1.1’ de özetlenmiştir:

Tablo 1.1: Öğrenme Düzeyleri

	Düşük Düzeyli Öğrenme	Yüksek Düzeyli Öğrenme
Özellikleri	Tekrarlanarak oluşur	Sezgi ve kavramayla oluşur
	Rutindirler	Rutin değildirler
	Acil görev, kurallar ve yapılar üzerinde kontrol sağlar	Kontrol eksikliği ile başa çıkmak için farklı yapılar, kurallar geliştirilir
	İyi anlaşılmış ortam	Belirsiz ortam
	Örgütün her seviyesinde oluşur	Çoğunlukla üst düzeylerde meydana gelir
Sonuçları	Davranışsal sonuçlar	Bilişsel yöntemler ve ortak bilinç
Örnekleri	Kurumsallaşmış resmi kurallar	Yeni misyonlar ve yeni yönetim tanımları
	Yönetim sistemlerinde düzenlemeler	Gündemi değiştirme
	Problem çözme yeteneği	Problem tanımlama yeteneği
		Yeni mit, hikaye ve kültürün gelişimi

Kaynak: Fiol, Lyles, 1985: 810.

1.1.5.3. Senge Modeli

Peter Senge (1991) öğrenen organizasyonları diğerlerinden farklılaştıran temel unsurun öğrenme sürecinde yattığını ifade ederek öğrenmeyi üretken (yaratıcı) öğrenme ve uyumsal öğrenme şeklinde ikiye ayırmaktadır. Senge' in uyumsal öğrenmesi Argyris' in tek yönlü öğrenmesine, üretken öğrenmesi ise çift yönlü öğrenmesine denk gelmektedir (Chiva, Habib, 2015: 359, 360; Slater, Narver, 1995: 64).

Uyumsal öğrenme işletmenin temel inanç ve varsayımlarını sorgulamadan var olan yeteneklerini ve teknolojilerini iyileştirilmesi ve geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Değişen çevre şartlarına karşı uyum sağlamak için gerçekleşen bir öğrenmedir (Chiva, Habib, 2015: 360). Üretken öğrenme ise örgütün uzun süredir sahip olduğu misyonu, yetenekleri veya stratejisi hakkında oluşturduğu düşüncelerini sorgulamasıyla ortaya çıkar. Eski sistemlerin ve yöntemlerin rekabet avantajı yaratabilen yeni yaklaşımlarla değiştirilmesini sağladığı için stratejik değişimlerin gerçekleşmesinde önemlidir. Örneğin işletmenin üretim, satış, dağıtım ve yenilikçilik

sistemlerinde zaman etkili bir faktördür. Bu sistemlerden birinde zamanı azaltmak, bir şirketin çalışma ve müşterilerine hizmet etme yönteminde köklü bir değişim yaratarak üretken öğrenmenin gerçekleşmesini sağlar (Slater, Narver, 1995: 64; Baker, Sinkula: 1999: 412). Örgütsel öğrenme yazını yapısal ve kültürel değişikliklerin hem uyumsal hem de üretken öğrenmeyle gerçekleşeceğini ifade eder. Uyumsal öğrenme, akılcılık, savunmacı ilişkiler, seçim özgürlüğünün düşüklüğü ve sorunun çözülmesiyle ilgilidir. Üretken öğrenme, minimum savunma ilişkileri, seçim özgürlüğünün yüksekliği ve sorgulama yoluyla teşvik edilmektedir (Chiva, Grandio, Alegre, 2010: 117). Bu iki öğrenmenin özelliklerini aşağıdaki tablo 1.2’de görebilmek mümkündür:

Tablo 1.2: Uyumsal ve Üretken Öğrenme

Öğrenme Çeşidi	Uyumsal Öğrenme	Üretken Öğrenme
Karmaşık sistem	Karmaşık uyarlanabilir sistem	Karmaşık üretken sistem
Süreç	Kendini düzenleyen	Kendini aşmak
Düzen	Düzen oluşturma	Düzeni değiştirme
Bireysel, kişisel (ben)	Mantıksal düşünme	Sezgisel
	Konsantrasyon	Dikkat
Grup, sosyal (Biz)	Tartışma	Diyalog
Amaç, Görev (o)	İyileştirme	Sorgulama

Kaynak: Chiva, Grandio, Alegre, 2010: 123.

Tablo 1.2’ ye göre uyumsal ve üretken öğrenmenin, bireysel, grup ve kişisel olmayan üç boyut vardır. Her organizasyon bu üç boyuta da sahiptir. Kişisel ya da bireysel düzey, psikolojik ya da davranışsal yönleri (kişisel değerler, düşünce), sosyal ya da kişilerarası düzey ilişkisel yönleri (ilişkiler, paylaşılan değerler) ve kişisel olmayan düzey teknik yönleri (görevler, amaçlar) kapsamaktadır (Chiva, Grandio, Alegre, 2010: 123).

1.1.5.4. Zahra, Nielsen ve Bogner Modeli

Zahra, Nielse ve Bogner (1999), örgütsel öğrenmede edinimsel ve deneyimsel olmak üzere iki çeşit öğrenme olduğunu belirtmektedirler. Edinimsel öğrenme, dış

kaynaklardan bilginin elde edilmesi ve benimsenmesini ifade eder ve artımlı bilgiyi yaratır. Artımlı bilgi işletmenin mevcut yeteneklerini değiştirmeden faaliyetlerindeki verimliliği iyileştirerek piyasada rekabet gücünü koruyabilmesini sağlayan bilgilerdir. Bu yüzden edinimsel öğrenme uyumsal öğrenmeye benzetilmektedir. Deneyimsel öğrenme ise dış kaynaklardan elde edilen bilginin birleştirilmesi ve kullanılması sürecini ifade eder ve kuruluşa özgü yeni bir bilgi üreterek radikal bir değişimi sağlar. Radikal bilgi eski yetenekleri tamamen değiştirerek yeni yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlayan, rekabetin yapısını değiştiren, yeni pazarlar yaratılmasına neden olan öğrenmeyi ifade eder. Bu nedenle, üretken öğrenmeye benzetilir. Bu yazarlar, kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin deneyimsel öğrenmeyi gerektirdiğini düşünmektedir. Çünkü deneyimsel öğrenme kurumsal girişimcilik faaliyetlerinde özgün bilgilerin geliştirilmesini ve kullanılmasını kolaylaştırarak firmaların istikrarsız değişimlerin yaşandığı ortamlara daha etkili bir şekilde cevap verebilmesini sağlar. Bu nedenle deneyimsel öğrenme, bu piyasalarda rekabet etmeye çalışan işletmelerin öncelikleri arasında yer almalıdır. Bunun yanında, artımlı öğrenmenin şirketlerin radikal yenilikleri takip etmeleri veya yeni pazarlara girmelerine yardımcı olan önemli bilgileri sağladığını da belirtmektedir (Zahra, Nielsen, Bogner, 1999: 173, 174).

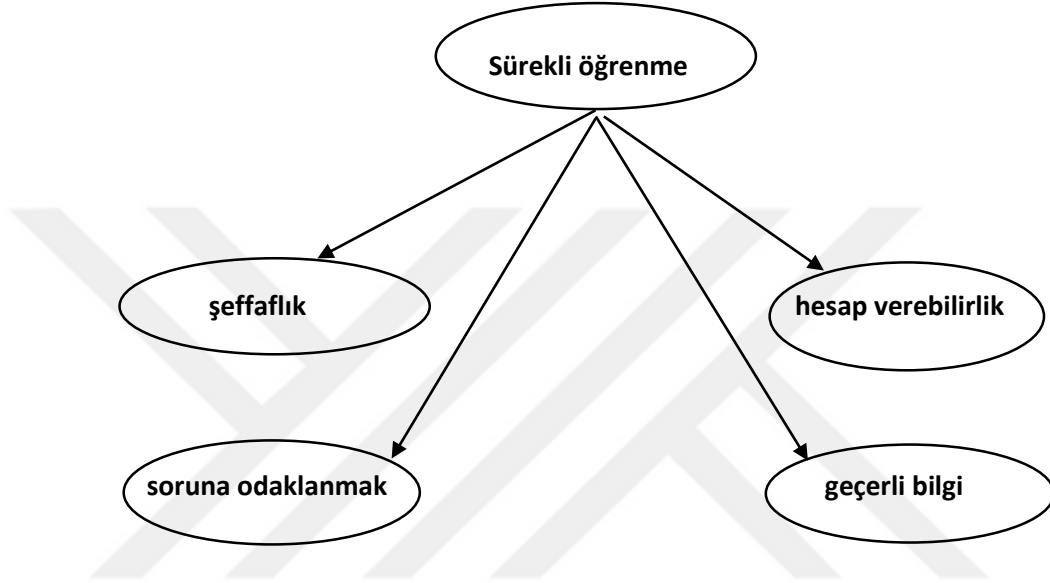
1.1.5.5. Popper ve Lipshitz Modeli

Popper ve Lipshitz, örgütsel öğrenmenin yapısal ve kültürel olmak üzere iki boyutlu bir yapısının olduğunu belirtmişlerdir. Yapısal boyut, örgüt ve üyelerinin performansı ile ilgili bilginin sistematik olarak toplamasını, analiz edilmesini, depolanmasını, yayılmasını ve kullanılmasını sağlayan kurumsallaşmış yöntemlerden oluşmaktadır. Öğrenmenin kültürel boyutu ise beş temel değerlerin hiyerarşik bir biçimde düzenlenmesinden oluşur ve bu değerler: sürekli öğrenme, geçerli bilgi, şeffaflık, soruna odaklanma ve hesap verebilirlik olarak adlandırılmaktadır (Popper, Lipshitz, 2000: 186, Ellis vd., 1999: 166,167).

Öğrenmenin yapısal boyutu somut faktörlerden oluştuğu için insana özgü öğrenme yeteneğini örgütlere yüklerler. Bu faktörler örgütsel öğrenme için gereklidir ancak yeterli değildir. Çünkü üretken öğrenmenin gerçekleşebilmesi kültürel değerlere

bağlıdır. Bu yüzden yapısal faktörlerin araştırmayı ve güveni teşvik eden kültürel değerlerin içerisine yerleştirilmesi gerekmektedir (Ellis vd., 1999: 166). Şekil 1.3’ te öğrenmenin kültürel boyutları yer almaktadır.

Şekil 1.3: Öğrenme Kültürünün Değerler Hiyerarşisi



Kaynak: Popper, Lipshitz, 2000: 187.

- **Sürekli Öğrenme:** Bir şirketin değişen bir ortama uyum sağlama kabiliyetini gösterir. Başkalarının göremediği fırsatlardan daha hızlı yararlanılmasını ifade eder (Popper, Lipshitz, 2000: 186).
- **Geçerli Bilgi:** Bilginin, tam, bozulmamış ve doğrulanabilir bilgi olmasını ifade eder (Popper, Lipshitz, 2000: 187).
- **Şeffaflık:** Çalışanın yaptığı işten geribildirim alması için faaliyetlerinin denetime açık olmasıdır. Şeffaflık, başkalarının yeni bilgiler ortaya çıkarmasını ve mevcut bilgilerin farklı şekillerde yorumlanmasına izin vererek geçerli bilgileri ortaya çıkarır (Popper, Lipshitz, 2000: 187).
- **Soruna Odaklanmak:** Öğrenen organizasyonlarda yöneticilerin en önemli görevlerinden birisi başarısızlıkları ortaya çıkarmak ve bu başarısızlıkların ortadan kaldırılmasına yardımcı olacak farklı düşüncelerin ortaya çıkmasını desteklemektir. Bunu yaparken mevki ve rütbe gibi faktörlerden etkilenmeden

bilgiyi değerlendirmesi gerekir. Soruna odaklanmak, demokrasi, g eşitliği ve katılımı gerektirir. Bunun sonucunda iletişim kanalları açılarak yenilik ve öğrenme artmış olur (Popper, Lipshitz, 2000: 188).

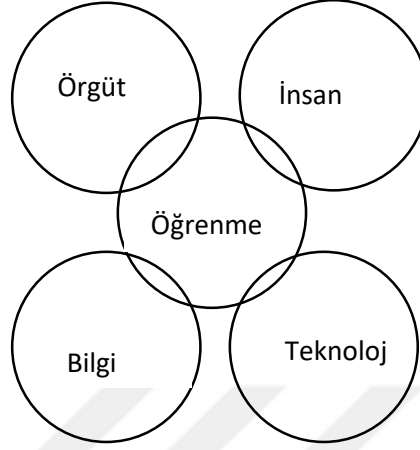
- Hesap Verebilirlik: Hesap verebilirlik, çalışanın yaptığı eylemlerden ve bu eylemlerin sonuçlarından sorumlu olmasını ifade eder. Hesap verebilirlik, öğrenmeyi engelleyen eylemlere karşı koyarak üretken öğrenmeyi kolaylaştırır ve değişim programlarının etkili bir şekilde uygulanmasını sağlar (Popper, Lipshitz, 2000: 188).

1.1.5.6. Marquardt Modeli

Marquardt' a göre örgütsel öğrenmede uyumsal, ileriye doğru ve eylemsel olmak üzere birbirini tamamlayan  öğrenme çeşidi vardır. Uyumsal renme, geçmiş deneyimlerin değerlendirilmesiyle gelecekte yapılacak faaliyetlerin belirlenmesi demektir. İleriye doğru diğer bir adıyla sezgisel öğrenme, vizyondan esinlenerek geleceği önceden tahmin ederek bilgi edinme sürecidir. Bu renme çeşidi, örgütün gelecekte olabilecek en iyi fırsatları görmesi ve bunları elde etme yollarını bularak olumsuz sonuçları önlemesidir. Eylemsel yani etkili öğrenme ise mevcut konuların sorgulanmasıyla elde edilen bilginin bireyi, grubu ve organizasyonu geliştirmek için uygulanmasıdır. Bu renme, gerçek problemler üzerinde çalışmayı, elde edilen bilgiye odaklanmayı ve çözümleri uygulamayı gerektiren bir renmedir. İnsanın daha iyi öğrenmesini ve zor durumları daha etkili bir şekilde ele almasını sağlar. Düzenli ve sistemli bir şekilde uygulanırsa değişime etkili bir şekilde yanıt vererek örgütsel öğrenimi arttırır (Marquardt, 2002: 25, 45).

Marquardt'a göre öğrenen örgüt oluşturabilmek için beş alt sistem gereklidir. Bu sistemleri anlamadan ve geliştirmeden öğrenmeyi sürdürmek ve kurumsal başarıyı elde etmek mümkün değildir. Bu alt sistemler şekil 1.4' te gösterildiği üzere öğrenme, organizasyon, insan, bilgi ve teknolojidir (Marquardt, 2002: 23).

Şekil 1.4: Öğrenen Örgüt Modeli



Kaynak: Marquardt, 2002: 24.

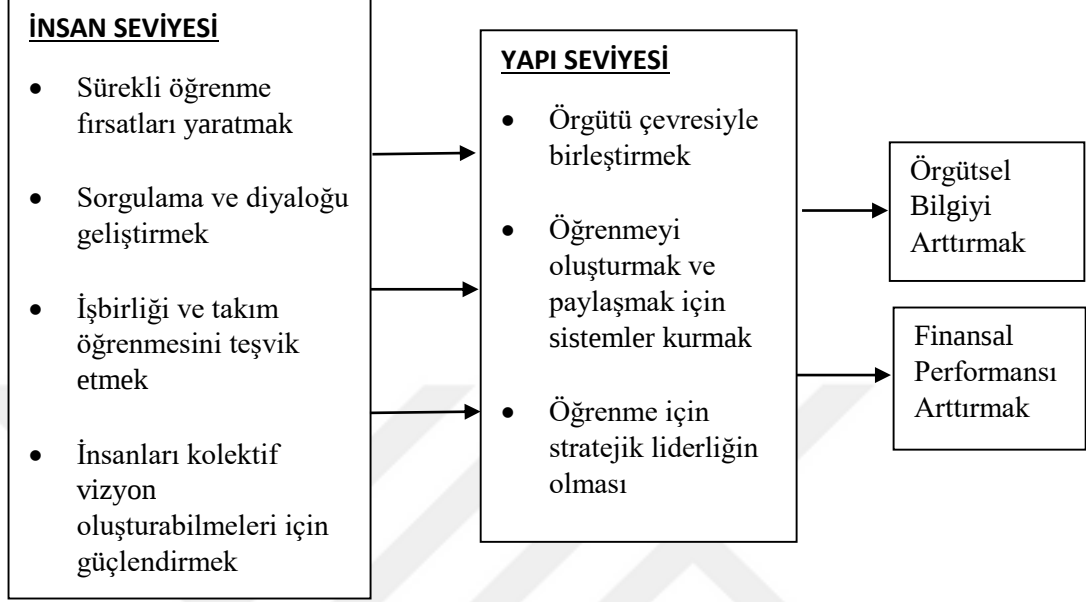
Şekil 1.4' e göre örgüt, insan, bilgi ve teknoloji alt sistemleri öğrenmeyi arttırmak için gereklidir. Bu şekilde öğrenme diğer dört alt sisteme yayılır. Örgütsel öğrenme ve üretkenlik için vazgeçilmez parçalar olan beş alt sistem birbiriyle ilişkilidir ve birbirlerini tamamlar. Herhangi bir alt sistem zayıfsa veya yoksa diğerlerinde de uzlaşmaya varılamaz. Öğrenme, öğrenen organizasyonun temel alt sistemidir ve bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde gerçekleşir. Örgütsel öğrenmeyi en üst düzeye çıkarmak için, sistem düşüncesi, zihinsel modeller, kişisel ustalık, bağımsız öğrenme ve diyalog becerileri gereklidir. Öğrenme alt sistemi, örgütsel öğrenme için önemli olan öğrenme düzeylerini ve öğrenme türlerini ifade eder (Marquardt, 2002: 24).

1.1.5.7. Marsick ve Watkins Modeli

Watkins ve Marsick (2003)' e göre öğrenen organizasyonlar insan ve yapıyı birleştiren birbiriyle ilişkili 7 boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel değişimin ve gelişimin üzerinde etkisi olan bu boyutlar örgütsel öğrenmenin bireysel, grup ve örgütsel düzeylerini birbirine bağlamaktadırlar. Bu boyutlar ve tanımları şöyledir (Watkins, Marsick, 2003: 139, Yang, Watkins, Marsick, 2004: 34);

- Sürekli öğrenme fırsatları yaratmak; insanların işyerinde öğrenebilmeleri için sürekli eğitim ve gelişme fırsatları sağlanmalıdır.
- Sorgulamayı ve diyalogu geliştirmek; insanların başkalarının görüşlerini dinleme ve kendi fikirlerini sorgulamada muhakeme yeteneği kazanmalarını sağlar.
- İşbirliği ve takım öğrenmesini teşvik etmek; farklı fikirlerden yararlanabilmek için takımlar oluşturulur. Takımlar beraber çalışır ve beraber öğrenirler. Çünkü işbirliği kültürel bir özelliktir ve ödüllendirilir.
- Öğrenmenin oluşmasını ve paylaşılmasını sağlayacak sistemler kurmak; öğrenmenin paylaşılması için hem yüksek hem de düşük teknoloji sistemler oluşturulması ve işle bütünleştirilmesi gerekir.
- İnsanları ortak vizyon oluşturabilmeleri için güçlendirmek; insanların temel görevi ortak bir vizyon oluşturmak ve bunları uygulamaktır. İnsanlara sorumluluk verilmesiyle görevlerini öğrenmeye motive olurlar.
- Örgütü çevresiyle birleştirmek; insanlar çevrelerini araştırarak elde ettikleri bilgilerle işyerindeki faaliyetleri düzenlemeye çalışırlar.
- Öğrenmeyi kolaylaştırmada stratejik liderliğin olması; liderlerin öncü kişi olarak öğrenmeyi destekleyen bir model olması gerekir.

Şekil 1.5: Öğrenen Organizasyon Boyutları ve Performans Sonuçları



Kaynak: Yang, Watkins, Marsick, 2004: 41.

Yukarıdaki şekil 1.5 öğrenme kültürünü yapı ve insan boyutlarıyla birleştirerek öğrenen örgütleri kültürel değerler açısından ele almaktadır. Öğrenen örgüt oluşturmak öğrenen bir kültürün örgüt içerisinde olmasına bağlıdır (Egan, Yang, Bartlett, 2004: 282).

1.1.5.8. Crossan, Lane ve White Modeli

Crossan, Lane ve White stratejik yenilenmede örgütsel öğrenmenin temel bir araç olduğunu belirterek hem öğrenme türlerine hem de öğrenme düzeylerine odaklanan bir model geliştirmiştir. Örgütsel öğrenmenin, örgütün üç düzeyinde gerçekleşen dinamik yenilenme süreci olduğunu; yenilenmenin ise kuruluşların yeni yöntemlerle araştırarak öğrendiklerini ve mevcut öğrendiklerini birleştirerek kullanmaları olduğunu belirtmişlerdir. Bu yüzden yeni ürün geliştirirken uygulanacak olan bir öğrenme türü hem yeni bilgilerin özümsemesi (keşif ya da ileriye yönlü öğrenme) hem de daha önce öğrenilmiş olan ve kurumsal hafızada yer alan bilgilerin

kullanılması (sömürü ya da geriye doğru öğrenme) süreçlerine odaklanmalıdır. Yenilenmenin stratejik olabilmesi için sadece bireyi veya grubu değil tüm işletmeyi kapsamı gerektiğini de ifade ederek, örgütsel öğrenmeyi, bireysel, grup ve örgütsel düzeyleri birbirine bağlayan 4 süreçle açıkladılar. Bu süreçler; sezmek, yorumlamak, bütünleştirmek ve kurumsallaşmadır (Crossan, Lane, White, 1999: 522, 524). Model diğer örgütsel öğrenme modellerinde olmayan aşağıdaki beş önemli özelliğe sahiptir (Crossan, Berdrow, 2003: 1091; Bontis, Crossan, Hulland, 2002: 4):

- Örgütsel öğrenme, yeni bilgilerin özümsemesi ve önceden öğrenilen bilgilerin kullanılmasıyla beraber gerçekleşir (ileriye ve geriye doğru öğrenme).
- Örgütsel öğrenme birbiriyle bağlantılı bireysel, grup ve örgüt düzeyinde gerçekleşen çok düzeyli bir yapıyı ifade eder.
- Bireysel, grup ve örgütsel öğrenme düzeyleri, sezgisel, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaşma olan dört geniş sosyal ve psikolojik öğrenme süreçleriyle birbirine bağlanır.
- Örgütsel öğrenme süreçleri stratejik yenilenmenin ortaya çıkmasını sağlar.
- Öğrenme bilişsel ve davranışsal değişim sonucunda gerçekleşir. Bu yüzden bilişsellik ve davranış karşılıklı etkileşim içerisinde.

Örgütsel öğrenme düzeylerinin öğrenme süreçlerine nasıl bağlandığı tablo 1.3'te gösterilmektedir.

Tablo 1.3: Üç Öğrenme Düzeyinde Gerçekleşen Öğrenme Süreci

Düzy	Süreç	Girdi ve Çıktılar
Bireysel	Sezmek	Deneyimler İmgeler Metaforlar
	Yorumlamak	Dil Bilişsel harita Diyalog/tartışma
Grup	Bütünleştirme	Ortak anlayış Karşılıklı uyum Etkileşimli sistemler
Örgüt	Kurumsallaşma	Rutinler Sistemler Kurallar ve prosedürler

Kaynak: Crossan, Lane, White, 1999: 525.

Tablo 1.3' e göre üç öğrenme düzeyi, örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği yapıyı tanımlar. Süreçler ise öğrenme düzeylerini birbirine bağlar. Yani bilginin sezilmesi ve yorumlanması süreçleri bireysel düzeyde, yorumlama ve bütünleştirme süreçleri grup düzeyinde, bütünleştirme ve kurumsallaşma süreçleri ise örgütsel düzeyde gerçekleşmektedir. Sezgi, bilgilerin içsel ve dışsal kaynaklardan bireyler tarafından elde edilmesini ifade eder. Bireysel düzeyde gerçekleşir ve eğer başarılı olursa örgütsel düzeyde kurumsallaşır. Bununla birlikte, bütünleştirme, grup ve örgütsel düzeyleri, yorumlama süreci ise bireysel ve grup düzeylerini birbirine bağlamaktadır (Crossan, Lane, White, 1999: 524, 525).

Sezgi bireye ait bir süreçtir ve kişisel deneyime özgü olan modellerin bilinçli olarak tanınmasıdır. Örgütler tek başına sezemediği için bir modelin ya da olasılığın tanınması bireyler tarafından gerçekleşir. Bu, örgütlerin sahip olmadığı insana özgü bir niteliktir. Benzer şekilde örgütler yorum yapamazlar. Yorumlama, sezgisel anlayışların geliştirilmesi ile ilgilidir. Yorumlama, kelimelerle ve eylemlerle, kişinin kendisine ve başkalarına bir düşünciyi anlatmasıdır. Bu süreç düşüncelerden sözcüklere geçerek dilin gelişmesine neden olur. Etkileşimli bir konuşma süreci

yoluyla dilin geliştirilmesi temel bir yorumlayıcı süreçtir. Bu süreç birey ve grup düzeylerini kapsar, ancak örgütsel seviyeye yayılmaz. Eylemler, bir çalışma grubunun diğer üyeleriyle uyumlu olarak gerçekleştiğinde, yorumlama süreci doğal olarak bütünleştirme sürecine karışır. Bütünleştirme bireyler arasında paylaşılan bir anlayış geliştirme ve beraber uyumlu eylemde bulunma sürecidir. Etkili olduğu düşünülen eylemler tekrarlanmaya başlar. İlk başlarda çalışma grubu, hangi eylemlerin tekrarlanması gerektiği konusundaki bu davranışı gayri resmi olarak yapar. Sonra, çalışma grubu resmi kuralları ve prosedürleri oluşturur ve bunları kuruma yerleştirmeye çalışır. Bu şekilde kurumsallaşma süreci gerçekleşir. Kurumsallaşma süreci örgüt düzeyinde olan, bireyler ve gruplar tarafından meydana gelen öğrenmeyi örgüte yerleştirme sürecidir. Bu süreçte görevler tanımlanır, eylemler ve eylemlerin gerçekleşmesini sağlayan örgütsel mekanizmalar oluşturulur. Örgütü oluşturan kurallar ve rutinler, bireyler bunlardan etkilense de, kurumu bireylerden bağımsız yapar. Kurumsallaşmanın olmaması örgütü kişiye bağımlı duruma getirir (Crossan, Lane, White, 1999: 525).

1.1.5.9. Bontis, Crossan ve Hulland Modeli

Çalışmamızda temel alınacak olan Bontis, Crossan ve Hulland (2002)' in stratejik örgütsel öğrenme modeli (SLAM), Crossan, Lane ve White' ın örgütsel öğrenme modelinin geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. Örgütsel öğrenmeyi stratejik bakış açısıyla ele alan bu araştırmacılar örgütsel öğrenme düzeylerini ileriye ve geriye doğru öğrenme akışları ile birbirine bağlamışlardır. Stratejik örgütsel öğrenme, üç öğrenme düzeyi (bireysel, grup ve örgüt) ve iki öğrenme akışı (ileriye ve geriye doğru) olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Bu beş boyutun açıklamaları aşağıdaki gibidir (Bontis, Crossan, Hulland, 2002: 5-9):

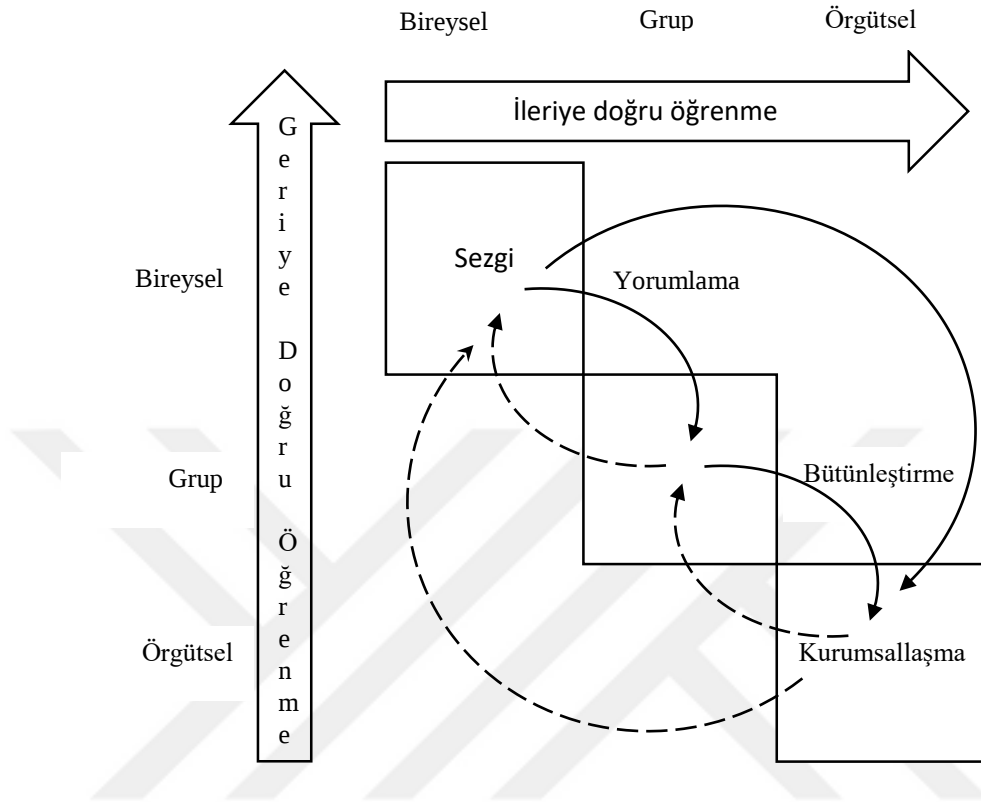
- Bireysel Düzeyde Öğrenme: Görevlerini yerine getirebilmesi için bireylerin sahip olması gereken bireysel yetenek, yeterlilik ve motivasyonu ifade eder. Bilginin sezilmesi ve yorumlanması bireysel düzeyde öğrenmeyle mümkün olur. Bireysel olarak öğrenmek; bireyin yeni anlayışlar üretmesi, deneyerek öğrenmesi, farklı bakış açılarına sahip olmada geleneksel zihinsel modellerin dışına çıkması,

çevresini araştırması, iş yapma yetkinliklerini geliştirmesi ve işini etkileyecek önemli konuların farkında olmasıdır.

- Grup Düzeyinde Öğrenme: Grup dinamikleri ve ortak anlayışın geliştirilmesini ifade eder ve örgütteki bilgilerin bütünleşmesini sağlar. Etkili grup çalışmaları, verimli toplantılar yapma, sorunları ele alacak doğru insanlara sahip olma, başarıları ve başarısızlıkları paylaşma, çeşitliliği teşvik etme ve çatışmayı çözmede etkili yöntemlere sahip olmak gibi temel unsurları kapsar.
- Örgüt Düzeyinde Öğrenme: Bireysel düzeyde ve grup düzeyinde öğrenilen bilgilerin sistem, yapı, prosedür ve strateji gibi faktörlerden oluşan örgütsel hafızaya yerleştirilmesi demektir. Örgütsel hafızada yer alan bu bilgilerin bir kuruluşun stratejik yönelimini destekleyecek şekilde uyumlaştırılması gerekir.
- İleriye Doğru Öğrenme Akışı: Bireysel düzeyde öğrenilen bilgilerin grup ve örgüt düzeyine doğru akışını ifade eder ve yapı, sistem, ürün, strateji, prosedür ve kültürdeki değişiklikleri yaratır.
- Geriye Doğru Öğrenme Akışı: Örgütün hafızasına sistem, yapı ve strateji olarak yerleşen bilgilerin bireyler ve gruplar tarafından kullanılmasını ifade eder.

Örgütsel öğrenme sürecinin ileriye ve geriye doğru öğrenme akışları aracılığıyla üç öğrenme düzeyine nasıl bağlandığı şekil 1.6' da gösterilmektedir (Crossan, Line, White, 1999: 532).

Şekil 1.6: Dinamik Bir Süreç Olarak Örgütsel Öğrenmenin Modeli



Kaynak: Crossan, Line, White, 1999: 532.

Yukarıda yer alan şekil 1.6' daki model stratejik örgütsel öğrenmenin girişimcilik ile olan ilişkisini göstermekte ve girişimciliğin süreçlerini örgütsel öğrenme süreçlerinin içerisine yerleştirmektedir. Modele göre girişimcilik, bireylerin iş çevresinde ortaya çıkan bir fırsatı sezmesiyle başlar. Bireyler tarafından sezilen girişimcilikle ilgili bilgi, sezgi ve yorumlama sürecinin gerçekleştiği bireysel düzeyden grup bütünleşmesi yoluyla kurumsallaşmaya doğru bir akış izler. Bu ileriye doğru öğrenmeyi ifade eder. Kurumsal hafızada yer alan bilgilerin örgütten bireye doğru akışı ise geriye doğru öğrenmeyi ifade etmektedir. Girişimcilik fırsatlarının yaratılmasında iki öğrenme akışı da önemli role sahiptir. (Dutta, Crossan, 2005: 435-439).

Stratejik öğrenme stratejik değişimi harekete geçiren öğrenme anlamına gelir. (Siren vd., 2017: 147). Uzun dönemli yeteneğe sahip olmayı sağlayan öğrenme süreçlerini ve davranışlarını ifade eder. Öğrenme süreçlerini uygulayarak firmanın

girişimcilik gibi olumlu sonuçlar elde etmesini sağlar. Stratejik öğrenme yeteneğine sahip firmalar bu yeteneğe sahip olmayan firmalara göre daha yüksek bir büyüme kapasitesine sahip olurlar. Özellikle bu yetenek pazarda proaktif davranış gösteren firmaların sahip olduğu bir yeteneği temsil eder (Mueller vd., 2012: 1522, 1526). Stratejik öğrenme, firmanın elde ettiği stratejik bilgiyi özümseme ve uygulama yeteneğini kolaylaştıran yüksek düzeyli bir öğrenme mekanizması olarak anlaşılabılır. Yani ileriye ve geriye doğru öğrenme arasındaki dengeyi sağlayan bir yapıdır (Salonen, Rajala, Virtanen, 2018: 15). Ayrıca stratejik öğrenme süreçleri firmanın normlarını, prosedürlerini, stratejilerini ve hedeflerini değiştirdiği için çift yönlü öğrenmeyi de kapsamaktadır (Siren vd., 2017: 147).

Geleneksel örgütsel öğrenme ile stratejik öğrenme arasındaki farkı ifade edecek olursak; geleneksel örgütsel öğrenme mevcut stratejilerin uygulanmasını sağlar. Yani bir işletmenin hedeflediği stratejiyi gerçekleştirebilmesi için gerekli olan beceri ve yetenekleri öğrenmesi anlamına gelmektedir. Stratejik öğrenme ise yeni stratejilerin uygulanması anlamına gelmektedir. Stratejik öğrenmenin, bir örgütün stratejik eylemlerden bilgi edinmesi ve ardından bu bilgiyi firmanın stratejisini düzeltmesi için kullanarak daha fazla fayda sağlamasıyla ilgili özel bir örgütsel öğrenme türü olduğu düşünülmektedir. Kısacası stratejik öğrenme; stratejik düzeydeki bilgiyi uygulama süreci oluşturur ve firmanın stratejisini değiştirmesine yardım ederek rekabetçi konumunu geliştirmesini sağlar (Siren, 2014: 2).

1.1.6. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler

Örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörleri öğrenmeyi kolaylaştıran ve engelleyen faktörler olarak iki grupta incelemek mümkündür. Araştırmamızda ilk önce kolaylaştıran daha sonra engelleyen faktörlerden bahsedilmektedir.

1.1.6.1. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Faktörler

Örgütsel öğrenmenin ortaya çıkmasını, örgüt içerisine yerleşmesini ve gelişmesini sağlayan birçok faktör vardır. Bu faktörler öğrenmeyi kolaylaştırarak

örgütün etkin bir şekilde öğrenmesine yardımcı olur. Örgütsel öğrenme sürecini kolaylaştıran veya bir örgütün öğrenmesine imkan sağlayan örgütsel ve yönetsel bu faktörler örgütsel öğrenme yeteneği olarak tanımlanır (Alegre, Chiva, 2009: 7). Bu yetenek, organizasyonların var olan işleyiş biçimlerini etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi ve anlayış geliştirebilme becerisini ifade etmektedir (Pınar, Arıkan, 2015: 67). Öğrenme yeteneği öğrenen organizasyonların temel ilkelerine odaklanarak öğrenen organizasyon olabilmeyi önündeki engellerin ortadan kalkmasına yardımcı olur (Ulrich, Jick, Glinow, 1993: 60). Aynı zamanda yöneticilere örgüt başarısını hangi faktörlerin etkilediğini anlamalarına yardımcı olarak firmalarını değerlendirmelerini sağlar. Bu yüzden öğrenen bir örgüt oluşturmak için geliştirilen modeller aslında örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörler olarak görülmektedir (Tohidi, Mandegari, 2012: 4523).

Yazında örgütsel öğrenmeyi hangi faktörlerin kolaylaştıracağına dair çeşitli söylemler mevcuttur. Bu bölümde önce bu farklı söylemlerden bahsedilecek, ardından Calantone, Çavusgil ve Zhao' un örgütsel öğrenme yeteneği anlatılacaktır. Örneğin Alegre ve Chiva (2009: 7), örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran örgütsel ve yönetsel beş faktörün olduğunu belirterek, bunların: deney, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar verme olduğunu söylemiştir. Diyalogun hem bireysel hem de örgütsel öğrenmeyi üreten bir anlayış yaratarak iki düzeyi birbirine bağladığını, bu yüzden örgütsel öğrenmede temel bir öneme sahip olduğunu belirtmiştir.

Fiol ve Lyles (1985: 804, 805) öğrenmeyi etkileyen faktörleri, öğrenmeye uygun kurumsal kültür, esnek stratejiler, yenilikçiliğe ve yeni fikirlere izin veren bir örgüt yapısı ve çevre olduğunu belirtmişlerdir. Bunların, öğrenmeyi oluşturup güçlendirdikleri ve aynı zamanda öğrenme yoluyla yaratılmış oldukları için öğrenmeyle ilişkili olduğunu söylemişlerdir. Mekanistik yapılar geçmiş davranışların işletme içerisine yerleşmesini sağlarken, organik yapılar inanç ve hareketlerin değişmesine izin verirler. Organik yapıdaki işletmeler bireylerin iş yükünü azaltır ve yeni bilgilerin daha kolay benimsenmesini sağlar. Bu yüzden örgütlerin öğrenmeyi teşvik edebilmesi için mekanik yapılardan uzaklaşmaları gerektiği tavsiyesinde bulunmuşlardır.

Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente ve Valle-Cabrera (2005: 716), örgütsel öğrenme yeteneğinin etkili bir şekilde geliştirilmesini dört faktörle açıklamıştır.

Birincisi, örgüt yönetimi örgütsel öğrenmeye karalı bir şekilde destek vermelidir. İkincisi, örgütün bir sistem olarak görülebilmesini sağlayan ortak bir inancın var olmasıdır. Eğer paylaşılan bir vizyon eksikliği olursa, bireysel eylemler örgütsel öğrenmeye katkıda bulunmaz. Üçüncüsü, bireysel olarak edinilen bilginin dağıtılması ve bütünleştirilmesine dayanan örgütsel bilgi sisteminin oluşturulmasıdır. Yani kuruluşun sürekli öğrenmesini garanti altına alan örgütsel bilgi sisteminin oluşturulması, onun bir parçasını oluşturan bireylerden bağımsız olmasını gerektirir. Son olarak, mevcut rekabet ortamında değişikliklere adapte olmak rakiplere karşı farklı yeteneklerin öğrenilmesinde yetersiz bir yanıt olarak görülür. Örgüt, uyumsal öğrenmenin ötesine geçmeli ve mevcut örgüt sistemini sorgulamak için gereken öğrenme türüne yoğunlaşmalıdır. Yeni fikirlerle ve çok sayıda deneye karşı açık bir zihniyet gerektiren üretken öğrenmeyi kullanmalıdır.

Garvin (1993: 81), öğrenen örgütlerin beş temel yeteneğe sahip olduğunu belirtmiştir. Bu yetenekler; sistematik olarak problem çözme, yeni yöntemleri deneme, geçmiş deneyimlerden öğrenme, başkalarının en iyi uygulamalarını öğrenme ve bilginin örgüt içerisinde etkili bir şekilde dağıtılmasıdır.

Ulrich, Jick ve Glinow (1993: 60), öğrenme yeteneğini yöneticilerin çalışanları etkileyerek fikir üretmesi ve bu fikri yayma kabiliyeti olarak tanımlamaktadır. Bu tanımın üç ana bileşeni vardır. Birincisi, yöneticiler çalışanları etkileyerek fikir üretebilmelidir. İkincisi, yöneticiler fikirleri yaymalıdır. Yani öğrenmenin gerçekleşebilmesi için fikirleri diğerleriyle paylaşmalıdır. Üçüncüsü, fikirlerin etkili olabilmesidir. Etki ise fikirlerin, firmanın paydaşlarına uzun bir süre değer katmasını ifade etmektedir.

Hsu ve Fang (2009: 665, 670), örgütsel öğrenme yeteneğini özümseme ve dönüştürme yeteneği olarak iki boyutla açıklamıştır. Özümseme yeteneği; işletmenin dış çevresinden aldığı bilgiyi değerlendirme ve kullanma yeteneğini ifade eder. Bu yetenek daha önce elde edilen mevcut bilgiyi kullanabilme yeteneğidir. Yani daha önce elde edilen bilgi, yeni bilgilerin, farkına varılmasını, kabul edilmesini ve ticari başarı elde edilecek şekilde uygulanmasını sağlar. Bu yetenek bir şirketin; dış bilgiyi arama yeteneğine sahip olup olmadığını; dış bilginin faydasını tespit edip edemeyeceğini; temel bilginin gelecekteki gelişimi doğru bir şekilde tahmin edip edemeyeceğini ifade eder. Dönüştürme yeteneği ise; sürekli teknoloji geliştirme

abalalarıyla teknolojiyi seçme, koruma ve yeniden çalıştırabilme yeteneğini ifade eder. Dönüştürme yeteneği firmanın sahip olduğu bilgiyi nasıl uyguladığını gösterir. Bu yetenek; şirketin mevcut bilgiyi entegre edip edemeyeceğini; belirli bir problem ya da görev için bilgiyi uygulama yeteneği olup olmadığını; bilgiyi etkili bir şekilde sınıflandırıp gelecekte de kullanıp kullanmayacağını; çalkantılı bir ortamla başa çıkmak için mevcut veya yeni edinilen bilgiyi etkili bir şekilde kullanıp kullanamayacağını belirtir.

Goh ve Ryan (2002: 5), öğrenme yeteneğinin örgüt içerisindeki stratejik faktörlere bağlı olduğunu söyleyerek, öğrenen örgütlerin beş temel stratejik ilkeye sahip olduğunu belirtmiştir. Bunlar; misyonun ve vizyonun anlaşılır olması, destekleyici liderlik, yeni deneyimleri teşvik eden bir kültür, bilgiyi paylaşma yeteneği ve takım çalışmasıdır.

Popper ve Lipshitz (2000: 189-191)' a göre örgütsel öğrenmenin kurumsallaşmasında dört faktör gereklidir. Birincisi; çevresel belirsizliktir. Çevresel belirsizliğin fazla olduğu durumlara uyum sağlayabilmek etkili bir öğrenmeyi gerektirir. Eğer çevre rekabetçi ise öğrenemeyen organizasyonlar varlığını devam ettiremezler. İkincisi; olası hataların maliyetidir. Bazen başarısızlıklar öğrenme için gerekli bir başlangıç olabilir. Yani potansiyel olarak pahalı ama önlenebilir hatalar öğrenmeyi kolaylaştırabilir. Çünkü firma herhangi bir başarısızlık yaşadığı zaman olası tehditlere karşı daha tedbirli yaklaşarak risk almayı isteyebilecektir. Üçüncüsü; üyelerin profesyonel üstünlüğüdür. Örgütsel öğrenme profesyonel kişiler tarafından kolaylaştırılabilir. Tek başına mesleki alanda tanınmış olmak ya da bilgi birikimine sahip olmak öğrenmeyi kolaylaştırmayabilir. Bu yüzden örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırabilmek için bu kişilerin hem mesleklerine hem de kuruluşlarına karşı bağlılıklarının olması gerekir. Bazen öğrenmeye karşı güçlü bir direnç bu uzman kişilerden gelebilmektedir. Dördüncüsü ise güçlü liderliktir. Liderler alışanlarının duygu ve düşüncelerini etkileyebilme özelliğine sahip rol modelleridir. Bu yüzden öğrenme sürecinin etkinliği liderlerin aktif katılımını gerektirmektedir. Kendileri sürece katılmadan başkalarının bu sürece katılmasını beklemek imkansızdır.

Lei, Slocum ve Pitts (1993: 31- 34), öğrenme odaklı bir örgüt modelini oluşturan temel faktörlerin altı grupta toplandığını ifade etmişlerdir. Bu faktörler; örgütsel yapı, bilginin paylaşılmasına imkan veren şeffaf karar verme süreçleri, çapraz

fonksiyonel takımlar, ödöl sistemleri, yönetim geliştirme ve bireysel öğrenmeyi destekleyen kurum kültürüdür. Öğrenme odaklı bir örgüt modeli oluşturmanın ilk şartının, resmi örgüt yapısında değışiklik yapılması ile başlayacağını söyleyen bu bilim adamları, örgüt yapısının, yöneticilerin bilgilerini örgütün her tarafına ulaşmasını sağlayacak geçirgenlikte olması gerektiğini belirtmişlerdir. Üst düzey yönetim işletme içerisindeki bölüm sayılarını azaltarak her bir bölümün kullanacağı kaynak sayısını arttırabilir. Bu şekilde her bölümde öğrenmeye istekli yeterli bir kitle oluşturulabilir. Ayrıca örgütlere, öğrenmeyi kolaylaştırmak için yetenekli ve tecrübeli birim yöneticilerinden ve teknik uzmanlardan oluşan takımlar oluşturmaları gerektiği tavsiyesinde bulunmuştur. Çünkü takım üyeleri resmi sorumlulukları dışında yer alan faaliyetleri koordine etme ve stratejileri yorumlama ve uygulamada sahip oldukları bilgilerle yöneticilere yardımcı olurlar.

Poell, Dam ve Berg (2004: 536) ise, öğrenen organizasyon oluşturmak için yöneticilerin, liderlik vizyonunu destekleyen ve takım düzeyinde öğrenmeyi teşvik eden bir kurum kültürü geliştirmesi gerektiğini söylemişlerdir. Liderlik ve kurum kültürü güçlü bir şekilde ilişkili olduğu için bu kavramların beraber incelenmesi gerektiğini düşünmekteydiler.

McGill ve Slocum (1993: 78), örgütsel öğrenmede insan kaynakları uygulamalarının önemine vurgu yapmışlardır. Öğrenen örgütlerin beraber öğrenebileceği insanları işe aldığını; enerjilerini akıllı insanlara yatırım yaparak akıllı örgütler yaratmaya harcadıklarını söylemişlerdir. Ayrıca risk alma, esneklik ve sürekli iyileştirme gibi örgütsel öğrenmenin gerektirdiği davranışların güçlenmesinde ödöl sisteminin gerekli olduğunu belirtmişlerdir.

Sinkula, Baker ve Noordewier (1997: 309), bir organizasyonun bilgi yaratma ve bu bilgiyi kullanma istekliliğini öğrenme yönelimi olarak tanımlamıştır. Öğrenme yeteneğinin kültürel değerlerle ifade edilen kısmı olan öğrenme yöneliminin, yorumlanan ve değerlendirilen bilgilerin kabul veya red edilmesini sağladığını belirtmişlerdir. Bir organizasyonun öğrenmeye olan istekliliğini öğrenmeye olan bağlılık, açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon olmak üzere üç temel değerle açıklamışlardır. Calantone, Çavusgil ve Zhao (2002: 516) ise, Sinkula ve arkadaşlarının öğrenme yönelimine dördüncü bir değer olarak kurum içi bilgi

paylaşımını eklemiştir. Çünkü bir kurumun etkin ve verimli bir bilgi paylaşım sistemi olmazsa öğrenmenin gerçekleşmesinin mümkün olamayacağını altını çizmişlerdir.

Araştırmamızda, Calantone, Çavusgil ve Zhao' un dört faktörden oluşan öğrenme yeteneği ele alınmıştır. Öğrenmeyi kolaylaştırdığına inanılan bu dört faktörün açıklamaları aşağıda yer almaktadır:

Öğrenmeye Bağlılık: Örgütsel öğrenmenin merkezinde yer alan bu temel değer, örgütün öğrenme kültürü geliştirmeye yeterince önem verip vermediğini gösterir. Eğer öğrenmeye değer veriyorsa, öğrenmeyi eninde sonunda öğrenecektir (Sinkula, Baker, Noordewier, 1997: 309). Bir şirket öğrenmeye önce kültürel değerlerini oluşturmakla başlar. Çünkü değerler, örgütün vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayan önemli bir unsurdur (Marquardt, 2002: 76). Öğrenmeyi teşvik eden güçlü bir kültür deneyimlere açık, risk almayı teşvik eden ve başarısızlıklardan öğrenmeye istekli bir takım değerlere sahiptir. Öğrenme kültürüne sahip bir örgütte herkes öğrenmek ve büyümek için fırsatları beraber görür. Gruplar tartışmadan sakınarak aktif bir diyalogun veya sohbetin gerçekleşmesi için uğraşırlar. Çünkü paydaş grupları arasında güçlü ilişkiler kurmayı kolaylaştırmak için liderler tarafından yönlendirilen bir diyalog, insanlara birlikte sorunları konuşma ve düşünme imkanı sağlar. Öğrenme kültürünün yaratılmasında yöneticiler tartışma eğilimlerini bir kenara bırakıp, bunun yerine diyaloglara izin veren ortamı yaratmaya özen gösterirler (McGill, Slocum, 1993: 76). Diyalog insanlar arasındaki dinleme ve iletişimin üst düzeyde olduğu anlamına gelir. Kişilerin kendi görüşlerini askıya alarak, konuların özgür ve yaratıcı bir biçimde araştırılmasını ve karşı tarafı derinlemesine dinleme yeteneği gerektirir. Diyalog disiplini, öğrenmeyi teşvik edebilecek veya zayıflatabilecek ekip etkileşimi modellerini tanımayı sağlar. Örneğin, savunma modelleri genellikle grup ya da örgütsel dinamikler içinde derine yerleşmiştir. Bu tür kalıplar fark edilmez veya göz ardı edilirse, öğrenmeyi zayıflatırlar, ancak yaratıcı olarak tanınıp ortaya çıkarılırlarsa öğrenmeyi hızlandırabilirler (Marquardt, 2002: 25).

Öğrenmeye bağlı kuruluşlar öğrenmeyi hayatta kalmak için önemli bir yatırım olarak görürler. Yöneticiler, bilgileri takip etmesi konusunda çalışanlarını güçlendirir (Calantone, Çavusgil, Zhao, 2002: 516). Çünkü güçlendirme olağanüstü öğrenme ve performans sağlar. Bu yüzden başarılı bir öğrenme ortamı, çalışanlara gerekli

özgürlük, güven, fırsat, bilgi ve yetki vererek organizasyona en uygun seviyede katkıda bulunmalarını sağlar (Marquardt, 2002: 220).

Açık Fikirlilik: Bu değer, örgütsel değişimin gerçekleşmesinde önemli bir etkiye sahip olan zihinsel modeller ve unutmak kavramlarıyla ilişkilidir (Real, Roldan, Leal, 2014: 190). Zihinsel modeller, düşünce ve davranışlara kendine özgü yollarla sınırlar koyar. Geçmişte yaşanan başarı ve başarısızlıklar zihinsel modellerin birer göstergesidir. Zamanla örgütler çalışmak için açık fikirli olmaya karar verirse bu modellerin artık geçerli olamayacağını farkına varır. Açık fikirli olmaya başlayan firmalar, uzun süredir var olan rutinlerini, varsayımlarını ve inançlarını sorgulamaya başlayarak, unutma sürecinin içerisine girerler (Sinkula, Baker, Noordewier, 1997: 309). Çünkü öğrenmenin birinci şartı işe yaramayan eski iş yapma yöntemlerinin ve deneyimlerin unutulmasıdır. Unutmak yeni deneyimlerin oluşabilmesi için yol gösterici bir bilinçlenme sürecidir. Bu yüzden liderler öğrenen organizasyon oluşturabilmek için mevcut yönetim uygulamalarını unutup, yeni yöntemleri uygulamaya istekli olmalıdır (McGill, Slocum, 1993: 78).

Paylaşılan Vizyon: Örgütün yaptığı işi anlamlandıran ve hangi bilgilerin elde edileceği hakkında bilgi veren bir vizyonu ifade eder (Real, Roldan, Leal, 2014: 190). Paylaşılan vizyon, öğrenmenin yönünü etkilediği için öğrenmeye bağlılıktan ve açık fikirlilikten farklıdır; bağlılık ve açık fikirlilik, öğrenmenin yoğunluğunu (şiddetini) etkiler. Öğrenen örgüt oluşturabilmek için her iki boyutu (yön ve yoğunluk) da dikkate almak önemlidir. Örgütsel öğrenme hakkında yazan çoğu araştırmacı, vizyon paylaşımını, üretken öğrenme için çok önemli bir temel olarak görürler. Çünkü örgüt üyeleri arasında enerji, bağlılık ve amaçları yönlendiren bir odak noktası sağlar. Örgütte çalışanların herhangi bir bağlılığı olmazsa öğrenme motivasyonu da olmaz. Paylaşılan bir vizyon olmadan, bireylerin örgütsel beklentilerinin ne olduğunu, hangi sonuçların ölçüleceğini veya hangilerinin kullanıldığını bilme olasılıkları daha az olacaktır. Böylesine belirsiz çalışma ortamında, üyeler öğrenmeye istekli olsa bile, öğrenmesi gereken şeyin ne olduğunu bilememesi öğrenmeye olan istekliliğini yok edecektir (Sinkula, Baker, Noordewier, 1997: 309).

Departmanların bilgi edinme ve yorumlama biçimlerinin farklı olması, bu departmanlarda çalışan bireylerin aynı bilgiyi farklı şekillerde algılamalarına neden olur. Örneğin yeni bir ürünle ilgili kararlarda pazarlamacılar piyasa bilgileriyle

ilgilenirken, Ar-Ge çalışanları ürünün teknik yönlerine odaklanırlar. Bu aynı bilgi de bile farklı yorumlara neden olur. Paylaşılan bir vizyon bu farklı yorumları uyumlu hale getirerek öğrenmenin kalitesinin artmasını sağlar (Calantone, Çavusgil, Zhao, 2002: 517). Örgüt üyelerini ortak hedefler elde etmede aynı şekilde çalışmalarını sağladığı için öğrenmede gereklidir. Paylaşılan vizyon hızla değişen rekabet ortamına etkili bir şekilde uyum sağlayabilen ve cevap verebilen bir örgüt geliştirmede gerekli fakat yeterli olmayan bir şart olarak görülmektedir (Garcia-Morales, Llorens-Montes, Verdu-Jover, 2006: 25).

Kurum İçi Bilgi Paylaşımı: Bir organizasyondaki öğrenme bireysel öğrenme birikimine dayandığı için personel devir hızı ve transferinin sebep olacağı bilgi kaybını önlemede kurum içi bilgi paylaşımı gereklidir. Bilgiyi paylaşmak için de etkili ve verimli bir sisteminin olması gerekir. Kurum içi bilgi paylaşımı, sadece bilgi elde edilmesini ifade etmez aynı zamanda bilginin sistematik bir şekilde yapılandırılmasını sağlar. Bir örgüt öğrenmeye bağlı ve paylaşılmış bir vizyona sahip olsa bile, bilgi paylaşımı olmadan öğrenmesi sınırlı olur. Bu yüzden elde edilen bilgiler bölümler arasında paylaşılmalı ve örgütsel hafızada saklanmalıdır (Calantone, Çavusgil, Zhao, 2002: 517). Aynı zamanda örgütsel üyeler arasında yeni bilgilerin paylaşılması firmaların yenilikçi faaliyetler geliştirmelerine de yardımcı olmaktadır (Lee, Choi, Kwak, 2014: 82). Dolayısıyla öğrenilen bilgiler ihtiyaç duyuldu anda doğru bir biçimde mevcut olmalı ve kullanımı kolaylaştıracak bir şekilde sunulmalıdır (McGill, Slocum, 1993: 77).

1.1.6.2. Örgütsel Öğrenmeyi Engelleyen Faktörler

Örgütleri öğrenmeye iten nedenler aslında öğrenmeyi engelleyen faktörlerdir. Birçok olumlu sonuçlarının olmasına rağmen çoğu insan nasıl öğreneceğini bilememektedir. İşin ilginç tarafı öğrenmede iyi olduğunu zanneden ama aslında iyi olmayan eğitilmiş ve uzman kişilerin bu şekilde düşünmesidir. Profesyonel olan bu kişiler her zaman yaptıkları işleri başarılı bir şekilde yerine getirdiği için nadiren başarısızlık yaşarlar. Nadiren başarısız oldukları için de başarısızlıktan nasıl öğreneceklerini bilemezler. Her yanıшта savunmacı pozisyonlarına sığınarak, suçu

kendileri dışındaki kişilerde aramaya başlarlar ve öğrenme yeteneklerini en çok ihtiyaç duydukları anda kullanamazlar. Profesyonel kişilerin bu savunmacı davranma eğilimi örgütlerin öğrenememesinin önemli bir nedenidir ve maalesef birçok şirket bu sorunun farkında bile değildir. Sorun çözme işinin önemli bir süreç olduğunu göz ardı ederek, sadece hataları belirleyip düzeltmeye çalışarak öğrenebileceklerini düşünürler (Argyris, 1991: 4). Bu yüzden değişen çevrelere uyum sağlayarak tek yönlü öğrenmede başarılı olurken, teorilerini veya modellerini değiştiremedikleri için çift yönlü öğrenmede başarısız olurlar (Chiva, Grandio, Alegre, 2010: 115).

Öğrenmek değişimi kabul etme ile başlar. İnsanın doğasında olan değişime direnç gösterme özelliği, kültür, savunmacı rutinler, liderlerin yeteneksizliği, zihinsel modellerin değiştirilememesi, öğrenilmiş çaresizlik, sürekli olmayan bir öğrenme, değiştirilemeyen bir bürokrasi, toplumsal sorunlar ve çeşitliliklerin yönetilememesi gibi başlıca faktörler öğrenmenin başarısızlıkla sonuçlanmasının en önemli nedenleridir (Schein, 1996: 9; Marsick, Watkins, 1994: 356). Öğrenmeyi engelleyen bu faktörlerin açıklamalarına aşağıda değinilmektedir:

- **Kültür:** Öğrenmenin başarısızlıkla sonuçlanmasının en temel nedenlerinden bir tanesi de kültürdür (Schein, 1996: 9). Genel olarak kurum kültürünün öğrenmeyi teşvik ettiği kabul edilse de bazen bu ilişki ters yönlü olabilmektedir (Poell, Dam, Berg, 2004: 535). Örgütler belirli davranışlarını, normlarını ve zihinsel modellerini koruyarak zaman içinde dünya görüşleri ve ideolojileri gibi kültürel değerler geliştirirler. Bunlar öğrenme sistemlerine derinlemesine yerleşerek üyelerini sürekli olarak etkiler. Bireyler, zamanla bu sistemlerin ve kuralların tutsakları olurlar. Örneğin işletmenini hedef belirleme, ödüllendirme sistemleri ve çalışma süreçlerini belirlemesi kendi bünyesi içinde rekabet eden farklı kültürlerin etkisi altında kalabilir. Böylece, işletmenin kendi ortamını öğrenmesi ve uyum sağlama yeteneği öğrenme kapasitesini zayıflatan kültürel güçlere bağlı olur (Murray, Chapman, 2003: 275). Aynı zamanda örgüt içerisinde işbirliği yerine bireyselliği savunan bir kültür de örgütlerdeki öğrenmenin gücünü olumsuz etkileyerek insanları daha rekabetçi hale getirebilir (Marsick, Watkins, 1994: 357).
- **Savunmacı Rutinler:** Örgütlerin öğrenmeye istekli olmasının temel nedenlerinden bir tanesi de kurumsal körlüğü ve tutuculuğu yok etmek istemeleridir. Öğrenen bir

örgüt olmadan önce unutan bir örgüt olmayı amaçlamak gerekiyor. Çünkü örgütlerde unutulması gereken pek çok zararlı alışkanlıklar vardır ve bunlardan en önemlisi de yerleşmiş alışkanlıklarımızı ifade eden savunmacı rutinlerdir. Bunlar değişimin önündeki en büyük engeli teşkil ederler. Düşüncelerimizi açığa çıkarmayla gelen utançtan kendimizi korumak için kullandığımız savunmacı rutinler en derin varsayımlarımızın etrafında koruyucu kabuk oluşturarak bizi acıdan korurlar ve aynı zamanda acının nedenlerini öğrenmemize de engel olurlar. Savunmacı rutinlerin kaynağı görüşlerimizin arkasında yatan düşünceyi ortaya çıkarma korkusudur. Çünkü insanların içinde hatalar bulacağından korktuğumuz için düşüncelerimizi ortaya çıkarmayı engeller. Örneğin İskoçlar patatesin ismi 'İncil' de geçmiyor diye patatesi Yeni Dünya'nın keşfiyle birlikte Avrupa'ya geldikten yüzlerce yıl sonra yemeye başladılar. Bu yüzden doğru sandığımız fakat aslında doğru olmayan yaklaşımları unutmak öğrenmenin gerçekleşmesinde önemli bir etkidir (İzgören, 2008: 258; Senge, 1991: 83).

- Yeteneksiz Liderler: Öğrenme uyumlu lideri değil vizyoner lideri gerektirir. Çünkü liderler başkalarının düşüncelerini ifade etmeye teşvik ederler. Eğer lider vizyon sahibi olmazsa etrafındakiler de kendi görüşlerini ve vizyonlarını ifade etmemeyi öğrenirler (Senge, 1991: 83, 84). Yüksek düzeyde örgütsel öğrenme dönüşümcü liderlere ihtiyaç duyar. Dönüşümcü bir lider, öğrenme yeteneğinde mentor, kolaylaştırıcı ve eğitmen rollere sahiptir. Öğrenme, yöneticilerin ürettikleri fikirleri başkalarıyla paylaştıkları ve üyeler arasında öğrenmeye yönelik bir bağlılık oluşturdıkları zaman ortaya çıkar. Kendilerini öğrenmeye adanmış liderler örgütsel sinizmin oluşmasına neden olabilirler (Garcia-Morales, Llores-Montes, Verdu-Jover, 2006: 24, 25).
- Zihinsel Modeller: Örgütsel öğrenmenin yaratılmasını engelleyen önemli faktörlerden bir tanesi bireylerin zihinsel modellerini değiştirmedeki yeteneksizlikleridir. Zihinsel modeller, insanların düşünce ve eylemlerine yön veren kökleşmiş varsayımlardır (Marquardt, 2002: 25). Bu modeller insanların karşılaştıkları durumları yorumlarken kullandıkları değerler ve duygulardan oluşan yapıları ifade eder. Değişimlere uyum sağlayabilmek için eski zihinsel modellerin yani çalışma alışkanlıklarının değiştirilmesi gerekir. Ancak çalışanların eski tutum

ve alışkanlıklarını değiştirmeleri çok da kolay değildir. Gelecekle ilgili belirsizliklerin olduğu ve alternatif zihinsel modellerin net olmadığı durumlarda kişiliği tehdit eden temel varsayımların ilgi çekici olması bu süreci kolaylaştırabilir (Marsick, Watkins, 1994: 356).

- Öğrenilmiş Çaresizlik: İnsanların, eylemlerinin sonuçları üzerindeki kontrollerini kaybettiklerini öğrendikleri anda ortaya çıkan duygu öğrenilmiş çaresizliktir. Öğrenebilmek için kişinin içinde merak duygusunun ve proaktifliğin olması gerekir. Eğitim programları olumsuz tutum ve normları değiştirerek, öğrenme için gerekli yeteneklerin kazanılmasını sağlayabilir (Marsick, Watkins, 1994: 356). Bu gerekli yeteneklerden birisi de örgüt üyelerinin kişisel görüşlerini açıklığa kavuşturmasına ve iyileştirmesine izin veren bir yetenek olan kişisel ustalıktır. Yüksek derecede kişisel bir ustalığa sahip insanlar kişisel gelişimlerine önem verdikleri için başkalarında daha hızlı ve daha üretken bir şekilde öğrenirler (Garcia-Morales, Llores-Montes, Verdu-Jover, 2006: 24).
- Sürekli Olmayan Öğrenme: Kısmen uygulanmış fakat işletmeye yerleşememiş sürekli olmayan öğrenme, başarısızlıklardan öğrenmeyi sağlayan bir kültür yaratılarak ortadan kaldırılabilir (Marsick, Watkins, 1994: 357). Bazen yaşanan başarısızlıklar da öğrenmenin tetikleyicisi olabilirler. Çünkü çalışanlar yapmış oldukları hataları ortaya çıkartarak aynı hataları gelecekte de tekrarlamamak için davranışlarını değiştirirler. Akıllı olarak adlandırılan bu başarısızlıklar risk, hoşgörü, bilgi arama, problem tanıma, bilgi işleme ve motivasyonu artırarak uzun vadeli performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olurlar. Bu yüzden yöneticiler işletmelerinde akıllı başarısızlık için mantıklı bir gerekçe oluşturup kişilerin bilinçli riskler alabileceğini hissettikleri bir kültür oluşturmalıdır (Ulrich, Jick, Glinow, 1993: 56). Öğrenmenin sürekli olması, hem çalışanların hem de yöneticilerin beraber bu süreçte yer almasına bağlıdır. Özellikle, problemleri çözme ve giderme yollarını beraber öğrenmelidirler. Problemleri çözmeye katkı sağlamak için herkes kendi davranışları üzerinde eleştirel düşünerek davranışlarını değiştirebilirler (Argyris, 1991: 4).
- Bürokrasi: Bürokrasi öğrenmenin gerektirdiği yalın, esnek, hızlı hareket eden bir yapının oluşmasını engeller. Büyük organizasyonların çoğu bir öğrenen

organizasyon olmak için gerekli koşullara sahip olmak isteseler de bürokratik engellerden dolayı değişimleri çok da kolay olmamaktadır (Marsick, Watkins, 1994: 358).

- Çeşitliliklerin Yönetilememesi: Üst ve orta kademe yöneticiler dışındaki kişilerin karar verme sürecine dahil edilmemesi çeşitliliklerden yararlanılmasını engeller. Öğrenebilmek için farklı düşüncelerden yararlanmak gerekir çünkü bazen çözümler standart usul ve yöntemlerin dışında yer alabilir (Marsick, Watkins, 1994: 358,359). Katılımcı karar verme; çalışanların karar verme sürecinde sahip oldukları etki düzeyini belirtir (Alegre, Chiva, 2009: 7). Bu süreç ne kadar şeffaf olursa bireyler anlamlı fikirlerini paylaşmaya daha istekli olurlar (Lei, Slocum, Pitts, 1999: 33).
- Personel Devir Hızının Yüksekliği: İşletmede personel devir hızının yüksek olması da öğrenmenin önünde yer alan diğer bir engeldir. Örgütlerin sahip olduğu bilgilerin çoğunu personeli bildiği için personel devir hızının yüksekliği, uzun vadeli örgütsel hafızanın yaratılmasını engeller (Simon, 1991: 20).
- Toplumsal Sorunlar: Yarı zamanlı, geçici ve fazla işgücü gibi konulardan oluşan toplumsal sorunlar örgütsel öğrenmenin önündeki diğer bir engeli teşkil eder. Yarı zamanlı işçilerin maliyeti düşüktür fakat her an işi bırakma potansiyeline sahip oldukları için öğrenmeden kaçma eğilimine sahiptirler. Geçici işçiler ise sahip oldukları uzmanlık bilgilerini başkalarıyla paylaşmada isteksizdirler. Bu tür nedenler düşük taahhütlü bir işgücünün oluşmasına neden olup öğrenmeyi olumsuz etkilemektedir. Öğrenen organizasyonlar, bu işçilerin organizasyona katkıda bulunma istekliliğini onlara öğrenme imkânı veren zaman, kaynak, iklim ve ödül gibi örgütsel koşulları oluşturarak sağlayabilirler (Marsick, Watkins, 1994: 358).

Öğrenme bireyle başlayan bir süreçtir. Bu yüzden bireyler bir öğrenci olma sorumluluğunun farkına vararak, kendi öğrenme yöntemlerini bilmeli, mevcut ihtiyaç ve yetkinliklerini değerlendirerek iş hedeflerini gerçekleştirmede hangi bilgilere ve yeteneklere sahip olması gerektiğinin bilincine varmalıdır (Marquardt, 2002: 25). Ancak insanların öğrenmeye başlayabilmesi için de istekli olması gerekir. Buradan da anlaşılıyor ki öğrenme bir motivasyon işidir. İnsanlar ancak doğru tutuma sahip

olduklarında öğrenmeye başlarlar. Dolayısıyla şirketlerin, motive edilmiş ve kararlı çalışanlar yaratabilmeleri, öğrenmeyi destekleyen kurumsal yapılar oluşturmasıyla mümkün hale gelebilir (Argyris, 1991: 4).

1.1.7. Örgütsel Öğrenmenin Sonuçları

Yazında yapılan araştırmalardan yola çıkarak, örgütsel öğrenmenin etkisinin olduğu bilinen örgütsel sonuçlara şunları örnek verebiliriz:

- Performans: Bireylerin ve grupların oluşturduğu dinamik bir bilgi yaratma süreci olan örgütsel öğrenme örgüt performansını ve sonuçlarını iyileştiren yeteneklerin üretilmesini ve geliştirilmesini teşvik etmektedir (Real, Roldan, Leal, 2014: 188). Örgütsel öğrenme, örgütsel performansı artırarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edilmesini sağlar. Öğrenen firmaların piyasadaki olayları ve eğilimleri algılama ihtimalleri rakiplerinden daha yüksek olduğu için yeni değişimlere daha esnek ve daha hızlı cevap verirler. Böylece üstün performans sergileyerek uzun vadeli rekabet avantajlarını sürdürebilirler (Jimenez-Jimenez, Sanz-Valle, 2011: 409).
- Yenilik: Yenilikçi davranışların öncüsü olarak kabul edilen öğrenme, müşteri ihtiyaçları, piyasa değişiklikleri ve rakip eylemleri hakkında bilgi elde etmek ve rakiplerinkinden üstün olan ürünler yaratmak için yeni teknolojilerin geliştirilmesine yönelik bir süreçtir (Lee, Choi, Kwak, 2014: 82). Öğrenme yeteneğine sahip olan örgütler, elde ettikleri bilgileri örgütsel yeniliklere dönüştürmede yeteneklidirler. Elde edilen bilginin çeşidine, kaynağına ve kullanım alanına göre, bilgiyi dönüştürecekleri yenilik türü de farklılık göstermektedir (Pınar, Arıkan, 2015: 74).
- Küreselleşme: Firmaların dünyayı görme ve yorumlama şeklini değiştiren öğrenme, yenilik olarak kabul edilen küreselleşme sürecinin girdisi olarak kabul edilir. Bir firma yoğun öğrenme çabalarıyla elde ettiği bilgiyi, uluslararası pazarlarda kullanmak isteyecektir. Ayrıca küreselleşme firmaları yenilik yapmaya teşvik eden yeni bilgileri öğrenmelerini de sağlamaktadır. Uluslararası pazarlarda

faaliyet gösteren firmalar dış kaynaklardan daha fazlasını öğrendikleri için ulusal pazarda faaliyet gösteren rakiplerinden daha fazla bilgi üretir. Ürettikleri bilgilerle de daha fazla yenilik yaparlar (Chiva, Ghauri, Alegre, 2013: 11).

- **Örgütsel Vatandaşlık:** Öğrenme, bireyin sınırlı rasyonelliği ile mücadele etmesini sağlayarak, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesine neden olur. Örgütsel öğrenme değerleri, bireye yönelik fayda sağlayan ve bireyin kendi sonuçlarına odaklanmalarını sağlayan bir çalışma ortamı yaratır. Kurulan örgütsel sistem ve paylaşılan değerler, örgütün performansını tehdit edecek durumlarda örgüt üyelerinin çalışma arkadaşlarına yardımcı olmalarını teşvik edebilecektir. Bu yüzden öğrenme işletmeye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesini olumlu yönde etkiler (Arslantaş, 2006: 159, 160).
- **İç Girişimcilik:** Bir örgüt içerisindeki girişimci davranışları ifade etmede kullanılan iç girişimcilik kavramı örgütsel öğrenme ile karşılıklı bir etkileşim içerisinde. Örgütsel öğrenme, iş yapma yeteneklerinin, bilginin, alışkanlıkların ve tutumların kazanılmasına veya değiştirilmesine yardımcı olduğu için girişimci firmalar tarafından önem verilen bir konudur. Özellikle girişimciliğin beslenmesinde bilgi edinme süreci oldukça önemlidir. Çünkü girişimcilik yeni bilgilerin birleştirilmesiyle ortaya çıkar. Bu yüzden öğrenen organizasyonlar yeni fikirler üreterek ve yenilikleri ödüllendirerek çalışanlarını girişimci gibi davranmaları yönünde isteklendirirler. Aynı zamanda girişimcilik de örgütsel öğrenmeyi destekleyen bir kavramdır. Girişimciliği teşvik eden bir işletme, çevresini öğrenme ve etkileyebilme özelliğine sahiptir. Çünkü girişimciler değişim ve risk almaya istekli oldukları için öğrenmeyle geleneksel yöntemlerini kolaylıkla değiştirebilirler (Haase, Franco, Felix, 2015: 910, 911).
- **İş Tatmini:** Öğrenme sürecinin başlamasıyla bireyler bilgi ve becerilerini diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşarak yoksunluk duygularını azaltabilirler. Böylece öğrenme, çalışanları motive ederek onların işe karşı olumlu tutumlar geliştirmesini sağlar (Zheng, Wang, 2017: 1678).
- **Örgütsel Bağlılık:** Kurum ve bireyin amaçlarının bütünleşmesi veya uyumlu hale gelmesi süreci olan örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı kurum hakkındaki duygularını ifade eder. Bireyin çalışma şartlarını değerlendirmesiyle ortaya çıkan

duygusal bir tepki olan örgütsel bağlılık, bireyin kuruluşla özdeşleşmesinin gücünü belirler. Dolayısıyla, kurumlar çalışanlarına öğrenmenin gerçekleşebilmesi için gerekli olan faktörleri ne kadar çok sağlarsa, bireylerin kurumlarına olan psikolojik bağlılıkları da o kadar yüksek olur (Joo, Lim, 2009: 51; Jo, Joo, 2011: 356).

- **Personel Güçlendirme:** Öğrenme yeteneğine sahip örgütlerde çalışanlar arasındaki iletişim daha iyi olduğu için fikirlerini daha açık bir şekilde dile getirebilirler. Dolayısıyla, öğrenme odaklı işletmelerin, çalışanlarının kendine olan güvenini arttırarak güçlendirme için elverişli bir ortamın yaratılmasına hizmet ettiğini söylemek mümkündür (Karahana, Yılmaz, 2010: 166).
- **Kurumsal Girişimcilik:** Örgütsel öğrenmenin sonuçlarından birisi de bu araştırmanın değişkenlerinden birisi olan kurumsal girişimciliktir. Yeni yeteneklerin oluşturulması veya mevcut olanların geliştirilmesini sağlayan kurumsal girişimcilik faaliyetleri değerli, yeni ve özgün bilgileri ancak örgütsel öğrenme süreci ile üretebilmektedir (Zahra, Nielsen, Bogner, 1999: 173).

Bu bölümde özetle örgütsel öğrenme kavramının tanımı, süreci, düzeyleri, modelleri, belirleyicileri ve sonuçları anlatılmıştır. Örgütsel öğrenme ile ilgili geliştirilen modellerden Bontis ve arkadaşlarının ki öğrenmeyi stratejik açıdan ele alması nedeniyle diğer modellerden farklılık göstermektedir. Çünkü stratejik öğrenme firmaların yeni stratejilerin uygulanmasına yardımcı olduğu için özellikle kurumsal girişimcilik fırsatlarının açığa çıkarılmasında özel bir öğrenme yeteneği olarak görülmektedir. Bundan sonraki bölümde kurumsal girişimcilik kavramı anlatılacaktır.

1.2. Kurumsal Girişimcilik Kavramı

Araştırmamızın diğer bir değişkeni olan kurumsal girişimcilik araştırmacıların üzerinde kavram kargaşası yaşadığı bir konudur. Bu bölümde kurumsal girişimcilik kavramının tanımı ve önemi; kurumsal girişimcilik ile ilgili modeller; kurumsal girişimciliğin boyutları; kurumsal girişimciliği etkileyen faktörler ve kurumsal girişimciliğin sonuçları hakkında bilgi verilmektedir.

1.2.1. Kurumsal Girişimcilik Kavramının Tanımı, Özellikleri ve Önemi

Teknolojik değişim ve küreselleşmenin yarattığı ikili güç günümüzde işletmelerin rekabet üstünlüğünü kaybetme tehlikesiyle yüzleşmelerine neden olmuş, rekabet avantajının nasıl elde edilebileceği sorusunu ortaya çıkarmıştır. Bu soruya en güzel yanıt olarak kurulu örgütlerin yenilenmesi ya da canlandırılması gerektiği fikri gündeme gelmiştir. Yenilenme ihtiyacı, rekabetçi üstünlüğe ulaşma ve bu üstünlüğü devam ettirme amacıyla örgütlerde girişimci süreçlerin nasıl oluşturulabileceğinin düşünülmesini sağlamıştır. Böylece, kurumsal girişimcilik 1980'lerin başından beri firmaların performansı üzerinde olumlu etkisini gören pek çok akademisyen ve uygulayıcının dikkatini çekerek örgütlerin yenilenmesine, yenilikçi girişimlerle beraber varlıklarını devam ettirmelerine ve rekabet gücünü kolaylaştırmaya hizmet eden popüler bir konu haline gelmiştir (Antoncic, Hisrich, 2004: 518).

Kurumsal girişimciliği tanımlamaya geçmeden önce, girişimcilik ve girişimci terimlerini tanımlayarak aralarındaki farklılığa bakmak gerekir. Tarihsel süreci içerisinde farklı şekillerde tanımlanan girişimcilik terimini ilk kez, Richard Cantillon (1734), kazancı belirsiz serbest meslek olarak açıklamış, girişimciyi ise kazanç sağlamak için fırsatları değerlendiren ve riskleri kabul eden kişi olarak görmüştür (Sharma, Chrisman, 1999: 12; Stevenson, Jarillo, 1990: 18; Sadler, 2000: 25). Bu alanın diğer araştırmacısı Jean Baptiste Say (1803) ise, kaynakların düşük üretkenlik alanlarından daha yüksek üretkenlik alanlarına dönüştürülmesi olarak tanımladığı girişimciliğin yenilik olduğunu, girişimcilerin ise değişim ajanı olduğunu belirtmiştir. (Sadler, 2000: 25; Stevenson, Jarillo, 1990: 18). Alanın diğer öncüsü ünlü Avusturyalı iktisatçı Joseph Schumpeter (1934), girişimciliğin temelini yenilik olduğunu, girişimcinin ise yeni üretim kombinasyonları yaratarak ekonominin "yaratıcı yıkım" sürecini başlatan bir güç olduğunu söylemiştir (Sadler, 2000: 26). Bu açıdan Schumpeter, girişimciyi ekonomik eylemlerin kahramanı ilan etmiş, girişimcilerin en önemli rolünün ise yapmış oldukları faaliyetlerle ekonomik sistemi geliştirmeleri olduğunu söylemiştir (Stevenson, Jarillo, 1990: 18). Çünkü girişimcilik faaliyetleri tüm toplumlarda yenilikçiliğin, rekabetçiliğin, verimliliğin, zenginliğin, iş alanlarının

ve yeni endüstrilerin yaratılmasında önem arz eden bir kavramdır. Dolayısıyla girişimciliğin, çoğu ülkenin en önemli ekonomik büyüme kaynağı olduğunu, girişimcilerin ise ekonomilerin yenilikçi sürecinin ayrılmaz bir parçası olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Kuratko, Morris, Schindehutte, 2015: 1). Ayrıca Schumpeter yenilikleri ortaya çıkartanların sadece bireyler olmadığını, örgütlerin kendilerinin de girişimci olabileceğinden bahsetmiştir (Duygulu, 2008: 97). Bu noktada Schumpeter girişimciliği kurumsal girişimcilikten ayıran tek farkın girişimci faaliyetlerin meydana geldiği mekanla ilgili olduğunu belirtilmiştir (Fiş, Wasti, 2009: 131).

Girişimcilik piyasa fırsatlarının belirlenmesi ve bu fırsatların uygulanabilmesi için gerekli kaynakların oluşturulma süreci iken, kurumsal girişimcilik kurulu bir firmada yeni işlerin meydana getirilmesi ve mevcut fikirlerin değiştirilmesiyle kuruluşların yenilenmesini sağlayan bir süreci ifade etmektedir (Guth, Ginsberg, 1990: 5). Yani kısacası girişimcilik, bağımsız olarak hareket eden bir birey ya da grubun yeni bir işletme yaratması, kurumsal girişimcilik ise bir işletmeye bağlı çalışanların yeni bir işletme oluşturması veya bu işletmede yeniliği teşvik ettiği süreç anlamına gelmektedir (Sharma, Chrisman, 1999: 18). Dolayısıyla kurumsal girişimcilik kavramı bireyden ziyade örgüte, örgütün benimsediği kültüre ve kurumsal süreçlerinin geliştirilmesine odaklanan stratejik bir kavramı ifade etmektedir (Sadler, 2000: 27).

Kurumsal girişimcilik yazınında oldukça farklı tanımlamalar mevcuttur. Tanımların farklı olmasının nedeni kavramın son kırk yıl içinde gelişme göstermesi ve buna bağlı olarak tanımlarının da zamanla değişmesidir. 1970’lerde yapılan ilk araştırmalar, girişimci ekiplerin örgüt içindeki girişimciliği nasıl geliştirebileceği konusuyla ilgilenmişlerdir. 1980’lerde kurumsal girişimciliği örgütsel yenilenme süreci olarak tanımlayan araştırmacılar, farklı değer yaratan yeniliklerin geliştirilmesi için örgüt içi girişimci davranışlara odaklanmışlardır. Bu yıllarda iç girişimcilik terimi yaygın bir şekilde gündeme gelmeye başlamıştır. 1990’lı yıllarda araştırmacılar daha kapsamlı tanımlar yaparak yenilik yaratan firma yeteneklerinin geliştirilmesi üzerine çalışmalarda bulunmuşlardır (Kuratko, 2010: 131; Kuratko, Hornsby, Hayton, 2015: 247; Kuratko, Morris, 2018: 44). Bütün bu tanımların gelişmesiyle beraber 21. yüzyılda bu kavram, firmanın karlılığını arttırmak için sürdürülebilir rekabet avantajları oluşturma çabaları olarak tanımlanmıştır (Kuratko, 2010: 131). Bu

dönemlerde kurumsal girişimciliğin stratejik boyutunun olduğu vurgulanarak, şirket girişimciliği ve stratejik girişimcilik yoluyla iki bölümden oluştuğu belirtilmiştir (Kuratko, 2010; Kuratko, Audretsch, 2009; 2013; Ireland, Covin, Kuratko, 2009).

Konuyla ilgilenen araştırmacıların kurumsal girişimcilik tanımlamalarına bazı örnekler vermemiz mümkündür. Örneğin Biggadike (1979: 104) kurumsal girişimciliği, ana şirketin daha önce hiç pazarlamadığı bir ürün veya hizmeti pazarlaması, yeni ekipman, insan veya bilgi edinmesi olarak açıklamaktadır. Burgelman (1983: 1349) kurumsal girişimciliği firmaların örgüt içerisindeki faktörleri geliştirmesiyle çeşitlendirmeye girme süreci olarak tanımlamakta; bu çeşitlendirmenin, firmanın mevcut faaliyet alanlarını genişletmek için yeni kaynakları bir araya getirmesi olduğunu söylemiştir. Ellis ve Taylor (1987: 528) kurumsal girişimciliği yeni kaynakların bir araya getirilmesini sağlayan, işletmenin mevcut faaliyetlerinden bağımsız bir stratejisi olarak tanımlamaktadır. Guth ve Ginsberg (1990: 5) kurumsal girişimciliğin mevcut kuruluşlar içinde yeni girişimlerin oluşturulması ve stratejik yenilenme yoluyla örgütlerin dönüşümü olarak iki kısımdan oluştuğunu belirtmiştir. Zahra (1991: 261) kurumsal girişimciliği, ürün/süreç yenilikleri ve pazar gelişmeleri yoluyla örgütlerde yeni işletmeler yaratmayı amaçlayan resmi ve informal faaliyetler olarak tanımlamıştır. Bu faaliyetler, bir şirketin rekabetçi konumunu ve finansal performansını iyileştirme amacıyla örgütsel, bölüm (iş), fonksiyonel veya proje seviyelerinde gerçekleşmektedir. Damanpour (1991: 556)' a göre kurumsal girişimcilik yeni fikirlerin veya davranışların yaratılmasını ve uygulanmasını sağlayan yeteneklerin geliştirilmesi demektir. Yeniliğin ise, yeni bir ürün veya hizmet, bir yönetim sistemi veya organizasyon üyelerine ait yeni bir plan veya program olabileceğini belirtmiştir. Stopford ve Baden-Fuller (1994), kurumsal girişimciliğin orta ve büyük ölçekli kuruluşlarda girişimci davranışlar olduğunu söylemektedir. Sharma ve Chrisman (1999: 18) kurumsal girişimciliği, işletme içerisindeki bir bireyin veya bir grubun yeni bir işletme yaratması veya organizasyonda yenilenmeyi veya yeniliği teşvik etmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Hornsby, Kuratko ve Zahra (2002: 253)' ya göre kurumsal girişimcilik örgüt içerisindeki yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Thornberry (2003: 331) başarılı girişimcilerin sahip olduğu fikir ve yetenekleri büyük şirketlerin kültür ve faaliyetlerine yerleştirmeye yönelik bir eylem olan kurumsal

girişimciliğin, büyük şirketlerdeki yıpranmışlık, yenilik eksikliği, büyümenin durması ve atalet için güçlü bir panzehir olduğunu söylemektedir. Antoncic ve Hisrich (2004: 520) kurulu bir organizasyonda girişimci faaliyetler ve girişimsel yönelimler olarak tanımladığı kurumsal girişimciliğin, geleneksel iş yapma yöntemlerini değiştiren bir davranış olduğunu belirtmektedir. Zahra ve Covin (1995: 44)' e göre kurumsal girişimcilik, firmanın, risk alma, yenilikçilik ve proaktif rekabetçi davranışlara sahip olması ile yeniden canlanmasını sağlayan bir araçtır. Yani kurumsal girişimcilik üst yönetimin belirsiz koşullarda ürün yeniliği ve teknolojik liderliğe ilişkin stratejik eylemlerini ve yatırım kararlarını ifade etmektedir. Bu kararlar piyasada rakiplerine karşı sergilemiş olduğu agresif ve proaktif rekabet eğilimini de yansıtmaktadır. Rutherford ve Holt (2007: 430), kurumsal girişimciliği, firma üyelerinin yenilikçi yetenekler edinme ve kullanma kabiliyetini arttırma süreci olarak tanımlamaktadır. Bu yenilikçi yeteneklerin uygulanmasının kurumsal girişimciliğin merkezinde yer aldığını belirtmişlerdir. Kearney, Hisrich ve Roche (2008: 298)'a göre kurumsal girişimcilik, örgüt içi yeniliklerle örgütsel yeteneklerin ve fırsatların geliştirilmesidir. Yeniliklerin yaratılması motive olmuş birey ve grupların faaliyetleriyle gerçekleşir ve de örgütsel ve çevresel özelliklerden etkilenir. Zahra, Filatotchev ve Wright (2009: 248); kurumsal girişimciliği bir firmanın yeniliği ve risk almayı teşvik edebilmesi için üstlenmiş olduğu faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Bu faaliyetlerin, şirketin mevcut pazarlardaki konumunu güçlendirirken, yeni ve daha k rl  pazarlara girmesini sağladığını; kurumsal girişimciliğin genellikle piyasanın büyüyen olgunluğuna karşı mücadele etmek zorunda olan büyük şirketlerde gerçekleştiğini belirtmiştir. Corbett ve arkadaşları (2013: 812), Guth ve Ginsberg'e (1990) benzer şekilde, kurumsal girişimciliğin şirket girişimciliğini ve stratejik yenilenmeyi içerdiğini, bunun yanında "Schumpeter (1934)  eşitliliğinin" yeniliğini de kapsadığını belirtmişlerdir. Yani bu yenilik orijinal bir fikri, pazarda yeni olan, rekabeti ve  rg t  değiştirebilme potansiyeline sahip ticari bir uygulamaya dönüştürebilme yeniliğini ifade etmektedir. Zahra ise kurumsal girişimciliğin bir firmanın yatırım, yenilikçilik ve stratejik yenilenme çabalarının toplamı olduğunu söylemiştir. Yenilikçilik; firmanın yeni ürünleri, üretim süreçlerini ve örgütsel sistemleri oluşturmasını, yatırım; mevcut veya yeni pazarlardaki işlerini genişleterek yeni işlere girmesini, stratejik yenilenme ise; iş alanını ve/veya rekabetçi yaklaşımlarını değiştirerek şirket faaliyetlerini yeniden

canlandırmasını, yeni yeteneklerin elde edilmesini ve bunların yaratıcı bir şekilde kullanılmasını ifade etmektedir (Zahra, 1996: 1715). Aslında yapılan bu tanımlamalar yazarların belirttikleri kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin hangi boyutlardan oluştuğunu da ortaya koymaktadır (Kuratko, Hornsby, Hayton, 2015: 247).

Yabancı yazında kurulu bir örgütün dışında faaliyet gösteren kişilerin girişimci çabalarını tanımlamak için girişimcilik terimi kullanılırken kurumsal girişimcilik kavramını tanımlamak için çok farklı terimler kullanılmaktadır. Örneğin kurumsal girişimcilik (corporate entrepreneurship), şirket girişimciliği ya da yatırım (corporate venturing), şirket içi kurumsal girişimcilik (internal corporate entrepreneurship), iç girişimcilik (intrapreneurship), iç girişim (intreneuring), şirket içi girişimcilik (internal entrepreneurship), şirket dışı kurumsal girişimcilik (External Corporate Venturing), stratejik yenilenme (strategic renewal), yatırım (venturing), yenilikçi ve girişimci strateji oluşturma (innovative and entrepreneurial strategy making), firma düzeyinde girişimsel duruş ve yönelim (firm-level entrepreneurial posture and orientation), girişimsel yönelim (entrepreneurial orientation) gibi terimler kurumsal girişimciliğin yerine kullanılmaktadır (Sharma, Chrisman, 1999: 13; Antoncic, Hisrich, 2001: 497; 2004: 520; Kearney, Hisrich, Roche, 2008: 298).

Aslında kurumsal girişimcilik bu terimlerin hepsini kapsayan daha geniş bir uygulamayı ifade etmektedir. Bu kadar çok terimin kullanılmasının nedeni ise aynı terimin farklı yazarlar tarafından değişik şekillerde tanımlanması ve aynı kavramı tanımlayan yazarların farklı terimleri kullanmasıdır (Sharma, Chrisman, 1999: 13).

Örneğin bunlardan şirket girişimciliği ya da diğer adıyla yatırım işletmenin içinde veya dışında yeni işletmelerin yaratılmasına yol açan girişimcilik çabalarını ifade etmektedir. Şirket girişimciliği şirket içi ve şirket dışı kurumsal girişimcilik olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır (Sharma, Chrisman, 1999: 19). Bir işletmenin şirket içi ve şirket dışı yatırımlarının toplamına eşit olan şirket girişimciliği kurumsal girişimciliğin ilk ana kategorisidir ve şirkete yeni işletmelerin eklenmesi veya hisse senedi yatırımları yoluyla yeni işletmelerin bir bölümüne sahip olunması gibi yöntemleri içermektedir. Şirket girişimciliğinin temel amacı yeni bir iş veya işletme yaratmaktır. Bu yüzden kurumsal girişimciliğin sadece tek bir yönünü oluşturmaktadır (Kuratko, 2010: 132).

Kurumsal girişimcilikle aynı anlamda kullanılan diğer bir kavram iç girişimciliktir. Şirket içi girişimcilikle aynı anlamda kullanılan iç girişimcilik, kurulu bir örgüt içinde gerçekleşen girişimcilik faaliyetlerini tanımlamak için kullanılmaktadır. İlk kez Gifford Pinchot (1985) tarafından kullanılan iç girişimcilik, kurum çalışanlarının yenilikçi yeteneklerini geliştirmeyi, yeni kurumsal girişimlerin yaratılmasını, fırsatlardan yararlanmayı ve ekonomik bir değeri yaratmayı ifade etmektedir. İç girişimcilik, organizasyon içinde yeni teknolojileri geliştirmek için oluşturulmuş küçük ve bağımsız birimlerin faaliyetlerini belirtmekte kullanılan bir yaklaşımdır (Nielsen, Peters, Hisrich, 1985: 181; Kuratko, Montagno, Hornsby, 1990: 50; Dess, Lumpkin, 2005: 147; Parker, 2011: 19). Bu yaklaşım, bağımsız girişimcilerin sahip olduğu zihniyet ve davranışları çalışanlara benimsetmeyi amaçlamaktadır. Şirketler, çalışanlarının özellikle de bazı yöneticilerinin bir girişimci gibi hareket etmelerini, işletmede önemli fırsatlara yol açabilecek yenilikleri belirlemelerini ve geliştirmelerini sağlamak adına iç girişimcilik çabalarına yoğunlaşırlar; daha fazla yenilikçiliğin ve girişimci davranışın oluşabileceği bir ortam yaratarak iç girişimciliği artırırlar (Thornberyy, 2001: 528). Dolayısıyla iç girişimcilik çalışanların girişimci davranışlarının destekleyici örgüt iklimi ile tüm işletmeye yayılması sürecidir ve bu süreç işletme kaynaklarının kullanılmasıyla gerçekleşmektedir. Oysaki kurumsal girişimcilik sadece bireylerin değil aynı zamanda grupların ve yönetim kademelerinin girişimcilik çabalarının toplamını ifade etmektedir. Ayrıca kurumsal girişimcilik örgüt içindeki veya dışındaki kaynaklarla yürütülebilmektedir (Ocak, Basım, 2017: 133).

Kurumsal girişimcilik yerine kullanılan diğer bir kavram ise girişimsel yönelimdir. Şirketlerin girişimci eylemlere yönelik istekliliğini ifade eden bu terim; girişimsel eğilim, yoğunluk, tarz, duruş ve meyil gibi farklı kavramlarla ifade edilmekte olup bazen kurumsal girişimcilik yerine kullanılmaktadır (Covin, Wales, 2012: 678). Araştırmacılar ise girişimsel yönelimin ve kurumsal girişimciliğin iki ayrı kavram olduğunu ve girişimsel yönelimin kurumsal girişimciliğin, kökünü kurum kültüründen alan bir öncülü olduğunu düşünmektedir (Fiş, Wasti, 2009: 128). Kurumsal girişimciliğin ortaya çıkabilmesi firmanın girişimciliğe niyetli olduğunu gösteren bu girişimsel yönelim tutumuyla mümkün olmaktadır (Turro, Urbano, Peris-Ortiz, 2014: 361). Bir tutum olarak görülen yönelim girişimci bir eylemde

bulunabilmek için bir eğilimi ifade etmekte, eğilim davranışa dönüşmediği sürece örgütlerin girişimciliğinden bahsetmenin mümkün olamayacağı belirtilmektedir (Ocak, Basım: 2017:133). Kurumsal girişimciliği harekete geçiren ve belirli eylemleri yönlendirmede bir motor gücüne sahip olduğu düşünülen bu kavram, risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, özerklik ve rekabetçi agresiflik boyutlarını içeren bir faaliyeti ifade etmektedir (Corbett vd.,2013: 813). İlk defa Miller (1983) tarafından geliştirilmiş, Covin ve Slevin (1989) tarafından girişimcilik yazınında kavramsallaştırılan girişimsel yönelim bir işletmenin girişimcilik seviyesini belirlemede kullanılmaktadır (Kuratko, Morris, 2018: 46).

Türk yazınına baktığımızda Bulut ve arkadaşları (2008: 1391, 1392) firma düzeyinde girişimci davranışları tanımlamada şirket girişimciliği ve kurumsal girişimcilik olmak üzere iki ayrı kavramın kullanıldığını belirtmektedirler. Kamu ve kâr amacı gütmeyen örgütlerin de tıpkı ticari işletmeler gibi girişimci davranışlar sergileyebileceğini dolayısıyla daha geniş bir alana hitap eden kurumsal girişimcilik kavramının tercih edilmesinin daha uygun olacağını açıklamışlardır. Erkocaoğlu ve Özgen (2009: 205) örgütsel düzeyde yürütülen girişimcilik faaliyetlerini ifade etmek için kurumsal girişimcilik kavramının kullanıldığını söylemektedir.

Kurumsal ve girişimcilik terimleri birbiriyle çelişen kavramlar olarak algılanabilir. Kurumsal terimi, statik yapıları, bürokrasiyi ve düzenli işleyen bir topluluğu ifade ederken, girişimcilik terimi, yeniliği, yaratıcı yaklaşımları ve gayri resmi örgütsel yapıları ifade etmektedir. İki terimin birleşmesiyle oluşan kurumsal girişimcilik, olgunluk dönemindeki işletmelerin başarıyı yakalamaları için süreçlerinde, değerlerinde ve kaynaklarında bir takım değişiklikler yapmasını gerektirmektedir (Ensign, Robinson, 2016: 171). Bu değişiklikler örgüt içerisindeki davranış kalıplarını radikal bir şekilde değiştirmeyi gerektirdiği için kurumsal girişimciliğin uygulanması aslında çok da kolay değildir. Fakat bazı önemli nedenler örgütlerin kendilerini değiştirmelerine başka bir ifadeyle kurumsal girişimciliğe yöneltmektedir. Piyasa düşüşlerinin üstesinden gelmek için değişim, yenilik ve iyileştirme ihtiyaçlarının ortaya çıkması; geleneksel kurumsal yönetim yaklaşımlarının yetersizliği; bürokratik kuruluşlarda yenilikçi davranış sergileyen çalışanların olmaması; bilgi toplumuna yönelik değişimlerden ötürü firmaların bilgi yüklü varlıklarını daha etkin bir şekilde yönetme ihtiyacı; büyük örgütlerin coğrafi

dağılımının artmasıyla yabancı ülkelerdeki bağlı kuruluşlarındaki yönetici fikirlerinin dikkate alınması gerekliliği gibi nedenler örgütleri girişimci olmaya mecbur bırakmaktadır (Kuratko, Montagno, Hornsby, 1990: 49; Birkinshaw, 1998: 355). Örgütler de ürün ve hizmetlerini farklılaştıracağına inandıkları için kurumsal girişimciliğe yönelmekte, yenilikçi ve proaktif davranışlara bürünerek pazar fırsatlarından yararlanmaya çalışmaktadır (Hornsby vd., 2013: 937). Ayrıca bu saydığımız nedenler kurumsal girişimcilik kavramının doğmasına neden olmuş ve yeni girişimleri finanse eden risk sermayesi sektörünün gelişmesini sağlamıştır (Kuratko, Montagno, Hornsby, 1990: 49).

Kurumsal girişimciliğin büyüme, yenilik ve esneklik gibi girişimcilikle ilişkili olan temel özelliklerinin, büyük işletmeler için arzulanan özellikler olduğu kabul edilmektedir (Stevenson, Jarillo, 1990: 17). Çünkü işletmeler büyüdükçe bürokratik hale gelecekleri için sürdürülebilir büyümenin girişimci ruhundan yoksun olmaya başlayacaklardır (Paunovic, Dima, 2014: 270). Bu yüzden kurumsal girişimcilik, büyük işletmelerin yıpranmışlığına ilaç olarak görülmektedir (Sambrook, Roberts, 2005: 142). Bunun yanında küçük işletmelerin de uygun stratejilerle yenilikçi faaliyetleri kolaylaştırma eğilimlerinin büyük işletmelere göre daha yüksek olduğu düşünülmektedir (Wang vd., 2015: 71). Yani küçük işletmeler de büyük işletmeler kadar zengin kaynaklara sahip olmasa da hızlı bir şekilde hareket edip, yenilik yapıp ve risk alabilirler (Sambrook, Roberts, 2005: 142). Dolayısıyla, kurumsal girişimcilik her ne kadar büyük şirketlerdeki girişimci davranışları ifade etmek için kullanılan bir kavram olsa da büyüklüğü ne olursa olsun rekabetçi bir ortamda yüksek performans göstermek isteyen bütün işletmelerin girişimci bir davranışa ihtiyacı olmaktadır (Antoncic, Hisrich, 2004: 520). Özellikle çalkantılı bir ortamda faaliyet gösteren, yavaş hareket eden ve bürokratik yapıda olan işletmeler bu ihtiyacı daha da çok hissetmektedir (Thronberry, 2001: 530).

Kurumsal girişimcilik, örgütün çevresine karşı benimsediği stratejik bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu stratejinin amaçları ise büyümek için fırsatların bilinçli bir şekilde kullanılması, sürdürülebilirlik, stratejik yenilenme, yenilikçilik, gelir artışı sağlayacak bilgilerin elde edilmesi, uluslararası arenada başarılı olmak ve kaynakların etkin bir şekilde değerlendirilmesidir. İşletmeler bu amaçları

gerçekleştirmek için organik ve esnek örgüt yapıları oluşturarak çevresel değişikliklere yanıt vermeye çalışırlar (Morris, Paul, 1987: 249; Kuratko, 2010: 129,130).

Kurumsal girişimcilik ortak bazı özellikleri sahiptir. Bunlar; (1) Kurumsal girişimcilik daha önce var olmayan yeni bir şeyi yaratır. Bu yenilik bir iş, ürün, hizmet, dağıtım sistemi veya müşteriye yeni bir değerin yaratılması şeklinde ya da başkasının icat ettiği, ancak yararlanamadığı bir teknolojinin kullanılması şeklinde olabilir. (2) Yenilikler organizasyonun kaynaklarında değişiklikler yapmasını gerektirir. (3) Hem yeni bir şeyin oluşturulması hem de uygulanması için öğrenme gibi yeni örgütsel yeteneklerin gelişmesini sağlar. (4) Yeni ürün veya hizmet hissedarlara ve topluma servet yaratarak uzun vadeli ekonomik bir değerin oluşmasını sağlar. (5) Yenilikler sonucunda ortaya çıkan finansal sonuçlar, mevcut kaynakların getirilerinden daha yüksek olur. Aksi halde şirketler, varlıklarını nakit haline getirir ve parayı tasarruf hesaplarına ya da güvenli yatırım araçlarına yatırmayı tercih ederlerdi. (6) Yeniliklerin sonuçları bilinmediği için şirkette riskin artmasına neden olur. Çünkü şirket, yeni bir şeyler yaratıyor olsa da (piyasa için yeni olmayabilir), piyasaya geç girmesinden ya da üretim maliyetlerinin yüksek olmasından dolayı yüksek bir riskle karşı karşıyadır (Thronberry, 2001: 529).

Genel olarak kurumsal girişimcilik örgütlerin mevcut rekabet avantajlarından yararlanmaya yönelik çabalarını kolaylaştırmakta, yeni fırsatları başarılı bir şekilde takip etmesi için gerekli yetenekleri araştırma imkanı vermektedir (Hornsby vd., 2013: 937). Dolayısıyla kurumsal girişimciliğin bir büyüme stratejisi ve rekabet avantajı elde etmek için etkili bir araç olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Hemen hemen her tanımda vurgulanan yeni bir ürün, hizmet, piyasa, yetenek, sistem, strateji, süreç ve yeni bir girişimin yaratılması özellikleri kurumsal girişimciliğin en önemli bileşenleri olarak görülmektedir.

1.2.2. Kurumsal Girişimcilik İle İlgili Modeller

Kurumsal girişimcilik üzerine geliştirilen modellerde iki temel yaklaşım vardır. Birinci yaklaşım; yenilikçilik, risk almak, proaktiflik, özerklik ve rekabetçi agresiflik boyutlarını içeren girişimsel yönelim ya da duruş olarak adlandırılan yaklaşımdır. Bu

yaklaşım girişimciliğin davranışa dönüşmemiş biçimidir. İkincisi ise girişimciliğin örgütsel düzeyde ele alındığı yenilikçilik, yatırım ve stratejik yenilenme boyutlarından oluşan kurumsal girişimcilik yaklaşımıdır (Antoncic, Hisrich, 2003: 14, 16). İkinci yaklaşım, ilk yaklaşıma benzer şekilde yenilikçilik boyutuna önem vermekte ancak, ilk yaklaşımdan farklı olarak, örgüt düzeyindeki girişimciliğin bir örgütte farklı alanda faaliyet yapan yeni işletmelere yatırım yapılmasını kapsadığını ileri sürmekte ve işletmelerin yeniden yapılandırılmasının stratejik yenilenmeyle mümkün olabileceğini belirtmektedir. Dolayısıyla kurumsal girişimcilik yaklaşımı, yatırım (yeni iş girişi) ve stratejik yenilenme boyutlarını ortaya koyarak girişimsel yönelim yaklaşımını tamamlamaktadır (Erkocaoğlu, Özgen, 2009: 206). Zahra ve Covin (1995: 45) yatırım ve stratejik yenilenmeden oluşan kurumsal girişimciliğin girişimsel yönelimi içerdiğini belirtmiştir. Benzer şekilde iki yaklaşımın birbirini tamamladığı düşüncesinde olan Antoncic ve Hisrich (2003: 16), bu iki yaklaşımı birleştirerek kurumsal girişimciliğin yeni girişimler (yatırım), yeni işler, ürün yeniliği, süreç yeniliği, kendini yenileme, risk almak, proaktif olmak ve rekabetçi agresiflik olmak üzere sekiz boyuttan oluştuğunu belirtmiştir.

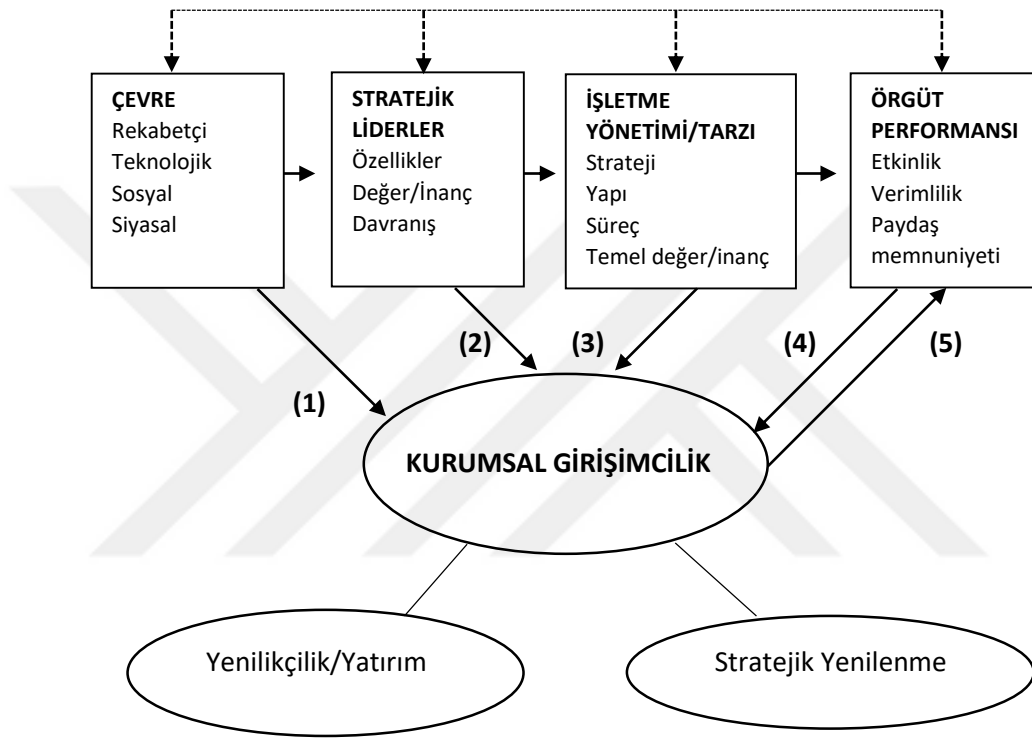
Araştırmamızda açıklanacak modellerden Covin ve Slevin; Lumpkin ve Dess girişimsel yönelim yaklaşımını savunurken, Zahra; Guth ve Ginsberg; Hornsby ve arkadaşları; Antoncic ve Hisrich; Sambrook ve Roberts; Rutherford ve Holt; Kearney ve arkadaşları; Ireland ve arkadaşları kurumsal girişimcilik yaklaşımını savunmaktadır. Bu bölümde konuyla ilgilenen araştırmacıların modellerine yer verilecektir.

1.2.2.1. Guth ve Ginsberg Modeli

Guth ve Ginsberg (1990: 5-15)' in geliştirdiği model, kurumsal girişimcilik ile stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Guth ve Ginsberg'e göre işletme yönetimi strateji, yapı ve yönetim süreci gibi değişkenlerden oluşmaktadır. Strateji süreçlerinin etkin ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için bu değişkenlerin arasına temel örgütsel değerler eklenmelidir. Bu yazarlar kurumsal girişimciliğin işletme içerisinde yeni girişimlerin yaratılması (yatırım) ve stratejik yenilenme olmak üzere

iki biçimden oluştuğunu ifade ederek, stratejik yönetimle kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiyi beş grup etkileşim alanıyla belirlediler. Kurumsal girişimciliğin stratejik yönetime uyarlanması modeli şekil 1.7’de gösterilmektedir.

Şekil 1.7: Kurumsal Girişimciliğin Stratejik Yönetime Uyarlanması Modeli



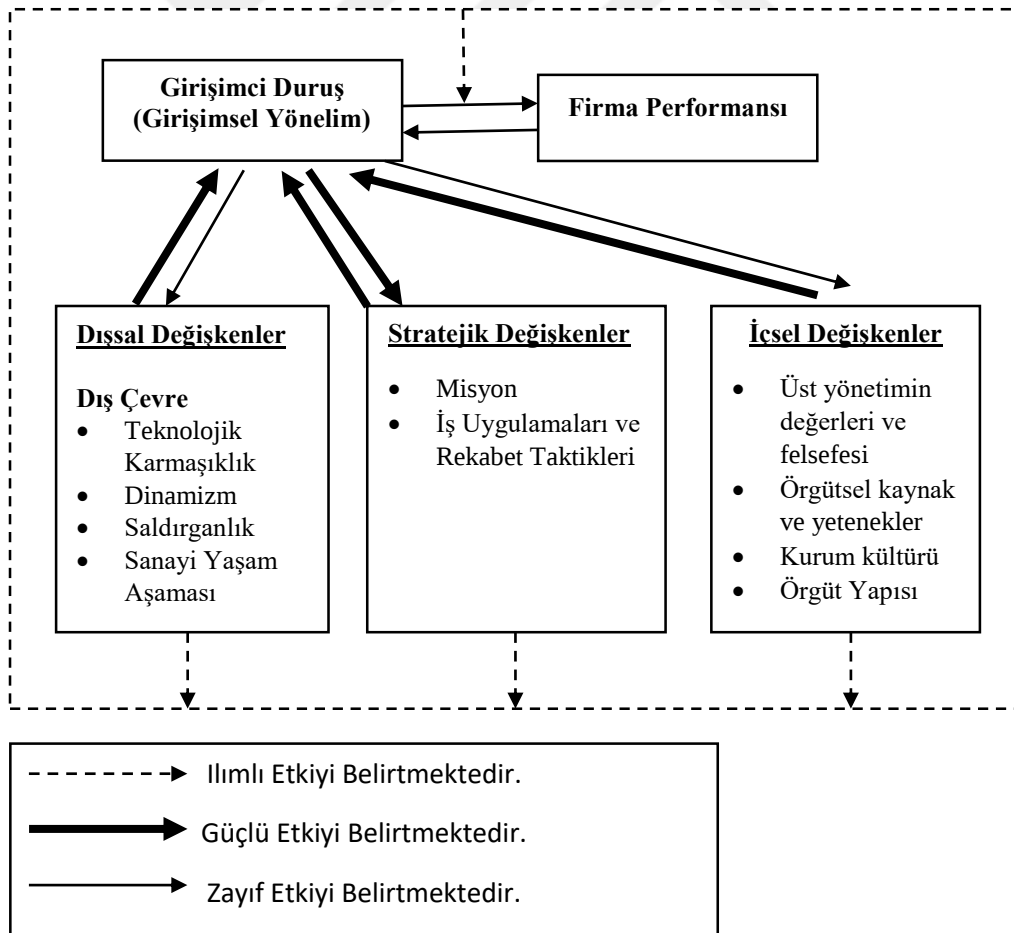
Kaynak: Guth, Ginsberg, 1990: 7.

Şekil 1.7’deki modele göre; çevre, liderlik ve işletme yönetimi kurumsal girişimciliğe etki eden faktörler iken, performans ile kurumsal girişimcilik karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen faktörlerdir. Şöyle ki başarılı firmalar başarısız firmalardan daha radikal değişimler ve daha sık yenilikler yaparak performanslarını arttırmırlar. Fakat yeni girişimlerin örgütün kar performansına katkıda bulunması için birkaç yıl geçmesi gerekmektedir. İşletmenin kısa vadeli performansa odaklanması çoğu zaman yenilik ve değişimi engelleyen bir faktör olarak görülmektedir.

1.2.2.2. Covin ve Slevin Modeli

Covin ve Slevin (1991: 7-25)'ın firma performansı ile girişimci duruş (girişimsel yönelim) arasındaki ilişkiyi çevresel, örgütsel ve stratejik değişkenlerin etkisiyle belirledikleri modelde, girişimci duruşu risk alma, proaktiflik ve yenilik boyutları ile ifade etmişlerdir. Araştırmacılar, bu boyutların yöneticilerin girişimci davranmak için kullandığı yöntemleri ve karar verme stillerini yansıttığını belirterek, aslında örgütün girişimciliğe yönelimini ifade eden girişimci duruşun bir davranış olduğunu belirtmişlerdir. Girişimciliğin örgütsel düzeydeki davranışını ifade eden model Şekil 1.8' de gösterilmektedir.

Şekil 1.8: Girişimciliğin Örgütsel Davranış Modeli



Kaynak: Covin, Slevin, 1991: 10.

Şekil 1.8’ de yer alan modele göre, işletmenin dış çevresi ile girişimsel eğilimi arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Dış çevre faktörlerindeki değişiklikler girişimci davranış üzerinde güçlü bir etki yarattığı için girişimci davranış performansı güçlü bir şekilde etkilemektedir. Fakat girişimci davranışın dış çevre üzerindeki etkisi çok güçlü olmamaktadır. Benzer şekilde stratejik ve içsel değişkenler ile girişimci davranış arasında karşılıklı bir etkileşim olmakta; girişimci davranışın içsel değişkenleri etkileme gücü çok fazla olmamaktadır. Girişimci duruş ile performans arasında da karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Girişimci duruşun artış göstermesi firma performansı üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.

1.2.2.3. Zahra Modeli

Zahra (1993: 5-21), Covin ve Slevin (1991)’ ın modelinde bazı değişiklikler yaparak örgüt düzeyindeki girişimci davranışları etkileyen faktörlerin neler olduğunu ve bu faktörlerin performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. Covin ve Slevin’in girişimciliğin yoğunluğunun, resmiyet derecesinin, türünün ve süresinin finansal performans üzerindeki etkisini dikkate almamasının büyük bir eksiklik olduğunu söyleyen Zahra örgüt düzeyindeki girişimcilik faaliyetlerinin performansa olan katkısını daha iyi anlayabilmek için bu dört özelliğin de incelenmesi gerektiğinin tavsiyesinde bulunmuştur. Zahra’ ya göre bir firmanın girişimci olduğunun en belirgin göstergesi ürün ve teknoloji yeniliğiyle uğraşması, risk alması ve güçlü bir proaktif davranış sergilemesidir. Bu yüzden modelde örgüt düzeyindeki girişimciliğin dört özelliğini girişimsel yönetime eklemiştir. Bu dört girişimcilik özelliği şunlardır;

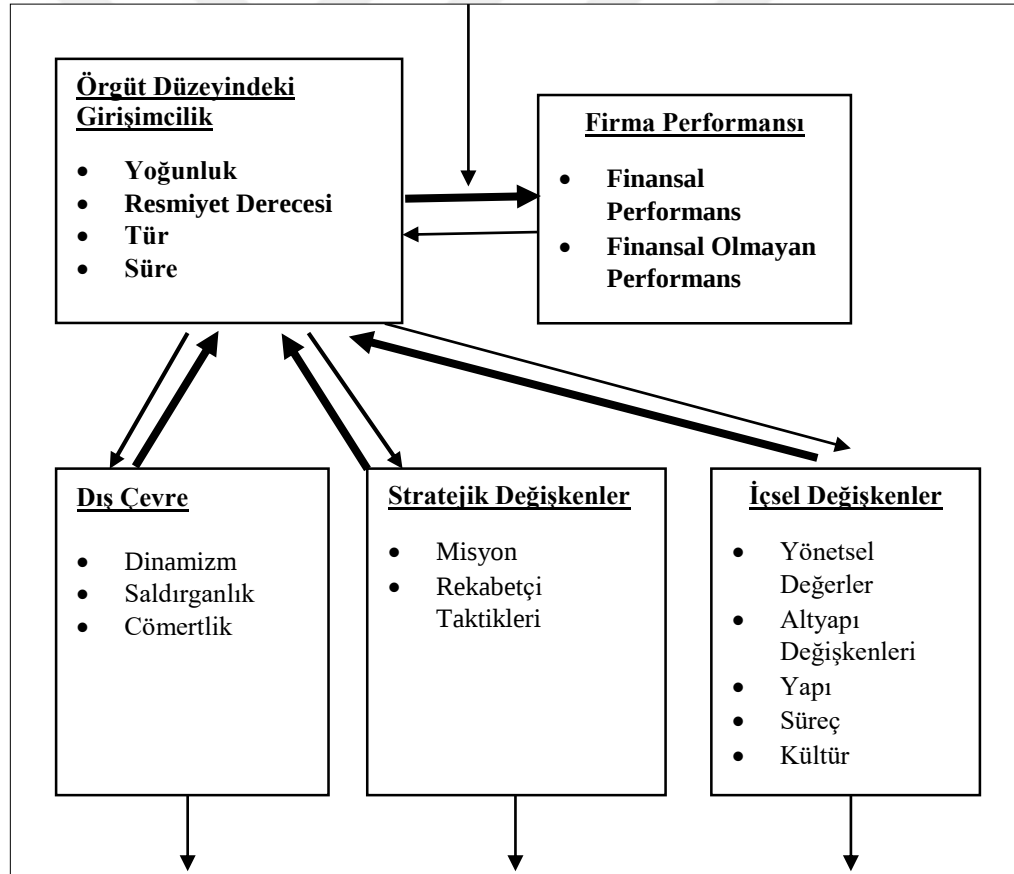
- Girişimci davranışların yoğunluğu; belirli bir zamanda gerçekleşen girişimcilik çabalarının toplamını ifade eder.
- Girişimci faaliyetlerin resmiyet derecesi; resmi çabalar üst düzey yöneticiler tarafından onaylanan girişimcilik faaliyetleridir. İnfomal faaliyetler ise bir kurumun bireysel üyeleri tarafından üstlenilen özerk girişimcilik çabalarıdır. Resmi ve infomal şekilde sınıflandırılan girişimcilik faaliyetleri finansal performans üzerinde etkilidir. Çalışanlar tarafından yürütülen özerk çabaların

kurum içerisinde yaygın bir duruma getirilmesi iç girişimciliğin oluşmasını sağlamaktadır.

- Girişimci faaliyetlerin türleri; işletmenin kendini yenilemesi ve iş alanını yeniden tanımlanması olarak iki şekilde oluşmaktadır.
- Girişimci faaliyetlerin süresi; örneğin bir işletmenin başka işletmeyi satın alması daha kısa sürede gerçekleşirken, işletmenin iş alanını yeniden tanımlaması daha uzun sürede gerçekleşmektedir.

Örgüt düzeyindeki girişimciliğin performansla ilişkisin dış çevre, stratejik ve içsel değişkenlerin etkisiyle inceleyen model şekil 1.9’ da gösterilmektedir.

Şekil 1.9: Örgütsel Düzeydeki Girişimciliğin Revize Edilmiş Kavramsal Modeli



- İlmli Bir Etkiyi Belirtmektedir.
- Güçlü Bir Temel Etkiyi Belirtmektedir.
- Zayıf Bir Etkiyi Belirtmektedir.

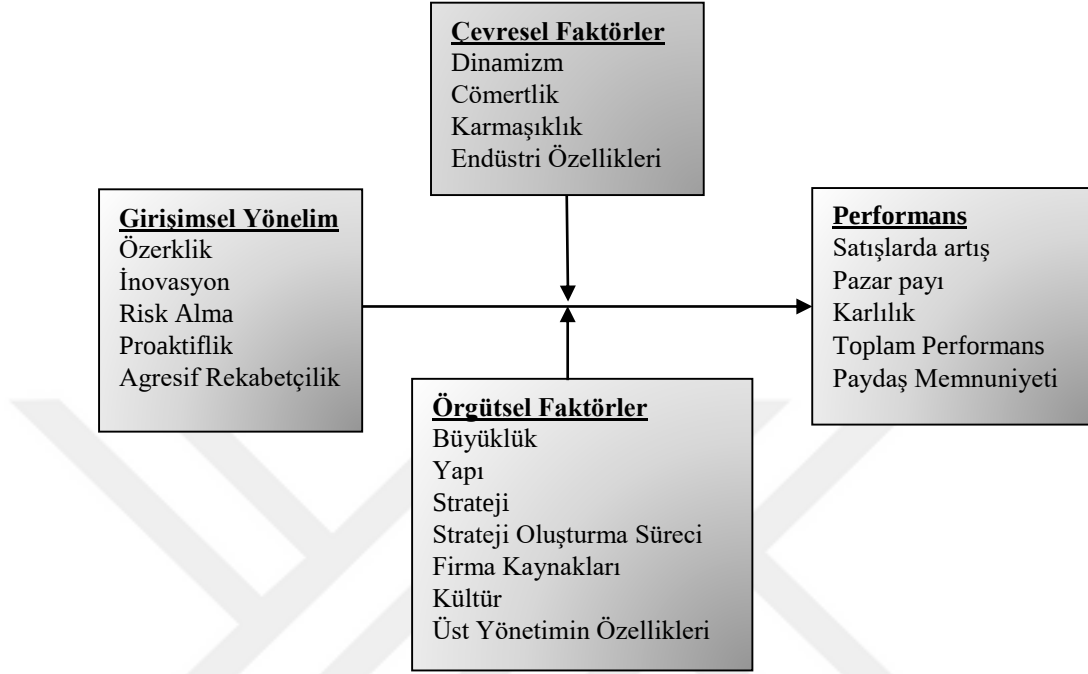
Kaynak: Zahra, 1993: 13.

Zahra geliştirdiği modelin eksik yönünün şirket içi ve şirket dışı kurumsal girişimcilik faaliyetleriyle ilgili konuları dikkate almaması olduğunu belirterek, bu girişimlerin modeldeki çevre, strateji ve içsel değişkenler dışındaki başka faktörlerden de etkilenebileceğini söylemiştir. Modele başka faktörlerin eklenmesinin bu yatırımların başarısını değerlendirmede önemli olabileceğinin görüşündedir. Özellikle uluslararası girişimlerde belirleyici faktörlerin daha fazla araştırılması gerekmektedir. Ayrıca bazı araştırmalarda yönetim felsefesi, örgütsel yapı ve kültürün birbirinin yerine kullanıldığını söyleyen Zahra bu kavramsal muğlaklıkların bir çok ampirik incelemeye davet çıkardığını da belirtmiştir.

1.2.2.4. Lumpkin ve Dess Modeli

Lumpkin ve Dess (1996: 135-172)' e göre kurumsal girişimciliğin temelini yeni girişimler (startup) oluşturmaktadır. Yöneticilerin yeni girişimlerin yaratılması sürecindeki karar verme yöntemleri ve stillerinin girişimsel yönelim olduğunu söyleyerek bu yönelimi özerklik, yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi saldırganlık olmak üzere beş boyutla açıklamışlardır. Bu beş boyut “bir firma nasıl girişimci olur?” sorusunun en güzel cevabını oluşturmaktadır. Girişimsel yönelim ile firma performansı arasındaki ilişkiyi çevresel ve örgütsel faktörlerin etkisini ortaya koyarak modellemişlerdir. Girişimsel yönelimin yeni girişimlerin başarısı üzerindeki etkisini örgütsel ve çevresel faktörlere göre belirleyen bu model şekil 1.10' da yer almaktadır.

Şekil 1.10: Girişimsel Yönelim Modeli



Kaynak: Lumpkin, Dess, 1996: 152.

Lumpkin ve Dess'in geliştirdiği şekil 1.10' da yer alan model Covin ve Slevin'in ve Zahra'nın modeline benzemektedir. Çünkü üç modelde girişimsel yönelimi etkileyen faktörleri ortaya koymakta ve işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemektedir. Fakat Covin ve Slevin; Zahra girişimci davranış ile işletme performansı arasında çift yönlü bir etkileşimin olduğunu söylemekte, buna karşılık Lumpkin ve Dess işletme performansının girişimsel yönelimi etkilediğine dair herhangi bir şey söylememektedir. Girişimsel yönelim ve performans ilişkisini durumsallık teorisinden yola çıkarak açıklamışlardır. Bu teori, çevre, yapı ve strateji gibi değişkenler en iyi performansın elde edilmesinde önemli bir güce sahiptir. Çok boyutlu bir kavram olan performansın daha iyi ölçülebilmesi için farklı değişkenlerin etkisini belirlemenin gerektiğini belirtmişlerdir.

Bu araştırmacılara göre kurumsal girişimcilik genellikle iç girişimciliğin gelişmesine önem vermektedir. Kurumsal olarak yeni bir girişim yaratmak mevcut bir firmada girişimci işler yapmayı ifade etmektedir. Sürdürülebilir avantajlar sağlayan kurumsal girişimciliğin başarılı bir şekilde yapılabilmesi için her bir değer zinciri

faaliyeti rekabet avantajı kaynağı olarak görülmeli ve iç girişimcilik geliştirilmelidir. Bununla birlikte kurumsal girişimcilik firmanın tüm bölümlerini harekete geçirebiliyorsa stratejik başarı da en üst seviyede gerçekleşmiş olur. Yenilik yapmak, risk almak, agresif olarak yeni girişim fırsatları aramak için stratejik liderlik ve kültür bu süreçte güçlü bir etki yaratmaktadır (Dess, Lumpkin, 2005: 147).

1.2.2.5. Hornsby, Kuratko ve Zahra Modeli

Hornsby, Kuratko ve Zahra (2002: 253-273) kurumsal girişimcilik faaliyetlerinde orta kademe yönetimin rolünün önemine dikkat çekmiş; girişimci süreci başlatmak ve geliştirmek için önce örgütün iç çevresine dair orta kademe yönetimin algılarını anlamamanın gerekliliğinden bahsetmiştir. Bu yazarlar orta kademe yönetimin kurumsal girişimcilik faaliyetlerine katılımını teşvik eden örgütsel faktörleri beş grup ile açıklamışlardır. Şekil 1.11’ de kurumsal girişimcilik ortamını teşvik eden bu faktörler gösterilmektedir.

Şekil 1.11: Kurumsal Girişimciliğin Uygulanmasında Orta Kademe Yöneticilerin Örgütsel Çevreyi Algılaması Modeli



Kaynak: Hornsby, Kuratko, Zahra, 2002: 261.

Orta kademe yönetimin kurumsal girişimcilik davranışlarını etkileyen faktörlerin üst yönetimin desteği, özerklik, ödül, kaynak mevcudiyeti ve örgüt yapısı olduğunu söyleyen bu yazarlar, girişimci davranışların ortaya çıkabilmesinin örgütsel ortamdaki bu faktörlerin girişimciliği teşvik edecek yönde düzenlenmesine ve iyileştirilmesine bağlı olduğu düşüncesindedirler. Bu faktörleri kısaca şöyle açıklayabiliriz;

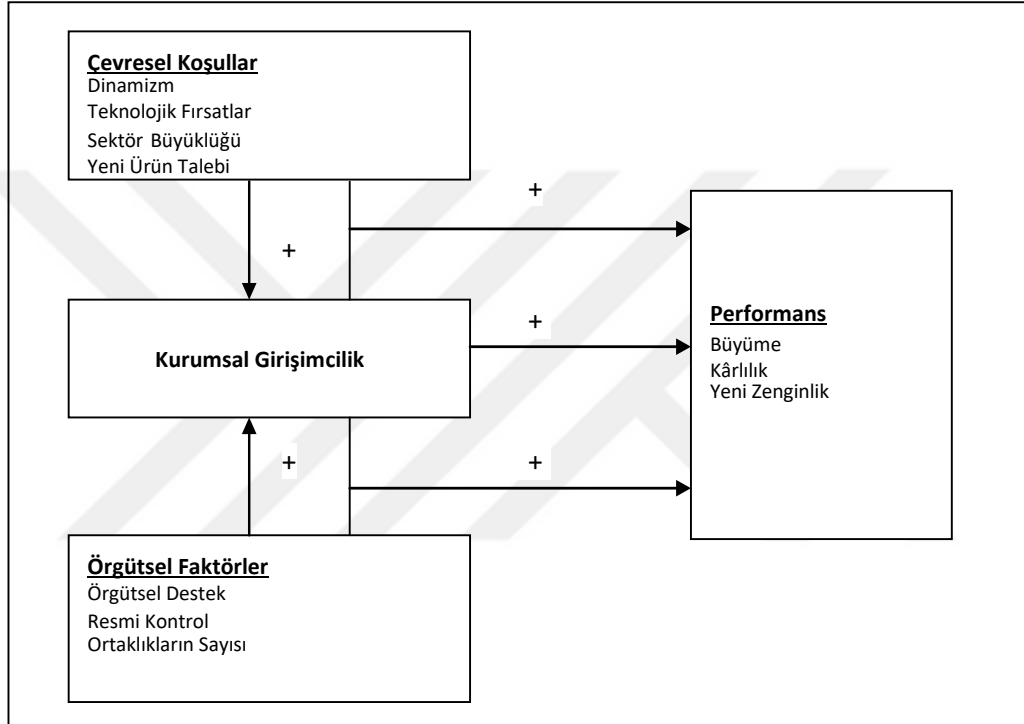
- Üst yönetim desteğini kazanmak; üst düzey yönetim, organizasyonda girişimci faaliyetleri kolaylaştırmaya ve teşvik etmeye istekli olmalı, yenilikçi fikirleri desteklemeli ve gerekli kaynakları sağlamalıdır.
- Özerklik; risk alma ve hata toleransını ifade eder. Orta kademe yöneticiler, başarısızlığa karşı makul bir derecede hoşgörülü olmalı ve risk almayı teşvik eden bir ortam oluşturmalıdır.
- Ödül; girişimci faaliyetleri hızlandıran etkili bir ödül sistemi; amaçları, bireysel sorumlulukları ve sonuç odaklı eylemleri dikkate almalıdır.
- Kaynak; orta kademe yöneticiler yenilikçi faaliyetlerin yaratılmasında kaynakların örgüt içerisinde hazır bulunmasını sağlamalıdır.
- Örgüt yapısı; fikirlerin değerlendirildiği, seçildiği ve uygulandığı yönetim mekanizmalarını güçlendirmelidir. Yapısal sınırlar, kurumsal girişimcilik faaliyetlerinde orta kademe yönetim için önemli bir engeldir.

1.2.2.6. Antoncic ve Hisrich Modeli

Antoncic ve Hisrich (2004: 518-550), kurumsal girişimciliğin ekonomik kalkınma ve zenginlik yarattığını söylemektedirler. Çünkü kurumsal girişimciliğin, üretkenliği artırarak, en iyi uygulamaları geliştirerek, yeni endüstriler oluşturarak ve uluslararası rekabet gücünü artırarak ekonomiyi etkilediğini; dolayısıyla sadece örgütsel büyüme açısından değil aynı zamanda ekonomi içinde oldukça önemli bir husus olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca bu yazarlar geçmiş kurumsal girişimcilik modellerinin hiçbirisinin kurumsal girişimciliğin önemli bir öncülü olan, örgütün diğer örgütlerle ve özellikle stratejik ortaklıklarla ilişkilerini içermediğini söylemektedir. Bu unsurun kurumsal girişimcilik modeline dahil edilmesi konusunun önemine vurgu

yaparak; kurumsal girişimciliği etkileyen koşulları çevresel koşullar ve şirket ortaklıklarının da yer aldığı örgüt içi koşullar olarak iki gruba ayırmıştır. Kurumsal girişimciliğin zenginlik yaratma modeli şekil 1.12’ de gösterilmektedir.

Şekil 1.12: Kurumsal Girişimcilik ve Zenginlik Yaratma Modeli



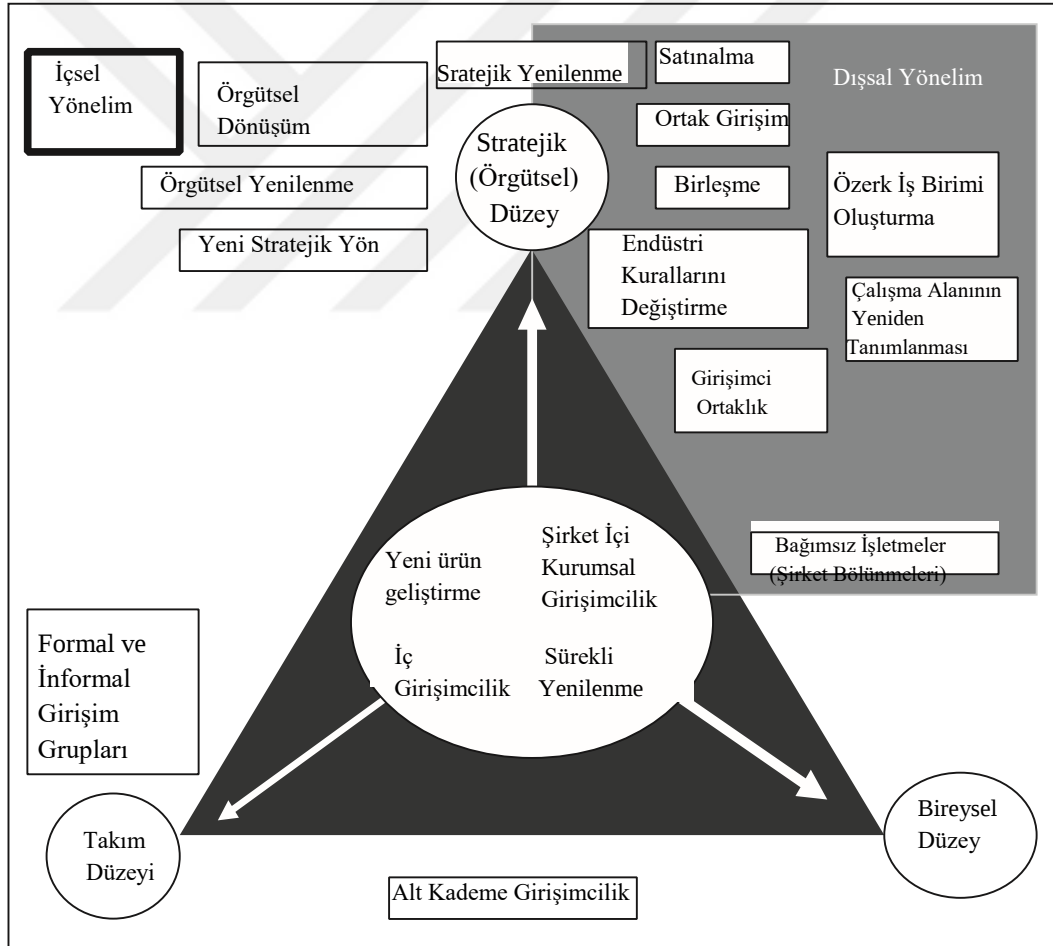
Kaynak: Antoncic, Hisrich, 2004: 534.

Bu araştırmacılar kurumsal girişimciliğin, büyüklüğü ne olursa olsun bütün işletmeler için yararlı olduğunu; hem yeni iş girişimleri yarattığını hem de yeni ürün, hizmet, teknoloji, yönetim teknikleri, stratejiler ve rekabetçi duruşlar gibi diğer yenilikçi faaliyetleri de oluşturduğunu belirtmişlerdir. Kurumsal girişimciliğin boyutları arasında yeni iş girişi, ürün / hizmet yeniliği, süreç yeniliği, kendini yenileme, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik bulunmaktadır.

1.2.2.7. Sambrook ve Roberts Model

Kurumsal girişimciliğin 18 çeşit faaliyetten oluştuğunu belirten Sambrook ve Roberts (2005: 141-155), bu faaliyetlerin örgüt içinde birey, takım ve örgütsel olmak üzere üç düzeyde yürütüldüğünü ifade etmektedir. Aşağıda yer alan şekil 1.13, kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin meydana geldiği örgütsel düzeyleri; hangilerinin şirket içi hangilerinin şirket dışı kurumsal girişimcilik faaliyeti olduğunu göstermektedir.

Şekil 1.13: Kurumsal Girişimciliğin Çeşitleri ve Düzeyleri



Kaynak: Sambrook, Roberts, 2005: 144.

Modeli açıklayacak olursak;

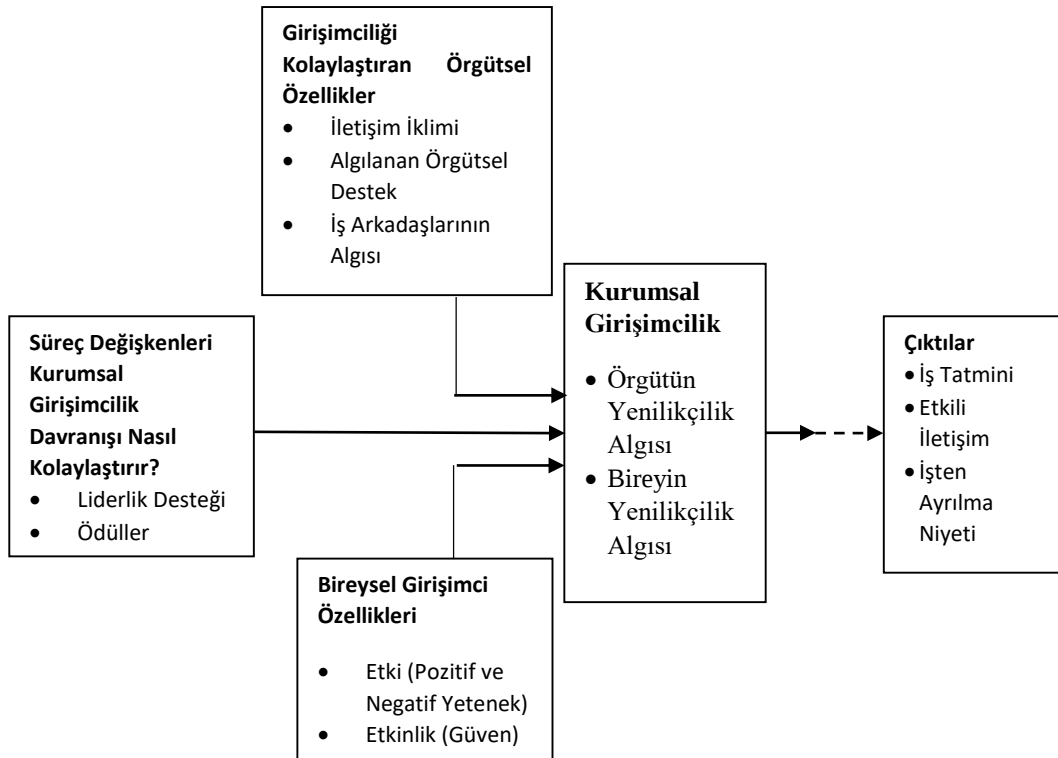
- Kurumsal girişimcilik faaliyetleri, bireysel, takım ve örgüt (stratejik) olmak üzere üç düzeyde gerçekleşir.
- Stratejik düzeyde gerçekleşen kurumsal girişimciliğin iki çeşidi vardır. Birincisi örgüt içerisinde gerçekleşen içsel yönelimli olanlar, ikincisi örgütün dışında gerçekleşen dışsal yönelimli olanlardır. İçsel yönelimli olanlar şirket içi kurumsal girişimcilik, dışsal yönelimli olanlar şirket dışı kurumsal girişimcilik olarak adlandırılmaktadır.
- Kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin dağılımına bakıldığında, stratejik düzeyde gerçekleşenler daha yüksek bir paya sahiptir.
- Yeni ürün geliştirme, şirket içi kurumsal girişimcilik, iç girişimcilik ve sürekli yenilenme yazında örgütsel hiyerarşinin her düzeyinde meydana gelen farklı kurumsal girişimcilik faaliyetlerini tanımlamada kullanıldığı için şeklin ortasına yerleştirilmiştir.
- Hem içsel hem de dışsal yönelimli faaliyetleri tanımlayan stratejik yenilenme, iki kategoride de konumlandırılmıştır.
- İnfomal (kurumun üyeleri tarafından üstlenilen özerk girişimcilik çabalarıdır ve formal girişim grupları (üst düzeyin onayladığı yatırım grupları) sadece takım düzeyinde gerçekleşir.
- Alt kademedeki girişimler bireyleri ve / veya grupları içerebilir ancak stratejik düzeyde ortaya çıkmaz ve her zaman içsel yönelimlidir.
- Bir kişi kendi işletmesini kurmak için işletmeden ayrıldığında (genellikle gayri resmi olarak) ya da bireysel olarak bir şirketin kuruluşunu desteklediğinde (resmi ve bilinçli bir strateji olabilir), bireysel düzeyde bağımsız bölümler (spin-offs) meydana gelmektedir. Bağımsız bölümler her zaman dışsal yönelimlidir.

Sambrook ve Roberts' ın modeli bireysel ve örgütsel düzeylere odaklanan çoğu kurumsal girişimcilik modellerinin aksine kurumsal girişimciliğin takım düzeyinde de gerçekleşebileceğini göstermektedir (Sambrook, Roberts, 2005: 143).

1.2.2.8. Rutherford ve Holt Modeli

Rutherford ve Holt (2007: 429-446)' un modeli, Hornsby, Kuratko ve Zahra (2002)' nın modeline bireysel girişimcilik özelliklerinin eklenmesiyle geliştirilmiştir. Kurumsal girişimciliğin öncüllerini arzu edilen bireysel sonuçların elde edilmesinde üç değişken ile açıklamışlardır. Bunlar süreç, örgütsel ve bireysel özelliklerle ilgili değişkenlerdir. Süreç değişkenleri, liderlerin kurumsal girişimciliği kolaylaştırması ve girişimci davranışları teşvik etmesi için kullandığı belirli stratejileri içermektedir. Örgütsel değişkenler, kurumsal girişimciliğin yayılmasında ve stratejik yenilenme çabalarının başlamasında örgütü tanımlayan koşulları ifade etmektedir. Bireysel değişkenler ise, girişimcilik faaliyetlerinde yer alan kişilerin becerilerini, yeteneklerini ve tutumlarını açıklayan değişkenlerdir. Kurumsal girişimciliğin bu değişkenlerle birleştirilmiş modeli aşağıdaki şekil 1.14' te yer almaktadır.

Şekil 1.14: Süreç, İçerik, Bireysel ve Sonuç Değişkenlerini İçeren Entegre Bir Kurumsal Girişimcilik Modeli



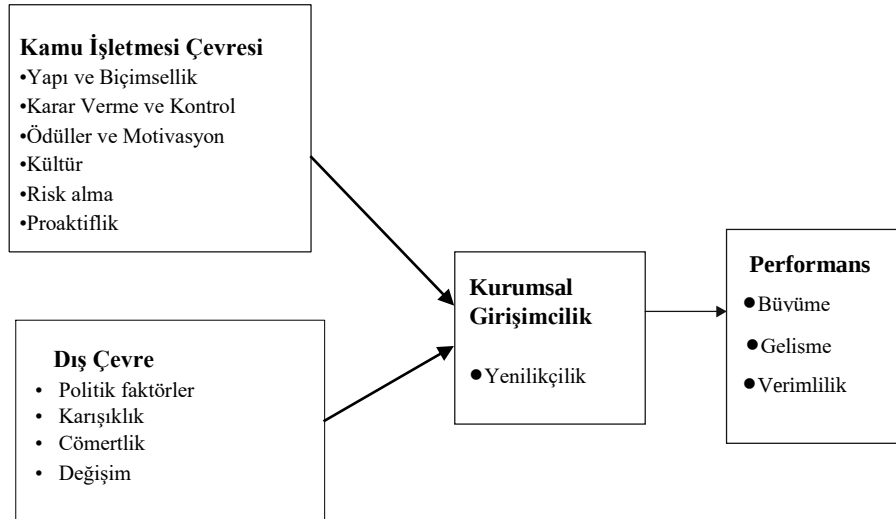
Kaynak: Rutherford, Holt, 2007: 431.

Şekil 1.14' e göre süreç, örgüt ve bireysel özelliklerin üçü de, çalışanların hem kuruluşun girişimci olma yeteneğine ilişkin algılarını hem de kendi girişimcilik yeteneklerine ilişkin algılarını etkiler. Bu algının olumlu olması iş tatmini, etkili iletişim ve işten ayrılma niyeti gibi istenilen bireysel sonuçları yaratmaktadır.

1.2.2.9. Kearny, Hisrich ve Roche Modeli

Kearney, Hisrich ve Roche (2008: 295-313); kamu sektörü kurumsal girişimciliğinin kavramsal bir modelini geliştirmişlerdir. Oluşturdukları model, kamu sektöründeki kurumsal girişimcilik ile ilişkili temel öncülleri ve kurumsal girişimciliğin örgüt performansı (büyüme, gelişme ve verimlilik) üzerindeki etkisini göstermektedir. Kamu sektöründeki kurumsal girişimcilik faaliyetlerini etkileyen faktörler şekil 1.15' te yer aldığı gibi iç ve dış çevre faktörleri olarak iki grupta toplanmaktadır.

Şekil 1.15: Kamu Sektörü Kurumsal Girişimcilik Modeli



Kaynak: Kearney, Hisrich, Roche, 2008: 298.

Şekil 1.15'te yer alan bu model, kurumsal girişimciliğin ve iki öncülünün (kamu sektörü işletme çevresi ve dış çevre) performans üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisini göstermektedir. Yapı / biçimsellik, karar verme / kontrol, ödüller /

motivasyon, kültür, risk alma ve proaktiflikten oluşan işletme çevresi bir örgütün kurumsal girişimcilik faaliyetinde bulunma kabiliyetini etkileyebilmektedir. Dış çevre kurumsal girişimciliği etkileyen temel bir belirleyicidir. Kamu sektörü kurumsal girişimcilik modelindeki dış unsurlar, kamu sektörünün dış çevresinin çeşitli temel boyutlarıyla ilgilidir. Dış çevrenin kamu örgütlerinde ki girişimci faaliyetlerin oluşması ve etkililiği üzerinde belirleyici etkisi olmasa da güçlü olduğu düşünülmektedir

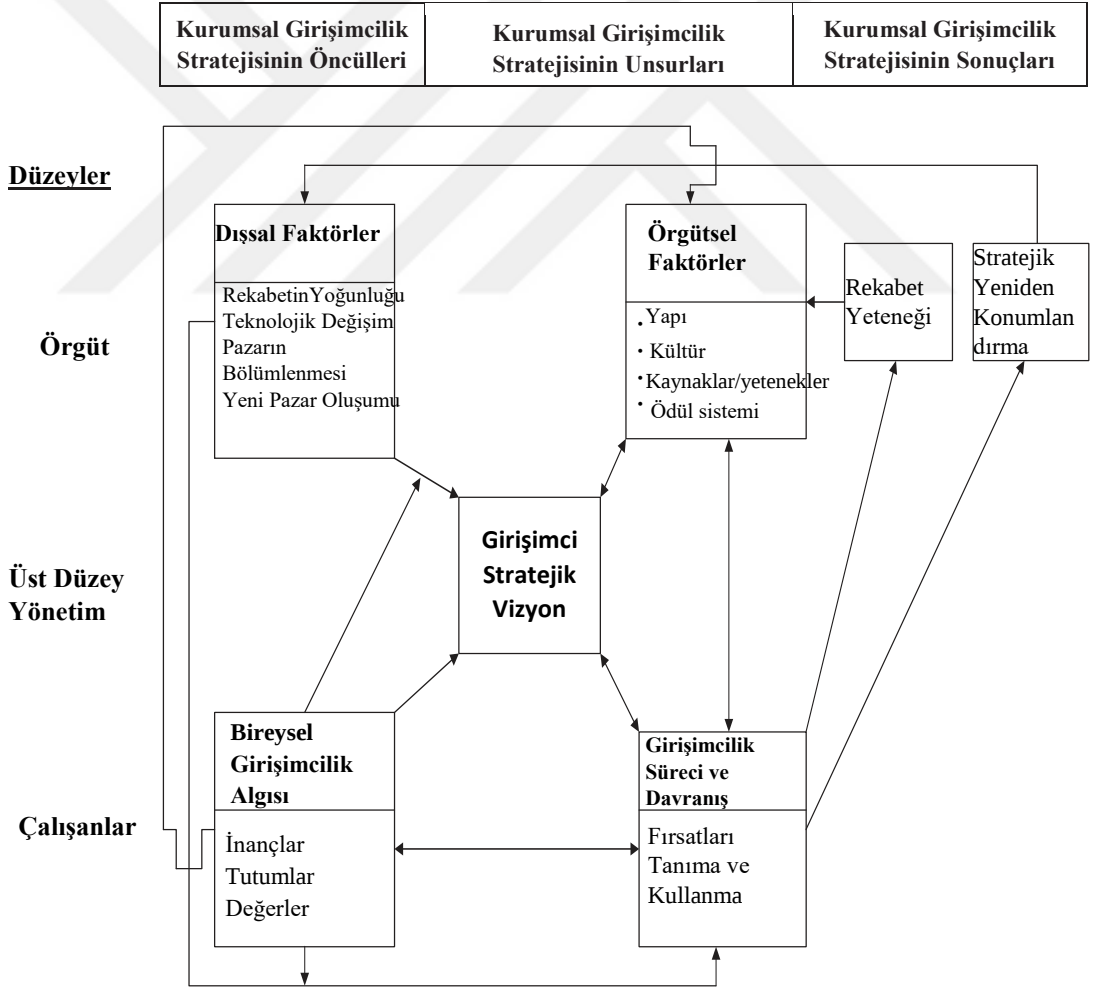
Bu yazarlara göre kamu örgütlerinde hiyerarşinin yüksek olması girişimci kültürün gelişimini olumsuz yönde etkileyen yapısal bir özellik olarak kabul edilse de, esneklik ve yaratıcılığı yok etmediği sürece yapı ve sistemler bir işletmenin yönetilebilmesi ve kontrol edilebilmesi için gerekli faktörlerdir. Fakat bunların aşırı derecede kullanılması girişimciliği önleyici bir etkiye sahiptir. Çünkü potansiyel girişimci yöneticilerin kendilerini girişimsiz bir çevrede engellenmiş bulmalarına neden olabilir. Benzer şekilde riskten kaçınma eğilimi de girişimcilik davranışını engeller. Genellikle kamu kurumlarında riskten kaçma eğilimi yüksektir. Politik koşulların tahmin edilememesi ve istikrarlı olmaması bu sektördeki işletmelerin riskten kaçmasının en büyük nedeni olarak kabul edilebilir. Aynı zamanda politikanın sıklıkla değişmesi kamu yöneticilerinin kısa dönemli amaçlara sahip olmasına neden olmaktadır (Kearney, Hisrich, Roche, 2007: 303-305).

1.2.2.10. Ireland, Covin ve Kuratko Modeli

İrlanda, Covin ve Kuratko (2009: 19-46) kurumsal girişimcilik ile yöneticilerin girişimcilik davranışlarını birleştirerek kurumsal girişimciliğin stratejik bir modelini geliştirmişlerdir. Kurumsal girişimcilik stratejisini girişimciliğe yönelik fırsatların tanınması ve kullanılması yoluyla örgütün amacını yenileyen ve faaliyetlerinin kapsamını şekillendiren girişimci davranışlar olarak tanımlamışlar; mevcut ve gelecekteki rekabet avantajlarını geliştirmek için uygulanan girişimci davranış ve yenilik odaklı faaliyetler olmak üzere iki kısımdan oluştuğunu belirtmişlerdir. Kurumsal girişimcilik stratejisi modeli üç bölümden oluşmaktadır: (1)

Kurumsal girişimcilik stratejisinin öncülleri (girişimci faaliyetlere neden olan bireysel faktörler ve girişimciliği teşvik eden dış çevre koşulları), (2) Kurumsal girişimcilik stratejisinin unsurları (üst yönetimin girişimci stratejik vizyonu, girişimcilik süreçlerini ve davranışlarını teşvik eden örgütsel faktörler ve girişimci davranışlara yansıyan girişimcilik süreci) (3) Kurumsal girişimcilik stratejisinin sonuçları (rekabet yeteneğinin geliştirilmesi ve stratejilerin yeniden konumlandırılması ile sonuçlanan örgütsel sonuçlar). Kurumsal girişimcilik stratejisinin bütünleştirici modeli şekil 1.16’ da sunulmaktadır.

Şekil 1.16: Kurumsal Girişimcilik Stratejisinin Bütünleştirici Modeli



Kaynak: Ireland, Covin, Kuratko, 2009: 24.

Modele göre kurumsal girişimcilik stratejisinin ortaya çıkmasını sağlayan üç unsur vardır. Bunlar, girişimci bir stratejik vizyon, örgütsel faktörler ve örgütsel düzeyde sergilenen girişimcilik süreçleri ve davranışlarıdır. Kurumsal girişimcilik stratejisi, temel olarak yenilikçilik ve girişimci davranışlar yoluyla sürekli olarak rekabet avantajı arayışını destekleyen bir ideolojiyi yansıtır. Bu ideoloji, modelin girişimci stratejik vizyon unsuru içinde yer almaktadır. Kurumsal girişimcilik stratejisini uygulamak için gereken sürekli davranış, modelde girişimcilik süreçleri ve davranışları içerisinde yer almaktadır. Örgütsel faktörler; girişimci vizyon ve davranışların kurumsal girişimcilik stratejisi oluşturmak için etkileşimde bulunduğu tekrarlanan bir yoldur. Bu faktörler, vizyon ve davranışlar arasındaki uyumu sağlamaktadır. Yöneticilerin çalışanlara destek vermesi, hatayı hoş görmesi ve yetki vermesi gibi girişimci bir kültürün sahip olması gereken özellikler üzerinde durur ve yönetimin desteğini kültür faktörü içerisinde inceler.

Kurumsal girişimcilik stratejisinin öncülleri dış çevre ve bireysel girişimcilik algısıdır. Bireylerin girişimciliğe ilişkin inançlarını, tutumlarını ve değerlerini içeren bireysel girişimcilik algısı, fırsatları değerlendirme, yatırım yapma ve büyüme ile ilgili kararlar vermek için kullandıkları bilgi yapılarıdır. Girişimci stratejik vizyonlar, üst düzey yöneticilerin girişimciliğe ilişkin olumlu düşünceler üstlenmesiyle ortaya çıkar. Daha sonra üst yönetim bu düşünceyi örgütün tamamına yayarak bütün çalışanların bu algıya sahip olmasına uğraşırlar. Çevresel düşmanlık, dinamizm ve heterojenliğin artması daha fazla kurumsal girişimcilik stratejisi oluşturur. Girişimci bir stratejik vizyon, çevresel koşullara mantıklı bir cevaptır. Modelde rekabetin yoğunluğu, teknolojik değişim, piyasanın bölümlere ayrılması ve yeni pazarların oluşması girişimcilik için fırsatların ortaya çıkmasını sağlayan koşullardır. Bireysel ve örgüt bazında bu koşullar belirlenir. Genellikle üst yönetim tarafından fark edilir ve takip edilir.

Bu yazarlar geliştirdikleri modelin diğer kurumsal girişimcilik modellerinden farklı olduğunu, bu modellerin kurumsal girişimciliği stratejik olarak incelemediğini belirtmektedirler. Kurumsal girişimcilik stratejisi modelinin diğer modellerden farklı olan 4 özelliği şunlardır;

- Davranışsal boyut; risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, rekabetçi saldırganlık ve özerklik boyutlarından oluşan girişimsel yönelim modelde yer almaktadır. Fakat

diğer modellerde davranışların öncülü olarak kabul edilen yönelim kendi modellerinde örgütsel özelliklerin içerisinde yer almakta ve stratejilerin örgüt içerisinde nasıl ortaya çıktığını göstermektedir.

- Girişimcilik odağı; mevcut modellerin girişimciliğin yerini belirlemediğini, özellikle, örgüt içinde girişimci davranış ve süreçlerin nereden kaynaklandığı belirtmediğini ifade etmektedirler. Bu modeller genellikle girişimci örgütlerde girişimci davranış kalıplarının tekrarlandığını belirtmektedir. Buna karşılık, kendi modelleri, girişimci davranışların ve süreçlerin ortaya çıkması beklenen yerleri belirtmektedir.
- Felsefi yaklaşım; mevcut modellerde, girişimcilik davranışları için değer yaratan faktör girişimsel yönelimdir. Buna karşılık, bu araştırma modelinde girişimsel yönelim kurumsal girişimcilik stratejisinin ortaya çıkmasında kısmi bir etkiye sahiptir. Modelde girişimcilik süreçleri ve davranışları için asıl değer yaratan felsefi faktör girişimci stratejik vizyondur.
- Strateji; mevcut modeller stratejiyi ayrı bir faktör olarak açıklarken kendi modelleri girişimci bir strateji açıklamaktadır.

1.2.3. Kurumsal Girişimcilik Boyutları

Kurumsal girişimcilik ile ilgilenen yazarlar bu kavramın değişik boyutlardan oluşabileceğini ileri sürmüşlerdir. Örneğin Guth ve Ginsberg (1990) kurumsal girişimciliğin yenilikçilik ve stratejik yenilenme olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu söylemiştir. Yenilikçilik kurulu bir işletmede yeni işlerin yaratılmasını, stratejik yenilenme ise işletmelerin temel değerlerini ve fikirlerin yenilemesiyle kendilerini değiştirmelerini ifade etmektedir (Guth, Ginsberg, 1990: 5).

Stopford ve Baden-Fuller (1994)'a göre kurumsal girişimciliğin üç boyutu vardır: Bunlar; (1) yeni iş girişimleri, (2) örgütsel yenilenme ve (3) işletmenin endüstri içindeki rekabet kurallarını değiştirmesidir. Bu yazarlara göre kurumsal girişimciliği uygulamak isteyen firmalar, üç girişimcilik boyutunu uygularken bir süreci takip ederler. Sürece ilk olarak yöneticilerin bireysel olarak girişimci çabalar sarf etmesiyle yani yeni iş girişimiyle başlanır. Daha sonra girişimciğe yönelik davranışlar kuruluş

içerinde genişletilerek yenilenme faaliyetleri gerçekleşir. Son süreçte kurumsal girişimciliğin özellikleri işletmenin her tarafına nüfuz eder. Yenilenme, endüstri kurallarını değiştirmeyebilir fakat endüstrilerini değiştiren firmaların yenileme dönemini başarılı gerçekleştirdikleri düşünülür (Stopford, Baden-Fuller, 1994: 524).

Zahra (1995, 1996)' ya göre kurumsal girişimcilik yatırım, yenilikçilik ve stratejik yenilenme olmak üzere üç boyutlu bir yapıyı ifade etmektedir. Yenilikçilik yeni ürünlerin, hizmetlerin, üretim sistemlerinin ve örgütsel sistemlerin yaratılmasıdır. Stratejik yenilenme ise işletmelerin iş kapsamlarını ya da rekabet şekillerini değiştirmelerini sağlayacak yeteneklerini yaratıcı bir şekilde kullanması demektir (Zahra, 1995: 227; Zahra, 1996: 1715). Yatırım kurumsal girişimciliğin diğer iki boyutundan öncelikli olarak yeni işletmeler oluşturma ve bunları şirketin genel iş portföyüne entegre etme ile ilgili çeşitli süreçlere odaklanmasıyla ayrılmaktadır (Narayanan, Yang, Zahra, 2009: 59).

Covin ve Miles (1999), örgüt içerisindeki girişimcilik faaliyetlerinin farklı üç boyutu olduğunu belirtmiştir. Bunlar; (1)mevcut bir işletmenin yeni bir işletme açması (şirket girişimciliği), (2) bir birey veya bir grubun kurum içerisinde yeni ürünle ilgili fikirler üretmesi (iç girişimcilik) (3)girişimci felsefenin örgütün bakış açısına ve işleyişine yayılması (girişimsel yönelim). Bu yazarlar birincisinin kurumsal girişimciliğin en önemli bölümünü oluşturduğunu söylemektedir. Çünkü bu yöntemle büyük şirketler yeni iş girişimlerine yatırım yaparak veya yenilikçi küçük işletmeler satın alarak pazar avantajlarından faydalanma olanağı bulurlar. Girişimsel yönelim ise kurumsal girişimciliğin özünü oluşturmakta ve işletmelerin girişimci davranışlarının derecesini belirlemektedir. İşletmenin girişimci bir yönelimi sürdürebilmesi ise kurumsal girişimciliğin uygulanma biçimleri olan sürekli yenilenme, örgütsel yenilenme, stratejik yenileme ve alanın yeniden tanımlanması ile gerçekleşmektedir. Bu dört yöntem örgütün yenilikleri yaratmasını sağlayan yeteneğini ifade etmektedir (Covin, Miles, 1999: 48).

Sharma ve Chrisman (1999), Zahra gibi kurumsal girişimciliğin, stratejik yenilenme ve şirket girişimciliğinden (yatırım) oluştuğunu ve ikisinin de yenilik içerecek şekilde şirketin stratejisinde ya da yapısında değişiklikler yarattığını ifade etmiştir. Şirket girişimciliği yeni işletmelerin oluşmasına neden olurken, stratejik yenilenme mevcut işletmelerin yeniden yapılandırılmasını sağlamaktadır. Şirket

girişimciliğini şirket içi kurumsal girişimcilik ve şirket dışı kurumsal girişimcilik olmak üzere iki bölümde ele almışlardır (Sharma, Chrisman, 1999: 19).

Thornberyy (2001) kurumsal girişimciliği dört boyutla ifade etmiştir. Bunlar 1) şirket girişimciliği (2) i girişimcilik (3) rgtsel dönüşüm ve (4) endüstri kurallarını değiştirmedir. Örgütsel dönüşüm daha iyi bir ekonomik getiri elde edebilmek için işletme kaynaklarının yeniden düzenlenmesini sağlamaktır. Endüstri kurallarını değiştirme ise işletmenin sadece kendisini değil aynı zamanda sektörün de değişmesini sağlayacak yeniliklerde bulunması demektir. Örneğin, Toyota yüksek kalite ve düşük maliyetli otomobiller üreterek otomobil endüstrisindeki oyunun kurallarını değiştirmeyi başarmıştır. Toyota ve diğer Japon otomobil üreticileri tarafından sağlanan bu başarı ABD ve Avrupa'daki otomobil üreticilerini aynı hareketi yapmaya mecbur bırakmıştır. Böylece, Toyota sadece kendisini değiştirmekle kalmadı aynı zamanda bütün sektörün değişmesini de sağlamış oldu (Thornberyy, 2001: 527-529).

Antoncic ve Hisrich (2003), kurumsal girişimciliğin yeni girişimler, yeni işler, ürün yeniliği, süreç yeniliği, kendini yenileme, risk almak, proaktif olmak ve rekabetçi agresiflik olmak üzere sekiz boyuttan oluştuğunu belirtmiştir (Antoncic ve Hisrich, 2003: 16). 2004 yılında yaptıkları çalışmayla yeni girişimler ve yeni işleri yeni iş girişimleri boyutu altında toplayarak kurumsal girişimciliği yedi boyutla açıklamışlardır (Antoncic, Hisrich, 2004: 520).

Kuratko (2010)' ya göre stratejik kurumsal girişimcilik şirket girişimciliği ve stratejik girişimcilik olmak üzere iki farklı boyuttan meydana gelir. Bunlardan şirket girişimciliği kurumsal girişimciliğin birinci ve en büyük kısmını oluşturur. Temel amacı tamamen yeni bir iş yaratmak olan şirket girişimciliği şirket içi kurumsal girişimcilik, ortak kurumsal girişimcilik (ortak girişimler) ve şirket dışı kurumsal girişimcilik olmak üzere üç biçimde uygulanır. Stratejik girişimcilik ise bir işletmenin yenilikleri ortaya ıkarabilmesini sağlayan yöntemleri ifade etmektedir ve stratejik yenilenme, sürekli yenilenme, alan adını yeniden tanımlama, örgütsel yenilenme ve iş modelini yeniden yapılandırma olmak üzere beş farklı biçimde uygulanmaktadır. şirket girişimciliği yeni işletmelerin örgüt bünyesine katılımını içerirken, stratejik girişimcilik örgüte yeni bir işletmenin eklenmesini gerektirmeyen daha geniş bir girişimci faaliyetleri ifade etmektedir (Kuratko, 2010: 132-134). Aşağıdaki tablo 1.4' te araştırmacıların kurumsal girişimcilik boyutları zet halinde sunulmuştur

Tablo 1.4: Kurumsal Girişimcilik Boyutları

Yazar	Kurumsal Girişimcilik Boyutları
Miller (1983)	Yenilikçilik Risk Alma Proaktiflik
Guth ve Ginsberg (1990)	Yenilikçilik Stratejik Yenilenme
Covin ve Slevin (1991)	Yenilikçilik Proaktiflik Risk Alma
Stopford ve Baden-Fuller (1994)	Yeni İş Girişimleri Örgütsel Yenilenme Endüstri Kurallarını Değiştirme
Zahra (1995, 1996)	Yatırım (Yeni İş Girişimi ya da şirket girişimciliği) Yenilikçilik Stratejik Yenilenme
Lumpkin ve Dess (1996)	Yenilikçilik Risk Alma Proaktiflik Özerklik Agresif Rekabetçilik
Covin ve Miles (1999)	Şirket Girişimciliği İç Girişimcilik Girişimsel Yönelim
Sharma ve Chrisman (1999)	Stratejik Yenilenme Şirket Girişimciliği Yenilikçilik
Thornberyy (2001)	Şirket Girişimciliği İç Girişimcilik Örgütsel Dönüşüm Endüstri Kurallarını Değiştirme
Antoncic ve Hisrich (2001) Antoncic(2007)	Yeni İş Girişimi Yenilikçilik Kendini Yenileme Proaktiflik
Antoncic ve Hisrich (2003, 2004)	Yeni İş Girişimi Ürün ve Süreç Yenilikçiliği Kendini Yenileme Risk Almak Proaktiflik Agresif Rekabetçilik
Kuratko (2010)	Şirket Girişimciliği Stratejik Girişimcilik

Tablo 1.4’ teki boyutlardan girişimsel yönelimle ilgili olan yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, özerklik ve agresif rekabetçilik kurumsal girişimciliğin oluşmasına zemin hazırlayan boyutlardır. Yani bir işletmede yatırım ve yenilenme faaliyetlerinin

meydana gelmesine yardımcı olan çabalardır. Bu yüzden kurumsal girişimcilik girişimsel yönelim üzerine inşa edilen daha geniş kapsamlı bir kavramı ifade etmektedir.

Kurumsal girişimcilik araştırmaları arasında, bir firmanın girişimci olup olmadığını belirlemede hangi niteliklerin bulunması gerektiğine ilişkin farklı görüşler vardır. Örneğin Miller (1983), girişimci bir firmanın “ürün piyasası yeniliğine” kalkıştığında biraz “riskli girişimler” üstlendiğini ve ilk olarak rakiplerini bozguna uğratarak "proaktif" yenilikler ortaya çıkardığını belirterek girişimsel yönelimin sırasıyla yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarından oluştuğunu ifade etmektedir (Covin, Miles, 1999: 47, 49). Daha sonra Lumpkin ve Dess özerklik ve agresif rekabetçilik olmak üzere iki önemli boyutun bu kavrama muhakkak ilave edilmesi gerektiğini söylemişlerdir (Dess, Lumpkin, 2005: 147).

Girişimci işletmelerde beş boyutun hepsinin aynı anda mevcut olup olmayacağı konusunda kesin bir açıklama bulunmasa da çoğu kurumsal girişimcilik tanımlarında ortak olan boyutun yenilikçilik olduğu bilinmektedir (Covin, Miles, 1999: 47, 49). Bu beş temel boyutun açıklaması tablo 1.5’ te yer almaktadır:

Tablo 1.5: Girişimsel Yönelimin Boyutları

Boyutlar	Açıklama
Yenilikçilik	Deneyim ve yaratıcı süreçlerle yeni ürün, hizmet ve süreç geliştirmeyi amaçlayan yenilik oluşturma isteğidir.
Risk almak	İleriye yönelik yatırımların olası sonuçları hakkında kesin bilgiye sahip olmadan kararlar almak ve bu yatırımlara büyük miktarlarda kaynak harcamaya istekli olmak demektir.
Proaktiflik	Gelecekteki talebi önceden tahmin ederek fırsatları yakalayan bir pazar liderinin ileriye dönük bakış açısını tanımlar.
Özerklik	Bir iş fikrini ortaya çıkarmayı ve bunu tamamlamayı hedefleyen bir kişi veya ekibi bağımsız bir şekilde eyleme geçirmektir.
Agresif Rekabetçilik	Sektördeki rakiplerinden üstün olmak için sarf edilen yoğun çabalardır. Rekabetçi bir pazarda konumunu iyileştirmeyi veya bir tehdidin üstesinden gelmeyi amaçlayan saldırgan bir tepki veya mücadeleci duruşu ifade eder.

Kaynak: Dess, Lumpkin, 2005: 148.

Tablo 1.5'te yer alan kavramlardan risk almak, proaktiflik ve agresif rekabetçilik kavramlarının tanımı aşağıda yer almaktadır. Yenilikçilik kavramı kurumsal girişimcilik boyutları başlığında, özerklik ise kurumsal girişimciliği etkileyen örgütsel faktörler başlığında ele alınacaktır.

Risk alma, sonuçları bilinmeyen ve başarısızlık maliyetinin yüksek olabileceği projelere büyük miktarlarda kaynak bağlanması yönündeki istekliliği açıklar (Real, Roldan, Leal, 2014: 189). Kurumsal girişimcilik yoluyla başarılı olmayı tercih eden firmalar riskli projeler üzerinde çalışmayı göz önüne alırlar. Firmalar yüksek kazançlar elde edebilmek uğruna, yüksek borç seviyelerine katlanmak, büyük miktarlarda firma kaynakları kullanmak, yeni pazarlara yeni ürünlerle girmek ve keşfedilmemiş teknolojilere yatırım yapmak gibi bir takım riskler alırlar. Kurumsal girişimcilerin stratejilerini başlatmadan önce firmalarının riske olan istekliliğini bilmeleri gerekir. Kuruluşların ve yöneticilerinin karşılaştığı üç risk türü vardır; iş riski, finansal risk ve kişisel risktir. (1)İş Riski: Başarı olasılığı bilinmeyen yatırımlara girmek demektir. Girilmemiş pazarlara girmek veya kullanılmamış teknolojileri yaratmakla ilişkili risktir. (2)Finansal Risk: Bir şirketin büyümek için kaynaklarını yoğun bir şekilde borç alarak elde etmesi veya kaynaklarının büyük bir bölümünü kullanması demektir. (3)Kişisel Risk: Yöneticinin vermiş olduğu stratejik kararlarda üstlendiği risklerdir. Bu tür riskleri üstlenen yöneticiler, almış oldukları kararlar ile hem şirketlerinin geleceğini hem de kariyerlerini etkileyebilirler (Dess, Lumpkin, 2005: 152).

Proaktiflik, girişimcilik fırsatlarını öngörmek ve harekete geçmek için rakiplerden önce davranmak demektir. Bu tür öncü davranışlar önemli ölçüde azimli olmayı ve başarısızlığa karşı hoş görüşlü olmayı gerektirir (Kuratko, Morris, 2018: 49). İleriye dönük bir bakış açısı, özellikle endüstri lideri olmaya çalışan şirketler için önemlidir. Bu firmalar sadece geleceğe odaklanmakla kalmaz aynı zamanda endüstrideki rekabetin yapısını değiştirmek için de yeni yöntemler araştırırlar. Yeni piyasalara ilk giren, marka kimliğini oluşturan, yeni yönetim teknikleri uygulayan ya da bir endüstride yeni teknolojiler benimseyen firmalar tarafından kazanılan bir takım avantajlar vardır. Bu firmalar, fiyatları aşağı çekecek rakipleri olmadığı için olağandışı yüksek kazançlar elde ederler ve marka bilinirliği oluşturarak pazar paylarını arttırmaya devam ederler. Bununla beraber bir endüstrinin lideri olmak her zaman rekabet avantajı kazandırmayabilir. Öncü yeni ürünler üreten veya itibarlarını yeni

markalarla elde eden firmalar bekledikleri kazançları sağlamada başarılı olabilmesi için çevrelerini dikkatli bir şekilde araştırmalı ve kapsamlı fizibilite araştırması yapmalıdır (Dess, Lumpkin, 2005: 150, 151).

Agresif rekabetçilik, bir firmanın rakiplerinden daha iyi performans göstermek için sergilediği saldırgan çabalarını ifade eder. Bu yönelime sahip bir işletme rakipleriyle "savaş" yapmaya isteklidir. Kendilerini endüstri lideri yapan rekabetçi konumunu savunurken; fiyatları düşürebilir, kârlılıklarından ödün verebilir ve belirli bir üretim kapasitesi elde etmek için çok para harcayabilirler. Bu yöntemler yöneticilerin, pazar konumlarını tehdit eden endüstri eğilimleriyle mücadele etmek için saldırgan bir tutum içerisine girdiğini göstermektedir. Firmalar genellikle yeni teknolojilerden yararlanarak veya yeni pazarlara yönelerek sahip olduğu avantajlarını agresif bir tutumla korumaya çalışırlar. Agresif firmalar sahip oldukları girişimci konumunu güçlendirmede şu yöntemleri kullanırlar (Dess, Lumpkin, 2005: 151, 152):

1)Piyasaya mümkün olduğunca düşük fiyatlarla girerler: Büyük firmalar kaynak bakımından zengin oldukları için uzun süre zarar görmeden fiyatları düşürebilirler. Bu yüzden küçük firmalar büyük firmaların pazarlarına gireceği korkusunu yaşarlar.

2)Başarılı rakiplerin iş uygulamalarını veya tekniklerini taklit ederler: Fikir veya uygulamalar yasalar tarafından korunmadığı sürece taklitçilik yasadışı değildirler.

3)Yeni ürün veya teknolojileri önceden duyururlar: Bu tür bir erken duyuru rakiplerin benzer girişimleri başlatmalarını engellemeyi veya nasıl tepki vereceğini anlamayı amaçlamaktadır. Aslında etkili bir eylem olan bu duyurular rakipleri korkutmak için yapılır.

Agresiflik müşterilere ve rakiplere karşı güçlü olduğu imajını göstermesinde piyasaya yeni girmiş işletmelerin de uygulayabileceği etkili bir yöntemdir. Mevcut işletmelere göre başarısız olma olasılıkları daha fazla olacağı için, saldırgan bir duruş ve yoğun bir rekabet, yeni işletmelerin hayatta kalmasını ve başarılı olmasını sağlayacaktır (Lumpkin, Dess, 1996: 148).

Genel olarak girişimsel yönelim, işletme stratejilerinin girişimcilikle ilgili yönlerini ele alan bir eğilimdir. Bu eğilime sahip olan kurumlar çevreyi değiştirebilir ve şekillendirebilirler. Çevrenin belirsiz fırsatlarından istifade edebilmek için de kaynaklarını riske atmaya razı gelirler. Gelecekteki talebi önceden belirleyerek yani proaktif bir biçimde davranarak piyasada değişikliğe neden olabilecek yeni ve yaratıcı fikirleri keşfedebilirler. Saldırgan çabalarla rekabetçi ortamlarını değiştirip yüksek performanslar elde edebilirler (Hakala, 2011: 202).

Araştırmamızda kavramsal netliği ve diğer boyutları da kapsamı nedeniyle (Zahra, 1996: 1715) kurumsal girişimcilik yatırım, yenilikçilik ve stratejik yenilenme olmak üzere üç boyutla ele alınacaktır. Aşağıda bu boyutların açıklamalarına yer verilmektedir.

1.2.3.1. Yatırım

Yatırım (şirket girişimciliği) bir işletmenin yeni pazarlara girerek ya da mevcut pazarlarındaki faaliyetlerini geliştirerek yeni işlere girmesi ya da yeni işletmeler yaratması demektir (Zahra, 1995: 227). İşletme içerisinde yeni iş alanlarının ve yeni işletmelerin oluşmasına neden olduğu için kurumsal girişimciliğin en belirgin boyutunu ifade etmektedir (Antoncic, Hisrich, 2001: 498). Yatırımlar şirket içi ve şirket dışı yatırımlar (ya da şirket içi ve şirket dışı kurumsal girişimcilik) olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır (Sharma, Chrisman, 1999: 19; Narayanan, Yang, Zahra, 2009: 59; Phan vd., 2009: 198). Şirket içi yatırımlar şirket tarafından yeni işletmelerin oluşturulması ve sahiplenilmesi demektir. Bu işletmeler genellikle şirketin bünyesinde faaliyet gösterirler ancak bazen firmanın dışında yer alarak yarı özerk kuruluşlar (spin-offs) olarak da çalışabilirler. Şirket sınırları içerisindeki kurumsal girişimlerden bazıları, mevcut organizasyon yapısının bir parçası olarak kurulurken bazıları da kurumsal yapı içindeki yeni kurulmuş organizasyonlar tarafından kurulmaktadır. Şirket dışı yatırımlar ise başkaları tarafından kurulan yeni işletmelerin (startup) satın alınması veya bu işletmelerin hisse senetlerine yatırım yapılması suretiyle gerçekleşen girişimcilik faaliyetleridir. Bu işletmeler genellikle şirket yaşam döngüsünün ilk büyüme aşamasında yer alan genç girişimlerdir. Şirketler hızlı finansal getiri elde

etmek için şirket dışı yatırımlara yönelmekte ve yeni kurulmuş işletmelere yatırım yapmayı tercih etmektedirler. Bu tür girişimler genellikle kurumsal risk sermayesi fonlarının kullanılmasıyla finanse edilmektedir (Kuratko, 2010: 132, 133). Kurumsal risk sermayesi, büyüme ve gelişme potansiyeline sahip bu genç girişimlerin inovasyonlarına ve teknolojilerine erişmek için yapılan sermaye yatırımlarını ifade etmektedir. Bunun dışında lisans anlaşmaları, ortak girişimler ve satın almalar şirket dışı yatırım örnekleri arasında yer almaktadır (Narayanan, Yang, Zahra, 2009: 59).

Yatırımın yeni bir iş alanı yaratması, şirketin sahip olduğu üstün yeteneği farklı alanlarda kullanabilme becerisidir. Bu yatırımlar genellikle mevcut işle bağlantılıdır, ancak yeni bir ürün veya pazarı temsil eden yeni bir iş yaratır. Örneğin tıbbi, askeri ve endüstriyel pazarlarda kullanılan lazer teknolojisinin güzellik salonlarında kullanılması veya bilgi işlem sürecinde temel yeteneğe sahip olan bir bankanın bunu ayrı bir iş haline getirip, bilgi işlemine ihtiyaç duyan diğer şirketlere satması yeni iş alanlarına yapılan yatırımlara örnek gösterilebilir (Thornberyy, 2001: 527,528).

İşletmenin içinde kurulan şirketler ana şirket için yeni ürünler veya pazarlar geliştirmeye çalışır. Ana şirketin, yapıları, kültürleri ve sistemleri hakkında çok fazla bilgi sahibi olmadığı bu şirketleri daha fazla izlemesi gerekir. Bu süreçte yönetim riskleri en aza indirmek için hem bunları yakından izler hem de girişimciliğin ihtiyaç duyduğu bağımsızlığı bunlara sağlamaya çalışır (Garrett, Covin, 2015: 763). Bu girişimlerin ana işletmeden yapısal olarak ayrılması konusunda yazında tutarsızlık vardır. Katı hiyerarşilerin ve açıkça tanımlanmış sınırların etrafında inşa edilen kurumların, girişimcilik çabalarını engellediği düşünülmektedir. Bazı ampirik araştırmalar, yapısal ayrışmanın yeni işletmelerin performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görüşündedir. Örneğin Birkinshaw, Batenburg, Murray (2002: 14) yöneticilerin ana işletme ve girişimleri arasında yapısal ve operasyonel mesafe yaratarak girişimlerini ayırması için çağrıda bulunmuştur. Fakat bazı araştırmacılar da ayrılmanın fayda sağlamayacağını, gelecek vadeden girişimlerin kurumsal yapı içinde sürdürülebileceğini ve ana işletme tarafından beslenebileceğini söylemektedir. Yapılan ampirik araştırmalar da yapısal olarak ayrıştırılmasının bu işletmelerin performansları üzerinde çok az etkisi olduğunu göstermiştir. Örneğin Kuratko, Covin ve Garrett (2009: 463), yeni girişimlerin özerkliğinin performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucunu bulmuştur. Garrett ve Covin (2015: 764) ise ana işletme

ile bağılı kuruluşun arasındaki yapısal ayrılmanın, ana işletmenin yeni girişimlere bilgi birikimlerini aktarmasını engelleyeceğini, benzer şekilde ana işletmelerin yeni girişimlerin deneyimlerinden öğrenmesini de engelleyeceğini söylemiştir.

Yatırım sonucunda ortaya çıkan bu yeni işletmeler, mevcut işletmelere göre pazarları, ürünleri ve yenilikçilikleri açısından oldukça heterojen özelliklere sahip olabilirler (Phan vd. 2009: 199). Şirketler yatırım değerlendirme ve kontrol sistemleri oluşturarak bu farklı özellikteki yatırımların başarısını veya başarısızlıklarını değerlendirebilirler (Kuratko, 2010: 133).

1.2.3.2. Yenilikçilik

Yenilikçilik, bir firmanın yeni ürünlerin, hizmetlerin veya teknolojilerin ortaya çıkmasını sağlayan yaratıcı fikirleri, deneyleri ve süreçleri desteklemesi yönündeki eğilimini ifade eder (Lumpkin, Dess, 1996: 142). Yeni fikirlerin üretilmesi, geliştirilmesi ve uygulanmasını içeren yenilik çalışmalarının örgüt içerisinde çok farklı alanlarda olabilmesi muhtemeldir. Yenilik; yeni bir ürün, yeni bir hizmet, yeni bir yönetim sistemi veyahut örgüt üyeleriyle ilgili yeni bir program şeklinde kendini gösterebilir (Damanpour, 1991: 556).

Çoğu araştırmacı her türlü girişimciliğin yeniliklere dayandığını, yeniliğin girişimciliğin kalbi olduğunu belirtmiş; bu nedenle, diğer boyutlar mevcut olsa bile yenilikçilik olmadan kurumsal girişimciliğin mümkün olamayacağı görüşünde mutabık kalmışlardır. Fakat bununla beraber yeniliğin tek başına yeterli bir faktör olamayacağını, kurumsal girişimciliğin tam olarak uygulanabilmesi için stratejik yenilenme ve alan adını yeniden tanımlama gibi unsurların da bu süreçte dahil edilmesi gerektiğinin de altını çizmişlerdir (Covin, Miles, 1999: 49, 50).

Kurumsal girişimciliğin rant arama peşinde koşan bir yöntem olduğu söylenmekte, firmaların fiyat artışı, miktarı artırma veya toplam maliyetlerini azaltma gibi yenilik çeşitlerini kullanmalarıyla ekonomik rant elde edebilecekleri kabul edilmektedir. Rant sağlayan yenilik çeşitleri ise ürün, piyasa, üretim ve örgütsel yenilikler şeklinde olabilmektedir. Bu yenilik çeşitlerinin açıklamaları ise şöyledir (Miles, Paul, Wilhite, 2003: 395);

- Ürün Yeniliği; fiyat artışı ile girişimci rant yaratan faaliyetlerdir. Ürün yeniliği, ürün ile ilgili kazançları arttırmak için ürünün tüketici için daha değerli olmasını sağlar.
- Piyasa Yeniliği; miktarı arttırarak rant yaratan yenilikçi faaliyetlerdir. Bu tür bir yenilik, genellikle promosyon, dağıtım ve fiyatlama tekniklerindeki endüstri normlarını değiştirerek rant yaratır.
- Üretim Yeniliği; değişken maliyetleri düşürerek rant yaratan girişimci faaliyetlerdir. Üretim yenilikleri değişken maliyetleri azaltmak için süreç yeniliğini kullanır.
- Örgütsel Yenilik; Organizasyonun sabit maliyetlerini azaltmak için biçim ve işleyişini yeniden düzenlediği yeniliğe örgütsel yenilik denilir.

Rant elde edebilmek için ürünün diğer ürünlerden yeterince farklı olması gerekir. Zamanla ürünlerin taklit edilmesi ve yenilenmesi pazar üstünlüğünün kaybedilmesine neden olur. Bu, tüm yeniliklerin belirli bir dönem boyunca eşit getiri elde etmeyeceğini ve aynı ürün yaşam döngüsüne sahip olmayacağı anlamına gelir. Girişimciler, ürünün pazar üstünlüğünü korumak için yeteneklerini değiştirmeye çalışmalıdırlar (Miles, Paul, Wilhite, 2003: 397).

1.2.3.3. Stratejik Yenilenme

Stratejik yenilenme işletmenin kurumsal düzeydeki stratejilerini veya yapısını önemli ölçüde değiştiren kurumsal girişimcilik çabalarını ifade eder. Bu değişiklikler, kuruluş içerisinde önceden var olan ilişkileri veya kuruluş ile dış çevresi arasındaki ilişkileri değiştirir ve çoğu durumda bir takım yenilikleri içerir. Yenileme faaliyetleri mevcut bir kuruluşa yer alır ve kuruluş tarafından yeni bir iş olarak kabul edilmez (Sharma, Chrisman, 1999: 19). Stratejik yenilenmenin temel amacı şirketin ürün ya da piyasa fırsatlarından daha etkin bir şekilde yararlanmasını sağlamaktır (Dess vd., 2003: 355). İşletme rekabet etme yöntemlerini değiştirerek pazarları veya rakipleri ile olan ilişkisini yeniden tanımlamaya çalışır. Dolayısıyla stratejik yenilenmenin odak

noktası firma ile çevresi arasındaki ilişkilerin yeniden belirlenmesidir (Covin, Miles 1999: 52).

Hem stratejik yenilenme hem de yatırım, bir şirketin strateji veya yapısında yenilik içeren bir değişiklik içermektedir. İkisi arasındaki temel fark, yatırımlar yeni işlerin ortaya çıkmasını sağlarken, stratejik yenilenme kurulu işletmelerin kurumsal bir ortamda yeniden yapılandırılmasına yol açmaktadır (Sharma, Chrisman, 1999: 19).

1.2.4. Kurumsal Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Kurumsal girişimcilik üzerine kurulan modeller, farklı faktörlerin girişimcilik sonuçları üzerindeki etkisini ve önemini araştırmaktadır. Örneğin Guth ve Ginsberg (1990)'e göre kurumsal girişimciliği etkileyen üç faktör vardır; çevre, stratejik liderler ve örgütsel koşullardır. Zahra (1993: 13) örgüt düzeyindeki girişimci davranışların çevre, strateji ve örgütsel değişkenlerden etkilendiğini söylemiştir. Antoncic ve Hisrich (2004: 534)' e göre çevre, örgütsel destek, kontrol ve ortaklık sayısı kurumsal girişimciliği etkileyen faktörlerdir. Sadler (2000: 30,31) ise kurumsal girişimciliği destekleyen faktörlerin aynı zamanda da engelleyebileceğini söyleyerek bu faktörlerin; makro dış çevre; yapı; büyüklük; kültür; uzmanlaşma derecesi; karar vermenin merkezileştirilmesi; performans hedeflerinin netliği; ödül ve yaptırım sistemleri; proje türü ve büyüklüğü; ve özerklik derecesi olduğunu belirtmiştir.

Kurumsal girişimciliği etkileyen bu faktörleri genel olarak çevresel, örgütsel ve bireysel olarak üç başlıkla incelemek mümkündür (Covin, Slevin, 1991: 9). Kurumsal girişimciliğin çevresel, örgütsel ve bireysel değişkenlerin etkileşimiyle incelenmesi kültürün nereye yerleşeceği sorusunu akla getirebilir. Kültürün, bu üç faktörü de kapsadığı düşünülmektedir. Çünkü normlar, inançlar ve örgüt değerleri bireyden gelir ve zamanla kurum içerisine kök salar. Bu yüzden kültür üç faktör içerisinde de işlev görmektedir (Duobiene, 2008: 352). Çevresel, örgütsel ve bireysel değişkenlerin açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

1.2.4.1. Çevresel Faktörler

Çevre, işletme sınırları dışında yer alan, işletmenin çoğu zaman kontrol edemediği fakat başarısında veya başarısızlığında önemli gücü olan koşullardan meydana gelir. Kurumsal girişimciliği etkileyen çevrenin hangi faktörlerden oluştuğuna dair yazında farklı görüşler vardır. Örneğin Guth ve Ginsberg (1990: 7) çevrenin rekabetçi, teknolojik, sosyal ve siyasal faktörlerden oluştuğunu ifade etmiştir. Covin ve Slevin (1991: 10) çevreyi teknolojik karmaşıklık, dinamizm, saldırganlık ve sanayi yaşam döngüsü aşaması olmak üzere dört faktörle açıklamıştır. Lumpkin ve Dess (1996: 152) ise çevrenin dört farklı faktörden oluştuğunu belirtmiştir. Bunlar; dinamizm, cömertlik, karmaşıklık ve endüstri özellikleridir. Antoncic ve Hisrich (2004: 534)' e göre çevre dinamizm, teknoloji fırsatları, sektörün büyüklüğü ve yeni ürün taleplerinden oluşmaktadır. Ireland, Covin ve Kuratko (2009: 24) rekabetin yoğunluğu, teknolojik değişim, pazarın bölümlenmesi ve yeni pazar oluşumlarının girişimcilik fırsatlarının ortaya çıkmasını sağlayan koşullar olduğunu ifade etmiştir. Zahra (1993: 13) kurumsal girişimciliği hızlandıran veya harekete geçiren çevresel faktörleri üç değişken ile açıklamıştır. Bunlar; dinamizm, cömertlik ve düşmanlıktır.

Çevrenin kurumsal girişimcilik çabalarını arttırabilen veya azaltabilen bir değişken olduğu (Zahra, Covin, 1995: 55) ve bütün boyutları incelemenin mümkün olmadığı gerçeğini göz önüne alarak, çalışmamızda çevresel faktörler cömertlik ve düşmanlık olmak üzere iki boyutta incelenecektir. Dinamizm, teknolojik fırsatlar, sanayi büyümesi ve yeni ürünlere olan talep gibi koşullar girişimcilik için olumlu olarak görülen cömertlik boyutunu ifade etmektedir. Elverişsiz değişimler ve yoğun rekabet gibi koşullar ise girişimcilik için olumsuz olarak görülen düşmanlık boyutunu ifade etmektedir (Antoncic, 2007: 311). Cömertlik ve düşmanlık boyutlarının açıklamaları şöyledir;

Cömertlik: Çevrenin örgütsel büyümeye verdiği desteği ifade eder ve sanayideki satışların artmasıyla kendini gösterir. Cömertlik; dinamizm, teknolojik fırsatlar, endüstri büyümesi ve yeni ürünlere olan talebi birleştiren çok boyutlu bir kavram olarak tanımlanabilir. Cömert ortamlar firmaların kaynak oluşturmalarına yardım ederek çatışmanın çözülmesini sağlarlar. Bu nedenle cömertliğin kurumsal

girişimcilik ile pozitif yönde ilişkili olduğu kabul edilmektedir (Kearney, Hisrich, Roche, 2008: 306). Cömertliğin dört boyutunun açıklaması şunlardır;

- **Dinamizm:** Dinamizm sürekli değişimlerden dolayı piyasalardaki istikrarsızlığı ifade eden bir kavramdır (Kuratko, 2010: 136). Dinamik ortamlar, pek çok fırsatı yaratma eğiliminde olduğu için, girişimcilik arayışında olumlu olarak değerlendirilir ve organizasyonları girişimci bir duruş benimsemeye yöneltir (Antoncic, 2007: 311). Çevre ne kadar dinamik olursa, firma o kadar girişimci olur (Guth, Ginsberg, 1990: 7).
- **Teknolojik Fırsatlar:** Endüstrinin rekabet yapılarındaki değişiklikler ve bunların altında yatan teknolojiler kurumsal girişimciliği etkiler. Başkaları tarafından geliştirilen yeni teknolojiler başarılı yeni ürün geliştirme fırsatlarına yol açar (Guth, Ginsberg, 1990: 7). Teknolojik fırsatlar, şirket içindeki değişimlerden daha büyük ve daha yenilikçi girişimcilik projeleri üretme eğilimindedir (Kuratko, 2010: 136).
- **Sektörün Büyümesi:** Sanayi de yaşanan düşüşler ve büyümeler, girişimciliği teşvik eden bir özellik olarak kabul edilir. Sanayinin büyümesi farklı fırsatlar yaratarak şirketleri girişimci faaliyetler yapmaya yöneltirken düşüşler, şirketleri yenilenme faaliyetlerini arttırmasına yönelik zorlayıcı bir güç oluşturmaktadır (Antoncic, 2007: 311).
- **Yeni Ürün Talebi:** Yeni ürünlere olan talep kurumsal girişimciliği ve karlılığı etkileyen önemli bir faktördür (Antoncic, Hisrich, 2004: 535).

Düşmanlık: Düşmanca ortamlar, yüksek seviyelerde rekabet yoğunluğunun, kolayca keşfedilebilen pazar fırsatlarının, pazar ve ürünle ilgili belirsizliklerin olduğu durumları ifade eder (Zahra, Covin, 1995: 48). Çevresel düşmanlık iki boyutta incelenir. Birincisi elverişsiz değişimler, ikincisi rekabetin yoğunluğudur. Elverişsiz değişim şirketin hedef ve misyonuna uygun olmayan değişimleri, rekabet yoğunluğu ise kıyasıya rekabetin yaşandığı durumları ifade etmektedir (Antoncic, Hisrich, 2001: 504). Her ne kadar çevresel düşmanlığın girişimci bir duruşun benimsenmesini zorlaştırdığı düşünülse de (Antoncic, 2007: 311) araştırmalar, bu ortamların girişimsel

faaliyetleri canlandırdığını ve teşvik ettiğini de göstermektedir (Antoncic, Hisrich, 2001: 503). Örneğin Covin ve Slevin (1989) düşman ortamların, büyüme ve kârlılık elde etmek için daha az fırsat sunduğunu ve bu ortamlarda kurumsal girişimciliğin rekabet üstünlüğü ile sonuçlanan fırsatları yaratma ve kullanmada uygun bir yöntem olduğunu savunurlar. Ayrıca yüksek piyasa fırsatlarının olduğu tehlikesiz ortamlarda kurumsal girişimciliğin takip edilmesinin gereksiz bir risk oluşturabileceğini iddia ederler. Yüksek düzeyde kurumsal girişimcilik sergileyen firmaların genellikle düşmanca ortamlarda en iyi performansı gösterdiklerini, düşük düzeyde kurumsal girişimcilik sergileyen firmaların genellikle tehlikesiz ortamlarda en iyi performans gösterdiğini belirtmektedirler. Zahra (1993) ise imalat sektöründe yaptığı araştırmayla çevresel düşmanlığın, yeni ürün geliştirmeye güçlü bir şekilde ilişkili olduğu sonucunu bulmuştur (Zahra, Covin, 1995: 48). Ocak ve Basım (2017: 145) Türkiye’de yaptıkları çalışmada çevresel düşmanlığın kurumsal girişimciliği güçlü bir şekilde etkilediğini, özellikle rekabetin fazla, fırsatların ve kaynakların az olduğu çevrelerin örgütlerin yenilikçilik, yeni iş girişimi başlatma ve stratejik yenilenme hareketlerini desteklediğini ortaya koymuştur.

Genel olarak çevresel faktörlerin her biri işletmeyi girişimci davranmaya yönelten güçleri ifade etmektedir. Çevresel koşulların değişmesi, bir kuruluşun piyasa lideri olarak konumunu yeniden kazanmasına yardımcı olacak girişimci bir strateji seçmesine neden olur. Bu yüzden, üst yönetim değişimle başa çıkarken çevresel faktörler ve girişimcilik türleri arasındaki ilişkiyi araştırmalı, strateji-yapı eşleşmeleri arasındaki uyumsuzluğu en aza indirecek uygun bir kurumsal girişimcilik stratejisi izlemelidir. Bu şekilde firmanın uygulayacağı kurumsal girişimcilik stratejisi değişimlere verilen en uygun cevap olabilecektir (Kuratko, 2010: 136).

1.2.4.2. Örgütsel Faktörler

Kurumsal girişimciliğin öncüllerini inceleyen çalışmalara bakıldığında zaman zaman özellikle örgüt içi faktörlerin kurumsal girişimciliğin yaratılmasında önemli bir rol üstlendiğini göstermektedir. Örneğin işletmenin teşvik ve kontrol sistemleri, kültür, örgütsel yapı, kaynak, strateji ve yönetim desteği gibi örgüt içi faktörler, kurumsal

Konuyla ilgili yazında kurumsal girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerle ilgili değişik sınıflandırmalar mevcuttur. Örneğin, Miller (1983: 771), girişimcilik faaliyetlerinin yoğunluğunun şirket tipi (basit, planlı ve organik), çevre, yapı ve karar vermeye bağlı olduğunu söylemiştir.

Quinn (1985), büyük şirketlerin, girişimci bir iklim oluşturmalarında yapılması gereken ilk eylemin firmanın yapısının yeniliği kolaylaştıracak şekilde değiştirilmesi olduğunu belirtmiştir. Büyük başarılı yenilikçi şirketlerde şu faktörleri tespit etmiştir: iklim ve vizyon; piyasa odaklılık; küçük, düz örgütler; çoklu yaklaşımlar; interaktif öğrenmek; yeni teknolojiler üreten ekip (skunkworks). Quinn küçük ve esnek kuruluşların büyük ve bürokratik örgütlere göre daha iyi girişimci oldukları fikrindedir. Benzer şekilde Jennings (1994) büyük organizasyonların genellikle rutin görevlerini yönetmek için katı kurallar ve prosedürler kullanarak girişimciliği engellediklerini gözlemlemiştir. Diğer taraftan Saxena (1991) aslında kendi başına büyüklüğün girişimciliğin önünde bir engel teşkil etmediğini, ancak büyük kuruluşlara özgü bürokrasi ve muhafazakarlık özelliklerinin bu engeli oluşturduğunu söylemiştir (Sadler, 2000: 30, 31). Diğer taraftan Antoncic ve Hisrich, (2004: 520) büyüklüğü ne

olursa olsun rekabetçi bir ortamda yüksek performans gösterebilmek için bütün işletmelerin girişimci bir davranışa ihtiyacı olduğunu belirtmiştir. Ocak ve Basım (2017: 145), İSO'ya bağlı firmalar üzerinde yaptıkları çalışmada işletme büyüklüğünün kurumsal girişimcilik davranışlarını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Nedenini ise büyük işletmelerin kurumsal girişimcilik davranışlarını gerçekleştirebilecek kaynaklara küçük işletmelere göre daha kolay ulaşabilmeleri olarak açıklamışlardır. Bu araştırmalardan örgüt büyüklüğünün kurumsal girişimcilik üzerinde bağımsız bir etkisinin olduğunu anlayabiliriz.

Rutherford ve Holt (2007: 431) ise arzu edilen bireysel sonuçların elde edilmesini sağlayan kurumsal girişimcilik öncüllerini süreç, örgütsel ve bireysel özelliklerden oluşan üç değişken ile açıklamıştır. Süreç değişkenlerinin girişimcilik davranışı sergileyen liderlerin desteği ve ödüllendirme unsurlarından oluştuğunu, örgütsel değişkenlerin ise çalışanların özgür bir şekilde yeni faaliyetlerde bulunmalarını sağlayan iklimden oluştuğunu belirtmişlerdir. İş arkadaşlarının desteği, açık bir iletişim ortamı ve kuruluşun çalışanlarına destek vermesi gibi iklim koşulları girişimci çabalara olumlu bir şekilde etkide bulunmaktadır.

Antoncic ve Hisrich (2004: 528) kurumsal girişimciliği sadece örgüt içi faktörlerin etkilemediğini aynı zamanda örgütler arası ittifakların da etkileyebileceğini ifade etmektedir. Rekabet avantajının yalnızca bir şirketin içsel yeteneklerine değil aynı zamanda şirket ittifaklarının çeşitlerine ve diğer şirketlerle olan ilişkilerine de bağlı olabileceğini söylemiştir.

Kuratko, Montagno ve Hornsby (1990: 53) yazın incelemesi yaparak girişimciliği etkileyen çok fazla örgütsel faktör olduğunu fakat bunlardan sadece az bir kısmının sürekli vurgulandığını ve bunların en tutarlı unsurlar olduğunu belirtmiştir. Geliştirdikleri Kurumsal Girişimcilik Değerlendirme Aracı (CEAI) ile bir firmanın girişimci faaliyetlerini ve sonuçlarını etkileyen beş temel faktör tanımlamıştır. Bunlar, yönetimin desteği, karar verme yetkisi, ödüllendirme ve motivasyon, gerekli kaynakların sağlanması ve örgütsel yapıdır (Hornsby, Kuratko, Zahra, 2002; Hornsby vd., 2009; Hornsby vd., 2013; Kuratko, Hornsby, Bishop, 2005; Kuratko, Hornsby, Covin, 2014; Kuratko, 2010; Goodale vd., 2011).

Çalışmamızda Kuratko, Montagno ve Hornsby (1990)' in belirlediği, hemen hemen her sınıflandırmada ortak olan ve önem arz ettiğini düşündüğümüz bu beş

faktörün açıklamasına yer verilecektir. Ayrıca yönetim desteği içerisinde ele alınan kurum kültürü Ireland, Covin ve Kuratko (2009)' nun da tavsiye ettiği üzere önemli bir değişken olarak tezin ikinci bölümünde detaylı bir şekilde açıklanacaktır. Beş faktörün açıklaması aşağıda yer almaktadır.

Yönetimin Desteği: Yöneticilerin girişimci davranışları kolaylaştırmaya ve teşvik etmeye olan istekliliğini ifade eder (Kuratko, Hornsby, Bishop, 2005: 279). İşletmelerde girişimcilik seviyesi ve performansı stratejik liderlerin özelliklerine, değerlerine, inançlarına, yönetim tarzına ve vizyonlarına bağlıdır, bu yüzden hem bireysel yönetici hem de yönetim ekibinin rolü bu süreçte oldukça önemlidir (Guth, Ginsberg, 1990: 7,8). Her ne kadar üst düzey yöneticilerin girişimci davranışları desteklediği, kolaylaştırdığı ve teşvik ettiği düşünülse de araştırma sonuçları, tüm düzeydeki yöneticilerin, kurumsal girişimciliğin başarılı olabilmesi için önemli stratejik rollere sahip olduğunu ve hepsinin bu süreçte farklı sorumlulukları olduğunu söylemektedir (Kuratko, Hornsby, Covin, 2014: 39; Goodale vd., 2011: 119; Kuratko, 2010: 142). Girişimci bir şirket ortamının yaratılmasında diğer örgütsel faktörlere nazaran daha büyük bir paya sahip olduğuna inandığımız yönetim desteği yönetim kademelerine göre farklı roller içermektedir. Bu roller üst, orta ve alt kademe yönetime göre üç madde halinde aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

1)Üst kademe yöneticilerin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi: Üst yönetimin önemli olduğu düşünülen rolleri şunlardır (Kuratko, 2010: 143; Zahra, Filatotchev, Wright, 2009: 249; Duobiene, 2008: 352; Srivastava, Lee, 2005: 460);

- Yönetim sisteminin tepesini temsil eden yönetim kurulları çalışanların yenilikçi davranış sergilemelerine yardımcı olabilmek adına, yöneticileri gerekli kaynakları biriktirmeleri, etkili bir şekilde yapılandırmaları ve rekabet avantajı yaratmaları için yönlendirir ve motive eder.
- Yeni ürünlerin piyasaya sunulma kararları üzerinde en önemli etkiye sahip taraf olduğunu söyleyebiliriz. Şöyle ki, dış tehditleri algılayarak örgüt içi unsurlarıyla ilgili bir değerlendirme yaptıktan sonra yeni ürünün piyasaya sunulma sırasını ve zamanlamasını belirlerler.

- Kurumsal girişimciliğin hangi boyutunun uygulanacağına karar verirler, hem yatırım hem de stratejik yenilenme boyutlarının belirleyici süreçlerinde yer alırlar ve girişimciliğin önünde duran engellere proaktif olarak yanıt vermeye çalışırlar.
- Girişimci bir stratejik vizyonun oluşturulmasından ve girişimciliğe dayalı bir örgütsel yapının yaratılmasından sorumludur.
- Girişimcilik özerkliği ile düşünmeye ve hareket etmeye çalışan bireyler yetiştirebilmek için güçlü bir kurum kültürü inşa eder.
- Yatırımlara örgütsel ve finansal kaynaklar sağlar.
- Rakiplerine karşı kaynak üstünlüğü sağlayacak stratejilerin zamanlamaları hakkında karar verir.
- Yeni ürünler için teknolojik yetenek geliştirir.
- Yeni şirketlerin yaratıldığı veya mevcut olanlarının yeniden yapılandırıldığı etkili yöntemleri belirlemek için paydaş gruplarıyla birlikte hareket eder.
- Şirket ile çevresel koşullar arasında etkili bir uyum sağlamak için çevresel fırsatları ve tehditleri takip ederler.

2) Orta kademe yöneticilerin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi: Araştırmacılar, kurumsal girişimciliği teşvik eden örgüt içi faktörlere ilişkin herhangi bir anlaşmaya varmasa da, orta kademe yöneticilerin yenilikçiliği ve girişimciliği teşvik eden bir ortam yaratmada önemli rollere sahip olduğu konusunda hemfikirdirler. Orta kademe yöneticiler kurumsal girişimciliğe olan ilgiyi teşvik ederek astlarının bu faaliyetlere olan bağlılıklarını etkilemeye çalışırlar. Bu bağlılık da bir şirketin kurumsal girişimcilik faaliyetlerinden fayda sağlayabilmesi için gerekli bir koşulu ifade eder. Girişimci fırsatlara en iyi şansın verildiği yer olduğu düşünülen bu yöneticilerin kurumsal girişimcilik sürecinde üstlendiği roller şunlardır (Hornsby, Kuratko, Zahra, 2002: 255-257, Kuratko, Hornsby, Bishop, 2005: 278; Kuratko, 2010: 143,144);

- Yenilikle ilgili fikirleri üst yönetimle paylaşarak bu fikirlerin firmanın öncelikli stratejilerinin içerisinde değerlendirilmesi için bir fırsat yaratırlar.
- Yenilikçiliği teşvik etme ve risk almada resmi ve gayri resmi yaklaşımları kullanmaları için çalışanlarla iletişim kurarlar.

- Bilgiyi yorumlayarak, şirketin karşılaştığı stratejik sorunları belirler ve stratejik değişim aşamalarını düzenler. Bu süreçte biçimsel yapıyı değiştirerek adaptasyonu kolaylaştırır; stratejiyi uygular ve geribildirim sağlar.
- Üst düzey yönetimin belirlediği yenilikleri çalışanlara iletirler. Bu yenilik sürecinde, aktif bir şekilde firmanın içindeki ve dışındaki yenilik fikirlerini toplarlar. Satıcılarla beraber çalışır, pazarı gözlemleyip, rekabet analizi yapar. Satıcılar ve rakipler tarafından başlatılan yenilik çabalarının farkına vararak yenilik ve risk almanın gerekli olduğu alanları belirler. Daha sonra bu bilgiyi şirketteki diğer kişilerle paylaşarak örgüt içerisindeki girişimci fikirlerin şekillenmesine yardımcı olurlar ve çalışanların terfi etmesine olanak sağlayacak potansiyel yeteneklerin belirlenmesine katkı sağlarlar.
- İşletme için yeni iş alanları yaratabilecek girişimcilik fırsatları önerir ve yorumlar. Hem kendileri girişimci davranışlarda bulunur hem de başkalarını aynı davranışları göstermeleri konusunda destek sağlar. Girişimci çabaları korur, geliştirir ve yönlendirir. Alt kademelerde ortaya çıkan girişimci davranışları değerlendirirler.
- Girişimcilik fırsatlarını takip etmek için gereken kaynakların nereden ve nasıl alınacağını belirleyerek bu kaynakları, firma için stratejik değere sahip girişimlere yönlendirirler.
- Uygulanabilir girişimcilik fırsatlarını örgütle uyumlu faaliyetlere dönüştürmeye çalışır.
- Örgütsel bilgi birikiminin olduğu alt kademe yöneticilerle etkin bir şekilde iletişim kurarak, onların teknik bilgisine erişmeye çalışırlar. Benzer şekilde üst düzey yöneticilerin bilgisine erişip, kurumun stratejik hedeflerini ve bunların seçilip takip edildiği politik koşulları anlamaya çalışırlar. Üst düzey ve alt düzey yöneticilerle olan etkileşimleri sayesinde, bir kuruluşun liderlik yapısının ortasında yer alırlar ve kendi “stratejilerini” geliştirirler.

Bunun yanında orta kademe yöneticilerin kurumsal girişimcilik yeteneklerini sınırlayabilecek birkaç faktör vardır. Bazı yöneticilerin yoğun çalışma programları yenilikçiliğe daha az zaman ayırmasına neden olur. Diğer bir faktör ise yenilikler için mevcut kaynakların sınırlı olmasıdır. Orta kademe yöneticiler bu kaynakları elde

etmek için ve de üst düzey yöneticilerin gelecek vadeden yenilikçi fikirleri desteklemesi için daha çok çalışmak zorunda kalır. Ayrıca farklı birimler arasında kaynaklara erişme konusunda çıkan anlaşmazlıklarla uğraşmaları da girişimcilik çabalarını engellemektedir (Hornsby, Kuratko, Zahra, 2002: 258).

3)Alt kademe yöneticilerin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi: Alt kademedeki yöneticiler, başkalarının görmediği ya da etkin bir şekilde kullanmadığı girişimcilik fırsatlarından yararlanmak için temel yeteneklerini kullanarak girişimcilik davranışlarını uygulamaya çalışır (Kuratko, 2010: 144). Bu yöneticiler özerk çalışma birimleri oluşturarak girişimcilik projelerini başlatırlar. Ayrıca işletme politika ve prosedürlerinin stratejik girişimlere uyarlanmasını sağlarlar (Kuratko, Hornsby, Bishop, 2005: 277).

Genel olarak, kurumsal girişimcilik stratejilerini izleyen kuruluşlar, üç yönetim kademesiyle de koordineli bir şekilde girişimcilik çabaları sergilemeye çalışırlar (Kuratko, 2010: 144). Hornsby ve arkadaşları (2009: 236), farklı yönetim kademelerindeki girişimci davranışları incelemek amacıyla yaptıkları araştırmada; algılanan örgüt içi öncüller ile kurumsal girişimcilik davranışları (uygulanan yeni fikirlerin sayısı) arasındaki ilişkinin, yönetim kademesine bağlı olarak farklılık gösterdiğini bulmuşlardır. Yönetim desteği ile girişimci davranış arasındaki pozitif ilişki, üst ve orta kademe yöneticilerde alt düzey yöneticilere göre daha olumlu çıkmıştır. Bu çalışma, girişimci davranışların geliştirilmesinde üst, orta ve alt kademedeki yöneticilerin ortaklaşa sorumlu olduğu inancını pekiştirmiştir.

Karar Verme Yetkisi: Girişimci organizasyonlarda karar verme süreci katılımcı olma özelliğine sahiptir (Sadler, 2000: 31). Katılımcılık, örgütün başarısızlığa tolerans göstermesi, karar verme özgürlüğünü sağlaması, alt düzey yöneticilere ve işçilere yetki ve sorumluluk devredilmesini ifade eder. Araştırmalar, girişimci fırsatların çoğunun çalışmalarını nasıl yerine getireceği konusunda karar verme yetkisine sahip olanlar tarafından farkına varıldığını göstermektedir (Kuratko, Hornsby, Covin, 2014: 39; Goodale vd., 2011: 119).

Karar verme yetkisi beraberinde özerkliği yaratmaktadır. Özerklik, bir bireyin veya bir ekibin yaratıcı fikirleri geliştirebilmesi ve uygulayabilmesi için bağımsız olarak hareket etmesi, önemli kararları verebilmesi ve ilerleyebilmesi için özgür

bırakılması demektir. Bu yaratıcı kişilerin fırsat arayışı içerisinde örgütsel engellere takılmadan kendini yönetebilme yeteneği anlamına gelir (Lumpkin, Dess, 1996: 140). Özerklik işletmelerin yeni girişimleri yaratması için örgüt içerisinde girişimcilik düşüncesini teşvik etmesi, cazip projeleri desteklemesini ifade eder. Kurum içerisindeki girişimcilik düşüncesinin teşvik edilmesini sağlamak için işletmeler ürün şampiyonlarından ve yeni teknoloji üreten ekiplerden (skunkworks) yararlanırlar. Ürün şampiyonları umut verici yeni fikirleri fırsata dönüştürmeleri konusunda diğer kişileri teşvik eden girişimci kişilerdir. Bunlar gerekli kaynakları temin ederler ve ürüne karşı potansiyel müşterilerin dikkatini çekmeye çalışırlar. Yeni teknolojiler üreten ekip ise şirketlerin yeni teknolojileri geliştirmeleri için yöneticilerinden ve çalışanlarından oluşturdukları bağımsız iş birimlerini ifade eder. Bu iş birimleri genelde fiziksel olarak şirket merkezinde olmayan, iş koşullarından ve baskılarından uzakta bir çalışma gruplarını temsil eder. Ancak bu bağımsız çalışma birimlerinin oluşturulması beraberinde bazı riskleri getirmektedir. Bu birimler arasındaki koordinasyonun yapılamaması, üst yönetimin bunlara yeterli desteği vermemesi ve belirsizlik içeren projelerde kaynakların gereksiz yere harcanması verimsizliğe neden olabilecek riskleri oluşturmaktadır. Böyle olumsuzlukların olmaması için örgütsel yapıdaki değişiklikler ve bağımsız çalışma gruplarının projelerindeki çabalar ölçülmeli ve takip edilmelidir. Ayrıca işletmeler özerk grupların keşiflerine tahammül etmeli ve getirisi olmayan çabaları azaltma gücüne sahip olmalıdır (Dess, Lumpkin, 2005: 149, 150).

Ödüllendirme ve Motivasyon: Risk alma ve yenilikçiliği özendiren ödüllendirme sistemlerinin bireylerin girişimci davranma eğilimlerini teşvik eden en önemli insan kaynakları yönetimi unsuru olduğu kabul edilmekte; dengeli tazminat ve değerlendirme sistemlerinin olmamasının kurumsal girişimciliği engelleyeceği düşünülmektedir (Kuratko, Hornsby, Covin 2014: 39; Goodale vd., 2011: 119; Rutherford, Holt, 2007: 432). İşletme içerisindeki yüksek performansın ödüllendirilmemesi, çalışanların risk alma konusunda hevesinin kırılmasına neden olacağından ötürü girişimci faaliyeti teşvik eden etkili bir ödüllendirme sistemi bireysel farklılıkları dikkate alacak şekilde planlanmalıdır (Kearney, Hisrich, Roche, 2007: 303). Yenilikçi firmalar risk almayı teşvik eden ve yenilikçi fikirleri harekete

geçiren bir yönetime sahiptirler. Bu yüzden riskli projelerin başarısız olması durumunda yöneticilerini cezalandırmazlar (Sadler, 2000: 31).

Girişimciliğin teşvik edilmesi için ödüllendirme sisteminin somut ve soyut motivasyonel faktörleri içerecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Maddi faktörler, destekleyici sistemin vazgeçilmez unsurlarıdır ve girişimcilik için bir başlangıç noktası oluşturur. Yüksek maaşlar, ikramiyeler ve kar dağıtımı motivasyon ve ödülün en yaygın biçimleridir. Bunun yanında ilgi çekici iş, kişisel gelişim fırsatları, daha fazla sorumluluk, yeni değişimler, adil davranış, keyifli bir çalışma ortamı, esnek çalışma saatleri gibi çeşitli soyut faktörlerin de bulunması önemlidir. Üst düzey yöneticilerin, çalışanlarının belirli bir fikrinin piyasada uygulanmasına imkan vermesi motivasyonun artmasını sağlayan önemli bir yöntemdir. Özellikle belirli projelerin uygulanmasında önemli çalışanlarına mülkiyet ve stratejik ortaklık teklif etmesi, örgütsel bağlılık duygusunun yaratılmasına da neden olmaktadır (Paunovic, Dima, 2014: 274).

Gerekli Kaynakların Sağlanması: Kurumsal girişimcilik, ilginç fikirler üzerinde durur ve bunların uygulanabilmesi için gerekli olan para, zaman, insan, ekipman ve yeteneklerden oluşan kaynakları bulmaya çalışır. Kaynaklar bulunamazsa, bu fikirler gerçekleşmez ve girişimci bir faaliyet yapılamaz (Duobiene, 2008: 352). Araştırmalar, yöneticilerin boş zamanının olmasını girişimci işler üretebilmesi için önemli bir kaynak olduğunu ortaya koymaktadır. Boş zamanın bulunması gerekli çalışma programlarıyla engellenmiş olan yenilikçi fırsatların değerlendirilmelerini sağlar (Kuratko, Hornsby, Covin, 2014: 39; Goodale vd., 2011: 119).

Örgütsel Yapı: Girişimcilik faaliyetlerini teşvik eden örgütsel yapılar esnek olmalıdır. Çünkü esnek yapılar hem dış çevre ve organizasyon arasındaki hem de organizasyon içindeki bölümler arasındaki bilgi akışını artırır (Kuratko, Hornsby, Covin, 2014: 39; Goodale vd., 2011: 119). Kurumsal girişimcilikle örgüt yapısı arasında ilişki oluşturulurken organik ve mekanik yapıları ayıran iki özellik üzerinde durulur. Bu özellikler yerinden yönetim ve biçimselliktir. İş birimi seviyesinde olan yerinden yönetim, yenilikçilik ile pozitif bir ilişki içerisindedir ve yöneticilerin kararlara daha fazla katılmasına imkan sağlar. Böylece yeniliklere olan bağlılık artar ve yeniliklerin daha etkili bir şekilde uygulanması sağlanmış olur. Üstelik bu informal yapılar özerkliği artırır ve bilginin örgüt içerisinde daha kolay bir şekilde dağılmasına

izin verir. Bu özellik, kurumsal girişimciliği kolaylaştıran açıklığa ve fikir alışverişine olanak sağlar (Duobiene, 2008: 352). Mekanik yapılar merkezi karar vermeye, resmi kurallara ve uzmanlaşmış görevlere dayanır. Bürokrasinin bu özellikleri yenilik ve değişimin gerçekleşmesini engelleyen unsurlar olarak görülmektedir. Bunun yanında organik bir organizasyon yapısını benimseyen işletmeler girişimcilik davranışını teşvik ederler. Çünkü organik yapılar, mekanik yapılara göre daha açık iletişime sahip, daha uzlaşmacı ve daha gevşek kontrollüdürler (Sadler, 2000: 30; Guth, Ginsberg, 1990: 8). Biçimselleşme eğilimi arttıkça örgütlerin yeni iş girişimi başlatma ve stratejik yenilenme davranışları azalmaktadır (Ocak ve Basım, 2017: 144).

1.2.4.3. Bireysel Faktörler

Genel olarak, bütün girişimcilik biçimleri bireyin yaratıcı eylemlerinden kaynaklandığı için kurumsal girişimcilik bireyler üzerinde durmaktadır. Çünkü yaratıcı fikirlerin örgütsel bağlamda başarılı yeniliklere dönüştürülmesi, bireylerin çabalarıyla gerçekleşmektedir (Duobiene, 2008: 352).

Bireysel özelliklerin kişinin girişimci davranma eğilimi üzerinde bir etkiye sahip olduğu düşünülür. Yenilikçilik alanındaki araştırmacılar, kişinin sahip olduğu özelliklerinin yeniliğe olan tepkilerini şekillendirmede belirleyici olduğunu, insanların öz yeterlilik ve pozitif özelliklerinin (örneğin iyimserlik), karışıklık ve istikrarsızlık ile baş edebilme kapasiteleri ile kuvvetli bir şekilde ilişkili olduklarını söylemektedir (Rutherford, Holt, 2007: 434).

Bu anlattığımız çevresel, örgütsel ve bireysel faktörler şayet olumlu olarak algılanırsa işletmelerin girişimciliğe olan istekliliğini artırarak kurumsal girişimciliğin oluşmasını ve gelişmesini sağlayacaktır. Kurumsal girişimcilik yüksek performansın gelecekte de devam ettirilebilmesi için önemli bir süreçtir. Bununla beraber iş performansını iyileştirmek isteyen işletmeler bu süreçte bazı engellerle karşı karşıya kalırlar. Rekabetin şiddetlenmesi, liderlik ve girişimcilik özelliklerinin zamanla kaybolması, örgütsel değişimlerin engellenmesi ve yönetim ekibinin girişimci bir yapı yaratma yeteneğinin olmaması bu süreçteki en büyük engelleri oluşturmaktadır (Paunoviç, Dima, 2014: 271).

Kurumsal girişimciliği engelleyen en belirgin nedeninin gizli maliyetlerinin olmasından kaynaklandığını düşünen Birkinshaw, yöneticilerin farkında olması gereken dört temel kurumsal girişimcilik maliyetinin olduğunu belirterek, bunların nasıl yönetileceği konusunda bir takım önerilerde bulunmaktadır. Bu maliyetler şunlardır: (1) İmparatorluk Binasının İnşa Edilmesi: İşletmeye bağlı kuruluşların yöneticilerinin fırsatçı davranmaya ve kendi küçük imparatorluklarını kurmaya eğilimli olduğunu gösteren maliyettir. Her bir bağlı işletme kendisini farklı bir işletme olarak görerek diğer işletmelerle rekabet edebilir. Bunun üstesinden gelmek için ana şirket ve bağlı kuruluş ilişkisinin güven üzerine inşa edilmesi gerekiyor, aksi takdirde ortaya çıkan sıkı kontrol sistemleri özerk fırsatçı davranışların oluşmasına neden olacaktır. Bununla birlikte, bu güven temelli ilişkinin şirketin amaçlarıyla tutarlı olmasını sağlamak için bağlı girişimleri izleyen ve değerlendiren bir sistemle güçlendirilmesi gerekir. Ayrıca yöneticilerin bağlı girişimlerin yöneticilerinin yeteneklerine ve hedeflerine güvenmelerini sağlayacak güçlü bir kurum kültürü ile desteklenmesi gerekmektedir. (2) Dikkat Eksikliği: Çok fazla kurumsal girişimciliğin bir sonucu olarak ortaya çıkan bu maliyet, imparatorluğun inşası ile ilgilidir. Her çalışan kurumsal girişimcilik fikrine sahip olursa ve yeni fikirlerini uygulamaya başlarsa firma çok fazla yeni işlere girer. Kısa sürede finansal kaynaklar azalmaya başlar ve ürün karmasında uyumluluk kalmaz. (3) İç Pazar Yönetiminin Maliyeti: İç pazar sisteminin etkili bir şekilde çalışması için etkili bir yönetim gerekir. Çünkü iç piyasa sisteminin kurulması ve sürdürülmesinden kaynaklanan satın alma ve taşıma gibi bir takım işlem maliyetleri vardır. Piyasaya giren bütün işletmelerin üstlendiği bu maliyetlerin tutarı yüksektir. Eğer yöneticiler yatırımlarını belirli bir düzen içerisinde oluşturlarsa maliyetleri kontrol altında tutabilirler. (4) İç İşsizlik Maliyeti: İşletme içerisindeki girişimcilik faaliyetleri yeni üretim hatlarının eklenmesi ile bazı işlerin ortadan kalkmasına neden olabilir. Bu da çalışanların işten çıkarılması gibi belirli maliyetlere yol açar. Daha da önemlisi iyi eğitim almış bazı deneyimli kişiler kaybedilmiş olur. Yönetim bunun için çalışanlarını şirketin diğer bölümlerinde görevlendirmeli ve gelecekteki ihtiyaçları karşılayacak şekilde eğitmelidir (Birkinshaw, 1998: 361, 362, 363).

Ayrıca kurumsal girişimciliği engelleyen faktörlere kamu sektöründe de değinecek olursak, Sadler, özel sektördeki kurumsal girişimciliği etkileyen faktörlerin

kamu sektöründe geçerli olanlardan farklı olduğunu: kamu sektörü girişimcilik yazınının genellikle özel sektör modellerini kamu sektörü yöneticilerinin uygulamaları ile bir araya getirdiğini ve büyük oranda soyut düşüncelere dayalı olduğunu söylemiştir. Geleneksel kamu sektörünün kurumsal girişimciliği engellediği özelliklerini ise şu şekilde belirtmiştir: bürokratik süreçler; başarısız projelerin medya tarafından ifşa edilmesi; rekabet eksikliği; kaynak kontrolü eksikliği; ağır düzenlemeler ve hesap verebilirlik gereklilikleri ('kırmızı kaset'); çıktılarından çok girdilerin ölçülmesi; yöneticileri engelleyen hedeflerin çokluğu ve belirsizliği; devam etmekte olan finansal yatırımlar; karar vermeden önce paydaşlarla istişareye ihtiyaç duyulması; yönetim içindeki politik ihlaller; kısıtlayıcı çalışan politikaları ve sabit maaş ölçekleri; riskten kaçınma eğilimleri; bütçe kısıtlamaları; etkisiz ödül / ceza sistemleri; zayıf mali denetimler; aşırı dikkatli yönetici davranışına neden olan yüksek görüş mesafesi; inovasyonu engelleyen sınırlı yönetim özerkliği; ve liderin astları motive etme kabiliyetini azaltan kısıtlayıcı personel politikalarıdır (Sadler, 2000: 27, 28, 32, 33).

Thronberry ise kurumsal girişimciliğin başarı ya da başarısızlığının altında yatan birçok nedenin olduğunu, bunların yönetilmesi gereken engeller olduğunu ifade etmiştir. Bu engeller şunlardır (Thronberry, 2001: 531,532);

- Girişimciliğin firmalara rekabet avantajı kazandırmada tek çözüm yolu olarak görülmesi. Girişimci bir kültür yaratmak ancak bir kurumun kültüründe ve değerlerinde köklü bir değişiklik yaratmasıyla gerçekleşir.
- Üst düzey yöneticilerin insanların risk almasına ve hata yapmasına izin vermemesi
- Şirketin kurumsal girişimcilik konusunda gerçekten ne istediğini bilmemesi
- Yanlış insanlarla işe başlamak
- Orta kademe yöneticilerin girişimci olmak isteyen kişilere destek vermek istememesi
- Yeni girişimcilerin günlük işlerini yapmasını ve ardından yeni bir iş fırsatı yakalamasını ve geliştirmesini beklemek (yarı zamanlı girişimci olmak)
- Her çalışanın fikirlerini fırsat olarak görmek yanlıştır. İnsanlar doğası gereği yaratıcıdır ve hepsinin fikirleri vardır. Fakat girişimcinin sırrı düşünce safhasında

değil, sahip olduğu yeteneklerindedir. Bu yetenekler pazarlama, finansman, sistem ve kişileri yönetme ve en önemlisi de kendi güçlü ve zayıf yönlerini anlamasıdır.

- Yeni girişimler için para her zaman gerekli değildir ancak yardımcı olur. Üst yönetimin sermayeden dolayı risk almaktan kaçması büyük fırsatların kaçırılmasına neden olmaktadır.

Genel olarak bu engellerin üstesinden gelebilmenin en etkili yolu girişimciliğin, motivasyonun ve iletişim kanallarının gelişmesine olanak tanıyan bir kurum kültürünün örgüt içerisinde oluşturulmasıdır (Paunovic, Dima, 2014: 272). Ancak bu şekilde girişimcilik bir değer haline gelir ve örgütün hafızasına yerleşir.

1.2.5. Kurumsal Girişimciliğin Sonuçları

Kurumsal girişimciliğin sonuçları finansal ve finansal olmayan sonuçlar şeklinde iki kısımda incelenebilir (Zahra, 1993: 18). Yapılan araştırmaların çoğu kurumsal girişimciliğin karlılık ve büyüme açısından olumlu getirilere sahip olduğunu gözler önüne serdiği için araştırmacılar özellikle finansal getiriye daha fazla ilgi göstermektedir (Zahra, Randerson, Fayolle, 2013: 368). Finansal sonuçlara karlılık, verimlilik, pazar payı ve satışlardaki artış, toplam performans ve büyüme örnek gösterilebilir (Guth, Ginsber, 1990: 7; Covin, Miles, 1999: 47; Lumpkin, Dess, 1996: 152; Martin-Rojas, García-Morales, Bolívar-Ramos, 2013: 421; Zahra, 1993: 13; Zahra, 1996: 1713). Örneğin Zahra ve Covin (1995: 48), kurumsal girişimciliğin uzun dönemde şirketin finansal performansını iyileştirmede etkili bir araç olabileceğini ve düşmanca ortamlarda çalışan şirketler arasında etkili bir stratejik uygulama olduğunu belirtmektedir. Ayrıca kurumsal girişimciliğin finansal sonuçlarını yeterince değerlendirmek için uzun vadeli bir zamanın geçmesi gerektiğini söylemektedirler.

Finansal olmayan sonuçlara ise sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etme (Ferreira, 2010: 389), örgütsel öğrenme (Dess vd., 2003: 354; Yang, Narayanan, Zahra, 2009: 270), iş tatmini, etkili iletişim, işten ayrılma niyetinin azalması (Rutherford, Holt, 2007: 435), bilginin yaratılması, yeteneklerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi (Zahra, Nielsen, Bogner, 1999: 172), stratejik fayda (Narayanan, Yang,

Zahra, 2009: 68) örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Zehir, Müceldili, Zehir, 2012: 927) gibi olumlu davranışları göstermek mümkündür. Ayrıca girişimcilikten elde edilen bu olumlu sonuçlar finansal faydaları yaratmaya yardımcı olmaktadır (Zahra, 1993: 18).

Antoncic ve Hisrich (2004: 521), kurumsal girişimciliğin en önemli sonucunun örgütsel büyüme, kârlılık ve zenginlik gibi performans ölçütleri olduğunu belirtmekte, örgütsel zenginliği, maddi varlık yaratan somut varlıkları ve bilgi gibi soyut varlıkları kapsayan bir çıktı olarak tanımlamaktadır. Lumpkin ve Dess (1996), kurumsal girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak için önerdikleri modelde finansal olmayan girişimcilik çıktılarının büyüme, pazar payı ve karlılık gibi finansal çıktılar kadar önemli olabileceğini belirtmiştir. Mullins, Linehan ve Walsh (2001: 116), girişimci bir ortamın bütün çalışanlar arasında örgütsel bağlılığa neden olduğunu söylemiştir. Dess vd. (2003: 352)' na göre kurumsal girişimcilik yeni bilgilerin elde edilmesini ve örgütsel öğrenmeyi geliştirmektedir. Narayanan, Yang ve Zahra (2009: 69) ise kurumsal girişimciliğin ve özellikle yatırımların yenilikçilik ve risk alma faaliyetlerine önayak olan örgütsel öğrenmeyi zenginleştirdiğini düşünmektedir. Ayrıca çalışanların ve yöneticilerin yaratıcılıklarını uygulayabilecekleri fırsatları yaratarak motivasyonun artmasına ve çalışma ortamının zenginleşmesine vesile olmaktadır. Bu yaratıcılık, çalışanların ve işletmenin performansını arttırarak şirketin rekabet durumunu ve pazar performansını güçlendirmektedir.

Bu bölümde özet olarak kurumsal girişimciliğin tanımı, özellikleri, modelleri, boyutları, belirleyici faktörleri ve sonuçları hakkında bilgi verilmiştir. Kurumsal girişimcilik bir büyüme stratejisidir ve işletmenin mevcut yeteneklerini geliştirmesiyle ya da yeni yetenekler elde etmesiyle meydana gelir. İşletmeler öğrendikleri bilgileri stratejik öneme sahip alanlarda kullanmak ve daha fazla getiri elde etmek için kurumsal girişimcilik faaliyetlerine yönelmektedirler. Ayrıca kaynakları etkili kullanma, sürdürülebilirlik ve değişimlere uyum sağlayabilme ihtiyacı kurumsal girişimciliğin günümüz işletmeleri için önemli bir konu haline gelmesine neden olmuştur. Çevresel, örgütsel ve bireysel faktörlerin etkisiyle şekillenen bu kavram Zahra' nın yaptığı sınıflandırmaya göre yatırım, yenilikçilik ve stratejik yenilenme

olmak üzere üç boyutlu bir yapıya sahiptir. Bundan sonraki bölümde kurum kültürü kavramı anlatılacaktır.

1.3. Kurum Kültürü Kavramı

Araştırma değişkenlerinden sonuncusu olan kurum kültürü birçok araştırmaya konu olmuş, hakkında çok fazla tanımlama yapılmış ve aynı zamanda çoğu örgütsel faktörün belirleyicisi olan geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu bölümde kurum kültürü kavramının tanımı, özellikleri ve önemi; unsurları; işlevleri; oluşumunu etkileyen faktörler ve kurum kültürü ile ilgili geliştirilen modeller anlatılmaktadır.

1.3.1. Kurum Kültürü Kavramının Tanımı, Özellikleri ve Önemi

Geleneksel ve ilkel toplumları inceleyen antropolojide kültürle ilgili çok çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar kültür kavramına farklı açılardan yaklaşarak değişik kültür tanımları yapmaktadır (Şişman, 2002:1). Antropolojide tarihi boyunca geliştirdiği gelenek ve ritüelleri açıklayan kültür kavramı; bir toplumun yaygın bir biçimde benimsediği değişmesi güç inanç, değer ve davranış grubunu ifade eder (Lim, 1995: 16). Kullanım alanlarına göre de farklı anlamlara gelebilen kültür, bilimsel alanda “uygarlığı”; beşeri ve günlük dilde “eğitimi”, estetik alanında “sanatı”; teknolojik ve biyolojik alanda “üretimi” ifade etmektedir (Güvenç, 2005: 99).

Kültürü ilk kez bilimsel bir temele dayandıran İngiliz antropolog E.B. Taylor bunu uygarlıkla eşanlamlı kullanmış, ilkel kültürlerden başlayarak mitoloji, felsefe, din, dil, sanat ve geleneklerin gelişmelerini incelediği eserinde kültürü, insanların bir topluluğun üyesi olması sonucu edindiği ahlak, bilgi, sanat, inanç, gelenek ve göreneklerle her türlü alışkanlıklarını ve yeteneklerini kapsayan karışık bir bütün olarak tanımlamıştır (Turan, 1994: 12). Aslında Taylor’ın bu tanımı kültürün anlaşılmasındaki temel özellikleri oluşturmaktadır. Çünkü bu tanıma göre kültür, insanların belirli bir toplumun üyesi olarak edindikleri ve bilimsel olarak araştırılabildikleri; birbiriyle ilgili inançlar, gelenekler, kurallar, bilgi biçimi ve sanat olarak görülmektedir. Bu özellikler belirli bir topluma özgü karmaşık bir bütün

oluşturarak toplumun farklı zamanlarda ve yerlerde yaşayan diğer toplumlardan ayrışmasını sağlamaktadır (Thompson, 2013: 153)

Schein (1996: 236)' a göre kültür; bir grup insanın, algılamasını, düşünmesini ve farklı durumlarla karşılaştığında nasıl tepki vereceğini belirleyen, paylaşılmış örtülü varsayımlardır. Normların temelini oluşturan bu varsayımlar, üyeler tarafından sorgulanmadan kabul edilir ve bu üyeler farklı biriyle karşılaşana kadar da kültürlerinin farkında olmazlar.

Kültür insanların; yaşam amacı, dünya görüşü, inanç, tutum, davranış, konuşma tarzı, giyim, kuşam, görünüş gibi konularda paylaşılmış olduğu değer, kavrayış ve sembollerinin toplamıdır. Bu paylaşımın yüksek düzeyde olması kültürün alt kültürlerden oluşan bir üst kültür veya genel kültür olmasını sağlayarak, güçlü bir kültür meydana getirir (Koçel, 2007: 23).

Kültür, birbirleriyle ilişkili bilgi düzeni, kendi içinde tutarlı bir dünya anlayışı demektir. İnsan, kültürden öğrendiği bilgiyi içinde bulunduğu toplumsal durumun koşullarına uygun olarak kullanmaya çalışır. Kültür dediğimiz bu bilgi, insanoğlunun iç dünyasını şekillendirir ve onun hakikatini oluşturur (Cüceloğlu, 2005: 244). İnsan dünyaya ve yaşadığı topluma sahip olduğu kültürel değerleriyle bakar, dünyayı onunla yorumlar. Kendisini onunla keşfeder, yetenek ve varlığının farkına varır. Diğer insanları ve çevresini bu bilgi sayesinde anlar ve yorumlar (Solak, 2006: 335).

Belirli bir kültürel yapıya sahip olan toplumlarda yer alan insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan işletmelerin, toplumda yaşamını sürdürmeye çalışan sosyal sistemler olarak var olması, hiç şüphesiz kültürle ilişkisini de kaçınılmaz kılmaktadır. Kültür, işletmelere toplumun üyesi olan bireyler tarafından taşındığı için işletme çalışanlarının davranış ve tutumları, mevcut kültürün anlaşılmasında önemli bir role sahiptir (Köse, Ünal, 2000: 4).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya'nın sanayide süper bir güç haline gelmesi, çoğu araştırmacıyı bu gelişmenin nedenlerini araştırmaya yöneltmiştir. Bu doğu ülkesinin sahip olduğu kültürel özelliklerinin bu başarıda etkili olduğu fikrine varılmasıyla kültür, işletmelerde 1980'li yıllardan beri merak uyandıran bir kavram haline gelmiştir (Morgan, 1998: 139).

Kurum kültürüyle ilgili ilk bilimsel çalışmanın Pettigrew (1979) tarafından yapıldığı söylenmektedir. Pettigrew kültürü antropolojik açıdan tanımlayarak, sembol,

mit ve ritüel gibi kavramların örgütsel araştırmalarda nasıl kullanılabileceğini açıkladı. Daha sonra Dandridge vd., (1980), bir örgütün “derin yapısının” yani varsayımlarının mitler ve semboller tarafından nasıl ortaya çıkarılabileceğini söyledi. Bu alanda yaptığı çalışmalarla ünlü olan diğer kişilere; Denison ve Mishra (1995); Schein (1985); Siehl ve Martin (1988); Wallach(1983); Smircich (1983); Peters ve Waterman (1982); Deal and Kennedy (1982) ve Ouchi (1981)’ yi örnek vermek mümkündür (Lee, Yu, 2004: 340).

Genel kabul gören bir tanımı olmayan kurum kültürü bilim adamlarınca farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin Schein (2004: 17) kurum kültürünü, işletmenin dış çevresine uyumu ve iç çevresiyle bütünleşmesi sürecinde karşılaştığı problemleri çözerken geliştirdiği, geçerli olduğu kabul edilen ve çalışanlara muhakkak öğretilmesi gereken temel varsayımlar grubu olarak tanımlamaktadır. Kültür sadece bir işletmenin görünebilir yönlerini değil aynı zamanda insanların davranış biçimleri, birbirlerinden beklentileri ve birbirleriyle etkileşim biçimleri gibi görünemeyen özelliklerini de yansıtmaktadır.

Kurum kültürü; çalışanların örgütsel işleyişi anlamalarına yardımcı olan ve onlara örgütte nasıl davranmaları gerektiğini açıklayan, paylaşılan değerler ve inançlar grubunu oluşturur (Dwyer, Richard, Chadwick, 2000: 1011). Kurum kültürü, örgüt çalışanlarının örgütteki deneyimleri sonucu paylaştıkları bazı varsayımlardan meydana gelir. Bu varsayımlar örgüt üyelerinin davranış modellerinde, ifade edilen değerlerinde ve görünebilir yapay eserlerinde yer alır (Miroshnik, 2002: 538).

Kültürle ilgili farklı tanımlamaların olmasının iki nedeni vardır. Birincisi sosyal psikoloji, sosyoloji, davranış bilimi ve örgütsel davranış gibi sosyal bilimlerin bazı özelliklerine sahip olmasından ötürüdür (Schein, 1990: 109). Diğer bir nedeni ise şirketin faaliyet gösterdiği sektörü, coğrafi konumu, tarihi boyunca meydana gelen olayları ve çalışanlarının kişilikleri gibi faktörler bu kavramın farklı tanımlarını ortaya çıkartmasıdır (Sadri, Lees, 2001: 854)

Kurum kültürüyle ilgili yapılan farklı tanımlamaların ortak görüşe sahip olduğu dört temel özelliği vardır. Bu özellikler şunlardır (Eren, 2006: 138, 139);

- Öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir kavram olması; kültür şirket içerisinde başarılı yönetici ve liderlerin benimsenen davranış ve normlarıyla ortaya çıkar ve zamanla bunlar diğer üyeleri de etkiler. Bu şekilde çalışanlar

bireysel kültürü meydana getiren bilgi, inanç, davranış, değer ve normları öğrenirler.

- Yazılı olmaması; bireylerin zihninde yer alan varsayımlar, davranışlar için bir inanç sistemi oluştururlar. Yazılı olmayan bu varsayımların bilinmesi ve farkında olunması iletişim, paylaşım ve örgütsel öğrenme ile mümkün hale getirilir.
- Düzenli bir şekilde tekrarlanan davranışlardan oluşması; kültür, inanç ve değerler sonucu ortaya çıkan, bireyler tarafından sergilenen, davranış kalıplarından meydana gelir. Kültürün öğrenilmesi ve yayılmasında bu davranış kalıplarının önemli bir etkisi vardır.
- Grup üyeleri tarafından paylaşılabılır bir nitelikte olması; kurum kültürünün devam etmesi ve gelişmesi için mevcut üyelere ve özellikle yeni gelen çalışanlara kültürün ortak değerleri, hikayeleri, sembolleri ve geçmiş deneyimleri anlatılmalı ve paylaşılmalıdır. Böylece kurum kültürü örgütün tamamına yayılarak anonim olma özelliğine sahip olur.

Kurum kültürüyle ilgili ortak olmayan görüş ise kültürün değişip değişmemesi yönündedir. Örneğin ulusal kültürlerdeki farklılıkları araştıran Smircich (1983), insanların belirli bir kültüre ait olmasını sağlayan alışkanlık, değer sistemi ve inançlardaki farklılıkları belirlemiş, kültürün değişmeyen bir kavram olduğunu iddia etmiştir. Deal ve Kennedy (1982) ise kültürün, örgütü bir arada tutan sosyal ve kuralcı bir zamlık olduğunu, diğer örgütsel değişkenler gibi sürekli değiştiğini savunmuştur (Witte, Muijen, 1999: 586).

Kültür, çeşitli ülkelerin ekonomik performanslarının belirlenmesinde ve aynı ulusal kültürde faaliyet gösteren başarılı şirketler arasındaki farklılıkların anlaşılmasında önemli bir konudur (Schein, 1990: 111).

Örgüt üyelerinin yaşamlarına istikrar ve düzen sağlayan ve onların davranışlarını etkileyen değer, duygu, tutum ve beklentiler grubunu oluşturan kurum kültürünün, insanların davranışını, konuşma tarzını, kıyafetini ve de örgütün yerleşme planını etkilemede büyük bir güce sahip olduğu düşünülür (Cartwright, Gale, 1995: 12).

Pozitif bir kurum kültürü temel bazı özelliklere sahiptir. Bu özelliklere aşağıdaki örnekleri vermemiz mümkündür (Sadri, Less, 2001: 854):

- Kurum kültürü, şirketin vizyonu ile güçlendirilir. Vizyonların etkili olabilmesi için de, güçlü değerler sergileyen, dinamik ve karizmatik kişiliğe sahip liderler tarafından açık bir şekilde tanımlanması gerekir.
- Kurum kültürü, şirketin amacına ve çalışanların kişisel değerlerine uyumlu kurumsal değerler tarafından desteklenir. Vizyon ve değerler, örgütün tamamına yayılır ve üst yönetim tarafından sürekli olarak biçimlendirilir.
- Bütün çalışanlar kurum için değerlidir. Bu yüzden her çalışan şirketin ortağı olarak düşünülür.
- Kültür, işletmenin çevresel koşullara cevap vermede hızlı olmasını sağlar.
- Kültür bütün çalışanlara eşit ve adil bir şekilde davranır.
- Kurumsal kültür, somut semboller, sloganlar, öyküler veya törenler yoluyla sürdürülmeye çalışılır.

Kültür, örgütün toplumda tanınmasını sağlar ve toplum içindeki yerini, önemini ve başarısını belirler. Her kurum kültürü, içinde bulunduğu ulusal kültürün ve ilişki içerisinde olduğu diğer kurum kültürlerinin izlerini taşımaktadır. Bu yüzden içinde bulunduğu çevrenin özellikleriyle uyumlu olmak zorundadır. Aksi halde örgütün yaşamı tehlikeye girer. Çevrenin sahip olduğu değerler sistemiyle uyumlu olması durumunda kültür, çevresine önemli etkilerde bulunabilir (Eren, 2013: 445, 446).

1.3.2. Kurum Kültürünün Unsurları

Bir kurumun kültürünün anlaşılmasını sağlayan üç temel unsur vardır. Bunlar; (1) görülebilen nesneler yani artifaktlar, (2) değerler ve (3) temel varsayımlardır. Kültürün birinci düzeyini oluşturan görülebilen nesneler insanlar tarafından yaratılmış semboller, hikayeler ve efsaneleri içermektedir. Dışardan birisi örgüte girdiğinde bu nesneleri görür ve hisseder. Fiziksel yapı, konuşma tarzı, koku, duygusallık, şirket

kayıtları, ürünler, kılık kıyafet yönetmeliği, yıllık raporlar ve arşiv belgeleri bu düzeye örnek gösterilebilir. Bunlar somut olmalarına rağmen yorumlanması zor bir kültür düzeyidir. Eğer bunların temel varsayımlarla olan ilişkisi bilinmezse yanlış sonuçlar ortaya çıkabilir. Örneğin, örgütsel hikayelerin altında yatan varsayımları kişi anlamazsa hikayenin vermek istediği dersi de anlamayacaktır. Kültürün ikinci düzeyinde davranışlara yön gösteren benimsenen normları, ideolojileri, felsefeleri ve tüzükleri ifade eden değer yargıları yer almaktadır. Yazılı olmayan bu değerler konuşularak diğer üyelere aktarılırlar. Kültürün üçüncü düzeyinde ise kendiliğinden ve bilinçsizce meydana gelen varsayımlar yer almaktadır. Bu varsayımlar, bireyin duygu, inanç, algı ve davranışlarını ifade eder. Varsayımlar anlaşılırsa görülebilir davranışsal ve insan yapımı nesnelerdeki üstü örtülü anlamları belirlemek çok daha kolay olur. Kabul edilen varsayımlar değerler şeklinde başlar, zamanla bu değerler kabul edilerek varsayımlara dönüşür. Bundan sonra varsayımların doğrulukları sorgulanmaz ve tartışılmaz. Varsayımların bu özelliği kültürün değiştirilmesinin neden zor olduğunu daha kolay anlamaya yardımcı olur (Schein, 1990: 114).

1.3.3. Kurum Kültürünün İşlevleri

Kurum kültürü, belki de yönetim biliminin popülerliğini hiçbir zaman kaybetmeyen en özel araştırma alanıdır. Bu yüzden işletme amaçlarının gerçekleştirilmesindeki gücünü sorgulayan araştırmaların sayısı her geçen gün artış göstermekte, hem akademisyenlerin hem de uygulayıcıların giderek daha fazla dikkatini çekmektedir (Aktaş, Çiçek, Kıyak, 2011: 1560).

Günümüzün ticari ortamı, şirketlerde olumlu bir kültürü başarının temel unsuru haline getirmiştir. Soyut bir kavram olmasına rağmen, örgütsel faaliyetleri etkilemede önemli bir role sahip olan kültür sadece ticari başarı veya başarısızlığı belirlemez. Pozitif bir kültür, hem örgütlerin diğer firmalarla rekabet etmesinde önemli bir rekabet avantajı oluşturur hem de şirketlerin en iyi çalışanlarını elde tutmalarını sağlar (Sadri, Lees, 2001:853). Ayrıca kültür, örgütsel yaşamın gizli kalmış karmaşık görüntüsünü anlamalarında yöneticilere yardımcı olur (Arslantaş, 2005: 108).

Bazı araştırmacılar teknolojik ilerlemenin günümüz toplumlarını ve işletmelerini birbirine benzer hale getireceğini, çeşitliliği ortadan kaldıracığını düşünmektedir. Bu noktada işletmeler sahip oldukları değerler sistemiyle, teknolojik değişimlerin üstesinden gelmeye ve farklılıklarını arttırmaya çalışmaktadırlar (Hofstede, 2011: 22). Çünkü işletmelerin sahip oldukları kültürel değerler diğer işletmelerden farklılaşmalarını ve kendilerine özgü bir kimlik kazanmalarını sağlar. İşletmelerin rekabet üstünlüğünün devam ettirilmesinde kurum kültürü eğer değerli ve başkaları tarafından taklit edilmesi güç olan özelliklere sahipse bu üstünlük ortalamanın üzerinde bir getirinin elde edilmesini sağlayacaktır (Ülgen, Mirze, 2007: 381, 384).

Olumlu kültüre sahip bir işletme, pek çok avantaja sahiptir. En önemli avantajı kurum kültürüyle özdeşleşmeleri sonucunda üyelerin morallerinin artması ve çalışma ortamının eğlenceli bir yere dönüşmesidir. Böyle bir çalışma ortamı takım çalışmasının artmasını, bilginin paylaşılmasını ve yeni fikirlere açık olmayı sağlar. Bu şekilde çalışanlar arasındaki etkileşim artar ve öğrenme sürekli bir hale dönüşür (Sadri, Lees, 2001:856). Eğer kültür bu işlevini yerine getirmekte başarısız ise insanların örgüte ve birbirlerine karşı sadakatleri azalır. Çünkü grubun birbirine sadakatle bağlanması ancak çalışanların inanç ve normlarının birbirine benzemesi durumunda yani farklı kültürlerin özdeşleşmesi sonucunda gerçekleşir. Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde, çalışanlarda güven duygusu oluşur ve görevlerine karşı ilgi ve heyecanları artar (Eren, 2013: 446).

Kültür, öğrenme mekanizmasının oluşmasını sağlar. Örgüt yeni kurulduğu zaman bireyler, problemlere çözüm bulmak, belirsizlikleri ortadan kaldırmak ve örgütün günlük faaliyetlerini etkili bir şekilde yürütebilmek için sistem ve metotlar geliştirirler. Bu örgütsel sistemler işle (mühendislik, ürün süreçleri) ve kişiyle (eğitim, seçme, ödüllendirme, değerlendirme süreçleri) ilgilidir. Zamanla bu sistemler öğrenilir ve gelecekte tekrar kullanılmak üzere kurum içerisinde yerleşir (Witte, Muijen, 1999: 585).

Kurum kültürü; çalışanlara şirket rollerini ve davranışlarını özümsemeleri için standartlar oluşturur ve örgütsel kontrol mekanizmasının oluşmasını sağlar (Dwyer, Richard, Chadwick, 2000: 1011). Bu şekilde bireylerin davranışlarını dengelemesini sağlar. İnsanlar pozitif veya negatif geribildirim ile davranışlarının geçerliliğini analiz

ederek aynı davranışı tekrarlayıp tekrarlamama konusunda bir sonuca varırlar. Bu süreçte kültür sahip olduğu değişmez norm ve değerleriyle, insanların başarılı ve başarısız davranışlarının ne olduğu hakkında onlara ipuçları verir (Witte, Muijen, 1999: 585). Eğer kurumun değerleriyle örtüşen bir davranışsa tekrar edilecek, aksi takdirde terk edilecektir.

Kurum kültürü, stratejilerin seçilmesinde ve uygulanmasında da önemli bir işleve sahiptir. Stratejileri yorumlayan kişiler kurum kültürünü de dikkate alarak inanç, fikir, değer ve varsayımlarını işin içine katarak tüm olası stratejik alternatifleri değerlendirirler. Aynı şartlara sahip bir yönetici başarılı bir geleceği planlarken, başka bir kültürel ortamın yöneticisi belirsiz bir gelecek görebilir. Bu yüzden strateji seçimlerinin başarılı bir şekilde uygulanmasında kültürün çok büyük bir önemi vardır (Eren, 1998: 114).

Kültürün çalışanların verimliliği üzerinde muazzam bir olumlu etkisi vardır. Büyüklüğü ne olursa olsun bütün işletmeler çalışanların verimliliğine olan etkisine bakarak kültürlerini gözden geçirmeli, olumsuz durumlara neden olduğu yerlerde kurum kültürünü değiştirmelidir. Şirketler hem çalışanlarının işyerindeki deneyimlerini iyileştirme hem de kârlılıklarını geliştirme konusunda şirket kültürlerini kendilerine yararlı olacak şekilde geliştirmelidir (Sadri, Lees, 2001: 858).

Güçlü bir kültür, çalışanların örgüte ait olma duygusunun yaratılmasına katkıda bulunduğu için iyi bir motivasyon kaynağıdır. Olumlu bir kurum kültürü; çalışanların güçlü yönlerini dikkate almalı, ceza yerine ödüllendirmeyi tercih etmeli, sadece örgütsel etkinliği değil, aynı zamanda bireylerin gelişmesine önem vermelidir (Paunovic, Dima, 2014: 273).

Kurum kültürünün işlevlerini maddeler olarak özetleyecek olursak aşağıdakileri söyleyebiliriz (Morrison, Brown, Smit, 2008: 28):

- Örgüt içerisinde uyumluluk ve tutarlılığın sağlanmasında güçlü bir etki yaratır,
- Çalışanlar için resmi olmayan bir rehberlik işlevi görür,
- Çalışanlara hangi davranışların ödüllendirileceği veya cezalandırılacağını anlamalarını sağlayan gizli bir sosyal anlaşma görevi görür,
- Hiyerarşik yapı, kontrol ve ödül sistemleri gibi stratejik olarak etkili mekanizmalarla ilgili seçimlerde kolaylık sağlar,

- İnsanların grup normlarına uyum sağlaması için sosyal kontrolü sağlar,
- Bir kurumdaki otoritenin dağılımı ve yasallığı hakkındaki algıyı oluşturur.

İşletmeler büyüdükçe ve yaşlandıkça alt kültürlerini oluşturmaya başlarlar. Bu büyüklüğün meydana getirmiş olduğu bir farklılaşmayı ifade eder (Schein, 1990: 122). Güçlü bir genel kültüre sahip bir kurumda birçok alt kültürün olması gayet doğaldır. Farklılıklar, fonksiyonel veya çalışanlar arasındaki etnik/coğrafi farklılıklar gibi birçok nedenden kaynaklanabilir. Farklı alt kültürleri tanımak, kabul etmek ve benimseyebilmek örgüt içindeki baskın kültürün yeterince güçlü olmasına bağlıdır. Böylece baskın kültürün değerleriyle her bir alt kültürün değerlerinin uyumlaştırılması sağlanmış olur (Sadri, Less 2001: 854).

Güçlü bir kültür, kurum içindeki bireylerin davranışları üzerinde derin bir etkiye sahiptir. Çünkü çalışanlar bir çatışma durumuyla karşılaştıkları zaman hangi inanç ve değerlerin daha etkili olduğu konusunda daha az belirsizlik yaşarlar. Zayıf bir kültür, çoğu örgüt üyesinin eylemlerini yönlendirmede istenilen düzeyde etkili olamayan bir kültürdür. Bir kurumun çalışan sayısı ve coğrafi dağılımı güçlü ve zayıf kültürleri belirleyen iki önemli faktördür. Küçük işletmeler güçlü kültürlerin gelişmesini daha kolay sağlayabilirler. Dünya çapındaki büyük kuruluşlar da eğer güçlü bir liderlik sürekliliği varsa, güçlü bir kültüre sahip olabilirler (Smith, Kleiner, 1987: 10).

1.3.4. Kurum Kültürünün Oluşumu ve Korunması

Kültürün oluşum sürecinde özellikle kurucunun büyük bir etkisi olduğu bilinmektedir. Kurucuların örgüte aldığı işgücünün çalışmasıyla beraber kurumun kültürü oluşmaya başlar (Schein, 1983: 17). Bir kurum, kültürünü oluşturduktan sonra temel değerlerinin herkes tarafından kabul edilip benimsenmesini ister. Bunun için yeni gelen çalışanlara kurum kültürünü öğretmeye çalışır. Örgüte yeni katılanlar, kurumun kültürüne en yabancı olan kişiler olduğu için mevcut temel değerleri yıkmaya en meyilli kişilerdir. Dolayısıyla işletmeler, aralarına yeni gelenleri kültürlerine

entegre etmeye çalışırlar. Bu sürece örgütsel sosyalizasyon adı verilmektedir (Vural, 1998: 113).

İşletmeye yeni gelen üyelerin kurum kültürüne uyumunun sağlanması süreci olan sosyalizasyon, kültürün kendisini yeniden üretmesini ve sürekliliğinin korunmasını sağlar. Sosyalizasyon süreci işe alma ve seçme ile başlar. Bu süreçte işletme kendi kültürüne uyumlu inanç ve değerlere sahip yeni üyeleri bulmaya çalışır. Çünkü aynı kültürel özelliklere sahip üyeler daha az sosyalleştirmeye ihtiyaç duyarlar. Bu şekilde işletme sosyalleşme süreciyle uğraşmak zorunda kalmaz. Ama görevlerini iyi bir şekilde yapabilmesi için de yeni alınan üyelerin eğitimine önem verir (Schein, 1990: 120). Genellikle örgüt tarafından yürütülen bu süreç oryantasyon, eğitim ve geliştirme ve performans değerlendirme gibi uygulamalardan oluşmaktadır (Terzi, 2000:33).

Kültürün etkisinin farkında olan şirketler, hedef ve amaçlarına uyumlu olan bir güçlü bir kültür oluşturmaya önem gösterirler. Güçlü ve etkili kültürler, bir kuruluşun kurulduğu andan itibaren yarattığı, geliştirdiği ve üst yönetimin yıllar süren istikrarlı çabasıyla oluşan kültürlerdir. Sürekli yaşanan çevresel değişimler, bir zamanlar etkili olan bir kültürün gelecekteki kurumsal stratejileri engelleyen özelliğe dönüşmesine neden olabilir. Böyle bir durumda yönetim ya kültürü değiştirecek ya da mevcut kültürü sürdürmeye devam edecektir. Yönetim bunları yaparken hem mevcut bireyler arasında hem de işe yeni alınan üyeler ile kültürel uyumu sağlamaya dikkat etmelidir. Çünkü bireysel kişilikler ile kurum kültürü arasındaki ilişki örgütsel ve bireysel etkinlik açısından son derece önemlidir. Eğer şirket, kültürle kişi arasındaki uyumu sağlayamazsa, örgütsel etkinliğe zarar verecek zayıf bir kültür ortaya çıkacak ve zamanla bu zayıf kültür çatışma yaratan çıkar gruplarına dönüşecektir (Smith, Kleiner, 1987: 12).

1.3.5. Kurum Kültürü İle İlgili Modeller

Kurum kültürüyle ilgili modeller bir işletmede olabilecek kültür tiplerini bazı özelliklerden yola çıkarak sınıflandırmaktadır. Morisson, Brown ve Simit (2006: 47) geniş bir yazın incelemesi sonucunda birçok çalışmada geçen ortak özellikleri

belirleyerek kültürün sınıflandırılmasında 17 özellik olduğunu açıklamışlardır. Bu özellikler şunlardır:

- Esnekliğin, değişime karşı gösterilen toleransın, riske karşı hoşgörülü olmanın ve yenilikçiliğin işletmede bulunma derecesi,
- Bölümler arasında olan işbirliğinin, entegrasyonun ve takım çalışmasının derecesi,
- Görev, çıktılar, hedefler, yüksek performans yöneliminin derecesi,
- Formallik, yapı, kontrol, bürokrasi derecesi
- Liderlik ve insanları yönetme biçimleri
- Kararların ve gücün yoğunlaşacağı yerin seçimi
- İşletmenin müşteriye, pazara ve dış çevreye verdiği önemin derecesi,
- Organizasyonel yönetim ve odak derecesi,
- İnsan yeteneğinin ve eğitiminin önemi
- İnsana önem vermenin derecesi,
- İletişim ve açıklık derecesi,
- Personelin nasıl ödüllendirildiği,
- Kültürün aktif olarak yönetilme derecesi,
- Örgütte rasyonelliğin derecesi,
- Üyelerin kuruluşla özdeşleşme derecesi,
- Örgütün zaman anlayışı,
- İşe yeni alınan personelin örgüte entegrasyonunda kullanılan yaklaşım

Yukarıda sıralanan özelliklerin hepsi bütün işletmeler için önemli olmayabilir fakat birçoğu kurum kültürünü sınıflandırmak için kullanılan temel özellikleri oluşturmaktadır (Miroshnik, 2002: 539).

Bir kuruluşun kültürünün sınıflandırılması yöneticiler için bir takım faydalar sağlar. Birincisi, yöneticinin mevcut kültür türünün olumlu ve olumsuz yönlerini daha iyi anlamasını sağlar. İkincisi, kurum kültürünün iyi bir şekilde anlaşılması, yöneticilere, işe alma sürecinde örgüte uyumlu doğru personelin seçilmesinde yardımcı olur. Üçüncüsü, yöneticinin şirketinin mevcut durumu hakkında bilgiye sahip

olması, kültürel değişime yönelik konularda karar vermesine yardımcı olur (Sadri, Lees, 2001: 856).

Yazında oldukça farklı kurum kültürü sınıflandırmaları mevcuttur. Bu sınıflandırmalardan en çok bilineni ve yaygın olarak kullanılanı Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen rekabetçi değerler yapısı ve Hofstede' nin kültür sınıflandırmasıdır. Bu bölümde önce konuyla ilgilenen araştırmacıların kurum kültürü sınıflandırma modelleri tablo 1.6' da sunulacak, daha sonra Hofstede; Peters ve Waterman; Wallach; Denison ve Mishra; Goffe ve Jones; Chang ve Lin; Livari ve Huisman'ın modelleri hakkında bilgi verilecek ve araştırmada kullanacak olduğumuz Cameron ve Quin'in rekabetçi değerler yapısı detaylı bir şekilde anlatılacaktır.

Tablo 1.6: Kurum Kültürünün Sınıflandırılma Modelleri

Araştırmacılar /Yıl	Sınıflandırma Modeli
Kluckhohn ve Strodtbeck (1961) (Akt., Hills, Michael D., 2002: 5)	Çevre ile İlişki Zaman Yönelimi İnsanın Doğası Faaliyet Yönelimi İnsanlar Arası İlişki Yer Yönelimi
Harrison (1972: 121, 122) ve Handy (1981: 178-183)	Güç kültürü (Zeus) Rol kültürü (Apollo) Görev kültürü (Athena) Birey kültürü (Dionysus)
Hofstede (1980)	Güç Mesafesi Belirsizlikten Kaçınma Bireycilik-Toplumculuk Erkeklik-Dışılık Uzun Dönem-Kısa Dönem Kısıtlama-Hoşgörü
Deal ve Kennedy (1982: 107-119)	Yetki kültürü Atılgan Kültür Kapalı Hiyerarşi Kültürü Aktivite kültürü

Wallach (1983)	Bürokratik kültür Yenilikçi kültür Destekleyici kültür
Quinn ve McGrath (1985: 325)	Rasyonel kültür Gelişmeci Kültür Uzlaşmacı kültür Hiyerarşik kültür
Peters ve Waterman (1995: 46):	Eylem Yönelimli Olmak Müşteriye Yakın İlişkide Olmak Özerkliği ve Girişimciliği Desteklemek İnsanlar Aracılığıyla Verimliliği Arttırmak İşin İçinde Olmak ve Değerlerle Yönetmek En İyi Bildiği İş Yapmak Yalın Biçim ve Az Kurmay Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Beraber Kullanılması
Vries ve Miller (1986: 268)	Karizmatik Kültür Paranoid Kültür Çekinik Kültür İhtiyatlı Kültür Bürokratik Kültür
Toyohiro Kono (1990: 11)	Dinamik (Canlı) Kültür Lideri İzleme ve Dinamik Kültür Bürokratik Kültür Hareketsiz Kültür Güçlü Lider ile Hareketsiz Kültür
Pheysey (1993: 15-18)	Güç kültürü Rol kültürü Başarı kültürü Destek kültürü
Trompenaars (1994: 23)	Evrensellik-Özgünlük Bireysellik-Toplumsallık Tepkisizlik-Duygusallık Kesinlik-Dağınıklık Başarmak-Atıfta Bulunmak Zaman Yönelimi Çevreyle İlişki

Denison ve Mishra (1995)	Uyum Kültürü Katılım Kültürü Misyon Kültürü Tutarlılık Kültürü
Goffee ve Jones (1996)	Topluluksal Kültür Amaç Odaklı Kültür Şebekeleşmiş Kültür Bölümlenmiş Kültür
Cameron ve Quinn (1999, 2006)	Hiyerarşi Kültürü Piyasa Kültürü Klan Kültürü Adokrasi Kültürü
Schneider (1988: 240)	Kontrol Kültürü İşbirliği Kültürü Gelişim Kültürü Yetenek Kültürü
Christensen ve Gordon (1999: 398)	Agresiflik, Gelişme, Yüzleşme, Planlama Eğilimi, Sonuç Eğilimi, Kişi Eğilimi, Takım Eğilimi İletişim
Chang ve Lin (2007)	İşbirlikçi Kültür Yenilikçilik Kültürü Tutarlılık Kültürü Etkinlik Kültürü
Livari ve Huisman (2007)	Grup Kültürü Gelişimsel Kültür Rasyonel Kültür Hiyerarşi Kültürü
Danışman ve Özgen (2003): kurum kültürü alanında 1975- 2000 yılları arasında yayımlanan yirmiden fazla çalışmayı inceleyerek, işletmelerdeki norm ve değerleri ortaya koyan 40 ifadenin yer aldığı anketi Türk ve	Kuralcılık Hiyerarşi Sonuca Odaklanma Klan Eğilimi Destekleyicilik Takım Gelişme

Kanada firmalarına uygulayarak dokuz kültür boyutu belirlemişlerdir.	Profesyonellik Açıklık
--	---------------------------

1.3.5.1. Hofstede Modeli

En iyi bilinen ve en iddialı kültür araştırması Geert Hofstede (1980) tarafından yapılmıştır. Kültürün, herhangi bir grubu oluşturan üyelerin diğerlerinden farklılaşmasını sağlayan zihnin programlanması olduğunu söyleyen Hofstede, 50’den fazla ülkede 100 000’den fazla çalışanı olan IBM şirketinde yaptığı araştırmayla ulusal kültürler arasında olan farklılıkları belirlemiştir. Bu araştırmayla ulusal kültürün güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumculuk ve erkeklik/dışılık olmak üzere dört bağımsız boyutunu ortaya çıkarmıştır. Daha sonra bu boyutlara 1988’de Kanadalı psikolog Michael Harris Bond’la Uzak Doğu’da yaptığı araştırmalara dayanarak, beşinci bir boyut olan “uzun dönemli ve kısa dönemli yönelimi” eklemiştir. 2000’li yıllarda Bulgar akademisyen Michael Minkov’la yaptıkları araştırma sonucunda ise beş boyuta kısıtlama-hoşgörü adındaki altıncı boyutu eklemiştir. Ayrıca Hofstede bu boyutların sadece ulusal düzeydeki farklılıkları açıklamadığını, aynı zamanda örgütsel ve mesleki farklılıkları açıklamak için de kullanılabileceğini belirtmiştir. Çünkü bir örgütün faaliyet gösterdiği ulusal kültür, yönetim sürecini etkilemektedir. Altı boyutun açıklaması şöyledir (Hofstede, 2011: 9-21; Hofstede, 1994: 4-6):

- **Güç Mesafesi:** Bir toplumdaki veya bir örgütteki bireylerin eşit olmadığını ve bireylerin bu eşitsizliği hangi ölçüde kabul ettiğini gösteren kültür boyutudur. Hofstede güç ve eşitsizliğin bütün toplumların temel gerçeği olduğunu, eşitsizlik seviyesinin, herkes tarafından kabul edildiğini söylemektedir. 76 ülkeyi kapsayan Güç Mesafesi Endeksi puanlarına göre; Doğu Avrupa, Latin, Asya ve Afrika ülkelerinde güç mesafesi daha yüksek, Almanca ve İngilizce konuşulan Batı ülkelerinde ise daha düşük eğilim göstermektedir.
- **Belirsizlikten Kaçınma:** Bilinmeyen bir gelecek karşısında toplumun stres düzeyini tanımlar. “Riskten kaçınma” anlamına gelmeyen belirsizlikten kaçınma,

bir toplumun belirsiz durumlara karşı nasıl bir tutum sergilediğini, belirsizliği ne derecede önemseyip önemsemediğini gösterir. Belirsizlik yeni, bilinmeyen, şaşırtıcı ve alışılmıştan dışındaki durumları beraberinde getirir. Belirsizlikten kaçınan kültürler katı yasalar ve kurallar geliştirerek bu tür durumların neden olacağı sonuçları en aza indirmeye çalışırlar. Araştırmalar, belirsizlikten kaçınan ülkelerin hoşgörüsüz ve sinirli olduğunu göstermiştir. Belirsizliği kabul eden ülkeler ise, farklı durumları daha kolay benimsemekte ve daha az kurallar geliştirmektedirler. Bu kültürlerdeki insanlar belirsizliğe karşı hoşgörülü ve uyumludurlar. Belirsizlikten Kaçınma Endeksi puanlarına göre Doğu ve Orta Avrupa ülkelerinde, Latin ülkelerinde, Japonya'da ve Almanca konuşulan ülkelere belirsizlikten kaçınma daha yüksek, İngilizce konuşan, İskandinav ve Çin ülkelerinde daha düşüktür.

- Bireycilik-Toplumculuk: Bireylerin ana gruplarla bütünleşme derecesini ifade eder. Bireycilik, bir ülkedeki insanların grup üyelerinden bağımsız yani bireysel olarak hareket etmesi demektir. Bireyci toplumlarda bir çocuk kendisini “biz” in bir parçası olarak değil “ben” olarak düşünmeyi öğrenerek büyür. Bir gün kendi ayakları üzerinde durması ve ait olduğu grup tarafından korunmaması beklenir. Bu yüzden ait olduğu gruba karşı güçlü bir bağlılık göstermez. Dolayısıyla, bireysel kültürün egemen olduğu topluluklarda, bireyler arasındaki bağlar gevşektir, bireyin sadece kendisine ve en yakın ailesine karşı sorumluluğu vardır. Toplumcu kültürlerde ise bir çocuk ait olduğu gruba saygı duymayı ve grup üyeleri ile grup dışındaki üyeler arasındaki farklılıkları ayırt etmeyi öğrenerek büyür. Çocuk büyüdükçe grubun üyesi olmaya devam eder ve grup bir tehlike ile karşılaştığında grubun kendilerini korumasını bekler. Hayatı boyunca da gruplarına sadık olarak yaşarlar. Dolayısıyla, toplumcu kültürlerde bireyler gruplara bağlı bir şekilde hayatlarını devam ettirmekte, onlarla güçlü ve yakın ilişki içerisinde olmaktadır. Bireycilik gelişmiş ve Batı ülkelerinde daha yüksek bir eğilime sahipken, toplumculuk daha az gelişmiş ve Doğu ülkelerinde görülmektedir. Japonya ise iki kültürün özelliklerine sahip olup ortalarında yer almaktadır.
- Erkeklik-Dışılık: Kadın ve erkek arasındaki duygusal rollerin farklı olmasını tanımlar. Erkeksi ve kadınsı topluluklar arasında önemli bir kültür farkının olduğunu söyleyen Hofstede erkeksi yapıdaki toplumlar rekabetçi, girişken,

başarılı, iddialı ve hırslı özelliklere sahipken, dişilik kültürüne sahip toplumların alçakgönüllü, sevecen ve yardımsever olduğunu belirtmektedir. Erkeklik kültürü Japonya'da, Almanca konuşan ülkelerde ve İtalya ve Meksika gibi bazı Latin ülkelerinde yüksek iken; İskandinav ülkeleri ve Hollanda'da düşüktür.

- Uzun Dönem-Kısa Dönem Yönelimi: İnsanların çabalarının geleceğe, mevcut duruma ve geçmişe yönelik olmasını ifade eder. Uzun dönemli bakış açısına sahip topluluklarda bireyler, azimlidir ve zamanı harcama konusunda tutumludur, utanma duygusuna sahiptirler ve statüye dayalı ilişkilere önem verirler. Kısa dönemli bakış açısına sahip toplumlar ise karşılıklı sosyal sorumluluğa önem verirler, geleneklere saygılıdır ve istikrarlı bir yapıya sahiptirler. Doğu Asya, Doğu ve Orta Avrupa ülkeleri uzun vadeli, ABD, Avustralya, Latin Amerika, Afrika ve Müslüman ülkeleri kısa dönemli yönelime sahiptirler.
- Kısıtlama-Hoşgörü: İnsanların yaşamdan zevk almalarını sağlayan isteklerini tatmin etmesi ya da kontrol altında tutmasını (bastırmasını) ifade eder. Hoşgörülü toplumlar, hayattan zevk alma ve eğlenme ile ilgili insanın en doğal arzularının özgür bir şekilde gerçekleşmesine imkan tanırırlar. Bu tür toplumlarda zayıf bir kontrol vardır. Kısıtlayıcı toplumlar ise insanın arzu ve isteklerini katı sosyal normlar aracılığıyla kontrol altında tutmaya çalışırlar. Hoşgörü, Güney ve Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Afrika bölgelerinde, kısıtlama Doğu Avrupa, Asya ve Müslüman ülkelerde yaygındır.

Hofstede'nin 1980 yılındaki araştırmalarına göre Türkiye yüksek güç mesafesi, düşük bireysellik, yüksek belirsizlikten kaçınma ve dişilik kültürüne sahip ülke grubunda yer almaktadır (Öncül, Deniz, İnce, 2016: 260).

Hofstede örgütsel uygulamadaki farklılıkları ve kurum kültürünü tanımlamada altı bağımsız boyut belirlenmiştir; Bunlar süreç ve sonuç odaklılık; işe veya çalışana odaklanma; profesyonellik veya dar görüşlülük; açık veya kapalı sistem; sıklık veya esneklik; pragmatizm veya normativizimdir (Hofstede, 2011: 20,21).

1.3.5.2. Peters ve Waterman Modeli

Peters ve Waterman (1982) Amerika'nın başarılı şirketlerini inceleyerek, bu şirketlerin başarılı olmalarını sağlayan temel faktörleri belirlemişlerdir. "Mükemmeli Arayış" isimli çalışmalarında Mc Donald's, IBM ve Walt Disney gibi Amerikalı şirketleri başarılı yapan temel kültürel özellikleri sekiz madde halinde ele almışlardır. Başarılı bir kurumun kültürünü oluşturan sekiz mükemmel özellik şöyledir (Peters, Waterman, 1995: 46):

- Eylem Yönelimli Olmak: Başarılı şirketlerin yöneticileri kararları geciktirmeyi sevmedikleri için hızlı karar alıp verirler.
- Müşteriye Yakın İlişkide Olmak: Müşteri tatminine önem veren işletmeler diğerlerine göre daha başarılıdır. Çünkü müşteri ürünün kalitesini ve hangi ürünlerin üretileceğini belirlemede fikir veren önemli bilgi kaynaklarıdır.
- Özerkliği ve Girişimciliği Desteklemek: Yenilikçiliğe önem veren işletmeler, bürokrasiyi azaltarak çalışanlarına yaratıcı güçlerini açığa çıkarmalarına izin veren ortam yaratmaya çalışırlar.
- İnsanlar Aracılığıyla Verimliliği Arttırmak: Kalitenin ve verimliliğin elde edilmesi çalışanlar sayesinde olmaktadır. Bu yüzden çalışanlar başarılı işletmelerin en değerli varlıkları olarak muamele görürler.
- İşin İçinde Olmak ve Değerlerle Yönetmek: Başarılı işletmelerin yöneticileri her alanda bilgi sahibidirler.
- En İyi Bildiği İş Yapmak: Bir işletme hangi alanda başarılıysa o işi yapmalı, uzmanlık alanı dışındaki işlere karışmamalıdır.
- Yalın Biçim ve Az Kurmay: Başarılı şirketler az sayıda ancak kaliteli yöneticilerle çalışır. Çünkü başarıyı insan sayısı değil, insanın işletmeye kattıkları belirler.
- Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Beraber Kullanılması: İşletmenin sıkı bir şekilde dizayn olması çalışanların birbirlerine ve işletmenin değerlerine inanması anlamına gelmektedir. Yani bu, işletmeyi bir arada tutan kültürü meydana getirmektedir. İşletmenin gevşek dizayn olması ise az sayıda kuralların ve

yönetmeliklerin olması demektir. Başarılı şirketler çok fazla kurallarla çalışanlarını sıklmazlar.

1.3.5.3. Wallach Modeli

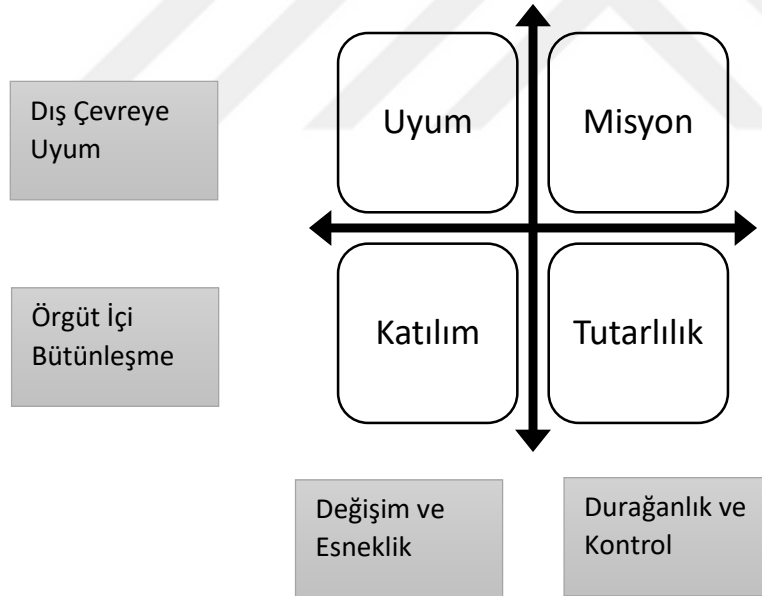
İyi ya da kötü diye bir kültür olmadığını söyleyen Wallach (1983: 29-36) örgütün misyonunu, hedeflerini ve stratejilerini destekleyen kültürlerin etkili kültürler olduğunu belirtmektedir. Wallach'a göre kurum kültürünün bürokratik, yenilikçi ve destekleyici olmak üzere üç çeşidi vardır. İşletmede hangi kültürün baskın olduğunu anlamak, işe uyum sağlayabilecek kişileri seçebilmek için gereklidir. İşe yeni alınan personelin kültüre uyumlu olabilmesi için oryantasyon ve liderlerin mentorluk yapmaları bu süreçte yardımcı olabilecek yöntemlerdir. Ayrıca olabilecek kültürel farklılıkların dikkate alınıp değerlendirilmesi de çalışanların kariyer seçeneklerini belirlemesine yardımcı olmaktadır. Bu kültürlerin açıklamaları şöyledir:

- Bürokratik Kültür; her çalışanın sorumluluk ve yetkilerinin açıkça belirlendiği hiyerarşik ve bölümlerden oluşan özellikteki kültür biçimleridir. Bürokratik bir kültürde işler güce ve kontrole dayalı olarak sistematik şekilde yapılmaktadır. Ford ve General Motors şirketlerinin örnek verileceği bu kültür daha çok istikrarlı ve olgunluk aşamasında yer alan şirketlerde görülmektedir. Bürokratik yapılar yaratıcı ve hırslı insanların çalışmak istemeyeceği bir kültürdür.
- Yenilikçi Kültür; dinamik ve hırslı insanların yer aldığı, farklı girişimcilik türlerinin geliştiği yenilikçi kültürler 3M ve Apple şirketleri örnek gösterilebilir.
- Destekleyici Kültür; çalışma ortamında insanların birbirlerine karşı yardımsever, dost canlısı ve dürüst oldukları aile tipi işletme kültürüdür. IBM ve Hewlett Packard şirketleri bu kültürün örnekleri arasında yer almaktadır. Destekleyici kültürde sosyal ilişkilere önem verildiği için bu kültüre uyumlu çalışanların işe alınmasına dikkat edilir.

1.3.5.4. Denison ve Mishra Modeli

Denison ve Mishra (1995: 204-223) kurum kültürü ve etkinlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada, dış çevreye karşı örgüt içi bütünleşme ve değişime karşı durağanlık boyutlarıyla belirledikleri kurum kültürünü uyum, katılım, misyon ve tutarlılık olmak üzere dört tip ile belirlemişlerdir. Yatay eksenin üst kısmı işletmenin dış çevreye uyum sağlayabilme yeteneğini belirtirken, alt kısmı dış çevreye uyum sağlayabilmek için örgüt içi faktörleri değiştirebilme yeteneğini ifade etmektedir. Bu dört kültürün yerleşim planı şekil 1.17’ de gösterilmektedir.

Şekil 1.17: Kültür Özelliklerinin Teorik Modeli



Kaynak: Denison, Mishra, 1995: 216.

- **Uyum Kültürü:** Dış çevredeki değişimlere uyum sağlamadaki yeteneği ifade eder. Bu kültüre sahip işletmeler müşterilerin taleplerine hızlı bir şekilde cevap vermeye ve yeni fikirleri uygulamaya geçirmeye önem vermektedir.
- **Katılım Kültürü:** Mevcut ve yeni üyelerin işletmeye uyum sağlamasını kolaylaştıran özellikleri ifade eder. Katılımcı kültüre sahip işletmeler

çalışanlarına gerekli özerkliği sağlayarak işi sahiplenme ve sorumluluk üstlenme duygusunun artmasını sağlarlar.

- Misyon Kültürü: Bir işletmenin temel değerini yansıtan misyon işletmenin yaptığı işi anlamlandırarak çalışanlara en uygun davranışları sergilemeleri konusunda yol gösterir. Bu yüzden paylaşılan bir misyona sahip işletmeler değişimlere daha kolay adapte olurlar.
- Tutarlılık Kültürü: İşletmenin yaptığı işlerde kullandığı yöntemlerin tutarlı ve önceden tahmin edilir olmasını ifade eder. Bu kültürdeki işletmeler bütünleşmeye ve uyum içerisinde çalışmaya önem verirler fakat değişime karşı sıkı bir direnç gösterirler.

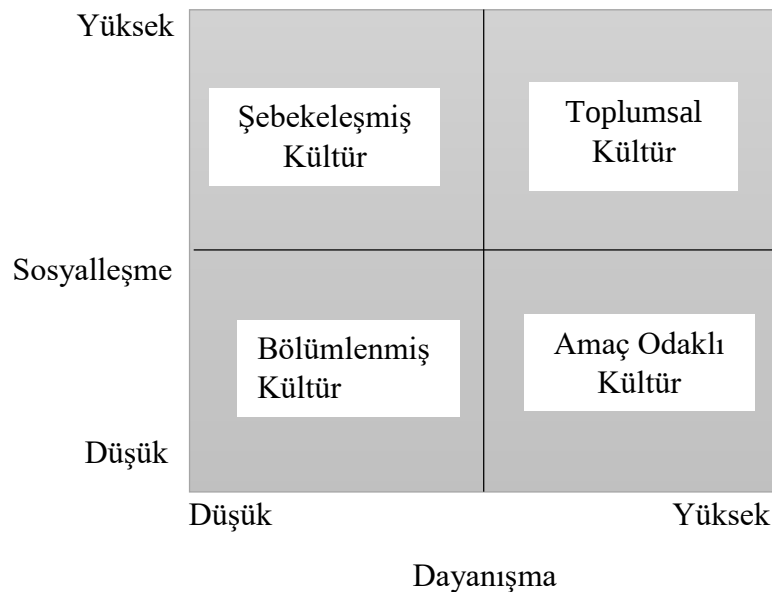
Denison ve Mishra, kurum kültürünün esneklik özelliğine sahip uyum ve katılım boyutlarının, büyüme üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu; durağanlık özelliğine sahip tutarlılık ve misyon boyutlarının ise karlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Özgün şekliyle ilk defa Gökşen (2001) tarafından Türkçe'ye çevrilen bu kültürün ölçeğinin geçerlilik ve güvenirliği Yahyagil (2004) tarafından test edilmiştir. Her bir kültür kendi içerisinde üçer alt boyutla ifade edilmekte olup, toplam 12 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; yetkilendirme, takım çalışması, temel değerler, yetenek geliştirme, örgütsel öğrenme, müşteri odaklılık, değişim yaratma, uzlaşma, işbirliği-bütünleşme, stratejik yönlendirme, vizyon ve temel amaçlardan oluşmaktadır.

1.3.5.5. Goffe ve Jones Modeli

Kurum kültürünü sosyalleşme ve dayanışma olmak üzere iki boyutla inceleyen Goffe ve Jones (1996: 133-148), kültürün; insanların birbiriyle ilişki kurmaları sonucunda ortaya çıkan bir topluluk olduğunu söylemektedir. Topluluklar ortak çıkarlar ve karşılıklı yükümlülükler üzerine kurulurlar, işbirliği ve arkadaşlık üzerinde gelişirler. Bu özellikler bütün topluluklarda geçerli olan iki farklı insan ilişkisi olan sosyalleşme ve dayanışma boyutlarıyla ifade edilmektedir. Bu iki boyut hem olumlu hem de olumsuz anlamda sonuçlar ortaya çıkardığı için “Çift S” modeli (sociability-solidarity) olarak tanımlanmaktadır. Sosyalleşme bir toplumun üyeleri arasındaki

dostluğun ve duygusal ilişkilerin derecesini gösterir ve doğal olarak ortaya çıkar. Sosyalleşme takım çalışması, bilgi paylaşımı ve yeni fikirlere açık olma duygusunu geliştirerek yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlayan bir çalışma ortamı yaratır. Fakat aynı zamanda yüksek düzeyde sosyalleşmenin bazı sakıncaları vardır. Arkadaşlar birbirlerinin zayıf performansını görmezden gelirler ve birbirlerini eleştirmek istemezler. İş ortamında böyle bir eğilimin olması, hedefler, stratejiler ya da işin nasıl yapıldığı ile ilgili olarak ortaya çıkacak düşüncelerin azalmasına yol açar. Dayanışma ise bir topluluğun paylaşılan hedefleri etkili bir şekilde gerçekleştirme yeteneğini ifade etmektedir. Ortak görevlere, karşılıklı çıkarlara veya paylaşılan hedeflere dayalı bir ilişkiyi göstermektedir. Dayanışmada iş tanımlarına, stratejilere, rekabete hızlı bir şekilde cevap vermeye ve performansın yüksek olmasına önem verilir. İşçi sendikaları, yüksek dayanışma sergileyen toplulukların en klasik örneğini oluşturmaktadır. Bu boyutlara bağlı dört kültür ortaya çıkmakta her biri farklı iş ortamlarına uygun olarak değerlendirilmektedir. Herhangi bir kültür tarzının en iyi olduğunu söylemek yanlıştır; önemli olan yöneticilerin kendi kültürlerinin özelliklerini rekabet koşullarına uygun olup olmadığı açısından değerlendirebilmeleridir. Sosyalleşme ve dayanışma düzeylerine göre 4 tür kültür tipi şekil 1.18’de yer almaktadır:

Şekil 1.18: İki Boyutlu Dört Kültür Biçimi



Kaynak: Goffe, Jones, 1996: 134.

- **Toplumsal Kültür:** Sosyalleşmenin ve dayanışmanın yüksek olduğu kültür biçimidir. Toplumsal kültüre sahip işletmelerde, çalışanların birbirlerine ve kuruma bağlılıkları yüksektir. Üyeler uzun süre beraber çalışırlar ve birlikte sosyalleşirler. Kurum kültürünü güçlü bir şekilde tanırırlar. Yüksek bir adalet duygusuna sahip oldukları için ödülleri ve riskleri eşit olarak paylaşırlar. Bu tip kültür genellikle piyasaya yeni girmiş küçük ve hızlı büyüyen şirketlerde, dini, siyasi ve sivil toplum kuruluşlarında bulunmaktadır.
- **Amaç Odaklı Kültür:** Dayanışmanın yüksek fakat sosyalleşmenin düşük düzeyde olduğu kültürdür. Amaç odaklı kültüre sahip kurumlar pazarda algılanan bir fırsat veya tehdide hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneğine sahiptir. Grup üyeleri, işleri özel hayatlarına tercih eden kişilerden oluşur ve ofis dışında sadece işle ilgili konularda bir araya gelirler. Güçlü kişisel bağların olmaması nedeniyle, genellikle zayıf performansla karşı tolerans göstermezler. Bu kültürde işlerin etkili bir şekilde yapılması ve ortak amaçların gerçekleştirilmesi en önemli konular arasındadır.
- **Şebekeleşmiş Kültür:** Yüksek düzeyde sosyalleşmeyi ve düşük dayanışmayı vurgulayan kültürdür. En dikkat çekici özellikleri bazı ritüellere sahip olmalarıdır. Gruplar öğle yemeklerini sıklıkla dışarı çıkıp beraber yer, doğum günleri ve bir çalışanın emekliliğini kutlamak için partiler düzenler. Şebekeleşmiş kurum kültürü, aile kültürüne benzer. Bu türdeki kurumsal kültürün üyeleri yüksek düzeyde duyarlılık örneği sergilerler ve birbirlerine güvenirlir. Düşük üretkenlik gibi sosyalleşmenin olumsuzluklarının nasıl üstesinden gelineceğini ve yüksek yaratıcılık ve bağlılık gibi faydalarının nasıl elde edileceğini öğrenmişlerdir. Bu kültürün faydalarını en üst düzeye çıkarmak için, bireyler fonksiyonlar, işletmeler ve ülkeler arasında düzenli olarak hareket ettirilir. Daha sonra, bu bireyler genellikle şebeke örgütünün politik süreçlerinin ana yöneticisi olurlar ve işletmenin büyümesi için uğraşırlar.
- **Bölümlemiş Kültür:** Hem dayanışmanın hem de sosyalleşmenin düşük olduğu kültürdür. Çalışanlar kendilerini örgüte ait hissetmezler, kendileri için çalıştıklarına inanırlar ve meslekleriyle özdeşleşirler. Üyeler işletmenin

düzenlediği iş dışındaki etkinlikleri zaman kaybı olarak gördükleri için bu tür etkinliklere katılmazlar. Çalışanlar çoğunlukla tek başına veya evden sanal olarak çalışmaktadır. Bu tür ortamlar, yalnız çalışmak veya işlerini ve kişisel yaşamlarını ayrı tutmak isteyen bireylere uygun çalışma yerleridir. Bölümlenmiş kültür danışmanlık ve hukuk büroları gibi profesyonel organizasyonlarda başarıyla uygulanabilir.

1.3.5.6. Chang ve Lin Modeli

Chang ve Lin (2007: 438-458) kurum kültürünün bilgi güvenliği yönetimi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Tayvan’da yürüttükleri araştırmada dört farklı kültür tipi ortaya çıkarmışlardır. Bunlar işbirlikçi, yenilikçilik, tutarlılık ve etkinlik kültürleridir. Bu yazarlar günümüz işletmelerindeki bilgi teknolojisinin gelişmesinin, bilgi güvenliğinin modern kurumsal yönetimde önemli bir sorun olarak görülmesine neden olduğunu belirtmişlerdir. Bilgi güvenliği yönetimi, değerli bilgileri korumak ve bu bilgilere karşı oluşabilecek riskleri azaltmak için kullanılan bir sistemdir. Bu sistem teknik açıdan bilgileri koruyabilir ancak zamanla değişeceği için bilgi güvenliğini tek başına sağlamada yetersiz kalabilmektedir. Dolayısıyla bilgi güvenliğinin korunmasında sosyal ve örgütsel özelliklerin de göz önünde bulundurulması gerektiğinin önemine değinerek yöneticilere, kurum kültürünü bilgi güvenliği uygulamasını desteklemede önemli bir faktör olarak görmeleri gerektiği tavsiyesinde bulunmuşlardır. Esneklik-kontrol ve iç çevre-dış çevre boyutlarının etkisiyle belirledikleri kurum kültürü tipleri şekil 1.19’da yer almaktadır.

Şekil 1.19: Kurum Kültürü Özelliklerinin Modeli



Kaynak: Chang, Lin, 2007: 443.

- **İşbirlikçi Kültür:** Şekle göre sol üst kısımda yer alan işbirliği kültürü, iç çevreye odaklı ve esneklik yönelimi olan kültürü ifade eder. Bu kültüre sahip işletmeler; işbirliği, bilgi paylaşımı, güven, güçlendirme ve takım çalışmasına önem verirler. İşbirlikçi işletmeler üyelerinin birbirlerine güven duyduğu, geniş bir aileye benzeyen, samimi ve dostça ilişkilerin olduğu çalışma ortamına sahiptirler.
- **Yenilikçilik Kültürü:** Şeklin sağ üst köşesinde bulunan yenilikçi kültür, yaratıcılığa, girişimciliğe, uyuma ve dinamikliğe önem veren, dış çevreye ve esnekliğe yönelimli işletmelerin özelliklerini ifade eder. Yenilikçiliği kendine amaç edinen şirket, yaratıcı ve dinamik bir ortamlarda faaliyetlerini sürdürmeye çalışır.
- **Tutarlılık Kültürü:** Şekilde sol alt bölümde yer alan tutarlılık kültürü, iç çevreye ve kontrole odaklı resmi kültürleri tanımlar. Düzen, kural, istikrar ve verimlilik bu kültürün en önemli özellikleridir.
- **Etkinlik Kültürü:** Sağ alt kısımda bulunan etkinlik kültürü, dış çevreye odaklanan kontrolcü işletmeleri ifade eder. Rekabet, hedeflerin gerçekleşmesi, üretim, etkililik ve karlılık bu işletmelerin sahip olduğu temel özellikleri

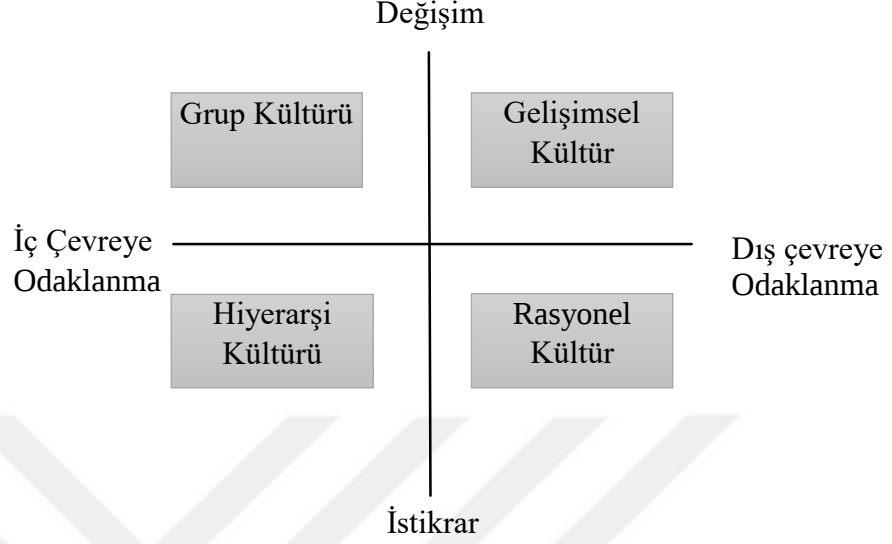
oluşturur. Etkin kültürler için sonuç ve kar odaklı olmak öncelikli amaçlar olarak kabul edilir.

Chang ve Lin yaptıkları araştırma sonucunda kontrol odaklı etkinlik ve tutarlılık kültürlerinin, bilgi yönetiminin gizlilik, bütünlük, kullanılabilirlik ve hesap verebilirlik ilkeleri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu, esneklik odaklı işbirliği ve yenilikçilik kültürlerinin bilgi yönetimi ilkeleri ile ilişkili olmadığı sonucunu bulmuşlardır. Ayrıca dört kurum kültürünün ölçeğini Cameron, 1991; Quinn ve Spreitzer, 1991; Denison vd, 2004 ve Boggs, 2004'un çalışmalarından esinlenerek geliştirmişlerdir. Kurum kültürü liderin özellikleri, örgütsel ortam ve yönetim tarzı olmak üzere üç özellikle ölçülmektedir.

1.3.5.7. Livari ve Huisman Modeli

Livari ve Huisman (2007: 35-58) kurum kültürünün sistem geliştirme üzerindeki etkisini belirlemek üzere yaptıkları çalışmada kurum kültürünü rekabetçi değerler yapısı kapsamında dört tip halinde incelemişlerdir. Değişime karşı istikrarı ve dış çevreye karşı iç çevreye odaklanmayı vurgulayan model iki boyut ekseninde şekillenmektedir. Grup, gelişimsel, rasyonel ve hiyerarşiden oluşan kültür tipleri şekil 1.20' de gösterilmektedir.

Şekil 1.20: Kurum Kültürünün Rekabetçi Değerler Modeli



Kaynak: Livari, Huisman, 2007: 37.

- **Grup Kültürü:** Değişime ve iç çevreye odaklı olan grup kültürü insan ilişkilerine önem vermektedir. Grup kültürüne sahip işletmeler bağlılık, güven ve katılım gibi temel değerleri yaratmaya çalışırlar.
- **Gelişim Kültürü:** Değişime ve dış çevreye odaklı olan gelişim kültürü geleceğe yönelik kararlar vermeye önem vermektedir. Gelişim kültürüne sahip işletmelerde büyümek, yeni kaynaklar elde etmek ve yaratıcılık ön planda olan özelliklerdir.
- **Rasyonel Kültür:** İstikrara ve dış çevreye odaklı rasyonel kültür başarılı sonuçların elde edilmesine önem vermektedir. Rasyonel işletmeler üretime, verimliliğe ve hedeflere odaklanarak piyasada başarılı olmaya uğraşırlar.
- **Hiyerarşi Kültürü:** İstikrara ve iç çevreye odaklanan hiyerarşi kültürü güvenlik, düzen ve rutin kurallarla işlerini sorunsuz olarak yürütmeye önem vermektedir. Hiyerarşi kültürünün olduğu işletmelerde verimlilik, istikrar ve kontrol kural ve kaidelerle gerçekleşmektedir.

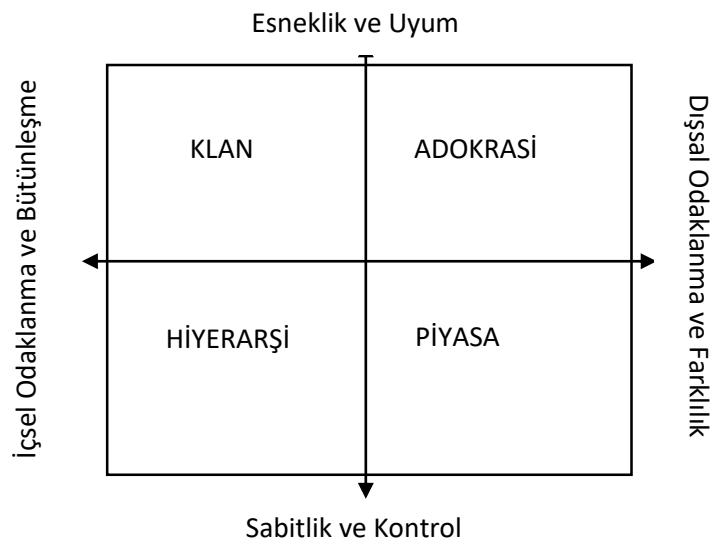
Livari ve Huisman bazı kültür tipleri diğerlerine göre daha baskın olsa da işletmelerin bu dört kültür tipinden sadece birine sahip olmadığını, aynı anda birkaç

kültüre sahip olabileceklerini ifade etmişlerdir. Özellikle büyük işletmeler tek bir homojen kültüre sahip olmak yerine farklı tip alt kültürler geliştirme eğilimindedirler.

1.3.5.8. Cameron ve Quin Modeli

Cameron ve Quin (2006)'ın etkili işletmelerde bulunması gereken temel özellikleri belirlemek için geliştirdiği rekabetçi değerler yapısı modeli, iki ana boyut etrafında ortaya çıkan dört kültür tipini temsil etmektedir. Birinci boyut, istikrar, düzen ve kontrole karşı esnekliği ve dinamizmi içeren etkililik özelliklerini göstermektedir. Örneğin bazı işletmeler organik yapılarla sürekli değişerek etkili olurken, bazı firmalar mekanik örgüt yapılarıyla istikrarlı duruşlarını korumaya çalışırlar. İkinci boyut ise iç çevreye, bütünleşmeye ve birliğe karşı dış çevreye, farklılaşmaya ve rekabete odaklanan etkililik özelliklerini göstermektedir. Yani işletmelerin bazıları uyumlu örgütsel faktörlere sahip olarak etkili olurken, bazıları da örgütsel sınırları dışında bulunan kurumlarla etkileşim halinde bulunarak, onlarla rekabet ederek etkili olmaya çalışırlar. Şekil 1.20 bu iki boyutun birbirleriyle olan ilişkilerini ve dört kültür tipini göstermektedir (Cameron, Quinn, 2006: 33-35):

Şekil 1.21: Rekabetçi Derler Yapısı Modeli



Kaynak: Cameron, Quinn, 2006: 35.

Şekil 1.21' e göre yatay ve dikey eksenlerde yer alan iki boyutun kesişmesi birbirinden farklı özelliklere sahip dört farklı tip kültürün oluşmasına neden olmaktadır. Klan, adokrasi, piyasa ve hiyerarşi kültürü olarak adlandırılan bu dört kültür birbirlerine zıt yani rakip özelliklerden oluştuğu için model rekabetçi değerler yapısı olarak adlandırılmaktadır (Cameron, Quinn, 2006: 35). Dört kültürün her biri altı özellikle ölçülmektedir. Bu özellikler; baskın özellik, liderlik şekli, işletmeyi birbirine kenetleyen güç (örgütsel zımk), örgütsel iklim, başarı kriteri ve yönetim tarzıdır (Quinn, 1988: 142). Aşağıda kültür tiplerinin açıklamaları yer almaktadır.

1.3.5.8.1. Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi kültürünün temellerini, 1900'li yılların başında Avrupa'daki kamu kurumları üzerinde verimliliğin artırılmasıyla ilgili çalışmalarda bulunan Alman sosyolog Max Weber atmıştır. Weber, kural ve kaideler; uzmanlaşma ve iş bölümü; hiyerarşi; yönetimle sahipliğin ayrılması; şahsi olmayan ilişkiler; hesap verebilirlik gibi bürokrasinin sahip olduğu klasik özelliklerle verimliliği arttırılabileceğini düşünüyordu. Aslında 1960'lı yıllara kadar çoğu araştırmacıya etkili ve verimli bir ürün ve hizmetin meydana gelmesini sağladığı için Weber' in bürokrasisi oldukça ideal bir yönetim şekli olarak görünmekteydi. Çünkü çevrenin durağan bir özelliğe sahip olması, işlerin birbiriyle ahenkli olmasını, çalışanların ve işlerin kontrol altına alınabilmesini sağlamaktaydı. Kararları verecek olan kişilerin açıkça belli olması, resmi kurallar ve kontrol başarının temel kriterleri olarak görülmekteydi. Hiyerarşi kültürü, yapısal bir iş ortamını oluşturarak süreçlerin insanların hangi işleri yapması gerektiğini açık bir şekilde ifade etmektedir. İşletmenin uzun vadeli amaçları durağanlık ve etkinliktir. Liderler, koordinasyona, örgütlemeye ve işlerin sorunsuz bir şekilde yürütmesine önem verirler. Yazılı kurallar ve politikalar çalışanların birbirine kenetlenmelerini sağlayan temel faktörlerdir. Başarının temelinde verimlilik yatar; bu yüzden düşük maliyetli üretim, takvime bağlı kalmak ve zamanında teslim ön plandadır. McDonalds gibi Amerikalı fast food restoranları ve Ford Otomotiv Şirketi gibi büyük holdingler ve kamu kurumları, hiyerarşi kültürünün tipik örneklerini teşkil etmektedir (Cameron, Quinn, 2006: 37, 38).

Mekanik süreçlere sıkı sıkıya odaklanan hiyerarşik kültürün temel değerleri emir, kural ve tekdüzeliktir. Resmiyet, istikrar ve öngörülebilirlik yönetimin öncelik verdiği stratejik alanlarını oluşturur. Fakat emir ve kurallara verilen önem, şirketin esnekliğini engelleyerek gelecek vaat eden fırsatları takip etme kabiliyetini olumsuz etkileyebilmektedir. Güçlü hiyerarşik yapılara ve sıkı bir kontrol yönelimine sahip hiyerarşik ortamlar, astların yenilikle ilgili fikirlerini çekinmeden dile getirmesini zorlaştırabilir ve fikirlerinin peşinde koşma arzusunu yok edebilir. Yönetimin istikrara olan düşkünlüğü, şirketin gelecek vadeden fırsatları takip etme potansiyelini de engelleyebilir. Çünkü bu fırsatların uygulanması iş alanlarında bir takım değişikliğe gidilmesi demektir. Değişikliğin alışılmış düzeni bozacağı kuruntusu yüzünden pazardaki yeni fırsatları yakalama şansı kaybedilmiş olur. Ayrıca, çalışanların davranışlarını belirleyen kural ve politikalar, girişimciliğin doğasında var olan risk alma hevesinin sönmesine neden olur. Başarısızlık düşüncesi yüzünden de yeni fırsat arayışları desteklenmez. Dolayısıyla böylesi değerlere sahip hiyerarşik tipi kültürlerin genellikle örgüt düzeyindeki girişimci davranışları olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülmektedir (Engelen vd., 2014: 737).

1.3.5.8.2. Piyasa Kültürü

Oliver Williamson (1975) ve Bill Ouchi ve arkadaşlarının (1981) araştırmalarına dayanan piyasa kültürü, 1960'lı yılların sonuna doğru popüler olan bir kültür türüdür. Odak noktası pazar olan piyasa kültürü rekabet avantajı yaratmak için tedarikçiler, müşteriler, taşeronlar, ortaklar, sendikalar ve dağıtıcılardan oluşan kuruluşlarla ilişki kurmaya önem verir. İşletmenin temel amacı karlılık, hedeflerin gerçekleştirilmesi, pazar payının arttırılması ve sağlam müşteri ilişkileridir. Bu amacın gerçekleşmesine yönelik olarak işletme rekabet odaklı çalışarak yüksek verimlilik elde etmeye uğraşır. Bu şekilde rekabetçi konumunu arttırarak pazardaki liderliğini korumaya odaklanır. Yöneticilerin temel görevi verimliliği ve karlılığı arttırmaktır. Saldırgan stratejiler ve net bir şekilde tanımlanmış amaçlarla verimliliğin ve karlılığın yükselmesini sağlarlar. Bu kültürü benimseyen işletmeler sonuca önem veren işletmelerdir. Liderler görev odaklı çalışan ve rekabet etmeyi seven kişilerdir. Örgütün

birbirine kenetlenmesini sağlayan en önemli güç ise kazanma arzudur. Uzun dönemli planlarla rekabeti arttırmaya ve hedefleri gerçekleştirmeye çalışılır. Başarı, pazar payının artışıyla ölçülmektedir (Cameron, Quinn, 2006: 39, 40).

Piyasa kültürünün güçlü bir hedef yönelimine sahip olması ortaya çıkan fırsatların zaman kaybedilmeden değerlendirilmesine olanak tanır. Üretim odaklı çalışması ise pazara sunulacak yeni ürün ve hizmetlerin yaratılmasına yol açan teknolojik yenilikleri ve süreç yeniliklerini teşvik eder. Liderlerin rekabetçi bir tutum sergileyerek hedefleri gerçekleştirme ve görevleri tamamlama arzuları ise kararların hızlı bir şekilde hayata geçirilmesine neden olur ve piyasada ilk hamleyi yapan taraf olmasını sağlar. Dolayısıyla piyasa kültürünün girişimcilik ve yenilikçilik davranışlarını destekleyici özelliklere sahip olduğu düşünülmektedir (Engelen vd., 2014: 737).

1.3.5.8.3. Klan Kültürü

1970'li yılların başında Japonyalı şirketler üzerinde incelemelerde bulunan araştırmacılar, bu şirketlerin Amerika'daki hiyerarşi ve piyasa tipi kültürlerden farklı özelliklere sahip olduklarını gözlemlemiştir. Kural, prosedür ve rekabetçilik yerine ekip çalışması, katılım ve çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarına odaklanan bu kültürler ekonomik bir varlıktan ziyade bir aileye benzetilmiştir (Cameron, Quinn, 2006: 41). Klan kültüründeki liderler bir akıl hocası olarak işi kolaylaştıran ve yol gösteren kişilerdir. Bu tür liderler çalışanların yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerini açığa çıkarmaları için ellerinden geleni yapmaktadırlar. Böyle bir kültürdeki lider yöneticiler, vizyonlarını açıkça belirterek astlarına ilham kaynağı olurlar. İş kolaylaştıran liderler, üyelerin risk almaktan ve yeni fırsatları keşfetmekten çekinmeyen, girişimciliği besleyici bir hava oluşturur. Bu da çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgilerin karmaşık problemlerin çözümlenmesinde verimli bir ortamın oluşmasını sağlar. Klan kültüründe etkili iletişim, insanların birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışması, sadakat, güven ve gelenekler insanların birbirine kenetlenmesini sağlayan temel değerleri ifade etmektedir. Bu değerler aynı statüde yer alan insanlar arasında gayri resmi bir bilgi alışverişi yaratarak yeni bilginin ortaklaşa

yorumlanmasını kolaylaştırır. Klan tipi kültürlerde insan kaynaklarının gelişimi, sadakati ve moral gücünün yüksek olması yönetimin öncelik verdiği stratejik konuları oluşturmaktadır (Strese vd., 2016: 1153).

Klan tipi örgütlerin ailevi atmosferi ve liderlik tarzı, yenilikçilik çabalarının ihtiyaç duyduğu bilgi paylaşımını ve iletişimi desteklemesi anlamında girişimci davranışları teşvik ettiği düşünülmektedir. Bu tür örgütlerde bilgi hızla paylaşılır ve insanlar hangi bilgileri nerelerde kullanacaklarını bilirler. Yüksek ekip çalışması neticesinde bilgiler yeni iş alanlarında kullanılmaya başlanır. Diğer taraftan klan kültürünün geleneklere bağlılığı ve örgüt içi düzeninin korunması yönündeki eğilimlerinin girişimciliği engelleyen özellikler olduğu düşünülmektedir. Çünkü bir şirket geleneksel süreçlerine ne kadar odaklanırsa risk alma ve proaktiflik gerektiren girişimci davranışlardan o kadar uzaklaşacaktır. Bu yüzden bilgi paylaşımını ve iletişimi destekleyen özelliklerine rağmen klan kültürünün sadakate ve geleneklere odaklanma özelliği örgüt düzeyindeki girişimcilik uygulamalarını engelleyecektir (Engelen vd., 2014: 736).

1.3.5.8.4. Adokrasi Kültürü

Adokrasi 21. yy.' ın iş dünyasının koşullarına en hızlı yanıt veren bir kültür tipidir. Adokrasi kültürünün amacı belirsiz koşullara uyum sağlayarak yaratıcılığı arttırmaktır. Bu kültürde başarı, yenilikçi girişimlerle sağlandığı için yönetim yaratıcı faaliyetleri güçlendirmeye çalışır. İşletmeler yenilikçilik sayesinde yüksek karlar elde ederler. Adokrasi geçici, uzmanlaşmış ve dinamik anlamlarına gelen ad-hoc kökünden türemiş bir kavramı ifade etmektedir. Adokrasiciler, yeni ortamlara hızlı uyum sağladıkları için “ adırları saraylara tercih ederim” gibi bir düşünceye sahiptirler. Adokrasi kültürüne sahip işletmeler girişimci ve yaratıcı düşünceyi teşvik ederek çalışanlarını risk almaları için cesaretlendirirler. Liderler vizyon sahibi, yenilikçi ve risk odaklı kimselerdir. İşletmeyi bir arada tutan kenetleyici özellik ise girişimcilik, esneklik ve yeniliğe olan bağlılıktır.  r n ve hizmette piyasada en iyi olmak çok önemlidir. İşletmenin uzun vadeli amacı hızlı büyümek ve yeni kaynaklara sahip

olmaktır. Başarının göstergesi, tek ve ilk ürünleri piyasaya sürebilmektir (Cameron, Quinn, 2006: 43, 45).

Adokratik kültürlerde yenilikçilik ve girişimcilik üst yönetimin öncelik verdiği stratejik konuları oluşturmaktadır. Yönetim, girişimciliğin doğasında bulunan risk alma istekliliğine müsaade ederek ve girişimci liderleri işe alarak, yeni fırsatların keşfedilmesine ve uygulamaya dökülmesine yol açacak girişimci zihniyetin işletmenin her düzeyine nüfuz etmesini sağlar (Engelen vd., 2014: 736).

Her ne kadar bu dört kültür tipi birbirinden farklı özelliklere sahip olsa da birbirini tamamlamaktadırlar. Genellikle firmalar bunlardan bir tanesini kendilerine baskın kültür olarak seçerler fakat diğer kültürlerin özelliklerini de alt kültür olarak sergilerler. Çalışanlar zamanla baskın kültürle özdeşleşen değerleri özümseyerek davranışlarını bu değerlere göre şekillendirirler (Strese vd., 2016: 1151).

Tezin birinci bölümünde örgütsel öğrenme, kurumsal girişimcilik ve kurum kültürü kavramlarına ilişkin teorik bilgilerden bahsedilmiştir. Tezin ikinci bölümünde bu üç değişken arasındaki ilişkileri ispatlamaya yönelik yapılan ulusal ve uluslararası araştırma sonuçları incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK VE KURUM KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK ULUSAL VE ULUSLARARASI YAZINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Gerek ulusal gerekse uluslararası yazında örgütsel öğrenme, kurumsal girişimcilik ve kurum kültürü arasındaki ilişkileri ispatlamaya yönelik yapılan çok sayıda araştırma görmek mümkündür. Tezin bu bölümünde, bu üç değişken arasındaki ilişki kurama dayalı olarak anlatılacak ve araştırmanın hipotezlerini destekleyecek görgül araştırmalardan örnekler verilecektir. Yapılan araştırmalar önce ikili daha sonra üçlü ilişkiyi içerecek şekilde, ulusal ve uluslararası bölümlere ayrılarak incelenecektir.

2.1. Örgütsel Öğrenme ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisine Yönelik Yapılan Araştırmalar

Rekabet üstünlüğü elde etme, stratejik değişimi teşvik etme ve yönetme ihtiyacı gibi örgütsel problemleri çözmenin en mantıklı yöntemlerini sağladıkları için örgütsel öğrenmeye ve kurumsal girişimciliğe olan yönelim son yıllarda oldukça yüksektir. Araştırmacılar daha başarılı kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin daha geniş örgütsel öğrenme süreçleriyle bağlantılı olabileceği düşüncesindedirler. Çünkü bu iki alan işletmenin çevresini değerlendirilmesini ve yeni ürünler, süreçler ve hizmetler yaratarak çevresine etkili bir şekilde yanıt vermesini sağlamaktadır (Sambrook, Roberts, 2005: 142).

Günümüz yönetim araştırmalarında, üç temel konunun şirketlerin kurumsal girişimcilik faaliyetlerinde öğrenmeye yönelmelerinin çok doğru bir karar olduğunun haklı ispatı olduğu belirtilmiş; bu üç konu şöyle dile getirilmiştir; Bunlardan birincisi, yenilenme sürecinde şirketlerin yeni bilgiye gittikçe daha fazla ihtiyaç duymasıdır. Zira bu süreç yenilerini öğrenirken eski yeteneklerin unutulmasını gerektirir. İkincisi, günümüzün dinamik pazarında yeni ve özgün bilginin zaruri hale gelmesidir. Bu tür

pazarlarda işletmeler temel yeteneklerini koruyabilmek ve geliştirebilmek adına sürekli bilgi üretme gayreti içerisine girerler. Kurumsal girişimcilik faaliyetleri sayesinde de ürettikleri bilgilerle temel yeteneklerini korumaya çalışırlar. Üçüncüsü, üst düzey yöneticilerin, kıt kaynaklardan daha fazla yararlanabilmek için kurumsal girişimcilik faaliyetlerini kullanmayı tercih etmesidir (Zahra, Nielsen, Bogner, 1999: 170).

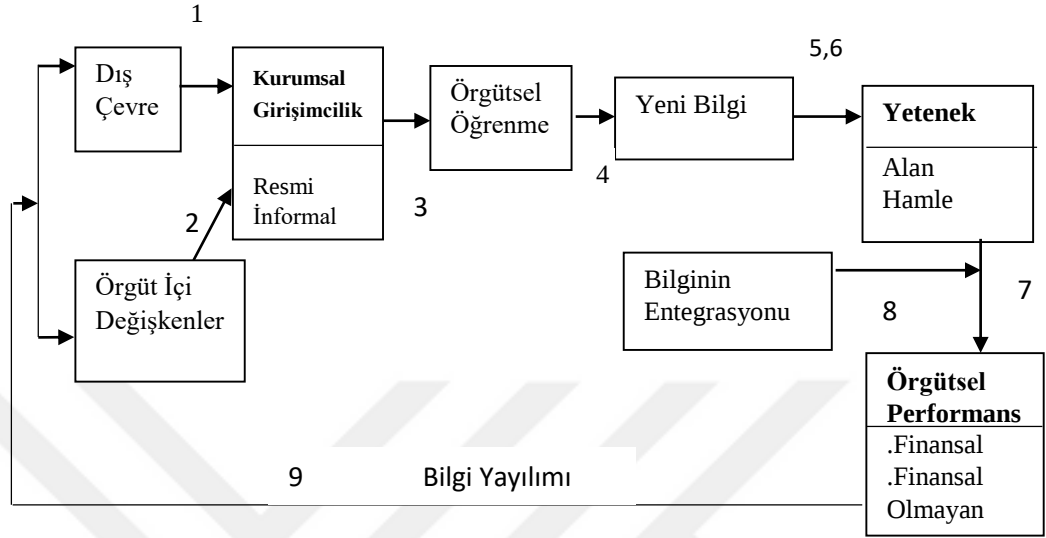
Araştırmalar örgütsel öğrenmenin, firmaların yenilik performansını etkileyen bilgi edinme ve bilgi paylaşma gibi öğrenme süreçlerinin bir birleşimi olduğunu, yenilikçiliğin bu süreçlerle ortaya çıktığını göstermektedir (Wang vd., 2015: 75). Örneğin Crossan, Lane ve White (1999), örgütsel öğrenme ve girişimciliği bir modelde birleştirerek, girişimcilik süreçlerinin örgütsel öğrenme süreçlerinin içerisine yerleştiğini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Hayton, (2005), kurumsal girişimciliğin örgütsel öğrenmeyi içerdiğini söylemiştir. Garcia-Morales, Llorens-Montes ve Verdu-Jover (2006: 22) örgütsel öğrenmenin girişimsel yönelimin önemli bir boyutu olduğunu ifade etmiştir. Zahra, Nielsen ve Bogner (1999: 173) yeni yeteneklerin geliştirilmesi veya mevcut olanların genişletilmesi için kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin değerli, yeni ve özgün bilgileri ancak örgütsel öğrenme süreci ile üretebileceğini söylemiştir. Wiklund ve Shepherd (2003), girişimsel yönelimin kurumların yeni fırsatları keşfetmesi ve kullanmaları için bilgi temelli kaynaklardan nasıl yararlandıklarını gösteren önemli bir gösterge olduğunu belirtmişlerdir. Bilgiye dayalı kaynaklar ile performans arasındaki ilişkinin, yüksek girişimcilik eğilimine sahip firmalar arasında daha güçlü olduğunu ifade etmişlerdir. Wang (2008), girişimsel yönelimin performansı arttıran önemli bir örgütsel yönelim olduğunu, bu yönelimin performans üzerindeki etkisini en üst düzeye çıkaran unsurun ise öğrenme olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Gupta, Dutta ve Chen (2014) girişimsel yönelimin firmanın dinamik bir yeteneği olduğunu, örgütsel öğrenme yükseldiğinde bu yeteneğin toplam performans üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğunu söylemiştir. Bu nedenle, girişimcilik yeteneğinden yararlanabilmek için bir firmanın öğrenmeye kararlı olması gerekmektedir. Öğrenme faaliyetlerine yapılan her bir yatırım, girişimsel yönelim yeteneğinin performansa olan faydasını en üst düzeye çıkaracaktır. Stopford ve Baden-Fuller (1994: 524)' a göre örgütsel öğrenme yeteneği girişimcilikte, değişimde ve yenilikte küçümsenemeyecek bir öneme sahiptir. öğrenme, yöneticilerin kendilerini

değiřtirmelerine ve geliřmelerini engelleyen sabit dűřűnce kalıplarından kurtularak yeni seçenekler yaratmalarına olanak tanır. Zahra, Filatotchev ve Wright (2009) ise kurumsal giriřimcilik faaliyetlerinin teřvik edilip sűrdűrűlebilmesi için yűneticilerin farklı dıř kaynaklardaki bilgileri űğrenebilmesinin űneminden bahsetmiřlerdir.

Zahra, Nielsen, Bogner (1999); Dess ve arkadaşları (2003); Sambrook ve Roberts (2005) iki alanın birbiriyle bağlantılı olduğunu kavramsal bir modele oturtarak açıklamışlardır. Aşağıda sırasıyla bu ű modele yer verilmektedir.

Zahra, Nielsen ve Bogner (1999: 169-171) kurumsal giriřimcilik, bilgi ve űrgűtsel yetenek geliřimi arasındaki iliřkileri gűsteren bir model oluřturmuřlardır. Bir řirketin piyasa ve finansal performansını iyileřtirmesinde kurumsal giriřimciliėin iyi bir uygulama olduėu dűřűncesinde olan bu yazarlar, kurumsal giriřimcilik faaliyetlerinin űrgűtsel űğrenmeyi geliřtirerek farklı bilgi tűrlerini yarattıėını ifade etmiřlerdir. Deneyimsel ve edinimsel űğrenme sonucunda ortaya çıkan radikal ve artımlı bilgi, ya yeni yetenekler oluřturmakta ya da mevcut yetenekleri geliřtirmektedir. Kurumsal giriřimciliėin çıktısı olan yeni yetenekler, bir firmanın űrűnlerine veya hizmetlerine benzersiz deėer katan yeteneklerdir. Bu yetenekler firmanın strateji seçeneklerini arttırır ve rekabet alanlarını geniřleterek yeni műřterilere ulařmasını saėlar. Ayrıca bu yeteneklerin geliřtirilmesinde i giriřimcilerin ve űrűn řampiyonlarının űnemli rolleri bulunmaktadır (Zahra, Nielsen, Bogner,1999). Kurumsal giriřimcilik ve űrgűtsel űğrenme arasındaki etkileřimi gűsteren model řekil 2.1' de yer almaktadır.

Şekil 2.1: Kurumsal Girişimcilik, Bilgi ve Örgütsel Yetenek Geliştirme



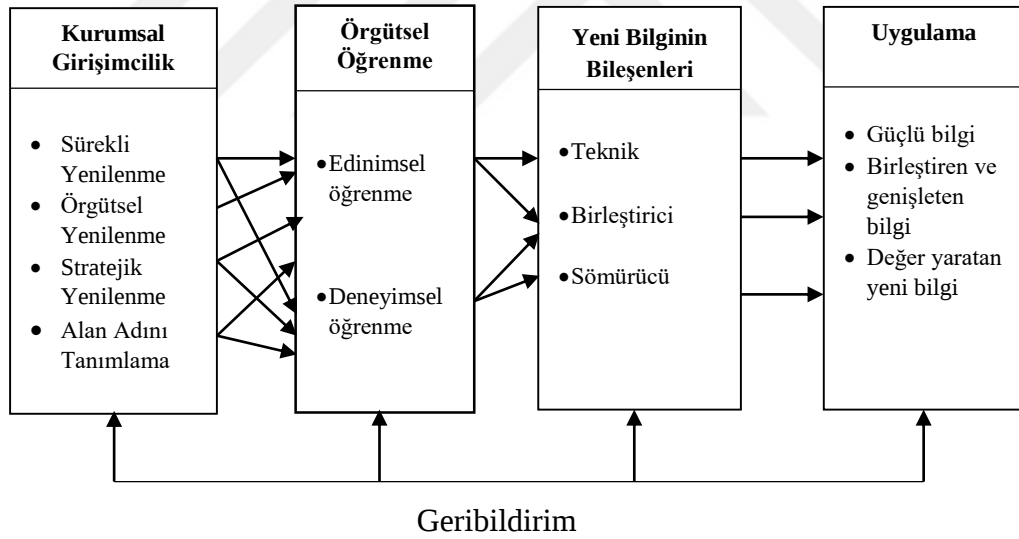
Kaynak: Zahra, Nielsen, Bogner, 1999: 172.

Yukarıda yer alan şekil 2.1’de bir firmanın kurumsal girişimcilik faaliyetleri içindeki bilgi yaratma ve kullanma ile ilgili süreçleri gösterilmektedir. Örgütsel değişkenler ve çevresel faktörler tarafından hareket geçirilen kurumsal girişimciliğin resmi faaliyetleri, işletmenin misyon ve hedefleri ile ilgili geliştirilen faaliyetlerdir. Bununla birlikte, informal kurumsal girişimcilik faaliyetleri, özgün fikirleri olan bireyler ve gruplar tarafından başlatılan faaliyetleri ifade etmektedir. İki faaliyet türü tarafından geliştirilen çok yönlü öğrenme firmanın mevcut bilgisini yenilemeye veya yeni bilgiyi yaratmasına neden olmaktadır. Bilgi sayesinde örgütsel yetenekler gelişmektedir. Fakat yeni bilginin kullanılması için firma içindeki mevcut bilgilerle entegrasyonu gerekmektedir. Bilginin entegrasyonu, firmanın yeteneklerini oluşturmak veya yenilemek için gereklidir. Modelde yeteneklerin iki çeşidi vardır. Alan; örgütsel yeteneğin uygulanacağı alanı ifade ederken, hamle yeni bilginin var olan bir yeteneği devam ettirip ettirmediğini veya yeni bir yetenek oluşturup oluşturmadığını ifade eder. Bu iki yetenek finansal ve finansal olmayan sonuçları etkiler. Son olarak, model örgütsel yeteneklerin bu sonuçlara olan etkisinde, yöneticilerin bilgiyi tanımlama, artırma, dağıtma, bütünleşme ve kullanma gibi rollerinin etkili olduğunu ve yöneticilerin önemli yeteneklerin geliştirilmesinde veya

sürdürülmesinde bu rolleri kullandığını gösterir. 9 numarayla gösterilen bu faaliyetler bilginin yayılımı olarak adlandırılır (Zahra, Nielsen, Bogner,1999: 171, 172).

Dess ve arkadaşları (2003), Zahra, Nielsen ve Bogner'ın modelinden esinlenerek kurumsal girişimcilik stratejisi, örgütsel öğrenme, bilgi, uygulama ve geri bildirim arasındaki ilişkileri araştıran bir model oluşturmuşlardır. Bu yazarlar, kurumsal girişimciliğin, yeni bilgilerin elde edilmesini sağlayarak örgütsel öğrenmeyi teşvik ettiğini ve geliştirdiğini belirtmişlerdir. Kurumsal girişimcilik boyutları ile örgütsel öğrenme çeşitleri arasındaki ilişkiyi gösteren model şekil 2.2' de sunulmaktadır.

Şekil 2.2: Kurumsal Girişimcilik Stratejisi, Örgütsel Öğrenme, Bilgi ve Uygulama Arasındaki İlişkiler



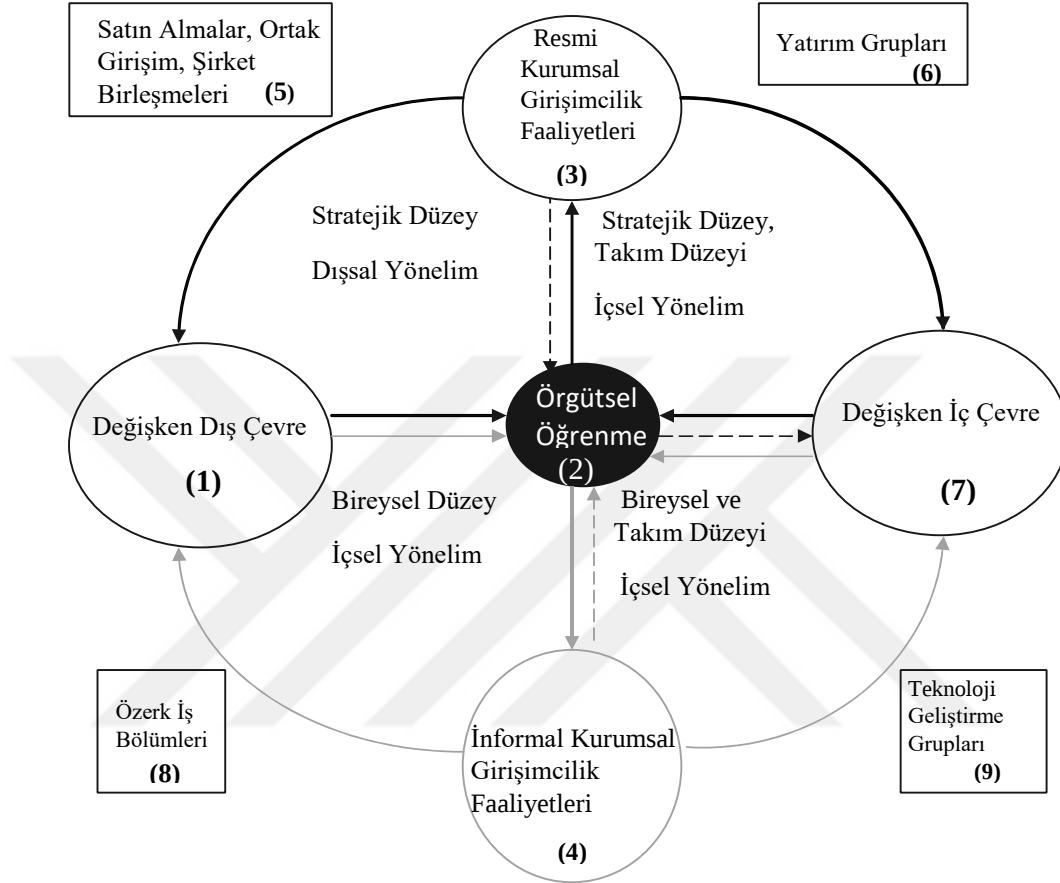
Kaynak: Dess vd., 2003: 354.

Şekil 2.2 kurumsal girişimciliğin sürekli yenilenme, örgütsel yenilenme, stratejik yenilenme ve alan adını tanımlama boyutlarının edinimsel ve deneyimsel öğrenme türleri ile farklı ilişkilerde olduğunu göstermektedir. Bu farklı ilişkilerin sonucunda ortaya teknik, birleştirici ve sömürücü olmak üzere üç farklı bilgi türü çıkmaktadır. Kurumsal girişimcilik süreci deneyimsel öğrenmeyi teşvik ederek firmaların yeni bilgileri elde etmesini sağlamaktadır. Bu öğrenme biçimi yenilik için

gerekli olan bilginin yaratılması ve kullanılması anlamına gelmektedir. Buna karşılık edinimsel öğrenme kurumsal girişimciliğin yeni bir işletme yaratma veya stratejik yenilenme yeteneğini azaltmakta ve rekabetçi başarı için gerekli ama yetersiz bir koşulu ifade etmektedir. Dess ve arkadaşları, stratejik yenilenmede iki öğrenme çeşidinin de önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir.

Zahra, Nielsen, Bogner (1999); Dess ve arkadaşları (2003)'nın geliştirdikleri bu modeller örgütsel öğrenmeyi kurumsal girişimciliğin yarattığı bir sonuç olarak görmektedir. Aslında iki alan karşılıklı etkileşim halindedir. Çünkü kurumsal girişimcilik sonucu yaratılan bilgiler öğrenmeyi arttırırken, girişimciliğin gerektirdiği bilgi ve yetenekler ancak örgütsel öğrenme süreçleriyle meydana çıkmaktadır. Dolayısıyla iki alan arasında çift yönlü bir etkileşim mevcuttur (Altınay vd., 2016). Bunu ispatlayan modellerden birisi ise Sambrook ve Roberts (2005: 150-153) tarafından geliştirilmiştir. Bu yazarlar geniş bir yazın çalışması yaparak iki alan arasındaki ilişkiyi destekleyen felsefi iki model ileri sürmüşlerdir. Felsefi eksikliklerin dikkate alınmasının faydalı olacağını belirterek, evrendeki her şeyin zıt güçlerle mevcut olduğunu simgeleyen yin yang felsefesiyle bu eksikliği gidermeye çalışmışlardır. Birinci model olan yin, örgütsel öğrenme; ikinci model yang ise kurumsal girişimcilik olarak adlandırılmaktadır. İki modelde de yer alan dört ortak faktör vardır. Bunlar, örgütsel öğrenme, kurumsal girişimcilik, dış çevre ve iç çevredir. İlk model örgütsel öğrenme üzerine odaklanarak kurumsal girişimcilik ile etkileşimini açıklamaktadır. İkinci modelde benzer şekilde kurumsal girişimcilik üzerine odaklanarak örgütsel öğrenme ile etkileşimini açıklamaktadır. Şekil 2.3' te, merkezine örgütsel öğrenmeyi alan yin modelinde, örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik ile olan etkileşimi gösterilmektedir.

Şekil 2.3: Örgütsel Öğrenme (YİN)



Kaynak: Sambrook, Roberts, 2005: 152.

Şekil 2.3' teki modelde iki yol vardır. Modelin en dışında yer alan siyah çizgiler, üst kademede gerçekleşen resmi kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin yolunu gösterirken gri yol, informal kurumsal girişimcilik faaliyetlerini yani alt kademelerde gerçekleşen özerk stratejik davranışları göstermektedir. Döngünün harekete geçebilmesi için dış çevrede bir değişim meydana gelmelidir (1). Örgüt değişikliğe tepki vermeden önce değişiklik hakkında bilgi edinerek örgütsel öğrenmeyi başlatmış olur (2). Örgüt öğrenme sonucunda ya resmi ya da informal kurumsal girişimcilik faaliyetlerine yönelecektir. Resmi kurumsal girişimcilik (3) faaliyetleri uygulanacaksa, birleşme veya ortak girişim gibi dış çevre tarafından (5) yönlendirilen veya yatırım grupları gibi örgüt içi çevre tarafından (6) yönlendirilen faaliyetlere

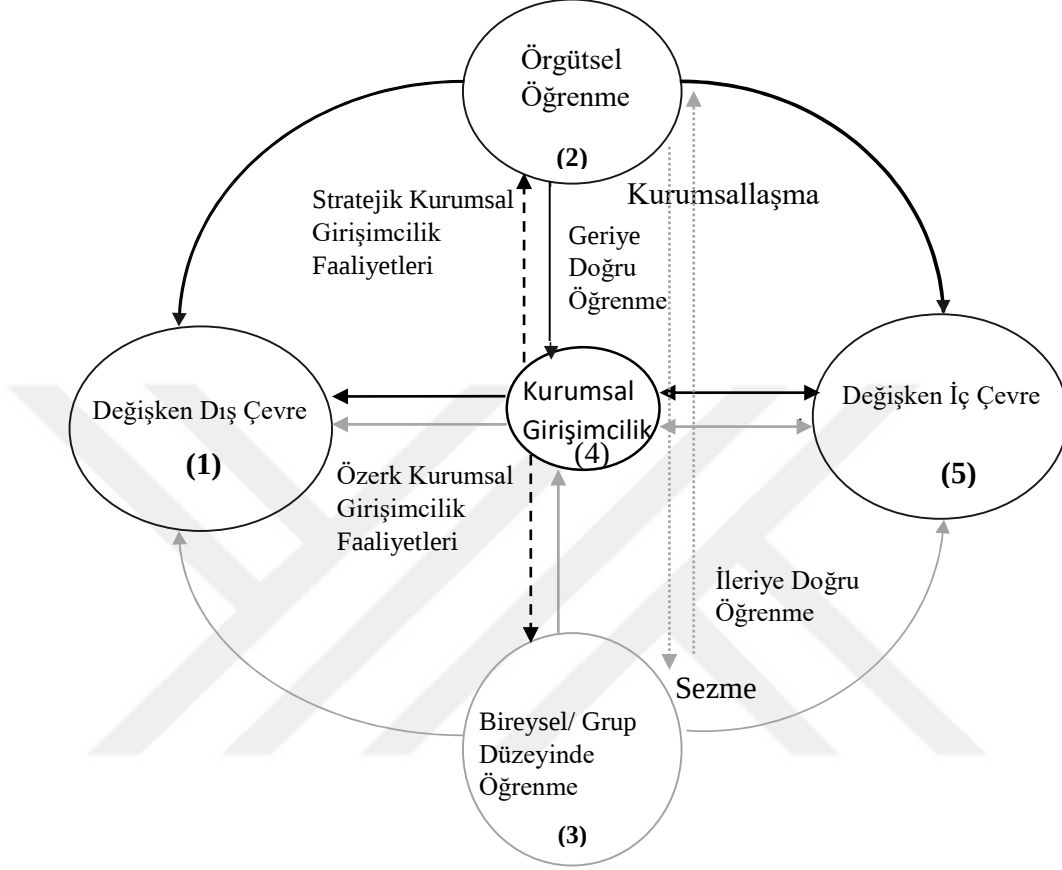
yönelir. Eğer informal kurumsal girişimcilik faaliyetleri uygulanacaksa (4), ya dışsal yönelimli (8) özerk iş bölümleri ya da içsel yönelimli (9) teknoloji geliştirme grupları şeklindeki faaliyetlere yönelir.

Dış çevre tarafından yönlendirilen kurumsal girişimcilik faaliyetlerinde örgüt mevcut piyasasına yeni bir ürün veya hizmet sunarak (1) piyasada belirgin bir değişikliğe neden olabilir. Dolayısıyla döngü yeniden hareket etmeye başlar. Eğer kurumsal girişimcilik faaliyetleri örgüt içi değişkenler tarafından yönlendirilirse, bu durum işin yeniden tasarlanması, yeniden yapılanma, yeni ödül sistemi veya eğitim-geliştirme faaliyetleri gibi iç ortamda meydana gelen bir takım değişiklikler meydana getirir. Bu değişiklikler daha fazla örgütsel öğrenme yaratır (2) ve kurumsal girişimcilik davranışlarının tekrarlanmasını sağlar (3 veya 4).

Modelde kesikli oklarla gösterilen çizgiler, bu döngülerin sorunsuz ya da kolay bir şekilde çalışmadığını gösterir. Örneğin, dış çevre tarafından yönlendirilen kurumsal girişimcilik faaliyetleri örgütsel ortamda değişikliklere neden olabilir veya bunun tersi de mümkün olabilir. Ayrıca, örgütsel öğrenme (2) kurumsal girişimcilik faaliyetleri ile etkileşimde bulunmadan da örgütsel değişiklikler (7) yaratabilir.

Merkezine kurumsal girişimciliği alan şekil 2.4' deki ikinci modelde kurumsal girişimcilik (4) birinci modelde olduğu gibi resmi veya informal şekilde olabilmektedir. Bu modelde de iki ana yol vardır ve modele yine dış ortamda bir değişiklik olduğu varsayılarak başlanmaktadır (1).

Şekil 2.4: Kurumsal Girişimcilik (YANG)



Kaynak: Sambrook, Roberts, 2005: 153.

Şekil 2.4'teki modele göre dış ortamdaki bir değişiklik (1) örgüt düzeyinde (2) veya bireysel / grup düzeyinde (3) öğrenilebilir. Örgüt düzeyinde öğrenme yolu siyah çizgi ve bireysel/grup düzeyinde öğrenme yolu gri çizgi ile belirtilmektedir. Örgütsel düzeydeki öğrenme örgütlerin kurumsal girişimcilik faaliyetleri yoluyla dış ortamdaki değişimlere tepki vermelerine neden olur (4). Örgütsel öğrenme yin modelinin de gösterdiği gibi, bu faaliyetler büyük olasılıkla resmi olacaktır, oysa bireysel / grup düzeyinde öğrenme büyük olasılıkla özerk kurumsal girişimcilik davranışını temsil etmektedir. Model, kurumsal girişimcilik davranışları nasıl yaratılırsa yaratılsın, iç değişime (5) ve dış çevre (muhtemelen pazar) değişimine (1) yol açacağını gösterir. Modeldeki noktalı düz çizgiler, öğrenmenin bireysel düzeyden örgüt düzeyine nasıl

ilerlediğini (ileriye doğru öğrenme) ve öğrenmenin örgütsel düzeyden bireysel düzeye nasıl geri bildirimde bulunduğunu göstermektedir.

Kesikli oklar örgütsel öğrenme (2) ve bireysel/grup düzeyinde öğrenmenin (3), kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin müdahalesi olmaksızın örgütün iç çevresinde değişiklikler yaratabildiğini gösterir (5). Fakat her iki model de ortak olan nokta şudur ki örgütsel öğrenme faaliyetleri doğrudan dış piyasa ortamında değişikliklere neden olamamaktadır. Çünkü piyasa ortamında bir değişiklik yaratabilmek kurumsal girişimcilik faaliyetleriyle mümkün olmaktadır. Fakat örgütsel öğrenme faaliyetleri, kültürel, siyasi, ekonomik ve teknolojik değişimleri içeren dışsal değişiklikler yaratabilir.

Kısacası girişimci davranışların ortaya çıkabilmesi için öğrenme önemlidir. Çünkü girişimcilik bilgi, beceri, alışkanlık ve tutumların değiştirilmesini veya yenilenmesini gerektirir. Bilişsel ve davranışsal değişimi gerektiren girişimci faaliyetler ancak örgütsel öğrenme ile yaratılır. Aynı zamanda girişimcilik de örgütsel öğrenmeyi destekleyen bir kavramdır, çünkü girişimciler değişmeye ve risk almaya istekli olduğu için geleneksel kalıplarının dışına çıkarak yenilikçi davranışlar sergileyerek çevreyi öğrenme ve etkileme yeteneğine sahip olur. Dolayısıyla iki kavram arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur (Haase, Franco, Felix, 2015: 910, 911).

Örgütsel öğrenme ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan kavramsal araştırmalardan sonra aşağıdaki bölümde bu ilişkiyi görgül olarak ispatlayacak ulusal ve uluslararası araştırmalara yer verilmektedir.

2.1.1. Örgütsel Öğrenme ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisine Yönelik Ulusal Yazında Yapılan Araştırmalar

Ulusal yazında yer alan örgütsel öğrenme ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların kurumsal girişimciliği ekseriyetle örgüt içerisindeki girişimci davranışları belirlemeye yönelik bir kavram olan iç girişimcilik boyutuyla ve girişimciliğe olan hevesliği ifade eden girişimcilik yönelimi ile ele aldıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca çoğu araştırmada örgütsel öğrenme,

öğrenmeyi kolaylaştıran faktörleri belirten öğrenme yeteneği ve öğrenen örgütler olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini belirleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Aşağıda bu konu hakkında yapılan araştırmalardan bahsedilmektedir.

Basım, Şeşen ve Meydan'ın 2009 yılında Ankara'da Bakanlıklara bağlı kurumlarda çalışan 167 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel öğrenme ve iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. İç girişimcilik yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma olmak üzere üç boyutla; örgütsel öğrenme diyalog, güçlendirme, takım düzeyinde öğrenme, sürekli öğrenme, destekleyici liderlik, sistemler arası ilişki ve paylaşımcı sistemler olmak üzere toplam yedi boyutla ölçülmüştür. Araştırmanın sonucunda, iç girişimciliğin yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarının takım düzeyinde öğrenme, sistemler arası ilişki ve destekleyici liderlikle anlamlı ve olumlu yönde ilişkilerinin olduğu bilgisi elde edilmiştir. Ayrıca risk alma davranışını en fazla etkileyen öğrenme boyutunun destekleyici liderlik, proaktifliği en fazla etkileyen boyutun ise takım düzeyinde öğrenme olduğu belirlenmiştir (Basım, Şeşen, Meydan, 2009: 27-44).

Özdevecioğlu ve Biçkes tarafından 2012 yılında İSO'da yapılan araştırmada, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada örgütsel öğrenme öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve bilgi paylaşımı boyutlarıyla, yenilikçilik ürün, süreç, strateji ve pazar boyutlarıyla ölçülmüştür. Araştırma sonucunda örgütsel öğrenmenin yenilikçiliğin dört boyutu ile olumlu yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çıkan bu sonuç, firmaların öğrenme düzeylerinin artmasıyla yenilikçilik seviyelerinin de artacağını göstermektedir. Dolayısıyla araştırma, örgütsel öğrenmenin yenilikçiliğin öncüsü olduğunu göstermektedir (Özdevecioğlu, Biçkes, 2012: 19-45).

Aksoy ve Türk tarafından 2015 yılında Osmaniye Organize Sanayi Bölgesi'ndeki firmalarda görev alan 117 yöneticiyle yapılan araştırmada, yöneticilerin bilgi ataleti ve örgütsel öğrenme tutumları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak ve bu tutumların girişimci davranışlar üzerindeki etkisi belirlenmesi amaçlanmıştır. Bilgi ataleti öğrenme ve deneyim ataleti boyutlarıyla; örgütsel öğrenme bilginin dışsal edinimi, bilginin içsel edinimi, bilgi dağılımı, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafıza boyutlarıyla ölçülmüş; buna karşılık girişimci davranışlar boyut bazında

ölçülmemiştir. Araştırmanın sonucunda, öğrenme ataleti ile girişimci davranış arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, deneyim ataleti ile girişimci davranış arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Örgütsel öğrenmenin bilginin dışsal edinimi, içsel edinimi, bilgi dağılımı, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafıza boyutları ile yöneticilerin girişimci davranış düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir (Aksoy, Türk, 2015: 1-28).

Sarıkaya, Kök ve Babacan tarafından 2016 yılında öğrenen örgütlerin iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Denizli’de ihracat yapan firmaların 204 yöneticisi ile bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmada öğrenen örgüt kavramı; sürekli öğrenme, diyalog, güçlendirilmiş çalışanlar, takım düzeyinde öğrenme, paylaşımcı sistem, destekleyici liderlik, sistemler arasındaki bağlantı, boyutlarıyla ölçülürken, iç girişimcilik kavramı; yenilik, yeni girişimler, proaktiflik ve örgütsel yenilenme boyutlarıyla ölçülmüştür. Araştırma sonucunda iki değişkenin boyutları arasındaki en yüksek düzeyde ilişki, sürekli öğrenme ile yenilik boyutları arasında çıkmıştır. Bir örgüt öğrenme faaliyetini sürekli yaptığında daha çok yenilik yaptığı, dolayısıyla yenilik faaliyetlerini arttırdıkça öğrenmenin süreklilik kazanacağı gibi bir sonuca varılmıştır. İki değişkenin boyutları arasındaki en düşük ilişki ise öğrenen paylaşımcı sistemler ile yenilik boyutları arasında çıkmıştır. Bu ilişkinin derecesi zayıf olmakla birlikte doğrusal ve olumlu yöndedir. Ayrıca araştırmada beyaz yakalıların öğrenen örgüt ve iç girişimcilik düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sarıkaya, Kök, Babacan, 2016: 181-189).

Seymen ve Kaygın ‘ın 2017 yılında yürüttüğü araştırmada Kars’taki 159 kamu ve özel sektör banka çalışanlarının öğrenen organizasyon ve iç girişimcilik anlayışı arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Öğrenen organizasyonlar sürekli öğrenme, diyalog, destekleyici liderlik, güçlendirilmiş çalışanlar, paylaşımcı sistemler, sistemler arasındaki bağlantı ve takım olarak öğrenme şeklinde yedi boyutla, iç girişimcilik stratejik yenilenme, yeni iş girişi, yenilik ve proaktif davranış olmak üzere dört boyutla ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, öğrenen organizasyon ve iç girişimcilik anlayışı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca öğrenen organizasyon ve iç girişimcilik anlayışının yüksek bir ortalama sahip olduğu ve demografik değişkenler açısından bazı farklılıkların olduğu görülmüştür. Örneğin kadınların daha çok risk alıp kurumda ihtiyaç duydukları kaynaklar üzerinde erkeklere göre daha fazla

kontrol sahibi oldukları, kurum tarafından desteklendikleri ve erkeklere göre daha fazla inisiyatif kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır (Seymen ve Kaygın, 2017: 135-151).

Çiftçi, Hırlak ve Doğan tarafından 2018 yılında örgütsel desteğin ve örgütsel öğrenmenin iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisini tespit edebilmek amacıyla Kırıkkale Belediyesi'ndeki toplam 100 çalışan üzerinde bir araştırma yürütülmüştür. Örgütsel öğrenme paylaşılan vizyon, öğrenme taahhüdü ve açık fikirlilik olarak üç boyutla; iç girişimcilik risk alma, özerklik, proaktiflik, yenilikçilik ve bireysel ağları genişletme olarak beş boyutla ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, açık fikirliliğin, özerklik, yenilikçilik, risk alma ve bireysel ağları genişletme üzerinde; öğrenme taahhüdünün ve paylaşılan vizyonun proaktiflik üzerinde olumlu ve anlamlı yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Çiftçi, Hırlak, Doğan, 2018: 230-244).

Ergün ve Korkmaz' ın 2020 yılında Mersin' de faaliyet gösteren lojistik firmalarının 150 beyaz yakalı çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütsel öğrenme ve iç girişimcilik kavramları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada öğrenen organizasyon liderlik, işbirliği, bilgi paylaşımı, güçlendirme, paylaşılan vizyon, performans ve ödüllendirme, katılımcı yönetim ve esnek örgüt yapısı ile iç girişimcilik yenilikçilik, risk alma, bireysel ağ genişletme ve proaktiflik boyutlarıyla ele alınmıştır. Araştırma sonucunda öğrenen organizasyon boyutları ile iç girişimcilik arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma genel olarak yöneticilere iç girişimciliği hareket geçirmede öğrenen organizasyon kurma konusunda fikir vermektedir (Ergün, Korkmaz, 2020).

2.1.2. Örgütsel Öğrenme ve Kurumsal Girişimcilik İlişisine Yönelik Uluslararası Yazında Yapılan Araştırmalar

Uluslararası yazında yer alan örgütsel öğrenme ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiyi belirleyen araştırmalara bakıldığında, ulusal yazında karşılaşılan benzer durumların bu alanda da mevcut olduğunu görebiliriz. Yapılan araştırmalar genellikle girişimciliğin yönelim kısmına odaklanmakta ve bu yönelimi yeni yeteneklerin oluşmasını sağlayan örgütsel öğrenmenin öncülü olarak kabul etmektedir

(Dess vd.; Zahra, Nielsen, Bogner, 1999; Liu, Luo, Shi, 2002). Örneğin Real, Roldan ve Leal tarafından 2014 yılında 140 İspanyol sanayi işletmesinde (KOBİ ve büyük işletme) yapılan araştırmada Bontis, Crossan ve Hulland'ın stratejik örgütsel öğrenme modeli kullanılmıştır. Bu araştırmada öğrenme yönelimi ile girişimsel yöneliminin firma performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve bu etkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Araştırmada öğrenme yönelimi ve girişimcilik yönelimi örgütsel öğrenme sürecini etkileyen değişkenler olarak ele alınarak, algılanan iş performansı üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Girişimcilik yönelimi; proaktiflik ve risk almak boyutlarıyla, öğrenme yönelimi; öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik boyutlarıyla, örgütsel öğrenme; bireysel düzeyde, grup düzeyinde, örgütsel düzeyde, ileriye doğru ve geriye doğru öğrenme boyutlarıyla ve işletme performansı; bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve örgütsel düzeydeki performans boyutlarıyla ölçmüşlerdir. Araştırma sonucunda, girişimsel yönelimin ve öğrenme yöneliminin firma performansının önemli belirleyicileri olduğu fakat performans üzerindeki esas etkiyi örgütsel öğrenmenin belirlediği bulgusuna ulaşılmıştır. Sonuçlar örgütsel öğrenmenin girişimcilik yönelimi ve performans arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ve öğrenme yönelimi ile performans arasındaki ilişkiye ise tam olarak aracılık ettiğini göstermektedir. Ayrıca çıkan sonuçlar, büyük işletmelerin KOBİ'lere kıyasla girişimciliğe daha hevesli, KOBİ'lerin ise büyük işletmelere kıyasla öğrenmeye daha hevesli olduğunu göstermiştir. Bu araştırmanın diğer araştırmalardan farklı olan özelliği ise diğer araştırmalar örgütsel öğrenme yöneliminin performans üzerindeki direkt etkisini ölçerken bu araştırma öğrenme yöneliminin performans üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Araştırma girişimsel yönelimin yeni yetenekler yaratan bilgiyi oluşturan örgütsel öğrenmeyi arttırdığını ispatlamaktadır (Real, Roldan, Leal, 2014: 186-208). Yapılan bu araştırma kurumsal girişimciliğin yönelim kısmını ele almakta ve bu yönelimin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini belirlemektedir. Dolayısıyla örgütsel öğrenme süreçlerinin kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisi ölçülmemiştir.

Brettel ve Rottenberger'ın 2013 yılında Almanya' da KOBİ'ler üzerinde yaptıkları araştırmada, girişimsel yönelim ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada örgütsel öğrenme, Crossan, Lane ve White

(1999)'ın öğrenme modelindeki yeni bilgilerin bireysel düzeyden örgütsel düzeye doğru akışını ifade eden ileriye doğru öğrenme kapsamında ele alınmıştır ve bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve örgütsel düzeyde öğrenme boyutlarıyla belirlenmiştir. Girişimsel yönelim ise yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarıyla ölçülmüştür. Araştırma sonucunda girişimsel yönelimin bu üç öğrenme düzeyinde de öğrenme süreçlerini geliştirdiği ve desteklediği sonucu bulunmuştur. Özellikle girişimsel yönelimin grup düzeyindeki etkisi bireysel ve örgütsel düzeye göre daha fazla olmuştur. Araştırmada, KOBİ yöneticilerine, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmak için girişimsel yönelimden nasıl yararlanılacağı konusunda bilgiler verilmiş; yeni fikirlerin aranması ve üretilmesi için yenilikçiliği, proaktifliği ve risk almayı destekleyen firma çapında bir girişimci ruhu benimsemeleri gerektiği tavsiyesinde bulunulmuştur. Örgüt düzeyindeki yeni fikirlerin kurumsallaşmasını kolaylaştıracak girişimci ruhun bireysel ve grup düzeyinde paylaşılması gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca araştırmada, firma büyüklüğünün örgütsel öğrenme ve girişimsel yönelim arasında bir farklılık yaratmadığı sonucu elde edilmiştir. Yapılan bu araştırma, girişimsel yönelimin ileriye doğru öğrenmedeki önemini görgül olarak belirlemektedir (Brettel, Rottenberger, 2013: 471-490).

Liu, Luo ve Shi tarafından 2002 yılında gelişmekte olan ekonomilerdeki kurumsal girişimcilik, öğrenme yönelimi ve müşteri odaklılık arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için 304 örneklem büyüklüğündeki Çinli kamu kurumlarında bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada kurumsal girişimcilik risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik; öğrenme yönelimi öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik boyutları ile ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, kurumsal girişimciliğin öğrenme yönelimi ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Araştırmanın diğer önemli sonuçları ise şunlar olmuştur: (1) Kamu kurumları güçlü müşteri odaklılık, kurumsal girişimcilik ve öğrenme yöneliminden kaynaklanan örgütsel çıktılarda (ürün, marka, reklam stratejileri gibi) yüksek bir farklılığa sahiptir. (1) Öğrenme yönelimi, müşteri odaklılığın kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahiptir. (2) Yabancı ortaklı devlet teşebbüslerinde, müşteri odaklılık, kurumsal girişimcilik ve öğrenme yönelimi daha yüksek bir seviyededir. (3) Hizmet sektöründeki devlet işletmelerinin müşteri odaklılık düzeyi diğer sektördeki işletmelere göre daha yüksektir (Liu, Luo, Shi, 2002: 367-382).

Kuratko, Covin ve Garrett'in 2009 yılında Amerika'da 72 firmaya bağlı 145 şirket içi girişimlerde yapmış oldukları anket araştırmasında, yöneticilerin şirket içi kurumsal girişimciliğe yönelme nedenleri belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, firmaları yeni girişimler oluşturmaya iten en önemli nedenin güçlendirme, öğrenme ve finansal getiriler elde etmek olduğu sonucu bulunmuştur. Araştırmada yeni girişimlerin yöneticilerinin üç çeşit bilgisi ölçüldü ve bu bilgilerin yeni girişimlerin performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu bilgiler; yöneticilerin girişimle ilgili yeterli bilgi düzeyi, girişimle ilgili edinilen bilginin kapsamlılığı ve girişimlerde gösterilen öğrenme yeteneğidir. Ayrıca araştırma sonucunda finansal kaynakların mevcut olma durumu ve temel yeteneklerin cazipliği ile toplam girişim sayısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Kuratko, Covin ve Garrett; 2009: 459-467).

Alegra ve Chiva tarafından 2009 yılında İtalyan ve İspanyol seramik sektöründe faaliyet gösteren 182 firmanın yöneticileriyle yürütülen araştırmada, girişimsel yönelim, örgütsel öğrenme yeteneği ve performans arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel öğrenme yeteneği, deneme, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar verme boyutlarıyla; performansı büyüme ve karlılık boyutlarıyla; girişimsel yönelim ise tek boyutla ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, girişimsel yönelim, örgütsel öğrenme yeteneği ve performans arasında aynı yönlü bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada, seramik sektöründeki rekabet avantajının, girişimciliğe ve örgütsel öğrenmeye odaklanan güçlü stratejilerle kazanılacağı vurgulanmıştır (Alegra, Chiva, 2009: 1-30) .

Gupta, Dutta ve Chen tarafından 2014 yılında farklı örgütsel öğrenme koşullarında girişimsel yönelimin performans üzerindeki etkisini belirlemek için Amerika'daki halka açık büyük perakende işletmeleri üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Seçilen bu işletmeler dünya perakende pazarının yarısından fazlasına sahip olan önemli işletmelerdir. Araştırmada, dinamik yeteneklerin rekabet avantajında temel unsur olduğunu, bu bağlamda girişimsel yönelimin firmanın dinamik bir yeteneği olduğu belirtilmiştir. Araştırmanın sonucunda, örgütsel öğrenme yükseldiğinde girişimsel yönelim yeteneğinin genel performans üzerindeki etkisinin daha güçlü olacağı bilgisine ulaşılmıştır. Örgütsel öğrenme düşük olduğunda, girişimsel yönelim performans üzerinde zayıf bir etkiye sahip olmaktadır. Bu nedenle,

sonuçlar, girişimcilik kabiliyetinden yararlanabilmek için bir firmanın öğrenmeye kararlı olması gerektiği fikrini desteklemektedir. Genel olarak araştırma, örgütsel öğrenmenin girişimsel yönelimin firma performansı üzerindeki etkisini artıran örgütsel bir faktör olarak önemli rolünü vurgulamaktadır (Gupta, Dutta, Chen, 2014: 157-173).

Spillecke ve Brettel ise 2014 yılında girişimsel yönelimi genellikle örgütsel düzeyde ele alan araştırmaların aksine, örgüt içerisindeki satış departmanının girişimsel yönelimini ele alan bir araştırma yürütmüşlerdir. Satış departmanının girişimsel yönelim ve öğrenme yöneliminin satış performansı üzerindeki etkisinin incelendiği bu araştırmada, girişimsel yönelimin performans üzerinde olumlu bir etki yarattığı, öğrenmenin ise dolaylı bir etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Araştırma Almanya'daki 268 KOBİ üzerinde yapılmıştır (Spillecke, Brettel, 2014: 407-426).

Fernandez-Mesa ve Alegra' nın 2015 yılında İtalyan ve İspanyol seramik endüstrisindeki 150 KOBİ'nin girişimsel yönelimi ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada, örgütsel öğrenmenin ve yenilikçiliğin bu ilişkiye aracılık ettiği sonucu elde edilmiştir. Dünyanın en büyük seramik kaplama malzemesi üreticisi Çin, ardından İspanya, İtalya, Brezilya ve Türkiye' nin geldiği seramik sektörünün seçilme nedeni tasarım ve teknolojiye liderlikleri sayesinde yoğun bir ihracat büyümesi göstermesidir. Araştırmada, girişimsel yönetime sahip olmanın KOBİ'lerin ihracat performanslarında önemli bir etkiye sahip olduğu fakat firmaların öğrenmeden ve yenilik yapmadan sadece girişimci odaklı olmasının ihracat performansını arttırmasında yeterli olamayacağı belirtilmiştir. Ayrıca örgütsel öğrenmenin, bilgiyi elde etme, yayma ve kullanma süreçlerinin yeni fikirleri üretmek için son derece yararlı olduğu, girişimsel yönetime sahip yöneticilerin öğrenen organizasyon oluşturabilme yeteneğine sahip olduğu belirtilmiştir. Araştırmada, KOBİ'lerin ihracatlarını arttırarak hayatta kalmalarının öğrenen organizasyon kurmalarına ve yenilikçi olmalarına bağlı olduğu sonucu vurgulanmıştır (Fernandez-Mesa, Alegra, 2015: 148-156).

Covin ve arkadaşlarının 2018 yılında Amerika'daki 72 orta ve büyük ölçekli imalat şirketlerinde yaptıkları araştırmada şirket içi kurumsal girişimcilik uygulamaları ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada, şirket

içi kurumsal girişimcilik uygulamalarının (şirket içi yatırımlar) bilgi edinme ve yeni yetenekler geliştirmek için etkili bir yöntem olduğu, kurum kaynaklarıyla yeni iş alanları yaratıp büyümeyi ve karlılığı teşvik ettiği belirtilmiştir. Bu yöntemle oluşturulan işletmeler keşifsel (deneyimsel) öğrenme yaparak yeni iş alanları yaratırlar. Bu yüzden bu işletmeler keşifsel öğrenme araçları olarak adlandırılmaktadır. Araştırma sonucunda, yüksek çevresel belirsizliklerin yaşandığı durumlarda öğrenmenin girişimci çabaların başarısı üzerinde daha olumlu bir etki yarattığı; öğrenme yeteneğine sahip bu işletmelerin başarı düzeylerinin yüksek olduğu ve yeni ürün alanlarından çok şey öğrendikleri ve de öğrendiklerini yeni alanlara yatırdıkları bulunmuştur (Covin vd., 2018: 537-530).

Titus, House ve Covin tarafından 2017 yılında yapılan araştırmada keşifsel öğrenmenin şirket dışı kurumsal girişimcilik faaliyetleri üzerindeki etkisini ve bu etkide teknolojik dinamizmin düzenleyicilik rolünü belirlemek için 1326 firma üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada şirket dışı kurumsal girişimcilik kurumsal risk sermayesi, ortak girişimler ve satın almalar olarak üç şekilde ele alınmıştır. Araştırma sonucunda, keşifsel öğrenmenin kurumsal risk sermayesini, satın almaları ve ortak girişimleri olumlu yönde etkilediği yalnız bu etkinin yatırım yapan firmanın faaliyet gösterdiği endüstrideki teknolojik dinamizmin düzeyine göre değişebileceği belirtilmiştir. Keşifsel öğrenmeye önem veren firmaların diğer yöntemlere göre daha fazla satın alma yöntemini kullanma eğilimi gösterdiği fakat teknolojinin dinamik olduğu ortamlarda riskli olması ve de şirketin öz kaynağıyla finanse edilmesi münasebetiyle daha az tercih edildiği belirtilmiştir. Çünkü keşif yaparak öğrenen firmalar, öncü teknolojiler üretebilecek bilgi peşinde koştukları için daha sık satın alma yaparlar. Bunun yanında teknolojik dinamizmin yüksek olduğu endüstrilerde faaliyet gösteren firmaların satın almalarından ziyade kurumsal risk sermayesi yatırımlarını veya ortak girişimleri tercih ettiği görülmüştür. Özellikle ortak girişimler çevresel belirsizlikler karşında riskin ortaklar arasında paylaşılmasını sağlayarak bilgi akışının hızlanmasına yardımcı olur (Titus, House, Covin, 2017: 1609-1630).

Altınay ve arkadaşlarının 2016 yılında Kuzey Kıbrıs'taki 350 KOBİ üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel öğrenme yeteneğinin ve girişimsel yönelimin büyüme üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Büyüme satış, piyasa payı ve istihdam

artışı olarak üç boyutla ölçülmüştür. Araştırma sonucunda girişimsel yönelim ve KOBİ büyümesi arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu büyümenin nedeni hükümet ve kamu sektörünün, ürün ve hizmetlerin üretimine destek vermeleri(bilgi, mali sermaye, vergi muafiyetleri vb.), tedarikçi olarak faaliyet göstermeleri ve aynı zamanda ürün ve hizmetlerin en büyük alıcıları olmalarıdır. Girişimsel yönelim ve büyüme arasındaki bu olumlu ilişki, girişimsel yönelim ile pazar payı ve satış büyümesi arasında daha yüksek düzeyde iken, girişimsel yönelim ve istihdam artışı arasında daha düşük düzeyde çıkmıştır. Nedeni ise çalışmanın örneklemini ağırlıklı olarak hizmet ve perakende gibi emek yoğun sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'lerden oluşmasıdır. Çünkü bu endüstrilerdeki KOBİ'ler, faaliyet maliyetlerini en aza indirmek için işgücünü asgari düzeyde tutmakta ve çalışanlarını dışardan almak yerine aile üyelerini veya arkadaşlarını gönüllü işgücü olarak kullanma eğilimi göstermektedirler. Ayrıca araştırma sonucunda öğrenme yeteneği ve büyüme arasında bir ilişki bulunamamıştır. Nedeni ise öğrenme ve performans arasındaki neden-sonuç ilişkisini açıklamanın kolay olmamasından kaynaklanmaktadır. Öğrenme yeteneğinin büyüme üzerindeki etkisi birçok adımda gerçekleşir ve tanımlanması çok zordur. Daha iyi performans gibi örgütsel sonuçlar, kuruluşun çevresi, liderliği ve örgüt kültürü gibi birçok faktörden etkilenir. Kuzey Kıbrıs ekonomisi “kapalı” bir ekonomi olarak düşünülebilir. Ürün ve hizmetleri pazarlamak için sunduğu fırsatlar sadece Türkiye ve Kuzey Kıbrıs olarak iki pazarla sınırlıdır. Bu durum ülkenin ekonomik ortamını küresel ekonomik krizden koruyarak, karışıklığı ve yüksek rekabet gücünü azaltmaktadır. Öte yandan, talep belirsizliği yaratır. Ayrıca, ekonomide “aşırı koruyucu” bir hükümet ve kamu sektörü katılımı vardır. Araştırmanın bir diğer sonucu ise öğrenme yeteneği ve girişimsel yönelim arasında iki yönlü bir etkileşimin çıkmasıdır. Diğer araştırmalarda genellikle girişimsel yönelimin büyüme üzerindeki etkisinde öğrenme yeteneğinin aracılık ilişkisine sahip olduğu, bu çalışmada ise öğrenme ve girişimciliğin tek boyut olarak büyüme üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Altınay vd., 2016: 871-891).

Daryani ve Karimi tarafından 2017 yılında İran'daki tarım sektöründe yer alan KOBİ'lerin 255 örneklem hacmindeki sahipleri ve yöneticileri üzerinde yapılan çalışmada, kurumsal girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişkide öğrenme yöneliminin ve bilgi yaratmanın aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. İlk defa tarım sektöründe ki kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin araştırıldığı bu çalışmada,

kurumsal girişimcilik yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, yatırım ve stratejik yenilenme boyutlarıyla, öğrenme açık fikirlilik, öğrenmeye olan bağlılık ve paylaşılan vizyon boyutları ile ölçülmüştür. Araştırma sonuçları, kurumsal girişimciliğin öğrenme yönelimini, bilgi yaratmayı ve firma performansını önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu sonuçların en göze çarpan sonucu ise bilgi yaratma ve öğrenme yöneliminin kurumsal girişimcilik ve performans arasındaki ilişkide aracı rol oynamasıdır (Daryani, Karimi, 2017: 261-277).

Martin-Rojas, Garcia-Morales ve Bolivar-Ramos tarafından 2013 yılında 160 Avrupalı teknoloji firmasının üst düzey yöneticileriyle yapılan araştırmada, örgütsel öğrenmenin ve teknolojik değişkenlerin kurumsal girişimcilik ve performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Kurumsal girişimcilik yenilikçilik, yatırım, stratejik yenilenme ve proaktiflik boyutlarıyla, örgütsel öğrenme tek boyutla ele alınmıştır. Teknolojik değişkenler ise üst yönetimin desteği, teknolojik yetenekler ve teknolojik fark yaratan yetenekler olarak ele alınmıştır. Araştırmada ayrıca, kontrol değişkenleri olarak sektör, büyüklük ve firmanın faaliyette bulunduğu ülkenin bu değişkenler arasındaki ilişkiyi farklılaştırıp farklılaştırmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, bu değişkenler arasında olumlu ve anlamlı yönde ilişkilerin olduğu ve örgütsel öğrenme süreçlerinin kurumsal girişimciliği olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. İşletme büyüklüğü ile üst yönetimin teknolojiye verdiği destek ve örgütsel öğrenme arasında yüksek düzeyde olumlu bir ilişki çıkmış; bu olumlu ilişkinin, büyük işletmelerin daha fazla bilgiye sahip olmasından ve teknolojik yetenekleri arttırmayı amaçlayan teknoloji eğitim programlarına daha fazla kaynak ayırmasından kaynaklandığı belirtilmiştir. Benzer şekilde işletme büyüklüğü ile kurumsal girişimcilik ve performans arasında da yüksek düzeyde olumlu ilişki çıkmış; bu ilişkinin nedeni ise büyük kuruluşların yeni fikirlerin ticarete dökülmesini sağlamada daha fazla kaynağa sahip olmasından kaynaklandığı ifade edilmiştir. Bu nedenle daha büyük firmalar iç veya dış piyasalarda yatırımda bulunmak için daha iyi şartlara ve dolayısıyla daha yüksek düzeyde örgütsel performans elde etme imkanına sahiptirler. Araştırmada, bu durumun kurumsal girişimciliğin büyük işletmelere has bir özellik olarak algılanmaması gerektiği; sadece büyük kuruluşların girişimci fikirleri uygulamak için daha fazla kaynağının olmasından kaynaklandığı vurgulanmıştır (Martin-Rojas, Garcia-Morales, Bolivar-Ramos, 2013: 417-430).

Benzer bir araştırmada yine Garcia-Morales, Bolivar-Ramos ve Martin-Rojas (2014: 1468-1477) tarafından teknolojik değişkenlerin ve özümseme yeteneğinin performans üzerindeki etkisinin kurumsal girişimcilik aracılığıyla belirlenmesi için yapılmıştır. Araştırmada kurumsal girişimcilik yeni iş yatırımları, örgütsel yenilik, proaktiflik ve kendini yenileme boyutlarıyla; özümseme yeteneği bilginin elde edilmesi, özümseme, dönüştürülmesi ve uygulanması boyutlarıyla ölçülmüştür. Araştırma sonucunda değişkenler arasında olumlu ilişkiler elde edilmiş; özümseme yeteneğinin kurumsal girişimciliği olumlu olarak etkilediği belirlenmiştir. Araştırma, firmanın teknolojik becerilerini geliştirmede üst düzey yöneticilerin sağladığı finansal ve stratejik desteğin ve de dış çevreden elde edilen bilginin özümseme kullanılması sağlayan özümseme yeteneğinin öneminden bahsetmektedir.

Cucculelli ve Peruzzi'nin 2018 yılında İtalya'daki imalat sektöründeki KOBİ'ler üzerinde yaptıkları araştırmada, 2009 yılında yaşanan kriz sonrası firmaların krizden öğrenmesi ve firmanın iş modeli değişiklikleriyle ölçülen girişimcilik davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, kriz sonrası firmanın stratejik davranışlarını değiştirmesinde öğrenmenin sınırlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu sonucun, ekonomik durgunluk dönemlerinde, sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren firmaların yenilenme potansiyellerini kaybettikleri; eski krizlerdeki deneyimlerinin etkisiyle sınırlı bir öğrenme göstererek ekonomik ortamdaki değişiklere uyum sağlayamamalarından kaynaklandığı belirtilmiştir. Kriz dönemlerinde özellikle küçülmeye gidememek, ekonomik faaliyetlerdeki çeşitliliğin düşüklüğü, zayıf bir finansal yapıya sahip olma ve finansman seçeneği olarak dış borçlanmaya gitmesi gibi birçok nedenden dolayı bu firmalar krizden çok fazla etkilenmişlerdir (Cucculelli, Peruzzi, 2018: 459-474).

Javalgi, Hall ve Çavuşgil tarafından 2014 yılında, kurumsal girişimciliğin, müşteri odaklılığın ve özümseme yeteneğinin uluslararası satış performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla bir araştırma yürütülmüştür. Kurumsal girişimcilik ürün yeniliği, örgütsel yenilik, ulusal yatırımlar ve uluslararası yatırım boyutlarıyla ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, satış elemanlarının özümseme yeteneklerinin artmasıyla uluslararası satış performansının arttığı belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada, firmanın kurumsal girişimcilik düzeyinin, satış personeli tarafından uygulanan müşteri odaklı satışın derecesi ile de ilişkili olduğu; bu ilişkinin çevresel dinamizm ve satış

elemanı ile müşteri arasındaki kültürel farklılık gibi kontrol değişkenlerinin etkisiyle farklılaştığı belirtilmiştir (Javalgi, Hall, Çavuşgil, 2014: 1193-1202).

Klammer ve arkadaşlarının 2017 yılında Avusturya, İsviçre ve Almanya'nın yer aldığı 104 sanayi, hizmet ve teknoloji şirketleri üzerinde yaptığı araştırmada girişimsel yönelimin ve öğrenme yöneliminin stratejik yenilenme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Stratejik yenilenme; stratejik planlama, sömürücü stratejik yenilenme ve keşifsel stratejik yenilenme boyutlarıyla, girişimsel yönelim; yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, rekabetçi saldırganlık ve özerklik, öğrenme yönelimi; öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik boyutlarıyla ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, girişimsel yönelim ve öğrenme yönelimine sahip firmaların stratejik yenilemeyi başarılı bir şekilde yöneterek performanslarını arttırdıkları bilgisi elde edilmiştir (Klammer vd., 2017: 739-756).

Yu ve arkadaşlarının 2013 yılında Çinli 114 firma üzerinde yaptıkları araştırmada gelişmekte olan ülke ekonomilerindeki örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada, örgütsel öğrenme Huber'in (1991) araştırmasına dayanarak, bilgi edinimi, bilgi dağıtımı, paylaşılan yorum ve örgütsel hafıza olmak üzere dört süreçle ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmeye en büyük katkıyı bilgi edinme sürecinin yaptığı, en az katkıyı ise örgütsel hafızanın yaptığı sonucunu elde edilmiştir. Kontrol değişkenlerinin yenilikçilik üzerindeki etkisinde ise yabancı ve yerli firmalar arasında bir farklılık bulunamamıştır. Ayrıca, firma yaşının örgütsel yenilikçilik ile negatif ilişkisi bulunmuştur. Eski ve köklü kültüre sahip firmalarda, yenilikçilik daha düşük olmaktadır. Araştırmada, örgütsel yenilikçiliğin sürekli değişen bir ortamda firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında önemli bir yetenek olduğu belirtilmiş, özellikle Çin, Hindistan, Kore gibi gelişmekte olan Asya ekonomilerinde önemli bir yere sahip olduğu vurgulanmıştır. Bu ülkelerin hızlı büyümeleri ise düşük işgücü maliyetlerinden kaynaklanmakta ve bu nedenle yenilikçilik kapasitelerinden yararlanarak endüstri yapılarını iyileştirmeye çalışmaktadırlar (Yu vd., 2013: 2507-2514).

Chang ve Cho' nun 2008 yılında 169 Koreli firma üzerinde örgütsel hafızanın ve dışsal bilgi kullanımının yenilikçilik üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçladıkları araştırmada, örgütsel hafıza paylaşımının yeni ürün başarısını artırdığı, ancak örgütsel

hafızanın tek başına yeni ürün başarısı üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucu elde edilmiştir. Yani hafızadaki bilgi paylaşılmıyorsa stoklanmasının bir anlamı olmadığının, bilgilerin firma içerisinde ve bireyler arasında dağıtılması gerektiğinin önemine dikkat çekilmiştir. Ayrıca araştırmada, günümüzün yüksek rekabet ortamında firmaların yenilikçi ürünleri diğer firmalardan daha hızlı geliştirme konusunda büyük baskı altında olduğu, bu yüzden Ar-Ge yoluyla örgütsel hafızalarını arttırmaya çalıştıkları belirtilmiştir. Çünkü Ar-Ge rekabet avantajı elde etmenin en önemli gücünü ifade etmektedir. Bu yüzden firmalar dış çevreden edindikleri teknoloji, müşteri ve tedarikçi bilgilerini özümsemek için uğraş vermektedirler. Dış çevreden edinilen bu bilgileri içsel bilgiye dönüştürmede Ar-Ge fonksiyonları ile edinilen özümseme kapasitesi katalizör görevi görmektedir (Chang, Cho, 2008: 13-23).

Therin tarafından 2003 yılında ABD’de farklı sektörlerdeki 110 tane küçük ölçekli teknoloji firmalarında yapılan araştırmada, örgütsel öğrenme süreçlerinin yenilikçilik performansı üzerindeki etkisinin farklı çevresel ve örgütsel faktörlerin düzenleyici rolü altında belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada, örgütsel öğrenme bireysel, grup, örgütsel ve örgütler arası düzey olmak üzere dört boyutla; örgütsel faktörler üst yönetimin stratejik duruşunu ifade eden stratejik yönelimiyle ve şirketin yaşıyla; çevre etkisi ise çevrenin şirketler tarafından algılanan hayatta kalma tehdidi ile ölçülmüştür. Araştırma sonucunda öğrenme süreçlerinin yenilikçiliği etkilediği, bu etkinin şirketlerin yaşı, stratejik duruşu ve çevrenin etkisi ile değişebileceği sonucu bulunmuştur. Sonuçlar, firmaların yaşlandıkça, öğrenme süreçlerine daha az önem verdiğini ve bunun sonucunda öğrenme sürecinin yenilikçilik performansı üzerinde olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir. Örgütsel öğrenmenin üst yönetimin savunma stratejisi ile negatif ilişkili, risk alma stratejisi ile pozitif ilişkili ve çevresel tehditler ile negatif ilişkili olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, örgütsel öğrenme süreci ne kadar iyi olursa, radikal anlamda yeni ürün veya süreç geliştirme kapasitesi de o kadar büyük olmaktadır.

Uluslararası yazında yapılan bu görgül araştırmalarda, genellikle kurumsal girişimciliğin performans üzerindeki etkisi ele alınmakla birlikte, girişimciliğe ve öğrenmeye olan hevesi ifade eden yönelimin örgütsel öğrenmeyi yarattığı; örgütsel öğrenmenin ise kurumsal girişimciliği teşvik ettiği açıkça görülmektedir.

2.2. Kurum Kültürü ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisine Yönelik Yapılan Araştırmalar

Ulusal kültürün girişimcilik çabaları üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar kültürün belirleyici bir unsur olduğunu göstermektedir. Örneğin Hayton, George ve Zahra (2002) ulusal düzeyde kültür ile girişimciliği inceleyerek ikisinin birbiriyle ilişkili olduğunu ve bu çalışmaların üç tür alanda yığılma gösterdiğini belirtmiştir. Birinci araştırma alanı, ulusal kültürün ülke düzeyinde yaratılan toplam girişimcilik miktarı üzerindeki etkilerine odaklanır. İkinci alan, ulusal kültür ve bireysel girişimcilerin özellikleri arasındaki ilişkiyi ele alarak, farklı kültürlerdeki girişimcilerin değerlerini, inançlarını ve motivasyonlarını araştırır. Üçüncü alan ise, diğer iki alana göre daha az sayıda çalışmanın olduğu ulusal kültür ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiyi açıklar. Kurumsal girişimcilik çabalarında ulusal kültürün özelliklerinin güçlü bir etkisi olduğunu söyleyen Hayton, George ve Zahra bu alanda daha fazla araştırma yapılmasını, özellikle ulusal kültür ve kurum kültürünün etkileşiminin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini incelemeyi tavsiye etmektedir (Hayton, George, Zahra, 2002: 34). Benzer şekilde Lumpkin ve Dess (1996); Ireland, Covin ve Kuratko (2009); Zahra, Jennings ve Kuratko (1999) kurum kültürü ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkinin ortaya çıkması için daha fazla çalışma yapılması gerektiğinin çağrısında bulunmuştur. Bu tavsiyelerden yola çıkarak kurum kültürünün kurumsal girişimcilik için ne anlam ifade ettiğini, yapılan çalışmaları da göz önüne alarak açıklayabiliriz.

Kurumsal girişimcilik mevcut işletmelerin günümüz şartlarında rekabet avantajı elde etmesinde, büyümesinde ve performansını arttırmasında önemli bir stratejik uygulama olarak görülmektedir. Şirketlerin kurumsal girişimciliği başarılı bir şekilde uygulayabilmesi ve sürdürebilmesi için de kurum kültürü birçok çalışmada önemli bir belirleyici olarak görülmektedir. Örneğin Guth ve Ginsberg (1990), Covin ve Slevin (1991), Zahra (1993), Lumpkin ve Dess (1996) ve Kearney, Hisrich ve Roche (2008)'un kurumsal girişimcilik modellerinde, kurum kültürü kurumsal girişimciliğin öncülü olarak yer almaktadır. Kurum kültürüyle beraber strateji, örgütsel faktörler ve dış çevre de diğer belirleyici faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Birçok işletme kurumsal girişimciliğin faydalarının neler olduğunu bilmekte, fakat bunun işletme içerisine nasıl yerleştireceğini bilmemektedir. Bu yüzden temel belirleyici faktörleri anlamak kurumsal girişimciliğin nasıl uygulanacağını öğrenmede önem arz etmektedir (Brettel, Chomik, Flatten, 2015: 868). Covin ve Slevin (1991:17), örgüt yapısı, liderlik ve kurum kültürünü kurumsal girişimciliğin temel unsurları olarak göstermekte, kurum kültürünün girişimci duruşu güçlü bir şekilde etkilediğini söylemektedir. Benzer şekilde Aloulou ve Fayolle (2005: 29) özellikle kurum kültürünü, girişimsel yönelimin merkezinde yer alan öncül olarak kabul etmektedir. Moghaddam, Khorakian ve Maharati (2015: 80) ise kurumsal girişimcilik modelinin en önemli ve en gerçekçi unsurunun kültür olduğunu düşünmektedir. Duobiene (2008: 352)'a göre kurum kültürü, girişimciliği harekete geçirmede ve şekillendirmede temel rolü oynamaktadır. Baker ve Sinkula (2009: 444), kurum kültürünün girişimsel yönelimin temel belirleyicisi olduğunu, büyük ve küçük bütün işletmeler için eşit derecede önemli olduğunu söylemektedir.

Kuratko, Montagno ve Hornsby (1990: 51) kurumsal girişimciliğin özellikle iç girişimcilik kısmının, örgüt içerisindeki iklimden en fazla etkilenen tarafı olduğunu düşünmektedir. Bu yazarlar, yöneticilerin örgütlerindeki iklimin, çabalarını desteklemediğini hissederlerse, iç girişimciliğin gerçekleşmeyeceğini, bu yüzden iç girişimcilik faaliyetlerini kolaylaştıracak örgüt içi faktörlerin belirlenmesinin önemli olduğunu söyleyerek; çalışanların risk alma istekliliğinin gerekli kaynakları sağlayan kültüre bağlı olduğunu vurgulamıştır.

Kurumsal girişimciliğin etkili yönetimi tüm personelin kendini iç girişimci olarak algıladığı, başarılarla beraber başarısızlıkların olduğu ve yenilikçi süreç yardımcı olacak mekanizmaları sağlayan bir kültürün olmasına bağlıdır. Girişimci bir ruh geliştirmek için politikalar ve programlar oluşturulmalıdır. Örgütsel koşulların yenilikçiliği desteklediği durumlarda kurumsal girişimcilik teşvik edilmiş olur (Sadler, 2000: 30).

Kurumsal girişimciliği teşvik eden bir kurum kültürü, yeni pazarlara girme ve hızla değişen karmaşık ortamlarda yenilikler üretebilme kapasitesine sahip olmalıdır (Liu, Luo, Shi, 2002: 369). Girişimci bir organizasyonun kültürü genellikle esneklik, girişimcilik, değişim ve yenilik, risk alma, örgütsel öğrenme, proaktiflik, takım

çalışması, dürüstlük ve karşılıklı güven, rekabet gücü ve müşteri odaklılık gibi kavramlarla karakterize edilir (Moghaddam, Khorakian, Maharati, 2015: 80).

Kurum kültürü ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan kavramsal araştırmalardan sonra aşağıdaki bölümde bu ilişkiyi görgül olarak ispatlayacak ulusal ve uluslararası araştırmalara yer verilmektedir.

2.2.1. Kurum Kültürü ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisine Yönelik Ulusal Yazında Yapılan Araştırmalar

Ulusal yazında kurumsal girişimcilik ve kurum kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen görgül araştırmalar mümkün olmakla birlikte kurumsal girişimciliği iç girişimcilik ve girişimsel yönelim ile açıklayan çalışmalar da mevcuttur. Yapılan çalışmalar kurumsal girişimcilik için kurum kültürünün stratejik açıdan ne kadar önemli olduğunu anlamaya katkı sağlamaktadır. Aşağıdaki bölümde bu çalışmalara yer verilmektedir.

Öktem ve arkadaşlarının 2003 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi ve Hacettepe Üniversitesi Öğrenci İşleri biriminde çalışan personel arasında yürüttükleri araştırmada, girişimci kurum kültürü özelliklerinin çalışanların iç girişimcilik düzeyine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu grubun örneklem olarak seçilme nedeni ise elektronik ortamda bilginin kayıt edilmesi, bilgiye erişme, bilgiyi koruma gibi konularda yaşanan teknolojik gelişmelerin öğrenci işleri birimlerindeki teknolojinin kullanımında baskı oluşturmalarıdır. Araştırmada, kurum kültürünün sadece girişimcilik boyutu çalışanların iç girişimcilik özellikleriyle ilişkilendirilerek analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, iki kavram arasında güçlü bir ilişki bulunmuş; işletmelerin yenilikçi ve yaratıcı işgücüne sahip olabilmesi için kurum kültürünün girişimci özelliğini geliştirmesi gerektiği belirlenmiştir (Öktem vd., 2003: 169-188).

Bektaş ve Köseoğlu'nun 2007 yılında Uşak'taki 126 aile işletmesinin oluşturduğu örneklem üzerinde yaptıkları araştırmada, aile işletmelerinin kültürel özellikleri ile girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişki ele alınmıştır. Araştırmada kurum kültürü dışı yönelim, kolektiflik, uzun dönemlik, bağlılık ve ademi merkezizyetçilik

boyutlarıyla, girişimcilik eğilimi proaktiklik, yenilikçilik ve risk alma boyutlarıyla ölçülmüştür. Araştırma sonucunda kurum kültürü ile girişimcilik eğilimi arasında ters yönlü kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç aile işletmelerindeki kültürün aile yapısının etkisinde kaldığını bu yüzden yeterince girişimcilik sergileyemediklerini göstermektedir (Bektaş, Köseoğlu, 2007: 297-317).

Fiş ve Wasti'nin 2009 yılında kurum kültürünün girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisini inceledikleri araştırma, kurum kültürünün güç aralığı ve belirsizlikten kaçınma boyutlarını girişimcilik yöneliminin öncülü olarak inceleyen ilk araştırmadır. Araştırmada girişimcilik yöneliminin kurumsal girişimciliğin kültür kısmını oluşturduğu vurgulanmış, kurum kültürü bireycilik-toplulukçuluk, güç aralığı ve belirsizlikten kaçınma boyutlarıyla, girişimcilik yönelimini yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, saldırgan rekabetçilik ve özerklik boyutlarıyla incelenmiştir. Araştırmada kurum kültürü insan kaynaklarına olan yansımaları aracılığıyla ölçülmüş, düşük güç aralığını benimseyen insan kaynakları uygulamalarında firmaların kurumsal girişimcilikte daha başarılı olduğu sonucu bulunmuştur (Fiş, Wasti, 2009: 127-164).

Wasti ve Fiş'in 2010 yılında kurum kültürünün sıkılık – esneklik boyutunun kurumsal girişimciliğe olan etkisini belirledikleri araştırmada, Gelfand vd. (2006) tarafından geliştirilen sıkılık-esneklik boyutu ölçeğinin Türkiye ortamındaki geçerlik ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Amacın gerçekleşmesine yönelik olarak araştırma, Haziran 2006 itibarıyla İMKB'de işlem gören ve 2003, 2004 ve 2005 yıllarında İstanbul Sanayi Odası ilk 500 listesinde yer almış 347 firmadan elde edilen 520 anket üzerinden yapılmıştır. Kurumsal girişimcilik yenilikçilik, yeni iş kurma ve stratejik yenilenme boyutlarıyla ölçülmüştür. Keşifsel olarak yapılan analizler sonucunda, önerilen ölçeğin faktör yapısı doğrulanmış, içsel tutarlılığının yüksek olduğu ve örgütsel seviyede gerçekleşen girişimcilik ve yenilikçilik gibi değişkenlerle olumlu ilişkileri olduğu bulunmuştur (Wasti, Fiş, 2010).

Akkoç, Çalışkan ve Turunç'un 2012 yılında rasyonel ve gelişim kültürlerinin çalışanların girişimci davranışlarına etkisini algılayan çevresel belirsizliğin aracılık rolüyle belirledikleri araştırma, Ankara'da savunma sektöründe bulunan özel işletmelerin 651 çalışanı üzerinde yapılmıştır. Araştırmada girişimci davranışlar tek boyutla ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, rasyonel kültürün ve gelişim kültürünün çalışanların girişimci davranışlarını olumlu olarak etkilediği ve de bu etkide algılanan

çevresel belirsizliğin aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iki kültürün de çevresel belirsizlik üzerinde olumlu yönde bir etkisi çıkmıştır. Dış çevreye odaklı kurum kültürü olan rasyonel ve gelişim kültürünün algılanan çevresel belirsizliği olumlu olarak etkilemesi beklenen bir sonuç değildi. Çünkü kurum kültürü, çevresel belirsizlikleri azaltarak firmaların böyle çevreler ile uyumlu bir şekilde çalışmasına yardımcı olur. Dolayısıyla kurum kültürünün algılanan çevresel belirsizliği negatif yönlü etkilemesi beklenmektedir. Bunun nedeni dışsal odaklı kurum kültürü tiplerinin dış çevreyi daha iyi algılaması ve dışsal odaklı bakış açısı neticesinde çalışanların çevresel belirsizlik algısının artmış olabileceği düşüncesidir. Dış çevreyle etkileşim gerektiren girişimcilik çabalarında çevresel belirsizliğin farkındalığı, dışsal odaklı kültürlerde daha yüksek düzeydedir. Araştırmanın yapıldığı savunma sektörü yoğun bilginin ve teknolojinin kullanıldığı, yenilikçiliğin diğer sektörlerle göre daha fazla olduğu ve çalışanların büyük bir kısmının yüksek nitelikli çalışanlardan oluştuğu bir sektördür. Sektörün bu özelliklerinin, kültüre has bir algı farkındalığı olduğu düşünülmüştür. Genel itibarıyla çıkan bu sonuç, araştırmanın Türk kültürünün algı farklılıklarını belirlemesi açısından önemli olduğunu göstermektedir. Araştırmanın en büyük kısıtı ise çalışmaya diğer sektörlerin dahil edilmemiş olmasıdır (Akkoç, Çalışkan, Turunç, 2012 (a): 65-83).

İbrahimoğlu ve Uğurlu'nun 2013 yılında küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdeki iç girişimcilik davranışı ile kurum kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptığı araştırma, Gaziantep'teki makine halıçığı sanayisinde faaliyette bulunun KOBİ'lerin 175 çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kurum kültürü rekabetçi değerler yapısı kapsamında yer alan klan, hiyerarşi, adokrasi ve piyasa kültürleri ile iç girişimcilik yenilik, risk alma, proaktiflik, kendini yenileme, rekabetçi girişkenlik ve özerklik boyutlarıyla ölçülmüştür. Araştırma sonucunda adokrasi ve pazar kültürlerinin iç girişimciliğin bütün boyutlarını olumlu yönde etkilediği, klan ve hiyerarşi kültürlerinin ise sadece risk alma ve yenilik boyutları üzerinde olumlu bir etkiye sahip oldukları bulunmuştur (İbrahimoğlu, Uğurlu, 2013: 103-126).

Behram ve Özdemirci'nin 2014 yılında kurum kültürü, kurumsal girişimcilik ve performans arasındaki ilişkileri incelemek için 187 firmanın üst, orta ve alt kademedeki çalışan toplam 561 yöneticisiyle bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmada, kurum kültürü rekabetçi değerler yapısı kapsamında klan, adokrasi, piyasa ve hiyerarşi

kültürleri ile kurumsal girişimcilik yenilikçilik, proaktiflik, kendini yenileme ve yeni iş yatırımları boyutuyla ölçülmüştür. Araştırmada, piyasa ve adhokrasi kültürünün kurumsal girişimciliğin bütün boyutları üzerinde olumlu yönde etkileri olduğu, klan kültürünün yenilikçiliği olumlu yönde etkilediği, ancak yatırım, stratejik yenilenme ve proaktiflik üzerinde önemli bir etkisi olmadığı sonucu elde edilmiştir. Ayrıca, hiyerarşi kültürünün kurumsal girişimcilik üzerinde etkili olmadığı sonucu bulunmuştur. Bu araştırma, adhokrasi ve piyasa kültürlerinin kurumsal girişimciliği klan ve hiyerarşi kültürlerinden daha fazla geliştirdiğini göstermektedir (Behram, Özdemirci, 2014: 264-276).

Yıldız'ın 2014 yılında kurum kültürünün kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yaptığı araştırma, Türkiye'nin önde gelen çokuluslu bir şirketi üzerinde yürütülmüştür. Bu etkinin belirlenmesinde Hofstede'nin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik, erkeklik ve uzun dönem yönelimi olarak belirlediği kurum kültürü boyutları ile kurumsal girişimciliğin yenilikçilik, yeni iş girişi, stratejik yenilenme ve proaktiflik boyutları kullanılmıştır. Araştırma sonucunda güç mesafesi boyutunun, kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutu üzerinde olumlu bir etkiye, erkeklik boyutunun ise yeni iş girişi üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Yıldız, 2014: 35-44).

Üstün 'ün 2015 yılında, örgütlerde sıklık-esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisinin belirlenmesine yönelik yaptığı araştırma, İstanbul Sanayi Odası'nın birinci ve ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde yer alan 433 öncü sanayi firmalarında yapılmıştır. Araştırmada kurumsal girişimcilik yenilikçilik, proaktiflik, risk alma ve agresif rekabetçilik; örgütsel güven yöneticiye ve örgüte güven; performans kar, büyüme ve finansal olmayan performans boyutlarıyla ölçülmüştür. Araştırma sonucunda kurumsal düzeyde sıklık-esneklik boyutunun firmaların örgütsel güven algıları, kurumsal girişimcilik ve firma performansı üzerinde etkili olduğu belirlenmiş, Türkiye ekonomisini şekillendiren büyük sanayi işletmelerinin esnekliklerinin yüksek olduğu saptanmıştır (Üstün, 2015).

Yeşil, Doğan ve Doğan'ın 2016 yılında Kahramanmaraş ilindeki 102 tekstil firması üzerinde yürüttükleri araştırmada kurum kültürü, girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Kurum kültürünün belirlenmesinde, Chang ve Lin (2007) tarafından geliştirilen işbirliği, etkinlik,

tutarlılık ve yenilikçilik olmak üzere dört boyutlu kurum kültürü sınıflandırması kullanılmıştır. Girişimcilik eğilimi; yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarıyla ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, girişimcilik yönelimi üzerinde yenilikçilik ve tutarlılık kültürlerinin olumlu yönde bir etkisinin olduğu, buna karşılık işbirliği ve etkinlik kültürlerinin herhangi bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Genel olarak araştırmanın sonucu, kurum kültürünün girişimcilik yönelimini ve performans artışını desteklediği, girişimci, başarılı, rekabetçi örgütlerin ortaya çıktığı bulunmuştur (Yeşil, Doğan, Doğan, 2016: 15-172).

Taşgit ve Durak'ın 2017 yılında bir devlet üniversitesindeki 305 personel üzerinde yaptıkları araştırmada, kurum kültürü tiplerinin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemeye çalışılmıştır. Yapılan bu araştırmada kurum kültürü Goffe ve Jones' un topluluksal, şebekeleşmiş, bölümlenmiş ve amaç odaklı kültür sınıflamasıyla, kurumsal girişimcilik yenilikçilik, risk alma, agresif rekabetçilik ve proaktiflik boyutlarıyla ele alınmıştır. Araştırmada, kurum kültürü tiplerinden topluluksal, amaç odaklı, şebekeleşmiş ve bölümlenmiş kültürlerin kurumsal girişimciliğin yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve agresif rekabetçilik boyutları üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, dayanışma ve sosyalleşme düzeyi yüksek amaç odaklı-toplulukçu kurum kültürünün kurumsal girişimcilik davranışının tüm boyutları üzerinde olumlu yönlü etkisinin olduğu belirlenmiştir. Dayanışma ve sosyalleşme düzeyi düşük bölümlenmiş kurum kültürü ise risk alma ve agresif rekabetçilik davranışını olumsuz yönde etkilerken, proaktiflik ve yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucu bulunmuştur. Bu araştırmanın sonucu, kurum kültürünün bir işletmenin yenilikçi çalışmalarını hem destekleme hem de engelleme özelliğine sahip olduğunu göstermektedir (Taşgit, Durak, 2017: 37-53).

2.2.2. Kurum Kültürü ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisine Yönelik Uluslararası Yazında Yapılan Araştırmalar

Uluslararası yazında kurum kültürü kurumsal girişimciliği harekete geçiren bir öncül olarak kabul edilmektedir. Hatta bu konuyla ilgili Covin ve Slevin (1991: 16,

17) bir firmanın girişimci duruş geliştirme ve sürdürme yeteneğinin kültürüne bağlı olduğunu; girişimsel yönelimin kurumsal girişimciliğin kültürel kısmını oluşturan bir boyutu olduğunu düşünmektedirler. Bu görüşü destekleyen görgül araştırmalara aşağıdaki örnekleri vermemiz mümkündür.

Engelen tarafından 2010 yılında Almanya ve Çin’ de 404 firma üzerinde yapılan araştırmada, farklı ulusal kültürlerdeki firmaların organizasyon yapısı, liderlik ve kurum kültürlerinin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi araştırılarak iki ülke firmaları arasında fark olup olmadığı incelenmiştir. Kurumsal girişimcilik risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarıyla, kurum kültürü gelişimsel (adokrazi) kültür tipiyle ölçülmüştür. Ayrıca araştırmada, kurum kültüründe ulusal kültürün hem güç mesafesi hem de kolektivizm boyutunun önemli bir etkisi olduğu; Almanya ve Çin’in kolektivizm ve güç mesafesi açısından aralarında belirgin farklılıkların olduğu belirtilmiştir. Araştırmada, düşük güç mesafesinin olduğu Almanya gibi bireysel kültürlerde bireylerin yeni süreçler veya ürünler geliştirme konusunda daha fazla özgürlüğü olduğu için gelişimsel kültürün kurumsal girişimciliği olumlu yönde etkileyeceği; buna karşılık Çin gibi yüksek güç mesafesi ve güçlü kolektivizm sergileyen ulusal kültürlerde gelişimsel kültürün kurumsal girişimciliği olumsuz etkilemesi beklenmiştir. Araştırma sonucunda ise gelişimsel kültürün hem Alman hem de Çinli firmaların girişimcilik düzeyi üzerinde aynı etkiyi yarattığı görülmüştür. Bunun nedeni ise kolektivizm ve güç mesafesi açısından aralarında farklılıklar olsa da, ulusal kültürün erkeklik ve belirsizlikten kaçınma boyutlarıyla ilgili ortak özellikler göstermelerinden kaynaklanmasıdır. Ayrıca gelişimsel kültür kurumsal girişimcilik üzerinde örgütsel yapı ve liderlik tarzından daha fazla bir etkiye sahiptir. Sonuçlar gelişimsel kültürün çalışanlara girişimci bir şekilde davranmaları için rehberlik eden bir kurum kültürü tipi olduğunu göstermiştir (Engelen, 2010: 354-368).

Engelen ve arkadaşları 2014 yılında kurum kültürünün bir firmanın girişimciliğini nasıl etkilediğini ve bu etkide ulusal kültürün düzenleyici rolünü belirlemek için 643 örneklemden oluşan Alman ve Taylandlı firmalar üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada, kurum kültürü rekabetçi değerler yapısı, kurumsal girişimcilik proaktiflik, risk alma ve yenilikçilik boyutları, ulusal kültür ise Hofstede’ nin belirlediği bireycilik ve güç mesafesi boyutlarıyla ölçülmüştür. Araştırma sonucunda Adhokrazi kültürünün kurumsal girişimcilik çabaları üzerindeki

etkisi Alman firmalarında daha yüksek bulunmuştur. Almanya ve Tayland, ulusal kültür boyutlarından bireysellik ve güç mesafesi açısından karşılaştırılmış, Almanya gibi yüksek bireycilik ve düşük güç mesafesi sergileyen ulusal kültürlerde kurumsal girişimciliği geliştirmede en etkili kültür biçiminin adokrasi olduğu, hiyerarşi ve piyasa kültürlerinin ise girişimciliği engellediği belirtilmiştir. Tayland gibi düşük bireycilik ve yüksek güç mesafesi sergileyen ulusal kültürlerde ise kurumsal girişimciliği geliştirmede en etkili kültür biçiminin hiyerarşi olduğu sonucuna varılmıştır. Alman firmalarında piyasa kültürünün kurumsal girişimcilik ile olumlu yönde ilişkili olması beklenirken, olumsuz bir etki yaratması ve Tayland firmalarında piyasa kültürünün olumlu etkiye sahip olması beklenilmeyen sonuçtu. Bu sonucun, piyasa kültürünün rekabetçilik özelliğinin piyasadaki fırsatları belirlemek ve uygulamak için gerekli olan departmanlar ve bireyler arasındaki işbirliğini engellemesinden kaynaklandığı belirtilmiştir. Ayrıca bireylerin hangi işi nasıl başaracakları konusunda net talimatların ve güçlü görev yöneliminin olduğu piyasa kültürünün, Tayland ortamındaki yüksek güç mesafesine uygun olabileceği düşünülmüştür (Engelen vd., 2014: 732-752).

Turro, Urbano ve Peris-Ortiz tarafından 2014 yılında yapılan araştırmada, çevresel faktörlerin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde kültürün düzenleyici rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada, 62 ülkeden elde edilen bilgiler kapsamında bir firmanın kurumsal girişimcilik performansını etkileyen çevresel faktörler formal ve informal faktörler olarak iki grupta toplanmış; informal faktörler toplumsal kültür ve medya; formal faktörler ise prosedür ve kredi olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda bunlardan en önemlisinin kültür olduğu ve kültürün diğer faktörler ile kurumsal girişimcilik arasında düzenleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, toplumların girişimci faaliyetleri ve yenilikleri yaratma oranının farklı olmasına neden olan toplumsal kültür, yeni bir işletmenin ortaya çıkmasına yönelik arzulanabilirlik ve uygulanabilirlik konusunda ki farklı inançları gösterir. Ulusal kültürün yansıması olan kurum kültürü firmaların rekabet ortamını görmelerini sağlayarak girişimci faaliyetlerin firma içerisine yerleşmesine yardımcı olmaktadır. Diğer taraftan kültür dışında kurumsal girişimcilik çabalarını etkileyen medya, prosedür ve kredi faktörlerinin etkileri ise şöyle açıklanmaktadır; Medyada girişimciler tarafından ya da girişimciler hakkında söylenen olumlu hikayeler,

potansiyel girişimcilere, girişime sermaye sağlayanlara ve diğer kurumlara (yatırım bankaları, yenilikçi organizasyonlar vb.) ilham kaynağı olarak yeni işletmelerin ortaya çıkmasını sağlayabilirler. Prosedür, bir işletme açmak için gerekli süre ve maliyetin ülkeler arasında önemli ölçüde farklılık göstermesine neden olur ve iş yaratma oranını etkiler. Özellikle gelişmekte olan ekonomilerde iş girişinin daha pahalı olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında hükümet düzenlemeleri de potansiyel girişimciler tarafından olumsuz bir koşul olarak algılanır. Kural ve prosedürün çok olması kurumsal girişimcileri bir işe başlamaktan vazgeçilebilir. Bu hususta girişimcilik politikasını oluşturanlar tarafından atılabilecek en önemli adımlardan bir tanesi, bir işletmenin olabildiğince hızlı ve ucuz şekilde açılmasını sağlamaktır. Kredi; bir iş kurarken gerekli olan sermaye faktörüdür. Ticari fikirleri olan bireylerin en büyük engeli finansal kısıtlamalardır. Bu nedenle banka kredisine erişimi artıran, düşük faiz oranları ile kredi kullanımı sağlayan politikalar, şirketlere yatırım yapılmasına ve yeni işletmelerin açılmasına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Yapılan bu araştırma gerek örgütsel gerekse de ekonomik gelişmenin sağlanmasında kurumsal girişimciliğin önemli bir uygulama olduğunu belirtmekte, bunun yanında gelişmekte olan ülkelerde kredi olanaklarının az olması ve kısıtlı finansman olanaklarının kurumsal girişimcilik çalışmalarını azalttığını göstermektedir (Turro, Urbano, Peris-Ortiz, 2014: 360- 369).

Brettel, Chomik ve Flatten tarafından 2015 yılında kurum kültürü ve girişimsel yönelim arasındaki ilişkiyi araştırmak için Almanya'daki 298 KOBİ'nin üst yöneticileriyle yapılan araştırma, kurum kültürünün girişimsel yönelim üzerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Araştırmada kurum kültürü rekabetçi değerler kapsamında grup, hiyerarşi, gelişimsel ve rasyonel kültür tipleriyle, girişimsel yönelim yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarıyla ölçülmüştür. Araştırma sonucunda gelişimsel, rasyonel ve grup kültürlerinin girişimcilik yönelimi üzerinde güçlü bir olumlu etkisinin olduğu, hiyerarşi kültürünün ise olumsuz etkisinin olduğu belirlenmiştir. Araştırma, girişimsel yönelimin daha fazla geliştirilmesi için dış çevreye odaklanan gelişimsel ve rasyonel kültürün öneminden bahsetmektedir. Ayrıca sektör ve firma yaşam döngüsü kültürden etkilendiği için kontrol değişkenleri olarak araştırmaya eklenmiştir. Klan kültürünün girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisi firmanın bulunduğu sektöre göre farklılık gösterirken, hiyerarşi kültürünün girişimcilik üzerindeki etkisi firmanın yaşam döngüsündeki aşamasına göre farklılık

göstermektedir. Gelişimsel ve rasyonel kültürler sektör ve yaşam döngüsü açısından bir farklılık göstermemektedir (Brettel, Chomik, Flatten, 2015: 868-885).

Liao ve arkadaşlarının 2015 yılında Tayvan' daki yarı iletken sektöründe yer alan firmaların AR-GE bölümlerinde çalışan 433 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada kurum kültürünün yenilikçilik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada kurum kültürü bürokratik kültür, destekleyici kültür ve yenilikçi kültür olmak üzere üç boyutla; yenilikçilik ürün, süreç, yönetimsel ve strateji yenilikçiliği olmak üzere dört boyutla ölçmüştür. Araştırmanın sonuçları, destekleyici kültüre sahip firmaların güvenli, eşitlikçi, sosyal, teşvik edici, ilişki odaklı ve işbirlikçi olduklarını, yenilikçi kültüre sahip firmaların ise çalışmak için risklerle dolu yaratıcı yerler olduğunu göstermiştir. Araştırmada destekleyici kültürün, yenilikçiliği bürokratik ve yenilikçi kültürden daha fazla etkilediği, bürokratik kültürlerin yenilikçiliği engellediği sonucuna ulaşılarak, yöneticilerin destekleyici bir kültür geliştirmeleri önerilmiştir (Liao vd., 2015: 248-260).

Cherchem tarafından 2017 yılında Fransa'daki Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı 373 aile şirketi üzerinde yapılan araştırmada, klan ve hiyerarşi kültürü tiplerinin girişimci davranış üzerindeki etkisi yönetimde tek ya da daha çok kuşağın olması durumuna göre değişip değişmediği incelenmiştir. Araştırma sonucunda, yönetimde tek bir kuşak olduğunda klan kültürünün, aynı anda birden çok kuşak olduğunda ise hiyerarşi kültürünün girişimcilik davranışlarını arttırdığı ortaya çıkmıştır. Çünkü hiyerarşi kültürü çatışmayı engelleyerek kuşaklar arasındaki koordinasyonu ve işbirliğini etkili bir şekilde yönetmeye yardımcı olur. Profesyonel yönetim ve kontrol mekanizmalarının kurulmasını sağlayan hiyerarşi kültürü insanlar arasındaki ilişkileri, iş ve yatırımları yönetmek için bir yönetim alt yapısı oluşturur. Bu nedenle, hiyerarşi kültürü, karmaşıklıkları ve aile çatışmalarını düzenleyebilir, ortak bir vizyon sağlayabilir ve değerli firma kaynaklarını bireysel aile üyelerinin ihtiyaçları yerine girişimci faaliyetlere yönlendirebilir. Dolayısıyla hiyerarşi kültürünün bu değerleri aile şirketinin girişimcilik düzeyinin gelişmesini sağlamış olur (Cherchem, 2017: 87-98).

Umrani, Kura ve Ahmed tarafından 2018 yılında Pakistan'daki beş büyük bankanın 249 orta kademe yöneticisiyle yapılan araştırmada, kurumsal girişimciliğin performans üzerindeki etkisi kurum kültürünün düzenleyici rolüyle belirlenmiştir. Banka sektörünün seçilme nedeni ülke ekonomisinin büyümesinde önemli rol

oynamasına rağmen performans konusunun bu alanda yeterince inceleme konusu yapılmamış olmasıdır. Araştırmada kurumsal girişimcilik yönetimin desteği, örgütsel yapı, ödül sistemi, kaynak mevcudiyeti ve özerklik boyutlarıyla; kurum kültürü firmanın yönetim sisteminin temelini oluşturan değerler, inançlar ve ilkeleri belirten özelliklerin tek boyutta toplanmasıyla ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, kurumsal girişimciliğin performansı olumlu olarak etkilediği; kurum kültürünün ise bu etkide düzenleyici rol üstlendiği belirlenmiştir. Yapılan bu araştırma, bankaların, orta kademe yöneticilerinin kurumsal girişimcilik algılarını güçlendirmesiyle performanslarını arttırabileceklerini göstermektedir.

Gerek ulusal gerek uluslararası alanda yapılan bu araştırmalar, firmanın benimsediği kurum kültürü tipinin girişimci faaliyetleri ya desteklediğini ya da engellediğini göstermektedir.

2.3. Örgütsel Öğrenme ve Kurum Kültürü İlişkisine Yönelik Yapılan Araştırmalar

Kurum kültürünün öğrenmeyi hem teşvik etmesi hem de engellemesi özelliği kültürün örgütsel öğrenme süreci için ne kadar önemli bir unsur olduğunu göstermektedir. De Long ve Fahey (2000:113) kurum kültürünün bilgi yaratma, paylaşma ve kullanma eylemlerinden oluşan örgütsel öğrenmeyi dört biçimde etkileyebileceğini söylemiştir. Birincisi kültür ve de özellikle de alt kültürler çalışanların bilginin ne olduğu ve hangi bilginin yönetilmeye değer olduğu ile ilgili varsayımlarını şekillendirmeye yardımcı olur. İkincisi, kültür bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüşmesini sağlayarak bu süreçte belirli bilgileri kimin kontrol edeceğini, kimin paylaşacağını ve kimin saklayacağını belirler. Üçüncü olarak, kültür, bilginin belirli durumlarda nasıl kullanılacağını belirleyen bir sosyal etkileşim ortamı yaratır. Son olarak kültür, yeni bilginin yaratıldığı, onaylandığı ve dağıtıldığı süreçleri şekillendirir. Bu dört yaklaşım yöneticilere kültürün öğrenme üzerindeki etkisini görmelerine ve kültürün daha etkili bir öğrenmeyi nasıl sağlayacağını anlamalarında yardımcı olmaktadır.

Sinkula, Baker, Noordewier (1997)'ın öğrenmeye bağlılık, açık fikirlilik ve paylaşılan vizyonla ifade ettiği öğrenme yönelimi; benzer şekilde Popper ve Lipshitz (2000)'in sürekli öğrenme, geçerli bilgi, şeffaflık, soruna odaklanma ve hesap verebilirlikle ifade ettikleri öğrenme kültürü; Watkins ve Marsick (2003)'in öğrenen örgütleri kültürel değerlerle birleştiren çalışmaları kültürün öğrenmeyi etkileyen bir faktör olduğunu gösteren araştırmalardır.

Örgütsel öğrenme ile kurum kültürü arasında yapılan araştırmalar öğrenen örgüt, öğrenme türleri ve öğrenme sürecinin ortak bir alanda toplandığı konusunda hemfikirdir (Lee, Chen, 2015: 37). O yüzden konuyla ilgili gerek ulusal gerekse uluslararası yazındaki çalışmalardan bahsederken kurum kültürünün bu konularla olan ilişkisine de değinilecektir.

2.3.1. Örgütsel Öğrenme ve Kurum Kültürü ilişkisine Yönelik Ulusal Yazında Yapılan Araştırmalar

Ulusal yazında örgütsel öğrenme ve kurum kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik gerek kavramsal gerekse de görgül olarak yapılan çok sayıda araştırma görmek mümkündür. Ayrıca çoğu araştırma örgütsel öğrenmenin tüm aşamalarıyla gerçekleştiği ve öğrenme sonucu ortaya çıkan öğrenen organizasyonlar konusunu ele alarak kurum kültürüyle etkileşimini incelemektedir. Bu bölümde araştırmanın amacına örnek teşkil etmesi için bazıları anlatılacaktır.

Arslantaş tarafından 2005 yılında öğrenen organizasyonlarda kurum kültürüyle bütünleşmeyi etkileyen unsurların belirlenmesi amacıyla Türkiye'nin en eski 50 aile şirketi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, örgüt içi bütünleşmeyi etkileyen faktörler; liderlik, iletişim, paylaşılan vizyon, katılımcı yönetim, güçlendirilmiş çalışanlar, bilgi paylaşımı, takım çalışması, esnek örgüt yapısı, performans değerlendirme ve ödül sistemi olarak ele alınmış ve bu faktörlerin kurum kültürünü ne şekilde etkiledikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, bu faktörlerin öğrenen organizasyonlar üzerinde etkili olduğu; kurum kültürünün

belirlenmesinde örgüt içi bütünleşmeyi etkileyen en önemli faktörün ise katılımcı yönetim olduğu bulunmuştur (Arslantaş, 2005: 105-126).

Yücel' in 2009 yılında kurum kültürünün öğrenen örgütler üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yaptığı araştırma, Kayseri ve Konya illerinde faaliyet gösteren 313 örneklem büyüklüğündeki KOBİ'nin tepe yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Araştırmada kurum kültürü Cameron ve Quinn (1992)'in rekabetçi değerler yapısı kapsamında yer alan baskın özellikler, örgütsel bağlılık, liderlik, yönetim tarzı ve başarı kriteri boyutları ile öğrenen örgüt ise liderlik, iletişim, paylaşılan vizyon, katılımcı yönetim, esnek örgüt yapısı, bilginin paylaşılması, takım çalışması, güçlendirme ve performans değerlendirme ile ölçülmüştür. Araştırma sonucunda kurum kültürünün öğrenen örgüt olma üzerinde etkili olduğu sonucu bulunmuştur. (Yücel, 2009: 265-284).

Akdemir ve Çukacı'nın 2010 yılında kurum kültürü değerlerinin örgütsel öğrenme düzeyi ile olan ilişkisini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırma, Adıyaman, Elazığ ve Malatya' da faaliyet gösteren 241 firmayı kapsamaktadır. Araştırmada örgütsel öğrenme yaratıcılık ve yenilikçilik boyutuyla ele alınmıştır. Araştırma sonucunda kurum kültürü değerlerinin örgütsel öğrenme düzeyini olumlu ve anlamlı yönde etkilediği bulunmuştur. Araştırma kapsamındaki firmaların kurum kültürü değişkenleri incelendiğinde özellikle bilgi işlem teknolojisinin kullanıldığı, çalışanların düşüncelerini rahatlıkla uyguladıkları bir çalışma ortamına sahip oldukları, yönetim politikalarının güncelleştirildiği, bilginin geliştirildiği ve kullanıldığı kurum kültürü değerlerinin ağırlıkta olduğu tespit edilmiştir (Akdemir, Çukaca, 2010: 1173-1192).

Çalışkan ve Kater tarafından 2020 yılında Mersin Organize Sanayi Bölgesi'ndeki firmaların 414 çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, kurum kültürünün örgütsel performansa olan etkisi ve bu etkide örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Kurum kültürü gelişim kültürü, radikal kültür, grup kültürü ve hiyerarşik kültür tipleri ile ele alınarak ayrı ayrı etkileri belirlenmiştir. Örgütsel öğrenme iklimi ise örgütsel öğrenme yeteneğinin alt boyutudur ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıracak şartların sağlanması anlamına gelmektedir. Araştırma sonucunda kurum kültürü, örgütsel öğrenme iklimi ve örgütsel performans değişkenleri arasında olumlu ve anlamlı yönde ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel öğrenme ikliminin kurum kültürü ve performans arasında aracılık rolüne sahip olduğu görülmüştür (Çalışkan, Kater, 2020).

2.3.2. Örgütsel Öğrenme ve Kurum Kültürü İlişkisine Yönelik Uluslararası Yazında Yapılan Araştırmalar

Lopez, Peon ve Ordas tarafından 2004 yılında 195 İspanyol firmasında yürütülen araştırmada, işbirlikçi kurum kültürünün örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada örgütsel öğrenme bilginin elde edilmesi, yorumlanması, dağıtılması ve örgütsel hafızada saklanması olmak üzere dört süreçle; işbirlikçi kültür ise uzun vadeli görüş, iletişim ve diyalogun teşvik edilmesi, güven ve saygı, takım çalışması, güçlendirme, riske karşı hoşgörü, risk üstlenme ve farklılıklara saygı duyma olarak sekiz boyut ile ölçülmüştür. Araştırma sonucunda işbirlikçi kültürün örgütsel öğrenmenin bütün süreçlerini olumlu yönde etkilediği sonucu bulunmuştur (Lopez, Peon, Ordas, 2004: 93-104).

Chang ve Lee tarafından 2007 yılında kurum kültürü, öğrenen organizasyon, liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırma, Tayvan'da sigorta, imalat sanayi ve hizmet sektöründe yer alan 134 firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada liderlik dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik tarzıyla, kurum kültürü uyum, misyon, klan(katılım) ve bürokrasi(tutarlılık) tipleriyle (Denison ve Mishra kültür modeli), öğrenen organizasyonlar sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihinsel model, paylaşılan vizyon ve takım olarak öğrenme boyutlarıyla ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, liderlik ve kurum kültürünün öğrenen organizasyonların işleyişini olumlu yönde etkilediği; öğrenen organizasyonların çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu; her üç sektörde de en yüksek düzeyde çıkan kültürün bürokrasi olduğu; uyum kültürünün en fazla imalat sanayisinde görüldüğü; üç sektörün de en fazla önem verdiği öğrenen organizasyon boyutunun kişisel ustalık olduğu belirlenmiştir. Sigorta sektöründeki yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı özellikleri imalat sanayi ve hizmet sektöründeki yöneticilere göre daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Araştırmada, öğrenen organizasyonların yaratılması için dönüşümcü liderlerin öneminden ve liderlerin öğrenmeyi teşvik eden kültür

yaratmaları gerektiğinden bahsedilmektedir. Araştırmadan çıkarılan önemli sonuç; Tayvan'daki işletme yöneticilerinin geleneksel liderlik tarzının çalışanların taleplerini karşılamada yetersiz kaldığının belirlenmiş olmasıdır. Yöneticilere, rol model olarak, yeniliği ve öğrenmeyi teşvik ederek, eğitim ve öğretim faaliyetlerine önem vererek çalışanlarının kendi becerilerini geliştirmelerine imkan sağlayacak dönüşümcü lider özelliklerini sergilemesi konusunda tavsiyede bulunulmuştur (Chang, Lee, 2007: 155-185).

Sanz-Valle ve arkadaşlarının 2011 yılında İspanya' da 451 firma üzerinde yaptıkları araştırmada, kurum kültürünün örgütsel öğrenme ve teknik yenilikler üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Kurum kültürü Cameron and Quinn (1999)'in rekabetçi değerler yapısı ile örgütsel öğrenme bilginin elde edilmesi, dağıtılması, yorumlanması ve örgütsel hafızada saklanması olarak dört süreçle ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin teknik yenilikle pozitif ilişkili olduğu; kurum kültürünün hem örgütsel öğrenmeyi hem de teknik yeniliği desteklediği; aynı zamanda kültürün bunları engellediği bulunmuştur. Araştırmada, örgütsel öğrenmeyi en çok adokrasi kültürünün desteklediği, hiyerarşi kültürünün ise engellediği çıkan sonuçlar arasındadır. Klan ve piyasa kültürlerinin ise öğrenme üzerinde herhangi bir etkisi bulunamamıştır. Klan kültürünün örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilemesi beklenirken, öğrenme üzerinde bir etkisinin bulunmaması beklenilmeyen bir sonuçtur. Bu sonucun nedeni klan kültürünün esneklik özelliğinin öğrenme için yeterli olmadığı bilgi edinmek için dış çevreye odaklanmanın gerekli olduğudur. Araştırmada beklenilmeyen diğer bir sonuç ise piyasa kültürünün öğrenme üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmamasıdır. Araştırma öncesinde piyasa kültürünün kontrol ve istikrar odaklılık özelliklerinden dolayı öğrenmeyi olumsuz yönde etkileyeceği tahmin edilmekteydi. Bu sonucun nedeni piyasa kültürünün dış çevreye odaklanma özelliğinin, kontrol ve istikrarın öğrenme üzerindeki olumsuz etkisini azaltarak etkisiz hale getirmesidir. Yapılan bu araştırma, örgütsel öğrenmenin teşvik edilebilmesi için kurum kültürünün esneklik ve dış çevreye odaklanma özelliklerine sahip olması gerektiğinden bahsetmektedir. Ayrıca araştırmada, olumlu ve bilinçli unutmak kavramının modele dahil edilmesi tavsiyesinde bulunulmuştur (Sanz-Valle vd., 2011: 997-1015).

Strese ve arkadaşlarının 2016 yılında Avusturya, Brezilya, Almanya, Hindistan, Singapur ve ABD'deki firmaların 592 yöneticisinden elde edilen verilere dayanarak yaptıkları araştırmada, kurum kültürü ve özümseme yeteneği arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca ikinci amaç olarak bu ilişkide ulusal kültürün güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve bireysellik boyutlarının düzenleyici rolünün ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Araştırmada, dış çevreden elde edilen bilginin firma içerisinde kullanılmasını ifade eden özümseme yeteneği bilginin elde edilmesi, özümsemesi, dönüştürülmesi ve işletme içerisinde kullanılması olmak üzere dört boyutla, kurum kültürü ise rekabetçi değerler yapısı ile ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, özümseme yeteneğini adokrasi kültürünün desteklediği, piyasa ve hiyerarşi kültürünün ise engellediği belirlenmiştir. Ayrıca klan kültürünün özümseme yeteneği üzerinde herhangi etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Çıkan bu sonuçlar ulusal kültürün etkisi altında değerlendirildiğinde, özümseme yeteneğinin üzerinde klan ve hiyerarşi kültürünün etkisinin değişmediği, buna karşılık piyasa ve adokrasi kültürünün ise değiştiğini göstermektedir (Strese vd., 2016: 1149-1165).

Lee ve Chen tarafından 2015 yılında kurum kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi belirlemek için Tayvan'ın en iyi dört sigorta firmasının farklı departmanlarındaki 367 yöneticisi ve çalışanı üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada kurum kültürü rekabetçi değerler yapısı ile örgütsel öğrenme açık fikirlilik, öğrenmeye olan bağlılık ve paylaşılan vizyon boyutları ile ölçülmüştür. Araştırma sonucunda dört kurum kültürü tipi ile üç öğrenme boyutu arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuş; farklı kademede çalışanların kurum kültürü tipleri arasındaki algılarında herhangi bir farklılık görülmezken yöneticilerin algılarında farklılık olduğu görülmüştür (Lee, Chen, 2015: 35-44).

2.4. Örgütsel Öğrenme, Kurumsal Girişimcilik ve Kurum Kültürü İlişkisine Yönelik Yapılan Araştırmalar

Öğrenmenin firma başarısı için önemli olmasının nedenlerinden biri, yeni ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesini kolaylaştırmasıdır. Bu yüzden örgütsel öğrenme ve onun çıktısı bilgi sıklıkla yeniliklerin öncülleri olarak gösterilmektedir.

Bilgisini sürekli tazelemeyi başaran firmalar, çevrelerindeki değişikliklerin sonuçlarını daha iyi anlar ve rakiplerine göre daha hızlı ve daha etkili yanıt verirler (Sanz-Valle vd., 2011: 997, 998). Kurumsal girişimciliğin bir rekabet avantajı olarak önemli olduğunun kabul edilmesi göz önüne alındığında, örgütsel öğrenme ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma örgütsel öğrenmeyi belirleyen faktörlerin neler olduğunu tanımlamaya çalışmıştır. Benzer şekilde kurumsal girişimciliğin ortaya çıkmasını ve başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlayan faktörlerin de neler olduğu araştırılmış ve iki alanı da etkileyen önemli faktörün kurum kültürü olduğu görülmüştür.

İnsanların birlikte çalışmasını ve birbirlerinden öğrenebilmesini sağlayacak güçlü adaptasyona sahip bir kurum kültürünün bir örgütün hem öğrenmesini hem de kapasitesini etkileyerek; örgütü değişikliğe, girişimciliğe ve yenilikçiliğe yönlendirebileceği düşünülmektedir.

Örgütsel öğrenme, kurumsal girişimcilik ve kurum kültürü arasındaki ikili ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan araştırmalardan sonra aşağıdaki bölümde bu üç değişken arasındaki ilişkiyi görgül olarak ispatlayacak ulusal ve uluslararası araştırmalara yer verilerek ikinci bölüm sonlandırılacaktır.

2.4.1. Örgütsel Öğrenme, Kurumsal Girişimcilik ve Kurum Kültürü İlişkisine Yönelik Ulusal Yazında Yapılan Araştırmalar

Ulusal yazın taraması neticesinde örgütsel öğrenme, kurumsal girişimcilik ve kurum kültürü arasındaki üçlü ilişkileri inceleyen görgül bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bunun yanında kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutunu tek başına ele aldığımızda, örgütsel öğrenme, kurum kültürü ve yenilikçilik ilişkisini belirleyen araştırmalara rastlanmıştır. Fakat bu üç değişkenin birlikte incelendiği çok da fazla araştırmanın olmadığı görülmüştür (Kendir, Sinsoysal, Boztoprak, 2017: 294; Kendir vd., 2019: 884). Aşağıdaki bölümde bu çalışmalardan son yıllarda yapılan üç tanesine yer verilmektedir.

Kendir, Sinsoysal ve Boztoprak tarafından 2017 yılında bir üniversite hastanesinin 600 çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, kurum kültürünün örgütsel

öğrenme ve yenilikçilik üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada kurum kültürü yenilikçi, rekabetçi, bürokratik ve toplumcu kültür tipleriyle, yenilikçilik davranışsal, ürün, süreç, pazar ve stratejik boyutlarıyla; örgütsel öğrenme öğrenmeye bağlılık, açık fikirlilik, sistem içi bilgi ve paylaşılmış vizyon ile ölçülmüştür. Araştırma sonucunda kurum kültürünün hem örgütsel öğrenmeyi hem de yenilikçiliği yüksek düzeyde ve olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel öğrenmenin de yenilikçiliği olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Yapılan bu araştırma öğrenme süreçlerinin çalışanlarca özümsemesinin, kültürün bir norm haline gelmesiyle mümkün hale gelebileceğini göstermektedir. Fakat araştırmanın alt boyutlar nezdinde yapılmaması metodolojik bir eksiklik olarak görülmüştür (Kendir, Sinsoysal, Boztoprak, 2017: 291-301).

Kendir, Sinsoysal, Boztoprak (2017) tarafından yapılan araştırma, 2019 yılında Kendir ve arkadaşları tarafından kurum kültürü ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün belirlenmesi amacıyla tekrar analiz edilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda kurum kültürü hem öğrenmenin hem de yenilikçiliğin ortaya çıkmasında çok önemli bir alan olarak görülmüş, yenilikçiliğin ortaya çıkabilmesi için sürekli kendini yenileyebilen bir kurum kültürünün gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Sobel testi ile kurum kültürü ve yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki olduğu, bu ilişkide örgütsel öğrenmenin kısmi aracılık etkisi yarattığı tespit edilmiştir. Araştırmada, yöneticilere örgütlerinin yapısını öğrenen örgüt biçiminde tasarımlarının uygun olacağı önerisinde bulunulmuştur (Kendir vd., 2019: 881: 908).

Tamer tarafından 2019 yılında İstanbul'da bulunan özel bir hastanede yapılan araştırmada, kurum kültürünün örgütsel öğrenme ve yenilikçilik üzerindeki etkisi belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada kurum kültürü yenilikçi, rekabetçi, bürokratik ve toplumcu kültür tipleriyle, örgütsel öğrenme öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve bilgi paylaşımı boyutlarıyla; örgütsel yenilikçilik ise davranışsal, ürün, süreç, piyasa ve stratejik yenilikçilik boyutlarıyla belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, kurum kültürü, örgütsel öğrenme ve yenilikçiliğin birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olduğu ayrıca kurum kültürünün yenilikçilik ve örgütsel öğrenme üzerinde yüksek oranda etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bu araştırma, öğrenme süreçlerini firmanın bir parçası haline getirerek çalışanlar

tarafından özümzenmesini sağlayacak olan kurum kültürünün öneminden bahsetmektedir (Tamer 2019: 27-44).

2.4.2. Örgütsel Öğrenme, Kurumsal Girişimcilik ve Kurum Kültürü İlişisine Yönelik Uluslararası Yazında Yapılan Araştırmalar

Uluslararası yazında yapılan araştırmalar kuramsal olarak kurumsal düzeydeki girişimci davranışların geliştirilmesinde kurum kültürünün önemli olduğundan bahsetmekte; kültürün öğrenen organizasyonlarda girişimci davranışları yaratmaya yardımcı olduğunu vurgulamaktadır. Fakat bu araştırmalar görgül olarak bunu ele almamaktadır (Alipour, Khairuddin, Karimi, 2011: 146). Örneğin Örneğin Brettel ve Rottenberger (2013) tarafından Almanya'daki KOBİ'lerin yöneticileri ile yapılan araştırmada, girişimsel yönelimin öğrenme için verimli bir iş ortamı yarattığı ve öğrenme süreçlerinin kapsamını genişlettiği belirlenmiştir. Örgüt içi unsurlardan olan kültürün ise bu süreçte öğrenmeyi kolaylaştıran yenilikçi, riske toleranslı ve proaktif bir iç ortam yaratıp, çalışanları öğrenmeye teşvik ettiği söylenmiş fakat görgül olarak etkisi ölçülmemiştir.

Uluslararası yazında örgütsel öğrenme, kurumsal girişimcilik ve kurum kültürü arasındaki ilişkileri ele alan görgül araştırmalar genellikle, kurumsal girişimciliğin özünü oluşturan ve bütün çeşitlerinde ortak olarak vurgulanan yenilik üzerine odaklanmaktadır. Bu çalışmalarda, yeni teknolojiler, yeni ürünler veya yeni hizmetler gibi girişimci uygulamaların açığa çıkmasının etkili bir kurum kültürü ile gerçekleşeceği ve girişimciliği destekleyen bir kültürün, çalışanların öğrenmelerini teşvik eden bir çalışma ortamı yaratarak girişimcilik ruhunun işletme içerisine yerleşmesini sağlayacağı belirtilmektedir.

Yeung, Lai ve Yee tarafından 2007 yılında Hong Kong' da ki üç büyük üretici işletme üzerinde yapılan araştırmada, örgütsel öğrenmenin yenilikçilik, verimlilik, müşteri memnuniyeti ve finansal performans üzerindeki etkisinin örgütsel koşullara göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada üç büyük firmanın rekabet stratejileri ve teknoloji düzeyleri karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda, rekabet stratejileri ve teknoloji düzeyleri farklı olan firmaların öğrenmelerinin farklı olduğu; düşük

teknolojik gereksinimleri olan ve maliyet liderliği stratejisi izleyen kuruluşlarda, örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinin azaldığı belirlenmiştir. Belirli bir maliyeti olan ve yönetimin desteğini gerektiren öğrenmenin mevcut kaynakların maliyetini azaltmaya odaklanan maliyet liderliği stratejisi benimseyen kuruluşlar için uygun olamayacağı tespit edilmiştir. Çünkü düşük maliyete ve yüksek verimliliğe odaklanan, sıkı günlük üretim programları olan firmalarda çalışanların bilgilerini paylaşmak istemedikleri ve bilginin paylaşıldığı iletişim kanallarının olmadığı görülmüştür. Bu tür firmalarda öğrenmeyle ilgili bilgiler bireysel düzeyde sınırlı kalmakta ve etkileşimli bir öğrenme süreci gerçekleşmemektedir. Dolayısıyla öğrenmeye yönelik bir kültürün olmadığı görülmüştür. Buna karşılık, ürün yeniliklerine, özelliklerine, kalite ve hizmet yeteneklerine yönelik farklılaşma stratejisi benimseyen kuruluşların daha yüksek düzeyde teknik bilgiye ihtiyaç duydukları, dolayısıyla örgütsel öğrenmeye daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla üst yönetimin öğrenmeye değer verdiği, uygun bir öğrenme alt yapısı ve kültürü ile desteklediği koşullarda örgütsel öğrenme gerçekleşebilmektedir. Ayrıca öğrenmenin verimlilik, müşteri memnuniyeti ve finansal performans üzerinde de olumlu etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu araştırma, üretici işletmelerin yüksek kurumsal performans elde edebilmesi için örgütsel öğrenmenin ve yenilikçiliğin en önemli maddi olmayan varlıklar olduğunu göstermekte; örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerinde etkili olabilmesinin öğrenme kültürünün oluşmasına bağlı olduğunu göstermektedir (Yeung, Lai, Yee, 2007: 2459-2477).

Liao ve arkadaşları kurum kültürü, bilgi edinme, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla 2012 yılında Tayvan'daki bankacılık ve sigorta endüstrilerinde faaliyet gösteren firmaların 449 çalışanı üzerinde bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırmada kurum kültürü Wallach (1983)'ın modeli olan yenilikçi, destekleyici ve bürokratik kültür tipleriyle, örgütsel öğrenme öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilikle; yenilikçilik ise ürün, piyasa, davranış ve stratejik yenilikçilikle ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin kurum kültürü ve yenilikçilik arasında aracılık etkisine sahip olduğu; kurum kültürünün örgütsel öğrenmeyi ve yenilikçiliği etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçları, kurum kültürünün yenilikçilik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu; yenilikçi kültür ve destekleyici kültürün yenilikçilik ile pozitif ilişkili

olduğunu gösterirken, bürokratik kültürün yenilikçilik ile olumsuz ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, yenilikçi kültürün örgütsel öğrenme ve yenilikçilik üzerindeki etkisi destekleyici kültürden daha fazla olmuştur. Bu sonuç Tayvan'ın bankacılık ve sigortacılık kültürünün yenilikçi olduğunu; öğrenme ve yenilikçiliğin uygulanmasına elverişli olduğunu göstermektedir. (Liao vd., 2012: 52-70).

Saleem ve arkadaşlarının 2017 yılında Pakistan'daki banka ve çokuluslu firmaların 270 yöneticisi üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel öğrenmenin yenilikçilik ve rekabet avantajı üzerindeki etkisinde kurum kültürünün aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Örgütsel öğrenme bilginin özümsemesi, korunması, uygulanması ve kullanılması boyutlarıyla, kurum kültürü uyum, açıklık ve katılım boyutlarıyla belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin kurum kültürü üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu; örgütsel öğrenmenin yenilikçilik ve rekabet avantajı üzerindeki etkisinde kurum kültürünün aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçları, örgütsel öğrenmenin, firmaların dinamik ortamlarda hayatta kalmasını sağlayarak, süreçlerini ve uygulamalarını geliştirdiğini göstermekte; ancak açık, katılımcı ve uyumlu bir kültür olmadan örgütsel öğrenmenin yenilikçilik ve rekabet avantajı yaratamayacağını göstermektedir. Yapılan bu araştırma, öğrenmenin yenilikçilik ve rekabet avantajı ile olumlu ilişkilerini belirleyen diğer araştırmalardan farklı olarak kurum kültürünün aracılık rolünü ele alması açısından önemlidir (Saleem vd., 2017: 275-296).

Skerlavaj, Song ve Lee tarafından 2010 yılında 50'den fazla kişiyi istihdam eden 201 Koreli şirket üzerinde yapılan araştırmada, örgütsel öğrenme kültürünün yenilikçilik üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada, kurum kültürü rekabetçi değerler modeli kapsamında grup, hiyerarşi, gelişimsel ve rasyonel kültür boyutlarıyla; örgütsel öğrenme öğrenme süreçleriyle; yenilikçilik ise ürün, hizmet ve süreç boyutlarıyla ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme kültürünün yenilikçilik üzerinde çok güçlü bir pozitif etkiye sahip olduğu; bir firmanın kültürünün dört ideal kültür tipinin birleşiminden oluştuğu; örgütsel öğrenme kültüründe gelişimsel kültürlerin baskın olduğu, buna karşılık hiyerarşik ve rasyonel kültürlerin de var olabileceği vurgulanmıştır (Skerlavaj, Song, Lee, 2010: 6390-6403).

Lee, Tan ve Chiu tarafından 2008 yılında Tayvan'da ileri teknoloji ürünleri geliştiren sanayi işletmelerinde yapılan araştırmada, kurum kültürü ve örgütsel

öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik; kurum kültürü ve yenilikçilik arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Araştırma sonuçları, farklı kurum kültürü ve öğrenmenin yenilikçilik üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Rasyonel bir kurum kültüre sahip firmaların en iyi süreç yenilikçiliğine; yenilikçi kurum kültürüne sahip firmaların ise en iyi idari ve ürün yenilikçiliğine sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca yüksek öğrenme odaklı firmaların düşük öğrenme odaklı olanlardan daha fazla süreç, idari ve ürün yenilikçiliğine sahip oldukları belirlenmiştir (Lee, Tan, Chiu, 2008: 413-428).

Ulusal ve uluslararası yazında yapılan bu çalışmaların genel bir değerlendirmesini yapacak olursak, kurum kültürü hem örgütsel öğrenmeyi hem de kurumsal girişimciliği etkilemektedir. Fakat bu etki bir firmanın benimsediği baskın kültüre göre ya engelleyici ya da destekleyici özelliğe sahip olabilmektedir. Dolayısıyla öğrenmenin ve kurumsal girişimciliğin faydalarını arttıran tek bir kültürden bahsetmek mümkün değildir. Bu yüzden bir firmanın kültürü farklı özelliklere sahip birden fazla kurum kültürü tipi kullanılarak değerlendirilmektedir.

Yazın incelendiğinde kurum kültürü tiplerinin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini belirlemede özellikle Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler yapısı kullanıldığı görülmüştür. Bunun nedeni, ölçeğin diğer ölçeklere göre daha geniş olması ve görgül olarak daha fazla uygulanmasıdır (Sanz-Valle vd., 2011: 1000). Benzer şekilde kurum kültürü ve kurumsal girişimcilik çalışmalarında ve daha pek çok araştırmada bu modelin yaygın bir şekilde kullanıldığı tespit edilmiştir (Brettel, Chomik, Flatten, 2015: 869).

Araştırmanın ikinci bölümü burada sonlandırılmış olup bundan sonraki bölümde araştırmanın kantitatif kısmına geçilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın amacı, önemi, evreni, örnekleme, kısıtları, modeli, hipotezleri ve veri toplama tekniğinden bahsedilmiş; araştırmada kullanılan ölçekler ve istatistiksel yöntemler hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra araştırma verilerinin analizi yapılmış, çıkan sonuçlar mevcut yazında yapılan diğer araştırmalarla karşılaştırılmıştır. Son olarak araştırmacılara önerilerde bulunulmuş ve araştırma sonlandırılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu tez çalışmasının genel amacı Türk sanayi firmalarının örgütsel öğrenme algılarının kurumsal girişimcilik uygulamaları üzerindeki etkisini ve bu etkide kurum kültürünün düzenleyici rolü olup olmadığını araştırmaktır. Çalışmanın alt amaçları ise; sanayi firmalarının örgütsel öğrenme düzeylerini, kurum kültürü tiplerini ve kurumsal girişimcilik düzeylerini belirleyebilmektir. Kurumsal girişimcilik uygulamalarının alt yapısını oluşturan örgütsel öğrenme ve öğrenmede belirleyici olan kurum kültürü birbiriyle etkileşim halinde olan kavramlardır. Yazında örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi ile kurum kültürünün kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini ele alan çalışmalar görmek mümkündür. Fakat örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde rekabetçi değerler kapsamında ele alınan klan, adokrasi, piyasa ve hiyerarşi kültür tiplerinin düzenleyicilik rolünü inceleyen böyle bir çalışmaya rastlanmamış olması çalışmayı öncül hale getirmektedir. Bununla beraber örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini bu çalışmada ele alınan stratejik örgütsel öğrenme ölçeğiyle belirleyen bir araştırmaya da rastlanmamıştır. Yapılan çalışmalar örgütsel öğrenmeyi bireysel, grup ve örgütsel öğrenme düzeyleri ile ölçmekte ileriye ve geriye doğru öğrenme akışlarının kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini ölçmemektedir. Halbuki firmanın inanç ve varsayımlarını değiştiren girişimci davranışlar çift yönlü öğrenme yaklaşımı olan stratejik öğrenmeyi gerektirir. Bu yüzden ileriye ve geriye doğru öğrenme süreçlerini içeren stratejik

öğrenme modeli tercih nedeni olmuştur. Ayrıca gerek ulusal gerek uluslararası yazında yapılan çalışmalarda kurumsal girişimcilik kavramının şirket girişimciliği, şirket içi girişimcilik, dış girişimcilik, girişimsel yönelim ve iç girişimcilik gibi farklı adlandırmalarla kullanıldığı tespit edilmiş; bu kavramın Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde yeteri kadar bilinmediği ve araştırılmadığı gözlemlenmiştir. Bu noktadan hareketle yazındaki boşluğun doldurulması amaçlanmış, İstanbul, İzmir ve Ankara gibi üç büyük ili içeren geniş kapsamlı bu araştırmanın çalışmaya özgünlük katacağı düşünülmüştür.

3.2. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Kısıtları

Araştırmanın evrenini anketlerin toplandığı 2019 yılı için Ankara Sanayi Odası (ASO), Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) ve İstanbul Sanayi Odası'na (İSO) kayıtlı toplam 32500 işletme temsil etmektedir. İzmir, Ankara ve İstanbul' un seçilmesindeki en önemli etken Türkiye' nin en büyük sanayi işletmelerinin bu illerde faaliyette bulunması, örgütsel öğrenme düzeylerinin yüksek olması ve kurumsal girişimcilik çalışmalarına daha yatkın olması beklentisidir. Araştırmanın örneklemi ise ankete katılan 598 sanayi firması oluşturmaktadır. Evrenin büyük olmasından ötürü örnekleme dahil olan firmalar seçilirken cirosu ve çalışan sayısı yüksek olan firmalar seçilmiştir. Örneklemi temsil etmesi için 598 firmanın 1203 yöneticisiyle anket çalışması yapılmış ve analizler bu anketler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Firma hakkında bilgi alınan yönetici grubu üst ve orta kademe yöneticilerden oluşmakta; nedeni ise örgütsel düzeyde yürütülen girişimcilik faaliyetleri hakkında en kapsamlı bilgiye sahip olmalarıdır.

YEM analizlerinde yeterli örneklem sayısına dair kesin bir öneri bulunmamaktadır (Sayın ve Gelbal: 2016: 58). Örneğin bazı bilim adamları yeterli örneklem sayısının en az 200 olması gerektiğini belirtirken (Kline, 2011: 12); bazıları ise toplanan veri ile kurulan modelin birbirine uyum sağlayıp sağlamadığını belirlemede kullanılan uyum değerlerinin 500 örneklem hacminden sonra sabit bir düzeye geldiğini, bu yüzden YEM analizlerinin en az 500 örneklem hacminde

gerçekleştirilmesi gerektiğini düşünmektedirler (Sayın, Gelbal, 2016: 69). Bu görüşler dikkate alındığında 598 örneklem sayısının yeterli olduğu kanaatine varılabilir.

Örnekleme temsil eden yöneticilere yüz yüze ve telefonla anket yöntemi uygulanmıştır. Anket uygulaması 27 Nisan 2019- 6 Eylül 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların anket sorularına dürüst bir şekilde cevap verdikleri kabul edilmektedir.

Çalışmaya başlamadan önce EBSO, ASO ve İSO yönetiminin bilgi işlem birimleri ile telefonla irtibat kurularak gerekli bilgiler alındı. Daha sonra odaların internet sitelerinden firmaların adres, telefon gibi güncel bilgilerine ulaşıldı. Bilgileri alınan firmaların kendi internet sitelerinden güncelleme teyidi yapılarak görüşmeler için telefonla randevu alınmaya başlandı.

Protokol işlemlerinin uzun olması, çalışanların yetkilerini aşan durumlarda başka birimlere yönlendirmesi çalışmanın uzun zamana yayılmasına neden olmuştur. Özellikle kurumsal kimliği kazanmış yüksek ciro lu firmalarda kurallar daha sert olduğundan dolayı randevuları en üst yöneticinin verebileceğini ve şu anda müsait olmadığını belirten görüşmeler olmuştur. Yurt dışında yaşayan ya da yurt dışında iş için bulunan bazı üst düzey yöneticiler firma sahipleri olduğu için onlar olmadan görüşmeleri yapma yetkilerinin olmadığı belirtilmiştir. Erişim sıkıntısı, randevu iptalleri ve ret sayılarının yüksek olmasından dolayı randevusuz gidilerek görüşmeler de yapılmıştır. Firmalarla görüşme yapılırken o firmanın en üst düzey yetkililerinden izin almaya çalışılmıştır. Çünkü üst düzey yetkili müsaade ettiği takdirde diğer yöneticilerle görüşme imkanı olmuştur.

Türkiye’ de bir süredir devam eden ekonomik sorunlardan dolayı bazı firmalar görüşmeleri kabul etmediler. Bazı firmalar ise cirolarının yüksek görüldüğünü ama şu anda işlerinin sıkıntılı olduğunu söyleyerek işçi, eleman, personel çıkardıklarını ya da çıkartmayı düşündüklerini belirtmişlerdir. Diğer taraftan ekonomik sorunların kendilerine avantaj olarak yansıdığını belirten firmalar, kapanan ya da küçülmeye giden firmaların rekabet güçlerinin zayıfladığını, kendilerine onların müşterileriyle de çalışma fırsatı doğduğunu ifade etmişlerdir. Maaşlı olarak çalışan bazı üst yöneticiler, kendilerinin de stres içerisinde olduğunu, ekonomik sorunların daha da büyüyeceğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Ekonomik sorunların özellikle ortanın üzeri ve büyük firmaların tasfiyesi anlamına geleceğini, iş yapamaz duruma geleceklerini

söylemişlerdir. Büyük firmalar üretim kapasitelerinin artan ihtiyaçtan dolayı daha da yükselmesi gerektiğini ama özellikle ekonomik şartların risk oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Görüşülen yöneticilerden bazıları anket formunun çok uzun olduğunu, çok vakitleri olmadığını belirterek “bu kadar yeter” şeklinde ifadelerle görüşmeleri yarıda kesmişlerdir. Kimi yöneticiler ise iş streslerinden, ödemelerini alamamanın gerginliğinden dolayı “bizim derdimiz zaten bize yetiyor, kesinlikle benim firmamda görüşme yapamazsınız” ifadelerini kullanarak görüşme isteğimizi reddettiler.

Araştırmanın kapsamına sadece Ankara, İstanbul ve İzmir’ de bulunan firmaların dahil edilmiş olması en büyük kısıttır. Çünkü elde edilen sonuçların genele yorumlanabilmesine imkan vermemektedir. Diğer bir kısıt bu araştırmada örgütsel öğrenme ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide sadece kurum kültürünün düzenleyici etkisi dikkate alınmış olmasıdır. Başka faktörlerin de etkili olabileceği düşünülmelidir. Ayrıca her araştırmada olduğu gibi maliyet ve zaman gibi nedenler de diğer kısıtları oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Modeli

Araştırma, “örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini; örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde kurum kültürünün düzenleyici rolünü” incelemek üzere kurgulanmıştır. Araştırma modelinde örgütsel öğrenme, kurumsal girişimcilik ve kurum kültürü olmak üzere üç değişken vardır. Değişkenlerin birbirleriyle etkileşimleri boyut bazında ele alınmıştır. Örgütsel öğrenmenin beş alt boyutu vardır ve boyutların isimleri şunlardır: (1) bireysel düzeyde öğrenme, (2) grup düzeyinde öğrenme, (3) örgüt düzeyinde öğrenme, (4) ileriye doğru öğrenme ve (5) geriye doğru öğrenmedir. Kurumsal girişimciliğin boyutları: (1) yatırım, (2) yenilikçilik ve (3) stratejik yenilenme olmak üzere üç tanedir. Kurum kültürü ise dört tipten oluşmaktadır: (1) klan kültürü, (2) adokrasi kültürü, (3) piyasa kültürü ve (4) hiyerarşi kültürüdür. Örgütsel öğrenmenin boyutları bağımsız değişkenler olarak, kurumsal girişimciliğin boyutları bağımlı değişkenler olarak, kurum kültürü tipleri ise bağımsız ve düzenleyici değişkenler olarak ele alınmıştır.

Araştırma modelinin birinci bölümünde belirlenen 1. ve 2. hipotez çerçevesinde örgütsel öğrenme boyutlarının ve kurum kültürü tiplerinin kurumsal girişimcilik değişkeni üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu etkide örgütsel öğrenme boyutları ile kurum kültürü tipleri bağımsız değişken, kurumsal girişimcilik boyutları bağımlı değişkenler olarak incelenmiştir. Araştırma modelinin ikinci bölümünde ise örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde dört farklı kültür tipinin ayrı ayrı düzenleyici etkileri araştırılmıştır. Araştırmamızın amacının gerçekleştirilmesi için yapılan yazın taramasına dayanarak araştırma modeli şekil 3.1' e göre oluşturulmuştur.

Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli



3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Yazındaki araştırmaların ortaya koyduğu teorik temeller ile şekil 3.1.'deki model doğrultusunda, örgütsel öğrenme, kurumsal girişimcilik ve kurum kültürü ile bunlara bağlı toplam 12 alt boyut arasındaki ilişkileri irdelemek için alt hipotezlerle desteklenen toplam 3 ana hipotez geliştirilmiştir.

1. hipotez örgütsel öğrenme boyutlarının ayrı ayrı kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisini tespit edebilmek için oluşturulmuştur. Yazın taraması neticesinde, örgütsel öğrenme ve kurumsal girişimcilik arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu; örgütsel öğrenmenin genel olarak kurumsal girişimciliği besleyip büyüten bir kavram olduğu anlaşılmıştır. Bu ilişkiyi belirleyen çalışmalarında Martin-Rojas, Garcia-Morales ve Bolivar-Ramos (2013), örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimciliği olumlu yönde etkilediğini; örgütsel öğrenme süreçlerinin firmalardaki kurumsal girişimciliği geliştiren bilgiler sağladığını ifade etmişlerdir. Garcia-Morales, Llorens-Montes ve Verdu-Jover (2006), örgütsel öğrenmenin ürün, süreç, hizmet, program veya davranışla ilgili yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması süreci olduğunu söyleyerek girişimci örgütlerin çevrelerini öğrenebilen ve aynı zamanda çevrelerini etkileyebilen örgütler olduğunu belirtmişlerdir. Zahra, Nielsen ve Bogner (1999), kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin ancak örgütsel öğrenme süreci ile üretilebileceğini, bu yüzden yöneticilerin, kurumsal girişimcilik faaliyetlerini teşvik edip sürdürmek için farklı dış kaynaklardan bilgi temin etmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Yapılan bu çalışmalara paralel olarak örgütsel öğrenmeye yönelik davranışlarda bulunmayan firmalarla kıyaslandığında daha fazla öğrenmeye yönelik faaliyetler gerçekleştiren firmaların kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin artacağı beklenmektedir. Bu çıkış noktasından hareketle örgütsel öğrenme ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiyi irdeleyen 1. ana hipotez ve onu destekleyen alt hipotezleri şu şekilde kurulmuştur:

1.H₁: Örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

1.H_{1a}: Örgütsel öğrenme boyutlarının yatırım üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

1.H_{1b}: Örgütsel öğrenme boyutlarının yenilikçilik üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

1.H_{1c}: Örgütsel öğrenme boyutlarının stratejik yenilenme üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

2. hipotez rekabetçi değerler modeli kapsamında ele alınan klan, adokrasi, piyasa ve hiyerarşi kültür tiplerinin ayrı ayrı kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisini tespit edebilmek için oluşturulmuştur. Şirketlerin kurumsal girişimciliği başarılı bir şekilde uygulayabilmesi ve sürdürebilmesi için kurum kültürü birçok çalışmada önemli bir belirleyici olarak görülmektedir. Örneğin Guth ve Ginsberg (1990); Covin ve Slevin (1991); Zahra (1993); Lumpkin ve Dess (1996); Kearney, Hisrich ve Roche (2008)'in kurumsal girişimcilik modellerinde, kurum kültürü kurumsal girişimciliğin öncülü olarak yer almakta; girişimciliği harekete geçirmede temel rolü üstlenmektedir. Yazın araştırması neticesinde, kurumsal girişimcilik ve kurum kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen görgül araştırmaların çoğunluğu kurumsal girişimciliği iç girişimcilik, şirket girişimciliği, şirket içi girişimcilik, dış girişimcilik ve girişimsel yönelim gibi farklı adlarla açıklayarak; kurumsal girişimciliği ya farklı boyutlarla ya da farklı kültür modellerinin etkisiyle ele almışlardır. Dolayısıyla, rekabetçi değerler modeli kapsamında ele alınan kültür tiplerinin kurumsal girişimciliğin yatırım, yenilikçilik ve stratejik yenilenme boyutları üzerindeki etkisini belirleyen çok az çalışmaya rastlanmıştır. Yapılan araştırmalara örnek verecek olursak; Behram ve Özdemirci (2014), Türkiye'deki 561 yöneticiyle yaptığı çalışmada kurum kültürünün kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemek için kurum kültürünü rekabetçi değerler modeliyle, kurumsal girişimciliği yenilikçilik, proaktiflik, kendini yenileme ve yeni iş girişi boyutlarıyla ölçmüşlerdir. Araştırma sonucunda piyasa ve adokrasi kültürünün kurumsal girişimciliğin bütün boyutlarını olumlu yönde etkilediği; klan kültürünün ise sadece yenilikçiliği olumlu yönde etkilediği sonucu bulunmuştur. Hiyerarşi kültürünün ise kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde herhangi bir etkisi bulunamamıştır. İbrahimoglu ve Ugurlu (2013), kurum kültürü ve iç girişimciliğin arasındaki ilişkiyi rekabetçi değerler modeli kapsamında ele alarak

incelemiş; iç girişimciliği yenilik, özerklik, risk alma, proaktiflik, rekabetçi girişkenlik ve kendini yenileme olmak üzere 6 boyutla ölçmüşlerdir. Adokrasi ve piyasa kültürlerinin iç girişimciliğin bütün boyutlarını olumlu yönde etkilediğini, klan ve hiyerarşi kültürlerinin ise sadece risk alma ve yenilik boyutlarını olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Taşgıt ve Durak (2017)' ın, Goffe ve Jones' un topluluksal kültür, amaç odaklı kültür, şebekeleşmiş kültür ve bölümlenmiş kültürden oluşan kurum kültürü modelinin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmada kurumsal girişimciliği inovatif eğilim, risk alma, proaktiflik ve agresif rekabetçilik boyutları ile ölçmüşlerdir. Araştırmanın sonucunda, dayanışma ve sosyalleşme düzeyi yüksek amaç odaklı-toplulukçu kurum kültürünün kurumsal girişimciliğin tüm boyutlarını pozitif olarak etkilediği; dayanışma ve sosyalleşme düzeyi düşük bölümlenmiş kurum kültürünün risk alma ve agresif rekabetçilik davranışını negatif yönde etkilediği, proaktif davranış ve inovasyon eğilimi üzerinde herhangi bir anlamlı etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Yeşil, Doğan ve Doğan (2016), kurum kültürünün girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisini belirlemek için yaptıkları çalışmada, Chang ve Lin (2007) tarafından geliştirilen yenilikçilik, işbirliği, tutarlılık ve etkinlik olmak üzere dört boyutlu kurum kültürü modelini kullanmıştır. Girişimcilik yönelimini ise yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarıyla ölçülmüştür. Araştırma sonucunda kurum kültürünün girişimcilik yönelimini etkilediği belirlenmiştir. Üstün (2015), örgütlerde sıklık-esneklik boyutunun kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini İstanbul Sanayi Odasının birinci ve ikinci 500 listesinde yer alan öncü sanayi firmalarında araştırmış; araştırma sonucunda sıklık-esneklik boyutunun kurumsal girişimcilik üzerinde etkili olduğunu; Türkiye sanayi işletmelerinin esnekliklerinin yüksek olduğunu belirlemiştir. Yıldız (2014), kurum kültürünün kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Hofstede'nin kurum kültürü boyutları ile kurumsal girişimciliğin yenilikçilik, yeni iş girişimi, stratejik yenilenme ve proaktiflik boyutlarını kullanmıştır. Araştırma sonucunda güç mesafesi boyutunun, kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutu üzerinde olumlu bir etkiye, erkeklik boyutunun ise yeni iş girişimi üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Fiş ve Wasti (2009), kurum kültürünün girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmada girişimcilik yöneliminin kurumsal girişimciliğin kültür kısmını oluşturduğunu

vurgulayıp, kurum kültürünü bireycilik-toplulukçuluk, güç aralığı ve belirsizlikten kaçınma boyutlarıyla, girişimcilik yönelimini yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, saldırgan rekabetçilik ve özerklik boyutlarıyla incelemişlerdir. Çalışmada kurum kültürü insan kaynaklarına olan yansımaları aracılığıyla ölçülmüş, düşük güç aralığını benimseyen insan kaynakları uygulamalarında firmaların kurumsal girişimcilikte daha başarılı olduğu sonucu bulunmuştur. Brettel, Chomik, Flatten (2015), kurum kültürü ve girişimcilik yöneliminin yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutları arasındaki ilişkileri araştırmak için rekabetçi değerler modelinden yararlanmıştır. Alman firmaları üzerinde yapılan bu araştırmada, gelişimsel, grupsal ve rasyonel kültürün girişimcilik yöneliminin üzerinde güçlü bir olumlu etkisi olduğu, hiyerarşi kültürünün ise olumsuz etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir. Çalışkan (2013: 104), Ankara’da faaliyet gösteren savunma sektörü firmalarında yaptığı araştırmada klan ve hiyerarşi kültürlerinin çalışanların yenilikçilik davranışlarını olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Geleneksel kültür türü olan klan ve hiyerarşi kültürlerinin bazı toplumlarda olumlu getirilere bazı toplumlarda ise olumsuz getirilere sebep olabileceğini belirtmiştir. Özellikle iş kaybı endişesinin olduğu ve ekonomik koşulların zorlaştığı Türk toplumunda kurum kültürü hangisi olursa olsun, çalışanların beklenen yenilikçi davranışları sergilemesinin normal kabul edilmesi gerektiğini söylemiştir.

Genellikle örgütler klan, adokrasi, piyasa ve hiyerarşi olarak sınıflandırılan kültür tiplerinden baskın özelliklere sahip bir kültür tipini sergiler fakat diğer kültürlerin özelliklerini de taşırlar. Örgüt üyeleri, zaman içinde bir örgütte baskın kültürün değerlerini edinme eğilimindedir ve bu nedenle buna göre hareket ederler. Kurum kültürü üzerine yapılan araştırmalar, kurum kültürünün yenilikçilikle ilgili stratejik duruşu etkilediğini ve bu ilişkinin farklı ulusal kültür ortamlarına göre değiştiğini göstermiştir (Strese vd., 2016: 1151). Yapılan bu çalışmalar doğrultusunda, klan, adokrasi, piyasa ve hiyerarşi kültür tiplerinin kurumsal girişimcilik boyutlarını farklı düzeylerde etkilemesi beklenmektedir. Bu beklentiden yola çıkarak kurum kültürü ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiyi irdeleyen 2. ana hipotez ve onu destekleyen alt hipotezleri şu şekilde kurulmuştur:

2.H₁: Kurum kültürü tiplerinin kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.H_{1a}: Klan kültürünün kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.H_{1b}: Adokrasi kültürünün kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.H_{1c}: Piyasa kültürünün kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.H_{1d}: Hiyerarşi kültürünün kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3. hipotez örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisinde kurum kültürü tiplerinin düzenleyici rolü olup olmadığını tespit edebilmek için oluşturulmuştur. Yazında, örgütsel öğrenmenin ve kurumsal girişimciliğin ortaya çıkmasını ve başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlayan faktörlerin neler olduğu araştırılmış, iki alanı da etkileyen önemli faktörün kurum kültürü olduğu görülmüştür. Zahra, Nielsen, Bogner (1999: 185) kurum kültürünün kurumsal girişimciliği beslediğini; yeni bilgilerin üretilmesini, yorumlanmasını ve nerelerde kullanılacağını belirleyen öğrenme süreçlerinin içerisine yerleştiğini belirtmiştir. Burgess (2013) öğrenmenin etkili bir şekilde gerçekleşebilmesinin güçlü bir kültüre sahip olmayla mümkün olabileceğini; olumlu bir öğrenme anlayışının ise yöneticilerin kurumsal girişimcilik yeteneklerini arttırabileceğini söylemiştir. Brettel ve Rottenberger (2013), işletmelerin öğrenme süreçlerini etkileyen örgüt içi unsurlardan olan kültürün, girişimcilik sürecinde öğrenmeyi kolaylaştıran yenilikçi, riske toleranslı ve proaktif bir iç ortam yaratıp, çalışanları öğrenmeye teşvik ettiğini belirtmiştir. Yüksek girişimcilik düzeyine sahip örgütlerin daha esnek olduğu için çalışanlarına yeni fikirleri takip etme ve uygulama özgürlüğü vermeye daha istekli olduklarını; çalışanlarını ilginç ve yeni çözümler aramaya teşvik edip, hataları hoş gören değerlere sahip olduklarını söylemiştir. Ekip üyelerinin elde ettiği yeni bilgileri ekip içerisinde paylaşmasının işletmelerin yenilikçiliğini, proaktifliğini ve risk üstlenmelerini kolaylaştırdığını ifade etmiştir. Sambrook ve Roberts (2005: 151) kurumsal girişimcilik faaliyetleri ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi olumlu ve

olumsuz etkileyebilecek faktörlerden birisinin kültür olduğunu vurgulayarak, bu alanda daha fazla çalışmaların yapılmasıyla bu karmaşık ve dinamik ilişkinin daha iyi anlaşılabilceğı tavsiyesinde bulunmuştur. Bu yüzden örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinin kurum kültürü çeşidine göre farklılaşması; uygun bir öğrenme alt yapısı ve kültürü ile desteklendiğı koşullarda örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik çabaları üzerinde olumlu etki yaratacağı beklenmektedir. Ayrıca yazın taraması neticesinde örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini rekabetçi değerler modelinde yer alan kurum kültürü tiplerinin düzenleyici rolü açısından ele alan bir çalışmaya rastlanmamış olmasıyla alana katkı sağlanabileceğı düşünülmektedir. Bu düşünceden yola çıkarak örgütsel öğrenme, kurum kültürü ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiyi irdeleyen 3. ana hipotez ve onu destekleyen alt hipotezleri şu şekilde kurulmuştur:

- 3.H₁: Örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisinde kurum kültürü tiplerinin düzenleyici etkisi vardır.
- 3.H_{1a}: Örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisi vardır.
- 3.H_{1b}: Örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün düzenleyici etkisi vardır.
- 3.H_{1c}: Örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi vardır.
- 3.H_{1d}: Örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi vardır.

3.5. Araştırmanın Veri Toplama Tekniğı

Araştırmada veri toplama tekniğı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Algıya yönelik kavramların birbiri ile ilişkisinin ölçülmesinde bu yöntemin daha etkili olacağı kanısı bu yöntemin seçilmesine neden olmuştur. Anket tekniğı uygulanırken kişisel görüşme ve telefonla görüşme araçları kullanılarak veriler elde edilmiştir. Örgütsel öğrenme, kurumsal girişimcilik ve kurum kültürü konularında yerli ve yabancı yazın

derinlemesine incelenerek geçerliliği ve güvenilirliği daha önceki çalışmalarda test edilmiş ölçekler seçilerek anket formu şekillendirilmiştir. Özgün hali İngilizce olan ölçekler Türkçeye çevrildikten sonra ölçeklerdeki ifadeler tezin danışmanı ve yazarı tarafından gözden geçirilerek ifadelerin anlaşılabilirliği ve doğruluğu kontrol edilmiştir. Anket formunun uygulanmasına geçilmeden önce ifadelerin anlaşılabilirliğini ve cevap verme süresini belirleyebilmek için İstanbul’ da bulunan 20 yöneticiye anket okutulmuştur. Yapılan öneriler ve eleştiriler doğrultusunda anket formunda gerekli düzeltmeler yapılmış, sonra anketin uygulanmasına geçilmiştir.

Anket formu, demografik değişkenler, örgütsel öğrenme, kurumsal girişimcilik ve kurum kültürü ile ilgili sorular olmak üzere dört bölümden ve 82 sorudan oluşmaktadır. 8 soru demografik değişkenleri, 74 soru ise örgütsel öğrenme, kurumsal girişimcilik ve kurum kültürü boyutlarını ölçmektedir. Ankette demografik değişkenler dışında beşli Likert Ölçeği tekniği kullanılmıştır. Kullanılan likert ölçeğinde olumsuzdan olumluya doğru yapılan dereceleme göre; 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum anlamlarını ifade etmektedir. Demografik özellikler yöneticinin yaşı, eğitim düzeyi, kurumdaki çalışma süresi, çalışma pozisyonu, firmanın piyasada faaliyette bulunduğu süre, firmanın sektörü ve sahiplik durumu sorularından oluşmaktadır.

3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada örgütsel öğrenmeyi ölçmek amacıyla Bontis, Crossan ve Hulland (2002)’ in geliştirdiği “Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks And Flows” adlı çalışmasındaki stratejik öğrenme değerlendirme ölçeğinden (SLAM) yararlanılmıştır. Toplam 24 sorudan oluşan stratejik öğrenme ölçeği; bireysel düzeyde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme, örgüt düzeyinde öğrenme, ileriye doğru ve geriye doğru öğrenme olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel öğrenme ölçeğinde, bireysel düzeyde öğrenme 1,2,3,4,5 numaralı toplam 5 soru, grup düzeyinde öğrenme 6,7,8,9,10 numaralı toplam 5 soru, örgüt düzeyinde öğrenme 11,12,13,14,15

numaralı toplam 5 soru, ileriye doğru öğrenme 16,17,18,19,20 numaralı 5 soru ve geriye doğru öğrenme 21,22,23,24 numaralı toplam 4 soruyla ölçülmektedir.

Kurumsal girişimcilik ölçeği Zahra'nın 1996 yılındaki "Governance, Ownership, And Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact Of Industry Technological Opportunities" adlı çalışmasından ve 2000 yılındaki "Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems" adlı çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur. Toplam 26 sorudan oluşan kurumsal girişimcilik ölçeğinin boyutları; yatırım, yenilikçilik ve stratejik yenilenmedir. Yatırımlar ulusal ve uluslararası yatırımlar olmak üzere iki boyutla ölçülmüştür. Kurumsal girişimcilik ölçeğinde; ulusal yatırımlar 1,2,3,4,5 numaralı 5 soru ve uluslararası yatırımlar 6,7,8,9 numaralı 4 soru olmak üzere toplam 9 sorudan oluşmaktadır. Yenilikçilik ürün, süreç ve örgütsel yenilik olmak üzere üç boyutla ölçülmüştür. Ölçekte; ürün yeniliği 10,11,12,13,14 numaralı 5, süreç yeniliği 15,16,17,18 numaralı 4 ve örgütsel yenilik 19,20,21,22 numaralı 4 soru olmak üzere toplam 13 soru ile ölçülmüştür. Stratejik yenilenme boyutu ise 23,24,25,26 numaralı toplam 4 sorudan oluşmaktadır. Kurumsal girişimciliği belirlemeye yönelik ifadelerle katılma derecesi belirlenirken son 5 yıl dikkate alınarak cevap verilmesi istenmiştir. Firmada 5 yıldan daha az bir süredir çalışanlar ise çalıştığı süreyi dikkate alarak soruları cevaplandırmışlardır.

Kurum kültürünü ölçmeye yönelik sorular Cameron ve Quinn (2006)'ın "Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on The Competing Values Framework" adlı çalışmalarından Türkçeye çevrilmiştir. Toplam 24 sorudan oluşan kurum kültürü ölçeği klan, adokrasi, piyasa ve hiyerarşi tiplerinden oluşmaktadır. Kurum kültürü ölçeğinde; klan kültürü 1,2,3,4,5,6 numaralı toplam 6 soru, adokrasi kültürü 7,8,9,10,11,12 toplam 6 soru, piyasa kültürü 13,14,15,16,17,18 numaralı toplam 6 soru ve hiyerarşi kültürü, 19,20,21,22,23,24 numaralı toplam 6 soru ile ölçülmüştür.

3.7. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada örgütsel öğrenmenin ve kurum kültürünün kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi incelenmiş, bu etkide kurum kültürünün düzenleyici rolünün olup olmadığına bakılmıştır. Araştırma, anket yöntemiyle toplanan verilerin analiz edilmesiyle yapılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) 24.0 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada veri analizi yöntemi olarak yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan doğrulayıcı faktör ve yol analizleri AMOS, tanımlayıcı istatistikler ise SPSS programları ile yapılmıştır. %5 güven düzeyinde çalışılmıştır.

Günümüzde bilimsel araştırmalardaki artış yeni analiz yöntemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İkinci nesil veri analiz yöntemi olarak adlandırılan yapısal eşitlik modellemesi de (YEM) bu analiz yöntemlerinden birisi olmuştur (Çelik, Özköse, Güler, 2018: 38, 39). Yapılan çalışmalar incelendiğinde YEM analizlerinde LISCOMP, LINCOS, COSAN, SEpath, MECOSA 3, AMOS, LISREL, RAMONA, EQS, Mx ve CALIS gibi çeşitli bilgisayar programlarının kullanıldığı görülmektedir. Araştırmacılar tarafından en fazla tercih edilen AMOS ve LISREL bu programlardan en popüler olanlarıdır (İlhan, Çetin, 2014: 27-28). Bu çalışmada kullanıcı dostu olması ve çözüm önerileri üretmesi nedeniyle AMOS programı tercih edilmiştir (Meydan, Şeşen, 2015: 8).

YEM çok değişkenli istatistiksel bir yöntem olup kovaryans, varyans, faktör ve çoklu regresyon gibi analizlerin birleşmesinden oluşmaktadır (Dursun, Kocagöz, 2010: 3). Gözlenebilen değişkenler ile gözlenemeyen (örtük-gizil) değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri bir model içinde tek seferde tahmin etmeye yarayan YEM sosyal bilimler, ekonomi, yönetim, pazarlama, eğitim, sağlık ve davranış bilimleri gibi birçok alanda yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri tek bir model içinde test edebilmesi bu yöntemin sıkça kullanılmasının en büyük nedenidir. Ayrıca klasik çok değişkenli yöntemler ölçüm hatasının hesaplanmasını ya da düzeltilmesini dikkate almazken; YEM gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlerken

değişkenlerden kaynaklanan ölçüm hatalarını dikkate almaktadır (Meydan, Şeşen, 2015: 5-6).

Yöntem tamamen teoriye dayalı olduğu için tasarlanan modelin güçlü bir teorik alt yapıya sahip olması önem teşkil etmektedir (Çelik, Özköse, Güleriyüz, 2018: 40). Çünkü YEM' in amacı teori ile oluşturulan modelin veri seti ile desteklenip desteklenmediğini yani modelin veriyle uyumunu belirleyebilmektir (Alkış, 2016: 107). Modelin veriyle uyumu değerlendirilirken YEM, ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Analizlerde önce ölçüm modeli test edilir daha sonra yapısal modeller incelenir (Dursun, Kocagöz, 2010: 3). Ölçüm modeli; gözlenen değişkenler aracılığıyla gözlenemeyen değişkenleri ölçmek için kullanılırken, yapısal model; gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişkileri göstermek için kullanılmaktadır (Yılmaz, Arı, Doğan, 2016: 105). Ölçüm modellerinin geliştirilmesinde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılırken, yapısal modellerde yol analizi kullanılmaktadır (Alkış, 2016: 108). Bu yüzden araştırmada ilk aşamada geçerlilik ve güvenilirliği belirlemek için DFA yapılarak ölçüm modeli incelenmiş, daha sonraki aşamada değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için yol analizi testi yapılmıştır.

YEM'in en önemli kavramlarından biri olan gözlenemeyen değişkenler araştırmacının üzerinde çalıştığı soyut kavramları ifade eder. Müşteri memnuniyeti, zeka, kalite algısı, duygu, inanç, tutum ve bilgi gibi kavramlar gözlenemeyen değişkenlere örnek gösterilebilir. Bu değişkenler doğrudan gözlenmediği için doğrudan da ölçülemezler. Bu yüzden araştırmacı gözlenemeyen değişkeni gözlenebilen değişkenle ilişkilendirerek işlemsel olarak tanımlamaya çalışır (Alpaykut, 2017: 356). Ölçekte yer alan maddeler üzerinde DFA yapılarak bu maddelerin bir şeyi ölçüp ölçmediğine dair kanıtlar aranır. Böylece ölçek içerisinde yer alan maddeler araştırmanın gözlenen değişkenlerini oluştururken bu maddelerin ölçtüğü şey ise gözlenemeyen değişkeni ifade eder (Çapık, 2014: 198).

YEM analizi iki farklı yöntemle yapılmaktadır. Bunlar kovaryans temelli (Covariance-Based Structural Equation Modeling, CB-SEM) ve varyans temelli kısmi en küçük kareler (Partial Least Squares Structural Equation Modeling, PLS-SEM) yöntemleridir. Kovaryans temelli YEM özellikle sosyal bilimlerde yaygın bir kullanıma sahiptir. Bu yöntemin kullanılması için veri özelliklerinin bazı temel

varsayımlara sahip olması gerekmektedir. Bu varsayımlar; verilerin normal dağılım göstermesi, yeterli örneklem sayısının belirlenmesi ve modelin doğru tanımlanabilmesidir. Varyans temelli kısmi en küçük kareler yöntemi ise daha az varsayıma sahiptir. Normal dağılım göstermeyen verilerle ve küçük örneklem hacmi ile analiz yapmaya imkan sağlamaktadır. Model tanımlama ile ilgili katı varsayımlara sahip olmadığı için de keşfedici çalışmalarda bu yöntemin tercih edilmesi daha uygun olmaktadır (Şahinoğlu, Yakut, 2019:9). Bu çalışmada örneklem büyüklüğü yüksek ve veriler normal dağılıma sahip olduğu için kovaryans temelli YEM yöntemi kullanılmıştır.

YEM yönteminde takip edilecek aşamalar genellikle şöyledir: Birincisi belirli bir teoriden yola çıkarak modelin kurgulanması ve modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi yani ölçme modelinin testi, ikincisi yol diyagramı kapsamında ilişkilere ait yol katsayılarının belirlenmesi, üçüncüsü modele ait uyum indekslerinin incelenmesi ve dördüncüsü ise model incelemesi yaparak araştırma sonuçlarının yorumlanmasıdır (Dursun, Kocagöz, 2010: 6). Eğer uyum indeksleri kötü çıktıysa teorik yapıya bağlı kalmak şartıyla, modelde bir takım iyileştirmeler yapılır. Böylece modelin uyumu artar ve değişkenler arasındaki ilişki daha iyi tahmin edilir (Aytaç, Öngen, 2012: 17).

Uyum indeksleri kurgulanmış modelin toplanan veri ile benzeşme derecesini test ederek, modelin yapısal geçerliliğini belirler. Birçok uyum indeksi olmakla birlikte, bunların birbirlerine göre üstün ve zayıf tarafları mevcuttur. Tek bir indekse dayalı olarak modelin kötü ya da iyi olduğunu söylemek yanlış bir değerlendirme olacaktır. Bu yüzden model değerlendirmesi yaparken birden fazla indeksi kendi varsayımları ve model varsayımları dahilinde incelemek daha doğru bir karar olacaktır (Yaşlıoğlu, 2017:80). Bu uyum indekslerinden hangilerinin rapor edilmesi gerektiğine dair araştırmacılar arasında bir görüş birliği bulunmamaktadır (Doğan, 2018: 208). Genellikle ki- kare değeri (χ^2 , χ^2 /sd), GFI, RMR, CFI, AGFI ve RMSEA en çok kullanılan uyum indeksleri arasında yer almaktadır (Çapık, 2014: 200). Çalışmada bu indeksler dikkate alınmış olup, araştırmanın DFA ve yol analizleri bölümünde gerekli değerlendirmeler yapılmıştır.

Ki- kare (χ^2 -chi-square goodness of fit) uyum indeksi veri kovaryans matrisi ile model kovaryans matrisi arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test eder. χ^2

değerinin anlamlı çıkmaması gerekir. Çünkü anlamlı çıkmayan χ^2 toplanan verinin kovaryans matrisi ile kurgulanan modelin kovaryans matrisi arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını dolayısıyla kurgulanan modelin uyumlu olduğunu belirtir. Ancak, örnek büyüklüğüne karşı oldukça hassas olduğu için büyük hacimli örneklerde χ^2 değeri genelde anlamlı çıkmaktadır. Bu yüzden büyük örneklerde model uyumu değerlendirmesi yapılırken χ^2 değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilecek değer (χ^2/sd) dikkate alınmaktadır (İlhan, Çetin, 2014: 30).

Yapısal eşitlik modelinde modelin veriyle uyumu değerlendirilirken $\chi^2 (\chi^2/sd)$ testi örneklem büyüklüğüne bağlı olarak monoton bir artış gösterdiği için diğer uyum indekslerinin ölçüt olarak kabul edilmesi önerilmektedir (Sayın, Gelbal, 2016: 69; Antoncic, 2007: 317). Bu yüzden modeli değerlendirirken örneklem büyüklüğünün etkisini en aza indirebilecek çeşitli uyum indeksleri geliştirilmiştir (Çikrikci, Gençdoğan, 2015: 65). Araştırmacılar örneklem hacminin büyük ve χ^2 testinin sonucunun istatistiksel olarak anlamlı çıktığı durumlarda RMSEA, RMR ve CFI gibi değerlerin rapor edilmesinin daha uygun olacağı görüşündedirler (Doğan, 2018: 208).

GFI (goodness of fit indexs) iyilik uyum indeksi olarak adlandırılmaktadır. GFI oluşturulan modelin örneklerdeki varyans-kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü gösteren değerdir. Modelin açıkladığı örneklem varyansı olarak da kabul edilmektedir. GFI değeri 0 ve 1 aralığında değişmektedir. 0,90 ve üzerindeki değerler iyi uyum olarak kabul görmektedir (Sümer, 2000: 60).

AGFI (adjustment gooness of fit indexs) düzeltilmiş iyilik uyum indeksi olarak adlandırılmaktadır. Büyük örneklem hacmindeki GFI testinin eksikliğini gidermek amacıyla kullanılan bir testtir. 0 ve 1 aralığında değer alan bu testin 0,90'ın üzerinde olması mükemmel uyum olarak kabul edilir (Çapık, 2014: 200).

CFI (comparative fit indexs) karşılaştırılmalı uyum indeksi olarak adlandırılmaktadır. Sıfır modelini örneklem kovaryans matrisi ile karşılaştıran bu test 0 ile 1 aralığında değer alır. 1'e yakın değerler aldıkça model uygunluğu yükselmektedir. Örneklem hacminden en az etkilenen test olduğu için hemen hemen bütün paket programlarında kullanılmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 81).

RMSEA (root mean square error of approximation) yaklaşık hataların ortalama karekökü olarak adlandırmaktadır. 0 ve 1 aralığında değer alır ve sıfıra yakın olması

arzulanır. Örneklem büyüklüğüne oldukça duyarlı olduğu için küçük örnekleme sahip modellerde tercih edilmemesi daha uygun olabilir (Meydan, Şeşen, 2015: 34).

RMR (root mean square residual) ortalama hataların karakökü olarak adlandırılmaktadır. Modelin kovaryans matrisiyle örneklemin kovaryans matrisi arasındaki hataları belirlemek için hesaplanan uyum indeksidir. 0 ile 1 aralığında değer alan bu indeksin 0'a yakın olması iyi uyum olarak kabul görmektedir (Erkorkmaz vd., 2013: 215). YEM' de kullanılacak uyum iyiliği değerlerinin mükemmel ve kabul edilebilir değerleri tablo 3.1' de gösterilmektedir.

Tablo 3.1: Araştırmada Kullanılacak Uyum İndeksleri Değerleri

İndeksler	Mükemmel Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / sd \leq 5$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$
RMR	$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,01$

Kaynak: Schermelleh-Engel, Moosbrugger, 2003: 52; Hu, Bentler, 1999: Dursun, Kocagöz, 2010: 15; Yılmaz, Bilge, 2018: 141; İlhan, Çetin, 2014: 31.

Araştırma sürecinde verilerin analizi, iki aşamalı yaklaşım benimsenerek gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle, ölçme modelini test etmek amacıyla modeli oluşturan değişkenlere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA ile test edilen ölçme modelinin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Daha sonra yapısal eşitlik modellemesi kapsamında yer alan yol analizi tekniği ile hipotezler test edilmiştir.

3.8. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguları

Araştırma verilerinin analiz edilmesiyle elde edilen bulgular bölümünde demografik özellikler, tanımlayıcı istatistikler, doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi sonuçlarına yer verilmiştir. SPSS kullanılarak nitel değişkenler için frekans ve yüzde, nicel değişkenler için ortalama, standart sapma, korelasyon, minimum ve maksimum istatistikleri ile ölçeklerden elde edilen puanların normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesi için çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri hesaplanmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerleri +3 ve -3 arasında olduğu için analizlerde parametrik yöntemlerden olan ANOVA testi kullanılarak, ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir. AMOS programı kullanılarak yapı geçerliliğini test etmek için “Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)” yapılmış, geçerlilik ve güvenilirlikleri hesaplanmıştır. Çalışmaya ait modeller doğrultusunda yol analizleri uygulanmış, kurulan modellerin doğrudan ve düzenleyici etkisi olup olmadığı araştırılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

3.8.1. Araştırmanın Demografik Özellikleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya konu olan ASO, İSO VE EBSO’ ya bağlı 598 sanayi işletmesinin 1203 yöneticisine ve firmasına ilişkin demografik özellikler tablo 3.2’ de görülmektedir.

Tablo 3.2: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Yüzdesel Dağılım Tablosu

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Firma Yeri	Ankara	407	33,8
	İstanbul	467	38,9
	İzmir	329	27,3
Yaş	20-29	294	24,4
	30-39	404	33,6
	40-49	302	25,1
	50-59	157	13,1
	60 ve üzeri	46	3,8
Eğitim düzeyi	İlköğretim	121	10,0
	Lise	514	42,7
	Lisans	512	42,6
	Lisansüstü	56	4,7
Kurumda çalışma süresi	5 yıl ve altı	510	42,4
	6-11 yıl	303	25,2
	12-17 yıl	143	11,9
	18 ve üzeri	247	20,5
Kurumdaki çalışma pozisyonu	Sahip ve Yönetici	390	32,4
	Yönetim Kurulu Başkanı	8	0,7
	Genel Müdür	77	6,4
	Genel Müdür Yardımcısı	36	3,0
	Bölüm Yöneticisi	379	31,5
	Şef	259	21,5
	Diğer	54	4,5
Firmanın piyasadaki faaliyet süresi	5 yıl ve daha az	207	17,2
	6-11 yıl arası	204	17,0
	12-17 yıl arası	129	10,7
	18-23 yıl arası	190	15,8
	24 yıl ve daha fazla	473	39,3
Firmanın sektörü	Maden, Taş ve Toprak Ürünleri Sanayii	74	6,2
	Orman, Kağıt Ürünleri, Mobilya ve Basım Sanayii	152	12,6
	Deniz Taşıtları ve Yan Sanayii	53	4,4
	Kara Taşıtları ve Yan Sanayii	103	8,6
	Elektrikli Teçhizat ve Elektronik Ürünler Sanayii	57	4,7
	Kimyasal Ürünler, Plastik ve Kauçuk Ürünleri Sanayii	89	7,4
	Tekstil Ürünleri Sanayii ve Giyim Eşyaları Sanayii	224	18,6
	Gıda Ürünleri Sanayi	49	4,1
	Ana Metaller Sanayii	56	4,7
	Makine, Aksam ve Metal Eşya Sanayii	346	28,8
	Özel sektör	1184	98,4
Firmanın sermaye sahipliği	Karma (özel ve kamu ortaklığı)	19	1,6
Toplam		1203	100,0

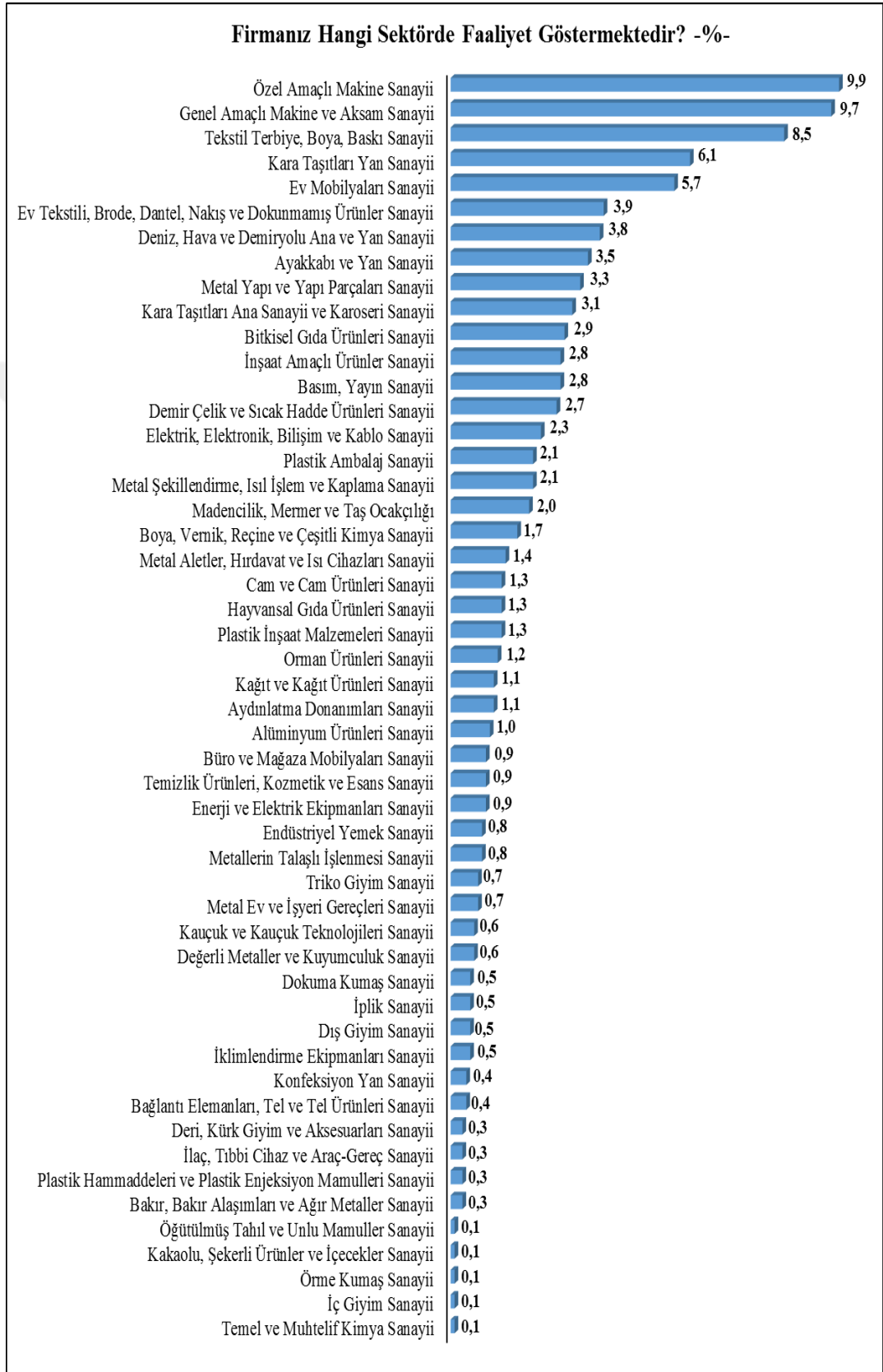
Araştırmaya katılanların çalıştıkları firmalara göre dağılımları incelendiğinde, firmaların %33,8'inin Ankara, %38,9'unun İstanbul ve %27,3'ünün İzmir' de olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %24,4'ünün 20-29 yaş aralığında, %33,6'sının 30-39 yaş aralığında, %25,1'ünün 40-49 yaş aralığında, %13,1'inin 50-59 yaş aralığında ve %3,8'inin ise 60 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %10'unun ilköğretim, %42,7'sinin lise, %42,6'sının lisans ve %4,7'sinin ise lisansüstü olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların bu kurumda çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, %42,4'ünün 5 yıl ve daha az, %25,2'sinin 6-11 yıl, %11,9'unun 12-17 yıl ve %20,5'inin ise 18 yıl ve üzeri çalıştığı görülmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları bu firmada çalıştıkları pozisyonlara göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %32,4'ünün sahip ve yönetici, %0,7'sinin yönetim kurulu başkanı, %6,4'ünün genel müdür, %3'ünün genel müdür yardımcısı, %31,5'inin bölüm yöneticisi, %21,5'inin şef ve %4,5'inin ise diğer olduğu görülmektedir. Diğer pozisyonlar insan kaynakları yöneticisi, muhasebe/finans müdürleri ve satış müdürlerinden oluşmaktadır.

Araştırmadaki firmaların faaliyet sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, firmaların %17,2'sinin 5 yıl ve daha az, %17'sinin 6-11 yıl, %10,7'sinin 12-17 yıl, %15,8'inin 18-23 yıl ve %39,3'ünün ise 24 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Firmalar sektörel dağılıma göre incelendiğinde %6,2'si Maden, Taş ve Toprak Ürünleri Sanayii, %12,6'sı Orman, Kağıt Ürünleri, Mobilya ve Basım Sanayii, %4,4'ü Deniz Taşıtları ve Yan Sanayii, %8,4'ü Kara Taşıtları ve Yan Sanayii, %4,7'si Elektrikli Teçhizat ve Elektronik Ürünler Sanayii, %7,4'ü Kimyasal Ürünler, Plastik ve Kauçuk Ürünleri Sanayii, %18,6'sı Tekstil Ürünleri Sanayii ve Giyim Eşyaları Sanayii, %4,1'i Gıda Ürünleri Sanayi, %4,7'si Ana Metaller Sanayii ve %28'i Makine, Aksam ve Metal Eşya Sanayii sektöründe faaliyet göstermektedir. Firmaların sermaye sahipliğine göre dağılımları ise %98,4'ünün özel sektör, %1,6'sının ise karma (özel ve kamu ortaklığı) olduğu görülmektedir. Firmaların faaliyet gösterdiği sektörlerin alt sektörlere göre dağılımı şekil 3.2' de gösterilmektedir.

Şekil 3.2: Firmanın Faaliyet Gösterdiği Alt Sektörlere Göre Dağılımı



YEM ile araştırma modelinin test edildiği bu çalışmada Maksimum Olasılık Tahmin Yöntemi (Maximum Likelihood Estimation) kullanılmıştır. Bu yöntem normal dağılım gösteren verilerde en çok kullanılan tahmin yöntemidir (Çapık, 2014:199). Yöntemin gereği olarak, ölçme modelini oluşturan gözlenemeyen değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin normallik analizinin test edilmesi gerekmektedir. Bu test kapsamında çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmaktadır.

Araştırma ölçeklerinin geçerlik ve güvenirlik analizlerine geçilmeden önce normal dağılım analizi yapılmıştır. Bu analiz kapsamında minimum ve maksimum puan aralığı, ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerleri hesaplanmıştır. Ölçek puanlarından elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli olarak kabul edilmektedir (Hopkins, Weeks, 1990). Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının ortalaması, standart sapması, minimum ve maksimum puan aralığı, çarpıklık ve basıklık değerleri tablo 3.3'te verilmektedir.

Tablo 3.3: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Bireysel Düzeyde Öğrenme	7	25	3,88	0,78	-0,73	0,04
Grup Düzeyinde Öğrenme	7	20	4,01	0,51	-0,98	1,20
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	7	25	4,11	0,64	-0,81	0,64
İleriye Doğru Öğrenme	7	20	4,05	0,81	-0,67	-0,14
Geriye Doğru Öğrenme	6	20	4,09	0,68	-0,76	0,40
Örgütsel Öğrenme	56	110	4,03	0,69	-0,51	-0,25
Klan Kültürü	14	30	4,11	0,65	-0,60	-0,34
Adhokrasi Kültürü	8	25	3,98	0,63	-0,83	0,25
Piyasa Kültürü	12	30	4,09	0,60	-0,67	0,37
Hiyerarşi Kültürü	9	25	4,16	0,51	-0,53	-0,16
Kurum Kültürü	57	110	4,08	0,60	-0,27	-0,72
Yatırım	8	40	2,52	0,89	0,53	-0,48
Yenilikçilik	10	50	2,64	0,74	0,29	-0,72
Stratejik Yenilenme	3	15	3,12	0,75	-0,68	0,09
Kurumsal Girişimcilik	21	99	2,67	0,80	0,25	-0,51

Tablo 3.3' e göre ölçek puanlarından elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin -0,98 ile 1,20 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler +3 ile -3 sınırları içerisinde yer aldığı için ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir.

Ortalamalara bakıldığında örgütsel öğrenme ölçeğinin ortalaması 4,03 çıkmıştır. Bu değer ortalamanın üzerinde değerlendirilmektedir. Örgütsel öğrenme boyutlarının ise 3,88 ile 4,11 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler yöneticilerin örgütsel öğrenme davranışlarını ortalamanın üzerinde algıladıkları anlamına gelmektedir. Yöneticiler firmalarında en fazla örgüt düzeyinde öğrenme faaliyetlerinin en az ise bireysel düzeyde öğrenme faaliyetlerinin gerçekleştiğini

düşünmektedirler. Yöneticilerin örgütsel öğrenme ölçeğinde en fazla katılım gösterdikleri ifadeler ise şunlar olmuştur;

- Toplantılarda, sunulan farklı bakış açılarını anlamaya çalışırız.
- Yenilikçi bir kurum kültürüne sahibiz.
- Çalıştığım kurumda grup kararları bireyler tarafından desteklenir.
- Gruplarda, sorunlara çözüm getirebilecek uygun kişiler yer alır.
- Çalıştığım kurumda, grup halindeki çalışmalarda farklı görüşlerin ortaya çıkması teşvik edilir.
- Çalıştığım kurumda, gruplardan elde edilen çıktılar ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesinde kullanılır.
- Çalıştığım kurumun örgüt yapısı etkili bir şekilde çalışmamızı sağlar.
- Başkaları tarafından geliştirilmiş uygulamaları yeniden keşfetmek için zaman harcamayız.

Kurum kültürü ölçeğinin ortalaması 4,08 olarak belirlenmiştir. Kurum kültürü tiplerinin ortalamaları ise 3,98 ile 4,16 arasında değiştiği görülmektedir. Yöneticiler firmalarının en fazla hiyerarşi kültürü özelliklerine en az ise adokrasi kültürü özelliklerine sahip olduklarını düşünmektedirler. Yöneticilerin kurum kültürü ölçeğinde en fazla katılım gösterdikleri ifadeler ise şunlar olmuştur;

- Çalıştığım kurumun başarısının temelinde verimlilik yatar; düşük maliyetli üretim, takvime bağlı kalmak ve zamanında teslim ön plandadır.
- Çalıştığım kurum sürekli ve istikrarlı olmaya odaklıdır.
- Çalıştığım kurumda liderler, çalışanlara rehberlik eden, işleri kolaylaştıran ve çalışanların yetiştirilmesine önem veren kişilerdir.
- Çalıştığım kurumda liderler, koordinasyona, örgütlemeye ve işlerin sorunsuz bir şekilde yürütmesine önem verirler.
- Çalıştığım kurumun yönetim tarzında, iş güvenliği, itaat, tahmin edilebilirlik ve ilişkilerdeki istikrar ön plandadır.
- Çalıştığım kurum rekabetçi ve başarı odaklıdır.
- Çalıştığım kurumda yüksek düzeyde güven, açıklık ve katılım vasıtasıyla çalışanların gelişimi sağlanır.

- Çalıştığım kurumda yeni kaynaklar elde etmek, yeni faaliyet alanları yaratmak ve yeni fırsatlar araştırmak önemlidir.
- Çalıştığım kurumda liderler, girişimci, yenilikçi ve risk alan kişilerdir.
- Çalıştığım kurumda liderler, rasyonel, mücadeleci ve sonuç odaklı kişilerdir.
- Çalıştığım kurumu bir arada tutan kenetleyici özellik, başarı ve hedefleri gerçekleştirmektir.

Kurumsal girişimcilik ölçeğinin ortalaması 2,67 olarak hesaplanmıştır. Kurumsal girişimcilik boyutlarının ise 2,52 ile 3,12 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler yöneticilerin firmalarında gerçekleşen kurumsal girişimcilik faaliyetlerini orta düzeyde gördükleri anlamına gelmektedir. Firmalar en fazla stratejik yenilenme faaliyetlerini gerçekleştirirken en az yatırım faaliyetlerine yönelmektedirler. Yöneticilerin kurumsal girişimcilik ölçeğinde en fazla katılım gösterdikleri ifadeler ise şunlar olmuştur;

- Çalıştığım kurum, iş birimleri arasındaki koordinasyonu ve iletişimi sağlamak için organizasyon yapısını yeniden tasarlamıştır.
- Çalıştığım kurum, iş birimlerinin verimliliğini arttırmak için birçok yeni program geliştirmiştir.
- Çalıştığım kurum, yurtiçinde yeni pazarlara girmiştir.
- Çalıştığım kurum, yeni ürünler veya hizmetler satmıştır.
- Çalıştığım kurum, her bir iş biriminin rekabet stratejisini değiştirmiştir.
- Çalıştığım kurum, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik etmek için yenilikçi insan kaynakları programları uygulamıştır.
- Çalıştığım kurum, yeniliği teşvik etmek için organizasyon yapısında uygun değişiklikler yapmıştır.

Tanımlayıcı istatistiklerden sonra ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Varyans analizi olarak bilinen bu test belirli bir önem derecesinde üç ya da daha fazla grubun aritmetik ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test edebilmek için kullanılır (Kurtuluş, 1998: 164). ANOVA testinin 0,05 önem derecesinde, ölçek puanlarının ile göre sonuçları tablo 3.4’ te verilmektedir:

Tablo 3.4: Ölçek Puanlarının İle göre Karşılaştırılması

		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Bireysel Düzeyde Öğrenme	Ankara	417	17,12	3,71	252,939	0,000*
	İstanbul	451	22,02	2,69		
	İzmir	335	18,73	3,38		
Grup Düzeyinde Öğrenme	Ankara	417	15,32	2,35	157,468	0,000*
	İstanbul	451	18,01	1,88		
	İzmir	335	16,55	2,51		
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	Ankara	417	18,70	2,84	217,891	0,000*
	İstanbul	451	22,52	2,17		
	İzmir	335	20,12	3,21		
İleriye Doğru Öğrenme	Ankara	417	14,14	2,41	313,782	0,000*
	İstanbul	451	18,00	1,75		
	İzmir	335	16,13	2,67		
Geriye Doğru Öğrenme	Ankara	417	15,06	2,08	192,566	0,000*
	İstanbul	451	18,04	1,87		
	İzmir	335	15,64	3,16		
Örgütsel Öğrenme	Ankara	417	80,34	9,52	410,997	0,000*
	İstanbul	451	98,59	7,84		
	İzmir	335	87,16	11,27		
Klan Kültürü	Ankara	417	20,95	3,03	581,252	0,000*
	İstanbul	451	27,15	2,34		
	İzmir	335	25,90	3,02		
Adhokrasi Kültürü	Ankara	417	16,77	3,44	327,366	0,000*
	İstanbul	451	21,98	2,50		
	İzmir	335	20,09	3,10		
Piyasa Kültürü	Ankara	417	22,30	3,01	169,114	0,000*
	İstanbul	451	26,14	3,37		
	İzmir	335	25,02	2,93		
Hiyerarşi Kültürü	Ankara	417	18,89	2,69	212,714	0,000*
	İstanbul	451	22,46	2,37		
	İzmir	335	19,87	2,89		
Kurum Kültürü	Ankara	417	78,92	7,59	541,587	0,000*
	İstanbul	451	97,73	8,40		
	İzmir	335	90,88	9,56		
Yatırım	Ankara	417	16,69	4,26	107,723	0,000*
	İstanbul	451	20,02	9,50		
	İzmir	335	24,58	6,97		
Yenilikçilik	Ankara	417	23,12	6,10	198,717	0,000*
	İstanbul	451	22,62	9,99		
	İzmir	335	33,54	8,30		
Stratejik Yenilenme	Ankara	417	9,91	1,87	51,273	0,000*
	İstanbul	451	9,03	3,92		
	İzmir	335	11,14	2,26		
Kurumsal Girişimcilik	Ankara	417	49,72	9,61	178,296	0,000*
	İstanbul	451	51,67	19,51		
	İzmir	335	69,26	14,70		

*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok; ANOVA

Tablo 3.4'e göre ili farklı olan firmalar arasında bireysel düzeyde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme, örgüt düzeyinde öğrenme, ileriye doğru öğrenme, geriye doğru öğrenme, örgütsel öğrenme, klan kültürü, adhokrasi kültürü, piyasa kültürü, hiyerarşi kültürü, kurum kültürü, yatırım, yenilikçilik, stratejik yenilenme, kurumsal girişimcilik puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). İstanbul'daki firmaların bireysel düzeyde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme, örgüt düzeyinde öğrenme, ileriye doğru öğrenme, geriye doğru öğrenme, örgütsel öğrenme, klan kültürü, adhokrasi kültürü, piyasa kültürü, hiyerarşi kültürü, kurum kültürü algı düzeyleri en yüksek iken yatırım, yenilikçilik, stratejik yenilenme, kurumsal girişimcilik algı düzeyleri İzmir'deki firmalarda en yüksektir.

Tablo 3.5: Ölçek Puanlarının Yaşa göre Karşılaştırılması

		n	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Bireysel Düzeyde Öğrenme	20-29	294	20,17	3,61	7,480	0,000*
	30-39	404	19,64	3,78		
	40-49	302	18,82	4,03		
	50-59	157	18,92	3,87		
	60 ve üzeri	46	17,87	4,72		
Grup Düzeyinde Öğrenme	20-29	294	17,01	2,54	4,536	0,001*
	30-39	404	16,80	2,41		
	40-49	302	16,49	2,58		
	50-59	157	16,32	2,51		
	60 ve üzeri	46	15,72	2,29		
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	20-29	294	20,64	3,32	0,805	0,522
	30-39	404	20,59	3,01		
	40-49	302	20,58	3,32		
	50-59	157	20,19	2,97		
	60 ve üzeri	46	20,09	3,51		
İleriye Doğru Öğrenme	20-29	294	16,21	2,87	0,736	0,568
	30-39	404	16,25	2,83		
	40-49	302	16,14	2,81		
	50-59	157	15,87	2,56		
	60 ve üzeri	46	15,78	2,80		
Geriye Doğru Öğrenme	20-29	294	16,36	3,00	0,372	0,829
	30-39	404	16,36	2,70		
	40-49	302	16,42	2,51		
	50-59	157	16,19	2,51		
	60 ve üzeri	46	16,00	2,87		
Örgütsel Öğrenme	20-29	294	90,38	12,60	2,910	0,021*

	30-39	404	89,64	12,19		
	40-49	302	88,45	12,15		
	50-59	157	87,49	11,92		
	60 ve üzeri	46	85,46	12,39		
Klan Kültürü	20-29	294	24,83	3,92		
	30-39	404	24,87	3,95		
	40-49	302	24,26	3,75	1,345	0,251
	50-59	157	24,65	3,96		
	60 ve üzeri	46	24,26	4,31		
Adhokrasi Kültürü	20-29	294	19,60	3,62		
	30-39	404	20,06	3,43		
	40-49	302	19,33	3,94	2,461	0,044*
	50-59	157	19,55	4,11		
	60 ve üzeri	46	18,76	4,48		
Piyasa Kültürü	20-29	294	24,63	3,62		
	30-39	404	24,84	3,34		
	40-49	302	24,05	3,65	2,407	0,048*
	50-59	157	24,30	3,63		
	60 ve üzeri	46	24,33	3,39		
Hiyerarşi Kültürü	20-29	294	20,68	3,11		
	30-39	404	20,47	3,12		
	40-49	302	20,43	3,12	0,388	0,817
	50-59	157	20,37	2,80		
	60 ve üzeri	46	20,57	2,85		
Kurum Kültürü	20-29	294	89,74	11,66		
	30-39	404	90,24	11,51		
	40-49	302	88,07	11,56	1,806	0,125
	50-59	157	88,86	11,94		
	60 ve üzeri	46	87,91	11,68		
Yatırım	20-29	294	21,06	8,40		
	30-39	404	20,71	7,89		
	40-49	302	19,15	7,68	3,562	0,007*
	50-59	157	19,06	7,53		
	60 ve üzeri	46	19,33	7,74		
Yenilikçilik	20-29	294	25,99	9,34		
	30-39	404	26,64	9,41		
	40-49	302	25,09	9,91	1,494	0,202
	50-59	157	25,20	9,80		
	60 ve üzeri	46	24,78	10,19		
Stratejik Yenilenme	20-29	294	9,40	3,21		
	30-39	404	10,08	3,00		
	40-49	302	10,10	2,84	3,177	0,013*
	50-59	157	10,00	2,86		
	60 ve üzeri	46	10,46	3,12		

	20-29	294	56,46	18,00		
	30-39	404	57,43	16,87		
Kurumsal Girişimcilik	40-49	302	54,33	17,43	1,882	0,111
	50-59	157	54,26	17,28		
	60 ve üzeri	46	54,57	18,72		

*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok; ANOVA

Tablo 3.5'e göre farklı yaş aralığına sahip yöneticiler arasında bireysel düzeyde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme, örgütsel öğrenme, adhokrasi kültürü, piyasa kültürü, yatırım, stratejik yenilenme puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Bireysel düzeyde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme, örgütsel öğrenme, yatırım algı düzeyleri 20-29 yaşındakilerde en yüksek, adhokrasi kültürü, piyasa kültürü 30-39 yaşındakilerde en yüksek, stratejik yenilenme algı düzeyi 60 yaş ve üzerindekilerde en yüksektir.

Tablo 3.6: Ölçek Puanlarının Eğitim Durumuna göre Karşılaştırılması

		n	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Bireysel Düzeyde Öğrenme	Lise	635	19,58	3,91	2,045	0,130
	Lisans	512	19,14	3,87		
	Lisansüstü	56	19,77	3,81		
Grup Düzeyinde Öğrenme	Lise	635	16,88	2,34	5,439	0,004*
	Lisans	512	16,39	2,66		
	Lisansüstü	56	16,82	2,62		
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	Lise	635	20,80	3,10	5,443	0,004*
	Lisans	512	20,18	3,26		
	Lisansüstü	56	20,54	3,12		
İleriye Doğru Öğrenme	Lise	635	16,32	2,76	2,740	0,065
	Lisans	512	15,93	2,83		
	Lisansüstü	56	16,14	2,88		
Geriye Doğru Öğrenme	Lise	635	16,39	2,78	2,929	0,054
	Lisans	512	16,19	2,67		
	Lisansüstü	56	17,07	2,19		
Örgütsel Öğrenme	Lise	635	89,97	11,92	4,597	0,010*
	Lisans	512	87,84	12,62		
	Lisansüstü	56	90,34	12,68		
Klan Kültürü	Lise	635	25,06	3,63	7,259	0,001*
	Lisans	512	24,25	4,11		
	Lisansüstü	56	23,89	4,58		
Adhokrasi Kültürü	Lise	635	19,89	3,68	3,943	0,020*
	Lisans	512	19,30	3,85		
	Lisansüstü	56	20,07	3,53		
Piyasa Kültürü	Lise	635	24,76	3,51	4,499	0,011*
	Lisans	512	24,14	3,56		

	Lisansüstü	56	24,82	3,46		
Hiyerarşi Kültürü	Lise	635	20,57	3,10	0,347	0,707
	Lisans	512	20,43	3,02		
	Lisansüstü	56	20,36	3,08		
Kurum Kültürü	Lise	635	90,27	11,46	4,839	0,008*
	Lisans	512	88,12	11,78		
	Lisansüstü	56	89,14	12,48		
Yatırım	Lise	635	19,88	8,01	0,944	0,389
	Lisans	512	20,35	7,92		
	Lisansüstü	56	21,13	7,50		
Yenilikçilik	Lise	635	25,77	9,53	0,048	0,953
	Lisans	512	25,89	9,80		
	Lisansüstü	56	26,11	8,96		
Stratejik Yenilenme	Lise	635	9,89	3,20	0,561	0,571
	Lisans	512	10,00	2,76		
	Lisansüstü	56	9,59	3,05		
Kurumsal Girişimcilik	Lise	635	55,53	17,47	0,315	0,730
	Lisans	512	56,24	17,62		
	Lisansüstü	56	56,82	15,66		

*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok; ANOVA

Tablo 3.6'ya göre eğitim durumu farklı olan yöneticiler arasında grup düzeyinde öğrenme, örgüt düzeyinde öğrenme, örgütsel öğrenme, klan kültürü, adhokrazi kültürü, piyasa kültürü puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Grup düzeyinde öğrenme, örgüt düzeyinde öğrenme, klan kültürü, kurum kültürü algı düzeyleri lise mezunlarında en yüksek, örgütsel öğrenme, adhokrazi kültürü, piyasa kültürü algı düzeyleri lisansüstü mezunlarında en yüksektir.

Tablo 3.7: Ölçek Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresine göre Karşılaştırılması

		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Bireysel Düzeyde Öğrenme	5 yıl ve altı	510	19,95	3,62	10,803	0,000*
	6-11 yıl	303	19,61	3,96		
	12-17 yıl	143	18,72	3,88		
	18 ve üzeri	247	18,40	4,14		
Grup Düzeyinde Öğrenme	5 yıl ve altı	510	16,88	2,37	5,047	0,002*
	6-11 yıl	303	16,82	2,53		
	12-17 yıl	143	16,39	2,74		
	18 ve üzeri	247	16,21	2,56		
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	5 yıl ve altı	510	20,53	3,24	3,033	0,028*
	6-11 yıl	303	20,92	3,01		
	12-17 yıl	143	20,03	3,21		
	18 ve üzeri	247	20,33	3,20		
İleriye Doğru Öğrenme	5 yıl ve altı	510	16,14	2,85	3,939	0,008*
	6-11 yıl	303	16,55	2,61		

	12-17 yıl	143	15,69	2,98		
	18 ve üzeri	247	15,91	2,75		
Geriye Doğru Öğrenme	5 yıl ve altı	510	16,18	2,87	2,085	0,100
	6-11 yıl	303	16,65	2,53		
	12-17 yıl	143	16,21	2,58		
	18 ve üzeri	247	16,36	2,64		
Örgütsel Öğrenme	5 yıl ve altı	510	89,69	12,09	5,126	0,002*
	6-11 yıl	303	90,55	12,29		
	12-17 yıl	143	87,04	12,62		
	18 ve üzeri	247	87,21	12,23		
Klan Kültürü	5 yıl ve altı	510	24,80	3,72	2,394	0,067
	6-11 yıl	303	24,94	4,19		
	12-17 yıl	143	24,04	4,13		
	18 ve üzeri	247	24,37	3,79		
Adhokrasi Kültürü	5 yıl ve altı	510	19,70	3,62	3,167	0,024*
	6-11 yıl	303	20,10	3,62		
	12-17 yıl	143	19,13	4,12		
	18 ve üzeri	247	19,28	3,90		
Piyasa Kültürü	5 yıl ve altı	510	24,65	3,51	5,858	0,001*
	6-11 yıl	303	24,91	3,45		
	12-17 yıl	143	23,50	3,97		
	18 ve üzeri	247	24,28	3,33		
Hiyerarşi Kültürü	5 yıl ve altı	510	20,50	3,07	3,642	0,012*
	6-11 yıl	303	20,87	3,07		
	12-17 yıl	143	19,87	3,07		
	18 ve üzeri	247	20,41	2,98		
Kurum Kültürü	5 yıl ve altı	510	89,65	11,46	5,136	0,002*
	6-11 yıl	303	90,81	11,88		
	12-17 yıl	143	86,53	12,35		
	18 ve üzeri	247	88,37	11,21		
Yatırım	5 yıl ve altı	510	21,19	8,35	6,848	0,000*
	6-11 yıl	303	20,10	7,99		
	12-17 yıl	143	18,79	7,43		
	18 ve üzeri	247	18,78	6,99		
Yenilikçilik	5 yıl ve altı	510	26,80	9,32	3,573	0,014*
	6-11 yıl	303	25,59	9,95		
	12-17 yıl	143	24,29	9,02		
	18 ve üzeri	247	25,04	9,96		
Stratejik Yenilenme	5 yıl ve altı	510	9,98	2,92	0,358	0,783
	6-11 yıl	303	9,81	3,12		
	12-17 yıl	143	10,06	2,79		
	18 ve üzeri	247	9,85	3,21		
Kurumsal Girişimcilik	5 yıl ve altı	510	57,97	17,50	5,025	0,002*
	6-11 yıl	303	55,50	17,77		
	12-17 yıl	143	53,15	16,21		
	18 ve üzeri	247	53,68	17,18		

*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok; ANOVA

Tablo 3.7'ye göre kurumda çalışma süresi farklı olan yöneticiler arasında bireysel düzeyde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme, örgüt düzeyinde öğrenme, ileriye

doğru öğrenme, örgütsel öğrenme, adhokrasî kültürü, piyasa kültürü, hiyerarşî kültürü, kurum kültürü, yatırım, yenilikçilik, kurumsal girişimcilik puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Bireysel düzeyde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme, ileriye doğru öğrenme, piyasa kültürü, yatırım, yenilikçilik, kurumsal girişimcilik algı düzeyleri 5 yıl ve daha az süredir kurumda çalışanlarda en yüksektir. Örgüt düzeyinde öğrenme, ileriye doğru öğrenme, örgütsel öğrenme, adhokrasî kültürü, piyasa kültürü, hiyerarşî kültürü, kurum kültürü algı düzeyleri ise 6-11 yıldır kurumda çalışanlarda en yüksektir.

Tablo 3.8: Ölçek Puanlarının Kurumdaki Pozisyona göre Karşılaştırılması

		n	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Bireysel Düzeyde Öğrenme	Sahip ve Yönetici	390	19,85	3,76	6,977	0,000*
	Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı	85	19,51	4,35		
	Genel Müdür Yardımcısı	36	18,56	4,56		
	Bölüm Yöneticisi	379	18,61	3,74		
	Şef	313	19,88	3,89		
Grup Düzeyinde Öğrenme	Sahip ve Yönetici	390	17,00	2,26	4,657	0,001*
	Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı	85	17,06	2,77		
	Genel Müdür Yardımcısı	36	16,53	2,63		
	Bölüm Yöneticisi	379	16,27	2,48		
	Şef	313	16,65	2,68		
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	Sahip ve Yönetici	390	21,05	2,86	7,264	0,000*
	Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı	85	20,95	3,28		
	Genel Müdür Yardımcısı	36	21,11	3,32		
	Bölüm Yöneticisi	379	19,90	3,22		
	Şef	313	20,45	3,34		
İleriye Doğru Öğrenme	Sahip ve Yönetici	390	16,57	2,62	10,029	0,000*
	Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı	85	16,89	2,48		
	Genel Müdür Yardımcısı	36	16,06	2,96		
	Bölüm Yöneticisi	379	15,45	2,93		
	Şef	313	16,26	2,76		
Geriye Doğru Öğrenme	Sahip ve Yönetici	390	16,68	2,53	6,345	0,000*
	Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı	85	16,93	2,62		
	Genel Müdür Yardımcısı	36	17,03	1,87		
	Bölüm Yöneticisi	379	15,85	2,75		
	Şef	313	16,27	2,90		

Örgütsel Öğrenme	Sahip ve Yönetici	390	91,15	11,21	9,500	0,000*
	Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı	85	91,34	12,34		
	Genel Müdür Yardımcısı	36	89,28	12,80		
	Bölüm Yöneticisi	379	86,07	12,26		
	Şef	313	89,51	12,89		
Klan Kültürü	Sahip ve Yönetici	390	25,39	3,72	9,927	0,000*
	Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı	85	25,26	4,21		
	Genel Müdür Yardımcısı	36	24,67	3,86		
	Bölüm Yöneticisi	379	23,70	4,02		
	Şef	313	24,74	3,71		
Adhokrasi Kültürü	Sahip ve Yönetici	390	20,36	3,42	11,429	0,000*
	Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı	85	20,76	3,39		
	Genel Müdür Yardımcısı	36	20,75	3,39		
	Bölüm Yöneticisi	379	18,85	3,79		
	Şef	313	19,30	4,00		
Piyasa Kültürü	Sahip ve Yönetici	390	24,89	3,55	5,699	0,000*
	Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı	85	25,35	3,22		
	Genel Müdür Yardımcısı	36	25,36	2,52		
	Bölüm Yöneticisi	379	23,91	3,24		
	Şef	313	24,39	3,93		
Hiyerarşi Kültürü	Sahip ve Yönetici	390	21,09	2,74	7,141	0,000*
	Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı	85	20,74	3,39		
	Genel Müdür Yardımcısı	36	20,36	3,65		
	Bölüm Yöneticisi	379	19,95	2,87		
	Şef	313	20,38	3,37		
Kurum Kültürü	Sahip ve Yönetici	390	91,73	11,22	11,998	0,000*
	Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı	85	92,12	10,79		
	Genel Müdür Yardımcısı	36	91,14	11,58		
	Bölüm Yöneticisi	379	86,41	11,22		
	Şef	313	88,81	12,24		
Yatırım	Sahip ve Yönetici	390	19,07	7,60	2,717	0,029*
	Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı	85	20,35	8,12		
	Genel Müdür Yardımcısı	36	20,17	7,68		
	Bölüm Yöneticisi	379	20,79	7,91		
	Şef	313	20,61	8,32		
Yenilikçilik	Sahip ve Yönetici	390	24,74	9,87	4,494	0,001*
	Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı	85	25,08	10,68		
	Genel Müdür Yardımcısı	36	28,19	9,97		

	Bölüm Yöneticisi	379	27,33	9,17		
	Şef	313	25,32	9,24		
Stratejik Yenilenme	Sahip ve Yönetici	390	9,52	3,48		
	Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı	85	9,89	3,09		
	Genel Müdür Yardımcısı	36	9,64	3,40	3,685	0,005*
	Bölüm Yöneticisi	379	10,34	2,42		
	Şef	313	9,96	2,92		
	Sahip ve Yönetici	390	53,33	18,00		
Kurumsal Girişimcilik	Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı	85	55,33	18,63		
	Genel Müdür Yardımcısı	36	58,00	18,68	4,356	0,002*
	Bölüm Yöneticisi	379	58,45	16,49		
	Şef	313	55,90	17,02		

*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok; ANOVA

Tablo 3.8'e göre, kurumda farklı pozisyonlarda çalışan yöneticiler arasında bireysel düzeyde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme, örgüt düzeyinde öğrenme, ileriye doğru öğrenme, geriye doğru öğrenme, örgütsel öğrenme, klan kültürü, adhokrasi kültürü, piyasa kültürü, hiyerarşi kültürü, kurum kültürü, yatırım, yenilikçilik, stratejik yenilenme, kurumsal girişimcilik puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Bireysel düzeyde öğrenme algı düzeyi şeflerde en yüksek, grup düzeyinde öğrenme, geriye doğru öğrenme, örgütsel öğrenme, adhokrasi kültürü, kurum kültürü algı düzeyleri genel müdür ve yönetim kurulu başkanı olanlarda en yüksek, örgüt düzeyinde öğrenme, geriye doğru öğrenme, piyasa kültürü, yenilikçilik algı düzeyleri genel müdür yardımcısı olanlarda en yüksek, yatırım, stratejik yenilenme, kurumsal girişimcilik algı düzeyleri bölüm yöneticisi olanlarda en yüksek, klan kültürü, hiyerarşi kültürü sahip ve yönetici olanlarda en yüksektir.

Tablo 3.9: Ölçek Puanlarının Piyasada Faaliyet Gösterme Süresine göre Karşılaştırılması

		n	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Bireysel Düzeyde Öğrenme	5 yıl ve daha az	207	19,99	3,37	5,299	0,000*
	6-11 yıl	204	19,86	3,80		
	12-17 yıl	129	20,03	3,95		
	18-23 yıl	190	19,25	4,06		
	24 yıl ve daha fazla	473	18,84	3,99		
Grup Düzeyinde Öğrenme	5 yıl ve daha az	207	16,73	2,55	3,197	0,013*
	6-11 yıl	204	17,00	2,20		
	12-17 yıl	129	17,07	2,51		
	18-23 yıl	190	16,68	2,68		
	24 yıl ve daha fazla	473	16,39	2,51		
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	5 yıl ve daha az	207	20,13	3,62	6,382	0,000*
	6-11 yıl	204	21,11	2,64		
	12-17 yıl	129	21,16	2,97		
	18-23 yıl	190	20,89	3,04		
	24 yıl ve daha fazla	473	20,13	3,23		
İleriye Doğru Öğrenme	5 yıl ve daha az	207	15,89	2,95	8,682	0,000*
	6-11 yıl	204	16,65	2,48		
	12-17 yıl	129	16,95	2,43		
	18-23 yıl	190	16,46	2,67		
	24 yıl ve daha fazla	473	15,69	2,92		
Geriye Doğru Öğrenme	5 yıl ve daha az	207	15,71	3,01	4,946	0,001*
	6-11 yıl	204	16,23	2,74		
	12-17 yıl	129	16,84	2,45		
	18-23 yıl	190	16,72	2,56		
	24 yıl ve daha fazla	473	16,37	2,65		
Örgütsel Öğrenme	5 yıl ve daha az	207	88,44	12,29	5,554	0,000*
	6-11 yıl	204	90,85	10,94		
	12-17 yıl	129	92,05	11,78		
	18-23 yıl	190	89,99	12,28		
	24 yıl ve daha fazla	473	87,43	12,75		
Klan Kültürü	5 yıl ve daha az	207	25,06	3,44	10,768	0,000*
	6-11 yıl	204	25,25	3,99		
	12-17 yıl	129	25,67	3,40		
	18-23 yıl	190	25,07	3,69		
	24 yıl ve daha fazla	473	23,78	4,12		
Adhokrasi Kültürü	5 yıl ve daha az	207	19,49	3,47	6,789	0,000*
	6-11 yıl	204	20,47	3,20		
	12-17 yıl	129	20,19	3,78		
	18-23 yıl	190	20,05	3,57		
	24 yıl ve daha fazla	473	19,06	4,05		

Piyasa Kültürü	5 yıl ve daha az	207	24,11	3,80	4,087	0,003*
	6-11 yıl	204	24,93	3,32		
	12-17 yıl	129	24,89	3,29		
	18-23 yıl	190	25,05	3,44		
	24 yıl ve daha fazla	473	24,15	3,57		
Hiyerarşi Kültürü	5 yıl ve daha az	207	19,73	3,33	8,507	0,000*
	6-11 yıl	204	21,29	2,75		
	12-17 yıl	129	20,91	2,78		
	18-23 yıl	190	20,78	3,02		
	24 yıl ve daha fazla	473	20,27	3,06		
Kurum Kültürü	5 yıl ve daha az	207	88,39	11,74	9,011	0,000*
	6-11 yıl	204	91,94	10,93		
	12-17 yıl	129	91,67	10,93		
	18-23 yıl	190	90,95	11,28		
	24 yıl ve daha fazla	473	87,26	11,85		
Yatırım	5 yıl ve daha az	207	19,66	7,30	3,397	0,009*
	6-11 yıl	204	21,56	8,55		
	12-17 yıl	129	18,97	7,98		
	18-23 yıl	190	20,97	8,22		
	24 yıl ve daha fazla	473	19,71	7,75		
Yenilikçilik	5 yıl ve daha az	207	26,23	8,81	2,315	0,056
	6-11 yıl	204	26,74	9,87		
	12-17 yıl	129	23,68	10,09		
	18-23 yıl	190	25,39	10,28		
	24 yıl ve daha fazla	473	26,04	9,37		
Stratejik Yenilenme	5 yıl ve daha az	207	9,53	2,91	2,476	0,043*
	6-11 yıl	204	10,19	3,16		
	12-17 yıl	129	9,45	3,44		
	18-23 yıl	190	9,95	3,25		
	24 yıl ve daha fazla	473	10,10	2,74		
Kurumsal Girişimcilik	5 yıl ve daha az	207	55,43	16,63	2,733	0,028*
	6-11 yıl	204	58,49	18,47		
	12-17 yıl	129	52,10	18,06		
	18-23 yıl	190	56,32	18,53		
	24 yıl ve daha fazla	473	55,84	16,57		

*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok; ANOVA

Tablo 3.9'a göre, firmasının piyasada faaliyet gösterme süresi farklı olan yöneticiler arasında bireysel düzeyde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme, örgüt düzeyinde öğrenme, ileriye doğru öğrenme, geriye doğru öğrenme, örgütsel öğrenme, klan kültürü, adhokrasi kültürü, piyasa kültürü, hiyerarşi kültürü, kurum kültürü, yatırım, stratejik yenilenme, kurumsal girişimcilik puanları açısından istatistiksel

olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü, kurum kültürü, yatırım, yenilikçilik, stratejik yenilenme, kurumsal girişimcilik algı düzeyleri 6-11 yıldır firması faaliyet gösterenlerde en yüksek, bireysel düzeyde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme, örgüt düzeyinde öğrenme, ileriye doğru öğrenme, geriye doğru öğrenme, örgütsel öğrenme, klan kültürü algı düzeyleri 12-17 yıldır firması faaliyet gösterenlerde en yüksektir.

3.8.2. Ölçme Modelinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Geçerlilik ve güvenilirlik birbiriyle ilişkili kavramlardır. Güvenilirlik, bir ölçeğin farklı örneklem gruplarında aynı koşullarda uygulanmasıyla benzer sonuçlar verebilmesidir. Başka bir ifadeyle güvenilirlik bir ölçümün tekrarlayan durumlarda istikrarlı sonuçlar üretebilmesidir. Geçerlilik ise bir ölçüm aracının ölçmek istediği özelliği, başka bir özelliklerle karıştırmadan, doğru biçimde ölçebilme derecesidir. Bir ölçmenin geçerli olabilmesinin ilk koşulu güvenilir olabilmesidir. Yani güvenilirlik geçerliliğin alt sınır değeridir. Bunun anlamı güvenilirliğin geçerlilik hakkında fikir verdiği fakat geçerliliği tam olarak karşılayamadığıdır. Bir testin sonucu güvenilir olabilir fakat geçerli olamayabilir. Bu yüzden geçerliliği yüksek olan ölçme aracının bir dereceye kadar güvenilirliği de yüksektir fakat güvenilirliğin yüksek olması geçerliliğin de yüksek olduğu anlamına gelmez. Güvenilirlik bir ön koşuldur ama tek başına yeterli bir koşul değildir. Bu yüzden ölçümlerde geçerlilik ve güvenilirlik birlikte test edilir (Ercan, Kan, 2004: 214), (Şencan, 2005, 17).

Yapısal eşitlik modellemesinde araştırma modelini ve hipotezlerini test etmeden önce ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmaktadır. Yani ölçüm modeli test edilmektedir. Ölçüm modelinin testi doğrulayıcı faktör analizi (DFA) olarak bilinmektedir.

DFA, belirli bir teoriye dayalı olarak pek çok alt boyuttan oluşturulan faktörlerin (gözlenemeyen değişkenlerin) gerçek verilere ne derece uyum sağladığını belirlemek için yapılan bir analiz yöntemidir. Başka bir ifadeyle DFA, önceden tasarlanmış bir yapının toplanan verilerle ne derecede uyumunu belirlemeyi amaçlamaktadır (Büyüköztürk vd., 2004: 216). DFA, açıklayıcı faktör analizi (AFA)

ile belirlenmiş faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörler arasında yeterli seviyede ilişki olup olmadığını ve faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadıklarını test etmek için kullanılmaktadır (Erkorkmaz vd., 2013: 211).

DFA kapsamında yapılan geçerlilik analizi yakınsama ve ayrışma olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır (Tuncer, 2019: 1794). Yakınsama geçerliliği aynı yapıyı oluşturan değişkenler arasındaki yüksek ilişki düzeyini ifade etmektedir (Aytaç, Çen, Yüceol, 2018: 214, 215). Ayrışma geçerliliği ise değişkenlerin ait oldukları faktörün dışındaki diğer faktörlerle kendi faktörlerinden daha az ilişkili olması demektir (Yaşlıoğlu, 2017: 82). Yani bir yapıyı ölçen değişkenlerin bu yapının bir parçası olabilmesi için kendi aralarında belirli düzeyde korelasyona sahip olması diğer taraftan da her bir değişkenin tek başına var olabilmesi için diğerlerine benzememesi yani ayrılmış olması gerekmektedir (Bülbül, Demirer, 2008: 192).

Yakınsama geçerliliğinin sağlanabilmesinin üç koşul vardır: Birincisi gözlenen değişkenlerin standart faktör yükünün 0,50' den büyük ve istatistiksel olarak anlamlı olması, ikincisi faktörlerin yapı güvenilirliği (birleşik güvenilirlik) ve Cronbach Alpha değerinin 0,70'den büyük olması gerekir. Üçüncüsü ise her faktör için hesaplanan ortalama açıklanan varyans değeridir (AVE). Bu değer 0,50'den yüksek olması yakınsama geçerliliğinin sağlandığını gösterir (Yılmaz, Bilge, 2018: 142). Bu koşullardan ikincisi DFA analizinin güvenilirlik kısmını oluşturmaktadır. Bu yüzden birleşik güvenilirlik ve Cronbach Alpha değerleri güvenilirlik aşamasında ele alınacaktır.

DFA kapsamında ölçüm modelinin ayrışma geçerliliği; her bir değişkenin AVE değerinin karekökünün, o değişken ile diğer değişkenler arasındaki korelasyonunun karşılaştırılması suretiyle değerlendirilir. AVE' nin karekök değerleri değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinden daha büyük ise ölçeğin ayrışma geçerliliği sağlanmış olur (Doğan, Yılmaz, 2017: 668). Araştırma kapsamında değerlendirilen üç ölçeğin de ayrışma değerleri kontrol edilmiş, AVE karekökünün değişkenlerin korelasyonlarından daha büyük olduğu belirlenmiştir.

Ölçüm modelinin geçerliliği belirlendikten sonra ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için içsel güvenilirlik belirlenmektedir. Bunun için ölçeklerin her bir boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha ve birleşik güvenilirlik (CR-composite reliability) değerleri

hesaplanmaktadır (Alan, Kabadayı, Uzunburun, 2018: 549). İçsel güvenilirlik, tek bir ölçme aracı ile tek bir uygulama yapılması durumunda ölçek maddelerinin kavramsal yapıyı tutarlı bir biçimde ölçüp ölçmediğini belirlemek için yapılır. Cronbach's Alpha değerinin yüksek düzeyde olması hem ölçeğin güvenilirliğinin hem de yapı geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Yaşar, 2014: 63). Cronbach's Alpha ölçek maddeleri arasındaki ilişkiyi gösteren bir değerdir. 0 ile 1 arasında olabilen bu değer 0,70'den yüksek çıkması durumunda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

Birleşik güvenilirlik farklı fakat birbirine benzeyen birden fazla ifadenin genel güvenilirliğini belirlemek için kullanılan bir değerdir. CR, çok sayıda değişkenin olduğu durumlarda yüksek düzeyde değerler verme eğilimine sahip olan Cronbach's Alpha testine alternatif olarak kullanılan bir kontrol aracıdır. CR değerinin de 0,70 ve üzerinde olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 82).

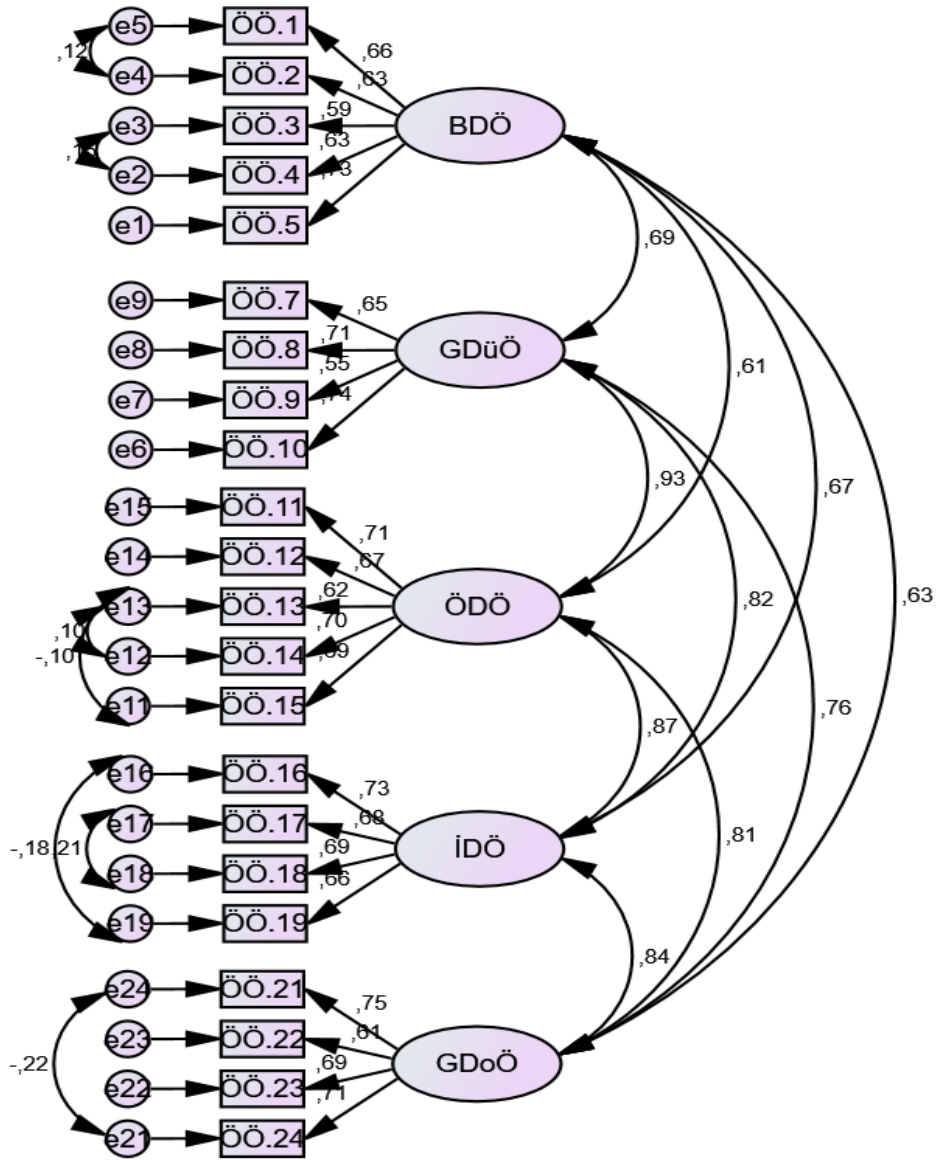
Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek için önce yakınsama ve ayrışma geçerliliği analizleri yapılmıştır. Daha sonra ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için Cronbach alfa yönteminden ve birleşik güvenilirlik katsayısından yararlanılarak içsel güvenilirlik değerlendirilmiştir. En sonda da çıkan sonuçların uyum iyiliği değerlemesi yapılmıştır. Uyum iyiliği değerlemesi yapılırken χ^2/sd , GFI, AGFI, CFI, RMSEA ve RMR değerleri incelenmiştir.

Araştırmanın ölçeklerinde faktör yükleri 0,40' dan düşük olan ifadeler çıkarılmış, anlamlı olup olmadıkları test edilmiş ve çıkan sonuçların uyum iyiliği değerlemesi yapılmıştır. Faktör yükleri ölçek maddelerinin ait olduğu faktörü temsil etme düzeyini gösterir. Standartlaştırılmış regresyon katsayısı olarak adlandırılır ve β ile gösterilir (Kanten, 2012: 196). Yazında faktör yükleri 0,30 ile 0,40 aralığında değişen ifadelerin ölçekten çıkarılabileceği belirtilmiştir (Namlu, 2004: 129). Bu çalışmada faktör yükleri 0,40' ın altında olanlar ölçekten çıkartılmış, 0,40' ın üzerinde olanlarla analizler gerçekleştirilmiştir. Aşağıda sırasıyla örgütsel öğrenme, kurum kültürü ve kurumsal girişimcilik ölçeklerinin DFA sonuçları anlatılmaktadır.

Örgütsel öğrenme ölçeğinin DFA' sı yapılırken 24 maddeden oluşan ölçeğin model uyumu test edilmiştir. Modelde önce herhangi bir iyileştirme yapmadan işlemler yapılmıştır. Daha sonra uyum değerlerinin bazıları düşük olduğu için modelde iyileştirme yapılmasına karar verilmiştir. Amos programının iyileştirme önerileri incelendiğinde 6. ve 20. maddeleri faktör yüklerinin (standartlaştırılmış regresyon

katsayıları) 0,40 değerinden düşük olması nedeniyle ölçekten çıkartılarak tekrar analiz edilmiştir. Yani çıkartılan ifadelerin ait olduğu boyutları temsil etme düzeyleri düşük olduğu için modele alınmamıştır. Geriye kalan 22 maddelik örgütsel öğrenme ölçeğine DFA yapılmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeğine ait DFA modeli şekil 3.3 'te verilmektedir.

Şekil 3.3: Örgütsel Öğrenmenin DFA Modeli



Şekil 3.3’ te yer alan örgütsel öğrenme modelinde dikdörtgen ile gösterilen değişkenler gözlenebilen, elips ile gösterilen beş değişken ise gözlenemeyen değişkenleri simgelemektedir. Gözlenemeyen değişkenlerden gözlenebilen değişkenlere doğru çizilen tek yönlü oklar iki değişkeni ilişkilendiren regresyon katsayılarıdır (Standartlaştırılmış Faktör Yükleri). Çift yönlü oklar ise gözlenemeyen değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri göstermektedir. Küçük daire içerisinde gösterilen e harfi ise açıklanamayan varyansı yani hata payını ifade etmektedir. Ölçüm modelinde yer alan her bir değişkenin standardize edilmiş faktör yükleri ve ortalama açıklanan varyans değerleri (AVE), aşağıdaki tablo 3.10’ da gösterilmektedir.

Tablo 3.10: Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin DFA Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri (β)	P Değerleri	AVE (>0,50)
Bireysel Düzeyde Öğrenme	ÖÖ1	0.664	***	0.648
	ÖÖ2	0.635	***	
	ÖÖ3	0.593	***	
	ÖÖ4	0.634	***	
	ÖÖ5	0.735	***	
Grup Düzeyinde Öğrenme	ÖÖ7	0.654	***	0.665
	ÖÖ8	0.714	***	
	ÖÖ9	0.553	***	
	ÖÖ10	0.744	***	
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	ÖÖ11	0.713	***	0.678
	ÖÖ12	0.667	***	
	ÖÖ13	0.625	***	
	ÖÖ14	0.704	***	
	ÖÖ15	0.695	***	
İleriye Doğru Öğrenme	ÖÖ16	0.734	***	0.691
	ÖÖ17	0.684	***	
	ÖÖ18	0.695	***	
	ÖÖ19	0.663	***	
Geriye Doğru Öğrenme	ÖÖ21	0.754	***	0.689
	ÖÖ22	0.613	***	
	ÖÖ23	0.695	***	
	ÖÖ24	0.708	***	
Toplam AVE=0,673				

*p<0.05

DFA kapsamında analiz edilen ölçüm modeli önce yakınsama geçerliliğinin sağlanması açısından değerlendirilmiştir. Tablo 3.10’ da görüldüğü üzere örgütsel öğrenme ölçeğinde 22 maddenin hepsinin faktör yükleri $p=0,000$ düzeyinde anlamlı ve 0,593-0,754 değerleri arasında yer almaktadır. Bu değişkenler faktör oluşumuna önemli derecede katkı sağlamışlardır. Bireysel düzeyde öğrenme boyutunu en fazla temsil eden ifade ‘bireyler, çalıştığım kuruma birçok yeni farklı bakış açısı kazandırır’ (ÖÖ5, $\beta=0,735$) ifadesidir. Grup düzeyinde öğrenme boyutunu en güçlü şekilde temsil eden ifade ‘gruplarda, sorunlara çözüm getirebilecek uygun kişiler yer alır’ (ÖÖ10, $\beta=0,744$) ifadesidir. Örgüt düzeyinde öğrenme boyutuna en yüksek derecede hizmet eden ifade ‘çalıştığım kurum gelecekteki konumunu güçlendiren bir stratejiye sahiptir’ (ÖÖ11, $\beta=0,713$) ifadesidir. İleriye doğru öğrenme boyutuna baktığımızda ‘çalıştığım kurumda, gruplar, öğrendiklerini diğer gruplar ile aktif bir şekilde paylaşırlar’ ifadesi en fazla temsil düzeyine sahiptir (ÖÖ16, $\beta=0,734$). Son olarak geriye doğru öğrenme boyutunu en yüksek düzeyde temsil eden ifade ise ‘çalıştığım kurumun ilke ve prosedürleri bireysel düzeydeki çalışmaları destekler’ (ÖÖ21, $\beta=0,754$) ifadesidir.

Modelde bulunan her bir faktör içindeki ifadelerin birbirleriyle olan ilişkilerine bakılmış, tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçekten çıkardığımız 6. ve 20. maddelerden sonra ölçeği oluşturan diğer maddelerin hepsi anlamlı çıkmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin $p=0,000$ düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan maddelerin ve beş alt boyutunun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Değişkenlere ait açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri 0,648- 0,691 aralığında yer almaktadır. AVE değerlerinin eşik değer olan 0,50 değerinin üstünde olması ölçeğin yakınsama geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Örgütsel öğrenme ölçeğinin geçerlilik analizi kapsamında yapılan ayrışma geçerliliği değerleri ise aşağıdaki tablo 3.11’de verilmektedir.

Tablo 3.11: Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin DFA Modeline Ait Ayırışma Geçerliliği Değerleri

	BDÜÖ	GDÜÖ	ÖDÖ	İDÖ	GEDÖ	ÖÖ
BDÜÖ	0,805					
GDÜÖ	0.504	0,816				
ÖDÖ	0,473	0,724	0,824			
İDÖ	0.507	0,620	0,681	0,832		
GEDÖ	0,475	0,589	0,650	0,662	0,831	
ÖÖ	0,762	0,822	0,815	0,817	0,810	0,821

BDÜÖ: Bireysel düzeyde öğrenme, GDÜÖ: Grup düzeyinde öğrenme, ÖDÖ: Örgüt düzeyinde öğrenme, İDÖ: İleriye doğru öğrenme, GEDÖ: Geriye doğru öğrenme, ÖÖ: Örgütsel Öğrenme.

Ayrışma geçerliliğinin değerlendirilmesinde; her bir değişkenin AVE değerlerinin karekökleri iki değişken arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayılarıyla karşılaştırılmaktadır. AVE değerlerinin karekökleri, ilişkili değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarından daha büyük olursa ayrışma geçerliliği sağlanmış olur (Hair vd., 1998; Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 3.11' e göre, AVE' nin karekök değerleri değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinden büyüktür. Bu yüzden ölçme modelini oluşturan gözlenemeyen değişkenler arasındaki ayrışma geçerliliğinin de sağlandığı söylenebilmektedir.

Tablo 3.12: Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha (α)	Birleşik Güvenilirlik (CR)
Bireysel Düzeyde Öğrenme	0,790	0,782
Grup Düzeyinde Öğrenme	0,759	0,758
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	0,809	0,809
İleriye Doğru Öğrenme	0,782	0,784
Geriye Doğru Öğrenme	0,768	0,783
Örgütsel Öğrenme	0,921	0,948

Ölçüm modelinin güvenilirliği Cronbach Alfa ve birleşik güvenilirlik (CR) değerlerine bakılarak sınanmıştır. Tablo 3.12' ye göre örgütsel öğrenme ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilirlikleri ayrı ayrı değerlendirildiğinde, güvenilirlik katsayıları birinci boyut için 0,790, ikinci boyut için 0,759, üçüncü boyut için 0,809, dördüncü boyut için 0,782, beşinci boyut için 0,768 ve ölçeğin geneli için 0,921 olarak bulunmuştur. Cronbach Alfa değerlerinin 0.70'ten büyük olması, kullanılan ölçeğin iyi derecede güvenilir olduğunu belirtmektedir. Bu da çalışmada kullanılan örgütsel öğrenme ölçeğinin içsel tutarlılığının iyi olduğunu göstermektedir. Ölçüm modelindeki değişkenlerin bileşik güvenilirlik değerinin 0,70 değerinden yüksek olması gerekmektedir. Tablo 3.12'de de görüldüğü üzere CR değerleri 0,758-0,809 aralığında yer almaktadır. Bu değerlerin 0,70 değerinin üzerinde çıkması ölçüm modelinin güvenilir olduğunun bir göstergesidir.

İyileştirme sonrasında yenilenen uyum değerlerinin kabul edilen sınırlar içerisinde yer aldığı gözlemlenmiştir. DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri tablo 3.13' de yer almaktadır:

Tablo 3.13: Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri

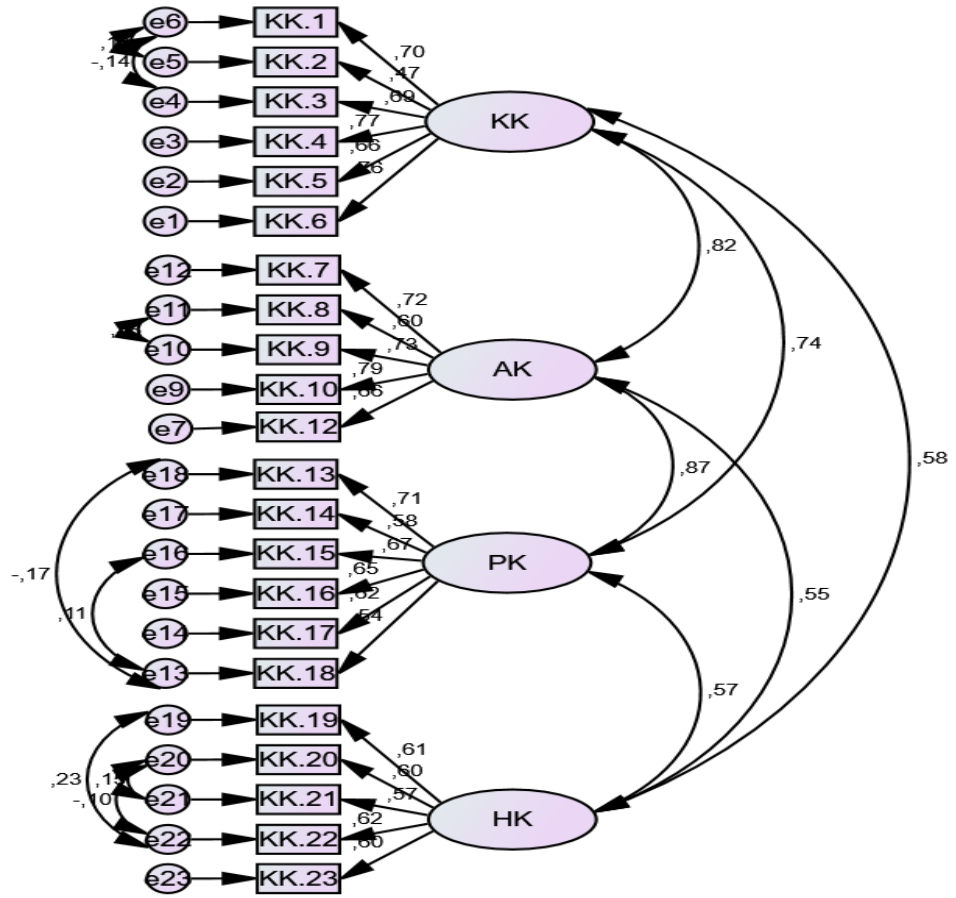
Mükemmel Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Değeri	Hesaplanan Uyum Değerleri
$0 \leq \chi^2 / sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	3,839 (Kabul edilebilir)
$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,934 (Kabul edilebilir)
$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,913 (Mükemmel uyum)
$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,932 (Kabul edilebilir)
$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,057 (Kabul edilebilir)
$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,10$	0,031 (Mükemmel uyum)

Örgütsel öğrenme ölçeği için yapılan DFA sonuçlarına göre χ^2/sd , GFI, CFI ve RMSEA değerleri iyi bir model için kabul edilebilir, AGFI ve RMR değerleri ise mükemmel uyum sınırları içerisinde yer almaktadır. Uyum değerlerinin istenilen uyum sınırları içerisinde olması örgütsel öğrenme ölçeğiyle ilgili toplanılan verilerin

geçerli olduğunu dolayısıyla modelin veriyle örtüştüğünü göstermektedir. Yani bu değerlerden örgütsel öğrenme ölçeğine yapılan DFA testinin geçerli olduğu sonucuna ulaşabiliriz.

Kurum kültürü ölçeğinin DFA' sı yapılırken 24 maddeden oluşan ölçeğin model uyumu test edilmiştir. Modelde herhangi bir sınırlama yapmadan işlemler yapılmıştır. Uyum değerlerinin bazıları düşük olduğu için modelde iyileştirme yapılmasına karar verilmiştir. İyileştirme önerileri incelendiğinde 11. ve 24. maddeleri faktör yüklerinin 0,40 değerinden düşük olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Geriye kalan 22 maddelik ölçek ile DFA tekrar yapılmıştır. Kurum kültürü ölçeğine ait DFA modeli şekil 3.4 'te verilmektedir.

Şekil 3.4: Kurum Kültürünün DFA Modeli



Kurum kültürünün ölçüm modelinde yer alan her bir değişkenin standardize edilmiş faktör yükleri ve ortalama açıklanan varyans değerleri (AVE) tablo 3.14 ‘de gösterilmektedir.

Tablo 3.14: Kurum Kültürü Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin DFA Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri (β)	P Değerleri	AVE
Klan Kültürü	KK1	0.704	***	0.682
	KK2	0.475	***	
	KK3	0.695	***	
	KK4	0.774	***	
	KK5	0.662	***	
	KK6	0.765	***	
Adokrasi Kültürü	KK7	0.723	***	0.702
	KK8	0.605	***	
	KK9	0.734	***	
	KK10	0.795	***	
	KK12	0.663	***	
Piyasa Kültürü	KK13	0.712	***	0.632
	KK14	0.583	***	
	KK15	0.675	***	
	KK16	0.653	***	
	KK17	0.625	***	
	KK18	0.545	***	
Hiyerarşi Kültürü	KK19	0.614	***	0.599
	KK20	0.603	***	
	KK21	0.575	***	
	KK22	0.623	***	
	KK23	0.604	***	
Toplam AVE=0,655				

*p<0.05

DFA kapsamında analiz edilen ölçüm modeli, yakınsama geçerliliğinin sağlanması açısından değerlendirilmiştir. Kurum kültürü ölçeğinde 22 maddenin faktör yükleri 0,475-0,795 değerleri arasında yer almaktadır. Bu maddelerden sadece KK2 ifadesinin faktör yükü 0,50 eşik değerinin altında kalmış fakat istatistiksel olarak

anlamli çıktığı için ($p < 0.05$) analizden çıkartılmamıştır (Hair vd., 2013: 617). Klan kültürünü en fazla temsil eden ifade ‘çalıştığım kuruma bağıllığı arttıran kenetleyici özellik, çalışanlar arasındaki sadakat ve karşılıklı güvendir ’ (KK4, $\beta = 0,774$) ifadesidir. Adokrasi kültürünü en güçlü şekilde temsil eden ifade ‘çalıştığım kurumu bir arada tutan kenetleyici özellik, yeniliğe ve gelişmeye olan bağıllıktır’ (KK10, $\beta = 0,795$) ifadesidir. Piyasa kültürüne en yüksek derecede hizmet eden ifade ‘çalıştığım kurum sonuç odaklı olduğu için çalışanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır’ (KK13, $\beta = 0,712$) ifadesidir. Son olarak hiyerarşi kültürünü en yüksek düzeyde temsil eden ifade ise ‘çalıştığım kurumu bir arada tutan kenetleyici özellik, resmi kurallar ve politikalar’dır’ (KK22, $\beta = 0,623$) ifadesidir.

Modelde bulunan her bir faktör içindeki ifadelerin birbirleriyle olan ilişkilerine bakılmış, tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin $p = 0,000$ düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan maddelerin ve dört alt boyutunun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Değişkenlere ait açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri 0,599- 0,702 aralığında yer almaktadır. AVE değerlerinin eşik değer olan 0,50 değerinin üstünde olması ölçeğin yakınsama geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Kurum kültürü ölçeğinin geçerlilik analizi kapsamında yapılan ayırışma geçerliliği değerleri ise aşağıdaki tablo 3.15’te verilmektedir.

Tablo 3.15: Kurum Kültürü Ölçeğinin DFA Modeline Ait Ayırışma Geçerliliği Değerleri

	KK	AK	PK	HK	KK
KK	0,826				
AK	0.654	0,838			
PK	0,606	0,713	0,794		
HK	0.464	0,421	0,439	0,774	
KRKÜ	0,564	0,621	0,615	0,627	0,809

KK: Klan kültürü, AK: Adokrasi kültürü, PK: Piyasa kültürü, HK: Hiyerarşi kültürü, KRKÜ: Kurum Kültürü.

Tablo 3.15' e göre, AVE' nin karekök değerleri değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinden büyüktür. Bu nedenle kurum kültürü ölçeği modelini oluşturan gözlenemeyen değişkenler arasındaki ayrışma geçerliliğinin de sağlandığı söylenebilmektedir.

Tablo 3.16: Kurum Kültürü Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha (α)	Birleşik Güvenilirlik (CR)
Klan Kültürü	0,835	0,836
Adokrasi Kültürü	0,837	0,828
Piyasa Kültürü	0,791	0,798
Hiyerarşi Kültürü	0,736	0,737
Kurum Kültürü	0,914	0,942

Tablo 3.16' ya göre kurum kültürü ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilirlikleri ayrı ayrı değerlendirildiğinde, güvenilirlik katsayıları birinci boyut için 0,835 ikinci boyut için 0,837, üçüncü boyut için 0,791, dördüncü boyut için 0,736 ve ölçeğin geneli için 0,914 olarak bulunmuştur. Bu da çalışmada kullanılan kurum kültürü ölçeğinin içsel tutarlılığının iyi olduğunu göstermektedir. Tablo 3.16' ya göre CR değerleri 0,737-0,836 aralığında yer almaktadır. Bu değerlerin 0,70 değerinin üzerinde olması ölçüm modelinin güvenilir olduğunun bir göstergesidir.

İyileştirme sonrasında yenilenen uyum değerlerinin kabul edilen sınırlar içerisinde yer aldığı gözlemlenmiştir. DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri tablo 3.17' de yer almaktadır:

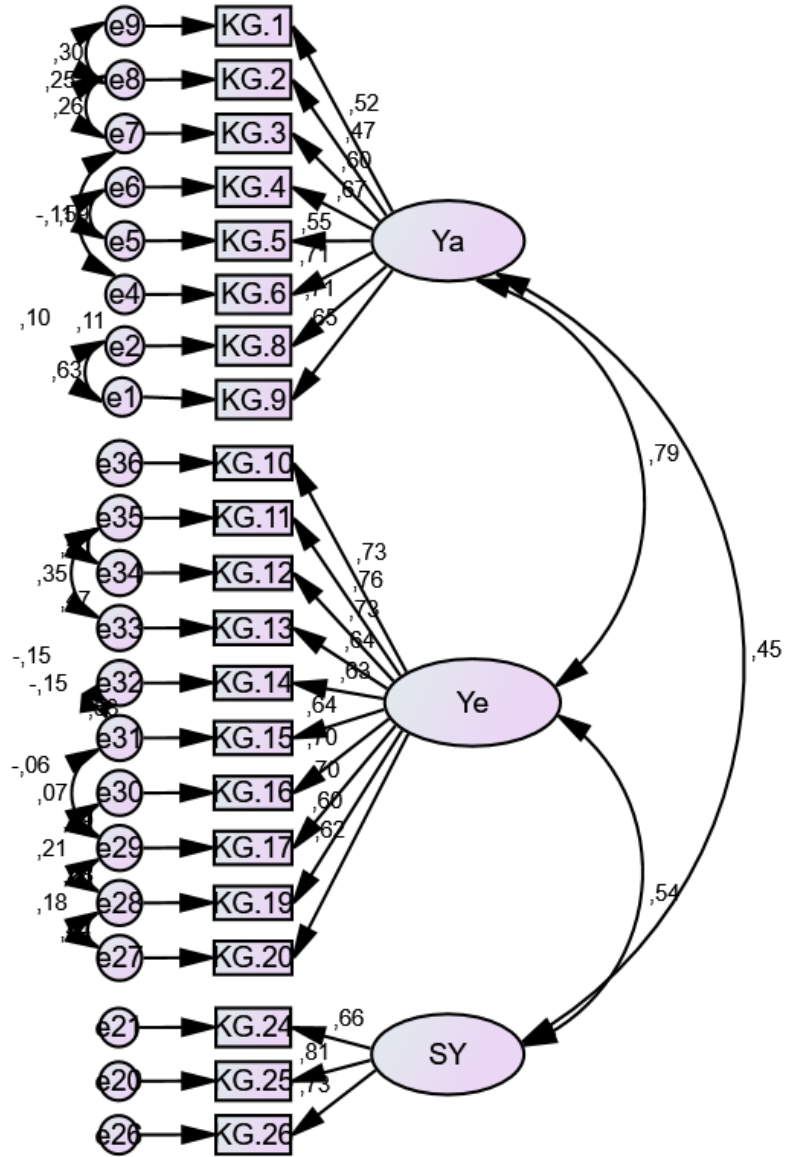
Tablo 3.17: Kurum Kültürü Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri

Mükemmel Değeri	Uyum	Kabul Edilebilir Değeri	Uyum	Hesaplanan Değerleri	Uyum
$0 \leq \chi^2 / sd \leq 2$		$2 \leq \chi^2 / sd \leq 5$		3,952 (Kabul edilebilir)	
$0,95 \leq GFI \leq 1$		$0,90 \leq GFI \leq 0,95$		0,929 (Kabul edilebilir)	
$0,90 \leq AGFI \leq 1$		$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$		0,908 (Mükemmel uyum)	
$0,95 \leq CFI \leq 1$		$0,90 \leq CFI \leq 0,95$		0,927 (Kabul edilebilir)	
$0 \leq RMSEA \leq 0,05$		$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$		0,057 (Kabul edilebilir)	
$0 \leq RMR \leq 0,05$		$0,05 \leq RMR \leq 0,01$		0,033 (Mükemmel uyum)	

Tablo 3.17’ de görüldüğü üzere, kurum kültürü ölçeği için yapılan DFA sonuçlarına göre χ^2/sd , GFI, CFI ve RMSEA indeksleri kabul edilebilir uyum değerleri sınırları içerisinde bulunurken, AGFI ve RMR mükemmel uyum sınırları içerisinde yer almaktadır. Uyum değerlerinin istenilen uyum sınırları içerisinde olması kurum kültürü ölçeğiyle ilgili toplanılan verilerin geçerli olduğunu dolayısıyla modelin veriyle örtüştüğünü göstermektedir. Yani bu değerlerden kurum kültürü ölçeğine yapılan DFA testinin geçerli olduğu sonucuna ulaşabiliriz.

Kurumsal girişimcilik ölçeğinin DFA’ sı yapılırken 26 maddeden oluşan ölçeğin model uyumu test edilmiştir. Modelde herhangi bir sınırlama yapmadan işlemler yapılmıştır. Uyum değerlerinin bazıları düşük olduğu için modelde iyileştirme yapılmasına karar verilmiştir. İyileştirme önerileri incelendiğinde 7, 18, 21, 22 ve 23 numaralı maddeler faktör yüklerinin 0,40 değerinden düşük olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Geriye kalan 21 maddelik ölçek ile DFA tekrar yapılmıştır. Kurumsal girişimcilik ölçeğine ait DFA modeli şekil 3.5 ‘te verilmektedir.

Şekil 3.5: Kurumsal Girişimciliğin DFA Modeli



Kurumsal girişimcilik ölçüm modelinde yer alan her bir değişkenin standardize edilmiş faktör yükleri ve ortalama açıklanan varyans değerleri (AVE), aşağıdaki tablo 3. 18’de gösterilmektedir.

Tablo 3.18: Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin DFA Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri (β)	P Değerleri	AVE
Yatırım	KG1	0.525	***	0.614
	KG2	0.474	***	
	KG3	0.603	***	
	KG4	0.673	***	
	KG5	0.555	***	
	KG6	0.714	***	
	KG8	0.713	***	
	KG9	0.648	***	
Yenilikçilik	KG10	0.734	***	0.738
	KG11	0.765	***	
	KG12	0.733	***	
	KG13	0.644	***	
	KG14	0.635	***	
	KG15	0.644	***	
	KG16	0.704	***	
	KG17	0.705	***	
	KG19	0.603	***	
	KG20	0.622	***	
Stratejik Yenilenme	KG24	0,663	***	0.677
	KG25	0.814	***	
	KG26	0.735	***	
Toplam AVE=0,663				

*p<0.05

DFA kapsamında analiz edilen ölçüm modeli, yakınsama geçerliliğinin sağlanması açısından değerlendirilmiştir. Kurumsal girişimcilik ölçeğinde 21 maddenin faktör yükleri 0,474-0,814 değerleri arasında yer almaktadır. Faktör yükü 0,50 eşik değerinin altında kalan KG2 ifadesi istatistiksel olarak anlamlı çıktığı için ($p<0.05$) analizden çıkartılmamıştır (Hair vd., 2013: 617). Yatırım boyutunu en fazla temsil eden ifadeler ‘çalıştığım kurum, yurtdışında yeni pazarlara girmiştir’ (KG6, $\beta=0,714$) ve ‘çalıştığım kurum, uluslararası operasyonlara yönelik yeni girişimlere yardımcı olmuştur’ (KG8, $\beta=0,713$) ifadeleri olmuştur. Yenilikçilik boyutunu en güçlü

şekilde temsil eden ifade ‘çalıştığım kurum, yeni pazarlarda satışa sunmak için radikal anlamda yeni ürünler ve hizmetler pazarlamıştır’ (KG11, $\beta=0,765$) ifadesidir. Stratejik yenilenme boyutunu ise ‘çalıştığım kurum, iş birimlerinin verimliliğini arttırmak için birçok yeni program geliştirmiştir’ (KG25, $\beta=0,814$) ifadesi en yüksek düzeyde temsil etmektedir.

Modelde bulunan her bir faktör içindeki ifadelerin birbirleriyle olan ilişkilerine bakılmış, tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin $p=0,000$ düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan maddelerin ve üç alt boyutunun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Değişkenlere ait açıklanan AVE değerleri 0,614- 0,738 aralığında yer almaktadır. AVE değerlerinin eşik değer olan 0,50 değerinin üstünde olması ölçeğin yakınsama geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Kurumsal girişimcilik ölçeğinin geçerlilik analizi kapsamında yapılan ayırışma geçerliliği değerleri ise aşağıdaki tablo 3.19’da verilmektedir.

Tablo 3.19: Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin DFA Modeline Ait Ayırışma Geçerliliği Değerleri

	YAT	YEN	SYEN	KG
YAT	0,783			
YEN	0,620	0,860		
SYEN	0,387	0,462	0,823	
KG	0,803	0,811	0,600	0,814

YAT: Yatırım, YEN: Yenilikçilik, SYEN: Stratejik yenilenme, KG: Kurumsal Girişimcilik.

Tablo 3.19’ a göre, AVE’ nin karekök değerleri değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinden büyüktür. Bu nedenle kurumsal girişimciliğin ölçme modelini oluşturan gözlenemeyen değişkenler arasındaki ayırışma geçerliliğinin de sağlandığı söylenebilmektedir.

Tablo 3.20: Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha (α)	Birleşik Güvenilirlik (CR)
Yatırım	0,849	0,826
Yenilikçilik	0,898	0,781
Stratejik Yenilenme	0,774	0,894
Kurumsal Girişimcilik	0,920	0,942

Tablo 3.20' ye göre, kurumsal girişimcilik ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilirlikleri ise birinci boyut için 0.849, ikinci boyut için 0,898, üçüncü boyut için 0,774 ve ölçeğin geneli için 0,920 olarak bulunmuştur. Bu da çalışmada kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılıklarının iyi olduğunu göstermektedir. Birleşik güvenilirlik değerlerinin ise 0,781 ve 0,894 aralığında olması araştırmanın ölçüm modelinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

İyileştirme sonrasında yenilenen uyum değerlerinin kabul edilen sınırlar içerisinde yer aldığı gözlemlenmiştir. DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri tablo 3.21' de yer almaktadır:

Tablo 3.21: Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri

Mükemmel Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Değeri	Hesaplanan Uyum Değerleri
$0 \leq \chi^2 / sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	3,985 (Kabul edilebilir)
$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,940 (Kabul edilebilir)
$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,916 (Mükemmel uyum)
$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,952 (Mükemmel uyum)
$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,058 (Kabul edilebilir)
$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,01$	0,077 (Kabul edilebilir)

Kurumsal Girişimcilik ölçeği için yapılan DFA sonuçlarına göre χ^2/sd , GFI, RMSEA ve RMR için hesaplanan indeksler kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer alırken, AGFI ve CFI indeksleri mükemmel uyum değerlerine sahiptir. Uyum

değerlerinin istenilen uyum sınırları içerisinde olması kurumsal girişimcilik ölçeğiyle ilgili toplanılan verilerin geçerli olduğunu dolayısıyla modelin veriyle örtüştüğünü göstermektedir. Yani bu değerlerden kurumsal girişimcilik ölçeğine yapılan DFA testinin geçerli olduğu sonucuna ulaşabiliriz.

Örgütsel öğrenme ve kurum kültürünün kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde değişkenler arasında ilişkinin belirlenebilmesi için korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin korelasyon analizine ait bulgular Tablo 3.22’ de verilmektedir.

Tablo 3.22: Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlar Arasındaki İlişki

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Bireysel Düzeyde Öğrenme	1														
Grup Düzeyinde Öğrenme	,504**	1													
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	,473**	,724**	1												
İleriye Doğru Öğrenme	,507**	,620**	,681**	1											
Geriye Doğru Öğrenme	,475**	,589**	,650**	,662**	1										
Örgütsel Öğrenme	,762**	,822**	,815**	,817**	,810**	1									
Klan Kültürü	,530**	,606**	,604**	,610**	,543**	,706**	1								
Adokrasi Kültürü	,515**	,504**	,536**	,556**	,523**	,647**	,654**	1							
Piyasa Kültürü	,455**	,500**	,543**	,535**	,488**	,616**	,606**	,713**	1						
Hiyerarşi Kültürü	,420**	,412**	,462**	,480**	,476**	,551**	,464**	,421**	,439**	1					
Kurum Kültürü	,598**	,639**	,648**	,667**	,650**	,748**	,564**	,621**	,615**	,627**	1				
Yatırım	,183**	,185**	,236**	,177**	,134**	,227**	,285**	,280**	,249**	,168**	,241**	1			
Yenilikçilik	,048	,122**	,127**	,108**	,078**	,115**	,192**	,219**	,253**	078**	,215**	,620**	1		
Stratejik Yenilenme	-,021	,014	,018	,034	,033	,016	,063*	,021	,060*	,030	122**	,387**	,462**	1	
Kurumsal Girişimcilik	,106**	,167**	,180**	,146**	,113**	,169**	,247**	,252**	,262**	,125**	,258**	,803**	,811**	,600**	1

Korelasyon Anlamlılık Düzeyleri * p<0,05, **p<0,01,

Tablo 3.22' ye göre, korelasyon sonuçları incelendiğinde, örgütsel öğrenme ve alt boyutları ile en yüksek düzeyde ilişkisi olan kurum kültürü türü klan kültürü, kurumsal girişimcilik boyutu ise yatırımdır. Klan, adokrasi ve hiyerarşi kültürlerinin en yüksek düzeyde ilişkili olduğu kurumsal girişimcilik boyutu yatırım olurken, piyasa kültürünün en yüksek düzeyde ilişkili olduğu kurumsal girişimcilik boyutu yenilikçiliktir. Stratejik yenilenme ile örgütsel öğrenme, örgütsel öğrenme boyutları, adokrasi ve hiyerarşi kültürü arasındaki korelasyon derecesi anlamlı değildir.

Örgütsel öğrenme, kurum kültürü ve kurumsal girişimcilik ölçeklerine ilişkin DFA sonuçları bu ölçeklerin Türkiye' de geçerli ve güvenilir olduğu sonucunu vermektedir. Cronbach Alpha değerinin örgütsel öğrenme için 0,921, kurum kültürü için 0,914 ve kurumsal girişimcilik için 0,92 olarak bulunması ölçeklerin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir. Uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda ve mükemmel değerlere sahip olması ölçek ile verilerin uyduğu bir göstergesidir. Örgütsel öğrenmeyi oluşturan bireysel düzeyde, grup düzeyinde, örgüt düzeyinde, ileriye doğru ve geriye doğru öğrenme boyutlarının birbirleriyle ilişkili olduğu, grup düzeyinde öğrenme ve ileriye doğru öğrenme boyutlarından birer madde çıkarılınca uyum değerlerinin arttığı görülmüştür. Benzer şekilde kurum kültürünü oluşturan klan kültürü, adokrasi kültürü, piyasa kültürü ve hiyerarşi kültürü boyutlarının birbirleriyle ilişkili olduğu, adokrasi kültürü ve hiyerarşi boyutlarından birer madde çıkarılınca uyumun arttığı gözlemlenmiştir. Son olarak kurumsal girişimciliği oluşturan yatırım, yenilikçilik ve stratejik yenilenme boyutlarının birbirleriyle ilişkili olduğu, yatırımdan bir, yenilikçilikten üç ve stratejik yenilenmeden bir madde çıkarılınca uyum değerlerinin arttığı görülmüştür.

Örgütsel öğrenme, kurum kültürü ve kurumsal girişimcilik ölçekleri geçerlilik ve güvenilirlik değerlerini sağladığı için ölçüm modeline yapılan DFA aşaması tamamlanmıştır. Bundan sonra hipotezlerin testi için YEM analizinin ikinci aşaması olan yol analizine geçilmiştir.

3.8.3. Araştırmanın Yol Analizi Modeli Sonuçları

Gerçekleştirilen DFA kapsamında geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrasında araştırmanın hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modeli içerisinde yer alan yol analizi yönteminden yararlanılmıştır. Birden çok değişken arasındaki ilişkiyi tek seferde test edebilmesinden dolayı araştırmanın analizleri yapısal eşitlik modeli oluşturularak yapılmıştır.

Yol analizi kurgulanan modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin gücünü ve anlamlılığını test etmek için kullanılan bir yöntemdir. Test sırasında birden fazla değişkenin karşılıklı etkileşimleri analiz edilmekte ve değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmektedir (Meydan, Şeşen, 2015: 97). Bu yöntemin en önemli üstünlüğü bir değişkenin diğer değişken üzerindeki dolaylı ve dolaysız etkilerinin ölçülmesine imkan verebilmesidir (Oktay, Akıncı, Karaaslan, 2012: 70). Yol analizi değerlendirilirken yol katsayılarına bakılır. Yol katsayısı bir değişkenin diğer değişken üzerindeki etkisini gösteren standartlaştırılmış regresyon katsayısı (β) demektir (Meydan, Şeşen, 2015: 11). Yol katsayılarının anlamlı olabilmesi için t (kritik oran) değerlerinin 0,05 anlamlılık düzeyinde 1,96'dan büyük olması gerekmektedir (Şahinoğlu, Yakut, 2019: 14). Eğer t değeri 2,576'dan daha büyük olursa 0,01 düzeyinde, 3,291'den büyük olursa 0,001 düzeyinde anlamlı olmaktadır (Afşaroğulları, Altuna: 2019: 180). Yol analizinde üç anlamlılık düzeyinde de değerlendirilebilir.

Bu bölümde değişkenler arasındaki etkileşimi analiz edebilmek için iki tane yapısal eşitlik modeli kurulmuş ve analiz edilmiştir. İlk olarak örgütsel öğrenme boyutlarının ve kurum kültürü tiplerinin kurumsal girişimcilik boyutlarına etkisinin sınındığı bir model kurulmuştur. Daha sonra örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde kurum kültürünün düzenleyici etkisinin test edildiği ikinci bir model kurulmuştur. Birinci ve ikinci hipotezler birinci model ile 3. hipotez ise ikinci model ile test edilmiştir. Kurulan modellerde bağımlı ve bağımsız değişkenler boyut bazında analiz edilerek değerlendirilmiştir.

3.8.3.1.Örgütsel Öğrenme ve Kurum Kültürünün Kurumsal Girişimciliğe Etkisinin Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde birinci ve ikinci hipotez çerçevesinde örgütsel öğrenme boyutlarının ve kurum kültürü tiplerinin kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisini sınamak için AMOS programında bir yapısal eşitlik modeli kurulup analiz edilmiştir. Modelde örgütsel öğrenme boyutları ve kurum kültürü tipleri bağımsız değişken, kurumsal girişimcilik boyutları ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Örgütsel öğrenme boyutlarının ve kurum kültürü tiplerinin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini gösteren araştırma hipotezlerinin test edilmesi için oluşturulan yapısal eşitlik modelinin yol analizi sonuçları tablo 3. 23’ te verilmektedir.

Tablo 3.23: Örgütsel Öğrenme Boyutlarının ve Kurum Kültürü Tiplerinin Kurumsal Girişimcilik Boyutlarına Etkisi

Bağımlı	Etki	Bağımsız	Yol Katsayısı	Kritik Oran (t)	p Değeri	Sonuç
YAT	<---	BDÜÖ	0,305	8,059	***	Kabul
YAT	<---	GDÜÖ	0,149	4,181	***	Kabul
YAT	<---	ÖDÖ	0,187	5,391	***	Kabul
YAT	<---	İDÖ	0,227	4,005	***	Kabul
YAT	<---	GEDÖ	0,182	3,938	***	Kabul
YEN	<---	BDÜÖ	0,064	1,964	*	Kabul
YEN	<---	GDÜÖ	0,090	2,596	**	Kabul
YEN	<---	ÖDÖ	0,112	3,664	***	Kabul
YEN	<---	İDÖ	0,192	4,885	***	Kabul
YEN	<---	GEDÖ	0,062	1,891	0,059	Ret
SYEN	<---	BDÜÖ	-0,070	-1,598	0,110	Ret
SYEN	<---	GDÜÖ	0,009	0,206	0,836	Ret

SYEN	<---	ÖDÖ	0,001	0,019	0,985	Ret
SYEN	<---	İDÖ	0,085	1,757	0,079	Ret
SYEN	<---	GEDÖ	-0,039	-0,852	0,394	Ret
YAT	<---	KK	0,335	9,624	***	Kabul
YEN	<---	KK	0,202	6,830	***	Kabul
SYEN	<---	KK	0,104	3,623	***	Kabul
YAT	<---	AK	0,242	8,175	***	Kabul
YEN	<---	AK	0,270	8,830	***	Kabul
SYEN	<---	AK	0,018	0,222	0,824	Ret
YAT	<---	PK	0,282	7,836	***	Kabul
YEN	<---	PK	0,316	9,922	***	Kabul
SYEN	<---	PK	0,106	2,586	**	Kabul
YAT	<---	HK	0,129	3,714	***	Kabul
YEN	<---	HK	0,027	0,770	0,442	Ret
SYEN	<---	HK	0,028	0,796	0,426	Ret

* p<0,05, **p<0,01, *** p<0,001

BDÜÖ: Bireysel düzeyde öğrenme, GDÜÖ: Grup düzeyinde öğrenme, ÖDÖ: Örgüt düzeyinde öğrenme, İDÖ: İleriye doğru öğrenme, GEDÖ: Geriye doğru öğrenme, YAT: Yatırım, YEN: Yenilikçilik, SYEN: Stratejik yenilenme, KK: Klan kültürü, AK: Adokrasi kültürü, PK: Piyasa kültürü, HK: Hiyerarşi kültürü.

Yapısal modele ait 3.23 tablosundan 1. hipotez (1.H₁) olan örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutlarına etkisinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Bireysel düzeyde öğrenme yatırımı 0,305 katsayısı ile pozitif yönde etkilemektedir ve p değeri anlamlıdır (p<0,001).

- Grup düzeyinde öğrenme yatırımı 0,149 katsayısı ile pozitif yönde etkilemektedir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,001$).
- Örgütsel düzeyde öğrenme yatırımı 0,187 katsayısı ile pozitif yönde etkilemektedir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,001$).
- İleriye doğru öğrenme yatırımı 0,227 katsayısı ile pozitif yönde etkilemektedir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,001$).
- Geriye doğru öğrenme yatırımı 0,182 katsayısı ile pozitif yönde etkilemektedir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,001$).
- Bireysel düzeyde öğrenme yenilikçiliği 0,064 katsayısı ile pozitif yönde etkilemektedir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,05$).
- Grup düzeyinde öğrenme yenilikçiliği 0,090 katsayısı ile pozitif yönde etkilemektedir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,01$).
- Örgütsel düzeyde öğrenme yenilikçiliği 0,112 katsayısı ile pozitif yönde etkilemektedir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,001$).
- İleriye doğru öğrenme yenilikçiliği 0,192 katsayısı ile pozitif yönde etkilemektedir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,001$).
- Geriye doğru öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,059$).
- Bireysel düzeyde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,110$).
- Grup düzeyinde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,836$).
- Örgütsel düzeyde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,985$).
- İleriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,079$).
- Geriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,394$).

Yol analizine göre örgütsel öğrenme boyutlarının hepsinin yatırım boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 1. Hipotezin 1. alt hipotezi ($1H_{1a}$)

olan “örgütsel öğrenme boyutlarının yatırım üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul görmüştür. Yol katsayılarından örgütsel öğrenme boyutlarının yatırım üzerinde aynı yönlü arttırıcı etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Yatırım üzerinde en fazla arttırıcı etkiye sahip öğrenme boyutu ise bireysel düzeyde öğrenme olmuştur.

Örgütsel öğrenme boyutlarından geriye doğru öğrenmenin yenilikçilik boyutunu anlamlı olarak etkilemediği, diğer bütün boyutların ise anlamlı olarak etkilediği tespit edildiği için 1. Hipotezin 2. alt hipotezi ($1H_{1b}$) olan “örgütsel öğrenme boyutlarının yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kısmen kabul görmüştür. Yol katsayılarına göre bireysel düzeyde, grup düzeyinde, örgüt düzeyinde ve ileriye doğru öğrenme boyutlarının yenilikçiliği olumlu yönde arttırıcı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre yenilikçilik üzerinde en yüksek arttırıcı etkiye sahip boyut ileriye doğru öğrenme olmuştur.

Örgütsel öğrenme boyutlarının stratejik yenilenme boyutunu anlamlı olarak etkilemediği tespit edildiği için 1. hipotezin 3. alt hipotezi ($1H_{1c}$) olan “örgütsel öğrenme boyutlarının stratejik yenilenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul görmemiştir.

Bu 3 alt hipotez sonuçlarına göre genel bir değerlendirme yapacak olursak 1. hipotez olan “örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Yapısal modele ait tablodan 2. hipotez olan kurum kültürü tiplerinin kurumsal girişimcilik boyutlarına etkisinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Klan kültürü yatırımı 0,335 katsayısı ile pozitif yönde etkilemektedir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,001$).
- Klan kültürü yenilikçiliği 0,202 katsayısı ile pozitif yönde etkilemektedir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,001$).
- Klan kültürü stratejik yenilenmeyi 0,104 katsayısı ile pozitif yönde etkilemektedir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,001$).
- Adokrasi kültürü yatırımı 0,242 katsayısı ile pozitif yönde etkilemektedir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,001$).
- Adokrasi kültürü yenilikçiliği 0,270 katsayısı ile pozitif yönde etkilemektedir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,001$).

- Adokrasi kültürünün stratejik yenilenme üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,824$).
- Piyasa kültürü yatırımı 0,282 katsayısı ile pozitif yönde etkilemektedir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,001$).
- Piyasa kültürü yenilikçiliği 0,316 katsayısı ile pozitif yönde etkilemektedir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,001$).
- Piyasa kültürü stratejik yenilenmeyi 0,106 katsayısı ile pozitif yönde etkilemektedir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,01$).
- Hiyerarşi kültürü yatırımı 0,129 katsayısı ile pozitif yönde etkilemektedir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,001$).
- Hiyerarşi kültürünün yenilikçilik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,442$).
- Hiyerarşi kültürünün stratejik yenilenme üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,426$).

Klan kültürünün kurumsal girişimcilik boyutlarının tamamının üzerinde anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 2. hipotezin 1. alt hipotezi ($2.H_{1a}$) olan “klan kültürünün kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul görmüştür. Klan kültürünün yatırım, yenilikçilik ve stratejik yenilenmeyi olumlu yönde arttırdığı sonucuna varılmıştır. Yol katsayılarına göre klan kültürünün kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde aynı yönlü arttırıcı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Klan kültürünün en fazla arttırdığı kurumsal girişimcilik boyutu ise yatırım olmuştur.

Adokrasi kültürünün kurumsal girişimcilik boyutlarından yatırım ve yenilikçilik üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin olduğu buna karşılık stratejik yenilenme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu yüzden 2. hipotezin 2. alt hipotezi ($2.H_{1b}$) olan “adokrasi kültürünün kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kısmen kabul görmüştür. Adokrasi kültürünün yatırım ve yenilikçiliği olumlu yönde arttırdığı sonucuna varılmıştır.

Piyasa kültürünün kurumsal girişimcilik boyutlarının tamamı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 2. hipotezin 3. alt hipotezi (2.H_{1c}) olan “piyasa kültürünün kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul görmüştür. Yol katsayılarına göre piyasa kültürünün kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde aynı yönlü arttırıcı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Piyasa kültürünün en fazla arttırdığı kurumsal girişimcilik boyutu ise yenilikçilik olmuştur.

Hiyerarşi kültürünün kurumsal girişimcilik boyutlarından yenilikçilik ve stratejik yenilenmeyi anlamlı olarak etkilemediği buna karşılık yatırım üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu yüzden 2. hipotezin 4. alt hipotezi (2.H_{1d}) olan “hiyerarşi kültürünün kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kısmen kabul görmüştür. Hiyerarşi kültürünün yatırımı olumlu yönde arttırdığı sonucuna varılmıştır.

Bu 4 alt hipotez sonuçlarına göre 2. Hipotez (2.H₁) olan “kurum kültürü türlerinin kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Yapısal modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri şu şekilde elde edilmiştir: Ki-kare uyum testi (χ^2/sd)= 3,605; (RMR)= 0,054; yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA)= 0,062; uyum iyiliği indeksi (GFI)= 0,930; düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI)= 0,959; karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI)= 0,904. Elde edilen tüm değerler iyi bir model için kabul edilebilir uyum değerleri içinde yer almaktadır. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin ve kurum kültürünün kurumsal girişimcilik üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

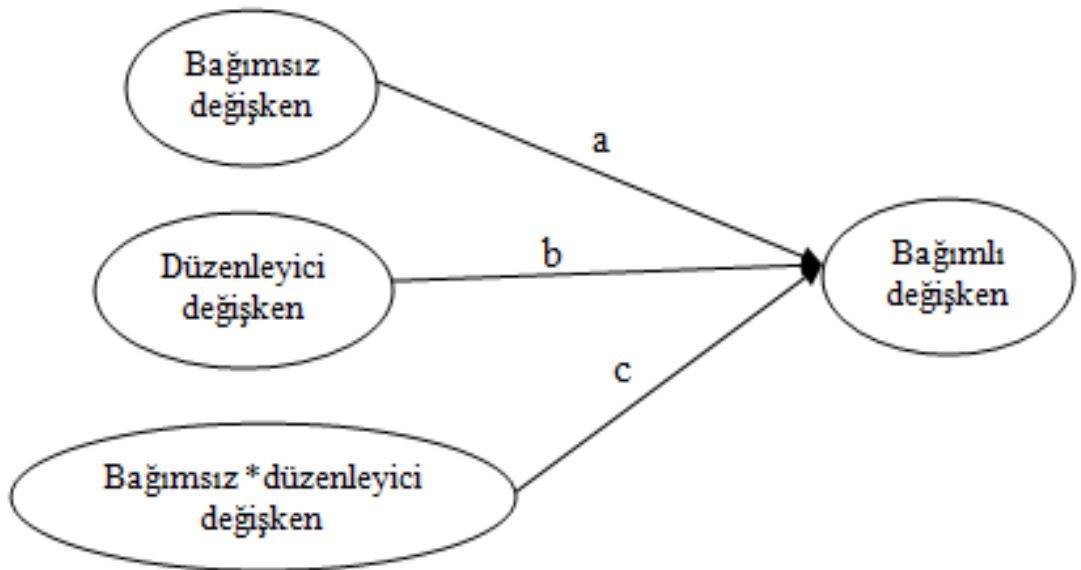
3.8.3.2. Örgütsel Öğrenmenin Kurumsal Girişimcilik Üzerindeki Etkisinde Kurum Kültürünün Düzenleyici Rolünün Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde kurum kültürünün düzenleyici rolünün incelendiği üçüncü araştırma hipotezinin test edilmesi için oluşturulan modelin yol analizi sonuçları yer almaktadır. Düzenleyicilik etkisi için AMOS programında yeni bir model kurulmuştur.

Bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü veya yönünü etkileyen değişkene düzenleyici değişken denilmektedir. Bu iki değişkenin arasındaki ilişkide üçüncü bir değişken olarak görev alan düzenleyici değişken, mevcut ilişkinin gücünü arttırabilir, negatif ilişkiyi pozitif ve pozitif ilişkiyi negatife doğru değiştirebilir (Baron, Kenny, 1986: 1174).

Düzenleyici değişken ile bağımsız değişkenin çarpılmasıyla elde edilen etkileşim terimi, regresyon modeline dahil edildiğinde bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etki yarattırsa düzenleyici değişkenin ve düzenleyici etkinin olduğu kabul edilmektedir (Sharma, Durand, Gur-Arie, 1981: 292). Şekil 3.6’ da gösterilen düzenleyicilik modelinde üç nedensel yolun bağımlı değişken üzerindeki etkisi ölçülmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi a yolu ile, düzenleyici değişkenin etkisi b yolu ile ve bağımsız ve düzenleyici değişkenin etkileşimi ile oluşturulan yeni değişkenin etkisi c yolu ile modellenmektedir. Düzenleyicilik modeli c yolunun istatistiksel olarak anlamlı olması gerektiği hipotezini test etmek için kurgulanmaktadır. a ve b yollarının da istatistiksel olarak anlamlı çıkması arzulanabilir fakat model bu hipotezin testi için oluşturulmamaktadır (Burmaoğlu, Polat, Meydan, 2013: 15). c yolu istatistiksel olarak anlamlı çıkarsa düzenleyici etkinin olduğu kabul edilmektedir.

Şekil 3.6: Düzenleyicilik Modeli



Kaynak: Baron, Kenny, 1986: 1174.

Örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde kurum kültürünün düzenleyici rolünü analiz edebilmek için ilk olarak örgütsel öğrenme boyutları ile kurum kültürü tipleri birbirleri ile çarpılarak etkileşim değişkenleri oluşturulmuştur. Daha sonra düzenleyici etki modeli kurularak etkileşim değişkenlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkisi test edilmiştir. En son olarak oluşturulan modelin toplanan veriyle uyuşup uyuşmadığı değerlendirilmiştir.

Kurum kültürünün düzenleyici etkisi olduğunu savunan 3. hipotez dört alt hipotez kurularak test edilmiştir. Bu yüzden düzenleyicilik ilişkisinin yol analizi tablosu dört bölüm halinde değerlendirilmiştir. İlk olarak 3. hipotezin 1. alt hipotezi olan örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde klan kültürünün düzenleyici rolü olup olmadığına bakılmıştır. Tablo 3.24'te örgütsel öğrenme boyutları ile klan kültürü boyutlarının çarpımıyla oluşan etkileşim değişkenlerinin kurumsal girişimcilik boyutlarının üzerindeki etkisini gösteren yol katsayıları ve anlamlılık değerleri (p) yer almaktadır.

Tablo 3.24: Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Kurumsal Girişimcilik Boyutları Üzerindeki Etkisinde Klan Kültürünün Düzenleyici Etkisi

Bağımlı	Etki	Bağımsız	Yol Katsayısı	Kritik Oran	p Değeri	Sonuç
YAT	<---	BDÜÖ x KK	-0,008	-0,279	0,780	Ret
YAT	<---	GDÜÖ x KK	0,041	1,516	0,129	Ret
YAT	<---	ÖDÖ x KK	0,111	4,082	***	Kabul
YAT	<---	İDÖ x KK	-0,024	-0,873	0,383	Ret
YAT	<---	GEDÖ x KK	-0,031	-1,122	0,262	Ret
YEN	<---	BDÜÖ x KK	-0,082	-2,923	**	Kabul
YEN	<---	GDÜÖ x KK	-0,018	-0,630	0,529	Ret
YEN	<---	ÖDÖ x KK	0,014	0,514	0,608	Ret
YEN	<---	İDÖ x KK	0,019	0,677	0,499	Ret
YEN	<---	GEDÖ x KK	0,005	0,187	0,852	Ret

SYEN	<---	BDÜÖ x KK	-0,023	-0,799	0,424	Ret
SYEN	<---	GDÜÖ x KK	-0,063	-2,250	*	Kabul
SYEN	<---	ÖDÖ x KK	0,016	0,579	0,563	Ret
SYEN	<---	İDÖ x KK	0,130	4,622	***	Kabul
SYEN	<---	GEDÖ x KK	-0,060	-2,120	*	Kabul

* p<0,05, **p<0,01, *** p<0,001

BDÜÖ: Bireysel düzeyde öğrenme, GDÜÖ: Grup düzeyinde öğrenme, ÖDÖ: Örgüt düzeyinde öğrenme, İDÖ: İleriye doğru öğrenme, GEDÖ: Geriye doğru öğrenme, YAT: Yatırım, YEN: Yenilikçilik, SYEN: Stratejik yenilenme, KK: Klan kültürü.

Düzenleyicilik ilişkisinin yapısal modeline ait tablodan örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutlarına etkisinde klan kültürünün düzenleyici rolü olduğunu savunan 3. hipotezin 1. alt hipotezine ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Bireysel düzeyde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir (p=0,780).
- Grup düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir (p=0,129).
- Örgüt düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde klan kültürü 0,111 katsayısı (ÖDÖxKK) ile pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve p değeri anlamlıdır (p<0,001).
- İleriye doğru öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir (p=0,383).
- Geriye doğru öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir (p=0,262).
- Bireysel düzeyde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde klan kültürü - 0,082 katsayısı (BDÜÖxKK) ile negatif yönde bir etkiye sahiptir ve p değeri anlamlıdır (p<0,01).
- Grup düzeyinde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir (p=0,529).

- Örgüt düzeyinde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,608$).
- İleriye doğru öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,499$).
- Geriye doğru öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,852$).
- Bireysel düzeyde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,424$).
- Grup düzeyinde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde klan kültürü -0,063 katsayısı (GDÜÖxKK) ile negatif yönde bir etkiye sahiptir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,05$).
- Örgüt düzeyinde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,563$).
- İleriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde klan kültürü 0,130 katsayısı (İDÖxKK) ile pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,001$).
- Geriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde klan kültürü -0,060 katsayısı (GEDÖxKK) ile negatif yönde bir etkiye sahiptir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,05$).

Örgüt düzeyinde öğrenme boyutunun yatırım boyutu üzerindeki etkisinde klan kültürü pozitif yönde bir düzenleyici etkiye sahiptir. Etkileşim teriminin pozitif olması klan kültürü değeri arttıkça örgüt düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinin olumlu artışa yol açacağı anlamına gelmektedir. Yani klan kültüründe meydana gelecek olan 1 birimlik artış, örgüt düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde 0,111'lik bir artışa neden olmaktadır. Ancak bireysel düzeyde, grup düzeyinde, ileriye ve geriye doğru öğrenme boyutlarının yatırım üzerindeki etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisi bulunamamıştır. Çünkü BDÜÖxKK, GDÜÖxKK, İDÖxKK ve GEDÖxKK etkileşimlerinin yatırım üzerindeki etkisi anlamlı değildir.

Bireysel düzeyde öğrenme boyutunun yenilikçilik boyutu üzerindeki etkisinde klan kültürü negatif yönde bir düzenleyici etkiye sahiptir. Klan kültürünün

düzenleyicilik etkisindeki etkileşim katsayısının negatif olması klan kültürü yükseldikçe bireysel düzeyde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinin azalacağı anlamına gelmektedir. Yani klan kültüründe meydana gelecek 1 birimlik artış, bireysel düzeyde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde -0,082' lik bir azalışa neden olmaktadır. Grup düzeyinde, örgütsel düzeyde, ileriye ve geriye doğru öğrenme boyutlarının yenilikçilik üzerindeki etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisi bulunamamıştır. Çünkü GDÜÖxKK, ÖDÖxKK, İDÖxKK ve GEDÖxKK etkileşimlerinin yenilikçilik üzerindeki etkisi anlamlı değildir.

Grup düzeyinde öğrenme ve geriye doğru öğrenme boyutlarının stratejik yenilenme boyutu üzerindeki etkisinde klan kültürü negatif yönde bir düzenleyici etkiye sahipken ileriye doğru öğrenme boyutunun stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde pozitif yönde bir düzenleyici etkiye sahiptir. Bu sonuç, klan kültüründe meydana gelecek 1 birimlik artışın, grup düzeyinde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde -0,063' lük ve geriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde -0,060' lık bir azalışa neden olacağını göstermektedir. Bunun yanında klan kültüründe meydana gelecek 1 birimlik artış, ileriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde 0,130'luk bir artışa yol açmaktadır. Bireysel düzeyde ve örgüt düzeyinde öğrenme boyutlarının stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde klan kültürü düzenleyici role sahip değildir. Çünkü BDÜÖxKK ve ÖDÖxKK etkileşimlerinin stratejik yenilenme üzerindeki etkisi anlamlı değildir.

Bu sonuçlara göre 3. hipotezin 1. alt hipotezi olan “örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisi vardır” alt hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3. hipotezin 2. alt hipotezi olan örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün düzenleyici rolü olup olmadığına bakılacak olursa; tablo 3.25'te örgütsel öğrenme boyutları ile adokrasi kültürü boyutlarının çarpımıyla oluşan etkileşim değişkenlerinin kurumsal girişimcilik boyutlarının üzerindeki etkisini gösteren yol katsayıları ve anlamlılık değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.25: Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Kurumsal Girişimcilik Boyutları Üzerindeki Etkisinde Adokrasi Kültürünün Düzenleyici Etkisi

Bağımlı	Etki	Bağımsız	Yol Katsayısı	Kritik Oran	p Değeri	Sonuç
YAT	<---	BDÜÖ x AK	-0,121	-4,416	***	Kabul
YAT	<---	GDÜÖ x AK	0,071	2,589	**	Kabul
YAT	<---	ÖDÖ x AK	0,053	1,940	0,052	Ret
YAT	<---	İDÖ x AK	-0,008	-0,291	0,771	Ret
YAT	<---	GEDÖ x AK	0,008	0,280	0,779	Ret
YEN	<---	BDÜÖ x AK	-0,130	-4,685	***	Kabul
YEN	<---	GDÜÖ x AK	-0,045	-1,624	0,104	Ret
YEN	<---	ÖDÖ x AK	0,021	0,757	0,449	Ret
YEN	<---	İDÖ x AK	0,022	0,780	0,436	Ret
YEN	<---	GEDÖ x AK	-0,018	-0,633	0,527	Ret
SYEN	<---	BDÜÖ x AK	-0,056	-1,963	0,051	Ret
SYEN	<---	GDÜÖ x AK	-0,071	-2,498	*	Kabul
SYEN	<---	ÖDÖ x AK	-0,053	-1,876	0,061	Ret
SYEN	<---	İDÖ x AK	0,108	3,802	***	Kabul
SYEN	<---	GEDÖ x AK	-0,051	0,079	0,072	Ret

* p<0,05, **p<0,01, *** p<0,001

BDÜÖ: Bireysel düzeyde öğrenme, GDÜÖ: Grup düzeyinde öğrenme, ÖDÖ: Örgüt düzeyinde öğrenme, İDÖ: İleriye doğru öğrenme, GEDÖ: Geriye doğru öğrenme, YAT: Yatırım, YEN: Yenilikçilik, SYEN: Stratejik yenilenme, AK: Adokrasi kültürü.

Düzenleyicilik ilişkisinin yapısal modeline ait tablodan örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutlarına etkisinde adokrasi kültürünün düzenleyici rolü olduğunu savunan 3. hipotezin 2. alt hipotezine ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Bireysel düzeyde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde adokrasi kültürü - 0,121 katsayısı (BDÜÖ x AK) ile negatif yönde bir etkiye sahiptir ve p değeri anlamlıdır ($p < 0,001$).
- Grup düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde adokrasi kültürü 0,071 katsayısı (GDÜÖxAK) ile pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve p değeri anlamlıdır ($p < 0,05$).
- Örgüt düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p = 0,052$).
- İleriye doğru öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p = 0,771$).
- Geriye doğru öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p = 0,779$).
- Bireysel düzeyde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde adokrasi kültürü -0,130 katsayısı (BDÜÖ x AK) ile negatif yönde bir etkiye sahiptir ve p değeri anlamlıdır ($p < 0,001$).
- Grup düzeyinde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p = 0,104$).
- Örgüt düzeyinde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p = 0,449$).
- İleriye doğru öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p = 0,436$).
- Geriye doğru öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p = 0,527$).
- Bireysel düzeyde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p = 0,051$).
- Grup düzeyinde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde adokrasi kültürü -0,071 katsayısı (GDÜÖxAK) ile negatif yönde bir etkiye sahiptir ve p değeri anlamlıdır ($p < 0,05$).
- Örgüt düzeyinde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p = 0,061$).

- İleriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde adokrasi kültürü 0,108 katsayısı (İDÖxAK) ile pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve p değeri anlamlıdır ($p < 0,001$).
- Geriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde adokrasi kültürü düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p = 0,072$).

Grup düzeyinde öğrenme boyutunun yatırım boyutu üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün pozitif yönde bir düzenleyici etkisi varken bireysel düzeyde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde negatif yönde bir düzenleyici etkiye sahiptir. Bu sonuç, adokrasi kültüründe meydana gelecek 1 birimlik artışın, grup düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde 0,071' lik bir artışa neden olacağını göstermektedir. Bunun yanında adokrasi kültüründe meydana gelecek 1 birimlik artış, bireysel düzeyde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde -0,121'lik bir azalışa yol açmaktadır. Örgüt düzeyinde, ileriye doğru ve geriye doğru öğrenme boyutlarının yatırıma etkisinde adokrasi kültürü düzenleyici role sahip değildir. Çünkü ÖDÖxAK, İDÖxAK, GEDÖxAK etkileşimlerinin yatırım üzerindeki etkisi anlamlı değildir.

Bireysel düzeyde öğrenme boyutunun yenilikçilik üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün negatif yönde bir düzenleyici etkisi vardır. Bu sonuç, adokrasi kültüründe meydana gelecek 1 birimlik artışın, bireysel düzeyde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde -0,130'luk bir azalışa neden olacağı anlamına gelmektedir. Diğer örgütsel öğrenme boyutlarının yenilikçiliğe etkisinde adokrasi kültürü düzenleyici role sahip değildir. Çünkü GDÜÖxAK, ÖDÖxAK, İDÖxAK, GEDÖxAK etkileşimlerinin yenilikçilik üzerindeki etkisi anlamlı değildir.

İleriye doğru öğrenme boyutunun stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde adokrasi kültürü pozitif yönde bir düzenleyici etkiye sahipken, grup düzeyinde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde negatif yönde bir düzenleyici etkiye sahiptir. Adokrasi kültüründe meydana gelecek 1 birimlik artış, ileriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde 0,108' lik bir artışa neden olurken, grup düzeyinde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerinde -0,071'lik bir azalışa neden olmaktadır. Diğer örgütsel öğrenme boyutlarının stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde adokrasi kültürü düzenleyici role sahip değildir. Çünkü

BDÜÖxAK, ÖDÖxAK, GEDÖxAK etkileşimlerinin stratejik yenilenme üzerindeki etkisi anlamlı değildir.

Bu sonuçlara göre 3. hipotezin 2. alt hipotezi olan “örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün düzenleyici etkisi vardır” alt hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3. hipotezin 3. alt hipotezi olan örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün düzenleyici rolü olup olmadığına bakılacak olursa; tablo 3.26’da örgütsel öğrenme boyutları ve piyasa kültürü boyutlarının çarpımıyla oluşan etkileşim değişkenlerinin kurumsal girişimcilik boyutlarının üzerindeki etkisini gösteren yol katsayıları ve anlamlılık değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.26: Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Kurumsal Girişimcilik Boyutları Üzerindeki Etkisinde Piyasa Kültürünün Düzenleyici Etkisi

Bağımlı	Etki	Bağımsız	Yol Katsayısı	Kritik Oran	p Değeri	Sonuç
YAT	<---	BDÜÖ x PK	-0,132	-4,788	***	Kabul
YAT	<---	GDÜÖ x PK	0,057	2,074	*	Kabul
YAT	<---	ÖDÖ x PK	0,071	2,566	*	Kabul
YAT	<---	İDÖ x PK	-0,002	-0,064	0,949	Ret
YAT	<---	GEDÖ x PK	0,012	0,418	0,676	Ret
YEN	<---	BDÜÖ x PK	-0,138	-5,074	***	Kabul
YEN	<---	GDÜÖ x PK	0,012	0,436	0,663	Ret
YEN	<---	ÖDÖ x PK	-0,027	-0,997	0,319	Ret
YEN	<---	İDÖ x PK	0,048	1,767	0,077	Ret
YEN	<---	GEDÖ x PK	-0,010	-0,378	0,705	Ret
SYEN	<---	BDÜÖ x PK	-0,015	-0,515	0,607	Ret
SYEN	<---	GDÜÖ x PK	0,052	1,830	0,067	Red
SYEN	<---	ÖDÖ x PK	-0,102	-3,593	***	Kabul

SYEN	<---	İDÖ x PK	0,039	1,375	0,169	Ret
SYEN	<---	GEDÖ x PK	-0,040	-1,421	0,155	Ret

* p<0,05, **p<0,01, *** p<0,001

BDÜÖ: Bireysel düzeyde öğrenme, GDÜÖ: Grup düzeyinde öğrenme, ÖDÖ: Örgüt düzeyinde öğrenme, İDÖ: İleriye doğru öğrenme, GEDÖ: Geriye doğru öğrenme, YAT: Yatırım, YEN: Yenilikçilik, SYEN: Stratejik yenilenme, PK: Piyasa kültürü.

Düzenleyicilik ilişkisinin yapısal modeline ait tablodan örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutlarına etkisinde piyasa kültürünün düzenleyici rolü olduğunu savunan 3. hipotezin 3. alt hipotezine ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Bireysel düzeyde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde piyasa kültürü - 0,132 katsayısı (BDÜÖ x PK) ile negatif yönde bir etkiye sahiptir ve p değeri anlamlıdır (p<0,001).
- Grup düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde piyasa kültürü 0,057 katsayısı (GDÜÖxPK) ile pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve p değeri anlamlıdır (p<0,05).
- Örgüt düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde piyasa kültürü 0,071 katsayısı (ÖDÖxPK) ile pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve p değeri anlamlıdır (p<0,05).
- İleriye doğru öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir (p=0,949).
- Geriye doğru öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir (p=0,676).
- Bireysel düzeyde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde piyasa kültürü -0,138 katsayısı (BDÜÖ x PK) ile negatif yönde bir etkiye sahiptir ve p değeri anlamlıdır (p<0,001).
- Grup düzeyinde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir (p=0,663).

- Örgüt düzeyinde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,319$).
- İleriye doğru öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,077$).
- Geriye doğru öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,705$).
- Bireysel düzeyde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,607$).
- Grup düzeyinde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,067$).
- Örgüt düzeyinde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde piyasa kültürü -0,102 katsayısı (ÖDÖxPK) ile negatif yönde bir etkiye sahiptir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,001$).
- İleriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,169$).
- Geriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,155$).

Grup düzeyinde ve örgüt düzeyinde öğrenme boyutlarının yatırım boyutu üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün pozitif yönde bir düzenleyici etkisi varken, bireysel düzeyde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde negatif yönde düzenleyici etkisi vardır. Bu sonuca göre, piyasa kültüründe meydana gelen 1 birimlik artış, grup düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde 0,057'lik ve örgüt düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde 0,071'lik bir artışa neden olmaktadır. Bunun yanında piyasa kültüründe meydana gelen 1 birimlik artış, bireysel düzeyde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde -0,132'lik bir azalışa neden olmaktadır. İleriye ve geriye doğru öğrenme boyutlarının yatırım üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün düzenleyici rolü yoktur. Çünkü İDÖxPK ve GEDÖxPK etkileşimlerinin yatırım üzerindeki etkisi anlamlı değildir.

Bireysel düzeyde öğrenme boyutunun yenilikçilik boyutu üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün negatif yönde bir düzenleyici rolü vardır. Bu sonuç, piyasa kültüründe meydana gelecek 1 birimlik artışın, bireysel düzeyde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinin -0,138’lik bir azalışa neden olacağını göstermektedir. Diğer öğrenme boyutlarının yenilikçilik üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün düzenleyici rolü yoktur. Çünkü GDÜÖxPK, ÖDÖxPK, İDÖxPK ve GEDÖxPK etkileşimlerinin yenilikçilik üzerindeki etkisi anlamlı değildir.

Örgütsel düzeyde öğrenme boyutunun stratejik yenilenme boyutu üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün negatif yönde bir düzenleyici rolü vardır. Bu sonuca göre, piyasa kültüründe meydana gelen 1 birimlik artış, örgütsel düzeyde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde -0,102’lik bir azalışa neden olmaktadır. Diğer öğrenme boyutlarının stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün düzenleyici rolü yoktur. Çünkü BDÜÖxPK, GDÜÖxPK, İDÖxPK ve GEDÖxPK etkileşimlerinin stratejik yenilenme üzerindeki etkisi anlamlı değildir.

Bu sonuçlara göre 3. hipotezin 3. alt hipotezi olan “örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi vardır” alt hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3. hipotezin 4. alt hipotezi olan örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici rolü olup olmadığına bakılacak olursa; tablo 3.27’ de örgütsel öğrenme boyutları ve hiyerarşi kültürü boyutlarının çarpımıyla oluşan etkileşim değişkenlerinin kurumsal girişimcilik boyutlarının üzerindeki etkisini gösteren yol katsayıları ve anlamlılık değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.27: Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Kurumsal Girişimcilik Boyutları Üzerindeki Etkisinde Hiyerarşi Kültürünün Düzenleyici Etkisi

Bağımlı	Etki	Bağımsız	Yol Katsayısı	Kritik Oran	p Değeri	Sonuç
YAT	<---	BDÜÖ x HK	-0,007	-0,265	0,791	Ret
YAT	<---	GDÜÖ x HK	-0,008	-0,285	0,775	Ret
YAT	<---	ÖDÖ x HK	0,100	3,629	***	Kabul
YAT	<---	İDÖ x HK	-0,097	-3,513	***	Kabul
YAT	<---	GEDÖ x HK	0,047	1,715	0,086	Ret
YEN	<---	BDÜÖ x HK	-0,077	-2,714	**	Kabul
YEN	<---	GDÜÖ x HK	-0,123	-4,342	***	Kabul
YEN	<---	ÖDÖ x HK	0,005	0,182	0,855	Ret
YEN	<---	İDÖ x HK	0,011	0,402	0,688	Ret
YEN	<---	GEDÖ x HK	0,038	1,336	0,182	Ret
SYEN	<---	BDÜÖ x HK	0,023	0,816	0,414	Ret
SYEN	<---	GDÜÖ x HK	-0,062	-2,145	*	Kabul
SYEN	<---	ÖDÖ x HK	-0,038	-1,315	0,188	Ret
SYEN	<---	İDÖ x HK	-0,009	-0,318	0,751	Ret
SYEN	<---	GEDÖ x HK	-0,010	-0,357	0,721	Ret

* p<0,05, **p<0,01, *** p<0,001

BDÜÖ: Bireysel düzeyde öğrenme, GDÜÖ: Grup düzeyinde öğrenme, ÖDÖ: Örgüt düzeyinde öğrenme, İDÖ: İleriye doğru öğrenme, GEDÖ: Geriye doğru öğrenme, YAT: Yatırım, YEN: Yenilikçilik, SYEN: Stratejik yenilenme, HK: Hiyerarşi kültürü.

Düzenleyicilik ilişkisinin yapısal modeline ait tablodan örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutlarına etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici rolü olduğunu savunan 3. hipotezin 4. alt hipotezine ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Bireysel düzeyde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,791$).
- Grup düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,775$).
- Örgüt düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürü 0,100 katsayısı (ÖDÖxHK) ile pozitif yönde bir etkiye sahiptir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,001$).
- İleriye doğru öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürü -0,097 katsayısı (İDÖxHK) ile negatif yönde bir etkiye sahiptir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,001$).
- Geriye doğru öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,086$).
- Bireysel düzeyde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürü -0,077 katsayısı (BDÜÖ x HK) ile negatif yönde bir etkiye sahiptir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,01$).
- Grup düzeyinde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürü -0,123 katsayısı (ÖDÖxHK) ile negatif yönde bir etkiye sahiptir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,001$).
- Örgüt düzeyinde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,855$).
- İleriye doğru öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,688$).
- Geriye doğru öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,182$).
- Bireysel düzeyde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,414$).
- Grup düzeyinde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürü -0,062 katsayısı (ÖDÖxHK) ile negatif yönde bir etkiye sahiptir ve p değeri anlamlıdır ($p<0,05$).

- Örgüt düzeyinde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,188$).
- İleriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,751$).
- Geriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0,721$).

Örgüt düzeyinde öğrenme boyutunun yatırım boyutu üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün pozitif yönde bir düzenleyici etkisi varken, ileriye doğru öğrenme boyutunun yatırım üzerindeki etkisinde negatif yönde bir düzenleyici etkisi vardır. Bu sonuca göre, hiyerarşi kültüründe meydana gelen 1 birimlik artış, örgüt düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde 0,100'lük bir artışa neden olurken, ileriye doğru öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde -0,097'lik bir azalışa neden olmaktadır. Bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve geriye doğru öğrenme boyutlarının yatırım üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici rolü yoktur. Çünkü BDÜÖxHK, GDÜÖxHK ve GEDÖxHK etkileşimlerinin yatırım üzerindeki etkisi anlamlı değildir.

Bireysel düzeyde ve grup düzeyinde öğrenme boyutlarının yenilikçilik boyutu üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün negatif yönde bir düzenleyici etkisi vardır. Bu sonuca göre, hiyerarşi kültüründe meydana gelen 1 birimlik artış, bireysel düzeyde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde -0,077'lik ve grup düzeyinde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde -0,123'lük bir azalışa neden olmaktadır. Örgüt düzeyinde, ileriye doğru ve geriye doğru öğrenme boyutlarının yenilikçilik üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici rolü yoktur. Çünkü ÖDÖxHK, İDÖxHK ve GEDÖxHK etkileşiminin yenilikçilik üzerindeki etkisi anlamlı değildir.

Grup düzeyinde öğrenme boyutunun stratejik yenilenme boyutu üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün negatif yönde bir düzenleyici rolü vardır. Bu sonuç, hiyerarşi kültüründe meydana gelen 1 birimlik artışın grup düzeyinde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde -0,062'lik bir azalışa sebebiyet vereceğini göstermektedir. Bireysel düzeyde, örgüt düzeyinde, ileriye doğru ve geriye doğru öğrenme boyutlarının stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün

düzenleyici rolü yoktur. Çünkü BDÜÖxHK, ÖDÖxHK, İDÖxHK ve GEDÖxHK etkileşimlerinin stratejik yenilenme üzerindeki etkisi anlamlı değildir.

Bu sonuçlara göre 3. hipotezin 4. alt hipotezi olan “örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi vardır” alt hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Alt hipotez sonuçlarına göre 3. ve son hipotez (3.H₁) olan “örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisinde kurum kültürü türlerinin düzenleyici etkisi vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Düzenleyicilik ilişkisinin yapısal modeline ilişkin uyum iyiliği indeksleri şu şekilde elde edilmiştir: Ki-kare uyum testi (χ^2/sd)= 3,738; (RMR)= 0,067; yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA)= 0,048; uyum iyiliği indeksi (GFI)= 0,903; düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI)= 0,879; karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI)=0,913. Elde edilen tüm değerler iyi bir model için kabul edilebilir uyum değerleri içinde yer almaktadır. Dolayısıyla modelde örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde kurum kültürünün düzenleyici role sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Araştırmada test edilen hipotezler ve sonuçları aşağıdaki tablo 3.28’ de verilmektedir.

Tablo 3.28: Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları

Araştırmanın Hipotezleri	Sonuç
1.H ₁ : Örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul
1.H _{1a} : Örgütsel öğrenme boyutlarının yatırım üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
1.H _{1b} : Örgütsel öğrenme boyutlarının yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul
1.H _{1c} : Örgütsel öğrenme boyutlarının stratejik yenilenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
2.H ₁ : Kurum kültürü türlerinin kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul
2.H _{1a} : Klan kültürünün kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
2.H _{1b} : Adokrazi kültürünün kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul
2.H _{1c} : Piyasa kültürünün kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
2.H _{1d} : Hiyerarşi kültürünün kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul
3.H ₁ : Örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisinde kurum kültürü türlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kısmen Kabul
3.H _{1a} : Örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisi vardır.	Kısmen Kabul
3.H _{1b} : Örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisinde adokrazi kültürünün düzenleyici etkisi vardır.	Kısmen Kabul
3.H _{1c} : Örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi vardır.	Kısmen Kabul
3.H _{1d} : Örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi vardır.	Kısmen Kabul

3.9. Araştırmanın Sonuçları

Zor ekonomik koşullar firmaların hayatta kalma sürelerini kısaltmakta ve onları daha rekabetçi hale getirmektedir. Hiç şüphesiz bu koşullarda mücadele ederek hayatta kalan firmalar rakiplerine kıyasla daha kolay ve daha hızlı öğrenen firmalardır. Bunun bilincinde olan firmalar rekabet üstünlüğünü elde etmenin en etkili yolunun örgütsel öğrenme olduğunu ve bu yüzden öğrenme süreçlerine yatırım yapılması gerektiğini düşünmektedirler. Yapılan araştırmalar da göstermiştir ki başarılı kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin temelinde örgütsel öğrenme yer almaktadır. Çünkü öğrenen firmalar temel yeteneklerini koruyabilmek adına sürekli bilgi üretebilme çabası gösterirler. Ürettikleri bilgileri de yeni ürünlere, hizmetlere ve yatırımlara dönüştürerek piyasada daha uzun süre var olmaya çalışırlar. Diğer yandan öğrenmenin kurumsal girişimcilik çabalarını ortaya çıkarabilmesi için de firmanın bunu kendi değerlerine uygun bir kültürel ortamla desteklemesi önem arz etmektedir. Çünkü girişimci ruhu destekleyen kültürel ortamlar yaratıcı ve yenilikçi davranışları teşvik edecektir.

Kurumsal girişimciliğin örgütsel öğrenme ve kurum kültürüyle olan ilişkisini ispatlayan çok sayıda araştırma görmek mümkün olmakla birlikte, örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimciliğe etkisini kurum kültürünün düzenleyici rolüyle ele alan çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini bu çalışmada ele alınan stratejik örgütsel öğrenme ölçeğiyle belirleyen bir araştırmaya da rastlanmamıştır. Yapılan çalışmalar örgütsel öğrenmeyi bireysel, grup ve örgütsel öğrenme düzeyleri ile ölçmekte ileriye ve geriye doğru öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini ölçmemektedir. Oysaki kurumsal girişimcilik hem yeni bilgilerin keşfi hem de mevcut olan bilgilerin kullanılmasını sağlayan öğrenme yeteneğine (Hayton, 2005: 21) dayandığı için ileriye ve geriye doğru öğrenme süreçlerini içeren stratejik öğrenme modeli tercih nedeni olmuştur. Kurum kültürünün düzenleyici değişken olarak ele alınmasının nedeni iki değişkeni de olumlu ya da olumsuz etkileyebilme özelliğine sahip olmasıdır. Bu bilgilerden hareketle, bu araştırma ile örgütsel öğrenmenin ve kurum kültürünün kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi ayrı ayrı irdelenmiş, örgütsel öğrenmenin

kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde kurum kültürünün düzenleyici role sahip olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Kurum kültürü tespit edilirken geniş çapta kabul görmüş ve Cameron ve Quinn (2006)' in rekabetçi değerler modeli, kurumsal girişimciliği ölçmek için Zahra (1996, 2000)' nın kurumsal girişimcilik sınıflandırması, örgütsel öğrenmeyi ölçmek için ise Bontis, Crossan ve Hulland (2002)' in stratejik örgütsel öğrenme modeli temel alınmıştır. Bu amaç çerçevesinde ASO, EBSO ve İSO'ya bağlı 598 sanayi işletmesinin orta ve üst kademesinde görev alan 1203 yöneticisiyle bir araştırma yapılmıştır. Analize dahil edilen değişkenlerin etkileri yapısal eşitlik modellemesi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca ölçek puanlarının demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan araştırmayla Türk sanayi sektörünün örgütsel öğrenme, kurum kültürü ve kurumsal girişimcilik düzeyleri belirlenmiş; bu kavramlar arasındaki etkilere yönelik açıklayıcı sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmadaki değişkenlerin demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü ANOVA testi sonuçlarına göre; İstanbul'da bulunan yöneticilerin firmalarındaki örgütsel öğrenme faaliyetlerini ve kurum kültürü düzeylerini daha yüksek düzeyde; kurumsal girişimcilik faaliyetlerini ise İzmir' de bulunan yöneticilerin daha yüksek düzeyde algıladıkları anlaşılmıştır. Bu sonuca göre, İzmir' deki firmaların yatırım, yenilikçilik ve stratejik yenilenme çabaları diğer illere göre daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir. İzmir'deki yöneticiler firmalarının daha fazla girişimci olduklarını düşünmektedirler.

Yaşı ve eğitim düzeyleri farklı olan yöneticiler arasında örgütsel öğrenme puanları arasında anlamlı fark bulunmuş; 20-29 yaş aralığında ve lisansüstü mezunu olan yöneticilerin firmalarının örgütsel öğrenme faaliyetlerini daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmüştür. Bunun muhtemel nedeni genç ve eğitilmiş bireylerin öğrenmeye daha yatkın olmaları dolayısıyla firmalarının da öğrenme faaliyetlerine daha yatkın olabileceği düşüncesidir.

Kurumda çalışma süresi dikkate alındığında örgütsel öğrenme ve kurum kültürü algı düzeyleri 6-11 yıldır çalışanlarda daha yüksek iken, kurumsal girişimcilik algı düzeyi 5 yıl ve daha az süre çalışan yöneticilerde daha fazladır. Firmada daha yeni olan yöneticiler girişimcilik faaliyetlerinin daha fazla gerçekleştiğini düşünmektedirler.

Kurumdaki çalıştığı pozisyona göre genel müdür ve yönetim kurulu başkanı olan yöneticilerin diğer pozisyondaki yöneticilere göre firmalarındaki örgütsel öğrenme ve kurum kültürü algı düzeyleri daha yüksek seviyede belirlenmiştir. Firmalarındaki kurumsal girişimcilik faaliyetlerini en yüksek seviyede görenler ise bölüm yöneticileri olmuştur. Bu farklılaşma bölüm yöneticileri olan orta kademe yönetimin kurumsal girişimciliği teşvik etmede diğer yöneticilere göre daha fazla rol üstlenmesinden kaynaklanmaktadır. Araştırmacılar, girişimci fırsatlara en iyi şansın verildiği yer olduğu düşünülen orta kademe yönetimin girişimci fikirleri üst yönetimle paylaşarak bu fikirlerin firmanın öncelikli stratejilerinin içerisinde değerlendirilmesini sağladıkları kanısındadırlar. Bu yöneticiler girişimcilik fırsatlarını takip etmek için gerekli kaynakların nereden ve nasıl alınacağını belirler. Hem kendileri girişimci davranışlarda bulunur hem de başkalarına aynı davranışları sergilemeleri hususunda rol model olurlar (Hornsby, Kuratko, Zahra, 2002: 256, 257; Kuratko, Hornsby, Bishop, 2005: 278; Kuratko, 2010: 143,144).

Firmanın piyasada faaliyet gösterme süresi değerlendirildiğinde, 12-17 yıl arası faaliyet gösteren firmalarda örgütsel öğrenme algısı en yüksek seviyededir. Bu sonuç örgütsel öğrenme faaliyetlerinin üst seviyelerde gerçekleşebilmesi için firmaların piyasada belirli bir süredir faaliyette bulunup piyasayı öğrenmesi gerektiğini göstermektedir. Kurum kültürü ve kurumsal girişimcilik çabalarının ise 6-11 yıl arası faaliyet gösteren firmalarda en yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Bu sonuç girişimcilik çabalarının gerçekleşebilmesi ve girişimcilik kültürünün oluşturulabilmesi için firmaların çok da eski olmalarına gerek olmadığını göstermektedir. Ayrıca bu sonuçtan, kültürel değerlerin firma içerisine yerleşebilmesi için uzun yılların geçmesine gerek olmadığını, piyasada eski olmayan firmaların da örgütsel değerlerinin kurum çapında anlaşılmasını sağladıklarını anlayabiliriz.

Türk sanayi sektörünün kurum kültürü tiplerinin belirlenmesi ve de örgütsel öğrenme ve kurumsal girişimcilik düzeylerinin tespit edilebilmesi çalışmamızın alt amaçlarını oluşturmaktadır. Çalışmamızda ele alınan Bontis, Crossan ve Hulland (2002)' ın stratejik örgütsel öğrenme modeli bireysel düzeyde, grup düzeyinde, örgütsel düzeyde, ileriye ve geriye doğru öğrenme olmak üzere beş boyutla ölçülmüştür. Örgütsel öğrenme sürecinde bilginin iç ve dış kaynaklardan elde edilip dağıtılması ve yorumlanması süreçleri bireysel düzeyde, yorumlanması ve

birleştirilmesi süreçleri grup düzeyinde, birleştirilmesi ve kurumsallaşması süreçleri ise örgütsel düzeyde gerçekleşmektedir. Bilgi edinme süreci, bir firmanın faaliyetleri için önemli olan bilgilerin içsel ve dışsal kaynaklardan bireyler tarafından elde edilmesini ifade eder. Bu süreç, firmanın yenilikleri başlatabilmesi için gerekli olan bilgi tabanını ve becerilerini yenilemesinde çok önemli bir rol oynar. Edinilen bilgi bireyler arasında dağıtılarak daha fazla kişinin bilgiden haberdar olması sağlanır. Bilginin yorumlanması ise çatışmaların çözülmesine, stratejik amaçların açıklığa kavuşturulmasına ve bilgi belirsizliğinin önlenmesine yardımcı olarak bireylerin üzerinde ortak karar verdiği bilginin kurumsal yeniliğe dönüştürülmesini sağlar. Yeni bilgilerin keşfedilip uygulanması ileriye doğru öğrenmeyi ifade ederken, daha önce öğrenilmiş olan ve kurumsal hafızada yer alan bilgilerin kullanılması ise geriye doğru öğrenmeyi ifade eder. Örgütsel öğrenme ölçeğinin ortalaması 4,03 değeriyle ortalamanın üzerinde çıkmıştır. Bu değer Türk sanayi firmalarında örgütsel öğrenme davranışlarının ortalamasının üzerinde gerçekleştiği anlamına gelmektedir. En fazla örgüt düzeyinde öğrenme faaliyetleri en az ise bireysel düzeyde öğrenme faaliyetleri gerçekleşmektedir. Örgüt düzeyinde öğrenmenin yüksek olması sonucundan, Türk sanayi firmalarının güçlü bir stratejiye sahip olduklarını ve verimli çalışmalarında iş yapma yöntemlerinin etkili olduğunu çıkartabiliriz.

Çalışmamızda Türk sanayi firmalarının rekabetçi değerler modeli kapsamında ele alınan kültür tiplerinden en fazla hiyerarşi, en az ise adokrasi kültürü özelliklerine sahip oldukları belirlenmiştir. Bu sonuçtan, sanayi firmalarının düşük maliyetli üretim yaparak yüksek verimlilik elde ettiklerini, bu sayede Türkiye piyasasında istikrarlı ve kalıcı olmaya çalıştıklarını anlayabiliriz.

Araştırma amaçlarından bir tanesi de Türk sanayi firmalarının son beş yıl içerisinde gerçekleştirdikleri kurumsal girişimcilik çabalarının hangi düzeyde olduğunu tespit edebilmektir. Kurumsal girişimcilik ölçeğinin genel ortalaması 2,67; yatırımlar 2,52, yenilikçilik 2,64 ve stratejik yenilenme 3,12 olarak hesaplanmıştır. Firmalar en fazla stratejik yenilenme faaliyetlerini gerçekleştirirken en az yatırım faaliyetlerine yönelmektedirler. Bu sonuç Türkiye piyasasında daha önce yapılan çalışma sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir. Örneğin Ocak tarafından 2014 yılında İSO'ya bağlı firma yöneticilerine yapılan araştırmada stratejik yenilenme 3,17; yenilikçilik 2,87 ortalama ile orta noktanın biraz üzerinde, yatırımları ise 1,95 ortalama

ile orta noktanın altında bulunmuştur. Sonuçlar göstermiştir ki kurumsal girişimcilik çabaları Türk sanayi firmalarında orta düzeylerde gerçekleşmektedir. Bu sonuç, gerek örgütsel gerekse de ekonomik gelişmenin sağlanmasında önemli bir uygulama alanı olarak görülen kurumsal girişimcilik çalışmalarının özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki yatırım alanlarının yüksek maliyeti ve kısıtlı finansman kaynakları nedeniyle daha düşük düzeyde gerçekleştiğini göstermektedir (Turro, Urbano, Peris-Ortiz, 2014). Ayrıca başarılı kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin ortaya çıkmasını sağlayan ödül, özerklik ve zaman mevcudiyeti gibi örgütsel faktörlerin gelişmekte olan ülke ekonomileri firmalarında gelişmiş ülke ekonomileri firmalarına göre daha az düzeyde olması kurumsal girişimciliğin istenilen seviyelerde gerçekleşmemesine neden olmaktadır (Hughes, Mustafa, 2016: 10).

Araştırmadaki değişkenlerin etkileşimlerini belirleyebilmek için alt hipotezlerle desteklenen 3 adet ana hipotez kurgulanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi ile sınanan araştırmanın değişkenlerine ait hipotezlerden birinci hipotez (1.H₁) “örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde kurgulanmış ve 3 alt hipotez ile değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda örgütsel öğrenme boyutlarının hepsinin yatırım boyutu üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi olmasından dolayı 1. hipotezin 1. alt hipotezi (1H_{1a}) olan “örgütsel öğrenme boyutlarının yatırım üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul görmüştür. Örgütsel öğrenme boyutlarının yatırım üzerinde olumlu ve anlamlı etkiye sahip olması öğrenme ile ilgili faaliyetlerdeki artışın bir firmanın yatırım ile ilgili çabalarını olumlu olarak arttırdığını kanıtlamaktadır. Bilginin etkili bir şekilde nasıl yaratılacağı, aktarılacağı ve uygulanacağı ile ilgili bir süreç olan örgütsel öğrenme, rekabet avantajı elde etmek için bilgiyi yatırıma dönüştürmede etkili bir araç olarak görülmektedir. Örgütsel öğrenmenin yatırımları arttırıcı yönde etkisinin olduğu birçok çalışmada da ortaya konulmuştur. Bu çalışmalarda, yeni bilgilerin öğrenilmesi kurumsal düzeydeki yatırımların en önemli amaçlarından biri olarak kabul edilmiştir (Yang, 2012; Schildt, Maula, Keil, 2005; Covin ve Miles, 2007). Örneğin Covin ve Miles (2007)’ a göre yatırımlar ve örgütsel öğrenme karşılıklı etkileşim halinde olup; yatırımlar etkili bir şekilde öğrenme aracı olarak kullanılmaktadır. Bu bilim adamları özellikle yeni iş girişimi (startup) gibi girişimcilik faaliyetlerinin temel yetenekleri geliştirme mekanizmaları olduğunu söylerler. Çünkü yeni girişimler yeni

bir bilgi platformu demektir. Firmalar yeni iş girişimlerine yatırım yaparak, onların bilgi ve teknolojilerini şirketin entellektüel sermayesine entegre ederler. Yeni girişimlerden edindiği bilgi ve yeteneklerden düzenli olarak yararlanarak bilgi tabanını güçlendirirler. Bilgi tabanı güçlenen firmalar girişimcilik fırsatlarını keşfedip değerlendirme daha iyi bir konuma gelir ve böylece yeni bilgiler sayesinde farklı sektörlerde yatırım ve girişim fırsatları yakalamaya çalışır (Covin ve Miles, 2007: 197, 198, 200). Benzer şekilde Covin ve arkadaşları da (2018) şirket içi kurumsal girişimcilik yoluyla sahiplenilen işletmelerin bilgi edinme ve yeni yetenekler geliştirmek için etkili bir yöntem olduğu kanaatindedirler. Bu yöntemle oluşturulan işletmelerin keşifsel öğrenme yaparak bağlı oldukları şirkete yeni iş alanları yarattıklarını dile getirmişlerdir. Titus, House ve Covin (2017) ise satın alma ve ortak girişimlerden oluşan şirket dışı kurumsal girişimcilik faaliyetlerinde keşifsel öğrenmenin olumlu etkiye sahip olduğunu belirterek, bu etkide teknolojik dinamizmin düzenleyicilik rolünün olduğunu söylemişlerdir. Teknolojik olarak dinamik ortamlarda faaliyet gösteren firmalar satın almalarından ziyade ortak girişimlere yönelerek riski ve bilgiyi diğer ortaklarla paylaşma yolunu seçerler. Buna karşılık teknolojik istikrarın olduğu sanayilerde tercih edilen satın almalarda ise ana ortağın güçlü kaynak aktarımları işletmelerin birbirlerine olan bağlılığını arttırmakta bu da bilgi transferini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca satın almalar, ana firmanın diğer işletmelerin insan sermayesini ve bilgilerini almasını sağlayarak araştırma ve öğrenme sürecini hızlandırmaktadır. Eğer satın alınan işletme yeni teknolojiye sahipse bu durum ana firmanın öncü teknolojileri oluşturmasını kolaylaştırmakta ve firma bu teknolojileri kendi yenilikleri için etkin bir şekilde kullanabilmektedir.

Örgütsel öğrenme boyutlarından bireysel düzeyde, grup düzeyinde, örgüt düzeyinde ve ileriye doğru öğrenme boyutlarının yenilikçilik boyutunu anlamlı olarak etkilediği, geriye doğru öğrenmenin ise anlamlı olarak etkilemediği tespit edildiği için 1. Hipotezin 2. alt hipotezi (1H_{1b}) olan “örgütsel öğrenme boyutlarının yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kısmen kabul görmüştür. Yenilikçilik üzerinde en yüksek arttırıcı etkiye sahip boyut ileriye doğru öğrenme olmuştur.

Örgütsel öğrenme bir firmanın yenilikçilik potansiyelinin gerçekleşmesini sağlamada önemli bir öncül olarak görülmektedir (Yu vd., 2013: 2509). Yazında öğrenmenin yenilikçilik öncülü olduğunu öne süren birçok çalışma görmek

mümkündür (Cohen, Levinthal, 1990; Hurley, Hult, 1998; Baker, Sinkula 1999; Therin 2003). Hurley ve Hult (1998), yenilikçiliğin örgütsel öğrenmenin sonucu olabileceğini belirtmişlerdir. Baker ve Sinkula (1999)' ya göre örgütsel öğrenme sadece firmaların sürekli iyileştirmeler yapmasını değil aynı zamanda çığır açan yenilikleri daha iyi gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde bu çalışmanın sonuçlarıyla paralellik gösteren çalışmaların olduğu görülmüştür. Örneğin Therin (2003)'in ABD'de yaptığı araştırmada, öğrenme süreçlerinin yenilikçiliği etkilediği, bu etkinin şirketlerin yaşı, stratejik duruşu ve çevrenin etkisi ile değişebileceği sonucu bulunmuştur. Çünkü firmalar yaşlandıkça, öğrenme süreçlerine daha az önem vermekte ve bunun sonucunda da öğrenme sürecinin yenilikçilik performansı üzerinde olumsuz etkileri olabilmektedir. Bu nedenle araştırmada, yıllar geçtikçe, firmaların, örgütsel öğrenme süreçlerinin yüksek kalmasına dikkat etmesi gerektiği önerisinde bulunulmuştur. Araştırmada örgütsel öğrenme bireysel, grup, örgütsel ve örgütler arası düzey olmak üzere dört boyutla ele alınmış; özellikle yeni bilgi edinilmesi ve bu bilginin kullanılmasının daha fazla yenilik yarattığı ifade edilmiştir. Bu çalışmada bizim ele aldığımız ileriye doğru öğrenme boyutu dışarıdan elde edilen bilginin yeni ürün, hizmet ve süreçlere dönüştürülmesi demektir. Yenilikçilik üzerinde en fazla ileriye doğru öğrenmenin etkisi olduğu sonucu Therin' in bulduğu sonuçla benzerlik göstermektedir. Benzer şekilde Cohen ve Levinthal (1990) da bir firmanın dışarıdaki önemli bilgiyi tanınması, bu bilgiyi özümsemesi ve ticari alanlarda kullanmasının yenilikçilik kapasitesi için önemli olduğunu savunmuştur. Salim ve Sulaiman (2011), Malezya' da ki 320 KOBİ üzerinde yaptığı araştırmada öğrenmenin firmanın yenilikçi yeteneğini pozitif yönde etkilediğini, yenilikçiliğin de firmanın performansını arttırdığını belirtmişlerdir. Başka bir çalışmada Demirel ve Kubba (2014), Aksaray ve Eskişehir illerindeki otomotiv sektöründeki firmalarda yaptıkları araştırmada örgütsel öğrenme boyutlarının yenilikçilik üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Örgütsel öğrenmeyi bireysel düzeyde, takım düzeyinde ve örgüt düzeyinde olmak üzere üç boyutla ele almışlar, her bir boyutun yenilikçilik üzerindeki etkisine bakmışlardır. Analiz sonucunda öğrenmenin yenilikçiliği olumlu yönde etkilediğini, yenilikçiliği en fazla etkileyen boyutun ise bireysel ve takım düzeyinde öğrenme olduğunu belirtmişlerdir. Sünnetçioğlu (2018), İstanbul'daki restoran işletmelerinin örgütsel öğrenme düzeyleri ile yenilikçilik yeteneği arasındaki ilişkileri tespit etmek için 483

yöneticiyle anket çalışması yapmıştır. Yapılan analizler sonucunda restoran işletmelerinde örgütsel öğrenme ve yenilikçilik arasında güçlü bir ilişki olduğu, örgütsel öğrenmenin yenilikçiliği pozitif yönde etkilediği sonucu bulunmuştur. Lam (2010: 174) ise yaptığı yazın araştırması neticesinde yenilikçiliğin bir öğrenme süreci olduğunu, öğrenmenin ise kollektif bir süreçten meydana geldiğini belirtmiştir. Başka bir çalışmasında Lam (2000) bütün örgütlerin öğrenebildiğini fakat öğrenme modellerinin ve yenilikçilik yeteneklerinin birbirinden farklı olduğunu belirtmiştir. Bolivar-Ramos, Garcia-Morales ve Mihi-Ramirez (2011), örgütsel öğrenmenin yenilikçilik ve performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu, üst yönetimin öğrenmeyi desteklemesiyle bu etkinin artacağını belirtmiştir. Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle (2011), Huber'in (1991) örgütsel öğrenme modelini temel alarak bilgi edinme, bilgi dağıtımı, paylaşılan yorum ve örgütsel hafıza olmak üzere dört süreçten oluşan öğrenme sürecinin İspanyol firmalarının yenilikçilik çabaları ile olumlu ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Yeung, Lai ve Yee (2007), Hong Kong' da ki üretici işletmeler üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel öğrenme ve yenilikçiliğin üretici işletmelerin yüksek kurumsal performans elde edebilmesi için gerekli en önemli maddi olmayan varlıklar olduğunu belirterek örgütsel öğrenmenin yenilikçiliği olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir.

Araştırma öncesinde geliştirilen alt hipotezde geriye doğru öğrenmenin yenilikçilik üzerinde etkili olabileceği varsayılmıştır. Araştırma sonucunda ise geriye doğru öğrenmenin yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu sonuç, yenilikçilik için gerekli olan bilgilerin firmanın veritabanları yani örgütsel hafızası tarafından sağlanamadığını göstermektedir. Ya da firmaların veritabanlarındaki mevcut bilgileri yenilikçilik uygulamalarından ziyade yatırım ya da başka alanlarda kullandıklarını göstermektedir. Çünkü geriye doğru öğrenme işin yapılabilmesi için gerekli olan bilgilerin firmanın arşiv ve veritabanları tarafından sağlanması demektir.

Geriye doğru öğrenmenin yenilikçiliği etkilememesinin bir başka nedeni güncelliğini kaybetmiş bilgi kullanımıdır. Örgütsel öğrenme bilginin elde edilmesini ve kullanılmasını sağlayan kurum çapında bir süreçtir. Bu süreçte yeni bilginin araştırılıp elde edilmesi ileriye doğru öğrenmeyi ifade ederken daha önce edinilmiş bilginin uygulanması ise geriye doğru öğrenme sürecini ifade etmektedir. Daha önceden öğrenilen bilgiler kurumun veritabanlarında yani örgütsel hafızasında tekrar

kullanılmak üzere depo edilir. Eğer örgütsel hafızadaki bilgiler güncelliğini kaybettiye geriye doğru öğrenme yenilikçilik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olamayacaktır. Çünkü örgütsel öğrenme süreçleri yüksek oranda örgütsel hafıza ile etkileşim içindedir. İçsel ve dışsal kaynaklardan elde edilen yeni bilgiler, örgütsel hafızada mevcut olan önceki bilgiler ile gösterdiği uyum ve uyumsuzluk kapsamında değerlendirilip gruplanmakta ve uygulamaya alınmaktadır. Fakat örgütsel hafıza değişen çevre koşullarına ayak uyduramazsa öğrenmeyi engelleyerek firmada bilgi ataleti gibi örgütün işleyişine zarar verici oluşumların ortaya çıkmasına uygun platform hazırlayacaktır. Yeni ve güncel bilgilerin kurum içerisinde akışının sağlanması için firmalar, güncelliğini kaybetmiş bilgi kullanımını hızlı bir şekilde sonlandırarak çalışanlarını yenilikçi olmaya teşvik etmelidir (Aksoy, Türk, 2015: 11). Çünkü güncelliğini kaybetmiş bilgi yenilikçi davranışların ortaya çıkmasını engelleyecektir. Ayrıca örgütsel öğrenmenin bilgiyi elde etme, dağıtma, yorumlama ve örgütsel hafızada saklama süreçlerinin istenilen seviyede ahenkleştirilememesi ve bu süreçlere uygun bilgi teknolojilerinin kullanılamaması durumunda örgütsel öğrenme engellenmiş olabilir. Bazı durumlarda da bilgi kayıpları olarak adlandırılan hafıza kayıpları gerçekleşebilir. Downsizing, veri tabanında meydana gelen bozulmalar ve yüksek bilgi akışı sonucunda fazla bilginin azalması gibi nedenlerden kaynaklanan hafıza kayıpları öğrenilen bilgilerin paylaşılmasını veya yayılmasını engelleyecektir (Uğurlu, Kızıldağ, 2014: 101-103). Böylece yenilikçilik için gerekli olacak bilgiler örgütsel hafızadan silinmiş olacaktır.

Geriye doğru öğrenmenin yenilikçiliği etkilememesinin diğer bir nedeni de örgütsel hafızadaki bilgileri yorumlayacak olan bireylerin yeterlilik düzeyleri olabilir. Bireyler hangi bilginin hangi alanlarda kullanılacağına karar verirken en iyi seçimi yapabilmek için konuyla ilgili bütün bilgileri kurumun veritabanından toplarlar. Bununla birlikte, bilgiler elde edilse bile bilgiyi yorumlayacak ve değerlendirecek kişilerin yeterli uzmanlığa ve deneyime sahip olması gerekir. Ama bunları yorumlayacak ve kullanacak insanda yeterli tecrübe ve uzmanlık olmayınca yenilik üzerinde de etkisi olmayacaktır. Bu yüzden firmanın insan kaynakları geriye doğru öğrenmenin yenilikçiliği teşvik etmesinde, gerekli uzmanlığa ve yetkinliğe sahip olabilmesi için çalışanların nasıl eğitilecekleri ve cesaretlendirilecekleri konusundaki uygulamalara önem vermelidir.

Geriye doğru öğrenmenin yenilikçilik üzerinde etkili olmadığı sonucu yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Örneğin Brettel ve Rottenberger (2013)' ın, Almanya' da KOBİ'ler üzerinde yaptıkları araştırmada geriye doğru öğrenmenin yenilikçilik üzerinde etkili olmadığı, ileriye doğru yani keşifsel öğrenmenin daha etkili olduğu belirlenmiştir. Çünkü öğrenme süreçleri daha önceden öğrenilmiş olan bilgilerden ziyade yeni öğrenilen bilgilerle daha yakından ilişkilidir. Araştırma, firma içindeki girişimcilik davranışları için ileriye doğru öğrenmenin önemli olduğu sonucunu vermektedir.

Yu ve arkadaşlarının (2013), gelişmekte olan ülke ekonomilerinde örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisini incelemek için Çinli firmalar üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel öğrenmeye en büyük katkıyı bilgi edinme sürecinin, en az katkıyı ise örgütsel hafızanın yaptığı sonucu elde edilmiştir. Çinli firmaların kendi örgütsel hafızasında bulunan mevcut bilgilerin yenilikçilik için daha az önemli olduğunu düşündükleri için sürekli olarak rakiplerinden, müşterilerinden, tedarikçilerinden ve diğer ortaklarından öğrenme eğilimi sergiledikleri belirtilmiştir. Çalkantılı bir ortamda faaliyette bulunan bu firmaların pazarda yenilikçi olmak için örgüt içindeki bilgiler yerine dış kaynaklardan daha fazla bilgi edindikleri; çoğu firmanın üst düzey yöneticilerinin ise dış çevreyi analiz etmek ve yorumlamak için danışmanlara güvendiği ve çalışanlarının yeteneklerini dikkate almadıkları açıklanmıştır. Dolayısıyla bu şekilde dış bilgiye odaklanmanın, gelişmekte olan ülke ekonomisi firmalarında örgütsel hafızanın yenilikçiliğe katkısının az olmasına neden olacağı belirtilmiştir.

Yeung, Lai ve Yee (2007), örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerinde etkisini firmanın izlemiş olduğu rekabet stratejisine göre belirledikleri çalışmalarında, örgütsel öğrenmeyi boyut bazında değil genel etkisi ile ölçmüşlerdir. Hong Kong' da ki üretici işletmeler üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerinde etkili olduğunu, ancak bu etkinin örgütsel koşullara göre değişiklik gösterebileceğini belirtmişlerdir. Rekabet stratejileri ve teknoloji düzeyleri farklı olan firmaların öğrenmelerinin de farklı olduğunu; düşük teknolojik gereksinimleri olan ve maliyet liderliği stratejisi izleyen kuruluşlarda, örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinin azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Belirli bir maliyeti olan ve yönetimin desteğini gerektiren öğrenmenin mevcut kaynakların maliyetini azaltmaya odaklanan

maliyet liderliği stratejisi benimseyen kuruluşlar için uygun olamayacağını belirtmişlerdir. Öte yandan, yeni ürün, hizmet ve kalite yeteneklerine odaklı farklılaşma stratejisi benimseyen ve ileri süreç teknolojilerini kullanan kuruluşların daha yüksek düzeyde teknik bilgiye ihtiyaç duyduklarını, dolayısıyla örgütsel öğrenmeye daha fazla önem verdiklerini ifade etmişlerdir.

Bu araştırmalardan yola çıkarak gelişmekte olan Türk piyasasındaki sanayi firmalarının yenilikçilik davranışları üzerinde mevcut bilgilerden ziyade dış kaynaklardan keşfedilecek yeni bilgilerin daha önemli olduğu ayrıca yenilikçiliğın öğrenme dışında firmanın izlemiş olduğu rekabet stratejisinden de etkilenebileceğini kanısına varmak mümkündür. Sanayi firmalarının düşük maliyetli üretim yaparak yüksek verimlilik elde ettikleri sonucu bu kanıyı desteklemektedir.

Araştırma öncesinde geliştirilen 1. hipotezin 3. alt hipotezinde (1H_{1c}) örgütsel öğrenme boyutlarının stratejik yenilenme üzerinde etkili olabileceğini varsayılmış, fakat araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre örgütsel öğrenme boyutlarının stratejik yenilenme üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Araştırma kapsamındaki Türk sanayi firmalarının kurumsal girişimcilik boyutlarından en fazla stratejik yenilenmeye yönelim göstermelerine rağmen örgütsel öğrenmenin bunun üzerinde çok da fazla bir payı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuç bize, çalışmamızda araştırılmayan fakat stratejik yenilenme üzerinde büyük etkisi olduğu bilinen dış çevre, liderlik tarzı, ödüllendirme ve yönetici desteğini gibi faktörlerin etkisi ile gerçekleşmiş olabileceğini düşündürmektedir. Diğer bir nedeni ise stratejik yenilenme ölçeğinde yer alan soruların yeterince stratejik yenilenmeyi ölçmediğini veya cevaplayan yöneticiler tarafından net bir şekilde anlaşılamamış olması olasılığıdır.

Örgütsel öğrenmenin stratejik yenilenme üzerinde etkisinin olmaması beklenilmeyen bir sonuçtur. Araştırmamızda ele alınan örgütsel öğrenme ve stratejik yenilenme ilişkisinin esin kaynağı Crossan, Lane ve White (1999)' ın örgütsel öğrenme modelidir. Bu model örgütsel öğrenmeyi stratejik yenilenme perspektifinden ele alarak, örgütsel öğrenmeyi stratejik yenilenmenin sağlanması, örgütsel düzeydeki sürekliliğın ve değışimin ahenkleştirilmesi için temel bir yol olarak görmektedir (Crossan, Lane, White, 1999). Örneğın, Klammer ve arkadaşları (2017: 744); Avusturya, İsviçre ve Almanya' da yaptığı araştırmada yüksek bir öğrenme yöneliminin, bir firmanın stratejik yenilenmeye katılma olasılığını olumlu yönde

etkileyeceğini belirtmiştir. Fakat Türk sanayi işletmelerinde yapılan bu çalışmada örgütsel öğrenmenin stratejik yenilenmeye önemli bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Stratejik yenileme, örgütsel değişimi kendisine hedef alan bir girişimcilik şeklidir. Bu değişim, bir firmanın sadece sistem ve yapısını değiştirmekle kalmaz mümkünse stratejisini yenilemesini veya değiştirmesini ister. Özellikle aşırı rekabetin veya ekonomik çalkantıların olduğu ortamlarda bu değişim kendisini daha fazla hissettirir. Çünkü dış çevrede yaşanan rekabet ve ekonomik krizler firmanın hayatta kalmasını tehdit eder. Firmalar da dış çevresinde olup bitenlere cevap vermek veya ona uyum sağlayabilmek adına yenilenme çabaları içerisine girerek, stratejilerini değiştirmeye başlar. Eğer firma hızlı bir değişimle bu ortama uyum sağlarsa hayatta kalma şansı yükselir. Fakat değişimler her zaman istenilen sonuçları yaratmayabilir. Değişimlerin başarısızlıkla sonuçlanma riskinden dolayı firmalar mevcut statükolarını bozmak istemedikleri için stratejik yenilenme faaliyetlerine çok sıcak bakmayabilirler. Böyle olunca da stratejik yenilenme çabaları istenilen düzeyde gerçekleşmez. Özellikle araştırma verilerinin toplandığı zaman diliminde Türk piyasasının mevcut koşulları dikkate alınırsa, bu sonucun böyle çıkması olağan dışı karşılanmamalıdır. Ayrıca Siren ve arkadaşları (2017: 150), firmalar yaşlandıkça rutin bir bilgi paylaşımına sahip olacakları için bu firmalarda stratejik değişimin daha az gerçekleşeceğini belirtmişlerdir. Araştırmamızda piyasada faaliyet gösterme süresi değerlendirildiğinde, 24 yıl ve daha fazla süredir faaliyet gösteren firmaların sayısı diğer firmalara göre daha fazladır. Sonucun böyle çıkmasında bu oran etkili olmuş olabilir.

Bu 3 alt hipotez sonuçlarına göre genel bir değerlendirme yapacak olursak 1. hipotez olan “örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Örgütsel öğrenmenin firmalarda girişimci davranışları ortaya çıkarması beklenmektedir. Bu kapsamda örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimciliğin yatırım ve yenilikçilik boyutları üzerinde tespit edilen olumlu etkileri yazın ile uyum sağlamaktadır. Gerek ulusal gerekse yabancı yazında yapılan çalışmalar örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik ile olumlu yönde etkileşim içinde olduğunu göstermektedir (Zahra, 1999), (Liu, Luo, Shi, 2002), (Dess vd., 2003), (Sambrook, Roberts, 2005), (Hayton, 2005), (Garcia-Morales, Llorens-Montes, Verdu-Jover: 2006), (Alegra, Chiva, 2009), (Kreiser, 2011), (Martin-

Rojas, Garcia Morales, Bolivar-Ramos, 2013), (Real, Roldan, Leal, 2014), (Mesa, Alegria, 2015), (Wang vd., 2015), (Basim, Şeşen, Meydan, 2009), (Sarıkaya, Kök, Babacan, 2016), (Seymen, Kaygın, 2017). Fakat örgütsel öğrenme ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiyi bu çalışmada ele alınan alt boyutlarla inceleyen az sayıda çalışma olduğu, yapılan çalışmaların bazılarında da ilişkilerin boyut bazında değil genel olarak verildiği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel öğrenmeyi stratejik bakış açısıyla ele alıp, ileriye ve geriye doğru öğrenme boyutlarının kurumsal girişimciliğin yatırım, yenilikçilik ve stratejik yenilenme boyutları üzerindeki etkisini gösteren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan çalışmalarda örgütsel öğrenme birey, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme olmak üzere üç düzeyde ele alınmakta, ileriye ve geriye doğru öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi ölçülmemektedir. Ayrıca çoğu araştırmada kurumsal girişimcilik yönelim kısmıyla ele alınmakta; bu yönelimin yeni bilgilerin oluşmasını sağlayan örgütsel öğrenmeyi arttırdığı ifade edilmektedir. Örneğin Real, Roldan ve Leal tarafından 2014 yılında İspanyol sanayi sektöründe yapılan araştırmada girişimsel yönelimin örgütsel öğrenmeyi etkileyen bir yetenek olduğu belirtilmiştir. Bu araştırmada Bontis, Crossan ve Hulland'ın beş öğrenme boyutunun performans üzerindeki etkisi belirlenmiş ama kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi ölçülmemiştir. Brettel ve Rottenberger tarafından 2013 yılında Almanya'daki KOBİ'ler üzerinde yapılan çalışmada örgütsel öğrenme bireysel, grup ve örgüt düzeyinde ölçülmüş, girişimsel yönelimin bu üç öğrenme düzeyinde de öğrenme süreçlerini geliştirdiği ve desteklediği sonucu bulunmuştur. Örgütsel öğrenmede Crossan, Lane ve White (1999)'ın öğrenme modelini baz aldıkları araştırmada girişimsel yönelimin grup düzeyindeki etkisi bireysel ve örgütsel düzeye göre daha fazla olmuştur.

Martin-Rojas, García-Morales ve Bolívar-Ramos (2013)' ın örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini ve kurumsal girişimciliğin de kurumsal performans üzerindeki etkisini belirlemek için Avrupalı teknoloji firmaları üzerinde yaptıkları araştırmada, kurumsal girişimcilik yatırım, yenilikçilik, stratejik yenilenme ve proaktiflik boyutlarıyla, örgütsel öğrenme ise tek boyutla ölçmüşlerdir. Yatırım, yenilikçilik ve stratejik yenilenme sorularında Zahra (1993)' ın kurumsal girişimcilik ölçeğini kullanmışlar fakat boyut bazında analiz yapmamışlardır. Dolayısıyla öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi boyut bazında değil

genel olarak belirlemiştir. Araştırma sonucunda örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimciliği olumlu yönde etkilediğini, örgütsel öğrenme süreçlerinin firmalardaki kurumsal girişimciliği geliştiren bilgiler sağladığını ifade etmişlerdir. Araştırmada, sektör, büyüklük ve firmanın faaliyette bulunduğu ülke değişkenlerinin kurumsal girişimcilik üzerinde fark yaratmadığı, kurumsal girişimciliğin büyük ve küçük bütün firmalarla ilgili olduğu fakat büyük kuruluşların girişimci fikirleri uygulamak için daha fazla kaynağı ve yetkisi olduğu sonucu elde edilmiştir.

Örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinin kısmen sağlandığı sonucuna yazındaki araştırmalardan örnek vermek mümkündür. Örneğin Burgess (2013) otel işletmelerindeki kurumsal girişimcilik faaliyetleriyle ilgili yaptığı yazın çalışmasında orta kademe yöneticilerin sorunlarını ve fikirlerini üst yönetime iletmede güçlük yaşamasının yenilikçilik yeteneklerini engellediğini söylemiştir. Ayrıca otellerin deneyimlerinden yeterince öğrenemediklerini, deneyimlerden öğrenmenin kurumsal girişimciliğin önemli bir unsuru olduğunu belirtmiştir. Orta kademe yöneticilere, firmalarının iç girişimcisi olduklarını hatırlatarak kurumsal girişimciliğe katkıda bulunmaları gerektiğini, üst kademe yönetimin kararlarını uygulamaya koymaları için yenilikçi, risk alıcı ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcı rollere sahip olmaları önerisinde bulunmuştur.

Araştırmada sınanan ikinci hipotez (2.H₁) “kurum kültürü tiplerinin kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde kurgulanmış ve 4 alt hipotez ile değerlendirilmiştir. Klan kültürünün kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olmasından dolayı 2. hipotezin 1. alt hipotezi (2.H_{1a}) olan “klan kültürünün kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul görmüştür. Klan kültürüne sahip firmalar çalışanların kendilerine ait pek çok şeylerini samimi olarak paylaştıkları geniş bir aileye benzerler. Aile olmanın gerektirdiği sadakat, güven, açıklık, katılım ve fikir birliği gibi özelliklere sahip olmaya uğraşırlar. Firma, başarının temelinde insan faktörünün olduğuna inandığı için mümkün olduğunca insan kaynağına yatırım yapmaya çalışır. Takım çalışması, konsensüs ve katılımı beraber çalışanlarını geliştirir. Böyle bir kültürde çalışan insanlar kendilerine değer verildiğinin haklı bilincinde olarak daha fazla yenilik ve yaratıcılık elde etmek için çaba gösterirler. Bu yüzden klan kültürü kurumsal girişimciliğin ortaya çıkmasını ve gelişmesini sağlayan uygun bir kurum

kültürüdür. Araştırmamızın bu sonucu, yazında klan kültürünün kurumsal girişimcilik ile ilişkisini inceleyen çalışma sonuçlarıyla da tutarlılık göstermektedir. Örneğin Brettel, Chomik ve Flatten (2015), Almanya’ da 298 küçük ve orta ölçekli firmalar üzerinde yaptığı araştırmada, klan kültürünün içsel odaklı bir kültür olmasına rağmen kurumsal girişimcilik çabaları üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu sonucunu bulmuşlardır. Klan kültürünün yüksek düzeyde güven ve sadakat özelliklerine sahip olması nedeniyle firma içi işbirliğini ve bilgi alışverişini yükselterek firmanın yenilikçi ve proaktif davranışlarını geliştirdiğini, çalışanların firmalarına duyduğu güveni daha da arttırarak risk alma istekliliğini yükselttiğini belirtmişlerdir. Engelen ve arkadaşlarının (2014), 643 örneklem büyüklüğündeki Alman ve Tayland firmaları üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, Tayland gibi astların üstlerinden her daim rehberlik etmesini bekledikleri yüksek güç mesafeli ve kolektivist ulusal kültürlerde, liderlerin baba figürü rolüne sahip olduğu klan kültür tipinin daha uygun olabileceği belirtilmiştir. Hofstede (1980)’ nin ulusal kültürlerde yapmış oldukları çalışma sonuçlarını da dikkate alırsak, güçlü kolektivizm ve yüksek güç mesafesi sergileyen Türk toplumunda klan tipi kültürün kurumsal girişimciliği olumlu yönde etkileyebileceği çıkarımında bulunabiliriz.

Adokrasi kültürünün kurumsal girişimcilik boyutlarından yatırım ve yenilikçilik üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin olduğu buna karşılık stratejik yenilenme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu yüzden 2. hipotezin 2. alt hipotezi (2.H_{1b}) olan “adokrasi kültürünün kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kısmen kabul görmüştür. Adokratik kültüre sahip firmalar çalışanların risk almaya hevesli oldukları dinamik, yaratıcı ve girişimci ortamlara sahiptir. Piyasada benzeri olmayan lider ürünleri üretebilmek için çalışırlar. Firmaya olan bağlılığı arttıran en önemli unsur yenilikçilik olduğu için yeni fırsatları araştırarak kendilerine yeni faaliyet alanları yaratırlar. Özellikle belirsiz çevre koşullarında firmaların yaratıcılık ve yenilikçilik düzeylerini hızlandırarak bu sürece adapte olmasına yardımcı olurlar. Bu yüzden adokrasi kültürü yatırımın ve yenilikçiliğin ortaya çıkmasını ve gelişmesini sağlayan uygun bir kurum kültürüdür. Araştırmamızın bu sonucu, yazında adokrasi kültürünün yatırım ve yenilikçilik ile ilişkisini inceleyen çalışma sonuçlarıyla da tutarlılık göstermektedir. Örneğin Wei, Liu ve Herndon (2011), Çin’ de 223 firma üzerinde yaptıkları çalışmada

gelişim kültürü olarak da bilinen adokrasi kültürünün yenilikçilik üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Engelen ve arkadaşlarının (2014) Alman ve Tayland firmaları üzerinde yaptığı araştırmada adokrasi kültürünün, Batı ülkelerinde ve özellikle de Almanya gibi güçlü bireycilik ve düşük güç mesafesi sergileyen ulusal kültürlerde, kurumsal girişimciliği geliştirmede en etkili kültür biçimi olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanında Tayland gibi düşük bireycilik ve yüksek güç mesafesi sergileyen ülkelerde adokrasi kültürünün kurumsal girişimcilik üzerinde daha az etkisi olduğunu söylemişlerdir. Benzer çalışmayı Engelen (2010) kolektivizm ve güç mesafesi açısından aralarında belirgin farklılıkların olduğu Almanya ve Çin’ de faaliyet gösteren 404 firma üzerinde yapmıştır. Düşük güç mesafesinin olduğu Almanya gibi bireysel kültürlerde bireylerin yeni süreçler veya ürünler geliştirme konusunda daha fazla özgürlüğü olduğu için adokrasi kültürünün kurumsal girişimciliği Çin gibi yüksek güç mesafesi ve güçlü kolektivizm sergileyen ulusal kültürlerle göre daha fazla etkileyebileceğini düşünmüştür. Fakat araştırma sonucunda Adokrasi kültürünün hem Alman hem de Çinli firmaların girişimcilik düzeyi üzerinde de güçlü etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Bunun nedeninin kolektivizm ve güç mesafesi açısından aralarında güçlü farklılıklar olsa da, ulusal kültürün erkeklik ve belirsizlikten kaçınma boyutlarıyla ilgili ortak özelliklere sahip olmalarından kaynaklandığını söylemişlerdir. Bu sonuç adokrasi kültürünün hem Çin hem de Alman firmalarının girişimci bir şekilde davranmaları için çalışanlara rehberlik eden bir kurum kültürü olduğunu göstermiştir. Türkiye’ de yapılan çalışmalara bakıldığında Akkoç, Turunç ve Çalışkan (2011), Ankara’ da savunma sektöründe çalışan 426 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada dış çevreye odaklı adokrasi kültürünün yenilikçiliği olumlu yönde arttırdığı sonucunu elde etmişlerdir. Benzer başka çalışmalarında Akkoç, Çalışkan ve Turunç (2012-b) savunma sektöründe 583 çalışan üzerinde araştırma yaparak adokrasi kültürünün yenilikçilik ve proaktiflik boyutlarından oluşan girişimcilik davranışlarını olumlu yönde etkilediği sonucunu bulmuşlardır. Yeşil, Doğan ve Doğan (2016), Kahramanmaraş ilindeki tekstil firmalarının girişimcilik davranışlarının gelişmesinde en fazla katkısı olan kültür türünün adokrasi kültürü olduğu sonucunu bulmuşlardır. Çevresel değişimlere duyarlı, yeniliği ve yaratıcılığı destekleyen kültürel ortamların girişimcilik davranışlarını olumlu etkilediğini belirtmişlerdir.

Adokrasi kültürünün stratejik yenilenme üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Kurum kültürü ölçeğinden elde edilen sonuçlara göre Türk sanayi yöneticileri firmalarının en az adokrasi kültürü özelliklerine sahip olduklarını düşünmektedirler. Bu sonuçtan firmaların yenilikçi ve yatırımcı olsalar bile adokratik özelliklerinin rekabet stratejilerini ve örgüt yapılarını değiştirmede yeterli bir etkisinin olmadığı yargısını çıkarmak mümkündür. Zahra, Nielsen ve Bogner (1999:185) kurum kültürünün kurumsal girişimcilik faaliyetlerini destekleyebilmesi için yöneticilerin de önemli bir role sahip olduğu düşüncesindedir. Bu yüzden kurum kültürü her ne kadar kurumsal girişimciliğin öncülü olarak kabul edilse de diğer faktörlerin de etkisinin olabileceği göz ardı edilmemeli; kurum kültürüyle beraber strateji, örgütsel faktörler ve dış çevre gibi faktörlerin stratejik yenilenme üzerinde etkili olabileceği bilinmelidir (Guth ve Ginsberg, 1990; Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1999; Lumpkin ve Dess, 1996; Morris, 1998; ve Kearney, Hisrich ve Roche 2008). Ayrıca Engelen ve arkadaşlarının (2014) da belirttiği üzere Türkiye gibi düşük bireycilik ve yüksek güç mesafesi sergileyen ülkelerde adokrasi kültürünün kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi daha az olacaktır.

Piyasa kültürünün kurumsal girişimciliğin bütün boyutları üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 2. hipotezin 3. alt hipotezi (2.H_{1c}) olan “piyasa kültürünün kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul görmüştür. Piyasa kültürüne sahip firmalar rakiplerini yenmek için yüksek düzeyde bir rekabet sergileyerek pazarın lideri olmaya gayret gösterirler. Böyle bir kültüre sahip firmalarda çalışanlar mücadele etmeyi seven ve başarı odaklı kimselerdir. Bundan dolayı yeni iş alanlarına yatırım yapmak, yenilikçilik ve stratejik yenilenme piyasa kültürünün önem verdiği konular arasındadır. Araştırmamızın bu sonucu, yazında piyasa kültürü ve kurumsal girişimcilik ilişkisini inceleyen çalışma sonuçlarıyla da tutarlılık göstermektedir. Örneğin Behram ve Özdemirci (2014)’ nin Türkiye’deki 561 yöneticiyle yaptığı çalışmada piyasa kültürünün kurumsal girişimciliğin bütün boyutları üzerinde olumlu ve anlamlı yönde etkisi olduğunu, özellikle yatırım ve stratejik yenilenme boyutlarının firma pazar payını güçlü bir şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde İbrahimoglu ve Ugurlu (2013), Gaziantep Sanayi Odasına kayıtlı KOBİ’ ler üzerinde yaptığı çalışmada, kurumsal girişimcilik ve kurum kültürü arasındaki ilişkiyi analiz etmiş, piyasa kültürünün

kurumsal girişimciliğin bütün alt boyutlarını olumlu yönde etkilediğini söylemiştir. Türkiye’ de yapılan çalışmalar piyasa kültürünün kurumsal girişimcilik için elverişli olduğunu göstermektedir.

Hiyerarşi kültürünün kurumsal girişimcilik boyutlarından sadece yatırım üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin olduğu buna karşılık yenilikçilik ve stratejik yenilenme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu yüzden 2. hipotezin 4. alt hipotezi (2.H_{1d}) olan “hiyerarşi kültürünün kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kısmen kabul görmüştür. Hiyerarşi kültürüne sahip firmalar formal prosedür ve politikalarla beraber işlerini sorunsuz bir şekilde yürütmeye önem verirler. Başarının sırrının verimlilik olduğuna inandıkları için düşük maliyetli üretim yaparak piyasada kalıcı olmaya uğraşırlar. İş güvenliği ve itaat yönetimin öncelik verdiği konular arasında yer alır. Bu özelliklerinden dolayı hiyerarşi kültürünün yenilikçiliğin ve stratejik yenilenmenin ortaya çıkmasını sağlayacak uygun bir kültür olmadığı düşünülebilir. Örneğin Covin ve Slevin (1988), resmi kuralların ve merkeziyetçiliğin olduğu mekanistik yapıların düşük düzeyde kurumsal girişimcilik faaliyetlerine yol açtığını söylemiştir. Cameron ve Quinn (2006) ise yenilik ve risk almaktan kaçınıp ölçek ekonomisi ve kaynakların kontrolü yoluyla maliyetlerini azaltmaya uğraşan firmaların resmi kontrol sistemlerinin girişimcilik faaliyetlerini engelleyebileceğini veya azaltabileceğini belirtmiştir.

Yatırımların oluşmasında ve gelişmesinde ise hiyerarşi kültürünün uygun bir kültür olduğu söylenilebilir. Araştırmamızın bu sonucu, yazında hiyerarşi kültürü ve kurumsal girişimcilik ilişkisini inceleyen çalışma sonuçlarıyla da tutarlılık göstermektedir. Behram ve Özdemirci (2014: 273) hiyerarşi kültürünün satışları, finansal performansı ve pazar payını olumlu etkilemesini, Türkiye pazarındaki en iyi çalışma kültürü olmasından ve de başarılı firmaların genellikle mekanik organizasyon yapısı tercih etmesinden kaynaklandığını ifade etmiştir. Yeşil, Doğan ve Doğan (2016: 166) ise hiyerarşi kültürünün bir firmanın girişimcilik davranışını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Bir firmada kuralların açık ve net olması, bir problemle karşılaşıldığında ne yapılacağına dair gerekli bilgi ve belgelerin hazır bulunması ve kontrol mekanizmalarının var olması işlerin yürütülmesi esnasında yaşanılacak aksaklıkları en aza indirmeye neden olur. Bu firmalarda sorunları çözmek için çok

fazla emek ve zaman kaybı olmayacağı için işgörenlerin etkinlikleri ve verimlilikleri bu durumdan çok fazla etkilenmez. Böylece firmanın girişimcilik seviyesi ve performansı olumlu yönde artış gösterir. Fransa’ daki aile şirketleri üzerinde araştırma yapan Chercem (2017: 94), ise hiyerarşi kültürünün profesyonel yönetim ve kontrol mekanizmalarının kurulmasını sağlayarak insanlar arasındaki ilişkileri, iş ve yatırımları yönetmek için uygun bir yönetim alt yapısı oluşturduğunu söylemiştir. Bu şekilde hiyerarşi kültürü aile çatışmalarını engelleyerek ortak bir vizyon geliştirir ve firma kaynaklarını aile üyelerinin ihtiyaçları yerine girişimci faaliyetlere yönlendirerek şirketin girişimcilik düzeyinin gelişmesini sağlar.

Bu 4 alt hipotez sonuçlarına göre 2. Hipotez (2.H₁) olan “kurum kültürü türlerinin kurumsal girişimcilik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Dört kurum kültürünün de olumlu olarak etkilediği kurumsal girişimcilik boyutunun yatırım olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan Türk sanayi firmaları için yatırımın ne kadar önemli olduğu, firmalar hangi kültürel özelliklere sahip olursa olsun yatırım yapmaya devam ettikleri anlaşılmaktadır. Klan ve piyasa kültürünün kurumsal girişimciliğin üç boyutu üzerinde, adokrasi kültürünün yatırım ve yenilikçilik üzerinde, hiyerarşi kültürünün ise sadece yatırım üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi bulunmuştur. En fazla yenilikçilik piyasa kültürüne sahip firmalar tarafından, en fazla yatırım ise klan kültürüne sahip firmalar tarafından yapılmaktadır. Aynı zamanda bu firmaların stratejik yenilenmeye hiyerarşi ve adokrasi kültüründen daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

Gerek yabancı gerekse ulusal yazında yapılan çalışmalar kurum kültürünün kurumsal girişimciliğin öncülü olduğunu, güçlü kültür özelliklerine sahip firmalarda kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin fazla olduğunu belirtmektedir (Guth, Ginsberg, 1990), (Covin, Slevin, 1991), (Lumpkin, Dess, 1996), (Morris, 1998), (Zahra, 1993), (Kearney, Hisrich, Roche, 2008), (Taşgit, Durak, 20017), (İbrahimoglu, Ugurlu, 2013), (Fiş, Wasti, 2009).

Yapılan araştırmalar da genellikle kurum kültürü yenilikçiliğin temel belirleyici unsuru olarak kabul edilmektedir. Özellikle rekabetin ve değişimin yoğun olduğu ortamlarda firmaların uzun vadede yenilikçi olabilmesi için en uygun kültürü takip etmesi gerektiği; uygun bir öğrenme kültürünün ise yeniliği destekleyici ve teşvik edici olduğu düşünülmektedir. Örneğin Delmas (2002) yenilikçiliğin kültür,

organizasyon ve liderlerin algılarıyla ilişkili olduğuna inanmaktadır. Tellis, Prabhu ve Chandy (2009), 17 ülkede 759 firma üzerinde yaptığı kapsamlı araştırmada yenilikçiliğin, firmaların ve ülkelerin büyümesi, başarısı ve zenginliğinin itici gücü olduğunu belirtmiştir. Yenilikçiliğin hükümet politikası, sermaye, emek ve kurum kültürü gibi faktörler tarafından etkilendiğini, bu faktörler arasında radikal anlamdaki yenilikçiliği harekete geçiren en güçlü unsurun ise kurum kültürü olduğunu vurgulamıştır. Çalışmamızda klan, piyasa ve adokrasi kültürlerinin yenilikçiliği olumlu yönde etkilediği, hiyerarşi kültürünün ise anlamlı etkilemediği sonucu yapılan araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Örneğin Behram ve Özdemirci (2014), kurum kültürünün kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini incelediği araştırmada, hiyerarşi kültürünün yenilikçilik üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı sonucunu bulmuşlardır. Kurum kültürünü rekabetçi değer yapısı kapsamında ele alarak klan, adokrasi ve piyasa kültürlerinin yenilikçilik üzerinde olumlu yönde etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanında hiyerarşi kültürünün yenilikçilik üzerinde olumsuz etkisinin olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur. Brettel, Chomik ve Flatten (2015), Almanya’ da yaptıkları çalışmada gelişimsel, rasyonel ve grup kültürlerinin yenilikçiliği pozitif yönde hiyerarşi kültürünün ise negatif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Liao ve arkadaşları (2015), Tayvan’ da yarı iletken sektöründe yer alan firmaların AR-GE bölümlerinde çalışan 433 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada destekleyici kültüre sahip firmaların güvenli, eşitlikçi, sosyal, teşvik edici, ilişki odaklı ve işbirlikçi olduklarını, yenilikçi kültüre sahip firmaların ise çalışmak için risklerle dolu yaratıcı yerler olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmada destekleyici kültürün yenilikçiliği bürokratik ve yenilikçi kültürden daha fazla etkilediği, bürokratik kültürlerin yenilikçiliği engellediği sonucuna ulaşarak, yöneticilerin destekleyici bir kültür geliştirmelerini önermişlerdir. Başka bir çalışmada Liao ve arkadaşları (2012), Tayvan’ın bankacılık ve sigorta endüstrilerinde faaliyet gösteren firmalarını inceleyerek bürokratik kültürün yenilikçilik ile olumsuz ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Tseng ve Lee (2009), kurum kültürünün yenilikçilik üzerindeki etkisini incelediği çalışmada yenilikçiliğe en çok klan kültürüne sahip firmaların önem verdiği sonucunu bulmuşlardır.

Hiyerarşi kültürünün genellikle yenilikçiliği azaltıcı ve engelleyici yönde özelliklerinin olduğu düşünülse de yazında yenilikçilik üzerinde olumlu etkisinin

olduğunu belirten çalışmalar da görmek mümkündür. Örneğin Özkan ve Turunç (2015), kurum kültürü ve yenilikçilik ilişkisini belirlemek için Türkiye’ de savunma sanayi sektöründe çalışan 274 yöneticiyi kapsayan bir araştırma yaparak, kurum kültürünü gelişimsel, rasyonel, grup ve hiyerarşik olmak üzere dört türle ölçmüşlerdir. Araştırma sonucunda dört kültür tipinin de yenilikçiliği pozitif yönde etkilediğini bulmuşlardır. Benzer bir araştırma da Çalışkan (2013) tarafından Ankara’da savunma sektöründe çalışan 510 çalışan üzerinde yapılmış, hiyerarşi kültürünün yenilikçiliği pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu durumu, iş kaybı endişesinin olduğu ve ekonomik şartların zorlaştığı Türk toplumunda çalışanların kurum kültürü ne olursa olsun, kendilerinden beklenen yenilikçi davranışları sergilemesinin normal olması ile izah etmiştir. İbrahimoglu ve Uğurlu (2013) Gaziantep Sanayi Odasına kayıtlı KOBİ’ler üzerinde yaptığı çalışmada, iç girişimcilik ve kurum kültürü arasındaki ilişkiyi analiz etmiş, adokrasi ve piyasa kültürünün iç girişimciliğin bütün alt boyutlarını olumlu yönde etkilediğini; klan ve hiyerarşi kültürünün sadece yenilik ve risk alma boyutunu olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Bu durumun bir çelişki olarak algılansa da sistem içerisinde uyum yakalayabilme gayreti olduğunu söylemişlerdir. Özellikle Türkiye’deki aile işletmesi KOBİ’lerin kendi teknolojilerine sahip olmayışı, yabancı pazarlardaki örgütlenmelerinin zayıf oluşu, kurucu aile üyelerinin yönetimdeki ağırlığı değişmeye direnç gösteren, sert bir merkeziyetçi yapıya neden olmakta, çevresel karmaşıklıkların da etkisiyle firmalar hiyerarşik örgütlenmeler ile yenilik yaparak varlıklarını sürdürme çabası göstermektedirler (İbrahimoglu, Uğurlu 2013: 121). Bir başka neden ise firmanın farklı bölümlerinde farklı kültürlerin gelişme olasılığı olabilir. Satış, insan kaynakları ve halkla ilişkiler gibi bölümlerin çalışanları halkla daha fazla ilişki halinde oldukları için daha yaratıcı olabilmektedirler (Erol, 2006: 123).

Araştırmada sınanan üçüncü ve son hipotez (3.H₁) ise “örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisinde kurum kültürü türlerinin düzenleyici etkisi vardır” şeklinde kurgulanmıştır. Bu hipotez 4 alt hipotez ile değerlendirilmiştir. Bu amaç çerçevesinde değişkenler boyut bazında analiz edilmiş, bazı boyutlarda anlamlı düzenleyicilik ilişkileri tespit edilmiş, bazı boyutlarda ise herhangi bir düzenleyicilik ilişkisi bulunamamıştır. Düzenleyici değişken bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki mevcut ilişkinin yönünü ve gücünü etkileyebilen bir

değişkendir. Bu yüzden örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutlarına olan etkisi kurum kültürü türünün artmasına ya da azalmasına bağlı olarak değişim göstermektedir.

3. hipotezin 1. alt hipotezi (3.H_{1a}) “örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisi vardır” şeklinde kurgulanmıştır. Örgütsel öğrenme boyutlarından sadece örgüt düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde klan kültürünün pozitif yönde bir düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer örgütsel öğrenme boyutlarının yatırım üzerindeki etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisi bulunamamıştır. Örgütsel öğrenmenin bireysel düzeyde öğrenme boyutunun yenilikçilik üzerindeki etkisinde klan kültürünün negatif yönde bir düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiş, diğer örgütsel öğrenme boyutlarının yenilikçilik üzerindeki etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisi bulunamamıştır. Örgütsel öğrenmenin grup düzeyinde ve geriye doğru öğrenme boyutlarının stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde klan kültürünün negatif yönde bir düzenleyici etkiye sahip olduğu, ileriye doğru öğrenme boyutunun stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde pozitif yönde bir düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bireysel düzeyde ve örgüt düzeyinde öğrenme boyutlarının stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisi bulunamamıştır. Bu yüzden 3. hipotezin 1. alt hipotezi (3.H_{1a}) olan “örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisi vardır” hipotezi kısmen kabul görmüştür.

Bu araştırmada klan kültürü bağımsız değişken olarak ele alındığında kurumsal girişimciliğin üç boyutu üzerinde de anlamlı ve pozitif yönde etkisi olan bir değişkendir. Düzenleyici değişken olarak etkisi incelendiğinde bazı etkileri olumlu yönde arttırmakta, bazı etkileri ise azaltmaktadır. Düzenleyicilik analizi sonucunda örgüt düzeyinde öğrenmenin yatırıma etkisinde ve ileriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenmeye etkisinde klan kültürünün uygun bir kültür olduğu sonucuna varılabilir. Bireysel düzeyde öğrenmenin yenilikçiliğe etkisinde; grup düzeyinde ve geriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenmeye etkisinde ise bu kültürün uygun bir kültür olmadığı düşünülmektedir.

Örgütsel düzeyde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde klan kültürünün pozitif yönde bir düzenleyicilik etkisi olduğu görülmektedir. Bu etki, örgüt düzeyinde

öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinin klan kültürü değerleri yükseldikçe artış göstereceği anlamına gelmektedir. Bu araştırmada örgüt düzeyinde öğrenme yatırımı direkt olarak olumlu yönde etkileyen bir öğrenme boyutudur. Klan kültürü iki değişken arasında düzenleyici değişken olarak yer aldığında bu etkiyi daha da arttırmaktadır. Bu sonuç, firmaların iş yapma prosedürleri, sistem, strateji ve yapılarının yatırım uygulamalarını desteklemesinde klan kültürünün uygun bir kültür tipi olduğunu göstermektedir. Katılımcılığın ve ekip çalışmasının ön planda olduğu klan kültürünün arttırıcı yönlü bir etkiye sahip olması beklenen bir durumdur. Çünkü iletişime önem veren klan kültürü bilginin örgüt düzeyinde yayılıp yatırıma dönüşmesinde etkili olacaktır.

Bireysel düzeyde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde klan kültürünün negatif yönde bir düzenleyicilik etkisinin olduğu görülmektedir. Bu etkinin anlamı; bireysel düzeyde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinin klan kültürü değerleri yükseldikçe azalış göstermesidir. Bu araştırmada bireysel düzeyde öğrenmenin yenilikçiliği direkt olarak olumlu yönde etkileyen bir öğrenme boyutu olduğu sonucuna varılmıştır. Klan kültürü iki değişken arasında düzenleyici değişken olarak yer aldığında bu etkiyi azaltmaktadır. Bu sonuç, çalışanların yenilik yapabilmeleri için gerekli olan yetenek ve motivasyonu klan kültürü özelliklerinin azalttığını göstermektedir. Klan kültürüne sahip firmalar başarının temelinde insan faktörü olduğunu bildikleri için insan kaynağını geliştirmeye önem verirler. Yüksek düzeyde güven, ekip çalışması, açıklık ve katılımı çalışanların gelişmelerini sağlarlar. Liderler çalışanlarına rehberlik ederek onların yetiştirilmesine destek olurlar. Bireysel düzeyde öğrenme, çalışanların farklı ve yeni yollar geliştirerek geleneksel kalıpların dışına çıkması demektir. Çalışanlar, işlerini yaparken başkaları tarafından yönlendirmeye pek ihtiyaç duymazlar. Bu yüzden klan kültürünün liderlik tarzı bireysel düzeyde öğrenmeye uyum göstermeyebilir. Çalışanlar daha fazla risk almak için kendilerini cesaretlendiren liderlere ihtiyaç duyabilirler. Ayrıca piyasa kültürünün aksine rekabetçi ortamı çok sevmeyen klan kültürü yenilikçiliğin azalmasında önemli bir etken olarak da görülmektedir. Ouchi (1987:77), klan kültürünün olumlu özelliklerinin yanında olumsuz özelliklerinin de olduğunu, bu kültüre sahip firmaların dışarıdaki yabancılardan korkma eğilimi gösterdiğini söylemektedir.

İleriye doğru öğrenme boyutunun stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde klan kültürü pozitif yönde bir düzenleyici etkiye sahiptir. Bu etki, ileriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinin klan kültürü değerleri yükseldikçe artış göstereceği anlamına gelmektedir. Bu araştırmada ileriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenme üzerinde direkt bir etkisi bulunamamıştır. Klan kültürü iki değişken arasında düzenleyici değişken olarak yer aldığındaki pozitif yönde bir düzenleyicilik etkisi yaratmaktadır. Bu sonuç, yeni öğrenilen bilgilerin stratejik yenilenme alanında kullanılmasında klan kültürünün uygun bir kültür tipi olduğunu göstermektedir. Klan tipi firmalarda çalışanların birbirlerine kenetlenmelerini sağlayan etkili iletişim, insanların birbirleriyle ahenkli bir şekilde çalışması, sadakat ve güven gibi değerler aynı statüde yer alan insanlar arasında daha kolay bir bilgi alışverişi süreci yaratarak yeni bilginin ortaklaşa yorumlanmasını kolaylaştırır. Bu da çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgilerin açıklığa kavuşturulup yenilenme alanlarında kullanılmasında verimli bir iş ortamının oluşmasını sağlar. Beklentimiz de, böylesi değerlerin yer aldığı kültürlerde ileriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenmeyi olumlu yönde etkilemesiydi.

Grup düzeyinde ve geriye doğru öğrenme boyutlarının stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde klan kültürünün negatif yönde bir düzenleyici etkisi mevcuttur. Bu etki, grup düzeyinde ve geriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinin klan kültürü değerleri arttıkça azalacağını göstermektedir. Bu araştırmada grup düzeyinde ve geriye doğru öğrenme boyutlarının stratejik yenilenme üzerinde direkt bir etkisi bulunamamıştır. Klan kültürü iki değişken arasında düzenleyici değişken olarak yer aldığındaki negatif yönde bir düzenleyicilik etkisi yaratmaktadır. Elde edilen bu sonuç, grup düzeyinde ve geriye doğru öğrenme boyutlarının stratejik yenilenme üzerinde olumlu yönde bir etkisinin olmasında klan kültürü özelliklerinin uygun olmadığını göstermektedir. Klan kültürü içsel yönelimli bir kültür olması sebebiyle yüksek düzeyde bütünleşmeye ve şirket içi bilgilere önem vermekte; dışardan daha az bilgi elde etmekte; bu nedenle yüksek derecede klan kültürü bir firmanın risk alma davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Brettel, Chomik, Flatten, 2015: 872).

Bir firmanın sahip olduğu kültür yenilik yaratmada uygun şartlara sahip olmayabilir. Klan kültürünün yenilikçilik üzerinde etkisi olmadığını ya da ters ilişkili

olduğunu gösteren çalışmalar görmek mümkündür. Örneğin Yıldırım ve Karabey (2016), Erzurum’ da turizm sektöründe faaliyet gösteren firmaların 419 çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada kurum kültürünün yeniliğe etkisini incelediler. Araştırma sonucunda klan kültürünün ürün, süreç, strateji ve pazar yeniliğini anlamlı olarak etkilemediğini bulmuşlardır. Jaskyte ve Dressler (2005), Alabama’da kar amacı gütmeyen hizmet kuruluşlarında yaptıkları çalışmada kurum kültürü ile yenilikçilik arasında ters yönlü bir ilişki bulmuşlardır. İstikrar, güven, düşük düzeyde çatışma, işbirliği ve ekip çalışması ne kadar yüksek olursa organizasyonun da o kadar az yenilikçi olacağını ifade etmişlerdir. Bir firmanın yenilikçi olabilmesi için çalışanlara yaratıcılıklarını rahatça gösterebilecekleri “zaman kaybı” verilmesi gerektiğini, risk alma, deney yapma ve fırsatları kullanma hususunda yeterince imkan tanınması gerektiğine vurgu yapmışlardır. Çünkü ekip çalışması, güvenlik, işbirliği ve fikir ayrılığının olmadığı bir kültür ortamının yenilikçi çabaları desteklemeyeceğini, tersine engelleyeceğini ifade etmişlerdir.

Her ne kadar girişimcilik çabalarının ihtiyaç duyduğu ekip çalışmasını teşvik ederek bilgi paylaşımı ve iletişimi desteklese de klan kültürünün geleneklere bağlı olması ve örgüt içi düzeninin korunması yönündeki eğilimlerinin girişimciliği engelleyen özellikler olduğu düşünülmektedir. Çünkü bir şirket geleneksel süreçlerine ne kadar odaklanırsa risk alma ve proaktiflik gerektiren girişimci davranışlardan o kadar uzaklaşacaktır. Dolayısıyla klan kültürünün sadakate ve geleneklere odaklanma özelliklerinin örgüt düzeyindeki girişimcilik boyutlarını engelleyeceği düşünülebilir (Engelen vd., 2014: 736). Ayrıca bir firmada takım çalışmasının ön plana çıkarılması tek düze değerlerin içselleşmesine ve ortak çıkarların birbirine benzemesine yol açar. Çoğu örgütler kurum kültürünü, yenilikçiliği desteklemekten ziyade sosyal kontrol amaçlı kullanmaktadır. Bu örgütler, çalışan katılımına ve sadakatine önem verirler, hedeflerin net olmasını isterler, ödül sistemi oluştururlar ve sürekli geribildirimlerde bulunurlar. Bu uygulamalar çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını ve sadakatlerini arttırmaya yardımcı olabilir ancak yeniliği teşvik etmeyebilir. Bazen güçlü yöneticileri ya da liderleri olan gruplar değişmek istemezler. Çünkü reddedilme ve alay edilme korkusundan dolayı farklı görüşlerini ifade etmek istemezler. Güçlü kültüre sahip firmalarda liderin güçlü ve yönlendirici olması farklı fikirlerin ifade edilmesini engelleyebilmektedir. Klan kültüründe ki liderlerin de yönlendirici

olduklarını düşünürsek, takım çalışmasını destekleyen değerlere sahip böyle firmalarda çalışanların yenilik yapmaları daha az olabilir (Jaskyte, Dressler, 2005: 36).

3. hipotezin 2. alt hipotezi (3.H_{1b}) “örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün düzenleyici etkisi vardır” şeklinde kurgulanmıştır. Örgütsel öğrenme boyutlarından bireysel düzeyde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün negatif yönde bir düzenleyici etkiye sahip olduğu, grup düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde pozitif yönde bir düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak örgüt düzeyinde, ileriye ve geriye doğru öğrenme boyutlarının yatırım üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün düzenleyici etkisi bulunamamıştır. Bireysel düzeyde öğrenme boyutunun yenilikçilik üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün negatif yönde bir düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiş, diğer örgütsel öğrenme boyutlarının yenilikçilik üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün düzenleyici etkisi bulunamamıştır. İleriye doğru öğrenme boyutunun stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün pozitif yönde bir düzenleyici etkiye sahip olduğu, grup düzeyinde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde ise negatif yönde bir düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bireysel düzeyde, örgüt düzeyinde ve ileriye doğru öğrenme boyutlarının stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün düzenleyici etkisi bulunamamıştır. Bu yüzden 3. hipotezin 2. alt hipotezi (3.H_{1b}) olan “örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün düzenleyici etkisi vardır” hipotezi kısmen kabul görmüştür.

Araştırmamızda adokrasi kültürü bağımsız değişken olduğunda kurumsal girişimciliğin yatırım ve yenilikçilik boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olmaktadır. Düzenleyici değişken olarak etkisi incelendiğinde bazı etkileri olumlu yönde arttırmakta, bazı etkileri ise azaltmaktadır. Düzenleyicilik analizi sonucunda grup düzeyinde öğrenmenin yatırıma etkisinde ve ileriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenmeye etkisinde adokrasi kültürünün uygun bir kültür olduğu sonucuna varılabilir. Bireysel düzeyde öğrenmenin yatırıma ve yenilikçiliğe etkisinde; grup düzeyinde öğrenmenin stratejik yenilenmeye etkisinde ise bu kültürün uygun bir kültür olmadığı düşünülmektedir.

Grup düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün pozitif yönde bir düzenleyicilik etkisi olduğu görülmektedir. Bu etki, grup düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinin adokrasi kültürü değerleri yükseldikçe artış göstereceği anlamına gelmektedir. Bu araştırmada grup düzeyinde öğrenme yatırımı direkt olarak olumlu yönde etkileyen bir öğrenme boyutudur. Adokrasi kültürü iki değişken arasında düzenleyici değişken olarak yer aldığında bu etkiyi daha da arttırmaktadır.

Bireysel düzeyde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün negatif yönde bir düzenleyicilik etkisi olduğu görülmektedir. Bu etki, bireysel düzeyde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinin adokrasi kültürü değerleri yükseldikçe azalış göstereceği anlamına gelmektedir. Bu araştırmada bireysel düzeyde öğrenme yatırımı direkt olarak olumlu yönde etkileyen bir öğrenme boyutudur. Adokrasi kültürü iki değişken arasında düzenleyici değişken olarak yer aldığında bu etkiyi azaltmaktadır. Elde edilen bu sonuç, bireysel düzeyde öğrenmenin yatırım üzerinde olumlu yönde bir etkisinin olmasında adokrasi kültürü özelliklerinin uygun olmadığını göstermektedir.

Bireysel düzeyde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün negatif yönde bir düzenleyicilik etkisinin olduğu görülmektedir. Bu etkinin anlamı; bireysel düzeyde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinin adokrasi kültürü değerleri yükseldikçe azalış göstermesidir. Araştırmamızda bireysel düzeyde öğrenmenin yenilikçiliği direkt olarak olumlu yönde etkileyen bir öğrenme boyutu olduğu sonucuna varılmıştır. Adokrasi kültürü iki değişken arasında düzenleyici değişken olarak yer aldığında bu etkiyi azaltmaktadır. Elde edilen bu sonuç, bireysel düzeyde öğrenmenin yenilikçilik üzerinde olumlu yönde bir etkisinin olmasında adokrasi kültürü özelliklerinin uygun olmadığını göstermektedir.

Grup düzeyinde öğrenme boyutunun stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde adokrasi kültürünün negatif yönde bir düzenleyici etkisi mevcuttur. Bu etki, grup düzeyinde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinin adokrasi kültürü değerleri arttıkça azalacağını göstermektedir. Bu araştırmada grup düzeyinde öğrenme boyutunun stratejik yenilenme üzerinde direkt bir etkisi bulunamamıştır. Adokrasi kültürü iki değişken arasında düzenleyici değişken olarak yer aldığında negatif yönde bir düzenleyicilik etkisi yaratmaktadır. Elde edilen bu sonuç, grup düzeyinde

öğrenmenin stratejik yenilenme üzerinde olumlu yönde bir etkisinin olmasında adokrasi kültürü özelliklerinin uygun olmadığını göstermektedir.

İleriye doğru öğrenme boyutunun stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde adokrasi kültürü pozitif yönde bir düzenleyici etkiye sahiptir. Bu etki, ileriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinin adokrasi kültürü değerleri yükseldikçe artış göstereceği anlamına gelmektedir. Bu araştırmada ileriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenme üzerinde direkt bir etkisi bulunamamıştır. İki değişken arasında düzenleyici değişken olarak yer aldığı anda ise pozitif yönde bir düzenleyicilik etkisi yaratmaktadır. Bu sonuç, elde edilen yeni bilgilerin stratejik değişimler yaratabilmesinde adokrasi kültürünün uygun bir kültür tipi olduğunu göstermektedir. Dış çevredeki değişimleri yakından takip eden adokratik kültürlerde yeni kaynaklar elde etmek, yeni faaliyet alanları yaratmak ve piyasada benzeri olmayan yeni ürünlere sahip olmak oldukça önemlidir. Bu yüzden yenilikçiliğe ve bireysel risk almaya odaklı olan bu kültürün artırıcı yönlü bir etkiye sahip olması beklenen bir durumdur. Çünkü yenilikçiliğe önem veren adokrasi kültürü dış çevresinden elde ettiği yeni bilgileri stratejik değişimlerde kullanabilecektir.

Kurumsal girişimciliğin tam da istediği yenilikçilik, girişimcilik ve risk alma özelliklerine sahip olan bir kültürden diğer kültür tiplerine göre daha fazla olumlu yönde bir düzenleyicilik etkisi yaratması beklenmektedir. Fakat Türk sanayi firmalarında adokratik kültür tipinin örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde çok fazla olumlu rolünün olmadığı görülmektedir. Bunun nedeni çalışanların risk almaktan çekinme eğilimleri olabilir. Çünkü sanayi firmalarının örgütsel öğrenme düzeylerinin ortalamanın üzerinde çıkmış olması da öğrenme sonucu elde edilen bilgilerin kurumsal girişimcilik gibi riskli alanlara yatırılmadığını göstermektedir. Adokratik kültürler risk almaya hevesli insanlarla çalışır. Riske eğilimli liderleri işe alarak riske olan yönelimin örgüt düzeyine yayılmasını teşvik eder. Fakat işini kaybetme tehlikesi özellikle de kriz dönemlerinde çalışanların yenilikçi ve riskli alanlara yönelimini engelleyebilmektedir. Anket verileri toplanırken görüşme imkanı bulduğumuz çoğu yönetici bir süredir devam eden kriz yüzünden işini kaybetme tehlikesinin gerginliğini yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Büyük firmalar genellikle artan üretim ihtiyacını karşılamada ekonomik koşulların riskli olmasından ötürü üretim kapasitelerini arttıramadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca görüşmeler

sırasında cirosu yüksek olan ve de Türkiye'nin büyük firmalarından sayılan bazılarında kurumsal yapının daha oluşmadığı gözlenmiştir. Bu firmalar dışarıdan büyük bir firma olarak görülmektedir ama iç yapısı ve bölümleri dağınıktır ve eğitim seviyesi düşük yöneticiler çalıştırmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticiler eğitim düzeyi açısından karşılaştırıldığında eğitilmiş (lisansüstü) yöneticilerin öğrenme algı düzeyleri diğer yöneticilerden daha fazladır. Eğitim düzeyi düşük yöneticilerin ise sayıları daha fazla ve öğrenme algı düzeyleri daha düşük olduğu için adokrasi kültürünün öğrenmenin kurumsal girişimciliği azaltıcı yöndeki düzenleyicilik etkisinin muhtemel nedeni bu gruptaki yöneticilerden kaynaklı olabilir.

3. hipotezin 3. alt hipotezi (3.H_{1c}) “örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi vardır” şeklinde kurgulanmıştır. Örgütsel öğrenme boyutlarından grup düzeyinde ve örgüt düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün pozitif yönde bir düzenleyici etkiye sahip olduğu, bireysel düzeyde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde negatif yönde düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak ileriye ve geriye doğru öğrenme boyutlarının yatırım üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi bulunamamıştır. Bireysel düzeyde öğrenme boyutunun yenilikçilik üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün negatif yönde bir düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiş, diğer örgütsel öğrenme boyutlarının yenilikçilik üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi bulunamamıştır. Örgütsel düzeyde öğrenme boyutunun stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün negatif yönde bir düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bireysel düzeyde, grup düzeyinde, ileriye ve geriye doğru öğrenme boyutlarının stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi bulunamamıştır. Bu yüzden 3. hipotezin 3. alt hipotezi (3.H_{1c}) olan “örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi vardır” hipotezi kısmen kabul görmüştür.

Piyasa kültürü bağımsız değişken olduğunda kurumsal girişimciliğin bütün boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olmaktadır. Düzenleyici değişken olarak etkisi incelendiğinde bazı etkileri olumlu yönde arttırmakta, bazı etkileri ise azaltmaktadır. Düzenleyicilik analizi sonucunda grup ve örgüt düzeyinde öğrenmenin yatırıma etkisinde piyasa kültürünün uygun bir kültür olduğu sonucuna varılabilir.

Bireysel düzeyde öğrenmenin yatırım ve yenilikçiliğe etkisinde; örgüt düzeyinde öğrenmenin stratejik yenilenmeye etkisinde ise bu kültürün uygun bir kültür olmadığı düşünülmektedir.

Grup ve örgüt düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün pozitif yönde bir düzenleyicilik etkisi olduğu görülmektedir. Bu etki, grup ve örgüt düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinin piyasa kültürü değerleri yükseldikçe artış göstereceği anlamına gelmektedir. Bu araştırmada grup ve örgüt düzeyinde öğrenme yatırımı direkt olarak olumlu yönde etkileyen öğrenme boyutlarıdır. Piyasa kültürü bu değişkenler arasında düzenleyici değişken olarak yer aldığında bu etkiyi daha da arttırmaktadır.

Bireysel düzeyde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün negatif yönde bir düzenleyicilik etkisi olduğu görülmektedir. Bu etki, bireysel düzeyde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinin piyasa kültürü değerleri yükseldikçe azalış göstereceği anlamına gelmektedir. Bu araştırmada bireysel düzeyde öğrenme yatırımı direkt olarak olumlu yönde etkileyen bir öğrenme boyutudur. Piyasa kültürü iki değişken arasında düzenleyici değişken olarak yer aldığında bu etkiyi azaltmaktadır. Elde edilen bu sonuç, bireysel düzeyde öğrenmenin yatırım üzerinde olumlu yönde bir etkisinin olmasında piyasa kültürü özelliklerinin uygun olmadığını göstermektedir.

Bireysel düzeyde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün negatif yönde bir düzenleyicilik etkisi olduğu görülmektedir. Bu etki, bireysel düzeyde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinin piyasa kültürü değerleri yükseldikçe azalış göstereceği anlamına gelmektedir. Bu araştırmada bireysel düzeyde öğrenme yenilikçiliği direkt olarak olumlu yönde etkileyen bir öğrenme boyutudur. Piyasa kültürü iki değişken arasında düzenleyici değişken olarak yer aldığında bu etkiyi azaltmaktadır. Elde edilen bu sonuç, bireysel düzeyde öğrenmenin yenilikçilik üzerinde olumlu yönde bir etkisinin olmasında piyasa kültürü özelliklerinin uygun olmadığını göstermektedir.

Örgüt düzeyinde öğrenme boyutunun stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde piyasa kültürünün negatif yönde bir düzenleyici etkisi mevcuttur. Bu etki, örgüt düzeyinde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinin piyasa kültürü değerleri arttıkça azalacağını göstermektedir. Bu araştırmada örgüt düzeyinde öğrenme boyutunun stratejik yenilenme üzerinde direkt bir etkisi bulunamamıştır.

Piyasa kültürü iki değişken arasında düzenleyici değişken olarak yer aldığında negatif yönde bir düzenleyicilik etkisi yaratmaktadır. Elde edilen bu sonuç, örgüt düzeyinde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerinde olumlu yönde bir etkisinin olmasında piyasa kültürü özelliklerinin uygun olmadığını göstermektedir.

Piyasa kültürünün negatif olan düzenleyicilik rolüyle ilgili bir değerlendirme yapacak olursak, mücadele etmeyi seven bir liderlik tarzıyla beslenen piyasa tipi firmalarda, üyeler iç düzeni sürdürmekten ziyade sürekli rekabet ederek hedeflerini gerçekleştirmeye uğraşırlar. Hedeflerini gerçekleştirirken üretime odaklanırlar ve kararlara çok fazla katılım göstermezler. Dolayısıyla, bir kuruluşun üyelerinin düşüncelerini paylaşmama eğilimi kurumsal girişimcilik için gerekli olan bilginin açığa çıkmasını engelleyebilir. Diğer taraftan baskın bir piyasa kültürüne sahip kuruluşlar rekabet avantajı ve pazar üstünlüğü elde etmek için bir yandan dış çevreye odaklanarak yeni bilgiler elde etmeye uğraşırken, diğer yandan yeni bilgilerin elde edilip yeni alanlarda kullanılmasını engelleyecek olan verimlilik ve üretkenliğe büyük önem verirler. Bu yüzden piyasa kültürünün bu özelliklerinin öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini azaltmış olabileceği düşünülmektedir (Strese vd., 2016: 1153, 1155).

Ayrıca örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimciliği desteklemesinde piyasa tipi kültürlerindeki yöneticilerin rolü de oldukça önemlidir. Örgütsel öğrenme bireyler aracılığı ile örgütün tamamına yayıldığı bir süreçtir. Bu süreçte sıkı üretim programları ile üretim hedeflerinin gerçekleşmesine odaklanan piyasa tipi kültürlerindeki üst yönetim, çalışanların öğrenme eğitimlerine ve süreçlerine katılmalarının günlük çalışmayı engelleyeceği düşüncesiyle öğrenmeye çok fazla değer vermeyebilir. Böylece değişime karşı direnç başlar ve çalışanlar ek iş yükünden korkarak öğrenmeye yönelik olumsuz tutumlara sahip olabilirler (Yeung, Lai, Yee, 2007). Bu da örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinin azalmasına neden olabilir.

Örneğin Strese ve arkadaşları (2016)'nın, Avusturya, Brezilya, Almanya, Hindistan, Singapur ve Amerika olmak üzere toplam 6 ülkede faaliyet gösteren firmaların CEO ve yöneticileriyle yaptıkları araştırmada, piyasa tipi kültürün yeni bilgilerin yenilikçilik alanlarına uygulanmasını engellediği tespit edilmiştir. Nedeni ise yenilikçilik için gerekli olan iletişim ve güven boyutlarının piyasa tipi örgütlerde olmaması olarak açıklanmıştır. Çünkü piyasa tipi kültürlerin rekabetçi özellikleri

zamanla çalışanların birbirlerini tehdit olarak algılamalarına; birbirlerine güvenmedikleri için işbirliği yapmak yerine rekabete yönelmelerine; zamanla motivasyon kaybıyla daha az öğrenmelerine dolayısıyla girişimcilik düzeyinin düşmesine neden olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı örgütsel öğrenme ve kurumsal girişimcilik arasındaki olumlu ilişki piyasa tipi kültür koşullarında zayıflık gösterebilmektedir.

3. hipotezin 4. alt hipotezi (3.H_{1d}) “örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi vardır” şeklinde kurgulanmıştır. Örgütsel öğrenme boyutlarından örgüt düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün pozitif yönde, ileriye doğru öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde ise negatif yönde bir düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve geriye doğru öğrenme boyutlarının yatırım üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi bulunamamıştır. Bireysel düzeyde ve grup düzeyinde öğrenme boyutlarının yenilikçilik üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün negatif yönde bir düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiş, örgütsel düzeyde, ileriye ve geriye doğru öğrenme boyutlarının yenilikçilik üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi bulunamamıştır. Grup düzeyinde öğrenme boyutunun stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün negatif yönde bir düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer örgütsel öğrenme boyutlarının stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi bulunamamıştır. Bu yüzden 3. hipotezin 4. alt hipotezi (3.H_{1d}) olan “örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi vardır” hipotezi kısmen kabul görmüştür.

Hiyerarşi kültürü bağımsız değişken olduğunda kurumsal girişimciliğin sadece yatırım boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olmaktadır. Düzenleyici değişken olarak etkisi incelendiğinde ileriye doğru öğrenmenin yatırım üzerindeki; bireysel ve grup düzeyindeki öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki olumlu etkilerini azalttığı görülmüştür. Düzenleyicilik analizi sonucunda sadece örgüt düzeyinde öğrenme boyutunun yatırıma etkisinde hiyerarşi kültürünün uygun bir kültür olduğu sonucuna varılabilir.

Örgüt düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün pozitif yönde bir düzenleyicilik etkisi olduğu görülmektedir. Bu etki, örgüt düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinin hiyerarşi kültürü değerleri yükseldikçe artış göstereceği anlamına gelmektedir. Bu araştırmada örgüt düzeyinde öğrenme yatırımı direkt olarak olumlu yönde etkileyen öğrenme boyutlarıdır. Hiyerarşi kültürü iki değişken arasında düzenleyici değişken olarak yer aldığında bu etkiyi daha da arttırmaktadır.

İleriye doğru öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün negatif yönde bir düzenleyicilik etkisi olduğu görülmektedir. Bu etki, ileriye doğru öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinin hiyerarşi kültürü değerleri yükseldikçe azalış göstereceği anlamına gelmektedir. Bu araştırmada ileriye doğru öğrenme yatırımı direkt olarak olumlu yönde etkileyen bir öğrenme boyutudur. Hiyerarşi kültürü iki değişken arasında düzenleyici değişken olarak yer aldığında bu etkiyi azaltmaktadır. Elde edilen bu sonuç, ileriye doğru öğrenmenin yatırım üzerinde olumlu yönde bir etkisinin olmasında hiyerarşi kültürü özelliklerinin uygun olmadığını göstermektedir.

Bireysel düzeyde ve grup düzeyinde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün negatif yönde bir düzenleyicilik etkisi olduğu görülmektedir. Bu etki, bireysel düzeyde ve grup düzeyinde öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinin hiyerarşi kültürü değerleri yükseldikçe azalış göstereceği anlamına gelmektedir. Bu araştırmada bireysel düzeyde ve grup düzeyinde öğrenme yenilikçiliği direkt olarak olumlu yönde etkileyen öğrenme boyutlarıdır. Hiyerarşi kültürü bu değişkenler arasında düzenleyici değişken olarak yer aldığında bu etkiyi azaltmaktadır. Elde edilen bu sonuç, bireysel düzeyde ve grup düzeyinde öğrenmenin yenilikçilik üzerinde olumlu yönde bir etkisinin olmasında hiyerarşi kültürü özelliklerinin uygun olmadığını göstermektedir.

Grup düzeyinde öğrenme boyutunun stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün negatif yönde bir düzenleyici etkisi mevcuttur. Bu etki, grup düzeyinde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinin hiyerarşi kültürü değerleri arttıkça azalacağını göstermektedir. Bu araştırmada grup düzeyinde öğrenme boyutunun stratejik yenilenme üzerinde direkt bir etkisi bulunamamıştır. Hiyerarşi kültürü iki değişken arasında düzenleyici değişken olarak yer aldığında negatif yönde bir düzenleyicilik etkisi yaratmaktadır. Elde edilen bu sonuç, grup düzeyinde

öğrenmenin stratejik yenilenme üzerinde olumlu yönde bir etkisinin olmasında hiyerarşi kültürü özelliklerinin uygun olmadığını göstermektedir.

Odak noktası istikrar olan bir kültürde alışılmış düzeninin bozulacağı kuruntusu yüzünden riskli projeler çok fazla desteklenmez. Dolayısıyla hiyerarşi kültürünün girişimciliği engelleyici bürokratik özelliklerinden ötürü azaltıcı yönde bir düzenleyici etkiye sahip olması beklenen bir sonuçtur. Fakat örgüt düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisini arttırıcı bir rolünün olması ise önemli bir sonuçtur. Çünkü bu sonuç, daha önce belirtildiği gibi Türk sanayi yapısına uygun olan hiyerarşi kültürünün, bir firmanın sahip olduğu örgüt yapısının, iş yapma yöntemlerinin ve güçlü stratejilerinin yatırım faaliyetlerini desteklemesinde uygun bir kültür tipi olduğunu göstermektedir. Bir taraftan da bu olumlu etkiye, Türkiye’de bir süredir devam eden ekonomik sorunlar yüzünden kapanan ya da küçülmeye giden firmaların müşterileriyle çalışma fırsatının hiyerarşi kültürüne sahip firmalara yeni yatırım alanlarının doğmasına neden olduğunu akla getirmektedir.

3. ana hipotezin sonuçlarını değerlendirecek olursak örgütsel öğrenmenin bazı boyutlarının kurumsal girişimciliğin yatırım ve stratejik yenilenme boyutlarının üzerindeki etkisinde, klan, adokrasi, piyasa ve hiyerarşi kültürü türlerinin olumlu ve anlamlı yönde arttırıcı etkiye sahip oldukları, buna karşılık yenilikçilik üzerinde hiçbir kültür tipinin olumlu yönde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu sonuç, örgütsel öğrenmenin yenilikçiliği kısmi olarak etkilemesinde kurum kültürüyle beraber bireysel, çevresel veya örgütsel diğer faktörlerin düzenleyici etkisi olabileceğini göstermektedir. Örneğin Yeung, Lai ve Yee (2007) Hong Kong’da ki üretici işletmeler üzerinde yaptıkları araştırmada kültürün ve üst yönetimin öğrenmeyi desteklediği koşullarda yenilikçiliğin yüksek olduğunu, bununla birlikte, düşük teknolojik gereksinimleri olan ve maliyet liderliği stratejisi izleyen kuruluşların, yenilikçiliğinin düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca öğrenmenin verimlilik üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bizimde çalışmamızda, Türk sanayi firmalarının en fazla hiyerarşi kültürü özelliklerine sahip oldukları dolayısıyla düşük maliyetli üretim yaparak yüksek verimlilik elde ettikleri sonucu bu çalışmaya paralel özellik göstermektedir.

Ayrıca kurumsal girişimcilik uygulamalarında önemli bir faktör ise ulusal kültürün özellikleridir. Turro, Urbano ve Peris-Ortiz (2014)’in 62 ülkede yaptığı

araştırma sonucunda, bir firmanın kurumsal girişimcilik performansını etkileyen çevresel faktörlerin kültür, medya, yeni bir işletme açarken hükümetin uyguladığı resmi kurallar ve finansal imkanlara erişim kolaylığı olduğu belirtmiş; bunlardan en önemlisinin ulusal kültür olduğu ve kültürün diğer faktörler ile kurumsal girişimcilik arasında düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bu araştırma kurumsal girişimcilik çalışmalarında ulusal kültürün önemini göstermektedir.

Yazında örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutlarına etkisini rekabetçi değerler modelinin düzenleyicilik rolüne göre ele alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan araştırmalar genel olarak kurumsal düzeydeki davranışların geliştirilmesinde kurum kültürünün önemli olduğunu; bununla beraber örgüt yapısı, yönetimin desteğı, ödüllendirme sistemi ve kaynak mevcudiyeti gibi diğer örgütsel faktörlerle desteklenmesi gerektiğini; bu faktörlerin öğrenen organizasyonlarda girişimci davranışları yaratmaya yardımcı olduğunu vurgulamaktadır (Alipour vd., 2011: 146). Bu yüzden örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik çabalarını tam olarak desteklemesinde kültürle beraber diğer faktörlerinde etkisi olması muhtemeldir. Öğrenme süreçleri bir örgütün entelektüel sermayesine ve özellikle de insan ve sosyal sermayesine bağlıdır. Öğrenme süreçlerinin kurumsal girişimciliğe uyarlanmasında insan kaynakları uygulamalarının önemli etkisi olduğu da bilinmelidir (Hayton, 2005: 22).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, örgütsel öğrenme, kurum kültürü ve kurumsal girişimcilik konularını teorik bir model içerisinde ele almaktadır. Örgütsel öğrenme ve kurum kültürü kurumsal girişimciliği etkileyen önemli örgüt içi faktörlerdir. Bu yüzden modelde örgütsel öğrenmenin ve kurum kültürünün kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi ayrı ayrı irdelenmiş; örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde kurum kültürünün düzenleyici rolü olup olmadığı sınanmıştır. Ayrıca örgütsel öğrenme, kurum kültürü ve kurumsal girişimcilik düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmamız, ASO, EBSO ve İSO' ya bağlı sanayi işletmelerinin orta ve üst kademe yöneticileriyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimciliğin yatırım boyutunu olumlu olarak etkilediği, yenilikçilik boyutunu kısmen etkilediği, stratejik yenilenme boyutunu ise anlamlı olarak etkilemediği bulguları elde edilmiştir. Türk sanayi firmalarının yenilikçilik davranışlarında geriye doğru öğrenmenin etkili olmadığı sonucu bulunmuştur. Geriye doğru öğrenmede ortalamanın üzerinde bir değere sahip oldukları halde, bu sonuç Türk sanayi firmalarının veritabanlarındaki mevcut bilgileri yenilikçilik üzerinde kullanmadıklarını ya da bilgiyi yorumlayıp yenilikçiliğe dönüştürecek olan personelinden gerektiğince faydalanamadığını göstermektedir. Bu firmalar, pazarda yenilikçi olabilmek için örgütsel hafızasında bulunan mevcut bilgilerin yeterli düzeyde önemli olmadığını düşünmekte, dolayısıyla örgütsel hafızalarını kullanmaktan ziyade yeni bilginin keşfedilmesine odaklı olan ileriye doğru öğrenmeyle beraber yenilikçilik davranışlarını arttırmaktadırlar. Oysaki geriye doğru öğrenmeyi aktif olarak kullanırlarsa yenilikçilik düzeylerini daha fazla arttırabilirler. Geriye doğru öğrenmenin yenilikçilik üzerinde olumlu sonuçlar üretebilmesi için firmalar örgütsel hafızalarında yer alan bilgileri sürekli güncellemeli; bilginin grup üyeleri arasında daha fazla paylaşılmasını sağlamalı; bilgiyi yorumlayıp kullanacak olan personelinin belirli uzmanlığa ve yetkinliğe sahip olabilmesi için onlara gerekli desteği, cesareti ve eğitimi vermelidir. Özellikle maliyet liderliği stratejisi izleyen firmaların yönetim

desteği gerektiren öğrenme faaliyetlerine daha fazla kaynak ayırması örgütsel hafızanın yenilikçiliğe olan katkısını arttıracaktır.

Araştırmada, kurum kültürünün kurumsal girişimciliği kısmi olarak etkilediği sonucu elde edilmiştir. Klan, piyasa, adokrasi ve hiyerarşı kültür tiplerinin hepsi kurumsal girişimciliğin yatırım boyutunu olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuç, Türk sanayi firmalarının hangi kültürel özelliğe sahip olursa olsun yatırıma önem verdiklerini göstermektedir. Yatırım üzerinde en fazla değere sahip olan kültür ise klan tipi kültür olmuştur. Çıkan bu sonuç, klan tipi kültürlerin başarının insan kaynağını ve işbirliğini geliştirmeye ilgili olduklarını düşündükleri için yatırım yapmaları için yöneticilerine yeterli desteği ve güveni verdiklerini göstermektedir. Yenilikçilik boyutu üzerinde klan, adokrasi ve piyasa kültürlerinin olumlu yönde etkileri varken, hiyerarşı kültürünün herhangi bir etkisi bulunamamıştır. Resmi kurallların ve politikaların olduğu hiyerarşik çalışma ortamları yenilikçiliğin önündeki en büyük engel olarak görölmektedir. Yenilikçiliği en fazla etkileyen kurum kültürü ise piyasa kültürü olmuştur. Bu sonuçtan, başarı odaklı ve mücadele etmeyi seven piyasa tipi çalışma ortamlarının pazar liderliğini elde etmek için daha fazla yenilikçilik faaliyetlerine yöneldikleri çıkarımını elde etmek mümkündür. Stratejik yenilenme boyutu klan ve piyasa kültüründen olumlu yönde etkilenirken, adokrasi ve hiyerarşı kültüründen etkilenmediği tespit edilmiştir.

Kurum kültürü ve kurumsal girişimcilikle ilgili bir değerlendirme yapacak olursak, Türkiye piyasasında rekabetçi değerler modeli kapsamında Türk sanayi firmaları her ne kadar hiyerarşı kültürünün özelliklerine daha fazla sahip olsalar da kurumsal girişimcilik çabalarını arttırırken daha fazla klan ve piyasa tipi eğilimler sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu yüzden Türk sanayi firmalarının daha fazla yatırım, yenilikçilik ve stratejik yenilenme yapabilmeleri için klan ve piyasa tipi kültür özelliklerini benimsemeleri gerektiği söylenebilir. Bu iki kültür Türk sanayi firmalarının kurumsal girişimcilik çalışmaları için en uygun kültür türleridir. Dolayısıyla sanayi firmalarında, çalışanlar arasında hem işbirliğinin hem de rekabetçiliğin aynı anda olduğu bir ortamın oluşturulması yoğun mücadelenin yaşandığı günümüz piyasa koşullarının üstesinden gelmelerine yardımcı olacaktır. Bunun için yöneticiler hedeflerin gerçekleşmesini vurgulayarak, pazar liderliğini teşvik ederek, çalışanlarla aralarında karşılıklı sadakat ve güven duyguları oluşturarak,

yenilikçi davranışları kendileri sergileyerek bir firmanın girişimci davranışlarının artmasına yol açan örgütsel değerleri yaratabilirler. Daha fazla yenilikçi olabilmeleri için de katı resmi kurallar ve bürokratik prosedürlerden kaçınmaları gerekir. Ayrıca kaynak temelli görüş teorisine göre, değerli, nadir, taklit ve ikamesi zor olan örgütsel kaynaklar rekabet avantajı sağlayan kaynaklardır. Bu yüzden kaynak temelli görüş, kurumsal girişimcilik faaliyetlerine rekabet avantajı sağlayabilen değerli bir örgüt kaynağı gözüyle bakmaktadır. Çünkü kurumsal girişimcilik faaliyetleri iş performansına önemli ölçüde katkıda bulunmakta, rekabet ve büyüme stratejilerinin esas kaynağını oluşturmaktadır. Bu yüzden de ister küçük ister büyük olsun tüm firmalar, pazarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmek ve varlığını sürdürebilmek için örgüt düzeyindeki girişimcilik faaliyetlerine yönelmelidirler.

Örgütsel öğrenme boyutlarının kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde kurum kültürü tiplerinin kısmi bir etkiyle bazı boyutlarda olumlu bazılarının da ise olumsuz yönde bir düzenleyici role sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel düzeyde öğrenmenin yatırım üzerinde etkisini klan, piyasa ve hiyerarşi tipi kültürler olumlu yönde artırırken, grup düzeyinde öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisini adokrasi ve piyasa tipi kültürler olumlu yönde artırmaktadır. İleriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinde klan ve adokrasi tipi kültürlerin olumlu yönde düzenleyicilik rolü olduğu belirlenmiştir. Hiyerarşi kültürü ileriye doğru öğrenmenin yatırıma, bireysel düzeyde ve grup düzeyinde öğrenmenin yenilikçiliğe, grup düzeyinde öğrenmenin stratejik yenilenmeye etkisini olumsuz yönde etkilemektedir. Bireysel düzeydeki öğrenmenin yatırım üzerindeki etkisinde adokrasi ve piyasa, yenilikçilik üzerindeki etkisinde klan, adokrasi ve piyasa tipi kültürlerinin olumsuz yönde düzenleyicilik etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca grup düzeyinde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerinde klan ve adokrasi kültürünün, örgütsel düzeyde öğrenmenin stratejik yenilenme üzerinde piyasa kültürünün, geriye doğru öğrenmenin stratejik yenilenme üzerinde klan tipi kültürün olumsuz yönde düzenleyici rolleri bulunmuştur. Örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde rekabetçi değerler kapsamında ele alınan klan, adokrasi, piyasa ve hiyerarşi kültür tiplerinin düzenleyicilik rolünü inceleyen böyle bir çalışmaya rastlanmamış olması elde edilen sonuçların karşılaştırılma olasılığını azaltmaktadır. Kurum kültürünün kısmi düzenleyicilik etkisine sahip olması bize bu çalışmada araştırılmayan başka

faktörlerin de etkili olabileceğini düşündürmektedir. İleriki araştırmalarda öğrenme çabalarının kurumsal girişimcilik düzeyini daha fazla arttırabilmesi için kurum kültürünün başka faktörlerle beraber incelenmesi gerekebilir. Hofstede (1980)' nin de belirttiği gibi kurum kültürü ulusal kültür ve diğer örgütsel faktörlerle iç içedir. Bu yüzden gelecekte, örgütsel öğrenme ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkinin rekabetçi değerler modelinde yer alan kurum kültürü tipleri ile birlikte ulusal kültürden ve örgütsel faktörlerden nasıl etkilendiğini belirlemek adına bir araştırma yapılabilir.

Buna ilaveten kurum kültürü ile ilgilenen her araştırmacının kurum kültürünün çok çeşitli ve çok boyutlu bir kavram olduğunun farkında olarak araştırma yapması gerekir. Bununla beraber firmalar içinde sadece tek bir kültürün değil farklı alt kültürlerin de olabileceğinin hesaba katılması gerekmektedir.

Araştırma sonucunda örgütsel öğrenmenin kısmen de olsa kurumsal girişimciliği etkilediği sonucu bulunmuştur. Yazındaki çalışmalara bakıldığında kurumsal girişimcilik ve örgütsel öğrenme birbirlerini karşılıklı olarak etkilemektedir. Yani kurumsal girişimcilik de örgütsel öğrenmeyi etkilemektedir. Gelecekte kurumsal girişimciliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi dikkate alınarak çalışmalar yapılabilir.

Bu çalışmada örgütsel öğrenmenin stratejik yenilenme üzerinde direkt bir etkisi bulunamamıştır. Bu sonuç, Türk sanayi firmalarının rutin bir bilgi paylaşımına sahip olduklarını ve de çevresel değişimlere uyum sağlamada sistemlerini, yapılarını ve stratejilerini değiştirmelerinde öğrendikleri bilgileri yeteri kadar kullanamadıklarını göstermektedir. Bu yüzden gelecekte örgütsel öğrenmenin stratejik yenilenme üzerindeki etkisinin yetersiz kalmasının nedenleri inceleme konusu yapıp, farklı illerde ve sektörlerde çalışmalar yapılırsa değişik sonuçları ortaya çıkarabilir. Ayrıca çalışmamızda geriye doğru öğrenmenin yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Gelecekteki araştırmalarda geriye doğru öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde insan kaynakları yönetiminin önemi üzerine bir çalışma yapılabilir.

Öğrenmenin üzerinde liderlerin de güçlü etkisi olduğu kanaatinden hareketle gelecekteki araştırmalarda örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde liderlik rol ve türlerinin düzenleyici etkisi inceleme konusu yapılırsa yazına önemli katkılar sağlanmış olabilir.

Bunlara ilaveten kurumsal girişimciliğin ve örgütsel öğrenmenin performans üzerindeki etkisi incelenerek; örgütsel öğrenmenin performans üzerindeki etkisinde kurumsal girişimciliğin aracılık ve düzenleyicilik rolüne sahip olup olmadığı belirlenebilir.

Son olarak elde edilen sonuçların genellenebilmesi adına gelecekte bu model kapsamında farklı kültür ve piyasa özelliklerine sahip ülkelerde veya farklı şehirlerde yapılacak araştırmaların Türk yazınına önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Afşaroğulları, Çağrı, Oylum Korkut Altuna: “Etik Örgüt Kültürünün Etik Tedarikçi Seçimine Etkileri Üzerine Bir Araştırma,” **İzmir İktisat Dergisi**, Cilt 34, Sayı 2, 2019, s. 171-189.
- Akbaba, Dr. Sırrı: **Psikolojik Danışma ve Sınıf Ortamlarında Öğrenme Psikolojisi**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Yayınları, 1995.
- Akdemir, Bünyamin, Yusuf Çukacı: “Örgüt Kültürü Değerleriyle Örgütsel Öğrenme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Bir Araştırma,” **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı 50, s. 1173-1192.
- Akkoç, İrfan, Abdullah Çalışkan, Ömer Turunç: (a) “Gelişim ve Rasyonel Alt Kültürlerinin Girişimci Davranışa Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracılık Rolü,” **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol. 12, No. 4, 2012, s. 65-83.
- Akkoç, İrfan, Abdullah Çalışkan, Ömer Turunç: (b) “Örgüt Kültürünün Girişimciliğe Etkisinde Öz yeterliliğin Düzenleyici Rolü,” **IS GUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, Cilt 14, Sayı 3, 2012, s. 19-42.
- Akkoç, İrfan, Ömer Turunç, Abdullah Çalışkan: “Gelişim Kültürü ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü,” **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 13, Sayı 4, 2011, s. 83-114.
- Aksoy, Alptuğ, Murat Türk: “Bilgi Ataleti ve Örgütsel Öğrenmenin Girişimci Davranış Üzerine Olan Etkisi: Osmaniye İli Organize Sanayi

Bölgesine Yönelik Bir Araştırma,” **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, 2015, s. 1-28.

Aktaş, Esra, Işık
Çiçek, Mithat
Kıyak: "The Effect of Organizational Culture on Organizational Efficiency: The Moderating role of Organizational Environment and CEO Values," **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol. 24, 2011, p. 1560-1573.

Alan, Alev Koçak,
Ebru Tümer
Kabadayı, Tayfun
Uzunburun: “Sosyal Medya Pazarlama Faaliyetlerinin Müşteri Varlığı ve Müşteri Bağlılığına Etkisi,” **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt 14, Sayı 2, 2018, s. 535-555.

Alegre, Joaquin,
Ricardo Chiva: “Entrepreneurial orientation, organizational learning capability and performance in the ceramic tiles industry,” **Instituto Valenciano de Investigaciones Economicas, SA (Ivie)**, No. 8, 2009, p. 1-30.

Alipour, Farhad, I.
Khairuddin,
Roohangiz Karimi: “Intrapreneurship in learning organizations: moderating role of organizational factors,” **Journal of American Science**, Vol. 7, No. 11, 2011, p. 141-150.

Alkış, Nurcan: “Bayes Yapısal Eşitlik Modellemesi: Kavramlar ve Genel Bakış,” **Gazi İktisadi ve Araştırma Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, 2016, s. 105-116.

Aloulou, Wassim,
Alain Fayolle: “A Conceptual Approach of Entrepreneurial Orientation Within Small Business Context,” **Journal of Enterprising Culture**, Vol. 13, No.1, 2005, p.21-45.

Alpaykut, Süleyman: “Öğrenci Velilerinin Özel Okullardan Memnuniyet Düzeylerinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Değerlendirilmesi,” **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 32, Sayı 2, 2017, s. 355-368.

Altınay, Levent, Melih Madanoglu, Glauco De Vita, Huseyin Arasli, “The Interface between Organizational Learning Capability, Entrepreneurial Orientation, and SME Growth,” **Journal of Small Business Management**, Vol. 54, No. 3, 2016, p. 871–891.

Yuksel Ekinci:

Antoncic, Bostjan, and Robert D. Hisrich: “Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation,” **Journal of Business Venturing**, Vol. 16, No. 5, 2001, p. 495-527.

Antoncic, Bostjan, Robert D. Hisrich: “Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation,” **Journal of Management Development**, Vol. 23, No. 6, 2004, p. 518-550.

Antoncic, Bostjan, Robert D. Hisrich: “Clarifying the intrapreneurship concept,” **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 10, No. 1, 2003, p. 7-24.

Antoncic, Bostjan: "Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study," **Industrial Management and Data Systems**, Vol. 107, No. 3, 2007, p. 309-325.

Argyris, Chris: “Double-Loop Learning, Teaching, and Research,” **Academy of Management Learning and Education**, Vol. 1, No. 2, 2002, p. 206 -218.

- Argyris, Chris: "Teaching Smart People How to Learn," **Harvard Business Review**, Vol. 4, No. 2, 1991, p. 4-15.
- Argyris, Chris: "Making The Undiscussable and Its Undiscussability Discussable," **Public Administration Review**, Vol. 40, No. 3, 1980, p. 205-2013.
- Argyris, Chris: "Double Loop Learning in Organizations," **Harvard Business Review**, Vol. 55, No. 5, 1977, p. 115-129.
- Argyris, Chris: "Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making," **Administrative Science Quarterly**, September, Vol. 21, No. 3, 1976, p. 363-375.
- Arkonaç, Sibel
Ayşen: **Psikoloji / Zihin Süreçleri Bilimi**, 2. Bs., İstanbul, Alfa Yayınları, 1998.
- Arslantaş, Cem
Cüneyt: "Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma," **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 3, 2006, s. 153-170.
- Arslantaş, Cem
Cüneyt: "Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesinde Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlar." **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, 2005, s. 105-126.
- Aytaç, Berna,
Suzan Çen, Gül
Pembe Yüceol: "Araştırma Yazıları Ebeveyn-Çocuk İlişkisi Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması," **Çocuk ve Gençlik Ruh Sağlığı Dergisi**, Cilt 25, Sayı 3, 2018, s. 209-221.

Aytaç, Mustafa, "Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi," **İstatistikçiler Dergisi: İstatistik ve Aktüerya**, Cilt 5, Sayı 1, 2012, s. 14-22.

Baker, William E., James M. Sinkula: The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol. 27, No. 4, 1999, p. 411-427.

Baker, William E., James M. Sinkula: "The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses," **Journal of Small Business Management**, Vol. 47, No. 4, 2009, p. 443-464.

Baron, Reuben M., David A. Kenny: "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations," **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 51, No. 6, 1986, p. 1173-1182.

Basım, Nejat, Harun Şeşen, Cem Harun Meydan: "Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma," **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 64, Sayı 3, 2009, s.27-44.

Behram, Nihal, Kartaltepe, Ata Özdemirci: "The empirical link between environmental conditions, organizational culture, corporate entrepreneurship and performance: the mediating role of corporate entrepreneurship," **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 5, No. 2, 2014, p. 264-276.

Biggadike, Ralph: "The Risky Business of Diversification," **Harvard Business Review**, Vol. 57, No. 3, 1979, p. 103-111.

Birkinshaw, Julian, "Venturing to succeed," **Business Strategy Review**, Vol. 13, No. 4, 2002, p. 10-17.

Rob van Basten Batenburg, Gordon

Murray:

Birkinshaw, Julian: Corporate Entrepreneurship in Network Organizations: How Subsidiary Initiative Drives Internal Market Efficiency," **European Management Journal**, Vol. 16, No. 3, 1998, p. 355-364.

Bolivar- Ramos, "Influence of Technological Distinctive Competencies and
Maria Teresa, Organizational Learning on Organizational Innovation to
Víctor Jesus Improve Organizational Performance," **Economics and
Garcia-Morales, Management**, Vol. 16, No. 1, 2011, p. 670-675.

and Antonio Mihi-Ramirez:

Bontis, Nick, Mary "Managing an Organizational Learning System by Aligning
M. Crossan, John Stocks and Flows." **Journal of Management Studies**, Vol.
Hulland: 39, No. 4, 2002, p. 437-469.

Brettel, Malte, "How Organizational Culture Influences Innovativeness,
Christoph Chomik, Proactiveness, and Risk-Taking: Fostering Entrepreneurial
Tessa Christina Orientation in Smes," **Journal of Small Business
Flatten: Management**, Vol. 53, No. 4, 2015, p. 868–885.

Brettel, Malte, “Examining The Link Between Entrepreneurial Orientation and Learning Processes in Small and Medium-Sized Enterprises,” **Journal of Small Business Management**, Vol. 51, No. 4, 2013, p. 471–490.

Budak, Gülay: “Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme,” **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, 2000, s. 1-11.

Bulut, Çağrı, “Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma,” **Journal of Yaşar University**, Vol. 3, No. 10, 2008, p. 1389-520.

Burgelman, Robert A.: “Design For Corporate Entrepreneurship in Established Firms,” **California Management Review**, Vol. 26, No. 3, 1984, p. 154-166.

Burgess, Cathy: "Factors influencing middle managers' ability to contribute to corporate entrepreneurship," **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 32, 2013, p. 193-201.

Burmaoğlu, Serhat, “Örütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme,” **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 13, Sayı 1, 2013, s. 13-26.

Bülbül, Hasan, “Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri Servqual ve Serperf’in Karşılaştırmalı Analizi,” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 20, 2008, s. 181-198.

Büyüköztürk, Şener, Özcan Erkan Akgün, Özden Özkahveci, Funda Demirel: "Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, Cilt 4, Sayı 2, 2004, s. 207-239.

Calantone, Roger J., S. Tamer Çavuşgil, Yushan Zhao: "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance," **Industrial Marketing Management**, Vol. 31, No. 6, 2002, p. 515– 524.

Cameron, Kim S., Robert E. Quinn: **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**, Revised Edition, United States of America, Addison-Wesley Publishing Company, 2006.

Cartwright, Susan, Andrew Gale: "Project Management: Different Gender, Different Culture?," **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 16, No. 4, 1995, p. 12-16.

Cell, Edward: **Learning to Learn from Experience**, State University of New York Press, 1984.

Chang, Dae Ryun, Hang Cho: "Organizational memory influences new product success," **Journal of Business Research**, Vol. 61, No. 1, 2008, p. 13-23.

Chang, Shuchih Ernest, Chin-Shien Lin: "Exploring organizational culture for information security management," **Industrial Management and Data Systems**, Vol. 107, No. 3, 2007, p. 438-458.

Chang, Su-Chao, "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction," **The learning organization**, Vol. 19, No. 2, 2007, p. 155-185.

Cherchem, Naima: "The relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation in family firms: Does generational involvement matter?," **Journal of Family Business Strategy**, Vol. 8, No. 2, 2017, p. 87-98.

Chiva, Ricardo, "Adaptive and Generative Learning: Implications from Complexity Theories", **International Journal of Management Reviews**, Vol. 12, No. 2, 2010, p. 114-129.

Chiva, Ricardo, "A framework for organizational learning: zero, adaptive and generative learning," **Journal of Management and Organization**, Vol. 21, No. 3, 2015, p. 350-368.

Chiva, Ricardo, "Organizational Learning, Innovation And Internationalization: A Complex System Model," **British Journal of Management**, Vol. 25, No. 4, 2013, p. 1-19.

Christensen, "An Exploration of Industry, Culture and Revenue Growth," **Organization studies**, Vol. 20, No.3, 1999, p. 397-422.

Cohen, Wesley M., "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," **Administrative Science Quarterly**, Vol 35, No. 1, 1990, p. 128-152.

Corbett, Andrew, "Corporate Entrepreneurship: State-of-the-Art Research and
Jeffrey G. Covin, a Future Research Agenda," **Journal of Product**
Gina C. O'Connor, **Innovation Management**, Vol. 30, No. 5, 2013, p. 812-820.
Christopher L.
Tucci:

Covin, Jeffrey G., "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm
Dennis P. Slevin: Behavior," **Entrepreneurship Theory and Practice**,
Vol. 16, No. 1, 1991, p. 7-26.

Covin, Jeffrey G., "The Influence of Organization Structure on The Utility of
Dennis P. Slevin: an Entrepreneurial Top Management Style," **Journal of**
Management Studies, Vol. 25, No. 3, 1988, p. 217–234.

Covin, Jeffrey G., "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive
Morgan P. Miles: Advantage," **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol.
23, No. 3, 1999, p. 47–63.

Covin, Jeffrey G., "Strategic Use of Corporate Venturing", **Entrepreneurship**
Morgan P. Miles: **Theory and Practice**, Vol. 31, No. 2, 2007, p. 183-207.

Covin, Jeffrey G., "The Measurement of Entrepreneurial
William J. Wales: Orientation," **Entrepreneurship Theory and**
Practice, Vol. 36, No. 4, 2012, p. 677-702.

Covin, Jeffrey, "The interdependence of planning and learning among
Robert P. Garrett, internal corporate ventures," **Entrepreneurship Theory**
Jyoti P. Gupta, **and Practice**, Vol. 42, No. 4, 2018, p. 537-570.
Donald F. Kuratko,
Dean A. Shepherd:

Crossan ,Mary M., Henry W. Lane, Roderick E. White: “An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution,” **Academy of Management Review**, Vol. 24, No. 3, 1999, p. 522-537.

Crossan, Mary M., Henry W. Line, Roderick E. White, Lisa Djurfeldt: “Organizational Learning: Dimensions for a Theory,” **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 3, No. 4, October 1995, p. 337–360.

Crossan, Mary M., Iris Berdrow: "Organizational Learning and Strategic Renewal," **Strategic Management Journal**, Vol. 24, No. 11, 2003, p. 1087-1105.

Cucculelli, Marco, Valentina Peruzzi: "Post-crisis firm survival, business model changes, and learning: evidence from the Italian manufacturing industry," **Small Business Economics**, Vol. 54, No. 2, 2018, p. 459-474.

Cüceloğlu, Doğan: **Yeniden İnsan İnsana**, 33. Bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, 2005.

Çalışkan, Abdullah, Süleyman Fikri Kater: “Mersin Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Performansa Etkisi ve Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma,” **Toros Üniversitesi İisbf Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 7, Sayı 12, 2020.

Çalışkan, Abdullah: "İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü," **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, 2013, s. 90-112.

- Çapık, Cantürk: “Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizi,” **Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi**, Cilt 17, Sayı 3, 2014, s. 196-205.
- Çelik, Kamil, “R İle Yapısal Eşitlik Modeli,” **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt 5 Sayı 10, 2018, s. 38-48.
- Hakan Özköse, Sezin Gülüryüz: “Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenmenin İç Girişimcilik Düzeyi Üzerine Etkisi: Kırıkkale Belediyesinde Bir Araştırma,” **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 3, Sayı 7, 2018, s. 230-244.
- Çiftçi, Gamze Hırlak ve Doğan: “Ergenlerde Bilişötesi Becerilerin Eğitsel Strese Etkisi: Yapısal Eşitlik Modellemesi,” **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, Cilt 5, Sayı 44, 2015, s. 61-71.
- Çıkrıkci, Özkan, Başaran Gençdoğan: “Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators,” **Academy of Management Journal**, Vol. 34, No.3, 1991, p. 555-590.
- Danışman, Ali, Hüseyin Özgen: “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel – Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi,” **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, 2003, s. 91-124.
- Daryani, M. Ahmadpour, A. Karimi: “Effect of Corporate Entrepreneurship on Firm Performance in Iranian ASMEs: The Mediation Role of Knowledge Creation and Learning Orientation,” **Journal of Agricultural Science and Technology**, Vol. 19, No. 2, 2017, p. 261-277.

- Dawes, Philip L.: "Model of the Effects of Technical Consultants on Organizational Learning in High-Technology Purchase Situations," **Wolverhampton Business School Management Research Centre**, Vol. 14, No. 1, 2001, p. 1-20.
- De Long, David W., Liam Fahey: "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management," **Academy of Management Executive**, Vol. 14, No. 4, 2000, p. 113-127.
- Deal, Terrence E., Allan A. Kennedy: **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**, United States, Reading, Mass., Addison-Wesley Publishing Company, 1982.
- Delmas, Magali A.: "Innovation against European rigidities: institutional environment and dynamic capabilities," **The Journal of High Technology Management Research**, Vol. 13, No. 1, 2001, p. 19-43.
- Demirel, Yavuz, Zeynep İskan Kubba: "Örgütsel Öğrenmenin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma," **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, 2014, s. 137-151.
- Denison, Daniel R., Aneil K. Mishra: "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness," **Organization Science**, Vol. 6, No. 2, 1995, p. 204-223.
- Dess, Gregory G., G. T. Lumpkin: "The Role Of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship," **Academy of Management Executive**, Vol. 19, No. 1, 2005, p. 147-156.

Dess, Gregory G., “Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship,” **Journal of Management**, Vol. 29, No. 3, 2003, p. 351–378.
R. Duane Ireland,
Shaker A. Zahra,
Steven W. Floyd,
Jay J. Janney, Peter
J. Lane:

Dixon, Nancy: “A Practical Model for Organizational Learning,” **Center For Creative Leadership**, Vol. 15, No. 2, 1995, p.1-4.

Doğan, Rana Şen, “Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Niyetlerinin
Veysel Yılmaz: Betimlenmesine Yönelik Bir Yapısal Eşitlik Modeli
Önerisi,” **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 19, Sayı 2, 2017, s. 655-675.

Doğan, Volkan: “Pazarlama Araştırmacılarının Yapısal Eşitlik Modeli
Analizi Uygulamaları: Sorunlar ve Öneriler,” **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 16, Sayı 32, 2018, s. 201-230.

Duobiene, Jurga: “The Role of Organizational Culture in Sustaining
Corporate Entrepreneurship,” **Economics and Management**, Vol. 13, 2008, p. 350-356.

Dursun, Yunus, Elif “Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon:
Kocagöz: Karşılaştırılmalı Bir Analiz,” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 35, 2010, s. 1-17.

Dutta, Dev K., "The Nature of Entrepreneurial Opportunities:
Mary M. Crossan: Understanding the Process Using the 4I Organizational
Learning Framework," **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 29, No. 4, 2005, p. 425-449.

- Duygulu, Ethem: “Algılanan Kurumsal Görünüm, Proaktif Kişilik Özelliği ve İş Kurma (Girişimcilik) Tutumu: **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencileri Üzerine Bir İnceleme,**” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, 2008, s. 95-120.
- Dwyer, Sean,
Orlando C.
Richard, Ken
Chadwick: “Gender Diversity in Management and Firm Performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture,” **Journal of Business Research**, Vol. 56, No. 12, 2003, p. 1009-1019.
- Egan, Toby
Marshall, Baiyin
Yang, Kenneth R.
Bartlett: “The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention,” **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 15, No. 3, 2004, p. 279-301.
- Ellis, R. J., N.T.
Taylor: “Specifying entrepreneurship,” **Frontiers of entrepreneurship research**, Ed., N. C. Churchill, J. A. Hornaday, B. A. Kirchhoff, O. J. Krasner, K.H. Vesper, Wellesley, MA, Babson College, 1987, p. 527-542.
- Ellis, Shmuel,
Odellia Caridi,
Raanan Lipshitz,
Micha Popper: “Perceived Error Criticality and Organizational Learning: An Empirical Investigation,” **Knowledge and Process Management**, Vol. 6, No. 3, 1999, p. 166-175.
- Engelen, Andreas,
Tessa
Christina Flatten,
Julia Thalmann,
Malte Brettel: The effect of organizational culture on entrepreneurial orientation: A comparison between Germany and Thailand,” **Journal of Small Business Management**, Vol. 52, No. 4, 2014, p. 732-752.

Engelen, Andreas: "Entrepreneurial orientation as a function of national cultural variations in two countries," **Journal of International Management**, Vol. 16, No. 4, 2010, p. 354-368.

Ensign, Prescott C., "Offensive and Defensive Corporate Entrepreneurship: Learning to Think Like an Outsider," **Journal of Enterprising Culture**, Vol. 24, No. 2, 2016, p. 169–191.

Ercan, İlker, İsmet Kan: "Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik," **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt 30, Sayı 3, 2004, s. 211-216.

Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 9. Bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2006.

Eren, Erol: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 9. Bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2013.

Eren, Erol: **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1998.

Ergün, Bekir, Korkmaz Oya: "Öğrenen Örgütlerde İç Girişimcilik," **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 19, Sayı 3, 2020.

Erkocaoğlu, Ertan, Hüseyin Özgen: "Kurumsal Girişimcilik ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki," **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 18, Sayı 1, 2009, s. 203-214.

Erkorkmaz, Ünal, İlker Etikan, Osman Demir: "Doğrulamalı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri," **Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences**, Cilt 33, Sayı 1, 2013, s. 210-223.

Kazım Özdamar, S.

Yavuz Sanisoğlu:

Erol, Gülbuğ: “Kurum Kültürü ve Kurum Kültürünün Etkileri,” **İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı 24, 2006, s. 117-126.

Fernandez-Mesa, Anabel, Joaquin Alegre: “Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation,” **International Business Review**, Vol. 24, No. 1, 2015, p. 148-156.

Ferreira, Joao JM: "Corporate entrepreneurship and small firms growth," **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, Vol. 10, No. 3, 2010, p. 386-409.

Fiol, C. Marlene, Marjoria A. Lyles: “Organizational Learning,” **Academy of Management Review**, Vol. 10, No. 4, 1985, p. 803–813.

Fiş, Ahmet Murat, S. Arzu Wasti: “Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi,” **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Cilt 35, Özel Sayı, 2009, s. 127-164.

Fornell, Claes, David F. Larcker: "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error." **Journal of Marketing Research**, Vol. 18, No. 1, 1981, p. 39-50.

Friedman, Victor J., Raanan Lipshitz, Micha Popper: “The Mystification of Organizational Learning,” **Journal of Management Inquiry**, Vol. 14, No. 1, 2005, p.19-30.

Garcia-Morales, Víctor J., Francisco: “Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in

J. Llorens-Montes, entrepreneurship," **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 106, No. 1, 2006, p. 21-42.

Antonio J. Verdu-
Jover:

Garcia-Morales, "Technological variables and absorptive capacity's influence
Victor J., Maria on performance through corporate
Teresa Bolivar- entrepreneurship," **Journal of Business Research**, Vol. 67,
Ramos, and No. 7, 2014, p. 1468-1477.

Rodrigo Martin-
Rojas:

Garrett Jr., Robert "Internal Corporate Venture Operations Independence and
P., Jeffrey G. Performance: a Knowledge-Based
Covin: Perspective," **Entrepreneurship Theory and Practice**,
Vol. 39, No. 4, 2015, p. 763-790.

Garvin, David A.; "Building a Learning Organization," **Harvard Business Review**, Vol. 71, No.4, July-August 1993, p. 73-91.

Goffee, Rob, "What Holds The Modern Company Together?," **Harvard Business Review**, Vol. 74, No. 6, 1996, p. 133-148.
Gareth Jones:

Goh, Swee C, Peter "Learning capability, organization factors and firm
J. Ryan: performance," **Third European conference on organizational knowledge, learning and capabilities**, 2002.

Goodale, John C., "Operations management and corporate entrepreneurship:
Donald F. Kuratko, The moderating effect of operations control on the
Jeffrey S. antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation

Hornsby, Jeffrey to innovation performance," **Journal of Operations Management**, Vol. 29, No. 1-2, 2011, p.116-127.

Gupta, Vishal K., "Entrepreneurial Orientation Capability and Firm Performance under Conditions of Organizational learning," **Journal of Managerial Issues**, Vol. 26, No. 2, 2014, p. 157-173.

Guth, William D., "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship," **Strategic Management Journal**, Vol. 11, 1990, p. 5-15.

Güvenç, Bozkurt: **İnsan ve Kültür**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2005.

Haase, Heiko, "Organisational learning and intrapreneurship: evidence of interrelated concepts," **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 36, No. 8, 2015, p. 906-926.

Hair, J.F., R. E. **Multivariate Data Analysis**, Fifth Ed., New Jersey, Prentice Hall Inc., 1998.

Tahtam, R.L., W. C. Black:

Hair, Joseph F., **Multivariate Data Analysis**: Pearson New International Edition, USA, Pearson Education Limited, 2013.

William C. Black,

Barry J. Babin,

Rolph E. Anderson:

Hakala, Henri: "Strategic Orientations in Management Literature: Three approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning

Orientation,” **International Journal of Management Reviews**, Vol. 13, No. 2, 2011, p. 199–217.

Handy, Charles B.: **Understanding Organisations**, Second Edition, Penguin, UK, 1981.

Harrison, Roger: “Understanding your organization’s character,” **Harvard Business Review**. May-June 1972, p. 119-128.

Hayton, James C., “National Culture and Entrepreneurship: A Review of Gerard George, Behavioral Research: A review of behavioral Shaker A. Zahra: research,” **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 26, No. 4, 2002, p. 33-52.

Hayton, James C.: "Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research," **Human Resource Management Review**, Vol. 15, No. 1, 2005, p. 21-41.

Hills, Michael D.: “Kluckhohn and Strodbeck's Values Orientation Theory,” **Online Readings In Psychology And Culture**, Vol. 4, No. 4, 2002, <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1040>, 15.02.2020.

Hofstede, Geert: “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context.” **Online Readings in Psychology and Culture**, Vol. 2, No. 1, 2011, (Çevrimiçi) <http://Dx.Doi.Org/10.9707/2307-0919.1014>, 19.01.2020.

Hofstede, Geert: “Management Scientists are Human”, **Management Science**, Vol. 40, No. 1, 1994, p. 4-13.

Hopkins, Kenneth D., Douglas L. Weeks: "Tests for Normality and Measures of Skewness and Kurtosis: Their Place in Research Reporting", **Educational and Psychological Measurement**, Vol. 50, No. 4, 1990, p. 717-729.

Hornsby, Jeffrey S., Donald F. Kuratko, Daniel T. Holt, William J. Wales: "Assessing a Measurement Of Organizational Preparedness For Corporate Entrepreneurship," **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 30, No. 5, 2013, p. 937-955.

Hornsby, Jeffrey S., Donald F. Kuratko, Dean A. Shepherd, Jennifer P. Bott: "Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position," **Journal of Business Venturing**, Vol. 24, No. 3, 2009, p. 236-247.

Hornsby, Jeffrey S., Donald F. Kuratko, Shaker A. Zahra: "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale", **Journal of Business Venturing**, Vol. 17, No. 3, 2002, p. 253–273.

Hsu, Ya-Hui, Wenchang Fang: "Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability," **Technological Forecasting and Social Change**, Vol. 76, No. 5, 2009, p. 664-677.

Hu, Li-tze, Peter M. Bentler: "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives," **Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal**, Vol. 6, No. 1, 1999, p. 1-55.

- Huber, George P.: "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures," **Organization Science**, Vol. 2, No. 1, February 1991, p. 88-115.
- Hughes, Mathew, "Antecedents of corporate entrepreneurship in SMEs: Evidence from an Emerging Economy," **Journal of Small Business Management**, 2016, (Çevrimiçi) <https://doi.org/10.1111/jsbm.122691.06.2020>, 12.06.2020.
- Hurley, Robert F., "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: an Integration and Empirical Examination," **Journal of Marketing**, Vol. 62, No. 3, 1998, p. 42-54.
- G. Tomas M. Hult: "Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy," **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 33, No. 1, January 2009, p. 19-46.
- Ireland, R. Duane, "Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy," **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 33, No. 1, January 2009, p. 19-46.
- Jeffrey G. Covin, Donald F. Kuratko: "Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy," **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 33, No. 1, January 2009, p. 19-46.
- İbrahimioğlu, Nurettin, Özlem Uğurlu: "Kobi'lerde iç girişimcilik ve örgüt kültürü ilişkisi: sektörel bir araştırma," **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 31, Sayı 1, 2013, s. 103-126.
- İlhan, Mustafa, Bayram Çetin: "LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (YEM) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması," **Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, 2014, s. 26-42.
- İzgören, Ahmet Şerif: **İş Yaşamında 100 Kanguru**, 24. Bs., Ankara, Elma Yayınevi, 2008.

Jaskyte, Kristina, "Organizational Culture and Innovation in Nonprofit
William W. Human Service Organizations," **Administration in Social
Dressler: Work**, Vol. 29, No. 2, 2005, p. 23-41.

Javalgi, Rajshekhar "Corporate entrepreneurship, customer-oriented selling,
G., Kenneth D. absorptive capacity, and international sales performance in
Hall, S. Tamer the international B2B setting: Conceptual framework and
Cavusgil: research propositions," **International Business Review**,
Vol. 23, No.6, 2014, p. 1193-1202.

Jerez-Gomez, Pilar, "Organizational Learning Capability a Proposal of
Jose Cespedes- Measurement," **Journal of Business Research**, Vol. 58,
Lorente, Ramon No. 6, 2005, p. 715-725.
Valle-Cabrera:

Jimenez-Jimenez, "Innovation, organizational learning, and
Daniel, Raquel performance," **Journal of Business Research**, Vol. 64, No.
Sanz-Valle: 4, 2011, p. 408-417.

Jo, Sung Jun, Baek- "Knowledge Sharing: The Influences of Learning
Kyoo Joo: Organization Culture, Organizational Commitment, and
Organizational Citizenship Behaviors," **Journal of
Leadership & Organizational Studies**, Vol. 18, No. 3,
2011, p. 353-364.

Joo, Baek-Kyoo, "The Effects of Organizational Learning Culture, Perceived
Taejo Lim: Job Complexity, and Proactive Personality on
Organizational Commitment And Intrinsic Motivation,"
Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol.
16, No. 1, 2009, p. 48-60.

Kanten, Selahattin: “Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması,” **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 16, 2012, S. 191-205.

Karahan, Atila, Hüseyin Yılmaz: "Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme Ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma," **Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 13, Sayı 24, 2010, s. 153-171.

Kearney, Claudine, Robert Hisrich, Frank Roche: “A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship,” **International Entrepreneurship and Management Journal**, Vol. 4, No. 1, 2008, p. 295-313.

Kendir, Vasfi, Bahaddin Sinsoysal, Hasan Boztoprak: “Örgüt Kültürü, Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bir Üniversite Hastanesinde Anket Çalışması,” **International Conference on Eurasian Economies**, 2017, s. 291-301.

Kendir, Vasfi, Bahaddin Sinsoysal, Kenan Orçanlı, Hasan Boztoprak: “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkide Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü,” **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 20, 2019, s. 881-908.

Klammer, Adrian, Stefan Gueldenberg, Sascha Kraus, Michele O’Dwyer: “To change or not to change—antecedents and outcomes of strategic renewal in SMEs,” **International Entrepreneurship and Management Journal**, Vol. 13, No. 3, 2017, p. 739-756.

- Kline, Rex B. **Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling**, New York, Guilford Press., 2011.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 11. Bs., İstanbul, Arıkan Yayıncılık, 2007.
- Kono, Toyohiro: **Corporate Culture and Long-range Plannig**, Long Range Planning, V. 23, No. 4, 1990, p. 9-19.
- Köse, Sevinç, Aylin Ünal: "Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Uygulamaları," **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir, 2000, s. 3-15.
- Kuratko, Donald F., David B. Audretsch: "Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept," **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 33, No. 1, January 2009, p. 1-17.
- Kuratko, Donald F., David B. Audretsch: "Clarifying the domains of corporate entrepreneurship," **International Entrepreneurship and Management Journal**, Vol. 9, No. 3, 2013, p. 323-335.
- Kuratko, Donald F., Jeffrey G. Covin, and Robert P. Garrett: "Corporate venturing: Insights from actual performance," **Business Horizons**, Vol. 52, No. 5, 2009, p. 459-467.
- Kuratko, Donald F., Jeffrey S. Hornsby, James Hayton: "Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality," **Small Business Economics**, Vol. 45, No. 2, 2015, p. 245-253.

Kuratko, Donald F., "Managers' Corporate Entrepreneurial Actions and Job Satisfaction," **The International Entrepreneurship and Management Journal**, Vol. 1, No. 3, 2005, p. 275-291.

Kuratko, Donald F., "Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship," **Business Horizons**, Vol. 57, No. 1, 2014, p. 37-47.

Kuratko, Donald F., "Understanding the dynamics of entrepreneurship through framework approaches," **Small Business Economics**, Vol. 45, No.1, 2015, p.1-13.

Kuratko, Donald F., Ray V. "Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument For An Effective Corporate Entrepreneurial Environment," **Strategic Management Journal**, Vol. 11, No. 1, 1990, p. 49-58.

Kuratko, Donald F., Michael H. Morris.: "Corporate Entrepreneurship: A Critical Challenge for Educators and researchers," **Entrepreneurship Education and Pedagogy**, Vol. 1, No. 1, 2018, p. 42-60.

Kuratko, Donald F.: "Corporate Entrepreneurship: An Introduction and Research Review," **Handbook of Intrepreneurship Research**, Ed.: Zoltan J. Acs, David B. Audretsch, Second Edition, New York, NY, Springer, 2010, p. 129-163.

Kurtuluş, Kemal: **Pazarlama Araştırmaları**, 6. Bs., İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1998.

- Lam, Alice: "Innovative organisations: Structure, learning, and adaptation," **DIME final conference**, Vol. 6, 2011, p. 163-177.
- Lee, Chen-Kuo, Bertram Tan, Jun-Zhi Chiu: "The impact of organisational culture and learning on innovation performance," **International Journal of Innovation and Learning**, Vol. 5, No. 4, 2008, p. 413-428.
- Lee, Do Hyung, Suk Bong Choi, Won Jun Kwak: "The Effects of Four Dimensions of Strategic Orientation on Firm Innovativeness and Performance in Emerging Market Small- and Medium-Size Enterprises," **Emerging Markets Finance & Trade**, Vol. 50, No. 5, 2014, p. 78-96.
- Lee, Siew Kim Jean, Kelvin Yu: "Corporate culture and organizational performance," **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 19, No. 4, 2004, p.
- Lee, Yuan-Duen, Shih-Hao Chen: "An empirical research in the relation between corporate organizational learning and organizational culture: a case study of insurance industry in Taiwan Region," **Problems and Perspectives in Management**, Vol. 13, No. 1, 2015, p. 35-44.
- Lei, David, John W. Slocum, Robert A. Pitts: "Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Unlearning and Learning," **Organizational Dynamics**, Vol. 27, No. 3, Winter 1999, p. 24-38.
- Liao, Shu-hsien, Da-chian Hu, Chih-Chiang Chen, Yu-Lu Lin: "Comparison of competing models and multi-group analysis of organizational culture, knowledge transfer, and innovation capability: an empirical study of the Taiwan

semiconductor industry,” **Knowledge Management Research and Practice**, Vol. 13, No. 3, 2015, p. 248-260.

Liao, Shu-Hsien, "Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries," **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 23, No. 1, 2012, p. 52-70.

Lim, Bernard: “Examining The Organizational Culture and Organizational Performance Link,” **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 16, No. 5, 1995, p.16-21.

Liu, Sandra S., “Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study,” **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 19, No. 4, 2002, p. 367-382.

Livari, Juhani, "The Relationship Between Organizational Culture and the Deployment of Systems Development Methodologies," **Mis Quarterly**, Vol. 31, No. 1, 2007, p. 35-58.

Lopez, Susana, Jose “Managing Knowledge: the Link between Culture and Organizational Learning,” **Journal of Knowledge Management**, Vol. 8, No. 6, 2004, p.93-104.

Vazquez Ordas:
Lui, Sandra S, “Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study”, **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 19, No. 4, 2002, p. 367–382.

Lumpkin, G. Tom, "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and
and Gregory G. Linking it to Performance," **Academy of Management
Dess: Review**, Vol. 21, No. 1, 1996, p. 135-172.

Lyles, Marjorie A.: "Organizational Learning, Knowledge Creation, Problem
Formulation And Innovation In Messy Problems,"
European Management Journal Vol. 32, No. 1, 2014,
p.132–136.

Marquardt, Michael **Building the Learning Organization**, Second Edition,
J.: United Kingdom, Davies-Black Publishing, 2002.

Marsick, Victoria "Demonstrating the value of an organization's learning
J., Karen E. culture: the dimensions of the learning organization
Watkins: questionnaire," **Advances in Developing Human
Resources**, Vol. 5, No. 2, 2003, p. 132-151.

Marsick, Victoria "The Learning Organization: An Integrative Vision for
J., Karen E. HRD," **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 5,
Watkins: No. 4, Winter, 1994, p. 353-360.

Martin-Rojas, "Influence of technological support, skills and
Rodrigo, Víctor J. competencies, and learning on corporate entrepreneurship in
García-Morales, European technology firms," **Technovation**, Vol. 33, No.
María Teresa 12, 2013, p. 417-430.
Bolívar-Ramos:

McGill, Michael E., "Unlearning The Organization", **Organizational
John W. Slocum: Dynamics**, Vol. 22, No. 2, 1993, p. 67-74.

Meydan, Cem **Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları**, 2.Bs.,
Harun, Harun Ankara, Detay Yayıncılık, 2015.

Şeşen:

Miles, M. P.; C. W. “Modeling corporate entrepreneurship as rent-seeking
Paul, A. Wilhite: competition,” **Technovation**, Vol. 23, No. 5, 2003, p. 393–
400.

Miller, Danny: “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of
Firms,” **Management Science**, Vol. 29, No. 7, 1983, p.
770–791.

Miroshnik, “Culture and International Management: A Review,”
Victoria: **Journal of Management Development**, Vol. 21, No. 7,
2002, p. 521-544.

Moghaddama, “Organizational Entrepreneurship and Its Impact on the
Javad Yazdi, Performance of Governmental Organizations in the City of
Alireza Mashhad,” **Procedia - Social and Behavioral Sciences**,
Khorakianb, Vol. 169, No. 20, 2015, p. 75-87.
Yaghoob Maharati:

Morgan, Gareth: **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Çev. Gündüz
Bulut, İstanbul, Mess Yayınları, 1998.

Morris, Michael H., “The Relationship Between Entrepreneurship Marketing in
Gordon W. Paul: Established Firms,” **Journal of Business Venturing**, Vol.
2, No. 3, 1987, p. 247-259.

Morrison, J. M., C. J. Brown, E. V. D. M. Smit: "The impact of organizational culture on project management in matrix organizations," **South African Journal of Business Management**, Vol. 39, No. 4, 2008, p. 27-36.

Morrison, J. M., C. J. Brown, E. v. d. M. Smit: "A supportive organisational culture for project management in matrix organizations: a theoretical perspective," **South African Journal of Business Management**, Vol. 37, No. 4, 2006, p. 39-54.

Mueller, Brandon A., Varkey K. Titus Jr., Jeffrey G. Covin, Dennis P. Slevin: "Pioneering Orientation and Firm Growth: Knowing When and to What Degree Pioneering Makes Sense," **Journal of Management**, Vol. 38, No. 5, 2012, p. 1517-1549.

Mullen, Thomas P., Marjorie A. Lyles: "Toward Improving Management Development's Contribution to Organizational Learning," **Human Resource Planning**, Vol. 16, No. 2, 2002, p. 35-49.

Mullins, John, Margaret Linehan, James S. Walsh: "People-centred management policies: a new approach in the Irish public service," **Journal of European Industrial Training**, Vol. 25, No. 2/3/4, 2001, p. 116-125.

Murray, Peter, Ross Chapman: "From Continuous Improvement To Organisational Learning: Developmental Theory," **Learning Organization**, Vol. 10, No. 5, 2003, p. 272-282.

Namlu, Ayşen Gürcan: "Bilişötesi öğrenme stratejileri ölçme aracının geliştirilmesi: geçerlilik ve güvenirlik çalışması," **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, 2004, s.123-136.

Narayanan, V. K., "Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework," **Research Policy**, Vol. 38, No. 1, 2009, p. 58-76.

Nielsen, Richard P., "Intrapreneurship Strategy for Internal Markets—Micheal P. Peters, Corporate, Non-Profit and Government Institution Cases," Robert D. Hisrich: **Strategic Management Journal**, Vol. 6, No. 2, 1985, p. 181-189.

Ocak, Metin, H. "Kurumsal Girişimciliğin Öncül ve Sonuçları Üzerine Türk Sanayi Firmalarında Görgül Bir Araştırma," **Business and Economics Research Journal**, Vol. 8, No. 1, 2017, p. 131-152.

Ocak, Metin: "Bazı Öncülleri ve Sonuçları Bağlamında Kurumsal Girişimcilik: Görgül Bir Araştırma," Kara Harp Okulu, Doktora Tezi, 2014.

Oktay, Erkan, "Yol Analizi Yardımıyla Dersler Arasındaki Etkileşimin Araştırılması: Atatürk üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde Okutulan Dersler Üzerine Bir Uygulama," **Atatürkt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 26, Sayı 3-4, 2012, s.67-83.

Ouchi, William G.: **Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?**, Çev.Yakut Güneri, İstanbul, İlgi Yayıncılık, 1987.

Öktem, Mustafa "Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma," **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, 2003, s. 169-188.

Kılıç, Mehmet

Devrim Aydın:

Öncül, Mehmet "Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel
Sadık, Mehmet Girişimcilerin Yetiştigi Çevresel Özellikler Kapsamında
Deniz, Ali Rıza Değerlendirilmesi," **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, Cilt
İnce: 7, Sayı 1, 2016, p. 255-269.

Örtenblad, Anders: "On differences between organizational learning and
learning organization." **The learning organization**, Vol. 8,
No. 3, 2001, p. 125-133.

Özdevecioğlu, "Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli
Mahmut, Mehmet İşletmelerde Bir Araştırma," **Erciyes Üniversitesi İktisadi
ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 39, 2012, s. 19-
Biçkes: 45.

Özkan, Özgür ve "Örgüt Kültürü ile Yenilikçilik İlişkisinde Rekabet
Ömer Turunç: Şiddetinin Düzenleyici Etkisi: Savunma Sanayinde Bir
Uygulama," **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve
İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol. 20, No. 1, 2015, p.
339-363.

Parker, Simon C.: "Intrapreneurship or Entrepreneurship?," **Journal of
Business Venturing**, Vol. 26, No. 1, 2011, p. 19-34.

Paunovic, "Organizational Culture and Corporate Entrepreneurship,"
Svetislav, Ioan **Annals of the University of Petroşani, Economics**, Vol.
Constantin Dima: 14, No. 1, 2014, p. 269-276.

Peters, J. Thamos, **Yönetme ve Yükseltme Sanatı, Mükemmeli Arayış,**
H. Robert Çev: Selami Sargut, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi,
Waterman: 1995.

Phan, Phillip H., "Corporate entrepreneurship: Current research and future
Mike Wright, directions," **Journal of Business Venturing**, Vol. 24, No.
Deniz Ucbasaran, 3, 2009, p. 197-205.
Wee-Liang Tan:

Pheysey, Diana C.: **Organizational Cultures: Types and Transformations,**
Newyork, Routledge Publisher, 1993.

Pınar, İbrahim, "Örgütsel Öğrenme Yeteneği ile Örgütsel Yenilik
Canan Arıkan: Arasındaki İlişki: Tekstil Sektöründe Bir
Araştırma," **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
Dergisi**, Cilt 44, Sayı 2, 2015, s. 65-76.

Poell, Rob F., "Organising Learning in Work Contexts," **Applied
Karen Van Dam, Psychology: An International Review**, Vol. 53, No. 4,
Peter T. van den 2004, p. 529-540.
Berg:

Popper, Micha, "Organizational Learning Mechanisms, Culture, and
Raanan Lipshitz: Feasibility," **Management Learning**, Vol. 31, No. 2, 2000,
p. 181-196.

Quinn, E. Robert: **Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes
and Competing Demands of High Performance**, San
Francisco, Jossey-Bass Publishing, 1988.

Quinn, Robert E., Michael R. McGrath: **The transformation of organizational cultures: A competing values perspective,** Eds. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin, Sage Publications, 1985.

Real, Juan C., Jose L. Roldan, Antonio Leal: "From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing The Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size," **British Journal of Management**, Vol. 25, No. 2, 2014, p. 186-208.

Romme, Georges, Ron Dillen: "Mapping the Landscape of Organizational Learning," **European Management Journal**, Vol. 15, No. 1, 1997, p. 68-78.

Rutherford, Matthew W., Daniel T. Holt: "Corporate entrepreneurship An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents," **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 20, No. 3, 2007, p. 429-446.

Sadler, Robert J.: "Corporate Entrepreneurship in the Public Sector: The Dance of the Chameleon," **National Council of the Institute of Public Administration**, Vol. 59, No. 2, June 2000, p. 25-43.

Sadri, Golnaz, Brian Lees: "Developing corporate culture as a competitive advantage," **Journal of Management Development**, Vol. 20, No. 10, 2001, p. 853-859.

Saleem, Sharjeel, Mohsin Bashir: "The Impact of Organizational Learning on Innovation and Competitive Advantage: The Mediating Role of

Muhammad Shahid Tufail, Muhammad Usman, Tamkeen Ali Jaffry: Organizational Culture,” **Future of Marketing and Management**, Vol. 11, No. 3, 2017, p. 275-296.

Salim, Islam Mohamed, Mohamed Bin Sulaiman: "Organizational Learning, Innovation and Performance: a Study of Malaysian Small and Medium-sized Enterprises," **International Journal of Business and Management**, Vol. 6, No. 2, 2011, P. 118-125.

Salonen, Anna, Risto Rajala, Ari Virtanen: "Leveraging the benefits of modularity in the provision of integrated solutions: A strategic learning perspective." **Industrial Marketing Management**, Vol. 68, 2018, p. 13-24.

Sambrook, Sally, Clair Roberts: “Corporate entrepreneurship and organizational learning: a review of the literature and the development of a conceptual framework,” **Strategic Change**, Vol. 14, No. 3, 2005, p. 141-155.

Sambrook, Sally, Jim Stewart: "Factors influencing learning in European learning oriented organisations: issues for management," **Journal of European Industrial Training**, Vol. 24, No. 2, 2000, p. 209-219.

Sanz-Valle, Raquel, Julia C. Naranjo-Valencia, Daniel Jimenez-Jimenez, Laureano Perez-Caballero: “Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture,” **Journal of Knowledge Management**, Vol. 15, No. 6, 2011, p. 997-1015.

Sarıkaya, Mehtap, “Öğrenen Örgütün İç Girişimcilik Davranışına Etkisi Sabahat Bayrak Üzerine Bir Araştırma,” **International Conference on Kök, Sümeyra Eurasian Economies**, 2016, s. 181-189.

Babacan:

Sayın, Ayfer, “Yapısal eşitlik modellemesinde parametrelerin klasik test Gelbal, Selahattin: kuramı ve madde tepki kuramına göre sınırlandırılmasının uyum indekslerine etkisi,” **Uluslararası Eğitim, Bilim ve Teknoloji Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, 2016, s. 57-71.

Schein, Edgar H.: **Organizational Culture and Leadership**, Third Edition, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 2004.

Schein, Edgar H.: “Organizational Culture,” **American Psychologist Published**, Vol. 45, No. 2, 1990, p.109-119.

Schein, Edgar H.: "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning," **Sloan Management Review**, Vol. 38, No. 1, 1996, p. 9-20.

Schein, Edgar H.: "Culture: The Missing Concept in Organization Studies," **Administrative Science Quarterly**, Vol. 41, No. 2, 1996, p. 229-240.

Schein, Edgar H.: "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture," **Organizational Dynamics**, Vol. 12, No. 1, 1983, p. 13-28.

Schermelleh-Engel, Karin, Helfried "Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit

Simon, Herbert A.: "Bounded Rationality and Organizational Learning," **The Institute of Management Sciences**, V. 1, No. 2, 1991, p.17-27.

Sinkula, James M., "A Framework For Market-Based Organizational Learning: William E. Baker, Linking Values, Knowledge, and Behavior," **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 25, No. 4, 1997, p. 305-318.
Thomas
Noordewier:

Sinkula, James M.: "Market Information Processing and Organizational Learning," **Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 1, January 1994, p. 35-45.

Siren, Charlotta, "Breaking the routines: Entrepreneurial orientation, Henri Hakala, strategic learning, firm size, and age," **Long Range Planning**, Vol. 50, No. 2, 2017, p. 145-167.
Joakim Wincent,

Dietmar Grichnik:

Siren, Charlotta: **Strategic Learning: A Route to Competitive Advantage?**, Finland, Vaasan yliopisto, 2014.

Skerlavaj, Miha, Ji "Organizational learning culture, innovative culture and Hoon Song, innovations in South Korean firms," **Expert Systems with Applications**, Vol. 37, No. 9, 2010, p. 6390-6403.
Youngmin Lee:

Slater, Stanley F., "Market Orientation and the Learning Organization," John C. Narver: **Journal of Marketing**, Vol. 59, No.3, July 1995, p. 63-74.

Smith, Glenn R., "Differences in Corporate Cultures and Their Relationship Brian H. Kleiner: to Organisational Effectiveness," **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 8, No.5, 1987, p.10-12.

- Solak, Adem: **İnsan İlişkileri ve İletişim**, Ankara, Hegem Yayınları, 2006.
- Spillecke, Susanne
Birgit, Malte
Brettel: "Antecedents and performance implications of a sales Department's learning and entrepreneurial Orientation in smes," **Journal of Small Business Management**, Vol. 52, No. 3, 2014, p. 407-426.
- Srivastava,
Abhishe, Hun Lee: "Predicting order and timing of new product moves: the role of top management in corporate entrepreneurship," **Journal of Business Venturing**, Vol. 20, No. 4, 2005, p. 459-481.
- Starbuck, William
H.: "Organizational learning and unlearning," **The Learning Organization**, Vol. 24, No. 1, 2017, p. 30-38.
- Stevenson, Howard
H., J. Carlos Jarillo: "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management," **Strategic Management Journal**, Vol. 11, 1990, p. 17-27.
- Stopford, John M.,
Charles W. F.
Baden-Fuller: "Creating Corporate Entrepreneurship," **Strategic Management Journal**, Vol. 15, No. 7, 1994, p. 521-536.
- Strese, Steffen,
Daniel R. Adams,
Tessa C. Flatten,
Malte Brettel: "Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management," **International Business Review**, Vol. 25, No. 5, 2016, p. 1149-1168.
- Sümer, Nebi: "Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar," **Türk Psikoloji Yazıları**, Cilt 3, Sayı 6, 2000, s. 49-74.

S nnet io lu, Serdar: “Restoran İşletmelerinde  rg tsel   renme, İnovasyon ve Kurumsal  evrecilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma,” **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 7, Sayı 3, 2018, s. 801-821.

 ahino lu, Kevser T ter, Selay Giray Yakut: “Yapısal Eşitlik Modelleri ile  zg rl klerin Ekonomik Performansa Etkisi  zerine Bir İnceleme,” **Ekonomi ve İstatistik Dergisi**, Sayı 30, 2019, s. 1-20.

 encan, Hüner: **Sosyal ve Davranışsal  l  mlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2005.

 ı man, Mehmet: ** rg tler ve Kültürler**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2002.

Tamer, Gülay: “The Effects of Organizational Culture on The Relationship of Organizational Learning And Innovation: A Research in A Private Health Institution,” **International European Journal of Managerial Research**, Cilt 3, Sayı 4, 2019, s.27-44.

Ta git, Yunus Emre, Mehmet Durak: “Kurum Kültürü T rlerinin Kurumsal Giri imcilik Davranı ları  zerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir  rnek Olay İncelemesi,” **Giri imcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt 12, Sayı 1, 2017, s. 37-53.

Tellis, Gerard J., Jaideep C. Prabhu, Rajesh K. Chandy: “Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture,” **Journal of Marketing**, Vol. 73, No. 1, 2009, p. 3-23.

Templeton, Gary "Development of a Measure for the Organizational Learning F., Bruce R. Lewis, Construct," **Journal of Management Information Systems**, Vol. 19, No. 2, 2002, p. 175-218.

Terzi, Ali Rıza: **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2000.

Therin, François: "Organizational Learning and Innovation in High-Tech Small Firms," **36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences**, 2003.

Thompson, John B. : **Ideology and modern culture: Critical social theory in the era of mass communication**, USA, John Wiley & Sons, 2013.

Thornberry, Neal E.: "Corporate entrepreneurship: teaching managers to be entrepreneurs," **Journal of Management Development**, Vol. 22, No. 4, 2003, p. 329-344.

Thornberry, Neal: "Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?", **European Management Journal**, Vol. 19, No. 5, 2001, p. 526–533.

Titus, Varkey, "The influence of exploration on external corporate venturing activity," **Journal of Management**, Vol. 43, No. 5, 2017, p. 1609-1630.

Tohidi, Hamid, "Assessing the impact of organizational learning capability on firm innovation," **African Journal of Business Management**, Vol. 6, No. 12, March 2012, p. 4522-4535.

- Trompenaars, J.C.: **Riding the Waves of Culture**, Londra, Irwin Publications, 1994.
- Tuncer, İlhami: “Hizmet Kalitesi, Kurumsal İmaj, Müşteri Memnuniyeti ve Davranışsal Niyet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kısmi En Küçük Kareler ile Yapısal Eşitlik Modeli,” **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, Cilt 17, Sayı 3, 2019, p. 1788-1805.
- Turan, Şerafettin: **Türk Kültür Tarihi**, Ankara, Bilgi Yayınevi, 1994.
- Turro, Andreu, David Urbano, Marta Peris-Ortiz: "Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship," **Technological Forecasting and Social Change**, Vol. 88, 2014, p. 360-369.
- Uğurlu, Özlem, Yaşar, Duygu, Kızıldağ: "Örgütsel Öğrenmeye Eleştirel Bir Bakış," **Business and Economics Research Journal**, Cilt 5, Sayı 2, 2014, s. 95-107.
- Ulrich, Dave, Todd Jick, Mary Ann Von Glinow: “High-impact learning: Building and diffusing learning capability,” **Organizational Dynamics**, Vol. 22, No. 2, 1993, p. 52-66.
- Umrani, Waheed Ali, Kabiru Maitama Kura, Umair Ahmed; “Corporate entrepreneurship and business performance: The moderating role of organizational culture in selected banks in Pakistan,” **PSU Research Review**, Vol. 2, No. 1, 2018, p. 59-80.
- Uzuntarla, Yasin, Necmettin Cihangiroğlu, “Örgütsel Öğrenme Yeteneği: Bir Üniversite Hastanesi Örneği,” **Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 2015, s. 189-208.

Abdulkadir Teke,

Uğur Uğrak:

Ülgen, Hayri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 4. Bs., İstanbul, Arıkan Yayınları, 2007.

Üstün, Ferda: “Örgütlerde Sıkılık-Esneklik Boyutunun Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansına Etkisi: Türkiye’nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma,” Çukurova Üniversitesi, Doktora Tezi, 2015.

Vries, D.K., D. Miller: “Personality, Culture and Organization,” **Academy of Management Review**, Vol. 11, No. 2, 1986, p. 266-279.

Vural, Z. Beril Akıncı: **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998.

Wallach, Ellen J.: "Individuals and Organizations The Cultural Match," **Training and Development Journal**, 1983, Vol. 37, No. 2, p. 28-36.

Wang, Catherine L.: "Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance," **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 32, No. 4, 2008, p. 635-657.

Wang, Karen Yuan, Antoine Hermes, Kai-Ping Huang, John Chelliah: “Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning on Smes’innovation,” **The International Journal of Organizational Innovation**, Vol. 7, No. 4, April 2015, p. 71-81.

- Wasti, Arzu S., "Örgüt Kültüründe Sıkılık-Esneklik Boyutu ve Kurumsal Ahmet Murat Fiş: Girişimciliğe Etkisi," **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1-2, 2010, s. 11-33.
- Wei, Li-Qun, Jun "SHRM and Product Innovation: Testing The Moderating Liu, Neil C. Effects of Organizational Culture and Structure in Chinese Herndon: Firms," **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 22, No. 1, 2011, p.19–33.
- Wiklund, Johan, "Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, Dean Shepherd: and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses," **Strategic Management Journal**, Vol. 24, No. 13, 2003, p. 1307–1314.
- Witte, Karel De., "Organizational Culture: Critical Questions For Researchers Jaap J. Muijen: and Practitioners," **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 8, No. 4, 1999, p. 583-595.
- Yahyagil, Mehmet "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Y.: Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama," **İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi**, Sayı 47, 2004, s. 53-76.
- Yang, Baiyin, "The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Karen E. Watkins, Measurement, and Validation," **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 15, No. 1, Spring 2004, p. Victoria J. Marsick: 31-55.

Yang, Yi, V.K. “Developing the selection and valuation capabilities through learning: The case of corporate venture capital,” **Journal of Business Venturing**, Vol. 24, No. 3, 2009, p. 261-273.

Yang, Yi: “Bilateral inter-organizational learning in corporate venture capital activity,” **Management Research Review**, Vol. 35, No. 5, 2012, p. 352-378.

Yaşar, Metin: “İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması,” **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 36, 2014, s. 59-75.

Yaşlıoğlu, M. “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması,” **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 46, Özel Sayı, s. 74-85.

Yeşil, Salih, İnci “Örgüt kültürünün girişimcilik yönelimi ile örgütsel performans üzerindeki etkisi: Kahramanmaraş ili tekstil sektörü örneği,” **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, 2016, s. 150-172.

Yeung, Andy C.L., "Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: a qualitative investigation," **International Journal of Production Research**, Vol. 45, No. 11, 2007, p. 2459-2477.

Yıldırım, Ramazan: **Öğrenmeyi Öğrenmek**, 4. Bs., İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1999.

- Yıldız, Müge Leyla: The effects of organizational culture on corporate entrepreneurship," **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 5, No. 5, 2014, p. 35-44.
- Yılmaz, Malik: "Öğrenme ve Bilgi İlişkisi," **GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 29, Sayı 1, 2009, s. 173-191.
- Yılmaz, Veyse, Erkan Arı, Rana Doğan: "Online Alışverişte Müşteri Şikayet Niyetleri ve Davranışlarının Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi," **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, Cilt 11, Sayı 42, 2016, s.102-112.
- Yılmaz, Veysel, Yusuf Bilge: "Üniversite Öğrencilerinin Nükleer Satraller Hakkındaki Tutumları: Bir Yapısal Eşitlik Model Önerisi," **Alphanumeric Journal**, Cilt 6, Sayı 1, 2018, s. 133-150.
- Yu, Yan, Xiao-Ying Dong, Kathy Ning Shen, Mohamed Khalifa, Jin-Xing Hao: "Strategies, technologies, and organizational learning for developing organizational innovativeness in emerging economies," **Journal of Business Research**, Vol. 66, No. 12, 2013, p. 2507-2514.
- Yücel, İlhami: "Öğrenen Örgüt Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi- Kayseri ve Konya Örneği," **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 34, Temmuz-Aralık 2009, s. 265-284.
- Zahra, Shaker A., Anders P. Nielsen, William C. Bogner: "Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development," **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 23, No. 3, 1999, p. 169-189.

Zahra, Shaker A., "The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field," **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 24, No. 2, 1999, p. 45-65.

Zahra, Shaker A., "Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems," **Journal of Management**, Vol. 26, No. 5, 2000, p. 947-976.

Zahra, Shaker A., "How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity," **Journal of Business Venturing**, Vol. 24, No. 1, 2009, p. 248-260.

Zahra, Shaker A., "Contextual Influences On The Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis," **Journal of Business Venturing**, Vol. 10, No. 1, 1995, p. 43-58.

Zahra, Shaker A., "Part I: The evolution and contributions of corporate entrepreneurship research," **Management**, Vol. 16, No. 4, 2013, p. 357-432.

Zahra, Shaker A.: "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study," **Journal of Business Venturing**, Vol. 6, No. 4, 1991, p. 259-285.

Zahra, Shaker A.: "Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological

Opportunities," **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 6, 1996, p. 1713-1735.

Zahra, Shaker A.: "A Conceptual Model Of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension," **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 17, No. 4, 1993, p. 5-21.

Zahra, Shaker A.: "Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: the Case of Management Leveraged Buyouts," **Journal of Business Venturing**, Vol. 10, No. 3, 1995, p. 225-247.

Zehir, Cemal, Büşra Müceldili, and Songül Zehir: "The Impact of Corporate Entrepreneurship on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment: Evidence from Turkey SMEs," **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol. 58, 2012, p. 924-933.

Zheng, Boyang, Zhongming Wang: "Perceived Overqualification and its Outcomes: The Moderating Role of Organizational Learning," **Social Behavior And Personality**, Vol. 45, No. 10, 2017, p. 1675–1690.

EKLER

EK- 1: ANKET FORMU

Sayın Yönetici

Bu anket, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında, Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ' ın danışmanlığında yürütülen bir doktora tezinin uygulama çalışmasıdır. Çalışmamız, işletmelerin örgütsel öğrenme, kurum kültürü ve kurumsal girişimcilik uygulamaları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Bu amacın gerçekleşebilmesi için değerli vaktinizin on dakikasını bize ayırmanızdan büyük bir memnuniyet duyacağız. Araştırmamız tamamen bilimsel amaçla kullanılacak olup sorulara vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışma ile ilgili merak ettiğiniz soruları cevaplandırmak için bana aşağıdaki iletişim bilgilerinden ulaşabilirsiniz. Ayrıca dileyen katılımcılara araştırma sonucuyla ilgili sonuç raporu gönderilecektir. Bilimsel çalışmamızın sağlıklı sonuçlar verebilmesi için bütün soruların eksiksiz bir biçimde yanıtlanması bizim için oldukça önemlidir. Anketi cevaplayarak çalışmaya sağlayacağınız değerli katkılarınız için şimdiden çok teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz.

Saygılarımızla.

Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

Feyza TAŞKIN

KATILIMCI ve FİRMA BİLGİLERİ

Aşağıdaki sorular anketi cevaplayan kişiye ve firmaya ait bilgileri elde etmeye yöneliktir. Lütfen, doğru olduğunu düşündüğünüz seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.

1)Yaşınız

☐ 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50-59 ☐ 60 ve üzeri

2)Eğitim düzeyiniz

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

3)Kurumunuzdaki çalışma süreniz

☐ 5 yıl ve altı ☐ 6-11 yıl ☐ 12-17 yıl ☐ 18 yıl ve üzeri

4)Kurumunuzdaki çalışma pozisyonunuz hangisidir?

- ☐ Sahip ve Yönetici
- ☐ Yönetim Kurulu Başkanı
- ☐ Genel Müdür
- ☐ Genel Müdür Yardımcısı
- ☐ Bölüm Yöneticisi
- ☐ Şef
- ☐ Diğer (lütfen belirtiniz).....

5)Firmanız kaç yıldır piyasada faaliyet göstermektedir?

- ☐ 5 yıl ve daha az
- ☐ 6-11 yıl arası
- ☐ 12-17 yıl arası
- ☐ 18-23 yıl arası
- ☐ 24 yıl ve daha fazla

6)Firmanızda kaç çalışan bulunmaktadır?

- ☐ 1-500 arası çalışan
- ☐ 500-1.000 arası çalışan
- ☐ 1.000-5.000 arası çalışan
- ☐ 5.000-10.000 arası çalışan
- ☐ 10.000-20.000 arası çalışan
- ☐ 20.000 den fazla

7)Firmanız hangi sektörde faaliyet göstermektedir?

☐ Lütfen belirtiniz.....

8) Firmanızın sermaye sahipliği hangisidir?

☐ Özel sektör ☐ Kamu sektörü ☐ Karma (Özel ve kamu ortaklığı) ☐ Yabancı sermaye

9) Araştırma sonuçları hakkında bilgi edinmek istediğiniz takdirde sizinle iletişime geçilecek iletişim bilgileri; (isteğe bağlı)

E-posta:

Telefon:

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÖLÇEĞİ

Aşağıda örgütsel öğrenmeyi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen çalıştığınız kuruma ait ifadelere katılma derecenizi belirlerken her bir ifadenin karşısına (X) işareti koyunuz ve her bir ifadeye tek bir seçenekle cevap veriniz.					
1= Kesinlikle Katılmıyorum	2=Katılmıyorum	3=Kararsızım	4=Katılıyorum	5=Kesinlikle Katılıyorum	
BİREYSEL DÜZEYDE ÖĞRENME					
	1	2	3	4	5
1.Çalıştığım kurumdaki bireyler farklı ve yeni yollar geliştirerek geleneksel kalıpların dışına çıkabilirler.					
2.Çalıştığım kurumdaki bireyler yaptıkları işten gurur duyarlar.					
3.Çalıştığım kurumdaki bireyler işlerini yaparken yönlendirmeye ihtiyaç duymazlar.					
4.Çalıştığım kurumdaki bireyler işini etkileyen önemli konuların bilincindedirler.					
5.Bireyler, çalıştığım kuruma birçok yeni farklı bakış açısı kazandırır.					
GRUP DÜZEYİNDE ÖĞRENME					
6.Çalıştığım kurumda, grup çalışmalarındaki çatışmaları çözmede etkili yöntemlere sahibiz.					
7.Çalıştığım kurumda, grup halindeki çalışmalarda farklı görüşlerin ortaya çıkması teşvik edilir.					
8.Çalıştığım kurumda, gruplar yeni bilgileri sunarken alınan kararları detaylı bir şekilde incelerler.					
9.Toplantılarda, sunulan farklı bakış açılarını anlamaya çalışırız.					
10.Gruplarda, sorunlara çözüm getirebilecek uygun kişiler yer alır.					
ÖRGÜT DÜZEYİNDE ÖĞRENME					
11.Çalıştığım kurum gelecekteki konumunu güçlendiren bir stratejiye sahiptir.					
12.Çalıştığım kurumun örgüt yapısı stratejik yönümüzü desteklemektedir.					
13.Yenilikçi bir kurum kültürüne sahibiz.					
14.Çalıştığım kurumun örgüt yapısı etkili bir şekilde çalışmamızı sağlar.					
15.Çalıştığım kurumun iş yapma prosedürleri verimli çalışmamızı sağlar.					
İLERİYE DOĞRU ÖĞRENME					
16.Çalıştığım kurumda, gruplar, öğrendiklerini diğer gruplar ile aktif bir şekilde paylaşır.					

17.Çalıştığım kurumun stratejisinin belirlenmesinde bireylerin deneyim ve tecrübelerinden faydalanılır.					
18.Çalıştığım kurumda, gruplardan elde edilen çıktılar ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesinde kullanılır.					
19.Gruplardan gelen tavsiyeler, çalıştığım kuruma adapte edilir.					
20.Başkaları tarafından geliştirilmiş uygulamaları yeniden keşfetmek için zaman harcamayız.					
GERİYE DOĞRU ÖĞRENME					
21.Çalıştığım kurumun ilke ve prosedürleri bireysel düzeydeki çalışmaları destekler.					
22.Çalıştığım kurumda, şirket hedefleri bütün çalışanlara iletilir.					
23.Çalıştığım kurumun arşiv ve veritabanları işimizi yapmak için gerekli olan bilgileri bize sağlamaktadır.					
24.Çalıştığım kurumda grup kararları bireyler tarafından desteklenir.					

KURUM KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

Aşağıda kurum kültürünü belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen çalıştığınız kuruma ait ifadelere katılma derecenizi belirlerken her bir ifadenin karşısına (X) işareti koyunuz ve her bir ifadeye tek bir seçenekle cevap veriniz.					
1= Kesinlikle Katılmıyorum	2=Katılmıyorum	3=Kararsızım	4=Katılıyorum	5=Kesinlikle Katılıyorum	
KLAN KÜLTÜRÜ					
	1	2	3	4	5
1.Çalıştığım kurum, çalışanların kendilerine ait pek çok şeylerini paylaştıkları büyük bir aile gibidir.					
2.Çalıştığım kurumda liderler, çalışanlara rehberlik eden, işleri kolaylaştıran ve çalışanların yetiştirilmesine önem veren kişilerdir.					
3.Çalıştığım kurumun yönetim tarzında, ekip çalışması, konsensüs ve katılım ön plandadır.					
4.Çalıştığım kuruma bağlılığı artıran kenetleyici özellik, çalışanlar arasındaki sadakat ve karşılıklı güvendir.					
5.Çalıştığım kurumda yüksek düzeyde güven, açıklık ve katılım vasıtasıyla çalışanların gelişimi sağlanır.					
6.Çalıştığım kurum, başarının temelini, insan kaynaklarının, ekip çalışmasının, işgören bağlılığının ve insana olan ilginin geliştirilmesi olarak tanımlar.					

ADOKRASİ KÜLTÜRÜ					
7.Çalıştığım kurum çalışanların risk almaya istekli olduğu dinamik ve girişimci bir yerdir.					
8.Çalıştığım kurumda liderler, girişimci, yenilikçi ve risk alan kişilerdir.					
9.Çalıştığım kurumun yönetim tarzında, bireysel risk alma, yenilik, özgürlük ve eşsizlik ön plandadır.					
10.Çalıştığım kurumu bir arada tutan kenetleyici özellik, yeniliğe ve gelişmeye olan bağlılıktır.					
11.Çalıştığım kurumda yeni kaynaklar elde etmek, yeni faaliyet alanları yaratmak ve yeni fırsatlar araştırmak önemlidir.					
12.Çalıştığım kurum, başarının temelini, piyasada benzeri olmayan yeni ürünlere sahip olmak olarak tanımlar.					
PİYASA KÜLTÜRÜ					
13.Çalıştığım kurum sonuç odaklı olduğu için, çalışanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır.					
14.Çalıştığım kurumda liderler, rasyonel, mücadeleci ve sonuç odaklı kişilerdir.					
15.Çalıştığım kurumun yönetim tarzında, yüksek düzeyde rekabet ve başarı ön plandadır.					
16.Çalıştığım kurumu bir arada tutan kenetleyici özellik, başarı ve hedefleri gerçekleştirmektir.					
17.Çalıştığım kurum rekabetçi ve başarı odaklıdır.					
18.Çalıştığım kurum, başarının temelini, pazar liderliği olarak tanımlar.					
HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ					
19.Çalıştığım kurum kontrol odaklı formal prosedürlerin mevcut olduğu bir yapıdır.					
20.Çalıştığım kurumda liderler, koordinasyona, örgütlemeye ve işlerin sorunsuz bir şekilde yürümesine önem verirler.					
21.Çalıştığım kurumun yönetim tarzında, iş güvenliği, itaat, tahmin edilebilirlik ve ilişkilerdeki istikrar ön plandadır.					
22.Çalıştığım kurumu bir arada tutan kenetleyici özellik, resmi kurallar ve politikalarıdır.					
23.Çalıştığım kurum sürekli ve istikrarlı olmaya odaklıdır.					
24.Çalıştığım kurumun başarısının temelinde verimlilik yatar; düşük maliyetli üretim, takvime bağlı kalmak ve zamanında teslim ön plandadır.					

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıda kurumsal girişimciliği belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen çalıştığınız kuruma ait ifadelere katılma derecenizi belirlerken her bir ifadenin karşısına (X) işareti koyunuz ve her bir ifadeye tek bir seçenikle cevap veriniz. <u>Lütfen son 5 yılı dikkate alarak cevap veriniz. Eğer kurumunuzda 5 yıldan daha az bir süredir çalışıyorsanız çalıştığınız süreyi dikkate alarak soruları cevaplandırınız.</u>					
1= Kesinlikle Katılmıyorum	2=Katılmıyorum	3=Kararsızım	4=Katılıyorum	5=Kesinlikle Katılıyorum	
YATIRIM					
	1	2	3	4	5
1.Çalıştığım kurum, yurtiçinde yeni pazarlara girmiştir.					
2.Çalıştığım kurum, yurtiçinde yeni işletmeler açmıştır.					
3.Çalıştığım kurum, yurtiçinde yeni sektörlerle girerek çeşitlendirmeye gitmiştir.					
4.Çalıştığım kurum, yurtiçinde yeni girişimlere (startaplara) yardımcı olmuştur.					
5.Çalıştığım kurum, yurtiçinde yeni girişimleri (startapları) finanse etmiştir.					
6.Çalıştığım kurum, <u>yurtdışında</u> yeni pazarlara girmiştir.					
7.Çalıştığım kurum, uluslararası operasyonlarını genişletmiştir.					
8.Çalıştığım kurum, <u>uluslararası</u> operasyonlara yönelik yeni girişimlere (startaplara) yardımcı olmuştur.					
9.Çalıştığım kurum, uluslararası operasyonlara yönelik yeni girişimleri (startapları) finanse etmiştir.					
YENİLİKÇİLİK					
10.Çalıştığım kurum, yeni ürünleri veya hizmetleri pazara sunmada sektöründe ilk şirket olmuştur.					
11.Çalıştığım kurum, <u>yeni pazarlarda</u> satışa sunmak için radikal anlamda yeni ürünler veya hizmetler tasarlamıştır.					
12.Çalıştığım kurum, <u>var olduğu</u> pazarlarda satışa sunmak için radikal anlamda yeni ürünler veya hizmetler tasarlamıştır.					
13.Çalıştığım kurum, yeni ürünler veya hizmetler satmıştır.					
14.Çalıştığım kurum, piyasaya yön veren ürün odaklı Ar-Ge faaliyetlerine büyük oranda yatırım yapmıştır.					

15.Çalıştığım kurum, piyasaya yön veren süreç teknolojileri odaklı Ar-Ge faaliyetlerine büyük oranda yatırım yapmıştır.					
16.Çalıştığım kurum, radikal anlamda yeni teknolojileri geliştirme ve pazara sunma konusunda sektöründe ilk şirket olmuştur.					
17.Çalıştığım kurum, yeni süreç teknolojilerinin tasarlanmasında sektöründe öncü şirket olmuştur.					
18.Çalıştığım kurum, diğer şirketlerin süreç teknolojilerini kopyalamıştır.					
19.Çalıştığım kurum, yenilikçi yönetim sistemleri geliştirme konusunda sektöründe ilk şirket olmuştur.					
20.Çalıştığım kurum, kendi sektörüne yeni iş kavramlarını ve uygulamalarını getirme konusunda ilk şirket olmuştur.					
21.Çalıştığım kurum, yeniliği teşvik etmek için organizasyon yapısında uygun değişiklikler yapmıştır.					
22.Çalıştığım kurum, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik etmek için yenilikçi insan kaynakları programları uygulamıştır.					
STRATEJİK YENİLENME					
23.Çalıştığım kurum, kar edemediği bazı iş birimlerini kapatmıştır.					
24.Çalıştığım kurum, her bir iş biriminin rekabet stratejisini değiştirmiştir.					
25.Çalıştığım kurum, iş birimlerinin verimliliğini arttırmak için birçok yeni program geliştirmiştir.					
26.Çalıştığım kurum, iş birimleri arasındaki koordinasyonu ve iletişimi sağlamak için organizasyon yapısını yeniden tasarlamıştır.					

ÖZGEÇMİŞ

- Adı ve Soyadı : Feyza TAŞKIN
- Doğum Yeri ve Tarihi : Trabzon, 31.05.1983
- Medeni Durum : Evli

EĞİTİM DURUMU

- Doktora: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2008-2020
- Yüksek Lisans: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2005-2007
- Lisans: Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, 2000- 2004
- Lise: Trabzon Lisesi, Trabzon 1997- 2000

İŞ DENEYİMİ

- Beykent Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, 2008-Devam ediyor
- Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi, 2005-2007.

BİLİMSEL YAYINLAR

- Taşkın, F. ve Dilek, R., “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2010, Cilt 2, Sayı 1, s. 37-46.
- Hazar, A., Taşkın, F. and Guven, G., "A Field Survey on Green Marketing and Measurement of Consumption Habits of Green Products", 9th International Multidisciplinary Scientific GeoConference & EXPO SGEM 2009, 15-20 June, Bulgaria.
- Guven, G., Taşkın, F., and Aydın, Ö., "Perspectives on Tourism and Hotel Management Profession and Career Expectations of Tourism and Hotel Management Students in Junior Technical College", 1st International 5th National

Vocational Schools of Higher Education Symposium UMYOS 2009, 27-29 May, Konya, Turkey.

- Taşkın, F. ve Güven, G., "Konaklama İşletmelerinde İlişkisel Pazarlama Uygulamaları: Kapadokya Örneği", 2. Ulusal Yönetim ve Ekonomi Konferansı, 24-25 Eylül 2009, İzmir.
- Ece, A., Güven, G ve Taşkın, F., “ Turizm Sektörü İçin Yeni Bir Pazarlama Perspektifi: Gerilla Pazarlama” , 10. Ulusal turizm Kongresi, 2009, 22-24 Ekim 2009, Mersin.

YABANCI DİL BİLGİSİ

- İngilizce (İyi)