



TARSUS
ÜNİVERSİTESİ

TARSUS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN İÇ GİRİŞİMCİLİĞE
ETKİSİ: LOJİSTİK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

BEKİR ERGÜN

TARSUS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK
ANABİLİM DALI

2019, Tarsus - MERSİN

**ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN İÇ GİRİŞİMCİLİĞE
ETKİSİ: LOJİSTİK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEKİR ERGÜN

**TARSUS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK
ANABİLİM DALI**

Danışman

Doç. Dr. Oya Korkmaz

2019, Tarsus-MERSİN

ONAY

Bekir ERGÜN tarafından Doç. Dr. Oya KORKMAZ danışmanlığında hazırlanan “Öğrenen Organizasyonun İç Girişimciliğe Etkisi: Lojistik Sektörü Üzerine Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma aşağıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

| Görevi | Unvanı, Adı ve Soyadı | İmza |
|--------|--|---|
| Başkan | Doç. Dr. Oya KORKMAZ |  |
| Üye | Doç. Dr. Mert AKTAŞ |  |
| Üye | Dr. Öğretim Üyesi Beyhan BELLER DİKMEN |  |

Yukarıdaki Jüri kararı Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 03.07./2019 tarih ve 49./182 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Doç. Dr. O. Murat ÖZKENDİR
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü V.



Bu tezde kullanılan özgün bilgiler, şekil, tablo ve fotoğraflardan kaynak göstermeden alıntı yapmak 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu hükümlerine tabidir.

ETİK BEYAN

Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinde belirtilen kurallara uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlâk kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak kullandığımı,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü Tarsus Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı,
- Tezin tüm telif haklarını Tarsus Üniversitesi'ne devrettiğimi beyan ederim.

ETHICAL DECLARATION

This thesis is prepared in accordance with the rules specified in Tarsus University Graduate Education Regulation and I declare to comply with the following conditions:

- I have obtained all the information and the documents of the thesis in accordance with the academic rules.
- I presented all the visual, auditory and written informations and results in accordance with scientific ethics.
- I refer in accordance with the norms of scientific works about the case of exploitation of others' works.
- I used all of the referred works as the references.
- I did not do any tampering in the used data.
- I did not present any part of this thesis as an another thesis at Tarsus University or another university.
- I transfer all copyrights of this thesis to the Tarsus University.

22 / 08 / 2019

İmza / Signature

Bekir ERGÜN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

| | |
|--|------------|
| ÖZET | i |
| ABSTRACT | ii |
| TEŞEKKÜR | iii |
| TABLolar DİZİNİ | iv |
| ŞEKİLLER DİZİNİ | v |
| KISALTMALAR VE SİMGELER | vi |
| 1. GİRİŞ | 1 |
| 2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR | 3 |
| 2.1. Öğrenen Organizasyon Kavramı ve Tanımı | 3 |
| 2.2. Öğrenen Organizasyonun Önemi | 4 |
| 2.3. Öğrenen Organizasyonun Aşamaları | 5 |
| 2.3.1. Bilgi Edinme | 6 |
| 2.3.2. Bilgi Paylaşımı | 6 |
| 2.3.3. Bilgi Kullanımı | 6 |
| 2.4. Öğrenen Organizasyonun Disiplinleri | 6 |
| 2.4.1. Paylaşılan Vizyon | 7 |
| 2.4.2. Kişisel Uсталık | 8 |
| 2.4.3. Zihinsel Modeller | 8 |
| 2.4.4. Sistem Düşüncesi | 9 |
| 2.4.5. Takım Halinde Öğrenme | 10 |
| 2.5. Öğrenen Organizasyon Olmak İçin Kullanılabilecek İlkeler | 10 |
| 2.6. Öğrenen Organizasyonun Temel Yetenekleri | 11 |
| 2.6.1. Sistematik Problem Çözme | 12 |
| 2.6.2. Deney Yapma ve Yeni Yaklaşımları Deneme | 13 |
| 2.6.3. Geçmişe Ait Tecrübelerden Öğrenme | 14 |
| 2.6.4. Başkalarının Deneyimlerinden ve En İyi Uygulmalardan Öğrenme | 14 |
| 2.6.5. Bilgi Yaratma ve Bilgi Paylaşımı | 15 |
| 2.7. Öğrenen Organizasyonun Özellikleri | 15 |
| 2.8. Öğrenen Organizasyon İle Geleneksel Organizasyon Arasındaki Farklar | 17 |
| 2.9. Öğrenen Organizasyon Kültürü | 19 |
| 2.10. Öğrenen Organizasyonda Çalışanların Özellikleri | 21 |
| 2.11. Öğrenen Organizasyonlarda Yöneticinin Rolü ve Liderlik | 23 |
| 2.12. Öğrenen Organizasyonda Öğrenme Yetersizlikleri | 25 |
| 2.12.1. Pozisyonum Neyse Ben Oyum | 26 |
| 2.12.2. Düşman Dışarıda | 26 |
| 2.12.3. Sorumluluk Üstlenme Kuruntusu | 26 |
| 2.12.4. Olaylara Takılıp Kalma | 26 |
| 2.12.5. Haşlanmış Kurbağa Meselesi | 27 |
| 2.12.6. Tecrübeyle Öğrenme Hayali | 27 |
| 2.12.7. Yönetici Takım Miti | 27 |
| 3. İÇ GİRİŞİMCİLİK | 28 |
| 3.1. İç Girişimcilik Kavramı ve Tanımı | 28 |
| 3.2. İç Girişimciliğin Önemi ve Faydaları | 29 |
| 3.3. Girişimci İle İç Girişimci Arasındaki Fark | 31 |
| 3.4. İç Girişimcinin Sahip Olduğu Özellikler | 32 |
| 3.5. İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar | 34 |
| 3.6. İç Girişimciliğin Önündeki Engeller | 35 |
| 3.7. İç Girişimcilik Süreci ve Çerçevesi | 36 |

| | |
|---|------------|
| 3.7.1. İç Girişimciliğin Tetikleyicileri | 36 |
| 3.7.2. Kurumsal Yapı | 37 |
| 3.7.3. Organizasyonel Kontroller | 37 |
| 3.7.4. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri | 38 |
| 3.7.5. Organizasyonel Kültür | 39 |
| 3.8. İç Girişimcilik Boyutları | 40 |
| 3.8.1. Risk ve Sorumluluk Alma Boyutu | 40 |
| 3.8.2. Proaktiflik Boyutu | 41 |
| 3.8.3. Yenilikçilik (İnovasyon) Boyutu | 41 |
| 3.8.4. Kendi Kendini Yenileme Boyutu | 42 |
| 3.8.5. Yeni Girişim Başlatma Boyutu | 42 |
| 3.8.6. Stratejik Yenileme Boyutu | 43 |
| 3.8.7. Rekabetçi Saldırganlık Boyutu | 43 |
| 3.9. İç Girişimcilik Türleri | 44 |
| 3.9.1. Örgütsel Gençleştirme | 44 |
| 3.9.2. Stratejik Yenilenme | 45 |
| 3.9.3. Sürekli Yenilenme | 45 |
| 3.9.4. Alan Tanımlanması | 45 |
| 3.9.5. İş Modeli Yeniden İnşası | 46 |
| 3.10. İç Girişimcilik Tipleri | 46 |
| 3.10.1. Orijinal İdealist Girişimci Tipi | 46 |
| 3.10.2. Stratejist Girişimci Tipi | 47 |
| 3.10.3. Taktik Girişimci Tipi | 48 |
| 3.10.4. Geleneksel Girişimcilik | 48 |
| 3.11. İç Girişimcilik Modelleri ve Uygulamaları | 49 |
| 3.11.1. Fırsatçı Model – Zimmer Holding | 50 |
| 3.11.2. İmkan Taniyan Model – Google | 50 |
| 3.11.3. Destekleyici Model – DuPont | 52 |
| 3.11.4. Üretici Model – Cargill | 53 |
| 3.12. İç Girişimcilik ve Liderlik | 54 |
| 3.13. İç Girişimcilik Kültürü | 55 |
| 3.14. Örgütsel Öğrenme ve İç Girişimcilik | 55 |
| 4. BULGULAR VE TARTIŞMA | 57 |
| 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi | 57 |
| 4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi | 57 |
| 4.3. Araştırmanın Veri Toplama Metodu | 57 |
| 4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri | 58 |
| 4.5. Araştırma Verilerinin Analizi | 60 |
| 4.6. Araştırmanın Veri Çözümleme Yöntemleri | 60 |
| 4.6.1. Frekans Analizi | 60 |
| 4.6.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi | 61 |
| 4.6.3. Normallik Analizi | 66 |
| 4.6.4. Korelasyon Analizi | 68 |
| 4.6.5. Regresyon Analizi | 69 |
| 4.6.6. MANOVA Analizi | 69 |
| 4.6.7. Independent – Sample T Testi | 71 |
| 4.6.8. One – Way ANOVA Testi | 72 |
| 5. SONUÇ VE ÖNERİLER | 75 |
| KAYNAKLAR | 78 |
| EKLER | 97 |
| ÖZGEÇMİŞ | 102 |

ÖZET

Sürekli değişen iş çevresine uyum sağlayamayan organizasyonların geride kaldığı bir dünyada yaşamaktayız. Rekabetin kızışması ve teknolojinin gelişmesi organizasyonları kendilerini yenilemelerine ve fikren geleceğe dayalı planlar yapmaya zorlamaktadır. İşte tam bu noktada öğrenen organizasyonlar işin içerisine girmektedir. Çünkü öğrenen organizasyonlar çalışanların kendini sürekli geliştirdikleri, rakiplerine göre her alanda en hızlı bir şekilde cevap verebildikleri ve gelecekte faaliyetlerini sürdürebilecekleri öngörülen organizasyonlardır.

Günümüzün değişen ve gelişen çevre şartları işletmeleri başarıya ulaştıracak gelişmeler ve güncellemeler yapmalarını olmazsa olmaz kılmaktadır. Organizasyonların sahip olduğu en önemli sermaye insandır. Bu nedenle amaçlarına ulaşmak için kullandıkları kaynaklar arasında insan unsuru en fazla dikkati çeken faktörlerden birisidir. Dolayısıyla örgütsel yaşamda iç girişimcilik, yenilik ve ekip çalışması faaliyetleri ile insan unsurunun etkinliğini sağlamak için büyük çabalar sarf edilmektedir.

Öğrenen organizasyonlar ve iç girişimcilik, sürdürülebilir yetkinlik avantajı sağlayarak uzun vadede hayatta kalmak için mücadele eden organizasyonlar için en önemli kavramlar arasındadır.

Öğrenen organizasyonun iç girişimciliğe etkisini incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada öncelikle anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Anket çalışması Mersin ilinde faaliyet gösteren lojistik firmalarında çalışan 150 beyaz yakalı personel üzerinde gerçekleştirildi. Elde edilen bu veriler SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) ve AMOS 24.0 (Analysis of Moment Structures) programları kullanılarak değerlendirilmiştir. Önce çalışanların demografik bilgilerini tespit etmek amacıyla frekans analizi daha sonra ise sırasıyla geçerlilik ve güvenilirlik analizi, normallik analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi, independent-sample t testi ve one-way anova testleri yapılmıştır. Yapılan testler sonucunda öğrenen organizasyonun iç girişimciliğe etkisinin pozitif yönde olduğu tespit edilmiş ve alt boyutlar itibariyle de analizler gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen Organizasyon, İç Girişimcilik, Lojistik.

Danışman: Doç. Dr. Oya KORKMAZ, Tarsus Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı, Tarsus.

ABSTRACT

We live in a world the organizations which can not adapt the work environment which is continually changing, get behind. Rising competition and technological developments, make the organizations organize the plans depending on the ideas related to the future and renew themselves. At this point learning organizations are involved in the process. Because learning organizations are the organizations which the labourers always develop themselves, answer the questions more quickly compared with its rivals, and which are supposed to continue their activities in the future.

The business have to implement updates and developments which will reach them to success. Because of the conditions of the environment changing and developing nowadays.

The most important capital of the organizations are people. So one of the most attention grabbing element to reach their aim is humanbeing. Therefore huge efforts are exerted to enable humanbeing element to be effective with innovations and team work activities and intrapreneurship at organizational life. Learning organizations and intrapreneurship are among the most important concepts for the organizations which struggle to survive in the long term by enabling the advantages of sustainable perfection.

First of all in this research which has been held to go over the effect of learning organization to intrapreneurship. The data has been collected with the survey method. The surveys have been implemented in 150 white-collors staffs working at the logistics firms placed in Mersin province. The collected data has been evaluated by using the SPSS 20.0 and AMOS 24.0 programmes. Firstly frequency analysis has been carried out to determine the demographic informations of the employees and then respectively reliability and validity analysis, normality analysis, correlation analysis, regression analysis, independent sample T-Test and ONE-WAY Anova test have been performed.

As a result of the tests performed the effect of the learning organization to intrapreneurship has been determined to be in a positive way and the analyses have been realised by sub-dimensions.

Keywords: Learning Organization, Intreprenurship, Logistics.

Advisor: Doç Dr. Oya KORKMAZ, Tarsus University, Department of International Trade of Logistics, Tarsus-Mersin.

TEŞEKKÜR

Tez alıŐmamın her aŐamasında yardımını ve desteğini esirgemeyen, tez yazım süresince kıymetli zamanını ayırıp beni sabırla yönlendiren, bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım değerli danışman hocam Doç. Dr. Oya KORKMAZ'a sonsuz teŐekkürlerimi sunarım. Tez jürimde bulunan Sayın Doç. Dr. Mert AKTAŞ'a ve Sayın Dr. Öğretim Üyesi Beyhan BELLER DİKMEN'e yapıcı eleŐtiri ve önerileri için teşekkür ederim.



TABLolar DİZİNİ

| | Sayfa |
|--|-------|
| Tablo 2.1. Xerox'un Sorun Çözme Süreci | 12 |
| Tablo 3.1. İç Girişimci Boyutları | 33 |
| Tablo 4.1. Betimleyici İstatistikler | 61 |
| Tablo 4.2. Öğrenen Organizasyon Ölçeği / Önerilen Uyum Değerleri | 62 |
| Tablo 4.3. Öğrenen Organizasyon Ölçeği - Güvenirlik Analizi | 63 |
| Tablo 4.4. Öğrenen Organizasyon Ölçeği - Revize / Önerilen Uyum Değerleri | 63 |
| Tablo 4.5. İç Girişimcilik Ölçeği / Önerilen Uyum Değerleri | 64 |
| Tablo 4.6. İç Girişimcilik Ölçeği - Güvenirlik Analizi | 65 |
| Tablo 4.7. İç Girişimcilik Ölçeği - Revize / Önerilen Uyum Değerleri | 66 |
| Tablo 4.8. Normallik Test Sonuçları | 67 |
| Tablo 4.9. Normallik Testleri – Basıklık ve Çarpıklık Değerleri | 67 |
| Tablo 4.10. Korelasyon Analizi Sonuçları | 68 |
| Tablo 4.11. Öğrenen Organizasyon & İç Girişimcilik – ANOVA | 69 |
| Tablo 4.12. Öğrenen Organizasyon & İç Girişimcilik - Model | 69 |
| Tablo 4.13. MANOVA Analiz Sonuçları | 70 |
| Tablo 4.14. Denekler arası etki Testi | 70 |
| Tablo 4.15. Cinsiyet – Medeni Durum & İç Girişimcilik | 71 |
| Tablo 4.16. İç Girişimcilik – Yaş | 72 |
| Tablo 4.17. İç Girişimcilik – Eğitim Durumu | 72 |
| Tablo 4.18. İç Girişimcilik – Gelir Düzeyi | 72 |
| Tablo 4.19. İç Girişimcilik – Çalışma Süresi | 73 |
| Tablo 4.20. Varyansların Homojenliği Testi | 73 |
| Tablo 4.21. İç Girişimcilik – Yabancı Dil Bilgisi | 74 |
| Tablo 4.22. Varyansların Homojenliği Testi | 74 |

ŞEKİLLER DİZİNİ

| | Sayfa |
|---|-------|
| Şekil 2.1. Bir Öğrenen Organizasyonun Temel Disiplinleri | 7 |
| Şekil 2.2. Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyon | 19 |
| Şekil 2.3. Organizasyon Kültürü ve Bileşenleri | 20 |
| Şekil 3.1. İç Girişimcilik Modelleri ve Uygulamaları | 49 |
| Şekil 4.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli | 58 |
| Şekil 4.2. Öğrenen Organizasyon Ölçeği / Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri | 62 |
| Şekil 4.3. Öğrenen Organizasyon Ölçeği – Revize / Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri | 64 |
| Şekil 4.4. İç Girişimcilik Ölçeği / Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri | 65 |
| Şekil 4.5. İç Girişimcilik Ölçeği – Revize / Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri | 66 |



KISALTMALAR VE SİMGELER

| Kısaltma/Simg | Tanım |
|----------------------|---|
| ABD | Amerika Birleşik Devletleri |
| AR-GE | Araştırma Geliştirme |
| CEO | İcra Kurulu Başkanı (Chief Executive Officer) |
| KOBİ | Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler |
| MIT | Massachusetts Teknoloji Enstitüsü (Massachusetts Institute of Technology) |
| PUKO | Analiz Yöntemi (Planla – Uygula – Kontrol – Önlem) |
| Vd. | Ve diğerleri |



1. GİRİŞ

“Öğrenme, bir şirketin hızla değişen çevreye uyum sağlama yeteneğinin merkezindedir.”

John Browne

CEO of British Petroleum Company

21. yüzyılın belirgin bir özelliği tüm alanları etkileyen hızlı değişimlerdir. Organizasyonlar, tek değişmezliğin değişim olduğu karmaşık ve belirsiz bir iş ortamında çalışmaktadırlar. Çevre, işgücü yetkinliği, yüksek müşteri beklentisi, daha büyük rekabet baskıları, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme değişikliği zorunlu hale getiren faktörlerin başında gelmektedir. Bu gelişmeler iş dünyasını o kadar çarpıcı bir şekilde değiştirdi ki, eski “dinozor benzeri” organizasyonlar artık bu değişikliklere cevap veremeycek bir hale dönüştü. Bu yeni zorluklarla ve hızlı değişimlerle başa çıkmak için kuruluşlar bu yeni şartlara ayak uydurmak zorunda kaldı. Eğer organizasyonlar bu değişimlere ayak uydurmamayı tercih etmeselerdi küçülecek ve nihayetinde yok olmak zorunda kalacaklardı. Bu nedenle organizasyonların değişime ayak uydurması ve rekabet avantajı elde edebilmesi için kendilerini sürekli olarak iyileştirmeleri ve esnek bir organizasyon yapısına dönüşmeleri gerekmektedir. Ayrıca, bir organizasyonun değişime dayanabilmesi için öğrenme oranının kurum dışındaki değişim oranına eşit veya daha büyük olması gerekmektedir.

Örgütlerin öğrenme potansiyeline sahip olması ve kendisini yalnızca yeni bir şey öğrenerek dönüştürebilmesi için “*öğrenme taahhüdü*”nü içselleştirmiş olması gerekmektedir (Singh, 2010). Bilgi ve değişimin hızlı büyümesini yakalayabilmek için, asıl amacın öğrenme olduğu bir öğrenme organizasyonunun kurulması gerekmektedir.

Öğrenen organizasyon, eğitim ve öğrenimin özelleştirildiği bir organizasyon türüdür. Öğrenme organizasyonu zamanın geçişini öğrenir, değiştirir, işlevlerini değiştirir ve reform yapar. Başka bir deyişle, öğrenen organizasyon herkesin yaratıcı ve girişimci olduğu bir organizasyon türüdür. Aslında, yaratıcı ve girişimci yetenekler arzu edilen ortamlarda gelişir. Bu nedenle girişimciliğe yol açmanın gerekliliklerinden ve baskın yollarından biri aktif, yetenekli ve öğrenen bir organizasyon oluşturmaktır (Kontoghiorghes & Hansen, 2004, s.27).

‘Mevcut ya da var olan örgüt içerisinde girişimcilik faaliyetleri’ olarak tanımlanan iç girişimcilik, örgütlere yenilik ruhunu ve dinamizmini yeniden kazandıracak davranış ve faaliyetlerle, sadece şirketleri ataletten kurtararak onlara canlılık vermemekte, aynı zamanda yeteneklerini keşfedip ilerleme olanakları sağlayarak rekabette onları güçlü kılmaktadır. İç girişimcilik yenilik içeren,

kişilerin fırsatlara odaklanarak risk alabilmelerini gerektiren bir süreç olması nedeniyle her örgütsel yapı ve kültür ortamında ortaya çıkması ve gelişmesi beklenen bir oluşum değildir. Bu nedenle, dinamik örgütlerin; yeni fikir ve yaklaşımların denenmesine, yeni alternatiflerin ve fırsatların ortaya çıkmasına imkân veren, ayrıca ‘niçin’ ve ‘nasıl’ı derinlemesine kavramaya yardım eden bir öğrenme ortamını oluşturması gerekmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001).

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğrenen organizasyon kavramı, ikinci bölümde iç girişimcilik kavramı ve üçüncü bölümde ise öğrenen organizasyon ile iç girişimcilik arasındaki ilişki ele alınmıştır.



2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

2.1. Öğrenen Organizasyon Kavramı ve Tanımı

Öğrenme, her insan için refahın merkezi olarak kabul edilir (Sambrook ve Stewart, 2000, s.211). Bir kuruluşun hızla değişen çevreye uyum sağlama yeteneğinin kalbidir (Prokesch, 1997, s.151). Ancak, organizasyonlar insanlardan oluşur. Takım çalışmasının popülerleşmesiyle birlikte, insanların işlerini yaparken grup veya ekip halinde organize olmaları yaygındır. Kurumlardaki öğrenenlerin veya bilgi edinenlerin bireyler, bireylerin oluşturduğu bir grup ve tüm gruplar olabileceği kabul edilmektedir. Baldwin vd., öğrenmeyi yönetmede, ilk odak noktasının bireysel çalışan gelişimi üzerinde olması gerektiğini, ardından iş gereksinimlerini belirlemek ve iş geliştirmeyi başarmak için takımlara, gruplara ve tüm organizasyona genişletilmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Baldwin, Danielson ve Wiggenhorn, 1997). Ayrıca birçok araştırmacı öğrenmenin üç düzeyde gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Bunlar; birey olarak öğrenme, takım veya grup olarak öğrenme ve organizasyon olarak öğrenmedir. (Dutrenit, 2000; Gephart ve Marsick, 1996, s.36; Inkpen ve Crossan, 1995, s.610; Redding, 1997, s.64; Watkins ve Golembiewski, 1995, s.86-101).

Bir öğrenen organizasyonun ne olduğunu anlamak için birçok fikir ortaya atılmıştır. Öğrenen organizasyon kavramını Beşinci Disiplin adlı kitabında popülerleştiren Peter Senge (1990), sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım öğrenimi yoluyla örgütsel kapasitenin genişletilebileceğine vurgu yapmaktadır. Garvin (1993, s.124) öğrenen organizasyonların; problem çözme, deneyimleme, geçmiş deneyimlerden öğrenme, başkalarının en iyi uygulamalarından öğrenme, hızlı ve verimli bilgi aktarma yeteneğine sahip olduğunu vurgulamaktadır. Garvin'in öne sürdüğü bu fikirler, Goh tarafından da; paylaşılan liderlik ve katılım, takım çalışması ve işbirliği, örgütsel sınırlar arasında bilginin aktarılması, misyon ve vizyon gibi öğrenen organizasyonların belirli stratejik yapı taşlarına sahip olması nedeniyle tekrarlanmaktadır (Goh, 1998, s.17).

Bir organizasyonun öğrenme ve değişim kabiliyetini etkileyen bazı temel faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Bennett ve O'Brien, 1994, s. 44);

- a) Stratejik vizyon, yürütme uygulamaları ve uygun yönetim uygulamaları;
- b) Açıklık ve güven ortamı,
- c) Sürekli öğrenmeyi destekleyen bir organizasyon yapısı,
- d) Bilgi akışı, bireysel ve takım uygulamaları, sürekli öğrenmeyi teşvik eden iş süreçlerinin kullanımı,
- e) Müşterilerin ihtiyaçlarını destekleyen performans değerlendirme sistemleri,

f) İnsanların kendi ve başkalarının deneyimlerinden öğrenmelerine ve problem çözmede daha usta olmalarına yardımcı olacak eğitim ve öğretim programları,

g) Bireysel ve takım gelişimi,

h) Bireysel ve örgütsel öğrenmeyi destekleyen bir ödül ve tanıma sistemi olmak üzere sekiz adet faktör bulunmaktadır.

Öğrenme ve değişim perspektifinden, bir öğrenen organizasyon kendisini sürekli olarak geliştirmekte ve dönüştürmektedir. Öğrenme bireysel, takım ve örgütsel düzeyde gerçekleşmektedir. Öğrenme; sürekli, amaçlı, yordamalı, bütünleşik ve işe paralel olarak çalışmaktadır. Öğrenme, gelişme ve genişleme için organizasyon kabiliyetini arttırmakta ve bir öğrenen organizasyonun öğrenmeyi yakalaması ve paylaşması için gömülü sistemlere sahip olması gerekmektedir (Watkins ve Golembiewski, 1995, s. 86-101). Bu fikirler, organizasyonların gelişmesi için öğrenme, adapte olma ve değişiklik yapma becerilerindeki gelişmeye vurgu yapan Gephart ve Marsick tarafından desteklenmektedir (Gephart ve Marsick, 1996, s. 41).

Peter Senge'nin bir başka yorumuna göre, öğrenen organizasyonlar *“insanların gerçekten arzu ettikleri sonuçları yaratma kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, yeni ve geniş düşünme kalıplarının beslendiği, hayalgücünün serbest bırakıldığı ve insanların bütünü birlikte gördükleri ve sürekli olarak öğrendikleri yerlerdir.”* (Senge, 1990, s. 19).

Öğrenen organizasyonlar, geçmiş deneyimlerden ve işi en iyi yapanların tecrübelerinden sürekli öğrenme yoluyla bilgilerini artıran ve daha sonra edindikleri bu bilgileri çalışmalarlarıyla ilgili daha fazla değer yaratmak için diğer organizasyon üyelerine dağıtan örgütler anlamına gelir (Senge, 1990, s. 22).

2.2. Öğrenen Organizasyonun Önemi

Öğrenen organizasyon fikri, bugünün karmaşık ve değişken ortamında organizasyonun yönetimi için en faydalı fikirlerden biridir. Ayrıca bugün hemen hemen her alanda gözlenen hızlı değişim ve gelişmeler insanlık tarihi boyunca bize ulaşan bilginin meyvesidir. İlkel uygarlıklardan bu yana artan bilginin etkisi altında önce yavaş ve sonra hızla toplanan bilgi, toplumların bilgi toplumlarına dönüşmesine yol açmıştır. Bilgi toplumuna dönüşmenin çok önemli ve etkili araçlarından birisi öğrenen organizasyonlardır. Peter Senge, gelecekte iki tür kuruluşumuz olacağına inanmaktadır. Bunları kademeli olarak kaybolan / kaybolacak örgütler ile öğrenen örgütler olarak sınıflandırmaktadır. Kurumlar başarılı olmak istiyorlarsa, bilgilerini geliştirmeli ve personellerin

yeteneklerini arttırmaya çalışmalıdırlar. Bu sadece öğrenerek yapılabilir ve bu noktada yönetici, tüm personelin geliştirilebileceği ve güçlendirebileceği koşulları hazırlamalıdır (Senge, 1994, s. 92).

Gardiner ve Whiting (1997, s.41), çoğu başarılı organizasyonun öğrenme organizasyonu olduğuna ve böylece yeni paradigmanın merkezîyetinin “öğrenme” olduğuna inanmaktadır. Çünkü rakiplerinden daha hızlı öğrenen organizasyonların daha başarılı olduğu görülmektedir. Ayrıca değişen çevreyi hızlı öğrenen ve bilgiyi artırmak için zinde kalan ve kabiliyeti olan organizasyonların rekabette öne geçtikleri görülmektedir (Pedler, 1998; Umukoro, Sulaimon, Kuye, 2009, s.260). Marquardt (2002, s.182) öğrenen organizasyonlar için şu ifadeleri kullanmaktadır: *“Teknoloji ve küreselleşme nedeniyle meydana gelen önemli değişiklikler, organizasyonu modern dünyaya kendisini uyarlamak ve sürdürmek için önemli bir dönüşüm yapmaya zorluyor. Büyük zihinlere sahip ve hızlı öğrenme yeteneği olan organizasyonlar evrensel liderler olacaktır.”* Drucker (1999, s. 61), günümüz ekonomisinde, öğrenme sürecinin sonucu olarak elde edilen bilgilerin, diğer ürün kaynaklarıyla aynı ve eşit bir kaynak olmadığına ve aynı zamanda günümüz dönemindeki tek anlamlı kaynak olduğuna inanmaktadır. Schein, öğrenmenin isteğe bağlı bir yönetici eylemi olmadığını, bunun bir gereklilik olduğunu ve öğrenen organizasyon olmayı amaçlayan girişimlerin amacının organizasyonun kalıcılığı için gerekli olduğuna vurgu yapmaktadır (Schein, 1993, s. 85-92).

Her organizasyon; içgörü, bilgi ve yetenek dâhil olmak üzere potansiyeli ile ilgili herhangi bir genişleme ve öğrenme noktasında, bir öğrenmeye karşı koyabilir. Bir örgütün, “öğrenen örgüt” kavramının örgütsel çalışmadaki belirleyici faktörlerden biri olduğunu anlaması önemlidir. Tüm örgütlerin kendilerini çevreye adapte etmeyi öğrendiklerini ve bazılarının daha etkili öğrendiklerini ve bu kuruluşların bir öğrenen kuruluşun özelliklerine erişmeye doğru ilerleyenler oldukları söylenebilir. Ayrıca, herhangi bir örgütün üst yönetimi, her çalışanın bilgi, deneyim ve becerisini artırmak için çalışanlarının motive olmasını ve kişisel ustalıklarla ilgilendiği koşulların temin edilmesini sağlamalıdır. Ayrıca kuruluşun ise bu durumu desteklemesi gerekmektedir. İnsanlar, fikir üretmek ve yaratıcılık için kendi örgütsel duvarlarının ötesine bakmaya teşvik edilmelidir (Perez ve Manuel, 2005, s. 240).

2.3. Öğrenen Organizasyonun Aşamaları

Öğrenen organizasyonlar, değişimi yönetme ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilecek şekilde öğrenme yeteneğine sahip olan organizasyonlardır. Bu yetenek; bilgi edinme, bilgi paylaşımı ve bilgi kullanımı olmak üzere üç aşamada geliştirilmektedir (Crossan, Lane, White, 1999, s. 528; Dibella, Nevis, Gould, 1996, s. 361-379; Huber, 1991, s. 91).

2.3.1. Bilgi Edinme

Bilgi edinme; bir kuruluştaki üyelerin geçmiş deneyimlerinden ve başkalarının en iyi uygulamalarından bağımsız, işbirliği içinde öğrenebilmeleri gereken gelişim sürecinin bir aşamasıdır. Bu aşamaları başkalarının başarısından veya başarısızlığından öğrenme ve deneyden, eğitim ve öğretim faaliyetlerinden öğrenme olarak sınıflandırabiliriz. Kuruluşlardaki üyeler sürekli öğrenmeden bilgi alırlar (Crossan vd., 1999, s.528; Dibella vd., 1996, s.361-379; Huber, 1991, s.91).

2.3.2. Bilgi Paylaşımı

Öğrenen organizasyonunun geliştirilmesindeki ikinci aşama bilgi paylaşımıdır. Bireysel üyeler yeni bilgiler öğrendikten ve edindikten sonra, bu bilgi hem çalışanlar arasında hem de organizasyonun dışındaki diğer üyelere (müşteriler, tedarikçiler veya diğer paydaşlar gibi) aktarılması veya paylaşılması sonucunda ancak tüm organizasyona yarar sağlayabilir. Bu nedenle, bilgi paylaşımı organizasyondaki bireyleri, bireysel ve toplu olarak bütünleşik bir şekilde irdeler (Crossan vd., 1999, s.528; Dibella vd., 1996, s.361-379; Huber, 1991, s.91).

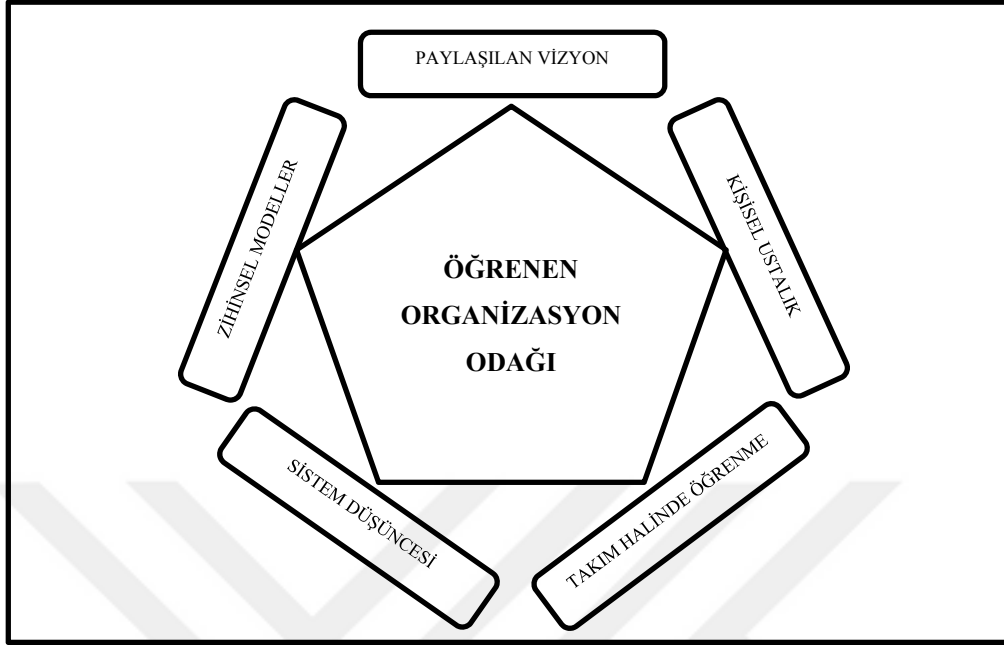
2.3.3. Bilgi Kullanımı

Bir organizasyonun öğrenen organizasyon haline dönüşmesinin ana amacı değişime uyum sağlama yeteneğindeki gelişmedir. Gelişimin bu aşaması, bireysel, takım ve organizasyonel seviyelerde öğrenmenin yönetilmesini gerektirir. Bu nedenle, bir öğrenen organizasyonu, içsel ve / veya dışsal olarak meydana gelen değişimi etkin bir şekilde yöneterek sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratan, üyelerini bireysel ve toplu olarak sürekli öğrenen ve öğrendiği bilgiyi kullanan bir organizasyon olarak tanımlayabiliriz. Eğer organizasyon üyeleri tarafından edinilen öğrenme veya bilgi organizasyon üyeleri tarafından kullanılabiliriyorsa o örgüt öğrenen örgüt olmayı başarabilmiş demektir (Crossan vd., 1999, s.528; Dibella vd., 1996, s.361-379; Huber, 1991, s.91).

2.4. Öğrenen Organizasyonun Disiplinleri

Beşinci Disiplin, öğrenen örgütler üzerine seminal düşünceler için önemli bir temel teşkil etmektedir. Peter Senge, öğrenen organizasyonunun oluşturulmasındaki ana disiplinleri “Paylaşılan vizyon, kişisel ustalık, zihinsel modeller, sistem düşüncesi ve takım halinde öğrenme” olarak belirtmiştir (Senge, 1990, s. 22).

Şekil 2.1: Bir Öğrenen Organizasyonun Temel Disiplinleri (Peter Senge,1990)



2.4.1. Paylaşılan Vizyon

Bir kuruluşun vizyonu, kuruluşun ne yapmak istediğini ortaya koymak için idealdir (David, 2006). Bu nedenle, vizyon doğası gereği oryantasyonda fütüristiktir ve örgütün topladığı arzuları, hayalleri ve hırsları vurgular. Bir kuruluşta paylaşılan ortak bir vizyon söz konusu olduğunda, bireylerin çabaları için daha birleşik bir odak noktası oluşur. Bu, ortak vizyon müşterek bir kimlik duygusunu desteklemeye yardımcı olmaktadır (Senge, 1990, s. 23).

Geleceğin öğrenen organizasyonları, ortak bir vizyon oluşturmaya çalışırken iki farklı zorlukla karşı karşıya kalmaktadır. Birincisi, en başarılı vizyon; bir kurumdaki bireylerin bu vizyonu oluşturmaya katılmalarına izin verilerek ortaklaşa geliştirilen bir vizyondur (David, 2006). Spesifik bir değişim girişimini gözlemlerken, Beer, Eisenstat ve Spector (1990) ve Nutt (1986, s.247), bir değişim girişimine bağlılık derecesinin, organizasyonel üyelerin değişimi geliştirme ve uygulamadaki isteklilik derecesinden önemli ölçüde etkilendiğini tespit etmiştir. Organizasyonel üyelerinin vizyonu geliştirmeye dâhil edilmesi, paylaşılan vizyonun gerçek ve sembolik anlamının daha derin bir şekilde anlaşılmasını ve daha fazla sahiplenilmesini sağlamaktadır. Gelecekteki kuruluşlar coğrafi olarak daha dağınık bir halde olacağı tahmin edildiğinden, çalışanları vizyon geliştirmeye dahil etmek oldukça zor olabilir. Geleceğin organizasyonları için vizyon oluşturmada karşılaşılan ikinci zorluk ise bireylerin mesleklerine ve kariyerlerine olan bağlılıklarını kuruluşlarından daha fazla önemsemeleridir. Bu nedenle, kuruluşun vizyonuyla ilgilenmek yerine, bireyler kendi kişisel vizyonlarıyla daha fazla

ilgilenmektedirler. Ortak bir vizyon yaratma ile ilgili bu zorluklar, ancak dönüşümcü liderlerin, çalışanlarını çok çalışmaya ikna edecek bir şekilde vizyon oluşturmaları ve bu vizyona ulaşmak için çok çaba sarfetmeleri ile aşılabilmektedir (Bass, 1985).

2.4.2. Kişisel Ustalık

Senge'ye (1990) göre kişisel ustalık, sadece daha yetenekli ve bilgili olmak için değil, aynı zamanda kişisel bir vizyona ve gerçeği daha iyi anlayabilmeye yönelik bireysel çaba için gereklidir. Senge'nin bu disiplini "öğrenen organizasyonun temel taşı olarak kabul etmesi önemli bir noktadır (Senge, 1990, s. 7).

Kişisel ustalık, geleceğin öğrenen organizasyonları için daha da hayati olacak olsa da, organizasyon boyunca yaygın ustalıkla ulaşmak göz korkutucu bir görev olacaktır. Aslında, çoğu kuruluş şu anda kişisel ustalık modelini uygulamaya hazır değildir, çünkü az sayıda yönetici kişisel ustalık ilkelerini anlamaktadır. Yöneticiler, bilgi eksikliği ve rekabetçi bir ortamda başarılı bir organizasyon yürütmeye çalışmalarının yanısıra dikkatlerini çeken sayısız dikkat dağıtıcı ve stresleyici nedeniyle kişisel ustalık ilkelerini anlamaya yeteri kadar zaman ayıramamaktadır (Senge, 1990, s. 7).

Ustalık ilkelerinin daha yakından incelenmesinin amacı, geleceğin öğrenen organizasyonlarının bu disiplini geliştirmeye çalışırken karşılaştıkları zorlukları göstermektedir. Ustalık üç alanda ortaya çıkmaktadır. Bunlar; fizyolojik, bilişsel ve davranışsaldır. Her alan ustalık modelinin temel özellikleri ile ele alınmaktadır (Senge, 1990, s. 8).

2.4.3. Zihinsel Modeller

Senge (1990) zihinsel modelleri, bireylerin çevrelerindeki dünyayı nasıl özümseyeceklerini etkileyen gerçek varsayımlar olarak tanımlamaktadır. Aslında, tüm bireylerin davranışlarını ve tutumlarını etkileyen inanç, beklenti ve görüşleri vardır. Bu inançlar, bireyleri, kuruluşları, dış ortamları ve organizasyonları etkileyen diğer herhangi bir yönü kapsar. Bu inançlar çoğu zaman, bireylerin eşzamanlı eylemleri üzerinde büyük bir etkiye sahip olan paradigmlar şeklinde görünür (Senge, 1990).

Sloman ve Borsattino (2007), ABD'de bulunan organizasyonlardaki zorluklardan birinin, tipik iş süreçlerinin en hızlı şekilde öğrenme temeline kurulması olduğunu belirtmektedir. Bunun gerçekleşmesi için, öğrenmeyle ilişkili zihinsel modellerin, öğrenmeyi olay olarak görmekten, kurumların süreçlerine ve iş akışlarına yerleştirilmiş temel bir bileşen olarak görmeye kadar önemli değişiklikler yapması gerekmektedir. Sonuç olarak, bireyler tarafından ayrı olarak ve örgüt içinde

toplu olarak düzenlenen zihinsel modellerin örgütün genel çevikliğini etkileyen önemli bir iç güç olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Örneğin, kolektif zihinsel modeller, inovasyonla ilgili içsel değişikliği tatsız bir rahatsızlık olarak tasvir ederse, kuruluşun genel başarısı üzerinde önemli ve olumsuz etkiler yaratabilir (Sloman ve Borsattino, 2007, s.14).

Zihinsel modellerin örgütlerde öğrenmeye etkisi üzerine bir diğer bakış açısı Bartunek ve Moch (1987, s.483-500), Isabella (1990, s.22) ve Labianca'nın çalışmalarıdır. Bartunek ve Moch, bir örgütün değişim sürecinden geçerken, bir zihinsel modelin (ya da çerçevelendikleri şemaların) sona ermesini bir başka aşama olarak ortaya koymuştur. Isabella, bunun bir dizi farklı adım olmadığını; bunun yerine, her iki modelin veya şemanın aynı anda mevcut olacağını savunmuştur. Böylece, organizasyon üyeleri aynı anda zihinlerinde iki çerçeve kurdular. Bu çerçeveleri; ne olması gerektiği ve ne olduğu olarak adlandırdılar. Isabella, bu iki farklı modelin bekletilmesini çift pozlama olarak adlandırmaktadır. İki kişilik arasındaki çatışma nedeniyle örgüt üyeleri, rollerinin ne olması gerektiği ya da onlardan ne gibi bir yönetim bekledikleri konusunda kafalarının karışık olduğunu hissedebiliyordu. Bu nedenle Labianca ve diğerleri, üyelerin eskisini yeniye göre karşılaştırarak iki modelin sürekli bir değerlendirme durumunda olacağını savundu (Labianca vd., 2000, s.340).

2.4.4. Sistem Düşüncesi

Sistem düşüncesi, üyeleri bir kuruluşun farklı unsurları arasında varolan karmaşık ve dinamik ilişkilerin gerçekleştirildiği gerçek öğrenme organizasyonlarının temel bir bileşeni olarak kabul eder. Bu nedenle, sistem düşüncesi, örgütleri örgüt içinde çalışan tüm bölümler ve bireyler arasında önemli ilişkilerin olduğu ve dış ortamdaki faktörlerle karşılıklı ilişkilerin bulunduğu ayrıca birbirine bağımlı organizmalar olarak görür (Senge, 1990, s. 8).

Bir sistem düşünme perspektifi, organizasyon içindeki herhangi bir eylemi organizasyon boyunca etkide bulunacak şekilde görür. Bu fenomen genellikle “dalgalanma etkisi” olarak kabul edilir. Benzer şekilde, bir kurumun dış ortamındaki dinamik faktörlerdeki değişiklikler de bir organizasyonu etkiler (Senge, 1990, s. 9).

Gelecekteki öğrenen organizasyonların sistem düşüncesini benimseme konusunda karşılaşacakları ancak aynı derecede önemli bir engel, karar almak için izlenen yöntemler olacaktır. Karar alma, özellikle küçük kuruluşlar için, hâlâ üst düzey pozisyondaki bireylere sağlanmış bir yetkidir (Taylor, 2007, s.17). Daha çevik ve hızlı olmak için geleceğin öğrenen organizasyonları, karar vermeyi yetkisini ve sürecini tüm organizasyona dağıtmalıdır. (Senge, 1994, s. 91).

2.4.5. Takım Halinde Öğrenme

Ekip ortamında meydana gelen ortak öğrenmenin organizasyonlarda en temel ve dolayısıyla önemli bir öğrenme kaynağı olduğunu belirtir. Takım halinde öğrenme disiplini işbirlikçi düşünmenin temel bir bileşen olarak önemini vurgulamaktadır. Bu işbirlikçi düşünce yoluyla bireylerden oluşan örgütler, diğer bireylerin nasıl düşündüklerini, davrandıklarını ve tepki gösterdiklerini öğrenerek kuvvetleri daha büyük bir kolektif iyilik elde edecek şekilde bir araya getirme yeteneğiyle kendisini donatır. Bu, organizasyonlar içinde sinerjik faydalar elde etmek için ekiplerin kullanımıyla sağlanan ideallere benzer (David, 2006). Çeşitli çalışmaların bir meta-analizinde, Gully vd., takım etkinliğinin performansla pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir (Gully vd., 2002, s. 821).

Öğrenmeye değer verilen ve takip edilen bir ortam yaratmak günümüzün organizasyonları için büyük bir zorluktur. Bu zorluk, bireylerin genellikle kişisel ajandaları ve kendi ilgi alanları, hedefleri ve endişeleri listesine sahip olduklarından öğrenmenin ortak veya takım çalışması olarak sürdürülmesiyle daha da yoğunlaşır. Birçok çalışan, bilgilerini organizasyon içinde bir güç ve durum kaynağı olarak görmekte ve ekip öğreniminde gerektiği şekilde bilgilerini paylaşmak konusunda çekingen davranmaktadır. Bilgi birikimi ya da bilgiyi biriktirme uygulamasının öğrenen organizasyonların gerçek olması için uygulanmaması gerekir. Takım öğrenmesini sağlamanın diğer zorlukları, kültürel normlardaki farklılıkların öğrenme faaliyetlerinde çatışmalara neden olabileceğidir. Bu durum özellikle uluslararası operasyonları olan organizasyonlarda görülebilir (Sloman ve Borsattino, 2007, s.15).

2.5. Öğrenen Organizasyon Olmak İçin Kullanılabilecek İlkeler

Bir öğrenen organizasyonun ilkelerine ulaşmak için ilk adım, gerekli olan değişiklik türlerini başlatmak için bir zaman çizelgesi oluşturmaktır (Gephart 1996).

İkinci aşama, herhangi bir öğrenen organizasyonun kurulduğu temelde bilgi alışverişini kolaylaştırmak için bir iletişim sistemi oluşturmaktır (Gephart, 1996, s.40). Teknolojinin kullanımı, bilginin serbestçe akmasını sağlayarak işyerini değiştirmeye, iş ve stratejik bilgilere evrensel erişim sağlamaya devam edecektir (Gephart, 1996, s.41). Ayrıca, teknolojinin kullanımı daha karmaşık kavramları bölümler arasında anlaşılabilir olması için de önemlidir (Kaplan, 1996, s.24).

Üçüncü aşama, bir kuruluşun nerede olduğu ile nerede olmak istediği arasındaki mesafeyi, aşağıdaki yedi boyut açısından değerlendiren bir hazırlık anketi düzenlemektir. Anket sürekli öğrenme, stratejik liderlik sağlama, soruşturma ve diyalogu teşvik etme, işbirliğini ve ekip öğrenmesini teşvik etme, öğrenmeyi yakalamak ve paylaşmak için yerleşik yapılar oluşturmak,

insanları ortak bir vizyona doğru güçlendirmek ve sistem bağlantılarını kurmak boyutlarını içermelidir. Anket tüm çalışanlara veya bir örnekleme uygulanır ve öğrenen organizasyon girişimini tasarlamak için bir değerlendirme profili geliştirmek için kullanılır (Gephart, 1996, s.43).

Dördüncü aşama, öğrenmeyi sağlayan bir atmosfer geliştirmeyi, sürdürmeyi ve kolaylaştırmayı taahhüt etmektir (Gephart, 1996, s.44).

Beşinci aşama, kuruluşun vizyonunu oluşturmak ve tüm çalışanların yardımıyla bir misyon beyanı yazmaktır (Gephart, 1996, s.44).

Altıncı aşama, eğitim ve bilinçlendirme programlarını, başkalarıyla iyi çalışabilme, iletişim kabiliyetini geliştirme ve kurum içindeki tüm departmanlardan insanlarla iletişim kurma dahil olmak üzere misyon ifadesinin hedeflerine ulaşmak için gerekli olan becerileri ve anlayışı geliştirmek için kullanılmaktadır (www.navran.com, 1993).

Yedinci aşama, insani ve teknik sistemleri bütünleştirerek şirket kültüründe bir değişikliği sağlamaktır. (Gephart, 1996, s.44).

Sekizinci aşama, ekip çalışmasını ve katkılarını vurgulayarak yeni uygulamalara başlamaktır. Sonuç olarak, çalışanlar öz düzenleme ve yönetimle daha fazla ilgilenen ve sürekli değişen bir işyerinin zorluklarını karşılamak için daha hazırlıklı hale gelecektir (Gephart, 1996, s.44).

Dokuzuncu aşama, çalışanların temel ticari uygulamaları ve varsayımları sorgulamalarına olanak sağlamaktır (www.navran.com, 1993).

Onuncu aşama, gelecekteki eylemler için uygulanabilir beklentiler geliştirmektir (www.navran.com, 1993).

Onbirinci ve son aşama, öğrenen bir organizasyon haline gelmenin uzun bir süreç olduğunu ve zaman zaman duraklamaların olabileceğini hatırlamaktır. Bu en önemli aşamadır ve uzun bir süreçtir. Çünkü bu süreçte herkes bir araya getirilerek büyük bir ekip halinde çalışılır. Ayrıca, çalışanlarına gerçek değer veren, çalışmak için iyi işletilen, ilginç bir yere dönüştürülen ve maddi faydayı en üst seviyeye çekmeye çalışan bir işyeri tatmin açısından oldukça önemlidir (www.navran.com, 1993).

2.6. Öğrenen Organizasyonun Temel Yetenekleri

Öğrenen organizasyonlar; sistematik problem çözme, deney yapma, yeni yaklaşımları deneme, geçmişe ait tecrübelerden öğrenme, başkalarının deneyimlerinden ve en iyi

uygulamalarından öğrenme, bilgi yaratma ve bilgi paylaşımı olmak üzere beş ana faaliyeti gerçekleştirmelidir. Her biri için kendine özgü bir zihin seti, araç kiti ve davranış şekli gereklidir (Garvin, 1993, s.81). Yöneticilerin görevi, bu faaliyetleri desteklemek için sistemler ve süreçler oluşturmak ve öğrenmeyi daha verimli hale getirmek için günlük işlemlere bu faaliyetleri entegre etmektir. Beş göreve ilişkin daha derin bir içgörü, bir öğrenen organizasyonun karmaşıklığını anlamaya yardımcı olacaktır (Garvin, 1993, s. 81).

2.6.1. Sistematik Problem Çözme

Bu yeteneğin altında, problemleri analiz etmek için tahminden ziyade bilimsel yöntemlere duyulan güven yatmaktadır. Bu yöntemde PUKÖ döngüsü olarak bilinen; “planla”, “uygula”, “kontrol et” ve “önlem al” ilkelerine dayanan metodoloji tüm proseslere uygulanmaktadır. Karar vermede ikinci fikir, gerçeğe dayalı yönetimdir ve büyük bir önem taşımaktadır. Arka planda yapılan işlemleri ve problem çözme sürecini varsayımlardan ziyade bilimsel verilere dayandırmak önemlidir. Üçüncü bir fikir, verileri düzenlemek ve birbirleriyle ilişkilerini göstermek için histogramlar, Pareto çizelgeleri, korelasyonlar ve sebep-sonuç diyagramları gibi basit istatistiksel araçlar kullanılmalıdır. Çalışanlar düşüncelerinde daha disiplinli olmalı ve ayrıntılara daha özen göstermelidir. Çünkü doğruluk ve kesinlik öğrenme için şarttır (Garvin, 1993, s. 82).

Xerox, 1983 yılında şirket çapında bir problem çözme yaklaşımı geliştirdi. Bu altı aşamalı süreç neredeyse her karar safhasında kullanılmaktaydı (Tablo 2.1). Bu yaklaşımda; fikir üretme ve bilgi toplama, fikir birliğine varma, veri analizi ve sonuçlar ile eylem planlama olmak üzere çalışanlara dört farklı alandan araçlar sunulmaktaydı. Daha sonra bu araçları eğitim oturumlarında kullanma konusunda çalışanlar eğitilmiş ve bu yeni süreç stratejisi örgütte ortak bir dil haline getirilerek, alınacak her karara uygulanmıştır (Garvin, 1993, s. 82).

Tablo 2.1: Xerox'un Sorun Çözme Süreci (Garvin, 1993, s. 81)

| Adım | Cevaplanacak Soru | Gelişme / Uyuşmazlık | Çelişki / Yakınsama | Bir sonraki adıma geçmek için neler gerekiyor? |
|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|---|---|
| I. Sorunu tanımlayın ve seçin | Neyi değiştirmek istiyoruz? | Dikkate alınması gereken birçok sorun | Bir sorun bildirisi, istenen bir bildiri üzerinde anlaşmaya varıldı | Boşluğun belirlenmesi Gözlenebilir terimlerle tarif edilen istenen durum |

| | | | | |
|------------------------------|---|--|--|---|
| 2. Sorunu analiz edin | İstenilen duruma ulaşmamızı engelleyen nedir? | Çok sayıda potansiyel neden tanımlandı | Anahtar neden(ler) tanımlandı ve doğrulandı | Belgelendirilen ve sıralanan kilit neden(ler) |
| 3. Potansiyel çözüm üretin | Değişimi nasıl yapabiliriz? | Sorunun nasıl çözüleceğine dair birçok fikir | Potansiyel çözümler netleştirildi | Çözüm listesi |
| 4. Çözümü seçin ve planlayın | Bunu yapmanın en iyi yolu nedir? | Potansiyel çözümleri değerlendirmek için çok kriterler Seçilen çözümün nasıl uygulanacağı ve değerlendirileceği hakkında birçok fikir | Kararlaştırılan çözümü değerlendirmek için kullanılacak kriterler Kabul edilen uygulama ve değerlendirme planları | Değişikliği yapmak ve izlemek için plan yapın Çözüm etkinliğini değerlendirmek için ölçüm kriterleri |
| 5. Çözümün uygulanması | Planı takip ediyor muyuz? | | Üzerinde anlaşmaya varılan beklenmedik durum planlarının uygulanması (gerekirse) | Çözüm yerinde |
| 6. Çözümü değerlendirin | Ne kadar iyi çalıştı? | | Üzerinde anlaşılan çözümün etkinliği Devam eden problemler (varsa) tanımlandı | Sorunun çözüldüğünü doğrulama veya Devam eden sorunları ele almak için anlaşma |

2.6.2. Deney Yapma ve Yeni Yaklaşımları Deneme

Bu yetenek, iyi organize edilmiş yeni bilgilerin araştırılması ve test edilmesi anlamına gelir. Problem çözenin aksine, deney yapma genellikle mevcut bilgilerden değil, fırsat ve genişleyen ufuktan kaynak alır. Yeni yaklaşımlar deneme, bilgide artan kazanımlar üretmek üzere tasarlanmış, sürekli bir dizi küçük deneyden oluşan devam eden programlardır. Devam eden başarılı programlar risk almayı destekleyen bir teşvik sistemi gerektirir. Çalışanlar, denemenin yararlarının maliyetin üzerinde olduğunu anladıklarında deney yapma ve yeni yaklaşımlar denemeye katılacaklardır (Garvin, 1993, s. 83).

Ayrıca bu programlar deneyleri yapmak ve değerlendirmek için gereken, görevlerinde eğitilmiş ve yetenekli yöneticileri ve çalışanları gerektirir. Bu yönetici ve çalışanların becerilerin birçoğunu öğrenmesi gerekir. Bu beceriler; istatistiksel yöntemleri, grafiksel teknikleri ve yaratıcılık tekniklerini kapsar. En etkili eğitim programlarına güçlü bir şekilde odaklanılmıştır. Bu eğitim

programları çalışanların ihtiyaçlarına göre uyarlanmış küçük teknikler içermektedir. Örneğin, bir deney tasarımının eğitimi bir imalat mühendisi için kullanışlıdır. Fakat yaratıcılık teknikleri tasarım ve geliştirme bölümü için daha uygundur (Garvin, 1993, s. 83).

Deneme şekilleri genellikle devam eden programlardan daha büyük ve daha karmaşıktır. Görsel projeler geçmişten keskin bir kopuşu temsil eder ve yeni organizasyon yetenekleri geliştirmek amacıyla tek bir sistemde tanımlı veri sağlayıcı aracılığı ile değişiklikleri tanıtır. General Food'un Topeka fabrikası, kendi kendini yöneten ekipler ve üst düzey işçi özerkliği fikrini ilk sunanlardan biridir. Başarı genellikle yaparak ve öğrenerek elde edilir (Garvin, 1993, s.83).

Tüm deney biçimleri, yüzeysel bilgiden derin anlayışa ulaşmayı hedefler. İşlerin nasıl yapıldığını bilmek ile ne olduklarını bilmek arasında çok büyük bir fark vardır. “Davranış biçimlerine, uygulama standartlarına ve ekipman ayarlarına dayanarak yalnızca kısmi bilginin nasıl ve neden daha çok temel olduğunu öğrenmeye çalışır. Bunun yanında sebepleri etkilerle ilişkilendirir. Ayrıca istisnaları, uyarlamaları ve öngörülemeyen olayları barındırır (Garvin, 1993, s.84).

2.6.3. Geçmişe Ait Tecrübelerden Öğrenme

Şirketler başarısızlıklarını ve başarılarını da gözden geçirmeli, sistematik olarak değerlendirmeli ve tüm çalışanlara açık ve erişilebilir olan derslerin kayıtlarını hazırlamalıdır. Ünlü bir filozof olan George Santayana, bir keresinde şöyle söylemiştir: “*Geçmiş hatırlayamayanlar, onu tekrar etmeye mahkûmdur*” (Garvin, 1993, s.85).

Ne yazık ki, çok fazla yönetici geçmiş deneyimleri yansıtmakta başarısız olmakta ve bu nedenle değerli bilgilerin unutulmasına izin vermektedir. Bazen başarısızlık en iyi öğretmendir ve ondan edinilen bilgi başarı elde etmek için sıklıkla gereklidir. Xerox, Arthur D. Little ve British Petroleum gibi birkaç şirket yöneticisi çalışanlarının periyodik olarak geçmişi düşünmelerini sağladı ve geçmişteki hatalardan ders almasını gerektiren süreçler oluşturdu. Diğer şirketlerde ise, dikkatli planlama yerine, IBM'de olduğu gibi şans eseri öğrenme gerçekleşti. Çünkü IBM'in 360 bilgisayar serisi, daha önceki başarısız bir bilgisayar modelinin teknolojisine dayanıyordu (Garvin, 1993, s.85).

2.6.4. Başkalarının Deneyimlerinden ve En İyi Uygulamalarından Öğrenme

Doğal olarak, tüm öğrenmeler yansıtmaya ve öz-analizden kaynaklanmaz. Bazen en güçlü görüşler şirket ortamının dışından gelir. Tamamen farklı işlere bile bakıldığında birçok yeni bakış açısı kazanılmaktadır. Milliken şirketi, dış fikirleri ödünç alma sürecini “Fikirleri Utanmadan Çalma” olarak adlandırmaktadır (Garvin, 1993, s. 86).

Robert C. Camp, dış bilgi edinmeyi “*en iyi endüstri uygulamalarının ortaya çıkarılmasını, analiz edilmesini, benimsenmesini ve uygulanmasını sağlayan devam eden bir araştırma ve öğrenme deneyimi*” olarak tanımlamaktadır (Camp, 1989, s. 9). Dış bilgi edinme sadece en iyi endüstri uygulamaları için kapsamlı bir araştırma yapmayı değil, aynı zamanda kendi uygulamalarını ve performanslarını dikkatle incelemeyi gerektirmektedir. Dış bilgi edinmenin bir başka yolu da müşterilerle iletişim kurmaktır. Müşterilerle iletişim kurmak şirkete güncel ürün bilgilerini, rekabetçi karşılaştırmaları, anında geri bildirim ve değişen tercihlerle ilgili içgörüyü sağlamaktadır. Bu bilgi bir şirketteki tüm seviyeler için değerlidir. Yöneticilerin eleştiriye ve özenli dinleyicilere açık olmaları gerekir. Sadece bu kadar alıcı bir ortamda, kurumsal öğrenme gerçekleşebilir ve bu durum şirket için bir bütün olarak başarıya yol açar (Garvin, 1993, s. 86).

2.6.5. Bilgi Yaratma ve Bilgi Paylaşımı

Öğrenme yerel bir konudan daha fazlası olmalıdır. Bu nedenle bilginin tüm kurum içinde hızlı ve verimli bir şekilde yayılması gerekir. Raporlar ve rotasyon, fikirleri paylaşmak ve öğrenmeyi geliştirmek için en popüler olan iki araçtır. Raporlar çeşitli konuları kapsar, bulguları özetler ve önemli süreçleri ve olayları tanımlar. Ek olarak raporlar, yapılması ve kaçınılması gerekenleri içeren bir kontrol listesi sağlar. Raporlar sonuçları pekiştirmek ve daha anlaşılır hale getirmek için görsel materyaller tarafından desteklenirler (Garvin, 1993, s. 87).

Rotasyon, özellikle büyük çok bölümlü şirketler için bilgi transferinde eşit derecede popüler bir araçtır. Rotasyon, yönetim düzeyiyle en alakalı politikaları, uygulamaları ve sistemleri tanımlar (Garvin, 1993, s. 87).

“Pasif bir şekilde bilgili olmak çok zordur. Aktif olarak bir şeyi tecrübe etmek, tarif edilmesinden çok daha değerlidir” sözü rotasyonun önemini en sade bir biçimde ortaya koymaktadır. Bu nedenle, personel rotasyon programları gittikçe yaygınlaşmaktadır. Bu güçlü yöntemle çalışanlar farklı birimlere, bölümlere veya tesislere transfer edilmektedir. Her düzeyde yönetim kademesi ve çalışanlar için rotasyon uygulanabilir (Schank, 1988, s.9).

Doğru teşvikler uygulandığında bilginin etkin bir şekilde aktarılması daha olasıdır. Çalışanlar fikirlerinin, öğrenimlerinin ve planlarının değerlendirileceğini ve uygulanacağını bilirlerse öğrenme süreci daha hızlı büyür (Garvin, 1993, s. 88).

2.7. Öğrenen Organizasyonun Özellikleri

Mevcut literatürde belirtildiği gibi bir öğrenen organizasyon, sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmak amacıyla, üyelerinin sürekli bilgi edinme yeteneğini arttırmayı ögütleyen bir

organizasyondur. Appelbaum ve Reichart (1997) öğrenmenin bilginin yaratılmasında anahtar bir rol oynadığını öne sürmüştür. Lucus (2000, s.63) bilginin öğrenmenin sonucu olduğunu ve insan düşünme ve deneyiminin ürünü olduğunu ileri sürmektedir (De Long ve Fahey, 2000, s.121). Bir öğrenen organizasyonun geliştirilmesi, çalışanların bilgileri sürekli olarak öğrenmelerini, paylaşmalarını ve yaymalarını, bilgi yaratmayı kolaylaştırma denemelerini, değişen bilgileri ve mevcut bilgileri iş koşullarına göre etkin bir şekilde kullanmalarını teşvik eden bir organizasyon içinde bir ortam yaratmak anlamına gelmektedir. Gelişim sürecini tamamladıktan sonra, organizasyonların öğrenen organizasyonların belirli özelliklerini göstermesi beklenir (Tsoukas ve Vladimirou, 2001, s.981).

Öğrenen organizasyonlar; bilgi oluşturma, edinme, aktarma ve yeni bilgileri ve içgörülerini yansıtabilecek şekilde davranışlarını değiştirme becerisi olan organizasyonlardır (Garvin, 1993, s.121 – 128). Öğrenen organizasyon yönetim ve organizasyon bilimlerinde çok yeni bir kavramdır. Öğrenen organizasyon, tüm üyelerini öğrenmeyi teşvik eden ve kolaylaştıran ideal bir organizasyondur (Hussein vd., 2014, s. 299-304).

İlk olarak 1990'da Peter Senge tarafından öğrenen organizasyon kavramı ortaya atılmıştır. Peter Senge, MIT'nin Sloan İşletme Okulu'nda liderlik ve sürdürülebilirlik konusunda çalışmalar yapan bir öğretim üyesiydi ve aynı zamanda Organizasyonel Öğrenme Topluluğu'nun kurucu başkanıydı. Senge, bir öğrenen organizasyonun, sürekli değişen bir iş ortamında hayatta kalmak ve mükemmelleşmek için sürekli kendisini dönüştürmek amacıyla öğrenmeyi teşvik eden ve kolaylaştıran bir organizasyon olduğunu belirtti (Senge, 1994).

Öğrenen organizasyonlar, sürekli bireysel, grup ve organizasyonel gelişmeleri desteklemek için öğrenme ve çalışmanın sürekli ve sistematik bir şekilde bütünleştirildiği yerlerdir. Yukarıdaki tanımın anlamı, bir öğrenen organizasyonda çalışan insanların öğrenmeyi sürekli bir süreç olarak gördükleri ve yaptıkları her şeyden öğrendikleridir (Senge, 1994).

Griego vd., öğrenen organizasyonu, *“kesintiye uğramış ve sürekli örgütsel yenileme yoluyla dönüşümün ve mükemmelliğin peşinde koşan ayrıca konusunda aşamalı olarak ustalaşan bir organizasyon olarak tanımlamaktadır”*. Öğrenen örgütleri oluşturma sürecinde, bilgi edinimi için elverişli ve işbirlikçi olan davranışların öğrenilmesi ve bununla ilgili yeni uygulamaların benimsenmesine ihtiyaç vardır. Bu yeni uygulamalar; öğrenme kültürünü, sürekli deneyi, ağ yakınlığını, bilgi ve ödül sistemlerini, insan kaynakları uygulamalarını ve liderlerin görevlerini kapsamalıdır (Griego vd., 2000, s.7).

2.8. Öğrenen Organizasyon İle Geleneksel Organizasyon Arasındaki Farklar

Organizasyonlar etrafımızda, hayatlarımızı farklı biçimlerde şekillendiriyorlar. Amaçlarına, bileşenlerine, yöntemlerine ve hedeflerine ulaşmak için kullanılan teknolojilerde, aynı zamanda boyutları, aktiviteleri ve pazarlarıyla farklılık gösteriyorlar. Karmaşık bir sosyal varlık olarak, organizasyonu tanımlamak oldukça zordur. “Örgüt” kavramını tanımlamanın zorluğu hem örgütün analiz edildiği bakış açıları hem de teorik ve pratik araştırmalar sayesinde belirlenir. Psikologlar, bireyin ihtiyaçlarına göre örgütleri analiz etme ve tanımlama eğilimindedirler. Sosyologlar ve siyaset bilimciler ise, bireyi sosyal ihtiyaçlara adapte etmekle ilgilenir ve sosyal / politik ilişkilere odaklanırlar. Ekonomistler, ise örgütün kendi içindeki büyümesi için merkezi örgütlere yaklaşırlar. Her organizasyon tipinin kendine has özellikleri vardır, ancak tüm organizasyonlarda karşılaştığımız ortak özellikler bulunmaktadır. Bu ortak özellikler şu şekildedir (Burdus, 2012, s.179):

- Kuruluşlar her zaman belirli hedeflerin ilişkilendirildiği bir misyonları olduğu konusunda uzmanlaşmıştır.

- Kuruluşlar, sosyal kurumlar olarak, birtakım kültürel açıdan kabul edilmiş ihtiyaçları ve değerleri yansıtır ve toplumun belirli hedeflerini karşılarlar.

- Kuruluşlar insanların belirli bir kariyer yapabilecekleri yerlerdir.

- Organizasyonlar, ortak ve özel hedeflere ulaşmak için süreçler yürüten, bireysel olarak çok zor ve / veya ulaşılması imkânsız olan insan gruplarından oluşur.

- Organizasyonlar bilgiyi gelecek nesillere saklar, korur ve iletir. Fakat aynı zamanda zaten biriktirilmiş olan bilgilere de yenilerini ekler.

- Kuruluşlar; hedefler koymak, hem hedeflere ulaşmak için gerekli süreci hem de yapısal organizasyonel koşulları sağlamak bunun yanında organizasyondaki insanların çabalarının koordinasyonunu ve özveri motivasyonlarını sağlamak için uygun bir yönetim olmadan var olamazlar.

- Örgütler, iyi tanımlanmış ilkelere, kurallara ve ilişkilere odaklanan ve oybirliğiyle grup üyeleri tarafından kabul edilen ve saygı duyulan resmi bir örgütsel yapıya sahiptir.

Organizasyonlar zaman içerisinde gelişti ve “akıllı organizasyon”, “ağ organizasyonu”, “demokratik organizasyon”, “bilgiye dayalı organizasyon” ve “öğrenen organizasyon” a kadar dönüştü. Tüm bu tür organizasyonların ortak noktası, bilginin, yeteneğin, motivasyonun ve çalışanların yenilikçi ruhunun değerini tanımaktır. Kuruluşların başarısı, yetenekli çalışanların verimli kullanımıyla artmaya başlamıştır. Öğrenen organizasyon ifadesi ilk olarak Peter M. Senge'nin 1990

yılında yayınlanan *Öğrenen Organizasyonun Sanatı ve Uygulaması* kitabının yayınlanması ile ortaya konulmuştur. Bu kitapta yazara göre gelecek aslında, her çalışanın bilgisini paylaştığı ve başkalarından öğrendiği organizasyonlardır. Bu kuruluşlar “*insanların bağlılıklarını nasıl yakalayacaklarını ve kuruluşun her düzeyinde öğrenme yeteneğini nasıl geliştireceklerini öğreneceklerdir*” (Senge, 2012, s.24).

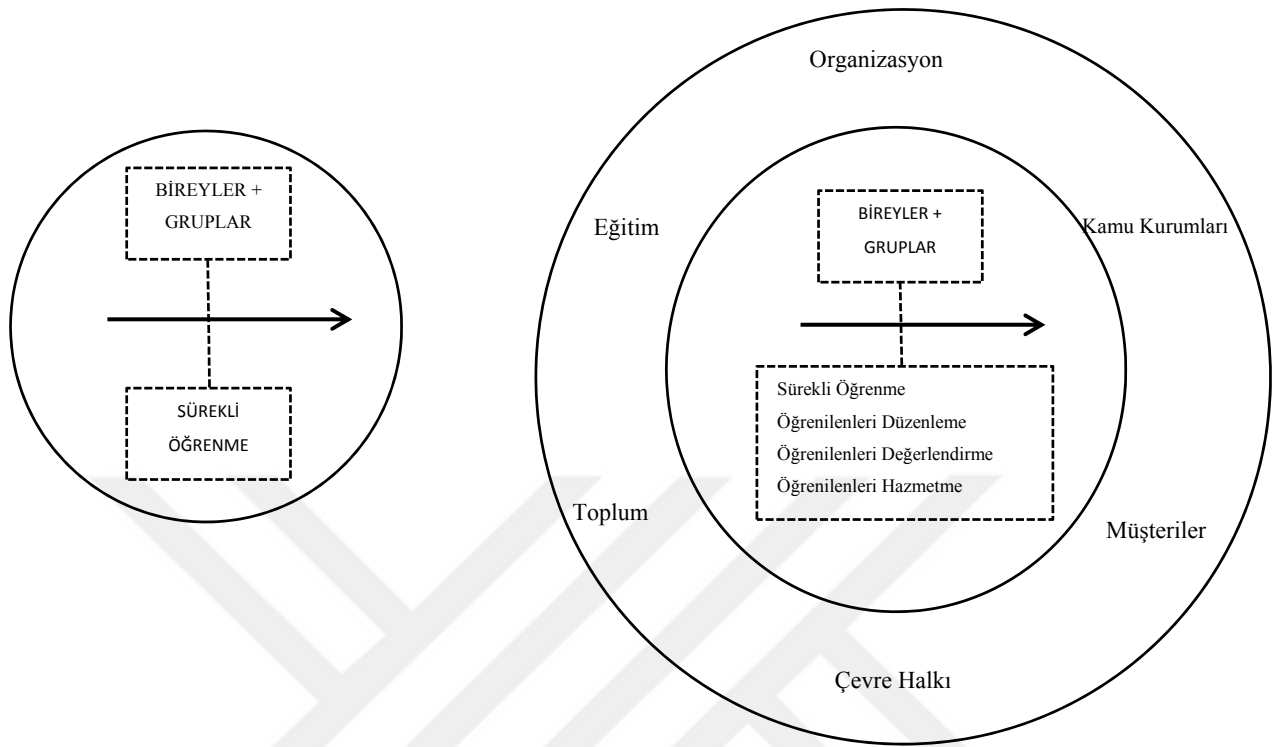
“Öğrenen organizasyon” sözdiziminin ortaya çıkışından bu yana, uzmanlar bu tür organizasyon için farklı tanımlar geliştirmişlerdir. Bu tanımlara bakacak olursak;

İş Sözlüğü: “*Hayatta kalabilecek ve hızla değişen bir ortamda gelişebilecek kadar çabuk bilgi edinen ve yenilik yapan kurum. Öğrenen organizasyonlar çalışanların yaşam boyu öğrenmelerini, eleştirel düşüncelerini ve yeni fikirlerden risk almayı teşvik eden ve destekleyen bir kültür oluşturur. Çalışan hatalarına izin verir ve katkılarını takdir eder. Tecrübe ve deneyi öğrenir. Yeni bilgiyi organizasyon içinde yayar ve böylece günlük faaliyetlere entegre ederler*” (Business Dic., 2017).

N. Mathieu: “*Öğrenen organizasyon, değerlerin, zihinsel modellerin, örgütsel yapıların, stratejinin ve yönetimin toplu öğrenme yoluyla sürekli olarak öngördüğü ve adapte olduğu, kurum ve üyeleri için en iyi ortamı yaratan ideal bir organizasyon türüdür. Gerçekten istenilen hedeflere ve sonuçlara ulaşmaktır*” (Balu, 2008).

Kenneth W. Johnson: “*Öğrenen organizasyon kendi geleceğini yaratmayı amaçlayan bir organizasyondur. Bu, öğrenmenin, üyeleri için sürekli ve yaratıcı bir süreç olduğunu ve kuruluşun içindeki ve dışındaki insanların ihtiyaç ve isteklerine yanıt olarak geliştirildiğini, uyarlandığını ve dönüştürüldüğünü varsayar*” (Johnson, 1993).

Peter M. Senge: “*Öğrenen kuruluşlar, insanların gerçekten istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini sürekli geliştirdikleri, yeni ve üretken düşünme yöntemlerinin teşvik edildiği, toplu özlemin özgür olduğu ve insanların sürekli birlikte nasıl öğrenileceğini öğrendikleri organizasyonlardır*” (Senge, 1990, s23-24).

Şekil 2.2: Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyon (Coşkun, 2001, s.112)

2.9. Öğrenen Organizasyon Kültürü

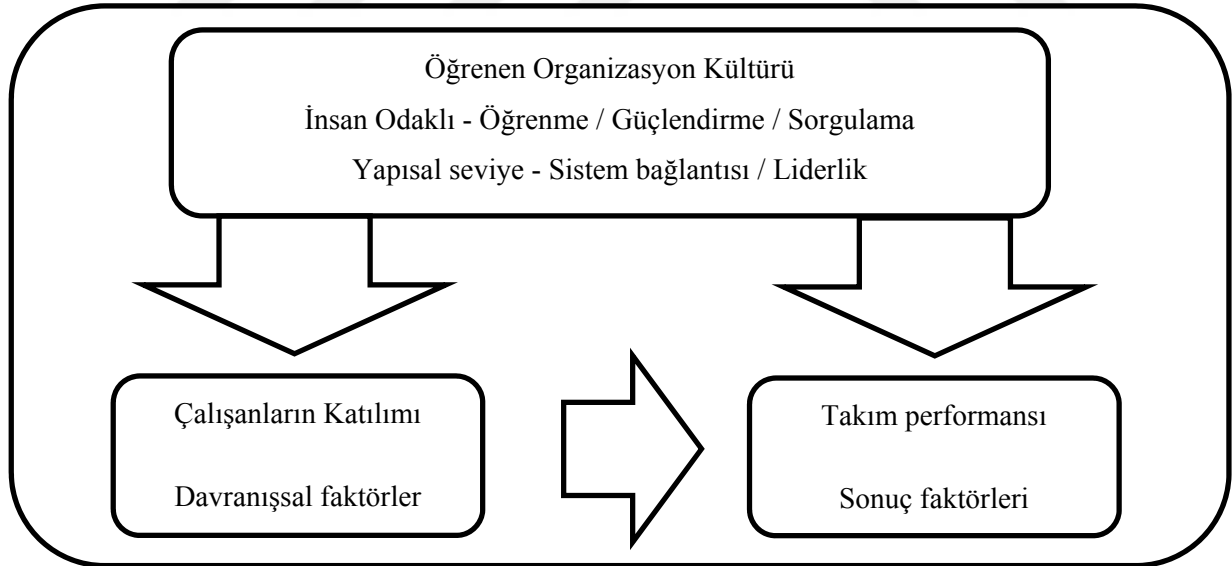
Öğrenen örgüt kavramı, yönetim ve örgütsel gelişim alanlarında görülmüştür (Armstrong ve Foley, 2003, s.74-82; Dovey, 1997, s. 339; Egan vd., 2004, s. 279-301; Garavan, 1997, s. 19; Song ve diğerleri, 2009; Sun, 2003, s.153-166). Watkins ve Marsick (1993, s.8) öğrenme organizasyonunu “*sürekli öğrenen ve kendisini dönüştüren*” organizasyon olarak tanımlamıştır. Bir örgütün öğrenmeye ve değişmeye devam etmesi için, o örgüte bireylerinin günlük aktiviteleri ve deneyimlerden gayri resmi olarak öğrendikleri bilgilerini paylaştığı ve başkalarının öğrenmesini teşvik ettiği destekleyici bir öğrenme kültürünün veya ikliminin yerleştirilmesi gerekmektedir (Marsick ve Watkins, 2003, s.132-151). Bir kurumda sürekli öğrenme ve değişim, destekleyici bir öğrenme kültürü veya iklimi olmadan mümkün değildir. Watkins ve Marsick, öğrenmede ve örgütsel değişimin gerçekleşmesinde öğrenme kültürünün destekleyici rolüne dikkat çekmiştir (Watkins ve Marsick, 1993, s.91).

Watkins ve Marsick (1993) ile birlikte, öğrenen organizasyonun kültürel yönleri de dâhil olmak üzere, öğrenen organizasyonun temeli üzerine bazı çalışmalar yapılmıştır. Armstrong ve Foley (2003), öğrenen organizasyonunu daha iyi anlamak için bir çerçeve olarak organizasyonel öğrenme mekanizmalarının incelenmesini önermiştir. Kurumsal öğrenme mekanizmaları, öğrenen

organizasyonunun gelişimini destekleyen kültürel bileşenlerden (örneğin paylaşılan değerler, inançlar, roller veya davranışlar) ve yapısal bileşenlerden (örneğin kurumsallaştırılmış yapısal düzenlemeler) oluşmaktadır. Ek olarak, Song vd.(2013) öğrenen organizasyonun anketinin boyutlarını kullanarak öğrenen organizasyonun araştırmasının bir analizini ve sentezini yapmışlardır. Birçok araştırmancın, öğrenen organizasyon kültürünü değerlendirmek için öğrenen organizasyon anketinin boyutlarını kullanma eğiliminde olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, öğrenen organizasyon kültürünün performans sonuçları için bir ön koşul olarak kabul edilebileceğini düşünmüşlerdir (Song vd., 2013, s.222-239).

Öğrenen organizasyon kavramı, işyerindeki performans sorunlarının ele alınmasında ve işyerinin performansını olumlu yönde etkileyen en destekleyici kültürel unsurlardan biri olarak tanımlanmıştır (Song ve Kolb, 2009, s.529-550; Song vd., 2009, s.43-64; Yoon vd., 2010, s.249-264). Birk ve Burk'un (2000) önerdiği gibi; örgütsel kültür, insan performansını arttırmada örgütsel iletişimi ve çevreyi anlamak için bir çerçevedir. Örgütsel kültür, örgütsel çevresel faktörler ve iletişim bir işyerindeki performans gelişimini etkileyen birleşik bir güç olarak iç içe geçmiştir. Bu organizasyonel performans geliştirme sürecinde öğrenen organizasyon kültürü, bireysel, takım ve organizasyonel performansın geliştirilmesinde kritik bir bileşen haline gelmiştir (Poropat, 2010, s.182).

Şekil 2.3: Öğrenen Organizasyon Kültürü Bileşenleri (Song, Lim, Kang, Kim, 2014, s.299)



Bu nedenle, öğrenen organizasyon kültürü kavramının, çevresel faktör olarak bireysel, takım ve organizasyonel seviyelerdeki çeşitli performans iyileştirme türleri ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna varılabilir (Poropat, 2010, s.183).

2.10. Öğrenen Organizasyonda Çalışanların Özellikleri

Şu anda içinde bulunduğumuz bilgiye doymuş ortamda rekabet edebilmek için, dinamik olmak, rekabetçi kalmak ve kurumları iyileştirmenin yollarını aramaya devam etmek gerekiyor. Harvard Üniversitesi'nden David Garvin'in yazdığı gibi, “*sürekli gelişim öğrenme için bir taahhüt gerektirmektedir*” (Garvin 1994, s.19). Değişim, işyerinde beklememiz gereken tek sabittir ve bu nedenle kendimizi genellikle değişime açık olan veya yalnızca dış olaylara tepki olarak değişime uğrayan geleneksel, hiyerarşik organizasyonel yapılardan kurtarmalıyız. Öğrenen organizasyonlar değişimi kucaklar ve sürekli olarak, gelecekteki yerleşik bir vizyona sahip olan aynı zamanda sürekli gelişen bir yapıyı hızlandırmak için referans noktaları oluşturur (Johnson, 1993).

‘Bir öğrenen organizasyon oluşturmak için gereken ilk şey, geleneksel bir hiyerarşiye dayanmayan, farklı seviyelerde sistemlere hâkim etkili liderliktir. İkincisi, karşı karşıya olduğu sorunlara çözüm bulma konusunda gücü olduğuna inanan, onu oluşturmak için bir gelecek öngördüğümüze ve yapacağımıza dair farkındalığa sahip çalışanlardır’ (Senge, 1996, s.36). Gephart ve arkadaşlarının Öğrenen Organizasyonlar Canlanıyor'da işaret ettiği gibi, “*kültür, bir organizasyonu bir arada tutan yapıştırıcıdır*”. Bir öğrenen organizasyonun kültürü, çalışanların öğrenme ve yenilik için desteklendiği, ödüllendirildiği ayrıca tüm çalışanlara denemeyi, risk almayı ve değer vermeyi teşvik eden en önemli etkidir (Gephart 1996, s.39). Sery (2004)'ye göre;

- 1) Öğrenmede organizasyon bilgileri organizasyonun her seviyesinde sorunsuzca çalışır.
- 2) Öğrenme, eşzamanlı olarak birey, ekip, grup ve organizasyon olmak üzere dört düzeyde gerçekleştirilir.
- 3) Öğrenen organizasyon, geleceğe, örgütün ve çalışanların büyümesine ve gelişmesine ilişkin parlak fikir ve birliğe sahiptir.
- 4) Öğrenen örgütün; insanlar, örgüt ve yönetimle ilgili bir tür yansıtıcı düşünme ve içgörüsü vardır. Iles ve Sutherland(2001)'a göre, öğrenen organizasyonlar; örgütsel yapı, örgütsel kültür, bilgi sistemleri, insan kaynakları uygulamaları ve liderlik açısından ayırt edilebilirler.

Organizasyonel Yapı: Öğrenen organizasyonlar, çalışanlar için organizasyona katılım fırsatlarını artıran yönetsel hiyerarşilere sahiptir (Sery, 2004).

Örgüt Kültürü: Öğrenen organizasyonlar, üyeler arasında açıklığı, yaratıcılığı ve deneyi teşvik eden güçlü bir kültüre sahiptir. Üyelerini süreç edinmeye ve bilgi paylaşmaya, yeniliği beslemeye ve yeni şeyler denemeye, başarısızlık riskini azaltmaya, hatalardan ders almaya ve özgürlüğe sahip olmaya teşvik eder (Sery, 2004).

Bilgi Sistemleri: Öğrenen organizasyon uygulamalarını geliştiren, destekleyen ve geleneksel organizasyonlarda kontrol amacıyla kullanılan bilginin ötesine geçen bir bilgi sistemi gerektirir (Sery, 2004).

İnsan Kaynakları Uygulamaları: İnsanlar örgütsel öğrenmenin yaratıcıları ve kullanıcıları olarak tanınır. Buna göre, insan kaynakları yönetimi bireysel öğrenmenin sağlanması ve desteklenmesine odaklanmaktadır. Değerlendirme ve ödül sistemleri, uzun vadeli performansı ölçmek ve yeni bilgi ve becerilerin kazanılmasını ve paylaşılmasını teşvik etmek için tasarlanmıştır (Sery, 2004).

Liderlik: Öğrenen organizasyonlar, ideal bir organizasyonun diğer tüm formları gibi, büyük ölçüde etkin liderliğe dayanır. Liderler, bir organizasyonun büyümesini sağlamak ve sürdürmek için gereken desteği ve kişilerarası yardımı sağlayarak öğrenen organizasyonunun makul bir vizyon oluşturmasını sağlar (Sery, 2004).

Bir öğrenen organizasyonu tanımlamanın başka bir benzersiz yolu, yöneticilerin ve çalışanların işle ilgili öğrenmeyi teşvik etmeleri, çalışanlar arasında inovasyonu sağlamak için bilgi alışverişinin ve sürekli kurumsal iyileştirmelerin yapılmasıdır (Odor, 2018).

Ayrıca, bir öğrenen organizasyonda çalışanlar bilgiyi sadece acil kullanma ihtiyacı için değil, aynı zamanda beklentileri için de öğrenebilir. Böylece bir çalışan yeni bilgi edinir ve bu bilgiyi, görevini yerine getirdiğinde kullanır. Aslında, bir öğrenen organizasyonda, hatalar başarısızlık olarak görülmez, aksine örgütsel sonuçlar öğrenme ve iyileştirme için bir fırsat olarak görülür (Odor, 2018).

“Öğrenen organizasyonlar üstün bir rekabet avantajına sahiptirler çünkü rakiplerinin karşılayamayacağı bir marka değerine sahiptirler ve en iyi yetenekleri kendilerine çekerler ve saklarlar” (Wilhelm, 2017).

Bazı çalışmalarda, rekabet avantajını sağlamada ve sürdürmede rekabet kaynağı olarak yeteneklerin bir araya getirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Yetenekler ise sadece öğrenmeyle gelişeceğinden bu durum örgütsel öğrenmeyi tartışmasız bir rekabet avantajı kaynağı haline getirmektedir (Amit ve Schoemaker, 1993, s. 33-46).

Bir öğrenen organizasyonda, sürekli öğrenmenin değeri, organizasyonel yöneticiler tarafından teşvik edilir ve modellenir. Her organizasyonun bildiği sürekli öğrenme hem bir amaç, hem de bir araç olarak kullanılabilir (Amit ve Schoemaker, 1993).

Gerçek bir öğrenen organizasyonda, açık ve sınırsız iletişim vardır ve her seviyedeki insanlar iletişime dâhil edilir. Kuruluşun her üyesinin her zaman ne olduğunu bilmesi için “bilmesi gerektiği” varsayımları vardır (Odor, 2018).

Ayrıca, üst düzey örgütsel liderlerin öğrendiklerini diğer çalışanlara ileterek sürekli öğrendiklerini göstermeleri gerektiği varsayımı vardır. Tanınma, büyüme ve promosyonlar gibi hem parasal hem de parasal olmayan ödüllerle gerçekten öğrendiklerini gösteren insanlar için bir ödül sistemi vardır (Odor, 2018).

Öğrenen organizasyon olmak bir örgüte rekabetçi bir avantaj sağlar. Öğrenen organizasyonlar üstün rakiplerdir ve rakiplerinin eşleştiremeyeceği marka değerlerine sahiptirler. Bu özellikleri ve avantajları göz önüne aldığımızda, neredeyse tüm organizasyonlar öğrenen organizasyon olmak için çaba sarf edeceklerdir (Odor, 2018).

2.11. Öğrenen Organizasyonlarda Yöneticinin Rolü ve Liderlik

Öğrenen organizasyonlar otomatik olarak gerçekleşmez. Ancak organizasyon boyunca gerekli becerilerin geliştirilmesine derin bir bağlılık gerektirir (Watkins ve Marsick, 1993). Kuruluşun mutlak zirvesinde uzun vadeli bir taahhüt verilmesi gerekmektedir. Bir örgüt için öğrenen bir organizasyon olma düşüncesi “*öğrenen organizasyonun talep ettiği liderlik yeteneklerini geliştirilinceye kadar uzak bir vizyon olarak kalacaktır*” (Senge, 1990, s7).

Johnson (1998, s.149) liderliği öğrenen organizasyonlar bağlamında incelemektedir. Literatürden üç tema belirlenmiştir: *Vizyon, Güçlendirme ve Liderin öğrenmedeki rolü*. Bunlar öğrenen organizasyon liderleri için çok önemli becerilerdir. Bir öğrenen örgütün başarısı ve başarısızlığı liderlik davranışına bağlıdır. Liderler, öğrenen organizasyonun vizyonunu oluşturmada ve iletmede önemli bir rol oynamaktadır. Öğrenen organizasyonları iş problemlerine bir çözüm olarak düşünmek, beraberinde liderlerin kendi alışkanlıklarını ve çalışma yollarını değiştirmelerini gerektiren bir öğrenme kültürü oluşturmalarını sağlar (Prewitt, 2003, s.60). Liderlerin öğrenen organizasyonlardaki rolü sadece öğrenmeyi sürdürmek değil, aynı zamanda bu organizasyon yapısı için istekli olmalarını da gerektirir. Liderler zorlu sorular sorarak ve entelektüel merak uyandırarak öğrenmeyi teşvik etmelidirler. Liderler, antrenör ve mentor olarak hareket ederek ve öğrenmeye yönelik teşvik ve kaynaklarını sağlayarak başkalarının öğrenmesini kolaylaştırabilmelidirler. Liderler, öğrenmeyi destekleyici bir iklimi organizasyonlarında teşvik etmeli ve öğrenilenlerin örgütün bilgi ve deneyim deposuna aktarılması için gerekli mekanizmalar geliştirmelidirler (Sadler, 2003).

Öğrenen organizasyon kavramını popülerleştiren Peter Senge (1994), öğrenen örgüt liderlerine farklı bir rol biçmiştir ve “*öğrenen organizasyonlarındaki liderlerin, bireylerin*

karmaşıklığını anlamak, vizyonu netleştirmek ve öğrenmeden sorumlu ortak zihinsel modeli geliştirmek için yeteneklerin sürekli geliştirildiği organizasyonlar oluşturmaktan sorumlu kişi/kişiler olduğunu” belirtmiştir. Liderler, örgütsel öğrenmenin gelişebileceği ve öğrenen organizasyonun gerçeğe dönüşebileceği bir iklim yaratmada önemli bir rol oynamaktadırlar. Kuruluş üyelerinin çevresel karmaşıklığı anlamalarını ve problem çözmenin yeni yollarını düşünmelerini sağlar. Bu, takipçilerdeki yaratıcılık becerisini geliştirir ve bu nedenle onları yeni bilgiler ve görevlerin yerine getirilmesinde yeni yollar aramaya teşvik eder. Bu da bireylerde öğrenim arayışı davranışlarına yol açar ve bu nedenle organizasyonda bir öğrenme ortamı yaratılır (Senge, 1990, s.16).

Senge (1990) bir öğrenen organizasyon oluşturmak için önemli üç liderlik rolü tanımlamıştır. Başkalarının faaliyet gösterdiği sosyal mimariyi tasarlayan, tasarım yapan, ortak bir vizyon geliştiren ve öğrenmenin gelişebileceği bir ortamı destekleyen tasarımcı liderler. İzleyicilerin daha yüksek performans gösterebilmesi için gerçeği kavramsallaştıran ve ifade eden öğretmen liderler. Amaçlarını geliştiren ve takipçilerine örnek teşkil eden lider gibi liderler. Senge bu liderlik rollerinden öğretmen rolünü, eğitmen rolünü, koç rolünü ve mentor rolünü öğrenen organizasyonda liderliğin en önemli rolü olarak kabul edilmektedir. Marquardt (1996) ise bir öğrenen organizasyonda altı liderlik rolü tanımlamıştır. Marquardt (1996) altı liderlik rolünden sonra liderin “bilgi yöneticileri” rolünü tanımladı. “Ortak öğrenenler ve öğrenmeye yönelik model” olarak, liderlerin kendileri olması gerektiğini düşünüyor. Liderler, bir “mimar ve tasarımcı” olarak, bir öğrenme ortamı oluşturmaktan sorumludurlar. “Koordinatör” rolünde ise liderler takipçileriyle birlikte en iyisini yapma ve onların en iyi bir şekilde performans göstermeleri için motive olmalarını sağlamalıdır (Marquardt, 1996).

Literatürde liderlik, öğrenen organizasyonun gelişimini etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak belirtilmiştir. Öğrenen örgüt liderlerinin literatürdeki rolleri çevresel olasılıkları anlamak, çevresel zorlukları anlamak, çalışanları geliştirmek ve güçlendirmek, öğrenme ortamını ve örgütlerde öğrenme arayışı davranışlarını teşvik etmek olarak özetlenebilir. Bu roller bir organizasyonu canlandırma sorumluluğunu üstlenen değişim araçları oldukları için dönüşümsel bir lider için uygun rollerdir. Eğer değişim ihtiyacı tanımlanır, yeni vizyonlar yaratılır ve bu vizyonlar harekete geçirilirse ancak o zaman bir organizasyon öğrenen organizasyon haline dönüşebilir (Denton, 1998, s.161).

Öğrenen organizasyonlar, insan faaliyetini düzenleyen ve yönlendiren geleneksel bir organizasyondan çok, görevin yerine getirilmesine önem veren, organizasyonel hedeflere ulaşmayı amaçlayan, kalite temelli bir anlayış ile yönlendirilen ve görevler yerine esnek ve dinamik hedeflerle ilgilenen örgütlerdir (Knutson ve Miranda, 2000, s.205-213). Bu tip örgütlerde kendini yöneten, işbirliği yapan ve sürekli öğrenmeye çalışan bireylere güvenilir. Bu nedenle, öğrenen örgütler dönüşümcü bir liderlik tipi gerektirir. Çünkü bu liderler örgütsel vizyonu şekillendirirler. Tasarımcı,

öğretmen ve yönetici rolünü üstlenerek varsayımları ve zihinsel modelleri dönüştürür, vizyonu yaratır ve organizasyonun geleceğini belirlerler. Ancak bu arada insanların endişelerini ve fikirlerini de dikkate alırlar. Dönüşümcü liderler, öğrenenlerin rol model olduğu, risk almanın teşvik edildiği ve insanların güvenlik hissine sahip olduğu destekleyici bir ortam geliştirirler. Bunlar, çalışanları güçlendiren ve onları daha yüksek performansta çalışmaya motive eden dönüşümsel liderlerdir. Dönüşümsel liderler, ortak bir vizyon oluşturmakta ve bunu bireysel yetenekleri ile çalışanlarına aktarabilmektedirler. Ayrıca bu tip liderler çalışanlarını derinlemesine anlamakta, çalışanlarının daha üst düzey ihtiyaçlarına cevap verebilmekte ve beklentilerin ötesinde performans gösterebilmeleri için onları motive edebilmektedirler (Denton, 1998, s.161).

Çevresel belirsizlikler, değişimin yönünü, değişimin potansiyel etkisini ve alınan sonucun başarısını anlamayı zorlaştırdığı için yöneticiler, şirket sahipleri ve çalışanlar açısından oldukça stresli bir durumu ifade etmektedir. Bu koşullar altında, liderin dile getirdiği idealize edilmiş vizyon, tüm takipçiler tarafından paylaşılan bir perspektifi temsil ettiği ve onların isteklerini yerine getirmeyi vaat ettiği için, takipçilere değişim konusunda bir meydan okuma ve motive edici bir güç sağlar (Conger ve Kanungo, 1987, s.640; Waldman vd., 2001, s.134-143). Bu hızlı değişim çağı, organizasyonlara bu dönüşüm ve değişikliklerle başa çıkabilmeleri için yeni tür bir liderlik çağrısı yapmaktadır. Bu yeni liderler markasının, ne olacağına ilişkin bir vizyon geliştirmesine yardımcı olma, kuruluşun yeni vizyonu kabul etmesini sağlama, çalışmak için harekete geçirme ve zaman içinde sürmesi gereken değişiklikleri kurumsallaştırma becerilerine sahip olması gerekir. Eski vizyondan yeni bir vizyon yaratan ve bunu çalışanlarına aktaran ve oluşturduğu bu yeni vizyona kendini adayan liderler dönüşümcü lider olarak adlandırılmaktadır. Öğrenen organizasyonlar ayrıca çevresel belirsizlik koşulları altında da çalışmaktadır. Bu nedenle dönüşümsel liderlik organizasyonel üyelerin değişimi anlamalarını ve başa çıkma yöntemlerini sağlamada önemli bir rol oynamaktadır (Tichy ve Ulrich, 1984, s.59-68).

Bir öğrenen organizasyonun sürdürülmesi, liderlerin üyelerinin öğrenim ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmalarını gerektirir (Knutson ve Miranda, 2000, s.205-213). *Liderler üyelerinin yalnızca çevresel değişikliklere cevap verme ve uyum sağlama arzusu ile değil, yeteneklerini genişletmek için üretken olma dürtüsüne sahip olarak da öğrenmelerini teşvik eder* (Senge, 1990).

2.12. Öğrenen Organizasyonda Öğrenme Yetersizlikleri

Öğrenen örgütlerde yönetimin öncelikle strateji, yapı ve kültür üzerinde karar vermesi gerekmektedir. Eğer strateji, örgüt içinde gizli tutuluyorsa, açık değilse ve örgütteki iş görenlere aktarılmıyorsa, bu örgütsel öğrenmeye doğru boşa adım atmaktan başka bir şey değildir. İnsanlar

örgütün ne yöne gittiğini bilmedikleri için herhangi bir katkı sağlayamazlar. Eğer örgütün kültürü öğrenmeye destek sağlamıyorsa, atılan her adım gülünç görünmektedir (Özden, 1998, 153).

2.12.1. Pozisyonum Neyse Ben Oyum

Bazıları işlerine öylesine yönlendirilmiştir ki, işiyle kendi kimliğini adeta özdeşleştirmiştir. Bu kişiler kendilerine öğretilen iş dışında başka bir iş de yapamaz. Bunlar bir sistem içinde yer aldıklarını ve kendilerinin bu sisteme çok az ya da yok denecek kadar etkileri olduğunu düşünürler. Çalışanlar sadece kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaştıklarında, tüm pozisyonların birlikte iş görmesiyle ortaya çıkan sonuçlar için pek sorumluluk duygusuna sahip olmazlar. Dahası, sonuçlar hayal kırıklığına uğrattıcı olduğunda, bunun neden kaynaklandığını kestirmek zor olabilir ve bu durumda genellikle yapılan, işleri başka birilerinin bozduğu iddiasına yer verilir (Senge, 1994).

2.12.2. Düşman Dışarıda

Her birimizde işler ters gittiğinde bundan başkasını sorumlu tutma eğilimi vardır. Her zaman suçu üstüne atacak bir dış unsur aranır. Bu öğrenme yetersizliği, bizimle dışarıda olan arasındaki hududa oturan problemlere içeride tatbik edebileceğimiz kaldıraç gücünü keşfetmemizi olanaksız kılar (Senge, 1994).

2.12.3. Sorumluluk Üstlenme Kuruntusu

“Önceden etkin olma” anlayışı, son zamanlarda yaygın bir anlayıştır. Yöneticiler sık sık zor problemlerle karşılaştıklarında sorumluluk üstlenmenin gerekli olduğunu bildiriyorlar. Hâlbuki çok sık olarak “önceden etkin olma”, tepkisel olmanın örtülü halidir. “Dışarıdaki” düşmanla mücadele ederken giderek daha saldırgan bir tutum alırsak, adını ne koyarsak koyalım, tepkisel davranıyoruz. Gerçekten önceden etkin olma aslında kendi problemlerimize nasıl katkıda bulunduğumuzu görmekle başlar. Bu duygusal durumumuzun değil kendi düşünme tarzımızın bir ürünüdür (Senge, 1990).

2.12.4. Olaylara Takılıp Kalma

Hem örgütlerin, hem de toplumların hayatta kalmasına yönelik tehditler ani olaylardan değil, yavaş ve tedrici kademeli süreçlerden gelmektedir. Eğer insanların düşüncelerinde kısa dönemli olaylar ağır basıyorsa, bir örgütte üretici öğrenme sürdürülemez. Bu durumda yapabileceğimiz en iyi şey olaylar üzerinde yoğunlaşmak ve bir olay meydana gelmeden önce tahminde bulunmaktır (Senge, 1990).

2.12.5. Haşlanmış Kurbağa Meselesi

Haşlanmış kurbağa meselesi olarak bilinen bu olay şu şekilde anlatılmaktadır: Bir kurbağayı kaynar suya koyunca kurbağa kendisini hemen dışarı atmıştır. Ancak onu ılık bir suya koyup sıcaklığı yavaş yavaş artırınca kurbağa buna tepki göstermemiş ve öylece suyun içinde kalmıştır. Çünkü kurbağanın hayatına yönelik tehditleri algılayan dâhili aygıtı yavaş, tedricî değişmelere değil onun çevresindeki ani değişmelere programlanmıştır. Buna benzer durumlar şirketlerin de başına gelmektedir. Yavaş ilerleyen, kademeli süreçleri izlemek, hızımızı yavaşlatıp görülmesi zor olana dikkat etmeyi gerektirir (Senge, 1990).

2.12.6. Tecrübeyle Öğrenme Hayali

Sık karşılaşılan problemlerden biri öğrenme sürecinde ikilemlerin ortaya çıkmasıdır. Örgütler genellikle şöyle bir öğrenme ikilemi ile karşılaşılır: en iyi tecrübeyle öğreniriz, ama hiçbir zaman çok önemli kararlarımızın çoğunun sonucunu doğrudan yaşamayız. Örgütlerde alınan en kritik kararların yıllara veya on yıllara yayılan ve sistemin tümünde etkili olan sonuçları vardır. Örneğin liderlik pozisyonlarına yapılan atamalar, yıllarca stratejiyi ve örgüt iklimini belirler. Bunlar öyle kararlardır ki, sınama-yanılma ile öğrenmeye hiç olanak tanımazlar. Geleneksel olarak örgütler kararların etki genişliği ile baş etme zorluğunu aşmak için kendilerini bölümlere ayırmaya çalışırlar. Fonksiyonel hiyerarşiler oluştururlar. Böylece insanlar daha kolay iş görürler. Ama işlevsel hiyerarşiler beyliğe dönüşür ve bir zamanlar işe yarar bir iş bölümü olan bu bölümlendirme, işlevler arasındaki teması kesen soba borularına dönüşür. Sonuçta fonksiyonel hatları çaprazlama geçen karmaşık sorunların analizi korkulu veya daha önce mevcut olmayan bir örneği oluşturur ki bu durum da bir şirketteki en önemli problemlerin başında gelir (Senge, 1994).

2.12.7. Yönetici Takım Miti

Uzun süre yönetici takımlarla öğrenmenin pratiğini yapmış olan Chris Argyris, birçok yönetici takımının baskı altında çöktüğünü yazmıştır. Ona göre takım rutin konularda gayet iyi işlev görebilir. Ama tehdit edici veya rahatsız edici karmaşık sorunlarla karşılaşır, takım olma hali ortada kalmaz. Zamanla ustaca, tedbirli ve öğrenmeye ayak direyen bir sürü insanın oluşturduğu bir “takım” ruhu oluşur. Senge (1990)’ye göre öğrenen organizasyonun beş disiplini bu yetersizliklerin panzehiridir. Ama öncelikle bu yetersizliklerin daha açık olarak görülmesi gerekir, çünkü çoğu kez günlük olayların gürültüsü içinde bu yetersizlikler fark edilememektedir (Senge, 1990).

3. İÇ GİRİŞİMCİLİK

3.1. İç Girişimcilik Kavramı ve Tanımı

Literatürde uzun ve zengin bir tarihe sahip olan “girişimci” teriminin aksine, on sekizinci yüzyılda ilk olarak Cantillon'a atfedilen “*iç girişimcilik*” teriminin ilk yayını 1970'lerin sonlarında yayımlanmıştır. (Baruah ve Ward, 2015, s.67).

Girişimcilik literatürde “*iç girişimcilik*” (Pinchot, 1985); “*kurumsal girişimcilik*” (Burgelman, 1986; Guth ve Ginsberg, 1990, s.6; Hornsby ve diğerleri, 1993; Stopford ve Baden-Fuller, 1994, s.521-536); “*iç kurumsal girişimcilik*” (Schollhammer, 1981); “*örgütsel ortamda girişimcilik faaliyetleri*” (Heinonen ve Korvela, 2003) ve “*kurumsal girişim*” (Vesper, 1984, s.294-320) olmak üzere pek çok sayıda kavramla tanımlanmaktadır. Baruah ve Ward, bazı araştırmacıların (Toftoy ve Chatterjee, 2004, s.41; Douglas, Fitzsimmons, 2005; Amo, 2010) bu farklı tanımları '*birbirleriyle değiştirilebilir terminolojiler*' olarak kullandıklarını ifade etmektedir (Baruah ve Ward, 2015, s.68).

İç girişimci literatürde intrapreneur ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Patterson ve arkadaşlarının (2009) çalışmalarına dayanarak intrapreneurlar "*yenilikçi insanlar*" ile çok ortak yönleri olan jenerik bir terim olarak kullanılmaktadır. Yenilikçi insanlar, inovasyonları sürdürme ve uygulama dereceleriyle ilgili oldukları için bireysel yaratıcılığın ötesine geçen bir inovasyon sergilemektedirler (Patterson vd., 2009, s.5). NESTA'nın “yenilikçi insanlar” konusundaki araştırmaları bağlamında yenilikçi insanlar; yeni dünyaya, yeni ülkeye/bölgeye, yeni bir endüstriye veya yeni bir şirkete dönüşen fikirlerin yaratılması ve adaptasyonu ile ilişkili bir değişim yaratan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım hem bireylerin kullandığı süreçleri hem de geliştirdikleri sonuçları kapsamaktadır. Veronica ve arkadaşları (2015), iç girişimcileri yerli girişimciler olarak ifade etmektedir. Wunderer (2001, s.194), meslektaşları ile işbirliğine yönelik güçlü bir güce sahip olan girişimcileri “*iç girişimciler*” olarak tanımlamaktadır. “*Kurumsal çalışan-girişimci*”, iç girişimci ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır (Monsen vd., 2010, s.105).

İç girişimcilik bazen kurumsal girişimciliğe atıfta bulunmaktadır. Birçok organizasyonda iç girişimcilik, kurumsal yenilenme ve iyileştirilmiş performans için ana strateji olarak kullanılmaktadır. Kurumsal girişimcilik, kurum içindeki bireylerin hâlihazırda kontrol ettikleri kaynaklar gözetilmeksizin fırsatlara başvurmalarını sağlayan bir süreçtir. Kurumsal girişimcilik etkili bir şekilde yönetildiğinde ve yönlendirildiğinde sadece inovasyonu teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda işletmenin kaynaklarını daha başarılı ürünler geliştirmek ve daha iyi yöne kanalize etmesi için iyi fikirleri olan çalışanları desteklemek amacıyla kullanılır (Stevenson ve Jarillo, 1990, s.17-27).

İç girişimcilik, yenilikleri (ürün genişletme veya yeniden formüle etme, yeniden mühendislik veya maliyet düşürme süreci, kullanılmayan pazarları arama, mevcut ürün / hizmetlerin yeni

uygulamaları, yeni girişimler) kilit bir bileşen olarak benimseyen bir kavramdır. Bunların tümü firmanın normal pazarlama ve ürün geliştirme çabalarının bir parçası değildir. Miller ve Friesen (1982) girişimci firmaların uyguladıkları süreçlerde yenilik yapmaya istekli olduklarını ve bunu yaparken de riski göze aldıklarını bu durumun da onları karakterize eden bir özellik olduğunu savunmaktadır (Miller ve Friesen, 1982, s.3).

Schumpeterian yenilik konseptinde kurumsal girişimciliği, eski/yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini, örgütsel işlevler gerçekleştirilirken yönetim teknikleri ve teknolojileri kullanılarak firmanın karşılaştığı zorluklara yaratıcı ve yeni çözümler aramayı içerir. Bu bağlamda, bir örgütün stratejisinin, örgütsel yapısının ve rakiplerle başa çıkma yöntemlerinin değişmesi en geniş anlamda yenilik olarak görülebilir (Schumpeter, 1934). Bazı firmalar dâhili olarak fikir ya da yenilik üretse de, bazı kuruluşların franchising, alt yüklenici ve stratejik ittifaklar şeklinde dışardan (dışsallık) yenilikçi fikirler aradığı durumlar da söz konusu olabilmektedir (Chang, 1999). Bununla birlikte, en yaygın uygulama olarak kuruluşlar öncelikle çalışanlarından iç girişimci fikirler aramakta ve daha sonra dışarıdan yenilikler sağlama yoluna gitmektedirler. İç girişimcilik faaliyetlerinin en belirgin üç unsuru yeni girişim oluşumu (kuluçka girişimciliği), ürün / hizmet yeniliği ve süreç yeniliğidir. Farklı araştırmacıların ifadesiyle iç girişimcilik; ürün yenilikçiliğinin yaygınlığını ve sıklığını (Covin ve Slevin, 1991, s.19), yeni ürün geliştirmeyi, ürün iyileştirmeyi, yeni üretim yöntemlerini ve prosedürlerini (Schollhammer, 1982, s.212), ürün ve hizmetleri, üretim tekniğinin ve teknolojilerinin geliştirilmesi gibi tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Knight, 1997, s.213-225).

İç girişimciliğin organizasyon için faydalı olduğu konusunda bir fikir birliği olsa da, iç girişimcilik yapısının gerçek boyutları konusunda hala anlaşmazlık vardır (Covin ve Miles, 1999, s.52). Çeşitli araştırmacılar yapının dört boyutta sınıflandırılabilirliğini ortaya koymuş ve yeni iş teşebbüsleri, yenilikçilik, kendini yenileme ve proaktivite olarak adlandırılmıştır (Miller, 1983, s.770-791).

3.2. İç Girişimciliğin Önemi ve Faydaları

Mevcut güncel araştırmalar, Amerikalı iktisatçı ve siyaset bilimci olan Joseph A. Schumpeter'in (1883 - 1950) yaptığı çalışmalara dayanmaktadır. Girişimcileri; yeni ürünler yaratan, yeni üretim yöntemleri bulup geliştiren ve ekonomik gelişimi teşvik etmek için diğer yenilikleri tahsis eden, ekonomik büyümenin temel etmenleri olarak belirleyen ilk iktisatçıydı. Schumpeter (1965), ekonomide "yaratıcı yıkım" kavramını ortaya koydu. "Yaratıcı yıkıma" göre girişimciler sürekli olarak mevcut ürünleri veya üretim yöntemlerini yenileriyle değiştirir, ikame eder veya yok eder. Bu süreçlerin olumlu sonuçları, müşterilerin ihtiyacındaki değişiklikleri karşılamak için yeni teknolojiler ve yeni ürünler yaratma ve genel ekonomik faaliyetlerin iyileştirilmesidir (Schumpeter, 1965).

İç girişimcilik; bir şirketin yenilik yapma, risk alma ve pazarda ayrılan fırsatları yakalama becerisini geliştirmek için yapılan bir dizi faaliyettir. (Zahra, 1991, s.271) İç girişimcilik, yeni iş kurma, ilerleyen işlerde yeni pazar tahsisi veya her ikisini de hedeflemektedir. Robert A. Burgelman (1983), iç girişimciliği, şirketin iç gelişim yoluyla çeşitlendirmedeki faaliyetlerine yönlendirir. Bu çeşitlendirme süreci, firmanın yeni fırsatlar alanındaki faaliyetlerini genişletmesine yardımcı olacak yeni kaynakları içerir. İç kaynakların gelişimi yoluyla bu çeşitlilik, şirket içinde bireysel girişimcilik sürecini temsil eder. Dolayısıyla, kurumsal girişimcilik, birden fazla katılımcının girişimcilik faaliyetlerini birleştirmenin bir sonucudur (Burgelman, 1983, s.1351).

Pek çok şirkette iç girişimcilik, coşkulu bir destek ve yatırım fırsatı bulduktan sonra, bu durumu bir süre sonra azalan bir ilgi ve program kesintileri izlemektedir. Bir süre sonra, bu döngü tekrar başlayabilmektedir (Burgelman ve Valikangas, 2005, s.26-34; Chesbrough, 2000, s.31-49). Bu döngüler; yeni liderlik tarzı, gelirlerde yavaşlama, ekonomik gerileme veya sanayi sektöründe yaşanan köklü değişikliklerin organizasyonu etkilediği ve genellikle çok az tahmin edilebilir durumlarda ortaya çıkar. Örneğin, iç girişimcilik teşebbüsü ve çevresi değiştikçe girişimi destekleyecek mekanizmaların olmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bir şirket, öğrendiklerinden ve bu öğrendiklerinden zaman içinde yararlanmadıkça girişimcilik yeteneklerini geliştirme konusunda başarısız olacaktır (Kelley, 2011, s.75).

İç girişimcilik; yeni bir teknolojiye, ürün kategorisine veya onu geliştiren organizasyon için sürdürülebilir avantaj sağlayan bir iş modeli gibi yeniliklere dayanır. İç girişimcilik başarılı ticarileşme ile kurum için yeni bir üst düzey büyüme kaynağı yaratır. Uzun vadede, artan iyileştirmeler ve takip eden yenilikler yoluyla devam eden gelirler için bir fırsat yaratır. Bu nedenle, iç girişimcilik, yeni bir üründen veya bir kerelik piyasa tanıtımından çok daha fazla bir şeydir. İç girişimcilik, farklı bir rekabetçi pozisyona ve firmanın müşterileri için istisnai bir değere dayalı sürdürülebilir yeni bir iş fırsatı sunma imkânı sağlamaktadır. Bir işletmeyi geliştiren girişimciler ve onları yönlendiren ve destekleyenler ise yöneticilerdir. Bir örgütün sahip olduğu girişimci kabiliyeti onun özünü yansıtmaktadır (Kelley, 2011, s.75).

Ancak yöneticiler bu yeteneği nasıl geliştirir? Hangi yaklaşımların en iyi sonuç verdiğiyle ilgili tavsiyeler biraz çelişkilidir. Yöneticilere, insanların girişimcilik için stratejik kılavuzlara ihtiyaçları olduğu söylenir (Burgelman ve Valikangas, 2005, s.26-34; Stopford ve Baden-Fuller, 1994, s.521-536). Ancak bu, sınırları ve kısıtlamaları getirir. Bu yüzden firmalara sadece insanların girişimci olmalarına ve sonuçların stratejiyi şekillendirmesine izin vermeleri önerilir (Russell, 1999, s.71). Girişimcileri yavaş ve muhafazakâr ana akımdan ayırmaları söylenir (Bower ve Christensen, 1995, s.43-53; Burgelman ve Sayles, 1986). Ancak bu, ekipleri bu işletmeleri inşa etmek için ihtiyaç

duydıkları yeteneklerden ve sonunda onları ticarileştirmek için gerekli olan işletim birimlerinden izole eder (Spender ve Kessler, 1995, s.36). Karar verme ve değerlendirme süreçleri ekipleri yönlendirmede ve ilerlemeyi değerlendirmede yardımcı olabilirken (Burgelman ve Valikangas, 2005), bu önlemler yaratıcılığı sınırlayabilir (Cheng ve Van de Ven, 1996, s.601).

Örgütsel ve ekonomik büyüme büyük ölçüde mevcut organizasyonlardaki girişimciliğe bağlıdır (intrapreneurship). Firma performansı, iç girişimciliğin en önemli sonucu olarak kabul edilebilir (Antoncic, 2007, s.309).

Girişimcilik, ekonomik büyüme ve karlılıkla bağlantılı bir kavramdır (Covin ve Slevin, 1991, s.12; Antoncic, 2007, s.325). Başarılı organizasyonların ortak bir özelliği olan (Kanter, 1983; Pinchot, 1985) girişimciliğin küçükten büyüğe tüm işletmeler için (Camelo-Ordaz ve diğerleri, 2011; Covin ve Slevin, 1991, s.7-25) rekabetçi veya zorlu ortamlarda pozitif firma performansını arttırmak için gerekli bir unsur olduğu tespit edilmiştir (Covin ve Slevin, 1989, s.75-87).

3.3. Girişimci İle İç Girişimci Arasındaki Fark

Çok sayıda araştırmacı iç girişimciliğin girişimcilikte kökleri olduğu konusunda hemfikirdir (Amo ve Kolvereid, 2005, s.7-19; Antoncic ve Hisrich, 2003, s.7-24; Heinonen ve Karvela, 2003; Pinchot ve Pellman, 1999) ve birçok tanım, iç girişimciliği varolan bir organizasyonda girişimcilik olarak nitelendirmektedir (Antoncic, 2007, s.309-325; Sinha ve Srivastava, 2013, s.97; Pinchot ve Pellman, 1999; Blundel ve Lockett, 2011). İç girişimcilerin, kuruluşun hedefini takip eden girişimciler olduğunu söylemektedir (Memon, 2010, s.35).

Cooper vd., (2014) iç girişimciliğin özellikle kadın yüksek teknoloji girişimciliği için öncü olduğunu ve başarılı yeni bir iş kurmak için gereken endüstri bilgisini, beceri ve iş ağlarını iç girişimciye sağladığını belirtmişlerdir. İç girişimcilik, girişimcilikle yakından ilişkili bir kavram olduğu için, konuya girişimciliğin literatürdeki tanımı ile başlamak yararlı olacaktır. Blundel ve Lockett (2011; s.5) ve Burns (2008) elli yıl sonra bile Penrose'un (1995, s.33) girişimcilik tanımına katıldıklarını belirtmişlerdir.

Genel olarak, Burns'ün gözlemlediği gibi, "Girişimciler, içinde çalıştıkları organizasyonun büyüklüğüne göre değil, eylemleriyle tanımlanırlar" ve aşağıda belirtilen aynı ifadeler iç girişimciler için de söylenebilir (Burns, 2008, s.16).

Sinha ve Srivastava, girişimcileri; geleneksel yöneticilerden çok girişimciler gibi tanımlar ve literatürde iç girişimciler ile girişimciler arasındaki dört temel farklılık şu şekilde ifade edilmektedir (Sinha ve Srivastava, 2013, s.99):

- 1- **Düzenleme veya Bağlam:** İç girişimciler, genellikle iç karar vericileri etkilemesi gereken mevcut bir organizasyon içinde faaliyet gösterirler. Girişimciler yeni bir organizasyon yaratırlar (Camelo-Ordaz vd., 2011, s.18; Blundel ve Lockett, 2011) ve bunun için fon veya başka bir desteğin dışarıdan sağlanması gerekir (Molina ve Callahan, 2009, s.388-400; De Jong vd., 2011; Camelo-Ordaz vd., 2011; Sinha ve Srivistava, 2013, s.110; Chisholm, 1987, s.36-41; Luchsinger ve Bagby, 1987, s.11).
- 2- **Risk ve Kaynaklar:** İç girişimciler riskli kararları uygulamak için işveren kaynaklarını kullanır. Girişimciler riskli kararları uygulamak için kendi kaynaklarını veya bazen de harici yatırımcıların kaynaklarını kullanırlar. (Molina ve Callahan, 2009, s.388-400; Camelo-Ordaz vd., 2011). İç girişimciler, kendilerini başarılı bir şekilde yerine getiremezlerse, risk altında - itibar ve potansiyel olarak kariyer riskine maruz kalırlar - ve ayrıca örgütleri adına risk alırlar. İnovasyonda, her zaman işlerin plana uygun gitmemesi ve kayıpların ortaya çıkması riski vardır (de Jong vd., 2011). İç girişimciler kendileri için mevcut olan kaynakların ötesindeki fırsatları takip eder (Stevenson ve Jarillo, 1990, s.17-27) ve mevcut durumdan farklı aktiviteleri şekillendirirler (Antoncic ve Hisrich, 2003, s.7-24).
- 3- **Ödül:** İç girişimciler her zaman maddi veya başka türlü girişimci başarıları nedeniyle ödüllendirilmez. Ödül sonuçları, istihdam ve örgütsel politika açısından şarttır. Girişimcilerin (hissedarları / yatırımcıları ile birlikte), hem finansal hem de finansal olmayan çabalarından doğrudan yararlanmaları muhtemeldir (Baruah ve Ward, 2015, s.65-72; Morris ve Kuratko, 2002).
- 4- **Maddi ve Maddi Olmayan Altyapı:** İnişiyatiflere bağlı olarak; iç girişimciler, işlerin yapılması için kuruluştaki var olan sistemleri, prosedürleri, bilgileri, süreçleri ve çalışma yollarını kullanırlar. Girişimcilerin aynı zamanda kendi sistemlerini, prosedürlerini, bilgilerini, süreçlerini ve çalışma yollarını yaratmaları gerekmektedir (Molina ve Callahan, 2009, s.388-400; Antoncic ve Hisrich, 2001, s.522; Camello-Ordaz vd., 2011).

3.4. İç Girişimcinin Sahip Olduğu Özellikler

Sayeed ve Gazdar (2003) tarafından yürütülen bir iç girişimcinin ne olduğunu değerlendirmek için yapılan bir girişim 1988'de Lessem tarafından geliştirilen "İç Girişimcilik" Ölçeğine dayandırıldı. Ölçek yedi boyuttan oluşuyordu. Boyutlar, "*maceracı, yenilikçi, tasarımcı, lider, girişimci, ajan ve animateur*" olarak sıralanabilir. Çalışma, yazarlara göre, bireylerin belirli davranışlarını ve tutumlarını keşfetmek ve anlamak için öncelikle bir "*kişisel eğilim çerçevesi*" (Sayeed ve Gazdar 2003) gerektiğinden dolayı Lessem teorisine dayanmaktadır. Ayrıca teori, iç girişimci davranışın, bireyin ve örgütün gelişiminde ana faktör olduğunu vurgulamaktaydı (Sayeed ve Gazdar 2003).

İç girişimcilik ölçeği, yukarıda belirtilen yedi iç girişimci tipini, ilgili boyutta bulunabilen ve belirli kilit niteliklerin, belirli özelliklere uygulanabilmesi için tasarlanmış bir ölçektir. Tablo 3.1, söz konusu özelliklerin iç girişimci tip ile nasıl bağlantılı olduğunu ve bu özel tip içinde hangi anahtar özelliklerin bulunmasının beklendiğini göstermektedir. Örneğin bir yenilikçi, hayal gücü özelliğini gösterecek ve Lessem'in Girişimcilik Ölçeğine göre, bu birey özgünlük, ilham veya dönüşüm isteği gibi niteliklere sahip olacaktır.

Tablo 3.1: İç Girişimci Boyutları (Stefanovici, 2012, s.12)

| Kişisel Özellik | Girişimci Tipi | Anahtar Nitelikler |
|-----------------|---------------------------------|--|
| Hayal Gücü | Yenilikçi | Özgünlük, ilham, aşk, dönüşüm |
| Sezgi | Yeni Tasarımcı / Etkinleştirici | Evrım, gelişme, simbiyoz, bağlantı |
| Yetki | Lider | Yön, sorumluluk, yapı, kontrol |
| İrade | Girişimci | Başarı, fırsat, risk alma, güç |
| Sosyallik | Animatör | Kayıt dışılık, paylaşılan değerler, topluluk, kültür |
| Enerji | Maceraperest | Hareket, iş, sağlık, aktivite |
| Esneklik | Değişim ajanı | Uyum, ifade, merak, zeka |

Araştırmacılar, Lessem'in iç girişimcilik ile girişimcilik ifadelerinin aynı kavramlar olduğunu kabul etmede, girişimcilere yönelik kişilik özelliklerinin iç girişimcilerde de bulunduğunu göstermesinin etkili olduğunu belirtmişlerdir (Lessem, 1988).

Araştırmacılar tarafından yapılan bir literatür taramasında, iç girişimci eğilimi gösteren kişilerin sahip olması gereken özellikler saptanmıştır. Araştırmacıların bulduğu kişisel özellikler; özerklik, iyimserlik, öncü yenilikçi motivasyon, yaratıcı yetenek, başarı motivasyonu ve yönetsel becerilerdir. Ayrıca, iç girişimcilerin yöneticilere kıyasla çevrelerini değiştirme eğiliminde oldukları, yöneticilerin ise sadece bu duruma uyum sağladıkları belirlenmiştir (Sayeed ve Gazdar, 2003).

Hem özel, hem de kamu sektörü kuruluşlarının farklı bölümlerinden 112 orta seviye yöneticileri arasında yürütülen bir çalışmada, İç Girişimcilik Ölçeğinin sadece teorik bir yapı olmadığını göstermek amacıyla daha önce belirtilen 7 boyutun değerlendirmesi yapılmıştır. Bulgular, bu yedi boyuttan sadece dört alt boyutun yani maceracı, yenilikçi, girişimci ve animatörün bir iç girişimcinin özelliklerini tanımlamak için istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir. Sayeed ve Gazded ise bir iç girişimciyi tanımlayan özelliklerin; hayal gücü, irade, girişkenlik ve enerji olduğunu belirtmişlerdir. Bir iç girişimcide bulunması gereken bazı temel özelliklerin ise genel anlamda

özgünlük, risk alma arzusu, topluluk duygusu ve bunların yanı sıra ilham kaynağı ve aktivite olması gerektiği belirtilmiştir (Sayeed ve Gazdar, 2003).

Martiarena, 2011 yılında yayınlanan bir makalede iç girişimci olma yönündeki girişimleri, girişimci olmaya kıyasla analiz etmiştir. Martiarena, çalışmasının ana odağını, iç girişimcilerle ücretli çalışanlar arasındaki karşılaştırmaya ve iç girişimcilerin girişimcilere mi yoksa ücretli çalışanlara mı benzeyeceği noktasına dayandırmıştır. Çalışmanın analizi ise, riske yönelik tutumlarla ilgili önceki teorilere (Monsen vd., 2010, s119) girişimci yeteneklere (Parker, 2004) ve beklenen gelirin (Douglas ve Shepherd, 2002) bir meslek seçimi modelinde birleştirilmesi ilkesine dayanıyordu. Bu çalışmada bireylerin iç girişim faaliyetlerine katılımının zamanlamasına dikkat çekerek, girişimcilik kavramından iç girişimciliği ayırmıştır. Yaptığı bu ayırım ile girişimcileri ikiye bölmüş ve şirket içindeki mülkiyetin bir kısmını edinmeyi bekleyen bireyleri iç girişimci olarak adlandırmıştır. Ayrıca Martiarena (2011) yaptığı bu çalışmayla teorik çalışmalara deneysel kanıtlar sunulmuştur (Martiarena, 2011).

3.5. İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar

İç girişimcilik, girişimcilik oryantasyonu, kurumsal girişimcilik veya şirket teşebbüsü olarak iç girişimcilik kavramını tanımlayan çok sayıda yayınlanmış çalışma bulunmaktadır (Heinonen ve Korvela, 2004; Monnavarian ve Ashena, 2009, s.390; Toftoy ve Chatterjee, 2004, s.43; Brunåker ve Kurvinen, 2006; Felicio vd., 2012, 1722) ve bu çalışmalar firmanın sahibini veya yöneticisini çalışanlarından ayırmaktadır. Bir organizasyondaki girişimci çalışanlar, ister bireysel ister grup olsun, büyüme ve gelişme amaçlıdır (Shane ve Venkataraman, 2000, s.219; Maes, 2003; Serinkan vd., 2013, s.716).

Bazı çalışmalar bu girişimci eylemi, yeni iş yaratma (Gray, 2002, s.70), dönüşüm veya yenileme işi (Molina ve Callahan, 2009, s.391) ve rekabet edebilirlikle yüzleşmek için değişen ihtiyaçlar (Gündoğdu, 2012, s. 301) gibi çabalarla ilişkilendirmiştir. Veriler çok boyutlu olarak dikkate alındığında, girişimcilik çaba yönelimine göre tanımlanabilir. Örneğin yaratıcı performans elde etmek, bireylerin veya küçük ekiplerin davranışlarını değiştirmesi ile ilişkilidir (Alpkan vd. 2010, s.738). Şirketin konumunu farklılaştırmak ise bireylerin desteğiyle ve dönüşüm kaynakları ile ilgilidir (Keh vd., 2007, s.592-611).

İç girişimcilik, firmaların istediği sonucu elde etmek için kullandığı bir araçtır. Bazı araştırmacılar, organizasyonlarda ekonomik başarıya, yenilikçi çevreye ve sosyal uygulamalara ulaşarak sürdürülebilir bir kalkınma ve rekabet avantajı elde etmek için iç girişimciliğin önemine dikkat çekmişlerdir (Schaltegger ve Wagner, 2011, s.230; Gerlach, 2003; Kyrö, 2001, s.15-28).

Kuratko ve Morris (2003, s.27), stratejik iç girişimlerin bir organizasyonu dış çevredeki türbülanslara karşı uyum yetenekleri sayesinde koruduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca bireylerin ve toplulukların bir parçası olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ), yaşam kalitelerine katkıda bulunmak için ticari faaliyetlerinde iş geliştirme amacıyla yeni fırsatlar tanımlamaları gerekmektedir (Loucks vd., 2010, s.182). Burger ve Christen (2011) bu durumun kabiliyet yaklaşımının sürdürülebilirliği açısından önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir (Burger ve Christen, 2011, s.791).

3.6. İç Girişimciliğin Önündeki Engeller

Yerleşik kurumsal kuruluşlar yenilikçi davranışların önemini anlamış ve bunu iyi bir şekilde belgelemiş olsalar da, iş ortamlarında meydana gelen önemli köklü değişikliklere rağmen statükoyu koruma eğilimi içerisine girmişlerdir. Bu durum özellikle sağlam, yerleşik ve daha büyük organizasyonlar için geçerlilik arz etmektedir (Manimala vd., 2006, s. 54; Romanelli, 1987, s.168). Manimala vd.(2006); araştırmacıların, kuruluşların yenilikçiliği ve iç girişimciliği engellediği çok sayıda örnek tespit ettiklerini ve bu durumun onların çöküşlerine yol açtığını belirtmişlerdir. Morse (1986, s.94) ise iyi yapılandırılmış kurumsal kuruluşların, kendi iç sistemlerinde girişimci bireylerin çabaladığı kişisel özerklik ve servet ödülleri sağlama konusunda herhangi bir esnekliğine sahip olmadıklarını belirtmiştir. McDermott ve O'Connor (2002, s.430) dâhili kültürü ve organizasyonel ödül sistemleri düşük riskli davranışları destekleyen bir organizasyonda köklü yenilikler için yerleşik bir organizasyondan destek toplamanın son derece zor olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, bu tür organizasyonların inovasyonu olumsuz yönde etkileyecek kısa vadeli bir finansal yönetime sahip olabileceklerini ifade etmişlerdir (Hoskisson, vd., 1993, s.329).

Antoncic ve Hisrich (2000) girişimcilik senaryosunun gelişmekte olan geçiş ekonomileri için kötü olduğuna, Sadler (2003) ise kamu sektörü kuruluşlarında yeniliğin ve girişimciliğin eksik olduğuna dikkat çekmiştir (Antoncic ve Hisrich, 2000, s.27).

Önceki araştırmalar iç girişimcilikle ilgili iki ana öncülü tanımlamıştır. Birincisi; açık iletişim derecesi, resmi kontrol mekanizmaları, sektörel çevre tarama yoğunluğu, organizasyon ve yönetim desteği derecesi ve organizasyonel değerler gibi faktörlerdir (Antoncic ve Hisrich, 2000, s.29). Diğer anahtar öncüller ise, piyasadaki ve sektördeki istikrar derecesi ve değişim oranı gibi dış çevresel faktörlerdir (Miller, 1983, s.772; Khandwalla, 1987, s.46; Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1991, 1993; Badguerahanian ve Abetti, 1995, s.485; Antoncic ve Hisrich, 2001, s.502). Covin ve Slevin (1989) ayrıca çevresel düşmanlık (olumsuz çevresel koşullar ve bir kuruluşun girişimcilik duruşuyla ilişkisi) konusuna da değinmektedir. Zahra'ya (1991) göre, yüksek derecede çevresel düşmanlık, organizasyon için tehdit oluşturmaya neden olur ve bu da iç girişimciliği teşvik eder. Araştırmacılar tarafından

tespit edilen iki ana düşmansa çevresel faktör değişiminin ve rekabetçi rekabetin elverişsizliğidir (Zahra, 1993, s.368).

3.7. İç Girişimcilik Süreci ve Çerçevesi

İreland ve arkadaşları tarafından geliştirilen sürdürülebilir iç girişimcilik çerçevesi, iç girişimciliği destekleyen iç çalışma ortamının özelliklerine önem verilen sürdürülebilir iç girişimciliğin nasıl oluşturulacağına odaklanmaktadır. Bu özellikler tetikleyiciler, yapılar, kontroller, insan kaynakları yönetim sistemleri ve kültürdür (İreland, Kuratko, Morris, 2006, s.13). Morris ve arkadaşları (2008, s.75) iş dünyasında girişimcilik oryantasyonunun çeşitli birimler ve bölümler arasında önemli ölçüde farklılık göstermesi beklenebileceğini ortaya koyarak çok önemli bir gözlem yapmıştır. Ireland ve arkadaşları (2006, s.10), iç girişimcilik stratejisinin, bir şirketin çalışanların girişimci davranışlarda bulunmalarını mümkün kılarak, bilgiyi sürekli ve başarılı yeniliklerin temeli olarak kullanılmasını sağlamak için önemli bir yol olduğunu savunmaktadır. Barringer ve Bluedorn (1999) tarafından yapılan bir çalışmanın sonuçları, stratejik yönetim ve iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi belirlerken, bir işletmenin girişimcilik yöneliminin stratejik yönetim uygulamalarının doğasından etkilendiğini belirtir (Groenewald, 2010, s.94).

3.7.1 İç Girişimciliğin Tetikleyicileri

İreland ve arkadaşları (2006, s.13), kurumsal özellikler, bireysel özellikler ve işin iç çalışma ortamı ile dış çalışma ortamı arasındaki etkileşimlerin kurumlarda, kurumsal girişimciliğin öncülleri olduğunu ve tetikleyiciler olarak etiklendiğini iddia eder. Tetikleyiciler kuruluşların içinden veya dışından kaynaklanır, ancak girişimcilik davranışı için en büyük baskı dış ortamdan gelir. Hornsby, Kuratko ve Zahra (2002, s.259), araştırmacıların şirket teşviki ve kontrol sistemleri gibi iç organizasyonel faktörler de dâhil olmak üzere iç girişimcilik faaliyetlerini etkileyebilecek bazı temel değişkenleri belirlemeye çalıştıklarını belirtmiştir. Bu nedenle Hornsby ve arkadaşları (2002, s.259), bu faktörlerin kurumsal girişimcilik çabalarının önemli öncülü olduğuna inanmaktadır. Çünkü bu faktörler kurulan bir şirkette girişimcilik çalışmalarını belirleyen ve destekleyen iç ortamı etkilemektedir. Burgelman'ın (1983, s.1349) araştırması, iç organizasyonel faktörlerin bir şirketin takip ettiği kurumsal faaliyet türlerini etkilediğini doğruladı. Bu nedenle, işletme içindeki faktörler girişimci davranışı da tetikler (İreland vd., 2006, s.13).

Guth ve Ginsberg (1990, s.7) araştırmaları ile aşağıdaki tetikleyicileri doğruladı;

- Kuralsızlaştırma gibi büyük çevresel değişimlerin etkisi, stratejilerdeki değişiklikleri rastgele olmayan bir şekilde etkileyebilir ve kuruluşlar bir genel stratejiden diğer genel stratejilere doğru ilerler.

- Çevre ne kadar dinamik ve rekabetçi olursa, o kadar çok işletme girişimci olacaktır.
- Sanayi yapısı başarılı yeni ürün geliştirme fırsatlarını etkiler.
- Hem fırsatlar hem de problemler, rekabet avantajına yol açan yeni kaynak kombinasyonları bulmak için önemli unsurlardır.

Ireland ve arkadaşları (2006), bu tetikleyicilerin hızlı bir şekilde tanınmasının, kuruluşlar için ihtiyaç olduğu ve değerini yanı sıra iç girişimcilik stratejisinin şeklini belirleme konusunda yardımcı olduğu sonucuna varmıştır (Ireland vd., 2006, s.13).

3.7.2 Kurumsal Yapı

Kurumsal yapıların örgütsel yapılara göre nispeten az sayıda katmana sahip olduğunda geliştiğini göstermektedir (Ireland vd., 2006, s.14). Sınırlı sayıda katman, çalışanların girişimci olarak hareket etmeleri için fırsatlar yaratan daha geniş bir kontrol sürecinin oluşmasını sağlar. Daha az yönetsel katmanla, yetki ve sorumluluk âdemi merkeziyetçidir ve çalışanlar arasında yatay ya da yanal etkileşimler teşvik edilmektedir. Burns (2008), geleneksel bir iş yapısının temel mantığının, iş faaliyetlerini yönlendiren hiyerarşik bir sürece yönelik olduğunu onaylamaktadır (Burns, 2008, s.141). Ayrıca, Lotz(2009)'e göre geleneksel bir işletmede birçok onay seviyesi inovasyonları bastırma potansiyeline sahiptir (Lotz, 2009, s.61). Echols ve Neck (1998), girişimcilik yapılarının yeni, eski ve mevcut bir iş biçiminden ayrı olarak düzenlenmesi gerektiğini ayrıca yürütme otoritesinden, saygınlık ve hesap verebilirlikten kaynaklanan yeni projelere özel bir odaklanma gerektiğini belirtti (Echols ve Neck, 1998, s.43). Morris vd. (2008), kurumsal girişimcilik çabalarının yeni fırsatlar yaratmak ve yeni yönlere geçmekle ilgili olduğunu ve bu nedenle neredeyse her zaman geleneksel yapılarla çatıştığını savundu (Morris, Kuratko, Covin, 2008, s.183).

3.7.3. Organizasyonel Kontroller

Ireland vd. (2006) kontroller, mevcut rekabet avantajlarından yararlanmak için ihtiyaç duyulan istikrar işini ve çalışanların rekabetçi avantajlar oluşturmaya başlaması ve girişimci davranmaları için gereken esnekliği eşzamanlı olarak sağladıklarında değer yaratmaktadır (Ireland vd., 2006, s.15). Burns (2008), çoğu kurumsal kontrol sisteminin risk ve belirsizliği ortadan kaldırmayı hedeflediğini ve bu hedefin girişimciliğin geliştirilmesi açısından verimlilik ve etkinliği teşvik etmek için tolere etmesi gereken bir şey olduğunu kabul eder (Burns, 2008, s.183). Hornsby vd. (2002), girişimci kontrolün geliştirilmesindeki temel ilkenin, yöneticilerin kontrolü güçlendirmek için baskıyı bırakmaları gerektiğini savunmaktadır. Bu yazarlar iç girişimcilikte, bilginin şeffaf olması ve hiçbir sürprizin olmaması gerektiğini ayrıca bilginin ilgili olan herkes için aktarılması gerektiğini

savunuyorlardı. (Hornsby vd., 2002, s.278). Burns (2008, s.184), yukarıdaki açıklamanın çalışanları bir yönetici gibi düşünmeye ve iç girişimciliğin altı ilke etrafında inşa edilmesini teşvik edeceğini kabul eder;

- İş performansını izlemek için kritik olan tüm finansal bilgilere ücretsiz erişim,
- Çalışanlara bu bilgiyi sunmaya yönelik sürekli ve açık bir girişim,
- Bu bilgilerin anlaşılmasını teşvik eden eğitim süreci,
- Çalışanlar, işlerinin bir kısmını finansal sonucu iyileştirmek için ne şekilde yapacaklarını öğrenir,
- İnsanlar, bildiklerine dayanarak işlerinde karar alma yetkisine sahiptir,
- Çalışanlar, kuruluşun başarısında veya başarısızlığında bir hisseye sahiptir.

Burns (2008), başarılı iş performansının üst düzey bir sahiplikten ve üzerinde anlaşmaya varılmış bir hedefe bağlılıktan geldiğine dair bir denge felsefesi olduğunu savunuyor (Burns, 2008, s.184). Ireland vd., (2006), pozitif kontrollerin performans ölçütleri ile bağlantılı olduğunu, önemli gelişmelere izin verdiğini ve çalışanların / yöneticilerin sorunları tespit etmelerini sağlayan bilgilerin üretilmesine ve paylaşılmasına odaklandığını kabul etmektedir (Ireland vd., 2006, s.15).

3.7.4. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri

Montoro-Sanchez ve Soriano (2011) insan kaynakları yönetiminin iş geliştirme ve büyümede destekleyici ve taşıyıcı olarak kilit rol oynadığı halde girişimcilik ile nadiren birlikte çalışıldığını belirtmektedir (Montoro-Sanchez ve Soriano, 2011, s.8). Hayton (2005), geleneksel insan kaynakları yönetimi modelinin çalışanların örgütsel ihtiyaçlar ve fırsatlar ile eşleşmesini teşvik ettiğini, iç girişimcilik ile daha ilgili bir bakış açısı kazandıracığını ve çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmeye teşvik edeceğini savunmaktadır (Hayton, 2005, s.31).

Karşılıklı ilişkiler iç girişimcilik açısından gereklidir. Çünkü karşılıklı ilişkiler inovasyonun ve girişimcilik fırsatlarının yapı taşları olan bilgi ve bilgi akışı için temel kanalları temsil etmektedirler (Hayton, 2005, s.31). Ireland vd., (2006), iç girişimcilikle birlikte etkili insan kaynakları yönetiminin de amaçlarının çalışanların aşağıdakileri öğrenmelerini sağlamak olduğunu belirtmektedir (Ireland vd., 2006, s.16);

- Yaratıcı ve yenilikçi davranışlar benimseyin.
- Makul düzeyde risk alın.

- İnovasyona dayalı olasılıkları değerlendirmek için uzun vadeli bir yönelim kullanın.
- Sonuçlara odaklanın.
- Başkalarıyla işbirliği içinde çalışın.
- Belirsizliği tolere edin.
- Değişim için sorumluluk alın.

Dabic ve arkadaşları (2011), başarılı iç girişimciliğin, işe alım, seçme, eğitim, geliştirme ve ödüllendirme ile ilgili girişimci dostu süreçlerle desteklendiğini doğrulamaktadır. Ayrıca eğitimin, sürekli, daha geniş ve gerekli kişiselleştirilmiş bilgiye odaklanması gerektiğini belirtmektedir. Bu programlar, çalışanların riske tolerans göstermesi, değişimi bireysel ve organizasyonel bir büyüme kaynağı olarak benimsenmesi, organizasyonel politikaların gerçeklerini öğrenmesi ve böylece inovasyon temelli projelerin hayata geçirmesi için önemlidir (Dabic, Ortiz-De-Urbina-Criado ve Romero-Martinez, 2011, s.17).

Hayton (2005) teşvik ödülü, çalışan öneri programları ve resmi çalışan katılım programları gibi isteğe bağlı uygulamaların, çalışan bağlılığını, işbirliğini, bilgi paylaşımını ve gönüllülük temelli davranışlarını teşvik eden uygulamalar olduğunu savundu. Bu nedenle, girişimcilik başarıları için verilen ödüller bir maddi kazanç şeklinde vurgulanmalı ve etkin ekip çalışması ile desteklenmelidir. Bunun nedeni, uzun vadeli başarının, bireyin çabalarını ve işbirliği içinde çalışan insanların çalışmalarını, değer yaratan yenilikler üretmek için bilgilerini sinerjistik olarak kullanmalarınıdır (Hayton, 2005, s.31).

3.7.5. Organizasyonel Kültür

Organizasyonel kültür bir organizasyonu yönlendiren ya da yöneten bir sosyal enerjidir ve kelimelerle ifade edilen, hissedilmiş ya da deneyimlenmiş karmaşık bir olgudur (Ireland vd., 2006, s.16). Kirby (2003), geleneksel bir işletmede yol gösterici ilkelerin hata yapmamak, başarısız olmamak, inisiyatif almamak ve talimat beklemek olduğunu belirtmektedir (Kirby, 2003, s.301). Girişimci kültürde odak nokta gelecek değil geçmiştir ve her zaman bilgi geliştirme, aktarma ve üretme yeteneği önemli olacaktır (Hisrich vd., 2008, s.45). Ireland vd., (2006) girişimci olarak yoğun kültürlerin, insanları yaratıcı bir şekilde hareket etmelerine ve potansiyellerini yerine getirmelerine izin verecek şekilde güçlendirebilmelerine büyük önem verdiği katılmaktadır. Yetki ve sorumluluk, işle ilgili kararları almak için eyleme en yakın çalışanlara dağıtılmıştır (Ireland vd., 2006, s.16).

3.8. İç Girişimcilik Boyutları

Kurumsal düzeyde girişimciliğin sınıflandırılmasında iki akış veya yaklaşım tanımlanabilmektedir. Girişimci yönelimi ya da yaklaşımı olarak etiketlenebilen bu ilk akış, Miller ve Friesen'in (1983, s.782) yenilikçi strateji yapımının kategorilendirilmesine dayanmaktadır. Covin ve Slevin (1986, 1991) bu kavramı genişleterek, girişimci duruşunu yeniden adlandırarak firma düzeyinde girişimciliğin şu anda kabul gören üç özelliğini (*yenilikçilik, proaktivite ve risk alma*) korumuştur. Lumpkin ve Dess (1996, s.154) ise girişimcilik yönelimi kavramını seçmiş ve iki ek boyut (*özerklik ve rekabetçi saldırganlık*) tanımlayarak bu kavramı daha da genişletmiştir. Covin ve Slevin (1986, 1991), Lumpkin ve Dess (1996, s.154) çalışmalarında da görüldüğü gibi kurumsal düzeyde girişimciliğin özellikleri hakkında konuşmak ve girişimci yönelimini tek boyutlu bir kavram olarak değerlendirmek yerine, girişimcilik yönelimini çok boyutlu bir kavram olarak ele almışlardır. Knight (1997) de bu çok boyutlu konsepti desteklemekte, ancak Covin ve Slevin (1986, 1991) ise deneysel bulgulara dayandırdığı girişimci yönelimini iki boyuta (*yenilikçilik ve proaktivite*) indirgemektedir. Guth ve Ginsberg (1990, s.11) ve Zahra'nın (1991,1993) eserlerinde görülen ikinci akış, genel kurumsallık düzeyinde girişimcilikle ilgilendiği için iç girişimcilik yaklaşımı olarak adlandırılabilir. Bu yaklaşım, girişimcilik oryantasyon yaklaşımına benzer bir şekilde, yenilikçiliği geniş bir şekilde açıklamaktadır. Bununla birlikte, girişimcilik oryantasyon yaklaşımının aksine, iç girişimcilik yaklaşımı, organizasyon düzeyinde girişimciliğin iki önemli özelliğini yansıtmaktadır. İlk özellik, iç girişimcilik faaliyetlerinden veya kurulan şirket tarafından yeni işletmelerin yaratılmasından itibaren; ikincisi ise, stratejiyi yeniden tanımlamak ve şirketi organize etmek için stratejik bir yenilemeden itibaren girişimciliğin özelliğini göstermektedir. Bu nedenle, iç girişimcilik yaklaşımı, girişimcilik oryantasyon yaklaşımını girişimcilik ve strateji ile ilgili kaygılar ekleyerek tamamlar (Antoncic ve Hisrich, 2003, s.18).

Kurumsal düzeyde girişimcilik (iç girişimcilik) daha önceki görüşlere entegre edilebilmekte ve iç girişimciliği yedi boyutta inceleyebilmektedir. Bu boyutlar; *risk ve sorumluluk alma, proaktiflik, yenilikçilik (inovasyon), özerklik, yeni girişim başlatma, stratejik yenileme ve rekabettir* (Antoncic ve Hisrich, 2003, s.18).

3.8.1. Risk ve Sorumluluk Alma Boyutu

Risk almak, iç girişimciliğin bir başka boyutu ve girişimciliğin çok önemli bir özelliğidir. Girişimci terimini ilk geliştiren ve bunu kar veya zarar riski taşıyan bir kişi olarak tanımlayan Cantillon'dan (1734) bu yana, risk alma girişimci ve girişimciliğin temel bir unsuru olarak görülmüştür (Knight, 1921; Schumpeter, 1934; McClelland, 1961; Hisrich, 1986, s.91; Hisrich ve Peters, 1998). Risk, kayıp olasılığı olarak, yenilikçiliğin, yeni iş oluşumunun ve mevcut firmaların

agresif veya proaktif faaliyetlerinin doğal bir özelliği olarak görülebilir. Diğer iç girişimcilik boyutlarıyla risk alma'nın muhtemel güçlü bir ilişkisine dair bir argüman olsa da, geçmiş araştırmalarda risk alma'nın mevcut firmalarda girişimciliğin kendine has bir özelliği veya boyutu olarak kabul edildiği görülmektedir (Covin ve Slevin, 1989, s.81).

Risk, fırsatların hızlı bir şekilde takip edilmesi, kaynakların hızlı belirlenmesi ve cesur eylemler alma anlamına gelmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996, s.162; Lumpkin, 1998). Nitekim fırsatların peşinden koşma, cesaret (Covin ve Slevin, 1991, s.17) ve deneme (Stopford ve Baden-Fuller, 1994, s.521-536) firma düzeyinde girişimciliğin özelliği olarak kabul edilmektedir. Dess vd., (1997, s.679) girişimcilik stratejisinin, risk alma ve deneme unsurları ile birlikte cesur, yönlendirici, fırsat arama tarzını yansıttığını düşünmektedir (Dess vd., 1997).

3.8.2. Proaktiflik Boyutu

Proaktiflik boyutu, öncü olma (Covin ve Slevin, 1991, s.7-25), yeni fırsatların peşinden koşma veya yeni pazarlara girme girişimi ile ilgili bir kavramdır (Lumpkin ve Dess, 1996, s.161). Proaktiflik boyutu yeni ürün veya hizmetlerin, işletme teknolojilerinin ve idari tekniklerin tanıtılması gibi anahtar iş alanlarında rakiplerini takip etmek yerine kuruluşların ne kadar yol göstermeye çalıştığını belirten bir boyuttur (Covin ve Slevin, 1986, s.631).

Gelecekteki proaktiflik yönelimi, gelecekteki ihtiyaçlar temelinde beklenti ve alınan eylemlerle ifade edilmektedir (Venkatraman, 1989, s.942-962; Lumpkin ve Dess, 1996, s.153). Stopford ve Baden-Fuller'in (1994, s.521-536) çerçeve kırma değişim türü bu boyuta uygundur. Stopford ve Baden-Fuller'in yeterlilik boyutu ise, üst yönetimin oryantasyonlarına ve faaliyetlerine yansıyan öncü olma ve inisiyatif alma durumlarını içermektedir (Stopford ve Baden-Fuller, 1994, s.529).

3.8.3. Yenilikçilik (İnovasyon) Boyutu

Ürün / hizmet ve süreç yenilikçiliği ile ilgili boyutlar, teknoloji'deki gelişme ve yeniliğe vurgu yaparak ürün ve hizmet inovasyonunu ifade etmektedir. Girişimcilik, yeni ürün geliştirme, ürün iyileştirmeleri ve yeni üretim yöntem ve prosedürlerini içermektedir (Schollhammer, 1981, s.453).

Covin ve Slevin (1991) girişimcilik duruşunun bir parçası olan, ürün inovasyonunun yaygınlığı ve sıklığının, teknolojik liderlik eğilimi üzerine bir etkisi olduğunu düşünmektedir. Knight (1997, s.213-225) ise ürün inovasyonunun yaygınlığı ve sıklığının, organizasyonel inovasyonun bir parçası olarak üretimdeki teknik ve teknolojilerin yanı sıra ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine katkı sunduğunu belirtmektedir. Zahra (1993, s.332) ise üretici firmaların yenilikçi yönlerinin ürün

yeniliğini ve teknolojik girişimciliği içerdiğini ifade etmektedir. Yukarıda tartışılan iç girişimcilik sınıflamasını her iki yaklaşım (girişimcilik oryantasyonu yaklaşımı ve kurumsal girişimcilik yaklaşımı) hem ürün / hizmet yenilikçiliğini, hem de teknolojik yenilikçiliği benzer bir yenilikçilik boyutlarına göre değerlendirmektedir. Bununla birlikte, stratejik yenilik ve değişim araştırmacıları (Tushman ve Anderson, 1997) ürünle ilgili yenilik (ürün yeniliği) ve teknolojik yenilik (süreç yeniliği) arasında ayırım yapmaktadırlar. Teknoloji üretim süreci gerçek ürün ve hizmetlerden ayırt edilebilmektedir. Teknoloji üretim süreci ile teorik ve pratik bilgi, know-how, firmanın ürünlerini veya hizmetlerini geliştirmesi, üretmesi ve sunması için kullandığı beceri ve eserler topluluğu ile kullandığı süreçler kastedilmektedir (Burgelman ve Rosenbloom, 1997, s. 273).

Yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi, yeni unsurların kuruluşun üretim sürecine dâhil edildiğini göstermektedir (Damanpour, 1996, s.693-716). Bu durum, ürün / hizmet yenilikçilik boyutunun süreç yenilikçiliği boyutundan farklı olduğunu açıklamaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2003, s.19).

3.8.4. Kendi Kendini Yenileme Boyutu

Kendi kendini yenileme boyutu, kuruluşların kurulduğu temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla kuruluşların dönüşümünü yansıtır (Zahra, 1996, Sharma ve Chrisman, 1999, s.12). Bu boyut stratejik ve örgütsel değişim çağrışımlarına sahiptir ve iş kavramının yeniden tanımlanmasını, yeniden yapılanmasını ve inovasyon için sistem genelinde değişikliklerin başlatılmasını içerir (Zahra, 1995, s.232). Vesper (1984, s.294-320) yeni bir stratejik yönelimi (kurumsal stratejiden ayrılma) iç girişimciliğin bir parçası olarak görmektedir. Muzyka vd., (1995, s.637-651) örgütsel işletmelerin sürekli yenilenmesi ve girişimcilik kurumunun önemli özellikleri olarak uyum ve esneklik kazanması örgütlerin örgütsel zorunluluğu olduğuna inanmaktadır. Stopford ve Baden-Fuller (1994, s.521-536), mevcut organizasyonların yenilenmesi ile ilgili etkinlikleri bir iç girişimcilik unsuru olarak görmektedir. Bu nedenle kendini yenileme iç girişimciliğin önemli bir boyutu olarak kabul edilebilir (Antoncic ve Hisrich, 2003, s.19).

3.8.5. Yeni Girişim Başlatma Boyutu

Mevcut bir organizasyonda yeni iş yaratmaya neden olan yeni iş teşebbüsü içselciliğin belirgin bir özelliğidir (Stopford ve Baden-Fuller, 1994, s.521-536). Büyük işletmelerde, küçük işletmelerde olduğu gibi yeni girişimcilik, kuluçka girişimcilik (Schollhammer, 1981) ve iç girişimcilik olmak üzere özerk veya yarı özerk birimler oluşturulabilir (Hisrich ve Peters, 1984, s.332).

Mevcut örgütsel alan içerisindeki yeni birimlerde dâhili alan veya dışında harici alan bulunabilir (Sharma ve Chrisman, 1999, s.14). Şirketin ürünlerini veya hizmetlerini yeniden

tanımlayarak (Rule ve Irwin, 1988, s.46; Zahra, 1991, s.271) ve / veya yeni pazarlar geliştirerek (Zahra, 1991, s.280) yeni işlerin yürütülmesi ve başlatılması da iç girişimciliğin önemli bir unsuru olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte, yeni işlere girmek, örgütsel çekirdek faaliyetlere yeni birimler eklemek veya firmalar oluşturmaktan daha fazla tercih edilebilir. Bunun nedeni, yeni iş yaratmanın mevcut örgütsel yapı içinde bir yenilik olarak ortaya çıkmasıdır. Oysa yeni bir girişim oluşumu durumunda, örgütsel yapıdaki değişimi temsil eden yeni bir örgütsel unsur ortaya çıkar. Genel olarak, tüm kuruluşlar için büyüklüğü ne olursa olsun, yeni girişimler boyutu yeni birimlerin veya firmaların oluşumunu ifade ederken, yeni işletme boyutları yeni kuruluşlar oluşturmadan mevcut kuruluşlar tarafından yeni işlere girme anlamına gelir (Antoncic ve Hisrich, 2003, s.19).

3.8.6. Stratejik Yenilenme Boyutu

Stratejik yenilenme boyutu, organizasyonlara ait ana fikirlerin yenilenmesi vasıtasıyla örgütlerin dönüşümü olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yenilenme, bir örgütün firma ya da kurumsal seviyede strateji veya yapısında önemli değişimler yaratacak kurumsal girişimcilik gayretleridir (Sharma ve Chrisman,1999, s.16). Covin ve Miles (1999, s.52)'e göre stratejik yenilenme, firmaların rekabet stratejilerini büyük ölçüde değiştirerek yer aldığı pazarlarda ya da sektörde rakiplerine karşı ilişkilerini tekrar düzenlemeleridir. Zahra (1993)'ya göre stratejik yenilenme, stratejik ve örgütsel değişimi ön plana çıkarmakta ve işletme unsurunun yeniden tanımlanması, örgütün yeniden organize olması ile yeniliğe yönelik sistem genelinde yapılan değişiklikleri kapsamaktadır (Zahra, 1993, s.321).

3.8.7. Rekabetçi Saldırganlık Boyutu

Son boyut olan rekabetçi saldırganlık boyutu firmanın rakiplerine meydan okuma eğilimini ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996, s.144). Covin ve Slevin (1991) girişimcilik duruşunun kısmen firmanın endüstri rakipleriyle saldırgan bir şekilde rekabet etme eğilimine yansıdığını düşünmektedir. Covin ve Covin (1990, s.42) rekabetçi saldırganlığı, örgütsel bir isteklilik ve rakiplere karşı olan üstünlüğü ve hükmetme arzusunu ifade eden yönetsel bir eğilim olarak ifade etmektedir. Miller'in (1983) iddialı strateji yapımı boyutu bu boyutla uyumludur. Girişimci yönelim yaklaşımını izleyen çoğu araştırmacı (Miller ve Friesen, 1983, s.221-235; Covin ve Slevin, 1986, 1991; Knight, 1997, s.213-225), rekabetçi saldırganlık ve proaktiflik arasında ayırım yapmazken; kurumsal girişimcilik yaklaşımını izleyen araştırmacılar (Guth ve Ginsberg, 1990, s.6; Zahra, 1991,1993) bu iki iç girişimcilik boyutunu genellikle görmezden gelmektedir. Ne olursa olsun, bu iki boyut arasında önemli bir ayırım yapılması gerekmektedir. Lumpkin ve Dess (1996), Lumpkin (1997) proaktifliği ve rekabetçi saldırganlığı, kurumsal düzeyde girişimciliğin iki ayrı boyutu olarak düşünmektedir. Bu açıdan, proaktifliğin pazar fırsatlarını değerlendirmede öncü olmasından, rekabetçi saldırganlığın ise rakipleriyle agresif bir örgütsel ilişki içerisinde olmasından kaynaklandığı düşünmektedirler. Lumpkin

ve Dess (1997, s.49) etkinliği, fırsatlara verilen bir cevap, rekabetçi saldırganlığı ise tehditlere verilen bir cevap olarak ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1997, s.49). Böylelikle Lumpkin ve Dess (1997) bu iki boyutun birbirinden bağımsız ve değişme eğiliminde olduklarını keşfetmişlerdir (Lumpkin ve Dess, 1997, s.49).

3.9. İç Girişimcilik Türleri

Kurumsal girişimcilik ve kurumsal yenilenme formlarının aksine, yenilik sadece birkaç kişinin değil, tüm organizasyonun girişimci davranmasına izin vermektedir (Covin ve Miles, 1999, s.48). Covin ve Miles'a göre (1999, s.61) girişimcilik oryantasyonu olarak da adlandırılan yeniliğin dört farklı şekli bulunmaktadır:

Bu dört tür iç girişimcilik; örgütsel gençleştirme, stratejik yenilenme, sürekli yenilenme ve alan tanımlaması olarak sıralanabilir. Ek olarak, Morris vd., (2007) girişimci yönelime beşinci bir tür olan iş modelinin yeniden inşasını eklemektedir.

Bu beş form tek bir birey veya takım tarafından değil, tüm firma tarafından ortaya çıkarılmaktadır. Yeni fırsatları tespit etme ve kullanma süreci aslında fırsat arama ve avantaj arama davranışları yoluyla rekabet avantajı yaratma ve sürdürme sürecidir (Ketchen, İreland ve Snow, 2007, s. 380; Kuratko ve Audretsch, 2009, s.11). Bu sürecin aynı zamanda zenginlik yarattığı söylenebilir (İreland, Hitt ve Sirmon, 2003, s.963-989). Fırsat arama davranışı, firmalar için yeni fırsatların ve yeni değer kaynaklarının belirlenmesi ve kullanılması ile ilgili bir kavramdır (İreland vd., 2003, s. 963-989; Kuratko ve Audretsch, 2009, s.11). Rekabet avantajı arayışı davranışı ise, rekabet avantajı yaratmanın yollarını ve rekabet avantajını sürdürülebilir hale dönüştürmeye yönelik çabaların tümünü kapsamaktadır (İreland vd., 2003, s.963-989). Şirketler rekabet avantajından değer yaratan ve başka bir potansiyel rakip tarafından uygulanmayan bir strateji uyguladıkları zaman yararlanırlar. Bu stratejinin ise diğer firmaların bu stratejinin yararlarını taklit etme konumunda olmaması durumunda sürdürülebileceği söylenebilir (Barney, 1991, s.203-227).

3.9.1. Örgütsel Gençleştirme

Örgütsel gençleştirme, örgütün iç süreçlerini, yapılarını ve / veya kabiliyetlerini değiştirerek rekabet gücünü sürdürmeyi veya geliştirmeyi hedeflediği bir süreçtir. Burada amaç firmanın stratejisinin uygulanmasını iyileştirmektir (Covin ve Miles, 1999, s.52). Morris ve arkadaşlarına (2007) göre örgütsel gençleştirme, organizasyonun temel bir şekilde yeniden tasarlanmasını, firma üzerinde önemli bir etkiye sahip olan tek bir inovasyonu veya toplu olarak önemli ölçüde artan örgütsel verimlilik veya etkinliğe katkıda bulunan birden fazla küçük inovasyonu gerçekleştirmektir. Bunun anlamı örgütsel gençleştirme çabalarının firmanın stratejisinin iç süreçler, yapılar ve

kabiliyetler vasıtasıyla nasıl uygulanacağı üzerinde büyük bir etkisi olması gerektiğidir. Organizasyonlar iç girişimciliğe girdiklerinde; operasyonun işleyişini değiştiren, müşteriler için değer yaratan ve kuruluşun stratejisinin uygulama şeklini sürdüren ya da geliştiren yenilikler sunarlar (Covin ve Miles, 1999, s.54).

3.9.2. Stratejik Yenilenme

Stratejik yenilenme, firmanın stratejisine odaklanarak firmanın pazarlarını veya sektördeki rakipleriyle ilişkilerini temelden değiştirerek yeniden tanımlayan bir iç girişimcilik biçimidir (Covin ve Miles, 1999, s. 52). Morris ve arkadaşları, (2007) tüm firmaların yeni bir strateji tercih ettikleri zaman stratejik yenilemeyi sürdürmediklerini aksine firmanın rekabet ettiği alanda yeniden baştan konumlandırma çabalarını temsil ettiklerini veya kabul edilmiş endüstri stratejik tarifelerinden sapan benzersiz değer önerileri temeline stratejik yenilemeyi dayandırdıklarını belirtmişlerdir (Morris vd., 2007).

3.9.3. Sürekli Yenilenme

En tanınmış ve en yaygın biçim olarak görülen sürekli rejenerasyon, kuruluşların düzenli ve sürekli olarak yeni ürün ve hizmetleri tanıttığı veya yeni pazarlara girdiği bir süreçtir. Firma bu aşamada girişimcilik fırsatlarını sürekli takip etmektedir (Covin ve Miles, 1999, s. 51). Diğer biçimlerden farklı olarak, sürekli yenilenme tek bir etkinlik türü ile sunulmamaktadır. Sürekli yenilenme, yeni ürün ve hizmetleri tanıtmak veya yeni bir pazara girmek için devam eden bir süreçtir. Bu nedenle, bu süreç sıklıkla artan yenilikçilikle ve zaman zaman yeni iş yaratmalarla sonuçlanmaktadır (Morris vd., 2007). Covin ve Miles (1999) sürekli yenilenmeye dâhil olan firmaları, inovasyonu destekleyen kültürler, sistemler, yapılar ve yeterliliklerden oluşan yenilikçi bir organizasyon olarak nitelendirmektedir. Aynı zamanda bu firmaların sıklıkla öğrenen örgüt olduğu sonucuna varmaktadır. Örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayışla eylemleri geliştirme sürecidir (Fiol ve Lyles, 1985, s.811). Bu yüzden örgütsel öğrenme yeni ürünler veya iş süreçleri geliştirmek için bilgi yaratma ve bu bilgiyi kullanmakla ilgili bir süreçtir. Öğrenme, değişim ve yenilik için önemlidir. Çünkü insanların gelişmelerini engelleyen katı bir ortama takılmadan, yeni fırsatlar yaratmalarını ve yeni seçenekler geliştirmelerini sağlar. Örgütsel öğrenme yoluyla edinilen bilginin, mesaj / bilgiyi bozmadan inovasyon sürecini kolaylaştırmak amacıyla tüm kurum içinde doğru bir şekilde iletilmesi önemlidir (Stopford ve Baden Fuller, 1994).

3.9.4. Alan Tanımlanması

Etki alanı tanımlaması, kuruluşun başkalarının tanımadığı veya proaktif olarak sömürmeye çalışmak istediği yeni bir ürün pazarı arenasını yarattığı girişimcilik olgusunu ifade etmektedir (Covin

ve Miles, 1999, s.54). Etki alanı tanımlaması, zorunlu olarak yeni bir iş yaratılmasıyla sonuçlanan tek form olmaktadır (Covin ve Miles, 1999, s.62). Alanını yeniden tanımlayan firmalar proaktiftirler ve güçlü girişimci yönelimini benimsemektedirler (Dess vd., 2003, s.366).

Etki alanını tanımlama sayesinde şirketler geçici olarak Kim ve Mauborgne (2004, s.79) tarafından “*Mavi Okyanuslar*” olarak da adlandırılan hiçbir rakibin olmadığı bir pazara girerler. Bu ilk hamle ile şirketler, rakipleri takip ederek sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar. Kim ve Mauborgne (2004, s.80) mavi okyanusları henüz var olmayan endüstriler olarak sunar ve mavi okyanusu “firma tarafından yaratılan rekabetin olmadığı ve rakip tarafından henüz keşfedilmemiş, dokunulmamış bilinmeyen bir pazar alanı” olarak tanımlar (Covin ve Miles, 1999, s.62).

3.9.5. İş Modeli Yeniden İnşası

İş modeli yeniden inşası, Covin ve Miles (1999) tarafından tanımlanan dört formun yanına Morris ve arkadaşları, (2007) tarafından ilave edilmiştir. İş modeli yeniden inşası, operasyonel verimliliği artırmak veya kendisini pazarın değer verdiği şekilde endüstri rekabetinde farklılaştırmak için çekirdek işletme modellerini baştan veya yeniden tasarlamak anlamına gelmektedir (Morris vd., 2007, s.92). Margretta'ya (2002, s.87) göre iş modeli yeniden inşası, işletmelerin nasıl çalıştığını açıklayan hikâyelerdir. Miles vd., (2009) iş modeli yeniden inşası yoluyla rekabet avantajı yaratmak için bir kuruluşun müşteri-firma ilişkisinin değer önerisini yeniden tanımlaması gerektiğini savunmaktadır (Miles vd., 2009, s.70).

3.10. İç Girişimcilik Tipleri

3.10.1. Orijinal İdealist Girişimci Tipi

İdealist girişimci stili, hayal, düş ve tutkularını gerçekleştirmek üzere yola çıkan girişimciler için yapılan bir sınıflandırmadır. Aynı zamanda orijinal girişimcilik sınıflandırması tanımına da uygundur. Hayalini, düşünüyüşünü, umudunu ve tutkusunu veya orijinal bir şeyi, yepyeni farklı bir işi veya kendine özgü bir iş fikrini ilk defa girişime dönüştüren orijinal girişimci stili olarak adlandırılır. Bu girişimciler geleceğe yönelimlidir. İdealist girişimcilerde ileriye dönük özel bir girişimcilik vizyonu hâkimdir. Bu girişimciler genellikle iyi bir öngörüye de sahiptirler. Bunlar yaratıcı, yenilikçi, keşifçi, maceracı, meraklı, icatçı, aşırı risk alan, vizyon sahibi girişimcilerdir. İdealist girişimcilik stili aslında kendine özgü ve orijinaldir. Kendilerine has vizyon sahibi olan girişimciler girişimciliğe yeni bir boyut ve ufuk kazandıran girişimcilik alanındaki ilkler ve öncülerdir. Yeni bir şeyi icat eden, uygulayan özel kişilerdir. Orijinal idealist girişimci özellikleri şu şekilde gruplandırılabilir (Çevik, 2006, s.69):

• Bu gruptaki girişimciler, geleceğe yönelimlidir. Önemli bir girişimcilik özelliğidir. Bu girişimciler hep gelecekte yaşarlar. Geleceği bu güne taşıyarak inşa ederler.

• İşin, hayalin veya tutkunun gelişimi, sürekliliği, kalıcılığı, takibi girişimcinin maddi çıkarlarından (güdüsünden) önce gelir. Tutku bu stilde ana motivasyondur.

• Yenilikçilik, hareketlilik, esneklik ve hız onların temel ilkeleridir.

• İstekli, arzulu, coşkulu, heyecanlı, hırslı başarıya odaklı bir kişiliğe sahiptirler.

• Her türlü zorluğa, kısıtlara ve çaresizliğe meydan okuma (iddia sahibi olma) ehliyetlerine sahiptirler.

• İş hususunda açıklık, netlik ve basitlik hâkimdir.

• Bugünün işi ile değil gelecekteki işle ilgilidirler.

• Bu girişimciler toplum içinde efsaneleşen girişimcilerdir.

İdealist girişimci stilinde girişimci, yaratıcı karaktere de sahiptir. Yaratıcı olmak da belli bir ideallere sahip olmayı gerektirir. İdeali olmayanın gerçekte hayali ve hedefi de olmamaktadır. Girişimciliğin gelişmemesine neden olan toplumsal ve kişisel özelliklerden birisi de o toplumdaki kişilerin hayal güçlerinin eksikliğidir (Çevik,2006, s.69). Orjinal idealist girişimcilik; girişimcilerin hayallerini gerçekleştirmek ve amaçlarına ulaşmak üzere eyleme geçtikleri ve ilk defa sıfırdan başlayarak oluşturulan girişimlerdir (Tunç, 2007, s.83). Orijinal idealist girişimcilik tipinin özelliklerini taşıyan bireylerin daha çok bilim, matematik, sanat, oyun yazarı, kitap yazarı, şair, yöneticilik, politikacı gibi meslek dallarına daha yatkın oldukları söylenebilir (Isır, 2006, s.64).

3.10.2. Stratejist Girişimci Tipi

Bütüncül bir yaklaşım içinde, işin gerçekten hakkını vererek, fırsatı arayan, algılayan, tanımlayan, yakalayan ve onları gerçek hale getiren girişimciliktir. Stratejist lider girişimci stili olarak da adlandırılmaktadır. Stratejist girişimci stili öz olarak fırsatçıdır. Odaklanma da esas olarak fırsatı arayan, algılayıp gören, yakalayan ve onları işe dönüştürürken öz çıkarını önde tutan bir yönde gelişmektedir. Öz çıkarı ve maddi menfaatleri onları büyük ölçüde motive etmektedir. Piyasadaki mevcut bilgiyi ve saklı bilgileri çok iyi kullanan bir girişimcilik tarzıdır. İlk defa yeni işe girenlere, karşılıklı psikolojik destek vermesi, muhtemel yönetim zafiyetlerini gidermesi, riski dağıtması ve işletme zayıflığını en aza indirmesi açısından önemli bir girişimcilik stilidir. Bunlar, deneyim düzeyleri yüksek, bilgi ve ustalık deneyimleri fırsatlara duyarlı, buldukları yerlere kendi becerileri, güçleri ile gelen, birlikte iş yapma ve ortaklık kültürüne sahip iyi yetişmiş ve çoğu da eğitilmiş girişimcilerdir. Stratejist girişimcilik stili uygun bir kaynakla (içsel ve dışsal olarak) ortaya çıkan

fırsatları; para, materyal, işgücü, bilgi ve zamanla yoğurarak, tedarikçilere, çalışanlara, müşterilere, hatta rakiplere dahi bir zenginlik değeri sunarak ve yerine göre, oluşturulan bu değeri paylaşan girişimciliktir (Çevik, 2006, s.70-71).

3.10.3. Taktik Girişimci Tipi

Üçüncü tür girişimcilik tarzı taktik girişimciliktir. Bilinen bir teknoloji içinde veya mevcut bir teknoloji pazarı içinde önemli bir performans sergileyip yenilikleri, farklı bilgi ve sistemleri işe koşan ve kazandıkları bu deneyim, bilgi ve becerilerini kendi adlarına bizzat kendileri kullanan ‘taktik-dinamik’ girişimci stildir. Mevcut teknolojiler altında bir işi yeniden yapılandıran, iş yöntemini değiştiren veya belli bir alanda bir ilave yenilik ve gelişme sağlayan, proje geliştiren girişimcilik stildir. İç girişimciliğin farklı bir versiyonudur. Zaman boyutu açısından ilk iki girişimcilik stilden daha kısa anlı ve hemen ortaya çıkan ve yine çok kısa süreli fırsatlara yönelik bir girişimcilik stildir. Genellikle ürün üzerindeki bir yeniliğe veya kaliteye odaklanıp, rakiplerine fark yaratanlar ve fark atan girişimcilik tarzı da bu grupta değerlendirilir. Taklitçidirler ancak dar alanda hızlı esnek ve zamanlı hareket eden bir girişimcilik tarzıdır (Çevik, 2006, s.71).

3.10.4. Geleneksel Girişimcilik

Mevcut ve kurulu işleri ve işletmeleri yöneten geleneksel girişimci tipidir. Daha önce kurulmuş işletmelerde girişimcilik yaparlar. Girişimci bu bağlamda mevcut ve bilinen bir sektör içinde ve mevcut bir girişimciliği, günün şartlarına uyduran, işi yeniden yapılandıran ve devam ettiren girişimcidir. Girişimci, bu tarz bir girişimcilikte mevcut bir işte daha çok örgütsel yapıyı, yeniliği organize ederken, yönetici sınırları belli ve çizili bir işi verilen bir yapı içinde organize eder. Bu tarz girişimcilik özellikle mevcut iş içinde oluşan bir işi geliştirmek için var olan iş fırsatlarını tanımlar, değerlendirir ve harekete geçirir. Aile şirketlerinde yeni neslin işi devralması en iyi örneklerden birisidir (Çevik, 2006, s.72). Girişimciliği etkileme aracı (girişimcilik tipleri) olarak kategorize ettiğimizde ise; başarı odaklı, bağlılık odaklı ve güç odaklı olarak üç gruba ayırabiliriz. Diğer insanlardan zihinsel, ruhsal, tutumsal ve davranışsal olarak farklılık gösteren girişimcilerin, ekonomik güdülerden ziyade, psikolojik bir güdü olan başarı, bağlılık ve güç ihtiyacına bağlı olarak faaliyette buldukları söylenebilir (Cin ve Günay, 2013, s.12).

Başarma ihtiyacı, her tür insan davranışının gerisinde yatan psikolojik bir güç ve girişimcilik davranışını uzun soluklu olarak etkileyen bir faktördür. Yüksek ve güçlü başarma ihtiyacı ile güdülenmiş bireylerin, başarılı olmak için gerekli olan motivasyona sahip olmaları nedeniyle, diğer bireylere nazaran girişimciliğe yönelik davranışları sergilemelerine muhtemel bir sonuç olarak bakılabilir. Yüksek başarı ihtiyacına sahip bireyler, davranışlarının sonuçlarına katlanma, sorunları

çözme, durumları analiz etme, başarı olasılıklarını araştırma, zorlukları aşma, risk alma sorumluluk ve arzusuna sahiptirler (Ören ve Biçkes,2011, s.74).

Bağlılık güdüsü; başkaları tarafından sevilme ve kabul edilme isteği olarak gözlemlenir. Bağlılık isteği olan bireyler arkadaşlık için çaba harcarlar, rekabetçi durumlar yerine yardımlaşmayı tercih ederler ve yüksek derecede karşılıklı anlaşma olan ilişkileri seçerler (Çevik, 2006, s.87).

Güç güdüsü; diğerlerinin istenilen şekilde hareket etmesini sağlayabilmek için duyulan ihtiyaç olarak tanımlanmaktadır. Sağlam bir güç motivasyonu, disiplinli ve düzenli bir çalışma etiğini beraberinde getirir. Diğer taraftan güç bireyin insani ilişkiler kurmak yerine, zamanını başarıya ulaşma veya otoriteyi elde etme planları yapmasını da sağlayabilmektedir (Cin ve Günay,2013, s.12).

3.11. İç Girişimcilik Modelleri ve Uygulamaları

Doğrudan yönetim kontrolü altındaki iki boyut, şirketlerin kurumsal girişimciliğe yaklaşımlarını farklılaştırmaktadır. Bunlardan ilki örgütsel mülkiyettir. Örgütsel mülkiyet yeni kurulan bir şirkette kimin birincil mülkiyete sahip olacağını belirlemektedir (Wolcott ve Lippitz, 2007, s.77).

Şekil 3.1: İç Girişimcilik Modelleri ve Uygulamaları (Wolcott ve Lippitz, 2007)



İkincisi ise kaynak otoritesidir. Kaynak otoritesinde projeler bir şirkette özel bir para havuzundan veya birim bütçelerinden elde edilerek gerçekleştirilir. Şekil 3.1'den de görüldüğü üzere, bu iki boyut birlikte dört baskın boyuttan oluşan bir matris oluşturmaktadır. Bu matris; imkân tanıyan, üretici, fırsatçı ve destekleyici olmak üzere dört baskın boyuta ayrılmaktadır (Wolcott ve Lippitz, 2007, s.77).

3.11.1. Fırsatçı Model-Zimmer Holding

Tüm şirketler fırsatçı olarak işe başlar. Herhangi bir belirlenmiş örgütsel mülkiyet veya kaynak olmadan iç girişimcilik, ustalık gerektiren proje şampiyonlarındaki çabalara ve huzursuzluğa dayanarak ilerler (Wolcott ve Lippitz, 2007, s.78).

Zimmer Holdings Inc. merkezi Varşova'da bulunan bir tıbbi cihaz şirkettir. Zimmer Holdings Inc. yeni ürün geliştirme çalışmaları yapan, ancak resmi girişimcilik veya iç girişimcilik için özel kaynakları bulunmayan Ar-Ge organizasyonlarına sahip bir şirkettir. Travma cerrahisi olan Dana Mears, kalça protezleri için minimal invaziv cerrahisi için yeni bir fikre sahip olduğunda, bu fikri Zimmer yöneticisi Kevin Gregg ile paylaşarak bu yeni fikri birlikte değerlendirdiler ve araştırdılar. Bu iki kişi daha sonra konsept geliştirme ve deneme aşaması için şirket kaynaklarının kullanımını onaylayan üst yönetim ile çalışmalara başladılar. Bu yeni tıbbi yaklaşım eğitimde yenilikler gerektiriyordu. Bu yüzden şirket Zimmer Enstitüsünü kurdu ve 2006 yılına kadar orada bir düzine farklı tipte minimal invaziv cerrahi prosedürü konusunda 6.000'den fazla cerrah eğitildi. Hasta sonuçlarında ortaya çıkan iyileşme bazı özel sigorta şirketlerinin belirli Zimmer prosedürleri için prim ödemesine yol açtı. Bugün bu yeni işletme ağır sanayi fiyat baskısına rağmen daha iyi bir büyüme elde etmiş durumdadır (Wolcott ve Lippitz, 2007, s.78).

Fırsatçı model, yalnızca denemeye açık ve resmi hiyerarşinin ardında farklı sosyal ağlara sahip olan kurumsal kültürlerle güvenerek çalışır. Bu tür bir ortamda, iyi fikirler örgütsel çatlaklardan kolayca düşebilir veya finansal açıdan destek alamayabilir. Sonuç olarak, fırsatçı yaklaşım birçok şirket için vazgeçilemezdir. Örgütler organik büyüme konusunda ciddi olduklarında, yöneticiler dağınık ve geçici bir yaklaşımdan daha fazlasına ihtiyaç duyduklarını fark ederler. Minimal invaziv cerrahi prosedürleriyle elde ettiği geçmiş başarımın bir sonucu olarak Zimmer, yeni işletmeleri pazara kazandırmak için daha resmi geliştirme uygulamalarını hayata geçirmiştir. Böylelikle şirket, oportünist modelin ötesinde gelişmeye başlamıştır (Wolcott ve Lippitz, 2007, s.78).

3.11.2. İmkân Tanıyan Model-Google

İmkân tanıyan modelin temel önermesi, bir kuruluştaki çalışanların yeterli destek almaları halinde yeni konseptler geliştirmeye istekli olacağıdır. Ekipler kuruluşun stratejik çerçevesine

uydukları sürece kaynaklar ve süreçler de onlara tahsis edilerek fırsatları kendi başlarına kullanmaları sağlanır. İmkân tanıyan modelin en gelişmiş sürümlerinde, şirketler; hangi fırsatların izlenmesi gerektiğinin belirlenmesi için net kriterler, finansman için başvuru rehberleri, karar verme şeffaflığı, girişimciliğe önem veren çalışanların işe alınması ve tutulması ve belki de hepsinden önemlisi aktif destek üst düzey yönetim özelliklerini sağlarlar (Wolcott ve Lippitz, 2007, s.78).

Google Inc., imkân tanıyan modelin poster çocuğudur. Bir Google program yöneticisi olan Keval Desai, şirketini şu şekilde tanımlamaktadır. Bir şirketin içinde biz gerçekten girişimcilerin içsel bir ekosistemiyiz ve Silikon Vadisi ekosistemi gibiyiz. Şirketimizde proje grupları fikirlerini meslektaşlarına tanıtmak, ekipleri birleştirmek, kavramları araştırmak ve prototip oluşturmak için zamanlarının %20'sini harcıyorlar. Bu proje grupları, ekiplerin kendi belirlediği şartlara bağlı olarak o anda oluşuyor. İlk çekirdek ekip genellikle bir proje yöneticisi, teknik lider, ürün pazarlama yöneticisi, kullanıcı arayüz tasarımcısı, kalite güvence uzmanı ve bir avukattan oluşmaktadır. Ekip, başarılı olacağına inanıyorsa, finansman için Google Ürün Konseyi'ne savunma yapar (Wolcott ve Lippitz, 2007, s.79).

Şirket kurucularını, üst düzey yöneticileri ve mühendislik ekibinin liderlerini içeren bir grup, proje ekibine geniş bir stratejik yönlendirme yapmakta ve ilk kaynakları onlara sunmaktadır. Başarılı proje ekipleri, iş modellerini formüle etmek ve kilometre taşlarını belirlemek için Google Ürün Strateji Forumu'ndan yardım almaktadır. Burada önemli olan nokta, Google'ın projelere önceden belirlenmiş kriterler veya engel koymamış olmasıdır. Bir proje Google çalışanlarının ilgisini çektiği ve potansiyeli olduğu sürece, bu projeye devam edebilir. Google genellikle çeşitli geliştirme aşamalarında 100'den fazla yeni işletme konseptini desteklemiştir. Ayrıca projelerle ilgili bilgileri içeren, merkezi ve aranabilir bir veri tabanı oluşturmuştur. Yöneticiler, projelerin yaklaşık %70'inin şirketin ana işini bir şekilde desteklediğini,%20'sinin ise ortaya çıkan iş fikrini temsil ettiğini ve %10'unun ise spekülasyon deneyleri oluşturduğunu tahmin etmektedirler. Eğer bir proje başarılı olursa, ekip üyeleri bazen milyonlarca dolarlık önemli miktarda ikramiye kazanma şansını da elde etmektedirler (Wolcott ve Lippitz, 2007, s.79).

Ancak firmalar, imkân tanıyan modelin sadece iç girişimcilik için sermaye tahsis etmekle ilgili olmadığını bilmelidirler. Personel gelişimi ve yönetici katılımı da bu model de oldukça önemlidir. Google, olağanüstü miktarda zaman ve çaba harcayarak personel alımı yapmaktadır. Bir program yöneticisi veya üst düzey mühendislik adayının işe alınma sürecinde Google, adayın "girişimci DNA" sının geniş teknik yetenek ile entelektüel çevikliğinin doğru kombinasyonuna sahip olup olmadığına karar vermesinden önce, adayı 20 mülakattan ve çok sayıda aşamadan geçirmektedir. Yöneticinin iç girişimcilik süreçlerine katılımı, çalışanlarda iç girişimcilik sürecinin ciddiye alındığı

konusunda bir güvence oluşturmaktadır. Üst yönetimden yeterli destek alınmadığı takdirde, umut vaat eden kavramlar çatışmaların zayıyatı ile sonuçlanabilir (Wolcott ve Lippitz, 2007, s.79).

3.11.3. Destekleyici Model-DuPont

Destekleyici modelde, bir organizasyon yeni işletmelerin yaratılması ve örgütsel sahipliğin artması için kasıtlı olarak sadece çekirdek gruba mütevazı bütçeler sunar. Destekleyici model savunucu kuruluşlar, misyonerler ve inovasyon uzmanları olarak hareket ederler ve kurumsal birimlerle iş birimlerinde birlikte çalışmayı kolaylaştırırlar (Wolcott ve Lippitz, 2007, s.79).

Du Pont de Nemours ve Co., 200 yıllık küresel bir holding. 1999'da CEO Chad Holliday, şirketin yeni bir düşünceye ihtiyaç duyduğunu fark etti. Çünkü marjlar ve getiriler önceki altı yıl boyunca iyileşmiş olsa da, büyüme azalmıştı. Bu yüzden Holliday, DuPont'in kıdemli yönetici Robert A. Cooper'dan şirket büyümesine odaklanan küçük bir iç grubu yönetmesini istedi ve bunun sonucunda Market Driven Growth girişimi ortaya çıktı. Market Driven Growth programı, çalışanlara fikir oluşturmadan ticarileştirmeye kadar her konuda geniş bir yardım yelpazesi sunmaktadır. Örneğin, insanların farklı işletme konseptleri oluşturmasına ve önceliklendirmesine yardımcı olacak dört günlük bir "girişimci" oturumu düzenledi. Oturumdan sonra, bir ekip tipik olarak dört ile sekiz hafta arasında, önerilen konseptin büyük belirsizliklerini gidermek için üst yönetimle birlikte 180 günlük bir "sözleşme" içeren ayrıntılı bir iş planı geliştirmek için zaman harcadı. Ardından ekipten veya pazar odaklı büyüme programından bir yetkili plan hakkında iş biriminin liderinin onayını almak için sunum yaptı (Wolcott ve Lippitz, 2007, s.79).

Bir işletme birimindeki başarı değişime ilgi duymakla başlar. DuPont'taki gibi ekipler zaman içinde kritik değişimin araçları haline gelebilirler. Her ne kadar danışmanlar sürece yardımcı olsalar da, nihayetinde en iyi destek bir şirketin usta üst düzey yöneticilerinden gelir ve değişim konusunda deneyimli olanlar değişimi kuruluş içerisinde gerçekleştirirler. DuPont yöneticisi Cooper "*Zamanımın çoğunu yeni işlerin tasarlanmasına ve kurulmasına yardım etmek için harcayacağımı düşünmüştüm. Oysaki, zamanımın en azından yarısını savunuculuk yaparak geçirdim.*" diyerek örgüt içerisinde değişimi ve dönüşümü yeterince gerçekleştirmediğini belirtmiştir. DuPont'ta piyasaya dayalı büyüme programının temelini oluşturan şu anda beş tam zamanlı çalışan bulunmaktadır. Bu grubun bir parçası olmak, üst düzey pozisyon elde etmek isteyen ve şirketin büyümesi üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmak isteyen gelecek yöneticiler için aranan bir fırsat haline geldi. DuPont'un üst düzey yöneticileri programı aktif ve açık bir şekilde destekleseler de, programın farklı iş birimleri tarafından benimsenmesini hiçbir zaman zorunlu kılmadılar. 1999'da DuPont'un şirket merkezi, programın güvenilirliğinin kazanılmasını sağlamak için süreç gelişimine ve pilot uygulamalara yatırım yaptı. Ancak bundan sonra her iş biriminin kendi yöntemine kendi yatırımını

yapması gerekiyordu. Programın ilk destekçilerinden biri, daha sonra girişimin coşkulu bir şampiyonu olan DuPont'un güvenlik ve koruma işlerinden sorumlu grup başkan yardımcısı olan Ellen Kullman'dı. Kullman, *“Bu program olmasaydı elde edemeyeceğimiz neredeyse yarım milyar dolarlık yeni gelirimiz 2005 yılına kadar olmayacaktı”* dedi (Wolcott ve Lippitz, 2007, s.80).

3.11.4. Üretici Model-Cargill

IBM, Motorola ve Cargill gibi az sayıda şirket, önemli miktarda özel fonlar veya iş birimi fonları üzerinde aktif etkiye sahip resmi organizasyonlar kurarak ve destekleyerek iç girişimciliği sürdürmektedirler. İmkân tanıyan ve fırsatçı modellerde olduğu gibi amaç gizli girişimcileri teşvik etmektir. Üretici model de ise, ortaya çıkan projelerin rekabet savaşlarından korunması, birimler arası işbirliğinin teşvik edilmesi, potansiyeli olan işlerin inşa edilmesi ve yöneticilerin işletme birimleri dışındaki kariyerlerini takip etmeleri için gerekli yolların oluşturulması amaçlanmaktadır (Wolcott ve Lippitz, 2007, s.80).

İç girişimciliği sürdürmek için, Minnesota Wayzata merkezli 75 milyar dolarlık küresel tarım ürünleri ve hizmetleri şirketi Cargill Inc., şirketin itibarını yükselten tarladan sofraya hızlandırıcı programı kurdu. Grubun kurucusu ve genel müdürü David Patchen, önce mevcut işletme birimlerinin ve fonksiyonlarının kapsamı dışında kalan fırsatları takip etmek için net bir şekilde tanımlanmış bir süreçten yoksun olduklarını hatırlatarak iş birimlerimizi ve bir iç girişim grubu olan Cargill Ventures'ı tamamlamak için yeni bir yaklaşıma ihtiyaç duyduklarını belirtmiştir. Yöneticiler genellikle mevcut bir işletmeye uymayan yeni konseptlerle ne yapmaları gerektiğini bilemezler. Teşvikler bu noktada onları cesaretlendirir. İşte şirketin itibarını yükselten tarladan sofraya hızlandırıcı programın devreye girdiği yer tam da burasıdır. Cargill'in buz çözme iş birimi yeni bir buz çözme teknolojisi belirlediğinde, grup yenilikçiliği geliştirmek ve ticarileştirmek için buna uygun olmadığını fark etti. Buz oluşumunu engelleyen bir epoksi tabakası olan bu teknoloji, köprü gibi kritik uygulamalar için dünya çapındaki yol inşaatçılarına satılacak yüksek kaliteli bir ürün olacaktı. Ancak Cargill'in buz çözme iş birimi, temel olarak hammade ürünlerini Kuzey Amerika'daki nakliye departmanlarına satıyor ve böylece yeni teknoloji, teklifi tarladan sofraya hızlandırıcı programa devrediyordu (Wolcott ve Lippitz, 2007, s.80).

Bu tür başarılar, tarladan sofraya hızlandırıcı programın Cargill'deki yeni konseptler ve değer önerileri için küresel bir takas odağı haline gelmesine yardımcı oldu. Grup, kişilerin hem şirket içinden hem de dışından fikirlerini iletebilmeleri için bir web sitesi kurdu. Bir fırsat umut verici görüldüğünde (tarladan sofraya hızlandırıcı program gibi) üst düzey bir plan geliştirilir, gereken özen gösterilir, yetenekler sağlanır ve grup yönetim kurulu tarafından onaylanırsa sermaye sağlanır. Daha sonra projenin ilerlemesi yakından izlenir. İlk aşamada proje ekipleri konseptlerini, iş modellerini ve

pazar tekliflerini iyileştirmeye odaklanır. Bunu yapmak için, potansiyel müşterileri ile birlikte ürün veya hizmet pazarını belirlemek için önemli zaman harcarlar. Gerçek müşterilerden onay alan projeler, mevcut veya yeni işletme birimlerine devredilir. 2006'da, tarladan sofraya hızlandırıcı program sayesinde düzinelerce fırsat değerlendirildi ve bu fırsatlardan altı tanesi devam eden yedi önemli projeye fon sağladı. Tarladan sofraya hızlandırıcı program ile üç yıl içinde bu projelerden gelir elde edilmesi ve yeşil alan yatırımları, patent lisansı, iş geliştirme anlaşmalarına bağlı küçük yatırımları ve küçük satın almalar gibi birçok yöntemle bu programın geliştirilmesi düşünülmektedir (Wolcott ve Lippitz, 2007, s.81).

3.12. İç Girişimcilik ve Liderlik

Bir şirketteki liderlik pozisyonunu işgal eden üst düzey yöneticiler doğrudan yeni iş yaratma ve geliştirmeyi etkiler. Ayrıca, bu liderler yeni bir iş alanında rekabet etmek için bölümü yeniden odaklayarak, çevreyi veya yönetim kültürünü değiştirerek, gelişmeyi dolaylı olarak da olsa gerçekleştirebilirler. Vijay Sathe; iş gerçeklerini, yönetim kültürünü, şirket felsefesini, örgütsel politikaları, en üstteki kişilerin kişisel önceliklerini inceleyerek yeni iş yaratmaya ve yenilik sürecinde üst düzey yöneticilerin rolünü açıklamaya yönelik bir teori sunmuştur (Brizek, 2013, s.6).

İşe alım konusunda uzmanlaşmış Kenton Talent Management Başkanı Kristen Kenton, Denver'daki Colorado Üniversitesi profesörü ve iç girişimcilik konusunda uzman Michael Miller ile yaptığı bir röportajda kurumsal bir iş dünyasında liderlik rolünü tartıştı. Miller, içgirişimci liderini alçakgönüllülük, orijinallik, sezgi, risk toleransı, mükemmel iletişim becerileri gibi ayırt edici karakter özelliklerine sahip olabilecek duygusal olarak zeki bir kişi olarak tanımladı. Ayrıca, Miller içgirişimci liderlerin yeni fikirlere ve eylemlere karşı proaktif ve esnek olması gerektiğine vurgu yaptı. Bu tip liderler, bir şirket için hangi yolun en iyi olduğunu hissedebilmekte ve bu durum şirketin bürokrasiye gömülmesine değil, büyümesine yol açmaktadır. Ayrıca Miller, kurumsal girişimcinin yeni bilgileri ve yeni endüstri dallarını öğrenmeye açık olması gerekliliğine vurgu yapmıştır. Mevcut gelişmekte olan pazarlarda, yalnızca bir iş sektörünü tanıyan CEO'nun yeni alana geçmesi oldukça zordur. Oysa ki, karmaşık yapılarda deneyimli ve çeşitli sektörlerde çalışan liderler için sürdürülebilir bir avantaj söz konusudur (Brizek, 2013, s.6).

İşveren olarak Kenton, girişimcilik becerisine sahip liderlere klasik tarzdaki liderlere göre daha fazla talep olduğunu vurgulamaktadır. Yeni pazar koşullarında başarılı olan bir lider, oldukça küçük bir yönetici ekibiyle daha yaratıcı ve becerikli olmak zorundadır. Bu nedenle bu tip liderler daha az kaynakla daha iyi bir sonuç elde etmek için yönlendirilirler. Girişimci liderler, aslında bir şirket içinde yeni teknolojilerin uygulanmasında ve yeniliklerin gerçekleşmesinde katalizör görevi görmektedirler (Brizek, 2013, s.7).

3.13. İç Girişimcilik Kültürü

İç girişimcilik çok yönlü bir fenomendir (Adaman ve Devine, 2002). Bu konuda çok sayıda tanım ve yaklaşım mevcuttur. İç girişimcilik; sosyal psikoloji, yönetim ve ekonomiye karşılık gelen üç temel araştırma alanı ile tanımlanabilmektedir (Stevenson ve Jarillo, 1990, s.17-27). Schumpeter (1934) ve Kirzner (1973) girişimciliğin ekonomik etkileri üzerinde durmuş, öte yandan sosyologlar ve psikologlar ise, iç girişimci özellikleri inceleyen bir dizi çalışmalara neden olan girişimcilik davranışının “nedenlerini” açıklamaya çalışmışlardır (McClland, 1961). Yönetim geleneğindeki araştırmacılar, girişimcilik işletmelerinde stratejinin oluşturulması da dâhil olmak üzere, iç girişimciliğin yönetsel uygulamalarına ya da normatif olarak “iç girişimci olarak nasıl başarılı olunacağına” odaklanma eğilimindedirler (Stevenson ve Jarillo, 1990, s.17-27). Farklı iç girişimcilik yaklaşımları arasında köprü kuran Suarez-Villa (1989, s.17) ise girişimciliğin rolünü farklı teorik açılardan tartışmaktadır. Bu açılardan birisi de iç girişimciliğin kültür boyutudur. Suarez-Villa (1989, s.17) kültür boyutunun, bölgeler arasındaki ekonomik performans farklılıklarının başarı motivasyon yapılarına yansıtılmasında ve uzun vadeli mekansal ekonomik gelişme sürecinde önemli görüşler sağlayabileceğini belirtmektedir (Suarez-Villa, 1989, s.17). Ayrıca, Suarez-Villa (1989) başarı motivasyonu kavramını McClland (1961) tarafından öne sürülen fikirlere dayandığını açıkça belirtmektedir (Suarez-Villa, 1989).

Freeman (1976, s.820) iç girişimcilik kültürünün ulusal üründeki farklılıkları açıklamadaki önemli rolünü McClland’ın bir toplumda var olan girişimcilik değerlerinin bir endeksi olarak başarıya olan ihtiyacının deneysel bir testinde desteklemiştir. İç girişimcilik analizi ve iç girişimciliğin Hofstede’nin (2001) ABD de dâhil olmak üzere farklı ülkelerdeki bireycilik-kolektivizm ölçüsü ile olan ilişkisi, girişimciliğin kolektivizm bir hareket olduğu fikrini reddetmektedir (Morris, vd., 1994, s.65-89). Girişimcilikte işlevsel olmayan yüksek bireycilik düzeylerinin mevcut olduğu tespit edilse de, grup düşüncesinin bireysel inisiyatiflerden daha ağır basabileceği kültürlerde birkaç kişinin girişimcilik hedeflerini harekete geçirebileceği görülmektedir. Ayrıca Shane (1992, 1993) kültürel normları, ekonomik gelişmeden önce gerçekleşeceğini varsaydığı inovasyon düzeyleriyle ilişkilendirmiştir. Girişimcilik üzerine yapılan bütün bu çalışmalara rağmen, girişimcilik değerlerini toplam ekonomik sonuçlarla birleştirmeyi amaçlayan çalışmaların çoğunun bunu dolaylı olarak gerçekleştirdiği tespit edilmiştir (Guerero ve Sero, 1997, s.385).

3.14. Örgütsel Öğrenme ve İç Girişimcilik

Örgütsel öğrenme, iç girişimcilikten ayırt edilmesi gereken önemli bir kavramdır. Örgütsel öğrenme, örgütsel rutinlerdeki örgütsel edinimi ve bilgiyi elde tutmayı ve geliştirmeyi ifade eder. Örgütsel öğrenme; rutin, tarihe bağlı ve hedefe yönelik olarak gerçekleşir (Levitt ve March, 1959, s.322).

Benzer şekilde, Argote ve McGrath (1983) örgütsel öğrenmeye odaklanan bu tür bilgi edinmenin örgütsel performans üzerindeki etkilerinin yanı sıra örgütsel bilgi birikimi ve örgütsel derinleşme sürecinde de bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Weick ve Westley (1996, s.441) örgütsel öğrenmeyi, sadece örgütsel rutinlerin oluşturulmasıyla değil, aynı zamanda mevcut rutinler ile yıkıcı olayların birbiriyle uyumlaştırılmasında ve rahatsız edici rutin olmayan davranışları kabul etmekle de ilişkilendirdi. Bu bakış açısından, iç girişimcilik, öğrenmeyi etkileyebilecek veya etkilemeyebilecek bozulmalar yaratabilir. Çünkü bu bozulmalar mutlaka öğrenmeyle ilgili olmayan bir değişiklik olabilir (Fiol ve Lyles, 1985, s.807).

Girişimcilik, öğrenmeye yol açabilecek olası bir örgütsel yatkınlık olarak görülebilir. Girişimcilik yoluyla oluşturulan örgütsel rutinlerdeki değişiklikler zaman içinde bir kuruluş için yeni bir rutin haline gelebilir. Bir kuruluş, girişimcilik faaliyetlerinde yaşadığı geçmiş deneyime dayanarak nasıl bir girişimci olunacağını öğrenebilir ve sonuç olarak girişimcilikle daha etkin bir şekilde ilgilenebilir (Kim, 1998).

İşlem açısından öğrenme iç girişimciliğe ters bir döngü ile başlar. Nitekim organizasyonda bilgi yaratma ve dağıtma süreci olarak bilinen örgütsel öğrenme, önceki bilgi tabanında ve emeğin yoğunluğunda kurulan özümseme kapasitesinin bir işlevi olarak görülmüştür. Öğrenme yeteneği bilgiyi özümseme kapasitesi gerektirir ve problem çözme yeteneği ile yeni bilgi yaratma ve yenilik yapma kapasitesini geliştirir (Kim, 1998, s.506-521). Dolayısıyla iç girişimcilik zaman içinde gelişen bir süreç olduğundan öğrenme ile iç girişimcilik arasında önemli bağlantılar olabilir. Mevcut rutinin alışlagelmiş olanından ayrılmasında bir bozulma olarak görülen iç girişimcilik, öğrenmeden farklılaştırılabilir. Öğrenme ise örgütsel rutin ve bilgilerin oluşturulması ya da geliştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Öğrenme, var olan örgütsel faaliyetlere ve tekrarlı olan prosedürlere (rutinler) gömülü olan temellerden başlar. Bu nedenle örgütsel öğrenme, çoğunlukla var olandan başlar ve onu geliştirmek için çaba gösterir. Oysaki iç girişimcilik; bilgi, rutinler veya kaynaklar açısından başlangıç tabanından bağımsız olarak nispeten bilinmeyen bir alana sıçrar (Fiol ve Lyles, 1985, s.808).

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölüm; araştırmanın amacı ve önemi, evreni ve örnekleme, veri toplama metodu, modeli ve hipotezleri, araştırma verilerinin analizi ve araştırmadan elde edilen bulgular şeklinde gelişen bir süreç olarak ele alınmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, öğrenen organizasyonun iç girişimciliğe etkisini incelemektir. Yapılan bu araştırma; hâlihazırda faaliyet gösteren ve gelecekte kurulacak işletmeler için çalışan performansını artırmak ve işletmenin büyüme yolunda amaçlarını en hızlı şekilde gerçekleştirmesi açısından önem taşımaktadır. İşletmeler çalışanlarının ortaya koyduğu özveri, çaba ve yaratıcılığı oranında büyümektedir. İç girişimciler geleceğin işletmeleri olarak görülen öğrenen organizasyonlar için çok önemlidir ve işletmelerin büyümeleri ve vizyonlarını gerçekleştirmeleri için anahtar konumundadır. Çalışmamızın işletmelere bu konuda yol göstermesi ve yollarına ışık olması amaçlanmaktadır. Ayrıca bu çalışma iç girişimciliğin işletmeler için ne kadar önemli olduğunu ve işletmeye sağlayacağı faydaları irdelemektedir.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, lojistik sektöründe beyaz yakalı olarak çalışan kişiler, örneklemini ise Mersin ilinde faaliyet gösteren lojistik firmalarında çalışan beyaz yakalı personeller oluşturmaktadır. Araştırmada olasılıklı örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda 150 çalışandan veri elde edilmiştir. Araştırmada lojistik sektörü çalışanlarının seçilmesinin nedeni; bu alanda daha önce yapılmış çalışmanın az olması ve seçilen bölgenin Türkiye'nin en önemli lojistik merkezlerinden biri olmasıdır. Mersin hem kara hem deniz hem de Adana Uluslararası Havaalanı ile havayolu lojistik taşımaları ile tam bir lojistik merkez konumundadır. Türkiye'nin iş hacmi bakımından ikinci en büyük limanı da Mersin'de faaliyet göstermektedir. Ayrıca Avrupa ile Ortadoğu arasında köprü konumunda bulunan Türkiye'de kilit noktalardan birisi durumundadır.

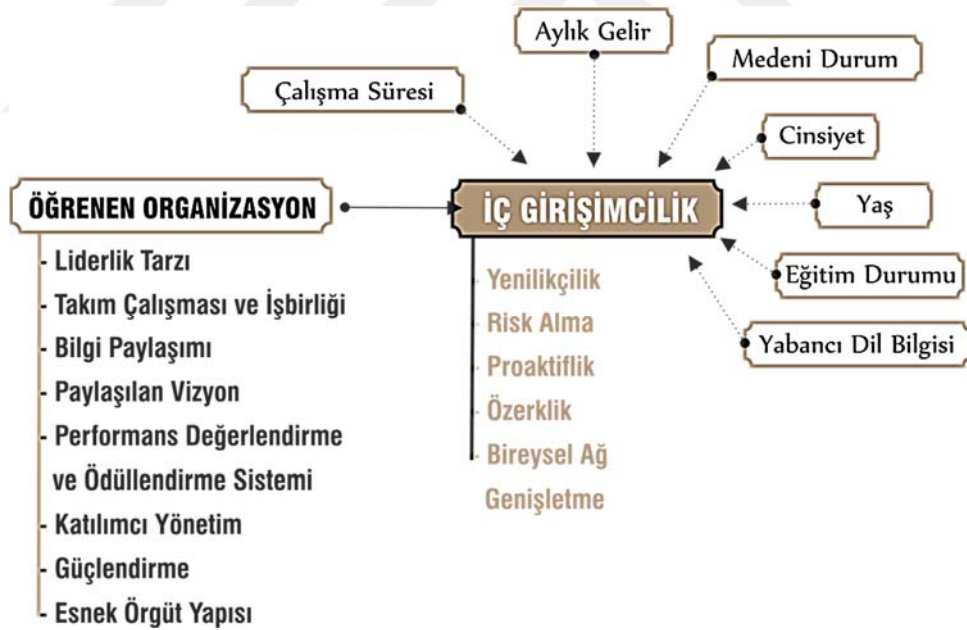
4.3. Araştırmanın Veri Toplama Metodu

Araştırmada kullanılan veriler yüz yüze anket yöntemi uygulanarak elde edilmiştir. Veri elde etmede kullanılan anket; öğrenen organizasyon ve iç girişimcilik olmak üzere 5'li Likert yapısındaki 2 ölçekten oluşmaktadır. Bu ölçeklerden ilki öğrenen organizasyon ölçeğidir. Bu ölçek için Mutlu ve İmamoğlu'nun (2009) "Spor İşletmelerinde Öğrenen Organizasyon Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi" başlıklı tezinde kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Öğrenen organizasyon ölçeği; liderlik tarzı, takım çalışması ve işbirliği, bilgi paylaşımı, paylaşılan vizyon, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi, katılımcı yönetim, çalışanların güçlendirilmesi ve esnek örgüt yapısı olmak üzere 8 alt boyuttan ve toplam 36 maddeden oluşmaktadır. İç girişimcilik ölçeği içinse

Şeşen ve Basım'ın (2010) "Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma" başlıklı tezinde kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçek; yenilikçilik, bireysel ağları genişletme, risk alma, proaktiflik ve özerklik olmak üzere 5 alt boyuttan ve toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan 5'li Likert tipinde sorular içeren bu iki ölçeğe; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, gelir düzeyi ve yabancı dil bilgisi olmak üzere yedi demografik soru eklenmiştir. 5'li likert tipinde sorular içeren öğrenen organizasyon ölçeğinde '1. Kesinlikle Katılmıyorum', '2. Katılmıyorum', '3. Kararsızım', '4. Katılıyorum' ve '5. Kesinlikle Katılıyorum' ifadelerini içermektedir. Yine 5'li likert tipinde sorular içeren iç girişimcilik ölçeğinde ise '1. Hiçbir Zaman', '2. Nadiren', '3. Bazen', '4. Çoğu Zaman' ve '5. Her Zaman' ifadelerini içermektedir.

4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Tarama modelinin kullanıldığı araştırmanın ana bağımlı değişkeni iç girişimcilik, alt bağımlı değişkenleri ise; yenilikçilik, bireysel ağları genişletme, risk alma, proaktiflik ve özerkliktir. Araştırmanın bağımsız değişkeni öğrenen organizasyon ve alt bağımsız değişkenleri ise; liderlik tarzı, takım çalışması ve işbirliği, bilgi paylaşımı, paylaşılan vizyon, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi, katılımcı yönetim, güçlendirme ve esnek örgüt yapısıdır.



Şekil 4.1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırmanın Hipotezleri;

H_{1a}: Öğrenen organizasyon ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Öğrenen organizasyonun liderlik tarzı boyutu ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Öğrenen organizasyonun bilgi paylaşımı boyutu ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}: Öğrenen organizasyonun paylaşılan vizyon boyutu ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1e}: Öğrenen organizasyonun katılımcı yönetim boyutu ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1f}: Öğrenen organizasyonun çalışanların güçlendirilmesi boyutu ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1g}: Öğrenen organizasyonun esnek örgüt yapısı boyutu ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1h}: Öğrenen organizasyonun takım çalışması ve işbirliği boyutu ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1i}: Öğrenen organizasyonun performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi boyutu ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1j}: Öğrenen organizasyon iç girişimciliği anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

H_{1k}: Öğrenen organizasyonun liderlik tarzı boyutu iç girişimciliği anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

H_{1l}: Öğrenen organizasyonun bilgi paylaşımı boyutu iç girişimciliği anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

H_{1m}: Öğrenen organizasyonun paylaşılan vizyon boyutu iç girişimciliği anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

H_{1n}: Öğrenen organizasyonun katılımcı yönetim boyutu iç girişimciliği anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

H_{1o}: Öğrenen organizasyonun çalışanların güçlendirilmesi boyutu iç girişimciliği anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

H_{1p}: Öğrenen organizasyonun esnek örgüt yapısı boyutu iç girişimciliği anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

H_{1q}: Öğrenen organizasyonun takım çalışması ve işbirliği boyutu iç girişimciliği anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

H_{1r}: Öğrenen organizasyonun performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi boyutu iç girişimciliği anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

H_{1s}: İç girişimcilik değişkeni cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{1t}: İç girişimcilik değişkeni yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{1u}: İç girişimcilik değişkeni medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{1v}: İç girişimcilik değişkeni eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{1w}: İç girişimcilik değişkeni çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{1x}: İç girişimcilik değişkeni gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{1y}: İç girişimcilik değişkeni yabancı dil bilgisine göre farklılık göstermektedir.

4.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma kapsamında öne sürülen hipotezlerin sınanması için gerekli olan veriler SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) ve AMOS (Analysis of Moment Structures) programları kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerinin yapısal geçerliğinin tespitinde Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), iç tutarlılığının tespitinde güvenilirlik analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini saptamak amacıyla korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çoklu regresyon ve MANOVA analizi, farklılıkları saptamak amacıyla da Independent Sample T Testi ve One-Way ANOVA Testi kullanılmıştır.

4.6. Araştırmanın Veri Çözümleme Yöntemleri

4.6.1. Frekans Analizi

Tablo 4. 1'de örneklemdaki çalışanlara ait betimleyici istatistikler yer almaktadır. Bu tabloya göre; araştırmanın gerçekleştirildiği örneklemin %55,3'ü erkek, %44,7'si ise kadındır. Bu verilere göre örneklemda cinsiyet baskınlığı yer almamaktadır. Ayrıca medeni durum incelendiğinde de örneklemda evli-bekâr oranının cinsiyet ile aynı oranda olduğu görülmektedir. Çalışanların yaşı incelendiğinde ise; örneklemda %73,3'lük bir çoğunlukla 26-35 yaş aralığındaki çalışanların yer aldığı saptanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların %91,3'ünün üniversite mezunu olduğu, %68'lik çoğunluğun ise üniversitelerin lisans düzeyindeki programlarından mezun olduğu belirlenmiştir. Örneklemin gelir düzeyi incelendiğinde 3000 TL ve altı gelir düzeyine sahip çalışanların oranının 3001-5000 TL arasında gelir düzeyine sahip çalışanlarla hemen hemen aynı oranda olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların çalışma süresi dikkate alındığında ise örneklemin % 95,3'ünün 1 yıldan daha fazla iş deneyimine sahip olduğu, yabancı dil seviyesi açısından incelendiğinde ise %14'ünün bir yabancı dil bilmediği, %48'inin ise orta düzeyde yabancı dil seviyesine sahip olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.1: Betimleyici İstatistikler

| | <i>Frekans</i> | <i>Yüzde Oranı</i> | <i>Kümülatif Yüzde</i> |
|-----------------------------|----------------|--------------------|------------------------|
| Cinsiyet | | | |
| <i>Erkek</i> | 83 | % 55,3 | % 55,3 |
| <i>Kadın</i> | 67 | % 44,7 | % 100,0 |
| Yaş | | | |
| <i>21-25</i> | 21 | % 14,0 | % 14,0 |
| <i>26-30</i> | 56 | % 37,3 | % 51,3 |
| <i>31-35</i> | 54 | % 36,0 | % 87,3 |
| <i>36 ve üstü</i> | 19 | % 12,7 | % 100,0 |
| Eğitim Durumu | | | |
| <i>Lise</i> | 13 | % 8,7 | % 8,7 |
| <i>Önlisans</i> | 17 | % 11,3 | % 20,0 |
| <i>Lisans</i> | 102 | % 68,0 | % 88,0 |
| <i>Yüksek Lisans</i> | 18 | % 12,0 | % 100,0 |
| Aylık Gelir | | | |
| <i>3000TL ve altı</i> | 71 | % 47,3 | % 47,3 |
| <i>3001 - 5000 TL arası</i> | 70 | % 46,7 | % 94,0 |
| <i>5001 TL ve üzeri</i> | 9 | % 6,0 | % 100,0 |
| Çalışma Süresi | | | |
| <i>1 yıldan az</i> | 7 | % 4,7 | % 4,7 |
| <i>1-3 yıl</i> | 32 | % 21,3 | % 26,0 |
| <i>4-6 yıl</i> | 56 | % 37,3 | % 63,3 |
| <i>7-9 yıl arası</i> | 36 | % 24,0 | % 87,3 |
| <i>10 yıl ve üstü</i> | 19 | % 12,7 | % 100,0 |
| Medeni Durum | | | |
| <i>Evlü</i> | 67 | % 44,7 | % 44,7 |
| <i>Bekâr</i> | 83 | % 55,3 | % 100,0 |
| Yabancı Dil Bilgisi | | | |
| <i>Bilmiyor</i> | 21 | % 14,0 | % 14,0 |
| <i>Orta</i> | 72 | % 48,0 | % 62,0 |
| <i>İyi</i> | 49 | % 32,7 | % 94,7 |
| <i>Çok İyi</i> | 8 | % 5,3 | % 100,0 |

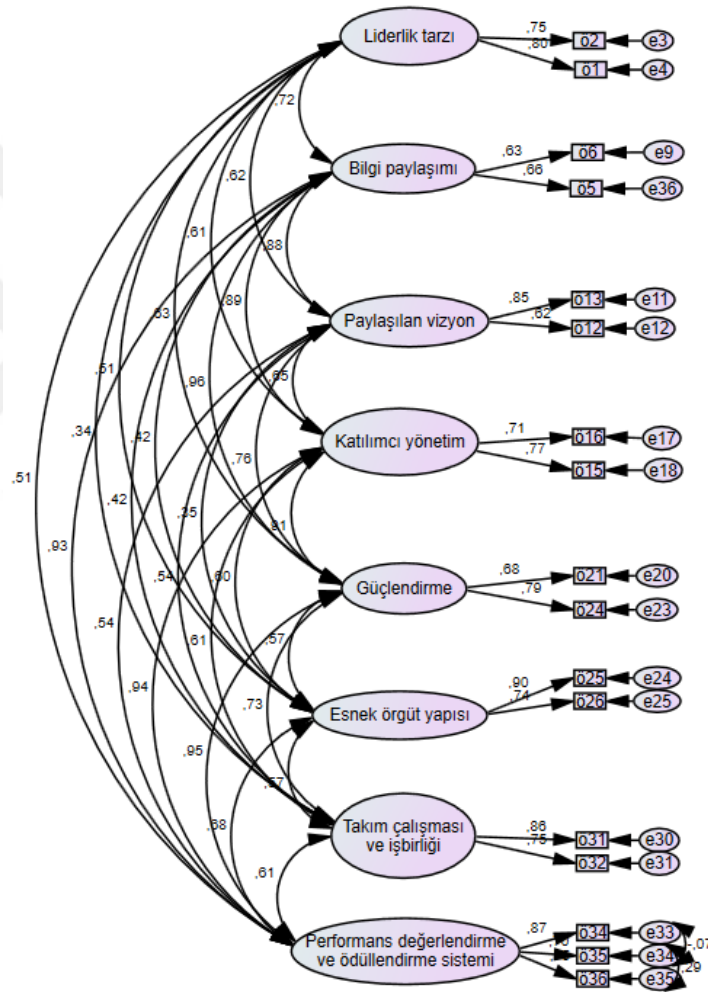
4.6.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğinin tespiti için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış, 8 boyut ve 36 maddeden oluşan öğrenen organizasyon ölçeğine yönelik olarak gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda elde edilen önerilen uyum değerleri Tablo 4.2’de ifade edilmiştir.

Tablo 4.2: Öğrenen Organizasyon Ölçeği / Önerilen Uyum Değerleri

| Uyum Kriteri | χ^2 | p | χ^2 / sd | RMSEA | CFI | SRMR | NFI | GFI |
|-------------------------|----------|-------|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Önerilen Uyum Değerleri | 173,061 | 0,000 | 1,945 | 0,080 | 0,934 | 0,050 | 0,877 | 0,884 |

Tablo 4.2’de önerilen uyum değerleri incelendiğinde ki-kare değeri 173,061; p değeri 0,000; RMSEA değeri 0,080; GFI değeri 0,884 ki-kare/serbestlik derecesi 1,945; SRMR değeri 0,05; CFI değeri 0,934 ve NFI değeri 0,877 olarak saptanmıştır. Şekil 4.2’de test edilen öğrenen organizasyon ölçeğine ilişkin standardize edilmiş çözüm değerleri belirtilmiştir.



Şekil 4.2: Öğrenen Organizasyon Ölçeği / Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri

Doğrulayıcı Faktör Analizi sonrasında öğrenen organizasyon ölçeğinden 19 madde çıkartılmış ve yapısal geçerliği sağlanan ölçeğin boyutlarına yönelik güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.3’te ifade edilmiştir.

Tablo 4.3: Öğrenen Organizasyon Ölçeği - Güvenirlik Analizi

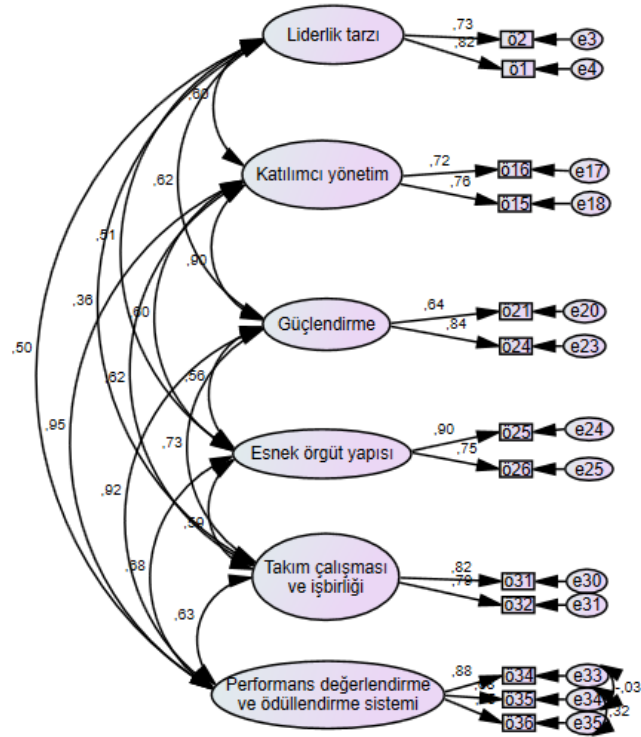
| | Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|------------------|------------|
| <i>Liderlik Tarzı</i> | 0.746 | 2 |
| <i>Takım Çalışması ve İşbirliği</i> | 0.787 | 2 |
| <i>Bilgi Paylaşımı</i> | 0.584 | 2 |
| <i>Paylaşılan Vizyon</i> | 0.683 | 2 |
| <i>Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi</i> | 0.809 | 2 |
| <i>Katılımcı Yönetim</i> | 0.707 | 2 |
| <i>Çalışanların Güçlendirilmesi</i> | 0.709 | 2 |
| <i>Esnek Örgüt Yapısı</i> | 0.802 | 14 |

Gerçekleştirilen analizler sonucunda; Cronbach's Alpha katsayısı liderlik tarzı boyutu için 0.746, takım çalışması ve iş birliği boyutu için 0.787, bilgi paylaşımı boyutu için 0.584, paylaşılan vizyon boyutu için 0.683, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi boyutu için 0.809, katılımcı yönetim boyutu için 0.707, çalışanların güçlendirilmesi boyutu için 0.709 ve esnek örgüt yapısı boyutu için 0.802 olarak saptanmıştır. Elde edilen bu değerlere göre; 8 alt boyut içerisinde bilgi paylaşımı ve paylaşılan vizyon boyutlarının iç tutarlılığının bulunmadığı, diğer boyutların ise iç tutarlılığa sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle öğrenen organizasyon ölçeğinden bu iki boyut çıkartılmış ve doğrulayıcı faktör analizi yeniden gerçekleştirilmiş, elde edilen önerilen uyum değerleri Tablo 4.4'te ifade edilmiştir.

Tablo 4.4: Öğrenen Organizasyon Ölçeği - Revize / Önerilen Uyum Değerleri

| Uyum Kriteri | χ^2 | p | χ^2 / sd | RMSEA | CFI | SRMR | NFI | GFI |
|--------------------------------|----------|-------|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Önerilen Uyum Değerleri | 88,948 | 0,010 | 1,853 | 0,076 | 0,957 | 0,045 | 0,914 | 0,957 |

Tablo 4.4'te yer alan revize edilmiş öğrenen organizasyon ölçeğine ait önerilen uyum değerleri incelendiğinde; ki-kare değeri 88,948; p değeri 0,010; RMSEA değeri 0,076; GFI değeri 0,957; ki-kare/serbestlik derecesi 1,853; SRMR değeri 0,045; CFI değeri 0,957 ve NFI değeri 0,914 olarak saptanmıştır. Şekil 4.3'te test edilen bu ölçeğe ilişkin standardize edilmiş çözüm değerleri belirtilmiştir.



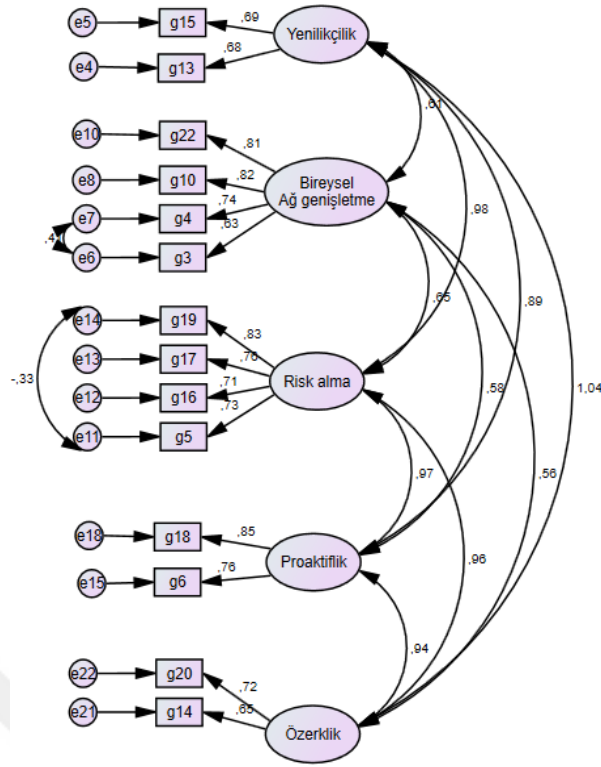
Şekil 4.3: Öğrenen Organizasyon Ölçeği – Revize / Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek iç girişimcilik ölçeğidir. 5 boyuttan ve 22 maddeden oluşan bu ölçeğe Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanması sonucunda elde edilen önerilen uyum değerleri Tablo 4.5'te ifade edilmiştir.

Tablo 4.5: İç Girişimcilik Ölçeği / Önerilen Uyum Değerleri

| Uyum Kriteri | χ^2 | p | χ^2/ sd | RMSEA | CFI | SRMR | NFI | GFI |
|-------------------------|----------|-------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Önerilen Uyum Değerleri | 151,161 | 0,000 | 2,326 | 0,094 | 0,926 | 0,050 | 0,880 | 0,877 |

Tablo 4.5'te önerilen uyum değerleri incelendiğinde ki-kare değeri 151,161; p değeri 0,000; RMSEA değeri 0,094; GFI değeri 0,877; ki-kare/serbestlik derecesi 2,326; SRMR değeri 0,050; CFI değeri 0,926 ve NFI değeri 0,880 olarak saptanmıştır. Şekil 4.4'te test edilen iç girişimcilik ölçeğine ilişkin standardize edilmiş çözüm değerleri belirtilmiştir.



Şekil 4.4: İç Girişimcilik Ölçeği / Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri

Doğrulayıcı Faktör Analizi sonrasında iç girişimcilik ölçeğinden 8 madde çıkartılmış ve yapısal geçerliği sağlanan ölçeğin boyutlarına yönelik güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.6’da ifade edilmiştir.

Tablo 4.6: İç Girişimcilik Ölçeği - Güvenirlik Analizi

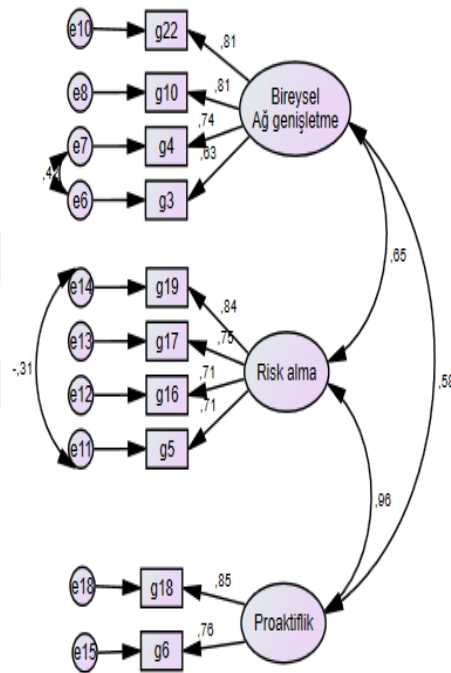
| | Cronbach's Alpha | N of Items |
|-----------------------------------|------------------|------------|
| <i>Yenilikçilik</i> | 0.642 | 2 |
| <i>Bireysel Ağları Genişletme</i> | 0.866 | 4 |
| <i>Risk Alma</i> | 0.831 | 4 |
| <i>Proaktiflik</i> | 0.781 | 2 |
| <i>Özerklik</i> | 0.631 | 2 |

Gerçekleştirilen analizler sonucunda; Cronbach’s Alpha katsayısı yenilikçilik boyutu için 0.642, bireysel ağları genişletme boyutu için 0.866, risk alma boyutu için 0.831, proaktiflik boyutu için 0.781 ve özerklik boyutu için 0.631 olarak saptanmıştır. Elde edilen bu değerlere göre; 5 alt boyut içerisinde yenilikçilik ve özerklik boyutlarının iç tutarlılığının bulunmadığı, diğer boyutların ise iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle iç girişimcilik ölçeğinden bu iki boyut çıkartılmış ve doğrulayıcı faktör analizi yeniden gerçekleştirilmiş, elde edilen önerilen uyum değerleri Tablo 4.7’de ifade edilmiştir.

Tablo 4.7: İç Girişimcilik Ölçeği - Revize / Önerilen Uyum Değerleri

| Uyum Kriteri | χ^2 | p | χ^2/ sd | RMSEA | CFI | SRMR | NFI | GFI |
|-------------------------|----------|-------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Önerilen Uyum Değerleri | 74,339 | 0,000 | 2,478 | 0,090 | 0,945 | 0,049 | 0,913 | 0,910 |

Tablo 4.7’de yer alan revize edilmiş iç girişimcilik ölçeğine ait önerilen uyum değerleri incelendiğinde; ki-kare değeri 74,339; p değeri 0,000; RMSEA değeri 0,090; GFI değeri 0,910; ki-kare/serbestlik derecesi 2,478; SRMR değeri 0,049; CFI değeri 0,945 ve NFI değeri 0,913 olarak saptanmıştır. Şekil 4.5’te bu ölçeğe ilişkin standardize edilmiş çözüm değerleri belirtilmiştir.

**Şekil 4.5: İç Girişimcilik Ölçeği – Revize / Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri**

Tablo 4.4’te ifade edilen revize edilmiş öğrenen organizasyon ölçeğine ait önerilen uyum değerleri ile Tablo 4.7’de yer alan revize edilmiş iç girişimcilik ölçeğine ait önerilen uyum değerlerinin Meydan ve Şeşen (2011) tarafından yayımlanan uyum iyiliği istatistiklerine uygun olduğu ve bu ölçeklerin yapı geçerliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır.

4.6.3. Normallik Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilere yönelik gerçekleştirilen normallik testi sonucunda saptanan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk değerleri Tablo 4.8’de, betimleyici istatistikler ise Tablo 4.9’da ifade edilmiştir. Örneklem büyüklüğü nedeniyle Tablo 4.8’de yer alan Kolmogorov-Smirnov değerleri dikkate alındığında araştırmada kullanılan her iki ölçekten ve ölçek boyutlarından

elde edilen verilerin de normal dağılım göstermediği görülmektedir. Bu nedenle de ilgili boyutlara ilişkin skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerlerinin incelenmesine gerek duyulmuştur.

Tablo 4.8: Normallik Test Sonuçları

| | | Kolmogorov-Smirnov | | | Shapiro-Wilk | | |
|------------------------------------|---|--------------------|-----|-------|--------------|-----|-------|
| | | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Öğrenen Organizasyon Ölçeği | <i>Tüm Ölçek</i> | 0.169 | 150 | 0.000 | 0.907 | 150 | 0.000 |
| | <i>Liderlik Tarzı</i> | 0.241 | 150 | 0.000 | 0.899 | 150 | 0.000 |
| | <i>Katılımcı Yönetim</i> | 0.246 | 150 | 0.000 | 0.895 | 150 | 0.000 |
| | <i>Çalışanların Güçlendirilmesi</i> | 0.257 | 150 | 0.000 | 0.879 | 150 | 0.000 |
| | <i>Esnek Örgüt Yapısı</i> | 0.269 | 150 | 0.000 | 0.862 | 150 | 0.000 |
| | <i>Takım Çalışması ve İşbirliği</i> | 0.283 | 150 | 0.000 | 0.861 | 150 | 0.000 |
| | <i>Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi</i> | 0.213 | 150 | 0.000 | 0.873 | 150 | 0.000 |
| İç Girişimcilik Ölçeği | <i>Tüm Ölçek</i> | 0.159 | 150 | 0.000 | 0.917 | 150 | 0.000 |
| | <i>Bireysel Ağları Genişletme</i> | 0.181 | 150 | 0.000 | 0.910 | 150 | 0.000 |
| | <i>Risk Alma</i> | 0.221 | 150 | 0.000 | 0.898 | 150 | 0.000 |
| | <i>Proaktiflik</i> | 0.247 | 150 | 0.000 | 0.886 | 150 | 0.000 |

Araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerin skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri Tablo 4.9’da detaylandırılmıştır. Bu tablo incelendiğinde; Kolmogorov-Smirnov değerine göre normal dağılım göstermeyen veri setlerine ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olduğu ve George ve Mallery’nin (2003) sınıflandırmasına göre normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Bu nedenle de araştırma kapsamında parametrik teknikler kullanılmıştır.

Tablo 4.9: Normallik Testleri – Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

| | | Statistic | Std. Error |
|---------------------------------------|-----------------|-----------|------------|
| Öğrenen Organizasyon Ölçeği | <i>Skewness</i> | -1.156 | 0.198 |
| | <i>Kurtosis</i> | 1.473 | 0.394 |
| • <i>Liderlik Tarzı</i> | <i>Skewness</i> | -0.904 | 0.198 |
| | <i>Kurtosis</i> | 0.759 | 0.394 |
| • <i>Katılımcı Yönetim</i> | <i>Skewness</i> | -0.973 | 0.198 |
| | <i>Kurtosis</i> | 1.163 | 0.394 |
| • <i>Çalışanların Güçlendirilmesi</i> | <i>Skewness</i> | -0.968 | 0.198 |
| | <i>Kurtosis</i> | 0.993 | 0.394 |
| • <i>Esnek Örgüt Yapısı</i> | <i>Skewness</i> | -1.050 | 0.198 |
| | <i>Kurtosis</i> | 1.167 | 0.394 |
| • <i>Takım Çalışması ve İşbirliği</i> | <i>Skewness</i> | -0.717 | 0.198 |
| | <i>Kurtosis</i> | 0.884 | 0.394 |
| • <i>Performans Değerlendirme ve</i> | <i>Skewness</i> | -1.026 | 0.198 |

| | | | |
|-------------------------------------|-----------------|--------|-------|
| <i>Ödüllendirme Sistemi</i> | <i>Kurtosis</i> | 1.517 | 0.394 |
| <i>İç Girişimcilik Ölçeği</i> | <i>Skewness</i> | -0.974 | 0.198 |
| | <i>Kurtosis</i> | 0.869 | 0.394 |
| • <i>Bireysel Ağları Genişletme</i> | <i>Skewness</i> | -1.018 | 0.198 |
| | <i>Kurtosis</i> | 0.864 | 0.394 |
| • <i>Risk Alma</i> | <i>Skewness</i> | -1.029 | 0.198 |
| | <i>Kurtosis</i> | 1.237 | 0.394 |
| • <i>Proaktiflik</i> | <i>Skewness</i> | -1.037 | 0.198 |
| | <i>Kurtosis</i> | 1.132 | 0.394 |

4.6.4. Korelasyon Analizi

Tablo 4.10’da araştırmanın bağımlı değişkenleri ile bağımsız değişkenlerine yönelik Pearson korelasyon analizi sonuçları görülmektedir. Bu tabloya göre; ana bağımsız değişken öğrenen organizasyon ile ana bağımlı değişken iç girişimcilik arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, öğrenen organizasyonun alt bağımsız değişkenlerinden; liderlik tarzı, katılımcı yönetim, çalışanların güçlendirilmesi, esnek örgüt yapısı, takım çalışması ve işbirliği, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi ile ana bağımlı değişken iç girişimcilik arasında da anlamlı düzeyde bir ilişki belirlenmiştir.

Tablo 4.10: Korelasyon Analizi Sonuçları

| | | <i>İç Girişimcilik</i> | <i>İç Girişimcilik Boyutları</i> | | |
|---|-------------------------------------|------------------------|-----------------------------------|------------------|--------------------|
| | | | <i>Bireysel Ağları Genişletme</i> | <i>Risk Alma</i> | <i>Proaktiflik</i> |
| <i>Öğrenen Organizasyon</i> | Correlation | 0.344 | 0.265 | 0.478 | 0.616 |
| | Sig. (2-tailed) | 0.000 | 0.001 | 0.000 | 0.000 |
| <i>Öğrenen Organizasyon Boyutları</i> | <i>Liderlik Tarzı</i> | Correlation | 0.507 | 0.375 | 0.429 |
| | | Sig. (2-tailed) | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| | <i>Katılımcı Yönetim</i> | Correlation | 0.398 | 0.228 | 0.387 |
| | | Sig. (2-tailed) | 0.000 | 0.005 | 0.000 |
| | <i>Çalışanların Güçlendirilmesi</i> | Correlation | 0.285 | 0.109 | 0.302 |
| | | Sig. (2-tailed) | 0.000 | 0.184* | 0.000 |
| | <i>Esnek Örgüt Yapısı</i> | Correlation | 0.333 | 0.144 | 0.345 |
| | Sig. (2-tailed) | 0.000 | 0.079* | 0.000 | |
| <i>Takım Çalışması ve İşbirliği</i> | Correlation | 0.214 | 0.120 | 0.193 | |
| | Sig. (2-tailed) | 0.009 | 0.145* | 0.018 | |
| <i>Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi</i> | Correlation | 0.433 | 0.216 | 0.456 | |
| | Sig. (2-tailed) | 0.000 | 0.008 | 0.000 | |

* p > 0.05

4.6.5. Regresyon Analizi

Tablo 4.11’de öğrenen organizasyon ile iç girişimciliğe yönelik çoklu regresyon analizinin ANOVA sonuçları görülmektedir. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda; oluşturulan modelin p değerinin 0.05’ten küçük olması nedeniyle regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlılık ifade ettiği saptanmıştır.

Tablo 4.11: Öğrenen Organizasyon & İç Girişimcilik - ANOVA

| | Sum of Squares | Mean Square | F | Sig. |
|------------------------|----------------|-------------|----------|--------|
| <i>İç Girişimcilik</i> | Regression | 2317.234 | 1158.617 | |
| | Residual | 4839.726 | 32.923 | 35.191 |
| | Toplam | 7156.960 | | 0.000 |

Forward yöntemiyle gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4.12’de ifade edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; iç girişimcilikteki değişimin %31,5’ini öğrenen organizasyon değişkeninin liderlik tarzı ile performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi boyutlarındaki değişimin açıkladığı saptanmıştır. Bu sonuçlara göre iç girişimciliğin alabileceği değer aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir;

“İç Girişimcilik = 15.510 + (1.707 x Liderlik Tarzı) + (0.844 x Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi)”

Tablo 4.12: Öğrenen Organizasyon & İç Girişimcilik - Model

| | β | t | Sig. | R ² | Adjusted R ² | |
|------------------------|---|--------|-------|----------------|-------------------------|-------|
| <i>İç Girişimcilik</i> | <i>Constant</i> | 15.510 | 2.714 | 0.000 | | |
| | <i>Liderlik Tarzı</i> | 1.707 | 0.313 | 0.000 | 0.324 | 0.315 |
| | <i>Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi</i> | 0.844 | 0.222 | 0.000 | | |

Regresyon analizi sonucunda elde edilen formüle göre; liderlik tarzı boyutundaki 1 birimlik artışın iç girişimcilik üzerinde 1.707 birimlik bir artışa; performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi boyutundaki 1 birimlik artışın ise iç girişimcilik üzerinde 0.844 birimlik bir artışa neden olduğu belirlenmiştir.

4.6.6. MANOVA Analizi

Öğrenen organizasyonun; liderlik tarzı ve performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi boyutları ile iç girişimciliğin; bireysel ağları genişletme, risk alma ve proaktiflik boyutları arasında

anlamli fark bir olup olmadigini belirlemek için Multivariate Analysis of Variance (MANOVA) analizi yapilmis olup, sonuclar Tablo 4.13'te verilmiştir. Bu tablo incelendiginde; Pillai's Trace ve Wilks' Lambda testlerinin sonuclarinin anlamlilik degerinin 0.05'ten kucuk olmasindan dolayi bireysel aglari genisletme ile risk alma ve proaktiflik boyutlarinin bagimli degiskenler üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Tablo 4.13: MANOVA Analiz Sonuclari

| Effect | Value | F | Hypothesis df | Error df | Sig. | |
|---|--------------------|--------|---------------|----------|---------|-------|
| Intercept | Pillai's Trace | 0.960 | 853.215 | 3.000 | 107.000 | 0.000 |
| | Wilks' Lambda | 0.040 | 853.215 | 3.000 | 107.000 | 0.000 |
| | Hotelling's Trace | 23.922 | 853.215 | 3.000 | 107.000 | 0.000 |
| | Roy's Largest Root | 23.922 | 853.215 | 3.000 | 107.000 | 0.000 |
| Liderlik Tarzi | Pillai's Trace | 0.453 | 2.426 | 24.000 | 327.000 | 0.000 |
| | Wilks' Lambda | 0.588 | 2.604 | 24.000 | 310.934 | 0.000 |
| | Hotelling's Trace | 0.632 | 2.782 | 24.000 | 317.000 | 0.000 |
| | Roy's Largest Root | 0502 | 6.841 | 8.000 | 109.000 | 0.000 |
| Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi | Pillai's Trace | 0.592 | 2.679 | 30.000 | 327.000 | 0.000 |
| | Wilks' Lambda | 0.505 | 2.749 | 30.000 | 314.742 | 0.000 |
| | Hotelling's Trace | 0.799 | 2.814 | 30.000 | 317.000 | 0.000 |
| | Roy's Largest Root | 0.504 | 5.495 | 10.000 | 109.000 | 0.000 |

Gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda bagimli degiskenlerin hangisinde veya hangilerinde anlamlı bir farklılık olduğu incelenmiş ve sonuclar Tablo 4.14'te ifade edilmiştir. Bu sonuclar incelendiginde, öğrenen organizasyonun liderlik tarzi boyutunun iç girişimciliğin en çok proaktiflik boyutunu etkilediği ve öğrenen organizasyonun performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi boyutunun da iç girişimciliğin en çok proaktiflik boyutunu etkilediği tespit edilmiştir.

Tablo 4.14: Denekler Arası Etki Testi

| Source | Dependent Variable | Sum of Squares | F | Mean Square | F | Sig. | Partial Eta Squared |
|------------------------|-----------------------------------|----------------|---|-------------|----------|-------|---------------------|
| Corrected Model | <i>Bireysel Ağları Genişletme</i> | 841.131 | 0 | 21.028 | 2.653 | 0.000 | 0.493 |
| | <i>Risk Alma</i> | 826.849 | 0 | 20.671 | 5.024 | 0.000 | 0.648 |
| | <i>Proaktiflik</i> | 343.817 | 0 | 8.595 | 8.129 | 0.000 | 0.749 |
| Intercept | <i>Bireysel Ağları Genişletme</i> | 7672.821 | | 7672.821 | 968.137 | 0.000 | 0.899 |
| | <i>Risk Alma</i> | 7944.452 | | 7944.452 | 1930.826 | 0.000 | 0.947 |
| | <i>Proaktiflik</i> | 1958.103 | | 1958.103 | 1851.820 | 0.000 | 0.944 |

| | | | | | | | |
|--|-----------------------------------|-----------|----|--------|-------|-------|-------|
| Liderlik Tarzı | <i>Bireysel Ağları Genişletme</i> | 208.907 | | 26.113 | 3.295 | 0.002 | 0.195 |
| | <i>Risk Alma</i> | 79.162 | | 9.895 | 2.405 | 0.020 | 0.150 |
| | <i>Proaktiflik</i> | 37.718 | | 4.715 | 4.459 | 0.000 | 0.247 |
| Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi | <i>Bireysel Ağları Genişletme</i> | 166.477 | 0 | 16.648 | 2.101 | 0.030 | 0.162 |
| | <i>Risk Alma</i> | 187.052 | 0 | 18.705 | 4.546 | 0.000 | 0.294 |
| | <i>Proaktiflik</i> | 51.939 | 0 | 5.194 | 4.912 | 0.000 | 0.311 |
| Error | <i>Bireysel Ağları Genişletme</i> | 863.863 | 09 | 7.925 | | | |
| | <i>Risk Alma</i> | 448.484 | 09 | 4.115 | | | |
| | <i>Proaktiflik</i> | 115.256 | 09 | 1.057 | | | |
| Total | <i>Bireysel Ağları Genişletme</i> | 34001.000 | 50 | | | | |
| | <i>Risk Alma</i> | 36542.000 | 50 | | | | |
| | <i>Proaktiflik</i> | 9017.000 | 50 | | | | |
| Corrected Total | <i>Bireysel Ağları Genişletme</i> | 1704.993 | 49 | | | | |
| | <i>Risk Alma</i> | 1275.333 | 49 | | | | |
| | <i>Proaktiflik</i> | 459.073 | 49 | | | | |

4.6.7. Independent-Sample T Testi

Tablo 4.15'te araştırmaya katılanların iç girişimcilik düzeyi ile cinsiyeti ve medeni durumu arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu tablo incelendiğinde; her iki test sonucunda da elde edilen anlamlılık değerlerinin 0.05'ten büyük olduğu, dolayısıyla da çalışanların iç girişimcilik düzeyinin cinsiyete ve medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Tablo 4.15: Cinsiyet – Medeni Durum & İç Girişimcilik

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | |
|---------------------|-----------------------------|---|-------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference |
| <i>Cinsiyet</i> | Equal variances assumed | 3.858 | 0.051 | 1.222 | 48 | .224 | -1.38860 | 1.13638 |
| | Equal variances not assumed | | | 1.257 | 47.625 | .211 | -1.38860 | 1.10503 |
| <i>Medeni Durum</i> | Equal variances assumed | 1.116 | 0.292 | .437 | 48 | .663 | 0.49847 | 1.14136 |
| | Equal variances not assumed | | | .441 | 45.544 | .660 | 0.49847 | 1.13089 |

4.6.8. One-Way ANOVA Testi

Tablo 4.16’da iç girişimcilik ile araştırmaya katılanların yaşı arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; analiz sonucunda anlamlılık değerinin 0.05’ten büyük olduğu ve iç girişimciliğin çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 4.16: İç Girişimcilik - Yaş

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | F | Sig. |
|-------------------|----|---------|----------------|------------|-------|-------|
| <i>21-25</i> | 21 | 37.4286 | 6.74960 | 1.47288 | | |
| <i>26-30</i> | 56 | 38.0000 | 7.25635 | 0.96967 | 2.474 | 0.064 |
| <i>31-35</i> | 54 | 38.5185 | 5.65265 | 0.76923 | | |
| <i>36 ve üstü</i> | 19 | 33.6842 | 8.53133 | 1.95722 | | |

Tablo 4.17’de araştırmaya katılanların eğitim durumu ile iç girişimcilik düzeyi arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; analiz sonucunda anlamlılık değerinin 0.05’ten büyük olduğu ve iç girişimciliğin çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 4.17: İç Girişimcilik – Eğitim Durumu

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | F | Sig. |
|----------------------|-----|---------|----------------|------------|-------|-------|
| <i>Lise</i> | 13 | 36.6154 | 8.23143 | 2.28299 | | |
| <i>Önlisans</i> | 17 | 37.0588 | 7.81401 | 1.89518 | 0.481 | 0.696 |
| <i>Lisans</i> | 102 | 37.4608 | 7.11806 | 0.70479 | | |
| <i>Yüksek Lisans</i> | 18 | 39.2778 | 3.25044 | 0.76614 | | |

Tablo 4.18’de iç girişimcilik ile çalışanların gelir düzeyi arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; analiz sonucunda anlamlılık değerinin 0.05’ten büyük olduğu saptanmıştır. Buna göre, iç girişimciliğin çalışanların gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 4.18: İç Girişimcilik –Gelir Düzeyi

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | F | Sig. |
|-------------------------|----|---------|----------------|------------|-------|-------|
| <i>3000 TL ve altı</i> | 71 | 38.1714 | 7.19495 | 0.85996 | | |
| <i>3001-5000 TL</i> | 70 | 37.6429 | 6.07689 | 0.72633 | 1.967 | 0.121 |
| <i>5001 TL ve üzeri</i> | 9 | 33.1111 | 9.73967 | 3.24656 | | |

Tablo 4.19’da iç girişimcilik ile çalışma süresi arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük olduğu görülmektedir. Buna göre, iç girişimciliğin çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ancak hangi çalışma süresi grupları arasında farklılığın olduğunun saptanabilmesi için Post-Hoc analizi yapılmıştır.

Tablo 4.19: İç Girişimcilik – Çalışma Süresi

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | F | Sig. |
|-----------------------|----|---------|----------------|------------|-------|-------|
| <i>1 yıldan az</i> | 7 | 38.4286 | 8.28366 | 3.13093 | | |
| <i>1-3 yıl</i> | 32 | 38.3438 | 6.93569 | 1.22607 | | |
| <i>4-6 yıl</i> | 56 | 38.0714 | 6.24604 | 0.83466 | 4.372 | 0.002 |
| <i>7-9 yıl arası</i> | 36 | 39.0000 | 5.15475 | 0.85912 | | |
| <i>10 yıl ve üstü</i> | 19 | 31.6842 | 8.84466 | 2.02910 | | |

Post-Hoc analizi içerisinde seçilecek tekniğin belirlenmesi için gerçekleştirilen homojenlik test sonuçları Tablo 4.20’de ifade edilmiştir.

Tablo 4.20: Varyansların Homojenliği Testi

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|-------|
| 3.069 | 4 | 145 | 0.018 |

Tablo 4.20’de yer alan sonuçlar incelendiğinde varyansların homojen olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte gruplardaki dağılımların eşit olmadığı da dikkate alındığında Post-Hoc analizi içerisinde Tamhane’nin T2 testi tercih edilmiştir. Gerçekleştirilen bu test sonucunda ise sadece 7-9 yıl ile 10 yıl ve üstü çalışma süresine sahip çalışanlar arasındaki anlamlılık değeri 0.05’ten küçük saptanmıştır. Dolayısıyla iç girişimciliğin çalışma süresine göre farklılığının sadece 7-9 yıl ile 10 yıl ve üstü grupları arasında olduğu, 7-9 yıl çalışma deneyimine sahip çalışanlarda iç girişimciliğin 10 yıl ve üstü çalışma deneyimine sahip çalışanlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.21’de iç girişimcilik ile yabancı dil bilgisi arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük olduğu görülmektedir. Buna göre, iç girişimciliğin yabancı dil bilgisine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ancak hangi yabancı dil düzeyi grupları arasında farklılığın olduğunun saptanabilmesi için Post-Hoc analizi yapılmıştır.

Tablo 4.21: İç Girişimcilik – Yabancı Dil Bilgisi

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | F | Sig. |
|-----------------|----|---------|----------------|------------|-------|-------|
| <i>Bilmiyor</i> | 21 | 34.3333 | 9.76900 | 2.13177 | | |
| <i>Orta</i> | 72 | 36.9306 | 6.23332 | 0.73460 | 3.499 | 0.017 |
| <i>İyi</i> | 49 | 39.3878 | 5.99589 | 0.85656 | | |
| <i>Çok İyi</i> | 8 | 40.5000 | 6.36957 | 2.25198 | | |

Post-Hoc analizi içerisinde seçilecek tekniğin belirlenmesi için gerçekleştirilen homojenlik test sonuçları Tablo 4.22’de ifade edilmiştir.

Tablo 4.22: Varyansların Homojenliği Testi

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|-------|
| 5.648 | 3 | 146 | 0.001 |

Tablo 4.22’de yer alan sonuçlar incelendiğinde varyansların homojen olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte gruplardaki dağılımların eşit olmadığı da dikkate alındığında Post-Hoc analizi içerisinde Tamhane'nin T2 testi tercih edilmiştir. Gerçekleştirilen bu test sonucunda ise tüm anlamlılık değerleri 0.05’ten büyük saptanmıştır. Dolayısıyla iç girişimciliğin yabancı dil bilgisine göre farklılığının gruplar arasından değil grup içinden kaynaklandığı belirlenmiştir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

İç girişimcilik, işletme içerisindeki yeni fırsatlardan yararlanarak yeni bir girişim geliştirmektir. İç girişimciliğin gerçekleşebilmesi için; işletmenin; becerilerini, alışkanlıklarını ve tutumlarını öğrenme yoluyla değiştirmesi gerekmektedir. Görüldüğü üzere, bu tür bir girişimcilik davranışı yaratmada öğrenme oldukça hayati ve gereklidir. Bu yüzden öğrenen organizasyon iklimine sahip örgütlerde iç girişimcilik daha fazla gelişme fırsatı bulmaktadır. Çünkü öğrenen organizasyonlar iç girişimcilik konusunda çalışanlarını cesaretlendirmekte ve iç girişimcilik için temel ve itici bir güç unsurunu oluşturmaktadır.

İç girişimciliğin gelişmesinde önemli olduğu görülen öğrenen organizasyon kavramının iç girişimcilikle olan ilişkisini incelemek amacıyla yaptığımız bu çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında öncelikle frekans analizi yapılmış ve analiz sonucunda araştırmaya katılanların %55,3'ünün erkek, %44,7'sinin ise kadın olduğu görülmüştür. Bu verilere göre örnekleme cinsiyet baskınlığı yer almamaktadır. Ayrıca medeni durum incelendiğinde de örnekleme evli-bekâr oranının cinsiyet ile aynı oranda dağıldığı görülmektedir. Çalışanların yaşı incelendiğinde; örnekleme %73,3'lük bir oranla 26-35 yaş aralığındaki çalışanların çoğunlukta olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, araştırmaya katılan çalışanların %91,3'ünün üniversite mezunu olduğu, %68'lik çoğunluğun ise üniversitelerin lisans düzeyindeki programlarından mezun olduğu belirlenmiştir. Örneklemin gelir düzeyi incelendiğinde 3000 TL ve altı gelir düzeyine sahip çalışanların oranının 3001-5000 TL arasında gelir düzeyine sahip çalışanlarla hemen hemen aynı oranda dağıldığı tespit edilmiştir. Çalışanların çalışma süresi dikkate alındığında ise örneklemin % 95,3'ünün 1 yıldan daha fazla iş deneyimine sahip olduğu, yabancı dil seviyesi açısından incelendiğinde ise örneklemin %14'ünün bir yabancı dil bilmediği, %48'inin ise orta düzeyde yabancı dil seviyesine sahip olduğu saptanmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini tespit etmek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, ana bağımsız değişken öğrenen organizasyon ile ana bağımlı değişken iç girişimcilik arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, öğrenen organizasyonun alt bağımsız değişkenlerinden; liderlik tarzı, katılımcı yönetim, çalışanların güçlendirilmesi, esnek örgüt yapısı, takım çalışması ve işbirliği, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi ile ana bağımlı değişken iç girişimcilik arasında da anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Öğrenen organizasyonun iç girişimciliğe olan etkisini araştırmak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, iç girişimcilikteki değişimin %31,5'ini öğrenen organizasyon değişkeninin liderlik tarzı ile performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi boyutlarındaki değişimin açıkladığı saptanmıştır. Sonucun bu şekilde çıkmasında çalışanların örgütlerindeki liderlerinin iç girişimcilik konusunda bir vizyonunun olduğunu hissetmelerinin ve iç girişimcilik konusunda liderleri tarafından desteklendikleri algısının kendilerinde oluşmasının büyük etkisi olduğu görülmektedir. Performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin ise çalışanların memnuniyetini artırması, onları yenilik yapmaya ve

yüksek kalitedeki ürünleri üretmeye teşvik etmesi ve dolayısıyla iç girişimcilik yeteneklerinin gelişmesine katkı sunması açısından sonuca bu noktalarda tesir ettiği görülmektedir. Regresyon analizi sonucunda elde edilen formüle göre ise; liderlik tarzı boyutundaki 1 birimlik artışın iç girişimcilik üzerinde 1.707 birimlik bir artışa; performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi boyutundaki 1 birimlik artışın ise iç girişimcilik üzerinde 0.844 birimlik bir artışa neden olduğu belirlenmiştir.

Öğrenen organizasyonun; liderlik tarzı ve performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi boyutları ile iç girişimciliğin; bireysel ağları genişletme, risk alma ve proaktiflik boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için Multivariate Analysis of Variance (MANOVA) analizi yapılmıştır. MANOVA analizi sonucunda, öğrenen organizasyonun liderlik tarzı boyutunun iç girişimciliğin en çok proaktiflik boyutunu etkilediği ve öğrenen organizasyonun performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi boyutunun da iç girişimciliğin en çok proaktiflik boyutunu etkilediği tespit edilmiştir.

İki bağımsız örneklem ortalamasıyla ilgili hipotez testi olan independent samples t testi sonucuna göre ise, çalışanların iç girişimcilik düzeyinin cinsiyete ve medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tek bir faktöre ilişkin ikiden fazla grubun ortalamalarını karşılaştırmak amacıyla yapılan One-Way ANOVA testi sonucuna göre, iç girişimciliğin; çalışanların yaşına, eğitim durumuna ve gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Buna karşın, iç girişimciliğin çalışma süresine ve yabancı dil bilgisine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İç girişimciliğin çalışma süresine göre farklılığının sadece 7-9 yıl ile 10 yıl ve üstü grupları arasında olduğu, 7-9 yıl çalışma deneyimine sahip çalışanlarda ise iç girişimciliğin 10 yıl ve üstü çalışma deneyimine sahip çalışanlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. 7-9 yıllık çalışma süresine sahip çalışanlar, her ne kadar 10 yıllık çalışanlara göre daha az deneyime sahip olsa da, 7-9 yıllık çalışma süresine sahip çalışanların dış çevre ile iletişim kurma yeteneği, örgütsel öğrenme kapasitesi, katılımcı karar vermeye ve risk almaya eğilimli olma durumları gibi faktörler bakımından diğer gruplara göre daha fazla öğrenme açısından avantajlı oldukları dolayısıyla iç girişimcilik yeteneklerinin daha fazla geliştiği görülmektedir. Yabancı dil bilgisi konusundaki farklılığın ise gruplar arasında değil, grup içinden kaynaklandığı belirlenmiştir.

Araştırmamızın sonucunda elde edilen bu tespitlerin literatürde daha önce yapılmış çalışmalarla benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Bu benzer çalışmalardan biri Sarıkaya vd., (2016)'nin öğrenen örgütün iç girişimcilik davranışı üzerine etki derecesini ölçmek üzere Denizli'de ihracat yapan firmalar üzerine yaptığı bir araştırmadır. Bu araştırma sonucunda beyaz yakalı personelin hem öğrenen örgüt hem de iç girişimcilik düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır (Sarıkaya vd., 2016, s. 188). Seymen ve Kaygın (2017) ise Kars ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka şubelerinde görev yapan 159 personel üzerinde yaptığı bir araştırmada öğrenen organizasyon ile iç girişimcilik anlayışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Seymen ve Kaygın, 2017, s. 135). Alipour vd., (2011) ise öğrenen organizasyon ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiye örgütsel faktörlerin aracılık ettiğini yöneticilere, araştırmacılara ve katılımcılara

göstermek amacıyla bu çalışmayı yapmış ve bu konuya dikkatleri çekmeye çalışmışlardır (Alipour vd., 2011, s. 141). Haase vd., (2015) ise örgütsel öğrenmenin dört boyutu ile iç girişimciliğin birbiriyle karşılıklı bağımlılık içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir (Haase, 2015, s. 906).

Yaptığımız bu çalışma sonucunda ise, günümüzde öğrenen organizasyonların iç girişimciliğin gerçekleşmesi ve hızlandırılması için örnek gösterilebilecek konsept organizasyonlardan biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenen organizasyonların çalışanların yeteneklerinin etkin kullanımından, yönetim tarzına ve çalışma koşullarına kadar birçok yeniliğe uyum sağladıkları ve hızlı dönüşüm yeteneğine sahip oldukları yine bu çalışmada tespit edilmiş ve bu tür organizasyonların bu tür üstünlüklerinden dolayı girişimci yeteneği kazandıkları saptanmıştır. Dolayısıyla bu araştırma işletme sahiplerine ve karar alıcılara öğrenen organizasyonların geleneksel organizasyonlara göre üstünlüğünü tanıtmaya açısından oldukça önemlidir. Araştırmamız esnasında Mersin ili özelinde faaliyet gösteren lojistik firmaları içerisinden geleneksel organizasyon yapısından öğrenen organizasyon yapısına geçen organizasyonları tespit etmek ve onlara ulaşmak başka bir deyişle sadece o organizasyonlarla çalışma yapmak araştırmamızın kısıtını oluşturmaktadır. Gelecekte kendini başarılı kılmak isteyen organizasyonlara ve araştırmacılara, çevredeki değişimin öğrenmeyi yönettiği gerçeği göz önünde bulundurularak, gelecekte iç ve dış çevredeki değişimlerin yattığı faktörlerin etkisinin öğrenen organizasyona ve dolayısıyla iç girişimciliğe olan etkisini aynı veya başka sektör uygulamalarıyla araştırmaları önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Alipour, F., Idris, K., Karimi, R. (2011). 'Intrapreneurship in Learning Organizations: Moderating Role of Organizational Factors.' *Journal of American Science*, 7(11), 141-150.
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. (2010). 'Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance.', *Management Decision*, 48, 732-755.
- Amit R., Schoemaker P.J.H. (1993). 'Strategic assets and organisational rent.', *Strategic Management Journal* 14, 33-46.
- Amo, B.W. (2010). "Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behaviour among employees," *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, Inderscience Enterprises Ltd, 2(2), 144-158.
- Amo, B.W., Kolvereid, L. (2005). 'Organizational strategy, individual personality and innovation behavior', *Journal of Enterprising Culture* 13, 7-19.
- Antoncic, B. (2007). 'Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study', *Industrial Management & Data Systems*, 107, 309-325.
- Antoncic, B., Hisrich, R.D. (2000). 'Intrapreneurship modeling in transition economies: A comparison of Slovenia and the United States.', *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5, 21-40.
- Antoncic, B., Hisrich, R.D. (2001). 'Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation', *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Antoncic, B., Hisrich, R.D. (2003). 'Clarifying the intrapreneurship concept', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10, 7-24.
- Appelbaum, S.H., Reichart, W. (1997). 'How to Measure an Organization's Learning Ability: A Learning Orientation: Part I.', *Journal of Workplace Learning*, 9, 225-239.
- Argote, L., McGrath, I.E. (1993). 'Group processes in organizations: continuity and change', in Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, New York, NY.

- Armstrong, A., Foley, P. (2003). *'Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms'*, The Learning Organization, 10, 74-82.
- Badguerahanian, L., Abetti, P.A. (1995). *'The rise and fall of the Merin-Gern Foundry business: A case study in French corporate entrepreneurship.'*, Journal of Business Venturing 10, 477-93.
- Baldwin, T.T., Danielson, C., Wiggenhorn, W. (1997). *'The Evaluation of Learning Strategies in Organizations: From Employee Development to business Redefinition.'* Academic of Management Executive, 11, 47-58.
- Balu, F.O. (2008). *The Learning Organization Approach as a Challenge for Business Development*, <http://synergy.ase.ro/issues/2008-vol4-no2/13-the-learning-organizationapproach-as-a-challenge-for-businessdevelopment.pdf>, accessed in 25.05.2017
- Barney, J.B. (1991). *'Firm Resources and sustained competitive advantage.'* Advances in Strategic Management. 17, 203 - 227.
- Barringer, B.R., Bluedorn, A.C. (1999). *'The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management'*. Strategic Management Journal, 20(5): 421-444.
- Bartunek, J.M., Moch, M.K. (1987). *'First-order, second-order, and third-order change and organizational development interventions: A cognitive approach.'*, Journal of Applied Behavioral Science, 23, 483 - 500
- Baruah, B., Ward, A. (2015). *'X'trapreneurship - A Holistic Approach to Bring Clarity in Entrepreneurial Research,'* Voice of Research, 4, 65 - 72.
- Bass, B.M. (1985). *'Leadership performance beyond expectations.'*, New York: Academic Press.
- Beer, M. Eisenstat, R. A., Spector, B. (1990). *'The critical path to corporate renewal.'*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bennett, J.K., O'Brien, M.J. (1994). *'The building Blocks of the Learning Organization'*, Training, 1(6), 41 - 49.
- Birk, T.A., Burk, J.E. (2000). *'Communication and environmental design: analyzing organizational culture to improve human performance'*, Performance Improvement Quarterly, 13, 137-152.
- Blundel, R., Lockett, N. (2011). *Exploring Entrepreneurship. Practices and Perspectives*, Oxford: Oxford University Press.

- Bower, J.L., Christensen, C.M. (1995). '*Disruptive technologies: Catching the wave.*', Harvard Business Review, 73(1), 43-53.
- Brizek M.G. (2013). '*Explaining corporate entrepreneurship: A contemporary literature investigation*', Journal of Management and Marketing Research, South Carolina State University. 1 – 13.
- Brunåker, S., Kurvinen, J. (2006). '*Intrapreneurship, local initiatives in organizational change processes*', Leadership & Organization Development Journal, 27(2), 118-132.
- Burduş E. (2012). '*Tratat de management, ediția a II-a*', Editura Pro Universitaria, București, 179.
- Burgelman, R.A. (1983). '*Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study*'. Management Science, 29(12):1349-1364.
- Burgelman, R.A., Rosenbloom, R. (1997). '*Technology strategy: An evolutionary process perspective*', in Tushman, M.L. and Anderson, P. (Eds), '*Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings*', Oxford University Press, New York, NY, 273-86.
- Burgelman, R.A., Sayles, L.R. (1986). '*Inside corporate innovation*'. New York: The Free Press
- Burgelman, R.A., Valikangas, L. (2005). '*Managing internal corporate venturing cycles.*', MIT Sloan Management Review, 46, 26-34.
- Burger, P., Christen, M. (2011). '*Towards a capability approach of sustainability.*', Journal of Cleaner Production, 19(8), 787-795.
- Burns, P. (2008). '*Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organisation.*', Second edition. UK: Palgrave Macmillan.
- Business Dictionary (2017). <http://www.businessdictionary.com/definition/learning-organization.html> adresinden erişildi.
- Camelo-Ordaz, C., Fernandez-Alles, M., Ruiz-Navarro, J., Sousa-Ginel, E. (2011). '*The intrapreneur and innovation in creative firms*', International Small Business Journal, 1-23.
- Camp, R.C. (1989). '*Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*' ASQC Quality Press, 9.

- Cantillon, R. (1734). *Essai sur la nature du commerce en general (Essay on the nature of general commerce)*, (H. Higgs, trans.), Macmillan, London.
- Chang, J. (1999). 'Model of Corporate Entrepreneurship: Intrapreneurship and Exopreneurship.' In Academy of Entrepreneurship Journal.
- Cheng, Y.T., Van de Ven, A. (1996). 'Learning the innovation journey: Order out of chaos?', *Organization Science*, 7(6), 593-614.
- Chesbrough, H.W. (2000). 'Designing corporate ventures in the shadow of private venture capital.', *California Management Review*, 42(3), 31-49.
- Chisholm, T.A. (1987). 'Intrapreneurship and bureaucracy,' *SAM Advanced Management Journal*, 52(3), 36-41.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1987). 'Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings.', *The Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Cooper, S., Hampton, A., McGowan, P. (2014). 'Female High Technology Entrepreneurs: An Exploration of Their Pre-Entrepreneurial Careers and Motivations for Venture Creation.' [online]. Researchgate.net. <http://www.researchgate.net/publication/228802625>. Accessed September 2015.
- Covin, J.G., Covin, T.J. (1990). 'Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), 35-50.
- Covin, J.G., Miles, M.P. (1999). 'Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage.', *Entrepreneurship: Theory and practice*, 23 (4), 47 – 63
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1986). 'The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale', in Ronstadt, R. et al. (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, 628-39.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1989). 'Strategic management of small firms in hostile and benign environments,' *Strategic Management Journal* 10 (January), 75–87.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1991). 'A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.

- Crossan, M.M., Lane, H.W., White, R.E. (1999). *'An Organization Learning Framework: From Intuition to Institution'*, Academy of Management Review, 24(3), 522-537.
- Dabic, M., Ortiz de Urbina-Criado, M., Romero-Martinez, A.M. (2011). *'Human resource management in entrepreneurial firms: literature review'*. International Journal of Manpower, 32(1):14-33.
- Damanpour, F. (1996). *'Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models'*, Management Science, 42(5), 693-716.
- David, F. R. (2006). *Strategic management: Concepts & cases (11th Edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- De Jong, J.P.J., Parker, S.K., Wennekers, S., Wu, C. (2011). *'Corporate Entrepreneurship at the Individual Level: Measurement and Determinants,'* Working Paper, March 2011. Research financed by SCALES, the Spanish Ministry of Innovation and Science in the project ECO2009-08735 and the Consolidated Group of Research 2009-SGR-907.
- De Long, D.W., Fahey, L. (2000). *'Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management'*, Academic of Management Executive, 14(4), 113-127.
- Denton, J. 1998. *'Organizational learning and effectiveness.'*, UK: Routledge.
- Dess G.G., Lumpkin, G.T., Covin, J.G. (1997). *'Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models'*, Strategic Management Journal, 18(9), 677-95.
- Dess, G.G., Ireland, D.R., Zahra, A.S., Floyd, W.S., Janney, J.J., Lane, J.P. (2003). *'Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship.'*, Journal of Management, 29(3), 351-378.
- Dibella, A.J., Nevis, E.C., Gould, J.M. (1996). *'Understanding Organizational Learning Capability.'* Journal of Management Studies, 33(3), 361-379.
- Douglas, E. J., Shepherd, D. A. (2000). *'Entrepreneurship as a utility maximizing respons'*, Journal of Business Venturing, 15(3), 231-251.
- Douglas, E.J., Shepherd, D.A. (2002). *'Self-employment as a career choice: Attitudes, entrepreneurial intentions, and utility maximization'*, Entrepreneurship: Theory & Practice, 26(3), 81-90.

- Dovey, K. (1997). *'The learning organization and the organization of learning'*, Management Learning, 28(3), 331-349.
- Drucker, P. (1999). *'The new Realities'*, Heinemann, New York, NY.
- Dutrenit, G. (2000), Learning and Knowledge Management in the Firm: From Knowledge Accumulation to strategic Capabilities, Great Britain, Edward Elgar Publishing Limited.
- Echols, A.E., Neck, C.P. (1998). *'The impact of behaviours and structure on corporate entrepreneurial success'*. Journal of Management Psychology, 13(1/2):38- 46.
- Egan, T.M., Yang, B., Bartlett, K.R. (2004). *'The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention'*, Human Resource Development Quarterly, 15(3), 279-301.
- Felicio, J.A., Felicgues, R., Caldeirinha, V.R. (2012). *'The effect of intrapreneurship on corporate performance.'*, Management Decision, 50(10), 1717-1738.
- Douglas, E.J., Fitzsimmons, J.R. (2005). *"Entrepreneurial Intentions towards Individual vs. Corporate Entrepreneurship"*, Paper presented at the SEAANZ 2005 Conference, Armidale, N.S.W., September 2005.
- Fiol, C.M., Lyles, M.A. (1985). *'Organizational learning'*, Academy of Management Review, 10(4), 803-13.
- Freeman, K.B. (1976). *"The significance of McClelland's achievement variable in the aggregate production function"*, Economic Development and Cultural Change 24, 815-824.
- Garavan, T. (1997). *'The learning organization: a review and evaluation'*, The Learning Organization, 4(1), 18-29.
- Gardiner, P., Whiting, P. (1997). *'Success Factors in learning: an empirical study'*, 2, 41- 48.
- Garvin, D.A. (1993). *'Building a learning organisation.'*, Harvard Business Review, 43, 78-128.
- Garvin, D.A. (1994). *'Building a Learning Organization.'*, Business Credit, 96(1), 19-28.
- George, D., Mallery, P. (2003). *'SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference'*. Boston, MA: Allyn & Bacon.

- Gephart, M.A., Marsick, V.J., Van Buren, M.E., Michelle, S. (1996). '*Learning Organizations Come Alive.*' Training & Development, 50(12), 35-45.
- Gerlach, A. (2003). '*Sustainable Entrepreneurship and Innovation.*', Proceedings of the Corporate Social Responsibility and Environmental Management Conference. Leeds, UK.
- Goh, S.C. (1998). '*Toward a Learning Organization: the Strategic Building Blocks*', S.A.M. Advanced Management Journal, 63(2), 15-20.
- Gray, C. (2002). '*Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms.*', Journal of Small Business and Enterprise Development, 9(1), 61-72.
- Griego O.V., Geroy G.D., Wright P.C. (2000). '*Predictors of learning organisations: A human resource development practitioners perspective.*', The Learning Organisation, 7, 5-12.
- Groenewald, D. (2010). '*Assessment of Corporate Entrepreneurship and the levels of innovation in the South African Short-term insurance industry*'. University of Pretoria. (Thesis - D.Phil.).
- Guerero, D.C., Sero, M.A. (1997). '*Spatial distribution of patents in Spain: determining factors and consequences on regional development*', Regional Studies 31, 381-390.
- Gully, S.M., Incalcaterra, K.A., Joshi, A., Beaubien, J.M. (2002). '*A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Independence and level of analysis as moderators of observed relationships.*', Journal of Applied Psychology, 87, 819- 832.
- Guth, W.D., Ginsberg, A. (1990). '*Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship*', Strategic Management Journal, 11, 5-15.
- Gündoğdu, M.C. (2012). '*Re-thinking entrepreneurship, intrapreneurship, and innovation: A multi concept perspective.*', Procedia-Social and Behavioral Sciences, 41, 296-303.
- Haase, H., Franco, M., Felix, M. (2015). '*Organisational Learning and Intrapreneurship: Evidence of Interrelated Concepts.*' Leadership & Organization Development Journal, 36(8), 906-926.
- Hayton, J.C. (2005). '*Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research*'. Human Resource Management Review, 15(1):21-41.

- Heinonen, J., Korvela, K. (2003). *How about measuring intrapreneurship? In Conference Proceedings of 33rd EISB (Entrepreneurship, Innovation and Small Business)*. Conference in Milan, Italy.
- Heinonen, J., Korvela, K. (2004). *'How About Measuring Intrapreneurship? Finland: Small Business Institute.'*, Turku School of Economic and Business Administration.
- Hisrich, R.D. (1986). *'Entrepreneurship and intrapreneurship'*, in Hisrich, R.D. (Ed.), *Entrepreneurship, Intrapreneurship and Venture Capital*, Lexington Books, Lexington, MA, 71-104.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P. (1984). *'Internal venturing in large corporations'*, in Hornaday, I.A. et al. (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, 321-46.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P. (1998). *'Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise, 4th ed.'*, Irwin, Chicago, IL.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P., Shepherd, D.A. (2008). *'Entrepreneurship'*. 7th ed. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001) (2nd ed.). *"Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nation,"*. Sage Publications, Beverly Hills.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Zahra, S.A. (2002). *'Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale'*. *Journal of Business Venturing*, 17:253-273.
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Hill, C.W. (1993). *'Managerial incentives and investment in R&D in large multi-product firms.'*, *Organization Science*, 4(2), 325-341.
- Huber, G.P. (1991). *'Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures.'* *Organizational Science*, 2(1), 88-115.
- Hussein N., Mohamad A., Noordin F., Ishak N.A. (2014). *'Learning organisation and its effects on organisational performance and organisational innovativeness: A proposed framework for Malaysian public institutions of higher learning.'* *Procedia-Social and Behavioural Sciences* 130, 299-304.

- Iles, V., Sutherland, K. (2001). '*Organisational change. A review for health care managers, professionals and researchers.*'
- Inkpen, A.C., Crossan, M.M. (1995). '*Believing is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning*', *Journal of Management Studies*, 32(5), 595-618.
- Ireland, R.D., Hittm M.A., Sirmon, D.G. (2003). '*A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions.*', *Journal of Management*, 29(6), 963-989
- Ireland, R.D., Kuratko, D.F., Morris, M.H. (2006). '*A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part 1*'. *Journal of Business Strategy*, 27(1):10-17.
- Isabella, L.A. (1990). '*Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events.*', *Academy of Management Journal*, 33, 7-41.
- Johnson, J.R. (1998). '*Embracing change: a leadership model for the learning organization.*', *International Journal of Training and Development*, 2(2), 141-150.
- Johnson, K.W. (1993). '*The Learning Organization: What is It? Why Become One? Navran Associates Newsletter*', 1993 apud Mason, M.K., '*What is a Learning Organization?*', <http://www.moyak.com/papers/learningorganization.html>, accessed in 20.05.2017.
- Kanter, R.M. (1983). '*The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work Routledge*', New York, NY.
- Kaplan Robert S., David P. Norton.(1996). '*Strategic Planning and the Balanced Scorecard. Strategy & Leadership*', 24(5), 18-24.
- Keh, H.T., Nguyen, T.T.M., Ng, H.P. (2007). '*The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs.*' *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611.
- Kelley, D. (2011). '*Sustainable corporate entrepreneurship: Evolving and connecting with the organization*'. *Business Horizons*. (2011) 54, 73—83
- Ketchen, J.R., Snow, D. J., Ireland, R. D. (2007). '*Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation, and Wealth Creation.*', *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 371-385.
- Khandwalla, P.N. (1987). '*Generators of pioneering-innovative management: Some Indian evidence.*', *Organization Studies* 8(1), 39-59.

- Kim, L. (1998). '*Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai Motor*', Organization Science, 9(4), 506-21.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. (2004). '*Blue Ocean Strategy*.' Harvard Business Review, 82(10), 76-84
- Kirby, D.A. (2003). '*Entrepreneurship*'. London: McGraw-Hill.
- Kirzner, I. (1973). "*Competition and entrepreneurship*." University of Chicago Press, Chicago.
- Knight, F.H. (1921). '*Risk, Uncertainty and Profit*', Houghton Mifflin, Boston, MA.
- Knight, R.M. (1997). '*Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation*.' Journal of Business Venturing, 12, 213-225.
- Knutson, K.A., Miranda, A.O. (2000). '*Leadership characteristics, social interest and learning organizations*.' The Journal of Individual Psychology, 56(2), 205-213.
- Kontoghiorghes, C., Hansen, C. (2004). '*Identification of key predictors of rapid change adaptation in a service organization—an exploratory study that also examines the link between rapid change adaptation and organizational capability*.' Organization Development Journal, 22 (1), 21-39
- Kuratko, D.F., Audretsch (2009). '*Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept*.' Entrepreneurship: Theory and Practice. 33, 1-17.
- Kuratko, D.F., Morris, M.H. (2003). '*Corporate entrepreneurship: The dynamic strategy for 21st century organizations*.' Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth, 14, 21-46.
- Kyrö, P. (2001). '*To grow or not to grow? Entrepreneurship and sustainable development*.' International Journal of Sustainable Development and World Ecology, 8(1), 15-28.
- Labianca, G., Gray, B., Brass, D. J. (2000). '*A grounded model of organizational schema change during empowerment*.' Organization Science, 11, 235-257.
- Learning organization, <http://www.businessdictionary.com/definition/learning-organization.html>, accessed in 25.05.2017.
- Lessem, R. (1988). '*Intrapreneurship: How to be an enterprising individual in a successful business*', Wildwood House, Aldershot, England.

- Levitt, B., March, J.G. (1988). '*Organizational learning*', Annual Review of Sociology, 14, 319-40.
- Lotz, H.M. (2009). '*An assessment of the determinants of corporate entrepreneurship in an agricultural business: an integrated framework*'. Potchefstroom: NWU. (Dissertation –PhD).
- Loucks, E.S., Martens, M.L., Cho, C.H. (2010). '*Engaging small- and medium-sized businesses in sustainability.*', Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 1(2), 178-200.
- Luchsinger, V., Bagby, D.R.(1987). '*Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, comparisons, and contrasts,*' SAM Advanced Management Journal, 52(3), 10-13.
- Lucus, B. (2000). '*It is Not Getting Through.*', People Management, 6(11), 63.
- Lumpkin, G.T. (1998). '*Do new entrants have an entrepreneurial orientation?*' paper presented at the 1998 Academy of Management Meeting, San Diego, CA.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996). '*Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*', Academy of Management Review, 12(1), 135-72.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1997). '*Proactiveness versus competitive aggressiveness: teasing apart key dimensions of an entrepreneurial orientation*', in Reynolds, P.D. et al. (Eds), Frontiers of Entrepreneurship Research, Center for Entrepreneurial Studies, Wellesley, MA, 47-58.
- Maes, J. (2003). '*The search for corporate entrepreneurship: Aclarification of the concept and its measures.*', Working Paper Steunpunt OOI: September 2003. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven, Department of Applied Economics, Organization Studies Policy Research Center on Enterprises, Entrepreneurship and Innovation.
- Manimala, M. J., Jose, P. D., Thomas, K. R. (2006). '*Organizational constraints on innovation and intrapreneurship: Insights from public sector.*' Vikalpa, 31(1), 49-60.
- Margretta, J. (2002). '*Why Business Models Matter.*', Harvard Business Review, 80(5), 86-92.
- Marquardt, M.J. (2002). '*Five Elements of learning Executive Excellence, Information and Management*', 42, 179- 196.
- Marquardt, M.J. (1996). '*Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success.*' New York: McGraw-Hill.

- Marsick, V.J., Watkins, K.E. (2003). *'Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire'*, *Advanced in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Martiarena, A. (2011). *'What's so entrepreneurial about intrapreneurs?'*, *Small Business Economics*
- McCelland, D. (1961). *"The achieving society."* Van Nostrand Reinhold, Princeton, NJ.
- McDermott, C. M., O'Connor, D. C. (2002). *'Managing radical innovation: An overview of emergent strategy issues.'*, *Journal of Product Innovation Management*, 19(6), 424-438.
- Memon, S.A. (2010). *'Focusing on Intrapreneurship: An Employee-Centred Approach.'* *Advances in Management*, 3(12), 32-37.
- Meydan, C. H., Şeşen, H. (2011). *"Yapısal Eşitlik Modellemesi: Amos Uygulamaları"*, Ankara: Detay Yayın.
- Miles, M.P., Munila, L.S., Darroch, J. (2009). *'Sustainable Corporate Entrepreneurship.'* *International Entrepreneurship and Management Journal*. 5(1), 65-76.
- Miller, D. (1983). *'The correlates of entrepreneurship in three types fit.'*, *Management Science*, 29, 770 – 791.
- Miller, D., Friesen, P. H. (1982). *'Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum.'*, *Strategic Management Journal*, 3.
- Miller, D., Friesen, P.H. (1983). *'Strategy-making and environment'*, *Strategic Management Journal*, 4, 221-35.
- Molina, C. Callahan, J.L. (2009). *'Fostering organizational performance. The role of learning and intrapreneurship.'* *Journal of European Industrial Training* 33(5), 388–400.
- Monnavarian, A., Ashena, M. (2009). *'Intrapreneurship: The role of social capital-empirical evidence and proposal of a new model of intrapreneurship and its relationship with social capital.'*, *Business Strategy Series*, 10(6), 383-399.
- Monsen, E., Patzelt, H., Saxton, T. (2010). *'Beyond simple utility: Incentive design and tradeoffs for corporate employee-entrepreneurs'*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 105–130.

- Montoro-Sanchez, A., Soriano, D.R. (2011). '*Human resource management and corporate entrepreneurship*'. International Journal of Manpower, 32(1):6-13.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F. (2002). '*Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations.*', Orlando, FL: Harcourt college publishers.
- Morris, M., Kuratko, D., Covin, J. G. (2007). '*Corporate Entrepreneurship & Innovation. Mason*', OH: South-Western CENGAGE Learning.
- Morris, M.H., Davis, D.L., Allen, J.W. (1994). "*Fostering corporate entrepreneurship: cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism*", Journal of International Business Studies 25, 65-89.
- Morris, M.H., Kuratko, D.F., Covin, J.G. (2008). '*Corporate Entrepreneurship and Innovation*'. 2 nd ed. Ohio: Thomson South Western.
- Morse, C.W. (1986). '*The Delusion of Intrapreneurship.*', Long Range Planning, 19(6), 92-95.
- Mutlu, T.O., İmamoğlu, A.F. (2009). '*Spor İşletmelerinde Öğrenen Organizasyon Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi*', Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Muzyka, D.F., de Koning, A., Churchill, N.C. (1995). '*Entrepreneurial transformation: a descriptive theory*', in Bygrave, W.D. et al. (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research, Center for Entrepreneurial Studies*, Babson Park, MA, 637-51.
- Navran Associates Newsletter (1993). Available at [http:// www.navran.com](http://www.navran.com).
- Nutt, P.C. (1986). '*Tactics of implementation.*', Academy of Management Journal, 29, 230-261.
- Odor H.O. (2018). '*A Literature Review on Organizational Learning and Learning Organizations.*' Int J Econ Manag Sci 7: 494.
- Özden, Y. (1998). '*Eğitimde Dönüşüm.*' Ankara:Pegem
- Parker, S.C. (2004). '*Economics of self-employment and Entrepreneurship*', Cambridge University Press, New York.
- Patterson, F., Kerrin, M., Gatto-Roissard, G. (2009). '*Characteristics & Behaviours of Innovative People in Organisations. Literature Review.*' A paper prepared for NESTA Policy and Research Unit (NRPU)

- Pedler, M. (1998). *'Action Learning in Practice'*, the Learning Organization Journal, 5(4).
- Penrose, E. (1995 [1959]). *The Theory of the Growth of the Firm*. (3rd edition with new Foreword). Oxford: Oxford University Press.
- Perez Lopez, S., Manuel, J. (2005). *'Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance'*, The learning Organization, 2(3), 227- 245.
- Pinchot, G. (1985). *'Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur.'* Harper & Row.
- Pinchot, G., Pellman, R. (1999). *'Intrapreneuring in action: A handbook of business innovation'*, San Francisco: Berrett-Koehler Publication.
- Poropat, A.E. (2010). *'The validity of performance environment perception scales: environmental predictors of citizenship performance'*, Journal of Management & Organization, 16(1), 180-190.
- Prewitt, V. (2003). *'Leadership development for learning organizations.'*, Leadership and Organization Development Journal, 24(2), 58-61.
- Prokesch, S.E. (1997). *'Unleashing the Power of Learning: An Interview with British Petroleum's John Browne.'*, Harvard Business Review, 75(5), 146-168.
- Redding, J. (1997). *'Hardwiring the Learning Organization'*, Training and Development, 51(8), 61-67.
- Romanelli, E. (1987). *'New venture strategies in the minicomputer industry.'*, California Management Review, 30(1), 160-175.
- Rule, E.G., Irwin, D.W. (1988). *'Fostering intrapreneurship: the new competitive edge'*, The Journal of Business Strategy, 9(3), 44-7.
- Russell, R. D. (1999). *'Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach.'*, Entrepreneurship: Theory and Practice, 23(3), 65-84.
- Sadler, P., (2003). *'Leadership.'*, London: Kogan-Page

- Sambrook, S., Stewart, J. (2000). '*Factors Influencing Learning in European Learning Oriented Organizations: Issues for Management.*', Journal of European Industrial Training, 24(2- 4), 209-219.
- Sarıkaya, M., Kök, S.B., Babacan, S. (2016). '*Öğrenen Örgütün İç Girişimcilik Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*', International Conference on Eurasian Economies, 29-31 August 2016, Kaposvár - Hungary
- Sayeed, O., Gazdar, M.K. (2003). '*Intrapreneurship: Assessing and Defining Attributes of Intrapreneurs*', Journal of Entrepreneurship, 12(1).
- Schaltegger, S., Wagner, M. (2011). '*Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions.*', Business Strategy and the Environment, 20(4), 222-237.
- Schank, R., Childers, P. (1988). '*The Creative Attitude*'. New York: Macmillan, 9.
- Schein, E.H. (1993). '*How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room.*' Sloan Management Review, 34, 85-92.
- Schollhammer, H. (1981). '*The efficacy of internal corporate entrepreneurship strategies*', in Vesper, K.H. (Ed.), Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, Wellesley, MA, 451-6.
- Schollhammer, H. (1982). '*Internal corporate entrepreneurship*', in Kent, C.A., Sexton, D.L. and Vesper, K.H. (Eds), Encyclopedia of Entrepreneurship, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 209-29.
- Schumpeter J.A. (1965). '*Economic Theory and Entrepreneurial History. In: Aitken HG (ed) Explorations in enterprise.*' Harvard University Press, Cambridge, MA
- Schumpeter, J.A. (1934). '*The Theory of Economic Development*', Harvard University Press, Boston, MA.
- Sen, A. (1993). '*Capability and well-being. In: Nussbaum*', M., Sen, A., editors. The Quality of Life. Oxford: Oxford University Press. 30-53.
- Senge, P.M. (1990). '*The leader's new work: building learning organizations.*' Sloan Management Review, 32(1), 7-24.
- Senge, P.M. (1994). '*The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.*' New York: Currency Doubleday.

- Senge, P.M. (1996). *'Leading Learning Organizations.'* Training & Development, 50(12), 36-4.
- Senge, P.M. (2012). *'A cincea disciplină – Arta și practica organizațiilor care învață'*, Editura Business Tech International, București, 24.
- Serinkan, C., Kaymakçı, K., Arat, G., Avcik, C. (2013). *'An empirical study on intrapreneurship: In a service sector in Turkey.'* Procedia-Social and Behavioral Sciences, 89, 715-719.
- Sery, N. (2004). Industrial Innovation Management - Concepts and Tasks
- Seymen, S., Kaygın, E. (2017). *'Öğrenen Organizasyon Algısı ve İç Girişimcilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.'* Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi, 2(2), 135-151.
- Shane, S. (1992). *"Why do some societies invent more than others?"* Journal of Business Venturing 7, 29- 46.
- Shane, S. (1993). *"Cultural influences on national rates of innovation"*, Journal of Business Venturing 8,59-73.
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). *'The promise of entrepreneurship as a field of research.'* Academy of Management Review, 25, 217-26.
- Sharma, P., Chrisman, I.I. (1999). *'Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship'*, Entrepreneurship Theory and Practice, 23(3), 11-27.
- Singh, K. (2010). *'An analysis of relationship between the learning organization and organization culture in Indian business organization.'* Organizations and markets in emerging economies. 1(1).
- Sinha, N., Srivastava, K.B.L. (2013). *'Association of Personality, Work Values and Socio-cultural Factors with Intrapreneurial Orientation,'* The Journal of Entrepreneurship, 22, 97-113.
- Sloman, M., Borsattino, T. (2007). *'Barriers to progress in learning: A global convergence of concern.'* Development and Learning in Organizations, 21(2), 14- 16.
- Song, J.H., Chermack, T.J., Kim, W. (2013). *'An analysis and synthesis of DLOQ-based learning organization research'*, Advances in Developing Human Resources, 15(2), 222-239.

- Song, J.H., Joo, B.K., Chermack, T.J. (2009). *'The Dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): a validation study in a Korean context'*, Human Resource Development Quarterly, 20(1), 43-64.
- Song, J.H., Kolb, J.A. (2009). *'The influence of learning culture on perceived knowledge conversion: an empirical approach using structural equation modeling'*, Human Resource Development International, 12(5), 529-550.
- Song J.H., Lim D.H., Kang I.H., Kim W. (2014). *'Team performance in learning organizations: mediating effect of employee engagement'*, The Learning Organization, 21(5), 290 - 309
- Spender, J.C., Kessler, E.H. (1995). *'Managing the uncertainties of innovation: Extending Thompson.'* Human Relations, 48(1), 35-56.
- Stefanovici S. (2012). *'Intrapreneurship – a review of recent literature'*, 1- 15
- Stevenson, H.H., Jarillo, J.C. (1990). *"A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management"*, Strategic Management Journal 11, 17-27.
- Stopford, J.M., Baden-Fuller, C.W.F. (1994). *'Creating corporate entrepreneurship.'* Strategic Management Journal, 15(7), 521-536.
- Suarez-Villa, L. (1989). *"The evolution of regional economies: entrepreneurship and regional change."* Praeger, London.
- Sun, H.C. (2003). *'Conceptual clarifications for organizational learning, learning organization and a learning organization'*, Human Resource Development International, 6(2), 153-166.
- Şeşen, H., Meydan, C.H. (2011). *'Yapısal Eşitlik Modellemesi-Amos Uygulamaları'*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Taylor, R. (2007). *'Keeping it real: Supporting learning through workshops in small and medium sized exporters.'* Development and Learning in Organizations, 21(2), 17- 19.
- Tichy, N.M., Ulrich, D.O. (1984). *'The leadership challenge-a call for the transformational leader.'* Sloan Management Review, 26(1), 59-68.
- Toftoy, C.N., Chatterjee, J. (2004). *'Mission statements and the small business.'* Business Strategy Review, 15(3), 41-44.

- Tsoukas, H., Vladimirou, E. (2001), '*What is Organizational Knowledge*', Journal of Management Studies, 38(7), 974-993.
- Tushman, M.L., Anderson, P. (Eds) (1997). '*Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings*', Oxford University Press, New York, NY.
- Umukoro, F.G., Sulaimon A.A., Kuye, O.L. (2009). '*Strategic alliance: an insight into cost of structuring*', Serbian Journal of Management, 4(2), 259 - 272.
- Venkatraman, N. (1989). '*Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement*', Management Science, 35, 942-62.
- Veronica, M., Anca, B., Răzvan, N. (2015). '*Intrapreneurship as a platform for internal networks.*'
- Vesper, K.H. (1984). '*Three faces of corporate entrepreneurship*', in Hornaday. I.A. et al. (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, 294-320.
- Waldman, D.A., Ramirez, G.G., House, R.J., Puranam, P. (2001). '*Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty.*' Academy of Management Journal, 44(1), 134-143.
- Watkins, K.E., Golembiewski, R.T. (1995). '*Rethinking Organization Development for the Learning Organization*', The International Journal of Organizational Analysis, 3(1), 86-101.
- Watkins, K.E., Marsick, V.J. (1993). '*Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*', Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Weick, K.E., Westley, F. (1996). '*Organizational learning: affirming an oxymoron*', in Clegg, S.R. et al. (Eds), Handbook of Organization Studies, Sage, London, 440-58.
- Wilhelm, W. (2017). '*What are learning organisations, and what do they really do?*' Human Capital Media.
- Wolcott, R.C., Lippitz, M.J. (2007). '*The four models of corporate entrepreneurship.*' MIT Sloan Management Review, 49(49115), 75-82.
- Wunderer R., (2001). "*Employees as Co-Intrapreneurs- a Transformation Concept*", Leadership & Organization Development Journal, (22)5, 193-211.

- Yoon, S.W., Song, J.H., Lim, D.H., Joo, B.K. (2010). '*Structural determinants of team performance: the mutual influences of learning culture, creativity, and knowledge*', Human Resource Development International, 13(3), 249-264.
- Zahra, S.A. (1991). '*Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study*', Journal of Business Venturing, 6(4), 259-85.
- Zahra, S.A. (1993). '*Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach*', Journal of Business Venturing, 8(4), 319-40.
- Zahra, S.A. (1995). '*Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: the Case of Management Leveraged Buyouts.*' Journal of Business Venturing, 10(3), 225- 247.
- Zahra, S.A. (1996). '*Governance, Ownership and Corporate Entrepreneurship. The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities*', Academy of Management Journal, 39(6), 1713-1735.

EKLER

Ek 1. Anket Formu;

Sayın Katılımcı,

Hazırlanan bu anket, “**Öğrenen Organizasyonun İç Girişimcilğe Etkisi**” konusunu araştırmaya yöneliktir. Bu anketteki veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Dolayısıyla anketimizi doldurmanızda bir sakınca yoktur. Bu anketimizin bütün maddelerini dikkatlice okuyup cevaplandırmanız araştırmamıza kolaylık sağlayacaktır. Ayrıca isminizi yazmanıza gerek yoktur. Şimdiden katkılarınız için teşekkür ederim.

Bekir ERGÜN
Tarsus Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıda genel olarak “**Öğrenen Organizasyon Ölçeği**” ile ilgili birtakım ifadelere yer verilmiştir. Lütfen söz konusu ifadelerin karşısındaki boş alanlardan birine “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle katılıyorum” ifadelerinden birini dikkate alarak (X) işaretini koyunuz.

| | KESİNLİKLE KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | KARARSIZIM | KATILYORUM | KESİNLİKLE KATILYORUM |
|---|----------------------------|--------------|------------|------------|--------------------------|
| 1. İşletmemizde, yöneticiler, astlarını karar verme sürecine dâhil ederler. | | | | | |
| 2. İşletmemizde yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik ederler. | | | | | |
| 3. İşletmemizde, yöneticiler, kişisel risk almaya eğilimlidirler. | | | | | |
| 4. İşletmemizde, yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkilerler. | | | | | |
| 5. İşletmemizde, çalışanlar gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır. | | | | | |
| 6. Tüm çalışanlar işletmenin faaliyetleri hakkında bilgilendirilir. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 7. Elde edilen ya da üretilen bilgiler, işletme içinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır. | | | | | |
| 8. Mevcut bilgi tüm çalışanlar tarafından doğru ve aynı anlamın yorumlayacağı şekilde iletilir. | | | | | |
| 9. Bilgi paylaşımının etkin bir şekilde gerçekleşmesi işletmemiz için önemlidir. | | | | | |
| 10. Çalışanlar, kendilerinde saklı kalan bilgiyi iş güvencesi olarak görmez. | | | | | |
| 11. İşletmemizin belirlenmiş bir vizyonu (gelecekte olmak istediği bir yeri) vardır. | | | | | |
| 12. İşletmemizin vizyonunun (gelecekte olmak istediği yerin) oluşturulmasında çalışanların katkısı vardır. | | | | | |
| 13. Vizyonumuz (işletmenin gelecekte olmak istediği bir yer), çalışanları işletmemizin amaçları etrafında birleştirerek tek bir vücut halinde hareket ettirir. | | | | | |
| 14. Vizyonumuz (işletmenin gelecekte olmak istediği yer) doğrultusunda çalışanlar kendi vizyonlarını (gelecekte olmak istedikleri yerleri) belirlerler. | | | | | |
| 15. Çalışanların işleri ile ilgili karar almaları teşvik edilir. | | | | | |
| 16. Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilerek işletmeye sağladıkları katkılar ile orantılı olarak ödüllendirilirler. | | | | | |
| 17. Katılımı destekleyen etkin bir bilgi akış ve haberleşme sistemi mevcuttur. | | | | | |
| 18. En alt kademede çalışanlara kendi işinde söz hakkı verilir. | | | | | |
| 19. Çalışanlarımızın geliştirdiği yeni fikirler teşvik edilir. | | | | | |
| 20. Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir. | | | | | |
| 21. Eğitim sonucunda öğrenilen bilgi, beceri ve faaliyetlerin uygulanması için gerekli ortam oluşturulur. | | | | | |
| 22. Çalışanlar uzmanlık alanı dahilinde inisiyatif kullanma hakkına sahiptir. | | | | | |
| 23. Çalışanlar öğrenmelerini destekleyen para ve diğer kaynaklara ulaşabilmektedir. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 24. Çalışanların ürettikleri bilgileri paylaşmaları için teşvik edilir ve ödüllendirilir. | | | | | |
| 25. Üst kademe ile alt kademe arasında hiyerarşik kademelerin sayısı azdır. | | | | | |
| 26. Karar verme ile ilgili prosedür ve talimatlar basittir. | | | | | |
| 27. İşletmemiz rakiplerin ataklarına hemen karşı cevap verir. | | | | | |
| 28. İşletmemizde karar verme yetkisi alt kademelere kaydırılmıştır. | | | | | |
| 29. Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur. | | | | | |
| 30. Takımlar, işletmemizin belirlediği amaç doğrultusunda kendi amaçlarını belirlerler. | | | | | |
| 31. Takımlar arasında etkin bir geri bildirim sistemi mevcuttur. | | | | | |
| 32. Takımların kendi içindeki karar alma süreci adildir. | | | | | |
| 33. İşletmemizde bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur. | | | | | |
| 34. İşletmemizdeki ödüllendirme sistemi, öğrenmeyi destekler. | | | | | |
| 35. Ödül kriteri olarak çalışanların belli bir dönemde gerçekleşen performansı ele alınır. | | | | | |
| 36. Yeni bir fikir geliştiren çalışanlar ödüllendirilir ve verilen ödül diğer çalışanlar için özendirici nitelik taşır. | | | | | |

Aşağıda görevinizi yerine getirirken yapabileceğiniz bazı davranışlar ve tutumlar bulunmaktadır. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

| | HİÇBİR ZAMAN | NADİREN | BAZEN | ÇOĞU ZAMAN | HER ZAMAN |
|---|--------------|---------|-------|------------|-----------|
| 1. İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım. | | | | | |
| 2. Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 3. Yenilikleri karar noktalarına kabul ettirebilmek için bireysel sosyal ağlara ihtiyaç vardır. | | | | | |
| 4. Sosyal ağındaki kişilerle teması devam ettirebilmek için iletişimi canlı tutarım. | | | | | |
| 5. Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem. | | | | | |
| 6. İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine, onların önünde olmaya çalışırım. | | | | | |
| 7. Fırsatları değerlendirmek için gerekirse mali sınırları veya standart prosedürleri aşabilirim. | | | | | |
| 8. İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan, kendi yolumda giderim. | | | | | |
| 9. Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim. | | | | | |
| 10. Yenilikleri diğerlerine kabul ettirebilmek için, kişisel sosyal ağımı geliştirmeye çalışırım. | | | | | |
| 11. Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim. | | | | | |
| 12. Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım. | | | | | |
| 13. Çalışanlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim. | | | | | |
| 14. Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim. | | | | | |
| 15. Yeni ürün geliştirme faaliyetleri üzerine zaman ve kaynak harcamaktan kaçınmam. | | | | | |
| 16. Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim. | | | | | |
| 17. Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım. | | | | | |
| 18. Firma içinde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım. | | | | | |
| 19. Her yeniliğin bir risk getirdiğini kabul ederek, yenilik adına riski üstlenebilirim. | | | | | |
| 20. Yeni bir fikri ortaya atarken, diğerlerinin onayını beklemem. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 21. Yeni fikirleri üst yönetime kabul ettirebilmek için tüm kişisel sosyal ağıma kullanırım. | | | | | |
| 22. Sosyal ağıma dahil olabilecek potansiyel temas noktaları ile iletişime geçmekten kaçınmam. | | | | | |

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz

- Kadın Erkek

2. Yaşınız

- 20 ve altı 21-25 26-30
 31-35 36 ve üstü

3. Medeni Durumunuz

- Evli Bekâr

4. Eğitim Durumunuz

- Lise Yüksekokul Lisans
 Yüksek Lisans Doktora

5. Çalışma Süreniz

- 1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl
 7-9 yıl 10 yıl ve üzeri

6. Gelir Düzeyiniz

- 1500 ve altı 1501-3000 3001-5000
 5001 ve üzeri

7. Yabancı Dil Bilginiz

- Bilmiyor Orta İyi
 Çok iyi

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Bekir ERGÜN

E-mail : b.canergun@hotmail.com

Öğrenim Durumu : Yüksek Lisans

| Derece | Bölüm/Program | Üniversite | Yıl |
|----------------------|----------------------------------|----------------------|------------|
| Önlisans | Deniz ve Liman İşletmeciliği | Akdeniz Üniversitesi | 2009-2011 |
| Lisans | İİBF İşletme | Anadolu Üniversitesi | 2011-2013 |
| Yüksek Lisans | Uluslararası Ticaret ve Lojistik | Tarsus Üniversitesi | 2015-2019 |

Görevler :

| Görev Unvanı | Görev Yeri | Yıl |
|---------------------|--------------------------|--------------|
| Teknik Servis | Naz Bilgisayar | 2007 - 2009 |
| Satış Destek | Ankutsan A.Ş. | 2013 - 2014 |
| Şube Müdürü | Conturk Deniz Acenteliği | 2016 - Devam |