



**ÖRGÜT İKLİMİNİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ÜZERİNE ETKİSİ
VE
ÖĞRENME YÖNELİMİNİN ROLÜ: SAVUNMA SANAYİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Hüseyin SOLMAZ

(Doktora Tezi)

Eskişehir, 2016

**ÖRGÜT İKLİMİNİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ
ÜZERİNE ETKİSİ
VE
ÖĞRENME YÖNELİMİNİN ROLÜ: SAVUNMA
SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Hüseyin SOLMAZ

**T.C.
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı
DOKTORA TEZİ**

Eskişehir, 2016

T.C.
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Hüseyin SOLMAZ tarafından hazırlanan “**Örgüt İkliminin Girişimcilik Yönelimi Üzerine Etkisi Ve Öğrenme Yöneliminin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma**” başlıklı bu çalışma/...../..... tarihinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Üye (Danışman)

Üye

Üye

Üye

ONAY .../ .../ 20...
Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin/projenin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Hüseyin SOLMAZ

ÖZET
ÖRGÜT İKLİMİNİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ÜZERİNE ETKİSİ
VE
ÖĞRENME YÖNELİMİNİN ROLÜ: SAVUNMA SANAYİİNDE BİR
ARAŞTIRMA

SOLMAZ, Hüseyin
Doktora-2016
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof.Dr. Deniz TAŞÇI

Gelişen ve değişen çevrede organizasyonların rekabet avantajı kazanması, iç ve dış çevresine yön verebilmesi için çevresini kontrol altında tutabilmesi ve çevre koşullarına uyum sağlaması gerekmektedir. Organizasyonların bu şartları yerine getirmesi girişimcilik yönelimi özelliğine sahip olması gerekmektedir. Girişimcilik yönelimi, bünyesinde yenilikçilik, risk alma ve öngörülülüğü bulundurur. Organizasyonlarda girişimcilik yönelimini gerçekleştirmek için örgüt içinde olumlu bir hava yaratarak bireyin amaçlarının örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması ve organizasyon üyelerinin davranışlarının düzenlenmesi için uygun bir örgüt iklimine sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda girişimcilik yönelimi uygun örgüt iklimi varlığında organizasyonların öğrenme yönelimli olması ile mümkündür. Öğrenme yönelimi özelliğine sahip organizasyonlar sürekli kendini yeniler ve gelişir. Bu noktalardan hareketle çalışmanın temel amacı girişimcilik yönelimi, örgüt iklimi ve öğrenme yönelimi kavramlarının ilişki düzeylerinin tespitidir.

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde faaliyet gösteren savunma sanayii çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına alınan katılımcı sayısı ise 448 olarak belirlenmiştir. Tez çalışmasının araştırma kısmından elde edilen veriler ile, her bir değişkenin birbirleriyle ilişkisinin pozitif ve anlamlı olduğunu, örgüt iklimi ile girişimcilik yönelimini ilişkisinde öğrenme yöneliminin kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, yazın açısından önem arz etmektedir. Bu çalışma çalışanların örgütlerine yönelik girişimci yönelimi algılarının önemini ortaya koymaktadır. Bunun gerçekleşmesi için organizasyonlarda çalışanların

motivasyonunu artıracak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve bununla birlikte organizasyonların sürekli öğrenme yapabilmesi için öğrenme yönelimlilik özelliklerini sahip olması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik Yönelimi, rgt İklimi, ğrenme Yönelimi, Savunma Sanayii.



ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND ROLE OF LEARNING ORIENTATION: A RESEARCH IN THE DEFENSE INDUSTRY

SOLMAZ, Hüseyin

Doctoral Degree- 2016

Field of Business Administration

Adviser: Prof.Dr. Deniz TAŞÇI

In developing and changing environment, organizations should have competitive advantage, control its environment to lead it and adapt to conditions of the environment. Organizations should have entrepreneurial orientation in order to fulfill these requirements. Entrepreneurial orientation consists of innovativeness, risk taking and proactiveness. In order to carry out entrepreneurial orientation in organizations, there should be appropriate organizational climate so that the aims of the individual are adjusted to the aims of organization and behaviors of organization members are organized. At the same time, entrepreneurial orientation can be executed with appropriate organizational climate and learning orientation of organizations. Organizations which have entrepreneurial orientation continuously innovate and improve themselves. The main purpose of this study is to determine the association between Entrepreneurial Orientation, Organizational Climate and Learning Orientation.

Defense industry firms in Ankara are included in this study. The number of participants in this study is 448. It has been found out that the data obtained from research part of the study, and the relationship of each variable with each other is positive and meaningful; learning orientation has the partial mediation effect on the relationship of organizational climate and entrepreneurial orientation.

These results are of great importance in some perspectives. First of all, the results show the importance of entrepreneurial orientation perception of employees towards their organizations. In order to fulfill it, there should be activities to increase

motivation of employees in organizations and organizations should have the features of learning orientation to conduct continuous learning.

Key words: Entrepreneurial Orientation, Organizational Climate, Learning Orientation, Defense industry.



İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT.....	vii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EKLER LİSTESİ.....	xvi
KISALTMALAR LİSTESİ	xvii
ÖNSÖZ.....	xviii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ

1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI.....	7
1.1. Örgüt Seviyesi Girişimcilik.....	9
1.2. Girişimcilik Yönelimi Kavramı.....	17
1.3. Girişimcilik Yöneliminde Organizasyon Üyelerinin Rolü.....	20
1.4. Stratejik Bakış Açısıyla Girişimcilik Yönelimi.....	22
1.5. Girişimcilik Yöneliminin Öncülleri ve Çıktıları	23
1.5.1. İç Değişkenler	29
1.5.1.1.Yönetimin (Liderlik) Desteği	29
1.5.1.2.Örgüt Kültürü.....	30
1.5.1.3.Organizasyonun Yapısı.....	31
1.5.2. Dış Değişkenler	32
1.5.3. Girişimcilik Yöneliminin Çıktıları	33
1.6. Girişimcilik Yöneliminin Organizasyona Sağladığı Avantajlar	34
1.7. Girişimcilik Yöneliminin Boyutları	37
1.7.1. Yenilikçilik	44
1.7.2. Risk Alma Eğilimi	47
1.7.3. Öngörülük	49

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

2.	ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI.....	53
2.1.	Örgüt İkliminin Tanımı	55
2.2.	Örgüt İkliminin Oluşmasında Etkili Olan Organizasyon Bileşenleri.	61
2.3.	Örgüt İkliminin Öncülleri ve Çıktıları.....	63
2.4.	Örgüt İklimi Oluşum Süreci	64
2.5.	Örgüt İkliminin Organizasyona Sağladığı Katkılar.....	65
2.6.	Örgüt İklimi ve Psikolojik İklim İlişkisi	67
2.7.	Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi.....	68
2.8.	Örgüt İkliminin Boyutları:.....	74
2.8.1.	Bağ kurma.....	78
2.8.2.	Adalet.....	78
2.8.3.	İletişim	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖĞRENME YÖNELİMİ

3.	ÖĞRENME YÖNELİMİ KAVRAMI.....	81
3.1.	Organizasyonlarda Öğrenme	85
3.2.	Öğrenme Düzeyleri	87
3.2.1.	Kişisel Düzeyde Öğrenme	87
3.2.2.	Grup Düzeyinde Öğrenme.....	88
3.2.3.	Organizasyon Düzeyinde Öğrenme.....	88
3.3.	Organizasyonlarda Öğrenmenin Temel Özellikleri.....	90
3.4.	Organizasyonlarda Öğrenme Çeşitleri	90
3.4.1.	Birinci Düzey Öğrenme	91
3.4.2.	İkinci Düzey Öğrenme.....	91
3.5.	Organizasyonlarda Öğrenme süreçleri	93
3.5.1.	Bilginin elde edilmesi	95
3.5.2.	Bilginin Yayılması.....	95
3.5.3.	Yorumun Paylaşılması.....	96
3.5.4.	Örgütsel Hafıza.....	96

3.6.	Öğrenme Yönelimi	97
3.6.1.	Öğrenme Yöneliminin Organizasyona Sağladığı Katkıları	99
3.6.2.	Öğrenme Yöneliminin Boyutları	103
3.6.2.1.	Öğrenmeye Olan Kararlılık	103
3.6.2.2.	Açık Fikirlilik	104
3.6.2.3.	Vizyon Paylaşımı.....	105
3.6.2.4.	Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı.....	108

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİNİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ÜZERİNE ETKİSİ

VE

ÖĞRENME YÖNELİMİNİN ROLÜ: SAVUNMA SANAYİNDE BİR

ARAŞTIRMA

4.	SAVUNMA SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA	111
4.1.	Araştırmanın Amacı	111
4.2.	Araştırmanın Önemi	113
4.3.	Kapsam ve Sınırlılıklar.....	115
4.4.	Araştırmanın Yöntem Bilimi (Metodolojisi).....	116
4.4.1.	Ölçüm Aracının (Anket Formunun) Hazırlanması.....	116
4.4.1.1.	Girişimcilik yönelimi ölçeği.....	117
4.4.1.2.	Örgüt İklimi Ölçeği.....	118
4.4.1.3.	Öğrenme Yönelimi Ölçeği.....	119
4.4.2.	Evren ve Örneklem	120
4.4.3.	Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği.....	122
4.4.4.	Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli.....	122
4.5.	Verilerin Analizleri ve Bulgular	142
4.5.1.	Yapısal Analizler ve Geçerliliklerin Test Edilmesi	142
4.5.1.1.	Girişimcilik Yönelimi Ölçeği'nin Yapısal Analizi..	144
4.5.1.2.	Örgüt İklimi Ölçeği'nin Yapısal Analizi	146
4.5.1.3.	Öğrenme Yönelimi Ölçeği'nin Yapısal Analizi	149
4.5.2.	Tanımlayıcı İstatistikler	151
4.5.3.	Değişkenler Arası İlişkiler	153
4.5.4.	Değişkenler Arası Regresyon Analizleri	155
4.5.5.	Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları	159

SONUÇ.....	164
KAYNAKÇA.....	169
EKLER	184



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Örgüt seviyesi girişimcilik tanımları.....	11
Tablo 2: Örgüt seviyesi girişimcilik ile ilgili ve ilgili olduğu konularda girişimcilik modellerive çalışmalar.....	25
Tablo 3: Girişimcilik Yöneliminde kullanılan boyutlar.....	38
Tablo 4: Girişimcilik yönelimi boyutları.....	40
Tablo 5: Yenilikçilik Tanımları.....	46
Tablo 6: Risk alma Tanımları.....	48
Tablo 7: Öngörülülük Tanımları.....	50
Tablo 8: Örgüt İklimi Tanımları.....	58
Tablo 9: Örgüt ikliminin öncülleri ve çıktısı.....	63
Tablo 10: Örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki ilişki.....	72
Tablo 11: Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürünün Farklılıkları.....	74
Tablo 12: Örgüt İklimi Boyutları.....	76
Tablo 13: Öğrenme Düzeyleri ve Özellikleri.....	89
Tablo 14: Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları.....	122
Tablo 15: Doğrulayıcı faktöranalizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri..	145
Tablo 16: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri.....	145
Tablo 17: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri.....	147
Tablo 18: Toplam Açıklanan Varyans Tablosu.....	148
Tablo 19: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri..	148
Tablo 20: Döndürülmüş Faktör matrisi.....	150
Tablo 21: Toplam Açıklanan Varyans Tablosu.....	150
Tablo22: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri..	151
Tablo 23: Yaş ve Cİnsiyetlerine Göre Dağılımı.....	152
Tablo 24: Eğitim Durumu ve Mezuniyet Alanlarına Göre Dağılımı.....	152
Tablo 25: Örgütte Çalıştıkları Pozisyon ve Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	153

Tablo 26: Ortalama, standart. Sapma ve Korelasyon Değerleri.....	154
Tablo 27: Örgüt İklimi ile Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	155
Tablo 28: Örgüt İklimi ile Girişimcilik Yönelimi boyutlarının “Yenilikçilik”, “Öngörülülük”, “Risk Alma” Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	155
Tablo 29: Girişimcilik Yönelim ile Örgüt İklimi boyutlarının “Bağ Kurma”, “Adalet”, “İletişim” Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	156
Tablo 30: Girişimcilik Yönelimi ile Öğrenme Yönelimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	156
Tablo 31: Yenilikçilik ile Örgüt İklimi boyutlarının “Bağ Kurma”, “Adalet”, “İletişim” Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	157
Tablo 32: Öngörülülük ile Örgüt İklimi boyutlarının “Bağ Kurma”, “Adalet”, “İletişim” Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	157
Tablo 33: Risk Alma ile Örgüt İklimi Boyutlarının “Bağ Kurma”, “Adalet”, “İletişim” Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	158
Tablo 34: Öğrenme Yönelimi ile Girişimcilik Yönelimi boyutlarının “Yenilikçilik”, “Öngörülülük”, “Risk Alma” Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	158
Tablo 35: Örgüt İklimi ile Öğrenme Yönelimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	159
Tablo 36: Örgüt İklimi ile Öğrenme Yönelimi Boyutlarının “Kararlılık”, “Paylaşılan Vizyon”, “Bilgi Paylaşımı” Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	159
Tablo 37: Örgüt İkliminin Girişimcilik Yönelimi üzerine Etkisinde Öğrenme Yöneliminin Aracılık Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları....	161
Tablo 38: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.....	161
Tablo 39: Hipotez Testi Sonuçları.....	162

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Organizasyonlarda girişimcilik yöneliminin derecesi.....	17
Şekil 2: Üst Yönetim Girişimciliği Stratejisinin Bütünleştirici Model.....	27
Şekil 3: Girişimcilik yöneliminin öncülleri ve çıktısı.....	29
Şekil 4: Organizasyonun durumsal değişkenlerinin toplam ileşimi.....	62
Şekil 5: Örgüt İklimi Oluşum Süreci.....	64
Şekil 6: Örgütsel Öğrenmenin Uygulamaya Geçmesi.....	84
Şekil 7: Öğrenme süreçleri.....	92
Şekil 8: Organizasyonlarda Öğrenme ile İlgili Yapılar ve Süreçler.....	94
Şekil 9: Araştırma Modeli.....	139
Şekil 10: Girişimcilik yönelimi ölçeği DFA sonuçları.....	146
Şekil 11: Örgüt İklimi Ölçeği DFA sonuçları.....	149
Şekil 12: Öğrenme yönelimi ölçeği DFA sonuçları.....	151
Şekil 13: Aracılık ilişkisine yönelik YEM.....	162

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Veri Toplama Aracı184



KISALTMALAR LİSTESİ

GYN	: Girişimcilik Yönelimi
OİK	: Örgüt İklimi
OY	: Öğrenme Yönelimi
GY	: Yenilikçilik
GO	: Öngörülülük
GR	: Risk Alma
IB	: Bağlılık
IA	: Adalet
II	: İletişim
OK	: Öğrenmeye Olan Kararlılık
OV	: Paylaşılan Vizyon
OP	: İşletme İçi Bilgi Paylaşımı

ÖNSÖZ

Uzun bir çalışma süresi ve yoğun bir emekten sonra tezimi tamamlamanın haklı gururunu ve sevincini yaşıyorum. Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde başta, her türlü desteği ve yardımı benden esirgemeyen, yol göstericiliği ve öğreticiliği ile çok büyük katkıları olan saygıdeğer hocam Danışmanım Prof. Dr. Deniz TAŞÇI olmak üzere, saygıdeğer hocam Yrd. Doç. Dr. Umut KOÇ'a ve beni her zaman koşulsuz şekilde destekleyen ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Oğuz DİKER olmak üzere çalışmam boyunca beni destekleyen, bana sabır veren ve destek olan eşim Emine ÖZDEMİR SOLMAZ'a ve son olarak da maddi ve manevi her zaman yanımda olan canım anneme gönülden teşekkürler.



GİRİŞ

Çevreleri ile sürekli etkileşim içinde olan organizasyonlar birer canlı organizma olarak değerlendirilmektedir (Yazıcı, 2001:9-57). Bu sebeple organizasyonlar çevrede meydana gelişen değişimlerden etkilenmekte ve bu değişimlerle baş ederek yaşamlarını devam ettirmektedir.

Küreselleşmenin etkisini her geçen gün daha fazla göstermesi ile tüm dünyada gözlenen hızlı ve kapsamlı değişim süreci, yirmi birinci yüzyıla girerken yaşamın tüm alanlarına etkilemiştir (İşcan ve Karabey, 2007:180). Bu atmosferde organizasyonlar sürekli yenilik, sürekli ve sistematik üretme yeteneğine bağlı daha fazla başarı eğilimindedirler. Onların bu yetenekleri yapabilmeleri; risk alma, öngörülü davranma ve yenilikçi davranışların felsefesine adanmış üst yönetim tarafından yapılandırılan uygun içyapıya, kültür ve meşru süreç yapısına sahip olmaya bağlıdır (Guth and Ginsberg, 1990; Colvin and Slevin, 1991; Hitt vd., 1999).

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte organizasyonda var olan bilgiler, ürünler, hizmetler hızlı bir şekilde geçerliliğini yitirmektedir. Değişen ve gelişen teknoloji ile birlikte hızla değişen müşteri talepleri, ürünlerin yaşam süresini azaltmakta ve değişim hızına ivme kazandırmaktadır (Schumpeter, 1950). Dinamik ve çalkantılı çevrede meydana gelen bu ortamda; organizasyonlar hayatlarını devam ettirebilmek, meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak için sürekli bir çaba göstermektedirler.

Günümüz organizasyonları; yeni teknolojik gelişmelerin hızlı değişmesinin sonucu olarak, daha iyi performansa erişmek için yeni önlemler almak, yeni iş stratejileri geliştirmek, uygulamak ve uyum sağlamak zorundadırlar (Yahyağil, 2006). Bu durum organizasyon yöneticilerine ve çalışanlarına çevreyi takip etmek için baskı yapmaktadır (Sadler-Smith, 2001:147). Bu ortamda organizasyonlar rakiplerinden daha iyi pazarı öğrenmek için rekabeti artırmalı ve stratejik olarak üstün müşteri değeri yaratmalıdır. Rekabet avantajı kazanmak için çoğu organizasyon etkililiğini ve verimini artırmalı maliyetleri azaltmalı, üretkenliği artırmalıdır (Wannapa, 2014:123).

Yüksek rekabet ve hızlı teknolojik değişimler organizasyonlara günlük olarak bilgi toplamalarını devam ettirmeyi dikte etmekte (Sadler-Smith, 2001:141), elde edilen bu bilgilerin organizasyonlarda kullanılması yöneticilere farklı yönetsel modellerin geliştirilmesi için baskı yapmaktadır. Bu kapsamda organizasyonlar bu

ortamda yaşamları devam ettirmesi ve öncü organizasyon olması için içyapısında bir takım özelliklere sahip olması gerekmekte ve bu özellikleri harekete geçirmek ve uygulamak için organizasyonun en önemli kaynağı olan insanı motive etmeli ve bunun için uygun ortam geliştirmelidir.

Kaynaklara dayalı bakıştan örgütleri incelediğimizde; kaynakların avantajlılığının devamlılığını değerlendirmenin dört kriterini geliştirmiştir. Bunlar: kaynaklar değerli, nadir, taklidi zor ve yerine getirilmesi zor olmak zorundadır (Lumpkin ve Dess, 2001:435). Birçok yazarın kabul ettiği girişimciliğin tüm çeşidi; pazardaki pozisyona yeni imkânlar eklemek için organizasyonlarda kaynakların tahsis modelinde ve yeni yeteneklerin kazanılmasında değişiklikleri içerir. Buda geniş oranda çıktıya sahip olmak ve kaynakların farklı şekilde birleştirilmesini içerir (Stopford ve Baden-Fuller, 1994:522). Bu ise organizasyonların girişimcilik yönelimine sahip olması ile gerçekleşmektedir.

Girişimcilik yazarları girişimciliğin alternatif yönünü tarif etmek için çeşitli sınıflandırmalar geliştirmiştir. Bu sınıflandırma sistemi; girişimciliğin nasıl niçin meydana geldiğini etkileyen, birey, çevre, organizasyon faktörlerinin çeşitli birleşimlerinin sonucudur (Lumpkin ve Dess, 1996:135). Girişimcilik; eşsiz kaynakların yaratılmasına katkı sağlayan organizasyon yeteneğidir (Bhuyan, 2005:9). Kaynakların kombinasyonu ve yaratımı düşüncesinde stratejik yenilenme ve organizasyon dönüşümünün kilit yönlendiricisidir (Bhuyan, 2005:10).

Örgüt seviyesi girişimcilik, hızlı değişen ve çalkantılı çevrelerde öngörülü bir şekilde yeni pazarlara girme ve yeni ürünlerle tanışmak için kapasite üreten organizasyon kültürünü teşvik eder (Liu vd., 2002:369). Organizasyonlar, artan rekabetin olduğu karışık ve çalkantılı iş çevresiyle karşı karşıyadırlar. Eğer organizasyonlar gelişmek istiyorlarsa girişimciliği kalıcı bir tutum haline getirmelidirler. Bu ise girişimci yönelimine sahip organizasyonlarla olur (Franco ve Haase, 2013:681). Girişimcilik yönelimi öngörülü sezici endüstri çevresinde davranış ve felsefeyi vurgular. Müşteri ihtiyaçlarına zamanında cevap vermek ve yenilikçilik için rekabetçi stratejileri ve pazar bilgisini içerir (Huanga ve Wang, 2011:564). Organizasyonlar yaratıcılık, yenilikçilik değişim ve dönüşüm yeteneğini geliştiren öğrenme süreçlerini inşa eden organizasyonlara ilgi artmıştır (Sadler-Smith, 2001:147).

Örgüt seviyesi girişimcilik çabasında örgütsel öğrenme ve bilgi yaratımı önemlidir. Hem yeni bilgilerin elde edilmesi, hem de var olan bilgilerin kullanılması sürecinde öğrenme için organizasyonun yeteneğine dayanır (Hayton, 2005:21-22). Örgüt seviyesi girişimcilik; bilginin, iletilmesi, paylaşılması, odaklanması ve yorumlanması sürecinin yönetilmesini gerektirir. Bu süreçler rekabetin devam ettirilmesi ve geliştirilmesi için önemlidir (Zahra vd., 1999:185). Bu öğrenme süreçleri organizasyonun entelektüel sermayesine, özel insan ve sosyal sermayeye bağlıdır.

Kaynak temelli yaklaşımda, öğrenen örgütlerin yaratıcılık ve öğrenme becerisini kullanarak değişimi önceden sezindiği ve değişim gerçekleşmeden önce harekete geçme kapasitesine sahip olduğu sonucuna varmak mümkündür. Bu sayede lider organizasyon olarak diğer organizasyonlara karşı öncü organizasyon olma şansı ve rekabet avantajı kazanır. Organizasyonlar, girişimcilik faaliyetlerinde resmi ya da resmi olmayan çok yönlü öğrenme, yeni bilgilerin yaratımına ya da var olan bilgilerin tekrar yorumlanmasına yardımcı olur (Zahra vd., 1999:172).

Girişimcilik yönelimli organizasyonlarda girişimciliğin gerçekleştirilmesi, öğrenme süreci ile sıkı sıkı sıkıya bağlıdır (Zahra vd., 1999:169, Tajeddini ve Ma'atoofi, 2010:254). Organizasyon seviyesi girişimcilik faaliyeti organizasyonun rekabetini geliştiren, pazardaki değişime cevap veren, firma yeteneğinin geliştirebilen yeni bilgiyi yaratır (Zahra vd., 1999:170). Aynı zamanda örgüt seviyesi girişimcilik faaliyetinde eski yapı, bilgi, rutinler sistemler atılırken yeni bilgiler kullanılır. Bu da organizasyonun stratejik seçimine şekil verir. Örgüt seviyesi girişimcilik faaliyetleri yöneticilere; rakiplerine meydan okumada, cevap vermede, stratejik etkinlik ve hızın iyileştirilmesinde yardımcı olur (Zahra vd., 1999:171).

Chandler vd. (2000) yaptığı çalışmada algılanan yönetim desteği ve organizasyonun ödül sisteminin, organizasyonun ve girişimcilik yöneliminin en önemli özelliği olan yenilikçiliği desteklediği görülmüştür. Örgüt ikliminin yenilikçilik ve yaratıcılıkta önemli bir motivasyon aracı olduğu ve girişimciliği desteklemedeki önemi ortaya çıkmaktadır (Hayton, 2005:32).

Girişimcilik yönelimi; iş, inanç ve felsefesinin setidir. Kaynaklara dayalı kuram özellikle performansla ilgili bireysel seviye çıktılarının olasılıklarını göz ardı etmemişlerdir. Bunlar hem organizasyon seviyesi hem de çalışan seviyesi çıktılarının

desteklenmesinde önemli rol oynayan aracı organizasyon pratikleridir (Huang ve Wang, 2011:564).

Gelişen ve değişen çevrede kendini yenileyen ve çevrede yaşamını devam ettirip öncü organizasyon olma özelliğini ve rekabet gücünü kazanan organizasyonları yeni yönetim anlayışı ile birlikte değişen durumlara uyum sağlayan insan kaynakları anlayışını bir yönetim düşüncesi haline getirebilen organizasyonlar olduğu görülmektedir. Bu sebeble günümüz dünyasında organizasyonlarda tüm faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlayan insan kaynağına önem veren ve bu kaynağın gelişmesi ve performansını artıracak çağdaş insan kaynakları anlayışını benimseyen organizasyonların hedeflerini gerçekleştirdiği ve başarıyı garanti edip gücü elinde bulundurduğu görülmektedir.

Girişimcilik sadece uygun ortamda yaşayan bir ruhtur. Bu yüzden çalışanların girişimcilik davranışları organizasyonun inanç ve değerleri tarafından etkilenir. Bu inanç ve davranışların çalışan üzerinde etkisi pozitif bir örgüt iklimi yaratması sonucunda çalışanlar bu durumdan etkilenecek ve organizasyon bu çalışanlar vasıtasıyla fırsatları takip edip yaratıcılığını artırarak çevrede lider duruma gelip amaçlarını başaracaktır (Behram ve Özdemirci, 2014:266).

Girişimcilik yönelimi, yazınında yapılan araştırmalarda üst düzey yöneticilerin algısı olarak görülmekte fakat organizasyonların girişimcilik yöneliminde diğer yöneticilerin girişimcilik yönelimine katkıları ihmal edilmektedir. Bu bakış açısıyla bu çalışma girişimcilik yönelimine farklı bakış getirecektir. Yazında yapılan çalışmalarda girişimcilik yöneliminin örgüt kültüründen etkilendiğini ve aralarında anlamlı ilişki olduğunu görülmekte, fakat bununla birlikte girişimcilik yöneliminde çalışanların psikolojik algısını ifade eden ve örgüt kültürünün organizasyonda görünürlüğü olan örgüt iklimi ile ilgili yazında çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu nedenlerden dolayı çalışmamız söz konusu ilişkileri ortaya koyarak girişimcilik yönelimi kavramına ve organizasyonlara farklı bakış açısı kazandıracığı değerlendirilmektedir.

Kanter'in (2000) de belirttiği gibi, organizasyonlarda meydana gelen girişimsel faaliyetlerin bireylerin yaratıcılıkları neticesinde ortaya çıksa da, bu yaratıcı fikirlerin kabul edilen yeniliklere dönüşmesinin bireysel ve hatta kurumsal çabanın ötesini gerektirdiği, zaman içinde daha çok kabul gören bir görüş olmuştur

(Aktaran:Fiş ve Wasti, 2009:128). Buradan hareketle organizasyonların performansını artırmak ve stratejik yenilenme yaparak varlığını sürdürülebilmesi ve gelişiminin sağlanabilmesi noktasında girişimcilik yönelimi, örgüt iklimi ve öğrenme yönelimi kavramlarının birlikte ele alınması gereken kavramlar olduğu söylenebilir.

Savunma sanayii firmaları ülke savunmasında önemli rol oynadığından caydırıcılığı sağlamak için kritik kaynakları elinde bulundurmaları zorundadır. Bu zorluluktan dolayı savunma sanayii firmaları hızlı bir şekilde değişen ve gelişen teknolojide ileri teknoloji ürünler tasarlayan ve sürekli kendini yenileyen firmalardır. Savunma sanayiinin bu özelliğinden dolayı bu sektörde yürütülen projeler, diğer endüstrilerden farklı olarak daha çok ileri teknoloji kullanan, yoğun araştırma geliştirme isteyen ve yüksek riskli projelerdir. Bu sebeple savunma sanayii firmaları büyük ölçüde Ar-Ge faaliyetlerine, en ileri teknolojilere ihtiyaç gösterdiğinden, gelişmelerde öncü olan çok stratejik bir alandır. Aynı zamanda bu faaliyetler neticesinde savunma sanayii firmalarının ülke ekonomilerini canlandırıcı bir özelliği vardır. Bu bakımdan başlıca sanayi dalları arasında ilk sıralarda yer almakta ve ülke sanayisinin gelişmesinde lokomotif rolü üstlenmektedir. Bu sebepten savunma sanayiinde girişimcilik yönelimini artırmak çok önemli hale gelmiştir.

Son olarak girişimcilik yönelimi, örgüt iklimi ve öğrenme yönelimi kavramlarının ve aralarındaki ilişkinin Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede incelenmesi yazına kuşkusuz farklı bir bakış açısı getirecek ve Türkiye ile birlikte diğer gelişmekte olan ülkelere katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda konu ile ilgili yazın incelenerek konu ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yapıp hipotez modeli geliştirilecek, hipotez modelimizi tartışılıp; girişimcilik yönelimi, örgüt iklimi ve öğrenme yönelimini arasındaki ilişkiyi istatistiki olarak test edilecektir.

Bu kapsamda, bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde organizasyonların girişimcilik yönelimi kavramı, bu kavramda organizasyon üyelerinin rolü, girişimcilik yönelimi kavramının oluşmasına etkileyen unsurlar ve sonuçları, girişimcilik yöneliminin organizasyona sağladığı katkılar ile girişimcilik yönelimi kavramını meydana getiren boyutlara ilişkin genel teorik bilgilere yer verilmektedir.

İkinci bölümde, örgüt iklimi kavramı, bu kavramın oluşmasına neden olan organizasyon değişkenleri, örgüt ikliminin öncülleri ve çıktıları, organizasyona sağladığı katkılar ile bu kavramın diğer kavramlarla ilişkisi ve örgüt iklimini meydana getiren boyutlara ilişkin genel teorik bilgilere yer verilmektedir.

Üçüncü bölümde öğrenme yönelimi kavramı organizasyonlarda öğrenme kavramı, öğrenme yönelimi kavramı, öğrenme yöneliminin organizasyonlara sağladığı katkılar ve öğrenme yönelimini meydana getiren boyutlara ilişkin genel teorik bilgilere yer verilmektedir.

Dördüncü bölümde ise, bu çalışmanın amacı, önemi belirtilmiş ve örgüt ikliminin girişimcilik yönelimi üzerine etkisinde öğrenme yöneliminin aracılık rolünü belirlemek için hipotezler oluşturulmuştur. Bu hipotezlerin test edilmesi maksadıyla gerekli bilgiyi elde etmek için yazın incelenerek çalışmanın amacına uygun ölçüm araçları oluşturulmuştur. Bu ölçüm araçları vasıtasıyla veri elde etmek için Ankarada faaliyet gösteren 1000 savunma sanayii çalışanına anket uygulaması yapılmış ve bunlardan 496 adet anket geri dönmüş ve 448 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Bu veriler uygun analiz metodlarıyla (keşfedici faktör analizi, Doğrulayıcı faktör analizi, regresyon analizi, korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizi) SPSS ve AMOS programları ile analiz edilerek hipotezler test edilmiştir. Sonuç bölümünde; araştırma sonucunda elde edilen bulgular tartışılarak araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş ve akademisyenlere, üreticilere, firma sahiplerine tavsiyelerde bulunularak konu ile ilgili daha sonra yapılacak olan çalışmalar hakkında öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ

1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

Günümüzde girişimci olarak kullanılan kavramının, orijinali Fransızca kökenlidir. Bu kelime ilk defa 1437 yılında de la langue francaise sözlüğünde tanımlanmıştır. Bu sözlükte girişimcinin üç tanımı yapılmıştır. En yaygın tanımı birşeyleri başaran ve aktif olan insan olarak tanımlanmıştır. Birşeylerin üstesinden gelen olarak tanımlanır. Bu kelime 12 yy. dan beri Fransız dilinin bir parçasıdır ve ortaçağda aktif olarak girişimci olarak kullanılmıştır (Landström, 2005: 8). J.B. Say “entrepreneur” kelimesini ürettiğinde bununla bir durumun tespitini, bir niyetin ifadesini ortaya koymak istemiştir. Say’ın düşünce sistemine göre müteşebbis düzeni sarsan, bozan kimseydi (Drucker 1992:362). Cantillon ise girişimciyi, bir ürün ya da hizmeti başka birilerine satmak üzere satın alan, belirsizliğin getirdiği riske katlanarak aradaki fiyat dalgalanmasından kâr elde eden kişi olarak tanımlar (Altuntaş ve Dönmez, 2010:3).

Girişimciliğin önemi çok uzun zamandan beri fark edilmiş olmasına rağmen çağdaş anlamda girişimciliğin çalışılmasına Harvard ekonomisti Joseph Schumpeter ile başlanmıştır (Mintzberg 1973:44). Girişimcilik fonksiyonu; üretim paterninin icat ya da farklı yöntemlerin kullanılması, denenmemiş teknolojik imkânların yeni ticari yatırımlarda kullanılması, yeni yollarla eskinin üretilmesi, metaryallerin yeni ikmal kaynaklarının açılması, endüstrinin yeniden organizasyonu vb. yöntemlerle reformu ya da yenilenmesi olarak tanımlamıştır (Schumpeter, 1947: 132). Schumpeter girişim sürecini “yaratıcı Tahripçilik” olarak tarif etmiştir. Yeni ve daha iyi olanı elde etmek için eskiyi, yıpranmış, modası geçmiş, artık verimi olmayanı terk etmek; bunun yanı sıra, geçmişin hatalarından, başarısızlıklarından ve yanlışlarından da kurtulmaktır (Drucker 1992:363). Görüldüğü gibi Schumpeter ekonomik büyümenin ana belirleyicisinin yeni ürünlerle tanışan, yeni üretim metodu ve ekonomik faaliyetleri teşvik eden diğer yenilikleri tanıştıran girişimciler olduğunu tartışmıştır. Çünkü yenilik baştanbaşa ekonomik faaliyetler ve daha büyük alıcı yatırımları yaratılmasının sonucu olarak, ürün ya da süreç döneminin iyileştirilmesini temsil eder. Bu bağlamda görülmektedirki girişimcilik faaliyetleri ile ürün ve süreçlerin

iyileştirilerek değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verilmekte, organizasyonların yaşıamlarını devam ettirip ait olduğu çevrenin ihtiyaçları karşılamakta ve ekonomik karlılık garanti edilmektedir. Organizasyonlar bu faaliyetleri başarabilmesi için girişimciliğin en önemli şartı olan yenilikçiliği sürekli bir faaliyet haline getirmelidir. Çünkü yenilik yapıldığı sürece girişimcilik gerçekleşir.

Girişim, girişimcilik ve girişimci kavramları tanımlandığında; üretim faktörlerinin bir araya getirildiği, teknik, ekonomik ve hukuki birimler girişim veya işletme, girişimcinin bir işletme kurmak veya üretim faktörlerini bir araya getirmeye yönelik bütün çabaları girişimcilik, işletmeyi kuran, yönlendiren, geleceğe ilişkin planları yapan ve yürüten kişi girişimci olarak ifade edilir (Yelkikalan vd., 2010:51). Belirsizlikle karşılaşıldığı zaman organizasyonların bu özelliği sayesinde büyümenin egemen olduğu karakterize edilir (Mintzberg, 1973:46).

Girişimcilik; pazar ve hareket sahasında firmaların sürekli olarak yenilenme, yenilikçilik, yapısal olarak risk alma yeteneği olarak tanımlanır ve yeni pazarlara girme yeni ürün ve yeni müşterilere hizmet etmektir (Tajeddini, 2010:222). Girişimcilikte; rekabet avantajını elde etmek için insan faktörünü önemlidir. Esasında daha önceden pazarda kullanılmamış fırsatların bulunmasını tetikleyen bir güçtür ve pazarda yeni dengelerin yaratılmasını sağlar (Ma'atoofi ve Tajeddini, 2010:255). Girişimci ise yeni üretim, yeni süreç, yeni pazar, yeni organizasyon formu, yeni ikmal kaynaklarının kombinasyonlarını yürüten insan olarak tanımlanmıştır (Sharma vd., 1999:22).

Girişimcilik; organizasyonların hayatını devam ettirmesi ve rekabet avantajı kazanması için yaratıcılık, canlanma ve yenilik yapmaktır. Girişimci; bağımsız olarak ya da kurumsal sistemin parçası olarak hareket eden bireylerin oluşturduğu grup ya da bireylerdir. Bunların amacı organizasyonda canlanmayı sağlamak amacıyla organizasyonda yenilik yapmaktır (Sharma vd., 1999:17). Girişimcilik; özellikle firmaların dış çevresinde değişen koşullar altında stratejik yenilenmede temel duruştur. Bu sayede firmalar rekabet avantajını geliştirir ve sonuçta daha büyük finansal ödöl kazanır ve organizasyonun karlılığınıda etkiler (Knight 1997:215; Fakhrul ve Ayadurai 2011:62)

Çağdaş girişimcilik araştırmalarında, girişimcilik kavramı bir organizasyonda farklı hiyerarşik kadamede çalışan organizasyon üyelerinin herhangi birinde yer alan

birey ve grupların etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu etkileşim organizasyon sisteminin çeşitli unsurları tarafından etkilenecek organizasyon davranışlarında değişime sebep olması nedeniyle örgüt seviyesi olgusu olarak ele alınmaktadır (Altuntaş ve Dönmez, 2010:52). Girişimcilik faaliyetleri organizasyon içinde çok farklı seviyelerde grup ve bireylerin etkileşiminin çıktısıdır. Bireysel girişimcilik yalnızca birey tarafından yürütülen faaliyetler iken organizasyon seviyesi girişimcilik organizasyonun tümünde meydana gelen faaliyetleri kapsayan faaliyetlerdir (Stevenson ve Jarillo, 1990:17-20). Bu kavramsallaştırma ile; mikro bazlı çalışmaların çoğunlukta olduğu bireysel girişimcilik çalışmalarına oranla, örgüt seviyesi girişimcilik yazını daha çok örgüt düzeyinde analiz öngören, makro bazlı çalışmalara dayanmaktadır (Fiş ve Wasti, 2009:128). Bu bağlamda girişimcilikte bireysel girişim ve organizasyon girişimciliğinin farkı işlevin yerine getirildiği mekanın farklılaştığı, bir paranın iki yüzü ya da belki de daha doğru bir deyişle ikizler gibi benzer iki kavramdır (Çetindamar ve Fiş, 2007:23).

Bu tanımlamalardan anlaşıldığı üzere girişimcilik; rekabet avantajı kazanmak ve çevrede lider organizasyon olmak amacıyla yaratıcılık ya da var olan kaynakların farklı bileşimiyle yeni ürün, süreç ve hizmet üretmeye girişimcilik ve girişimcilik eylemini gerçekleştiren birey, grup ya da organizasyona “girişimci” denir. Bu çalışmada organizasyon seviyesinde girişimcilik kavramı tartışılacak olup girişimciliği yapısında, kültüründe bulunduran organizasyonların özelliği olan girişimcilik yönelimi kavramı açıklanacaktır.

1.1. Örgüt Seviyesi Girişimcilik

Küresel rekabetin artması organizasyonları; nasıl üretecekleri ve ürünleri nasıl dağıtacakları, nasıl servis edecekleri konusunda yeniden düşünmeye zorlamaktadır (Kemelgor, 2002:67). Eğer organizasyonlar bunu yapmaz ve muhafazakar yapıyı devam ettirirlerse bu organizasyonlar pazar paylaşımında büyük erozyonlara ve hatalar sebep verirler (Tellis and Golder 1996). Bu bağlamda örgüt seviyesi girişimcilik, bireysel girişimcilikte olduğu gibi bir tür yeni, yoğun rekabet, hızlı teknolojik değişiklikler, ürün pazarının parçalanması yada bireyselliğin ve gruplaşmanın ortaya çıkması, girişimci fırsatlarını ortaya çıkarmasına sebep olan çevresel içeriğin tanımlanmasıdır (Ireland vd., 2009:28).

Örgüt seviyesi girişimcilik ile ilgili olarak yazınında birçok tanım yapılmıştır. Ireland vd. (2006) var olan uygun kaynakların doğası ve seviyesine bakılmaksızın yenilik için girişimci fırsatların bireyler tarafından takip edildiği süreç düşüncesi olarak ifade edilmiştir (Holt vd., 2007:42). Ireland vd. (2009) vizyon yönelimi ve amaçlı olarak ve sürekli organizasyonu gençleştiren ve girişimci fırsatlardan faydalanma ve tanınması boyunca operasyonların izlenmesine şekil veren girişimci davranışlara organizasyon genelinde inanma olarak tanımlamıştır.

Yazında örgüt seviyesi girişimcilikle ilgili birçok tanıma rastlanmaktadır. Aynı kavram farklı yazarlar tarafın farklı adlandırmalarla ifade edilmekte olup aynı sonucu göstermektedir (Sharma vd. 1999:17). Örgüt girişimciliği kavramı, örgüt içi girişimcilik (intrapreneurship) (Antoncic ve Hisrich, 2000, 2001), dahili-Üst Yönetim Girişimciliği (intra-corporate entrepreneurship) (Cooper, 1981), kurumsal iş girişi (corporate venturing) (Vesper,1990), kurumlar içindeki girişimcilik (internal corporate entrepreneurship) (Schollhammer,1982; Jones ve Butler,1992), yenilikçi strateji oluşturma (innovative strategy making) (Miller ve Friesen,1983), girişimcilik bazlı strateji oluşturma (entrepreneurial strategy making) (Dess vd.,1997), firma seviyesinde girişimcilik bazlı duruş (Covin ve Slevin, 1991) ve girişimcilik yönelimi (entrepreneurial orientation) (Lumpkin ve Dess, 1996; Knight, 1997) gibi birçok farklı terimle ifade edilmiştir (Erkocaoğlan ve Özgen, 2009:205).

Girişimcilikle ilgili kavramların iç içe girmiş olması (Kurumsal girişimcilik, girişimcilik yönelimi, kurum içi girişimcilik vb.) örgüt seviyesi girişimcilik kavramlarının anlaşılmasını zorlaştırmakta ve kavramların yanlış kullanılmasına sebep olmaktadır. Bu sebeple çalışmanın bu kısmında yazında girişimcilik çalışan araştırmacılar ile ilgili Sharma ve Chrisman (1999) yaptığı çalışma geliştirilerek tanımları tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Örgüt seviyesi girişimcilik tanımları.

Yazarlar ve Yıl	Kurumsal girişimcilik Tanımları
Biggadike (1979)	Kurumsal bir girişim, şirketin daha önce pazarlamadığı bir ürün veya hizmetin işletme boyutunda pazarlaması olup yeni donanım, yeni işgücü veya yeni bilgi elde etmek için bir ana şirketin varlığına gereksinim duyar.
Burgelman (1983)	Kurumsal girişimcilik işletme içi ürün çeşitliliği gelişimine olanak sağlayan faaliyetleri kapsayan süreçleri ifade etmektedir. Bu yöndeki ürün çeşitliliği, İşletmenin faaliyet alanı dışındaki alanlarda genişlemek için yeni kaynak bileşimi oluşturulmasını gerekli kılmaktadır.
Ellis ve Taylor (1987)	Kurumsal girişimcilik faaliyeti, mevcut faaliyetlerle ilintisi olmayan bir strateji takip etmek, bağımsız bir birim yapısı benimsemek ve değişik kaynakların toplanıp düzenlenmesi amacına yönelik istenir.
Jennings ve Lumpkin (1989)	Kurumsal girişimcilik, yeni ürünler ve/veya yeni pazarların geliştirildiği boyut olarak tanımlanır. Bir örgüt, ortalama yeni ürünler ve/veya yeni pazarlardan daha fazla sayıda ürün veya pazar geliştirirse örgüt içi girişimci olarak kabul edilir.
Guth ve Ginsberg (1990)	Kurumsal girişimcilik; mevcut örgütler içinden yeni işletmelerin yaratılması ve örgütün temelini oluşturan düşüncelerin yenilenmesi yoluyla stratejik yenilenmenin yasama geçirilmesi olmak üzere iki tür olgu ve bu olguların çevresindeki süreçleri kapsamaktadır.
Schendel (1990)	Kurumsal girişimcilik, sürekliliği olan işletmeler içinden yeni işletmelerin yaratılması fikri ile yeniden canlanma veya değişim ihtiyacı karşısında yeniliğe direnen firmaların dönüştürülmesi fikrini kapsamaktadır.
Zahra(1991)	Kurumsal karlılığı iyileştirmek ve şirketin rekabet pozisyonunu artırmak için mevcut firmalar içerisinde yeni işler yaratma sürecidir.
Covin ve Slevin (1991)	Kurumsal girişimcilik, işletmenin bünyesinde üretilen yeni kaynak bileşimleri aracılığı ile işletmenin ilgi alanının ve yeteneklerinin genişletilmesi ve buna karşılık elde edilen fırsatların geliştirilmesini kapsar.
Covin ve Slevin (1991)	Şirket içerisinde oluşturulan yeni kaynak kombinasyonları yoluyla yetenek ve uygun fırsat alanlarının genişletilmesi(s.7)

Tablo 1 (Devamı): Örgüt seviyesi girişimcilik tanımları.

Hornsby, Naffziger, Kuratko, Montagno (1993)	Girişim, kurumsal bir çatı dahilinde yeni iş olanaklarının geliştirilmesine yönelik başvurulabilir.
Zahra (1993)	Kurumsal girişimcilik, yenilik ve girişimcilik yaklaşımı ile stratejik yenilenme şeklinde bağlantılı iki farklı - boyuta sahip bir örgütsel yenilenme sürecidir.
Zahra(1993a)	(1)Yenilik ve girişimcilik ve (2) stratejik yenilenme olmak üzere birbirinden farklı fakat birbiri ile ilişkili iki boyutu olan bir organizasyonel yenilenme sürecidir(s.321)
Block ve MacMillan (1993)	Bir proje, organizasyon için (a) yeni bir faaliyet içerdiğinde, (b) dahili olarak başlatılıp yürütüldüğünde, (c) örgütün temel faaliyet alanından önemli derecede daha yüksek başarısızlık riski veya daha büyük kayıp olasılığı ihtiva ettiğinde, (d) temel faaliyet alanından daha fazla belirsizlikle nitelendirildiğinde, (e) yürürlük süresi boyunca herhangi bir zaman aralığında ayrı olarak yönetilecekse, (f) üretkenliği ve niteliği artırmak amacıyla girişilmişse bu faaliyet bir kurumsal girişim faaliyetidir.
Zahra (1995, 1996)	Kurumsal girişimcilik, bir işletmenin yenilik, yenilenme ve girişimcilik çabalarının toplamı olarak ifade edilir. Yenilik; ürünler, üretim süreçleri ve örgütsel sistemlerin yaratılması ve tanıtımını kapsamaktadır. Yenilenme; iş alanının, rekabet yaklaşımının veya her ikisinin değiştirilmesiyle işletmenin faaliyetlerinin yeniden dinamik hale getirilmesi anlamına gelmektedir. Aynı zamanda, yeni olanak ve beceriler kazandırarak ve bunları yaratıcı bir şekilde bir araya getirerek hissedarlar için değer yaratma anlamı taşımaktadır. Girişimcilik; mevcut veya yeni pazarlarda faaliyetlerini geliştirerek İşletmenin yeni iş alanlarına girmesini ifade etmektedir.
Chung ve Gibbons (1997)	Kurumsal girişimcilik, belirsizlik yaklaşımı yoluyla bireysel düşüncelerin kolektif hareketlere dönüştürülmesine olanak sağlayan örgütsel bir süreçtir.
Spann, Adam ve Wortman (1998)	Kurumsal girişimcilik yeni bir ürün, hizmet tanıtmak veya yeni bir pazar yaratmak ya da yeni bir teknolojiden yararlanmak için farklı kurumsal örgütlerin oluşturulmasıdır.
Zahra vd (2000)	Bir şirkette deki girişimcilik, yenilikçilik ve yenileme çabalarının tamamı(s.947)

Tablo 1 (Devamı): Örgüt seviyesi girişimcilik tanımları.

Hornsby (2002)	vd.	Şirket girişimciliği, yenilik getirici beceri ve yetenekler elde etmek için bir firmanın niteliklerini yeniden güçlendirme ve yükseltmeye yoğunlaşmasıdır.
Zahra (1995, 1996)		Kurumsal girişimcilik, bir işletmenin yenilik, yenilenme ve girişimcilik çabalarının toplamı olarak ifade edilir. Yenilik; ürünler, üretim süreçleri ve örgütsel sistemlerin yaratılması ve tanıtımını kapsamaktadır. Yenilenme; iş alanının, rekabet yaklaşımının veya her ikisinin değiştirilmesiyle işletmenin faaliyetlerinin yeniden dinamik hale getirilmesi anlamına gelmektedir. Aynı zamanda, yeni olanak ve beceriler kazandırarak ve bunları yaratıcı bir şekilde bir araya getirerek hissedarlar için değer yaratma anlamı taşımaktadır. Girişimcilik; mevcut veya yeni pazarlarda faaliyetlerini geliştirerek İşletmenin yeni iş alanlarına girmesini ifade etmektedir.
Chung Gibbons (1997)	ve	Kurumsal girişimcilik, belirsizlik yaklaşımı yoluyla bireysel düşüncelerin kolektif hareketlere dönüştürülmesine olanak sağlayan örgütsel bir süreçtir.
İç Girişimcilik (Intrapreneurship)		
Schollhammer (1982)		İçsel üst yönetim girişimciliği, mevcut bir örgütteki girişimcilik faaliyetlerini belirtmektedir. Örgüt tarafından kabul gören içsel girişimcilik faaliyetleri, yenilikçi kurumsal çabalar için örgütsel onay ve kaynak almakta ve yeni ürün geliştirmesi, ürün iyileştirmesi, yeni yöntem veya süreçleri kapsamaktadır.
Pinchot(1985)		Örgüt içi girişimciler, örgüt içindeki herhangi bir yeniliğin yaratılmasına yönelik sorumluluğu ellerine alan bireylerdir. Onlar, yaratıcılar veya icatçılar olabilirler fakat her zaman bir fikrin karlı bir gerçeğe nasıl dönüştürüleceğini anlayan hayalcilerdir.
Roberts ve Berry (1985)		İç girişim, mevcut bir kurumsal yapı içerisinde ayrı bir yapılanma oluşturmak suretiyle mevcut temel işlerden önemli derece farklı ürünler geliştirmek için veya farklı pazarlara girmeye yönelik işletme teşebbüsleridir.
Nielson, Peters ve Hisrich (1985)		Örgüt içi girişimcilik, örgütlerde dahili anlamda pazar araştırması faaliyetleri yapmak, iyileştirici ve yenilikçi iş gören hizmetleri sağlamak, teknolojileri ve metotlarını genişletmek için tasarlanan küçük ve bağımsız birimler ile büyük örgütlerin dahili pazarlarındaki gelişmeleri ifade etmektedir. Bu harici pazarlarda karlı pozisyon elde etmek amacı taşıyan kapsamlı örgüt girişimciliği/girişimi birimlerinden farklıdır.

Tablo 1 (Devamı): Örgüt seviyesi girişimcilik tanımları.

MacMillan ve George (1985)	Uzun dönemli büyümeyi gerçekleştirmek için kurum içinde yeni işlerin yaratılması (s.34)
Luchsinger ve Bagby(1987)	Faaliyet halindeki bir organizasyon içerisinde yaratılan teşebbüslerle ilişkili girişimcilik(s.11)
Kuratko vd. (1990)	Şirket içerisindeki girişimcilik (s.50)
Zajac, Golden, Shotell (1991)	İç üst yönetim girişimciliği, nihai otoriteyi sürdüren destekleyici örgütün bünyesinde yarı özerk, kendisine dahil olarak eleman sağlayan bir girişim yaratılmasını içermektedir.
Jones ve Butler (1992)	Şirket içi girişimcilik bir firmanın içindeki girişimsel davranışlar veya girişimsel davranışların seviyesini ifade etmektedir(s.734)
Stopford & Baden-Fuller (1994)	Yeni girişim, örgüt içindeki diğer çalışanların davranışlarını değiştirebilme yeteneğine sahip bireyler ve küçük takımların girişimcilik grupları oluşturduğu zaman meydana gelmekte ve bu nedenle, yeni kurumsal kaynakların yaratılmasını etkilemektedir.
Stopford ve Baden-Fuller (1994)	Mevcut bir organizasyon içinde yeni işlerin yaratılması(s.521)
Carrier (1996)	Mevcut bir kurum içerisinde bir veya daha fazla çalışan tarafından firma için önemli bir yeniliğin ortaya çıkarılması ve uygulanması(s.7)
Carrier(1996)	Kurumsal karlılığı iyileştirmek ve şirketin rekabet pozisyonunu yükseltmek için mevcut firmalar içerisinde yeni işler yaratma sürecidir(s.6)
Von Hippel (1997)	Kurumsal girişimcilik faaliyeti, dışsal veya içsel kurumsal girişimlerin yapılanması yoluyla bir kurum için yeni işletmelerin oluşturulmasına çalışılan bir faaliyettir.
Hostager vd. (1998)	Yeni ürünler veya hizmetlere yönelik fikirlerin ortaya çıkarılması ve bu fikirlerin kazançlı ürün ve hizmetlere dönüştürülmesi için bir organizasyon içerisinde bireylerin ve ekiplerin çalışması(s.11-12)
Covin ve Miles (1999)	Yenilik yapmanın yanında rekabet üstünlüğü yaratmak veya sürdürmek için organizasyonların, pazarların ve sektörlerin amaçlarını yeniden belirlemesidir(s.50)

Tablo 1 (Devamı): Örgüt seviyesi girişimcilik tanımları.

Antoncic ve Hisrich (2001)	Büyüklüğü ne kadar olursa olsun mevcut bir firma içinde devam eden bir süreç olarak yeni hizmetler, teknolojiler, yönetim teknikleri, stratejiler ve rekabet pozisyonu geliştirme gibi diğer yenilik faaliyetleri ve yönelimlerinin sürdürülmesidir (s.498)
Dess vd (1999)	Şirket girişimciliği iki tip fenomen ve süreçten ibaret olarak değerlendirilebilir. Bunlar; (1) mevcut organizasyonlar içerisinde yeni işlerin doğuşu (içsel yenilik ve dışsal işbirlikleri yoluyla) ve (2) stratejik yenilenme yoluyla organizasyonların dönüşümü(kaynakların yeni kombinasyonları yoluyla yeni değer yaratma)
Carrier (1996)	Mevcut bir kurum içerisinde bir veya daha fazla çalışan tarafından firma için önemli bir yeniliğin ortaya çıkarılması ve uygulanması(s.7)
Carrier(1996)	Kurumsal karlılığı iyileştirmek ve şirketin rekabet pozisyonunu yükseltmek için mevcut firmalar içerisinde yeni işler yaratma sürecidir(s.6)
Von Hippel (1997)	Kurumsal girişimcilik faaliyeti, dışsal veya içsel kurumsal girişimlerin yapılması yoluyla bir kurum için yeni işletmelerin oluşturulmasına çalışılan bir faaliyettir.
Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	
Lumpkin ve Dess (1996)	Yeni girişlere (giriş kapılarına) yol açacak süreçler uygulamalar ve karar alma faaliyetleri (s.136)
Knight(1997)	Firmanın karşılaştığı tehditleri bertaraf etmeye yönelik ürün ve hizmetlerin olduğu kadar yeni yönetim teknikleri ve teknolojilerin geliştirilmesi veya iyileştirilmesini kapsayan yaratıcı çözüm önerileri olarak ele alınmaktadır(s.213-214)
Wiklund ve Shepherd (2005)	Bir firmanın karar alma stillerinin, metotlarının ve uygulamalarının belirgin girişimsel yönlerini kapsayan stratejik eğilimini ifade etmektedir(s.75)

Kaynak: Sharma P, Chrisman J.J. (1999),“Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship” Entrepreneurship Theory And Practice, ss. 11-27.

Tablo 1’de örgüt seviyesi girişimcilikle ilgili araştırmacıların çalışmaları, girişimcilik kavramı ile ilgili açıklamaları ve tanımları verilmiştir. Yukarıda da belirtildiği gibi örgüt seviyesi girişimcilik organizasyonun çevredeki fırsatları değerlendirerek, organizasyonun yaşamlarını devam ettirmesi, rekabet avantajı kazanması ve rakiplerini yenmesi için sürekli yenilik yapmalı ve bu yeniliği

rakipleriden önce yapması ile piyasada rekabet avantajı kazanmasını sağlar. Girişimciliğin tüm tanımları; kabul etmede öncülük, kaynakları kullanmak için sosyal ekonomik mekanizmanın yeniden organize edilmesi, risk ve hataların kabulünü içeren davranışları gösterir (Sepehri ve Khayati, 2013:145). Fakat bu stratejik hareketlerin belirsiz çevrede yapılması neticesinde ortak risk faktörü gibi dezavantajlı bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu risk dezavantajını minimum seviyede tutulması için organizasyonun çevreyi çok iyi inceleyip analiz etmesi ve öngörülü olmasıyla avantajlı duruma geçer. İşte bu girişimcilik faaliyetinin organizasyonda başarılı olması ve bu tür faaliyetlerin icra edilmesi için organizasyonun girişimcilik eğilimine (yönelimine) sahip olması ile mümkündür. Girişimcilik eğilimine sahip organizasyonun organizasyon yapısı da bunu destekler nitelikte olması gerekir.

Örgüt seviyesinde girişimcilikte amaç; işletme içerisindeki yeni ürün, süreç, pazar, teknoloji, strateji ve yönetim teknikleri geliştirmeye ve yeni bir iş alanı oluşturmaya yönelik tüm biçimsel ve biçimsel olmayan faaliyetler olarak tanımlanabilir (Altuntaş ve Dönmez, 2010:51). Girişimcilik yönelimi ise örgüt seviyesi girişimciliğin gerçekleşmesi için organizasyonlarda olması gereken özelliği ifade eder.

Örgüt seviyesi girişimcilik, geniş anlamda “var olan bir kurumda girişimcilik” olarak anımsanabilecekken, organizasyon içindeki girişimciyi anlamaya yönelik araştırmalar bünyesinde girişimcilik özelliklerini bulunduran girişimcilik yönelimli bir stratejik yönelime sahip organizasyonların girişimci faaliyetleri yürüteceği kabulüne dayanmaktadır (Fiş ve Wasti, 2009:131).

Bu açıdan bakıldığında, girişimcilik yönelimi, girişimcilik eyleminin başarıya ulaşması için organizasyonlarda girişimcilik faaliyetini yerine getirecek düşüncenin ve mekanizmaların organizasyonda var olmasıdır. Bu bağlamda organizasyonun girişimcilik yönelimli organizasyon olması bu organizasyonu girişimci yapmaz. Bu organizasyonlarda faaliyet gösteren birçok birim ve çalışanların etkisiyle, orta ve düşük seviyedeki yöneticiler ve üst yönetim tarafından birlikte gerçekleştirilir (Morris vd., 1993:607).

Örgüt seviyesi girişimcilik, girişimciliğin derecesinin ölçümü olup şekil 1’de örgüt seviyesi girişimcilik ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkinin ölçümü gösterilmiştir (Hosseini vd.2012:243).



Şekil 1: Organizasyonlarda girişimcilik yöneliminin derecesi

Kaynak: Hosseini vd. (2012:243).

Yazında örgüt seviyesi girişimciliği tanımlayan iki yaklaşım vardır. Bunlardan ilki Covin ve Slevin (1986,1991)'in girişimcilik duruşu olarak adlandırdığı, Miller ve Friesen in (1983) yenilikçi strateji yapmanın kategorileştirilmesi çalışması olan girişimcilik yönelim yaklaşımı (Entrepreneurial Orientation Approach) dır. İkinci yaklaşım Guth ve Ginsberg (1990) ve Zahra (1991, 1993) kurumsal girişimcilik yaklaşımıdır (Erkocaoğlan ve Özgen, 2009:205). Birinci yaklaşımda Covin ve Slevinin yenilikçilik, risk alma ve öngörülülük boyutuna ilave olarak Lumpkin ve Dess (1996) saldırgan rekebetçilik ve özerklik boyutunu ilave etmiştir. İkinci yaklaşımda yenilik, iş girişimi ve stratejik yenilenmeyi boyut olarak benimseyen üst yönetim girişimciliği; girişimcilik yöneliminin tamamlayıcısı olup organizasyonlara girişimcilik kimliği kazandırır (Antoncic ve Hisrich, 2003:15-16; Erkocaoğlan ve Özgen, 2009:205). Bu çalışmada örgüt seviyesi girişimciliğin gerçekleşmesi için organizasyonun olması gereken özelliğini ifade eden girişimcilik yönelimi kavramı inceleme konusu olarak ele alınacaktır.

1.2. Girişimcilik Yönelimi Kavramı

Girişimcilik yönelimi kavramı, 1970'li yılların sonlarından itibaren yazında dikkate çekmeye başlamış ve 1990'lı yıllardan sonra araştırmacıların daha çok ilgisini çekerek kavram artan ilgiyle geliştirilmiştir. Bu kavrama öncülüğü Miller'in (1983) organizasyonunu girişimcilik faaliyetleri ile çevre ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyerek yaptığı örgüt düzeyindeki girişimcilik araştırması

yapmıştır. Bu çalışma Covin ve Slevin (1989,1990) tarafından iletirilmiş ve Lumpkin ve Dess (1996) tarafından geliştirilmiş olup 1990'lı yılların başından itibaren akademisyenler tarafından artan ilgiyle karşılaşmıştır.

Bazı organizasyonlar yenilenmeyi geleneksel girişimcilik ile yapar, bazıları bir plan ya da risk departmanı vasıtasıyla yapar, bazıları da daha az hiyerarşi olan organizasyonlar AR-GE ye, mühendise, pazarlamacıya ya da üretim departmanına yaptırabilir. Fakat burada önemli olan kimin kritik aktör olduğu değil girişimcilik sürecinin kendi kendine olması ve organizasyon faktörlerinin onu teşvik etmesi ve engellememesidir (Miller, 1983:1). Girişimcilik sürecinin olması ise organizasyonun örgüt seviyesinde girişimcilik eğilimine yani girişimcilik yönelimine sahip olması ile mümkündür.

Girişimcilik yönelimine sahip organizasyonlar yenilik, risk alma ve öngörülülüğü yansıtan stratejik bir duruştan ziyade bu özelliklerin yarattığı stratejik duruşa sahiptirler. Girişimcilik yönelimi ile ilgili tanımlarda birçok farklılıklar olmasına rağmen çalışmaların çoğunda girişimcilik yönelimli organizasyonların süreçleri, metotları, karar alma faaliyetleri ile ilişkili organizasyon eğilimi olarak tanımlanır(George ve Marino, 2011:1002). Aynı zamanda muhafazakârlığa karşı girişimcilik olarak karakterize edilir (Hosseini vd., 2012:241). Girişimcilik yönelimi organizasyonları muhafazakârlıkla girişimcilik arasında uzanan bir cetvelde konumlandıran makro seviyede bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Covin ve Slevin, 1989:77).

Girişimcilik yönelimi, pazarda yeniliğe, ürünlere ve riskli projelere odaklanan yaklaşım ve yenilikçiliğin öncülüdür. Bu da yeni ürünlerin geliştirilmesi, var olan ürünlerin dönüştürülmesi, yeni üretim metodlarının veya dağıtım kanallarının yaratılması, yeni yönetim tutumlarının ve rekabet stratejilerinin bulunması ile olur (Ma'atoofi ve Tajeddini, 2010:255). Yazında girişimcilik yönelimi ile ilgili yapılan tanımlar aşağıda sunulmuştur.

- Girişimcilik yönelimi; devam eden kazanım yeni kaynakların geliştirilmesi kaynakların tekrar konfigürasyonun yeni yolları ve yeni iş fırsatlarının takibine fırsat veren organizasyonları gerektirir. Girişimcilik olmaksızın organizasyonlar ne dinamik ne de uyumludur (Bhuiyan vd., 2005:9).

- Başarılı örgüt seviyesi girişimciliği başarmak isteyen organizasyonların girişimcilik yönelimine ihtiyacı vardır. Girişimcilik yönelimi girişimcilikten farklıdır. Girişimcilik yeni girişleri ifade ederken girişimcilik yönelimi; girişimcilikte kullanılan metodlar, pratikler, karar alma süreçlerinin nasıl olmasıyla ilgili girişimcilik süreçlerini ifade eder (Lee ve Peterson 2000:405) ve organizasyonların devam eden süreçlerini ve üst yönetim girişimciliklerini yansıtan girişimcilik hakkında bakış açısı ve akılın çevresini temsil eder (Lumpkin ve Dess, 2005:150).

- Girişimcilik yönelimi; girişimcilik yazınında, yeni fırsatların takip edilmesinde; fırsat ve kaynaklar için farklı değerler ve yeniliği ve yaratıcılığı cesaretlendiren, oyunu bozan eşsizliği sağlayan akıl seti sunar (Fayolle, 2010:716).

- Girişimcilik yönelimi; var olan kaynakların yeni yollarla geliştirilmesi ya da yeni kaynakların yaratılması ve yeni ticari ürünler, yeni pazarlara taşınması yada yeni müşterilere hizmet edilmesi olan girişimciliğin özünü elde etmek için bir yapı olarak geliştirilmiştir (Morris vd., 2011:949).

- Girişimcilik yönelimi örgüt seviyesi girişimcilik konseptinin elde edilmesi için gerekli olan organizasyonun girişimciliğe eğilimini temsil eder. Yani üst yönetim girişimciliğinin öncülüdür (George ve Marino, 2011:1016).

- Voss ve Moorman (2005) girişimcilik yönelimini risk alma, yenilik, öngörülülük, özerkliği ve agresif rekabetçiliği yansıtan organizasyonun ve pazarın değişmesine yol açan davranışlarda bulunmak için firma seviyesi ruh olarak tanımlamışlardır. Ortak düşünce girişimciliğin örgüt seviyesi olduğudur. Fakat girişimcilik yönelimine her seviyede katkı olduğu göz ardı edilmemelidir (Jeffrey vd., 2011:856).

- Girişimcilik yönelimi firmaların stratejik yönelimini yansıtan bir yapıdır. Eğer bir organizasyon teknolojik ve ürün yeniliği sıklıkla yaratılıyorsa, yeni ürün ve hizmetler yada yeni pazarlara girişte kasıtlı olarak riskle karşılaşıyorsa, pazar fırsatlarını elde etmede rakiplerinden daha öngörülü ise girişimci olarak düşünülür (Rezaei vd., 2013:2750).

Yukarıda verilen tanımlardan yola çıkarak girişimcilik yönelimini; örgüt seviyesinde işlem gören, organizasyonlarda var olan kaynakların yeni yollarla geliştirilmesini sağlayan, girişimcilikte kullanılan metodlar, pratikler, karar alma

sitillerinin nasıl olması gerektiğiyle ilgilenen ve yeniliği, yaratıcılığı cesaretlendiren organizasyonun ruhu ve girişimcilik eğilimini olarak tanımlanır.

Organizasyonların hayatını idame ettirmesi ve çevrede lider organizasyon olması ve diğer stratejik hedeflerini gerçekleştirmesi için organizasyonların bünyesinde girişimcilik yöneliminin boyutları olan yenilikçilik, risk alma ve öngörülülüğü bulundurması ve bu yeteneğe sahip organizasyonların örgüt seviyesi girişimciliğin temel amacı olan yenilikçilik, stratejik yenilenme ve yeni iş kurma faaliyetlerinin tümünü gerçekleştirebileceği anlaşılmaktadır.

1.3. Girişimcilik Yöneliminde Organizasyon Üyelerinin Rolü

Girişimcilik yönelimi, “kavramsal çalışma alanı, örgüt düzeyinde belirli çıktılar ve strateji oluşturma ve karar alma süreçlerinde üst düzey yöneticilerce sergilenen yönetsel tercih, inanç ve davranış biçimleri olan stratejik bir yapı” olarak tanımlanmıştır (Altuntaş ve Dönmez, 2010:52). Stratejik yapı; yüksek seviyede karar alınabilecek faaliyetler ve organizasyon üyeleri tarafından üretilen girişimci faaliyetlerden oluşur. Bu model yeni yatırımlar için zor işlerin organizasyonlarda organizasyonun hiyerarşik durumunda alt seviyelerde meydana geldiğini ifade eder ve stratejik kararların organizasyonda bireysel girişimcilerin çabaları tarafından başlatılır (Lumpkin ve Dess, 1996:141). Girişimcilik yönelimi; güçlü liderler tarafından özerk hareketler, sınır tanımayan takımlar ya da yeni girişlere yol açan organizasyon sınırlarına bağımlı kalmayan yaratıcı bireyler gerektirir (Lumpkin ve Dess, 1996:140).

Girişimciliğin organizasyon davranışları modeli; çevre, organizasyon ve bireyden oluşan üç değişkenden oluşmaktadır (Covin ve Slevin, 1991:9). Organik organizasyonlarda üst düzey yönetici girişimcilikte daha az etkiye sahip olup güç merkezi dağıtılmıştır ve girişimcilik çabaları bölüm liderleri ve teknokrat olarak alt düzey yöneticiler tarafından yapılmaktadır (Miller, 1983:775). Girişimcilik davranışında yenilik, risk alma, öngörülülük, kontrol odağı ve güçle ilgilidir. Büyüme ve organizasyonların karmaşıklığı yeni fırsatların takip edilmesine, sürekli olarak organizasyonların yenilenmesine, yenilik ve risk alma yapısının, kavramsallaştırmaya ihtiyaç vardır bu takip kilit bir yöneticinin çabasının ötesinde bir takip gerektirir (Miller, 1983:770, Lumpkin ve Dess, 1996:137). Burada

belirtildiği gibi; üst yöneticinin örgüt seviyesi girişimcilik de önemli bir unsur olduğundan birtakım özelliklere sahip olması, kültürel ve yapı tasarımını devam ettirmesi gerekmektedir (Guth and Ginsberg, 1990; Colvin and Slevin, 1991; Hitt *et al.* 1999; Lumpkin ve Dess, 1996).

Quinn (1985) çalışmasında üst düzey yöneticinin teknolojik yenilik düşüncesini etkileyecek müşterilerle iletişime geçemediğini ifade etmiştir (Quinn, 1985:76). Bu ise organizasyondaki diğer yöneticilerin girişimcilikteki önemini ve organizasyonun misyonu, amaçları ve öncelikleri hakkında önemli rol oynadığının altını çizmiştir. Bununla birlikte girişimcilik yöneliminin, sadece üst yönetim kademelerince ortaya konularak dikte ettirilerek oluşturulacak bir kavram olmadığı; süreçte dağıtık (dispersed) girişimcilik olarak nitelenen tüm yönetim kademelerinin katılımını gerektirdiği ileri sürülebilir (Altuntaş ve Dönmez, 2010:52). Bu sebepten üst yönetim girişimciliğinde çalışanların tutum ve davranışları önem arz etmektedir (Ireland vd., 2009:24).

Organizasyonun karakteristiği, bireysel karakteristik ve firmaların iç ve dış çevresindeki tetikleyici olayların etkileşimi organizasyon girişimciliğin öncülleridir. Organizasyondaki hemen hemen tüm çalışanlar girişimci davranmak için doğal potansiyele sahiptir. Bu yaklaşımda üst düzey yöneticinin işi, girişimciliğe ve girişimci davranışa olanak sağlayan iş çevresi sağlamaktır. Bu ortamda faaliyetlerine devam eden çalışanlar organizasyona katkı sağlamak maksadıyla hem bireysel hemde organizasyon bazında gelişmek ve yenilenmek için fırsatlara sahip olurlar. İç çalışma çevresindeki girişimci bu ortam; organizasyon üyelerine kabul edilebilir seviyede risk almayı, girişimci davranışların yarattığı stres ve belirsizliğe dayanıklı olmayı, organizasyondaki dirençlere sabırlı olmayı, onaylanmayan yaklaşımlara adanmayı, hâlihazırdaki pratiklere meydan okumayı dikte eder.

Girişimcilik bilişi; personelin değerlendirme, yargılama, ya da fırsatları ve yatırım yaratıcılığına ve büyümede karar vermede kullanılan bilgi yapısıdır. (Mitchell vd., 2002:97). Bireylerin inançlarını tutumlarını değerlerini içerir bu girişimcilik inanç tutum ve değerleri ön girişim bilişi olarak girişimcilik inanç, tutum ve değerlerini yansıtır (Ireland vd., 2009:39). Bu sayede organizasyonların girişimciliği bireysel girişimcilik potansiyelinin yükseltildiği ve organizasyondaki bilginin geniş bir şekilde paylaşıldığı organizasyonlarda daha muhtemeldir (Ireland vd., 2006:14). Görüldüğü gibi organizasyon girişimciliğin başarılı olması için

organizasyon hiyerarşisinde tüm seviyelerde çalışanların katılımına ihtiyaç vardır. bu ise vizyon sahibi bir liderin önderliğinde ve uygun örgüt kültürünün şemsiyesinde, motive olmuş bireyler ve gruplar ile gerçekleşir.

Tanımlardan ve yazından elde edilen bilgiler doğrultusunda; örgüt seviyesinde girişimcilik kavramının; her ne kadar örgüt seviyesinde olsa da üst yönetim ve organizasyonların diğer kademelerinde çalışan organizasyon üyelerinin katılımı ile başarılı bir şekilde gerçekleştirileceğini göstermektedir.

1.4. Stratejik Bakış Açısıyla Girişimcilik Yönelimi

Girişimcilik yönelimi; yeni teşebbüslere yol açan karar alma faaliyetleri, pratikler, süreçler olarak tanımlanır. Bu görüş stratejik seçim bakış açısıyla ortaya çıkmıştır (Lumpkin ve Dess, 1996:136). Bu bakış açısıyla, stratejik yönetim ve girişimcilik yazınının ortak bir paydası olarak rekabet koşullarını kendi lehine değiştirmek ve stratejik amaçları gerçekleştirmek ile ilgili yönetsel yetenekleri yansıtan örgütsel bir olgu biçiminde gelişmiştir (Altuntaş ve Dönmez, 2010:52).

Girişimcilik yöneliminin gerçekleşmesi ve sonuca ulaşması için stratejik yönetim bakış açısıyla durumları değerlendirmek önemlidir. Çünkü girişimcilik yönelimi geniş bir stratejik planın ve organizasyonun iç parçası olarak düşünülür. Girişimcilikte organizasyonun stratejik yönetim perspektifinin başarılmasının üç sebebi vardır. İlk olarak girişimcilik yönelimi uzun dönemli organizasyon performansını özellikle adaptasyon ve hayatta kalmayı etkiler. Bu yüzden bu elementler stratejik yönelimlerin kurulmasına şekil verir. Stratejik yönetim yaklaşımı, süreç içerisinde devam eden dış çevresel değişikliklere tepki vermenin yönetilmesine yol açar. İkinci olarak organizasyon süreçlerinin üst yönetim tarafından onaylanmasına ihtiyacı vardır. Girişimcilik yönelimi ve stratejik yönetim süreçlerinin birleştirilmesi taahhütlerin yerine getirilmesine yardımcı olur. Üçüncü olarak girişimcilik yönelimi organizasyonlarda stratejik olarak düşünülen planın parçalarını da içerir. Yeni ürünlerin servislerin geliştirilmesi, ürünlerin servislerin yeniliği ve yeni iş dallarının kurulması girişimci organizasyonların sonuçlarıdır (Masomi vd., 2013:108).

1.5. Girişimcilik Yöneliminin Öncülleri ve Çıktıları

Örgüt seviyesi girişimcilik çalışmalarının ilgisi; pozitif makroekonomik çıktılar ile birlikte var olan organizasyonlarda performansın gelişimine yol açan faaliyetlere cevap vermektir (Covin ve Slevin, 1991:19). Girişimci organizasyonlar dinamik ve çalkantılı çevrede bulunurlar. Bu firmaların yöneticileri yüksek ödül ile yüksek riske sahip fırsat seti ve hızlı büyümeyi tercih eder (Covin ve Slevin, 1991:12). Girişimci Organizasyonların çalkantılı çevrede yaşamlarını devam ettirmek, rekabet avantajı kazanmak, rakipleri ile mücadelesinde başarılı olmak ve rekabet üstünlüğüne elinde bulundurmak için iç ve dış yapısında bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu girişimcilik yönelimi organizasyon başarısı için kilit unsurdur. Bu sebepten girişimcilik yönelimi organizasyonun tüm performansını etkiler ve oldukça önemli rekabet avantajı kazanmasına yol açar (Wood vd., 2008:120).

Her ne seviyede olursa olsun organizasyonların girişimci olması için organizasyon da bu özelliği yansıtan özellikler olması gerekir. Bunlar; nihai bağımlı değişken organizasyonun performansıdır. Model; çevre, organizasyon ve bireysel seviye değişkenleri ile direkt ve aracı değişkenleri içerir (Covin ve Slevin, 1991:8). Girişimcilik yönelimi özelliğini bünyesinde bulunduran organizasyonlar bunun sonucu olarak çevrede birtakım özelliklere sahip olurlar. Üst yönetim girişimciliği; kurulmuş organizasyonlarda kârlılık amacıyla başlar. Üst yönetim girişimciliği süreç içerisinde organizasyonda; süreç ve üretim formunda, yenilik aktivitelerini yürütmek amacıyla organizasyon yaptırımı, kaynakların tahsisi olarak girişimcilik çabasında vücut bulur. (Miller and Friesen, 1982; Covin and Miles, 1999; Burgelman, 1984; Zahra and Covin, 1995).

Artan yenilik, sürdürülebilir rekabet avantajı için önemlidir. Doğru rekabet avantajı radikal yeniliklerle ortaya çıkar ve artan ve radikal tuhaf değişiklikler alışık durum değildir, çok yönlü değişiklik meydana gelmesi vasıtasıyla zor olan şey, süreçleri devam ettirmek yaratmak ve yönetmektir. Rekabetçi çevrede gelişmek ve başarılı olmak için farklı boyutlardaki firmalarda, girişimcilik tutum ve davranışı gereklidir. Bu da girişimci davranışları kolaylaştırmada organizasyon süreçlerini anlamaya yardımcı olur (Knight 1997; Barringer and Bluedorn 1999; Hitt vd., 1999).

Esasında girişimciliğin altında yatan temalar çevresel etkenler ve bu çevrede ayakta kalmak için en önemli faaliyet olan girişimcilik gelmektedir. Buradan çıkan sonuç çevrede ayakta kalmak ve yaşamı devam ettirmek için organizasyonun girişimcilik yönelimine sahip olması ve içyapısında ve stratejisinde yenilikçilik, risk alma ve ön görülü olacak mekanizmayı çalıştıracak gücü barındırması gerekmektedir. Tablo 2’de yapılan çalışmalarda amaç ve çıktı olarak girişimci organizasyonunun mimarisi gösterilmiştir.



Tablo 2: Örgüt seviyesi girişimcilik ile ilgili konularda girişimcilik modelleri ve çalışmalar.

Organizasyonlarda Girişimcilik Modeli					
Model Karakteristik					
Model	Girişimciliğin Odağı	Girişimciliğin Mahali	Girişimcilik Olayı ve Strateji Arasındaki İlişki	Girişimcilik Olayının Öncesinin Bitişik Nedenseli	Girişimcilik Olayının Çıktısının Bitişik Nedeni
Burgelman (1983)	İç Üst Yönetim Girişimciliği	Şirket yönetimi, Grup lideri/yatırımcı yönetici, yeni yatırım bölümü yöneticisi	Kurumsal strateji; iç Üst Yönetim Girişimciliğinden yeni iş aktivitelerinin sonucuna uyum sağlamaya uzanabilir	Yapı bağlamında organizasyon ve yönetim mekanizması var olan kurumsal strateji uygulamalarını kullanır.	Kurumsal strateji değişimi
Covin ve Slevin (1991)	Girişimcilik Yönelimi	tanımlanmamış	Girişim yönelimi ve strateji arasında karşılıklı ilişki vardır.	Firma performansı, stratejik değişkenler, çevresel değişkenler, yönetim ve organizasyonel değişkenler.	Firma performansı, stratejik değişkenler, çevresel değişkenler, yönetim ve organizasyonel değişkenler,
Dess vd. (2003)	Devam eden tekrar yenilenme organizasyonel yenilenme, stratejik yenilenme, baskın yeniden tanımlama	tanımlanmamış	tanımlanmamış	Organizasyon bilgisinin öncesi	kazanımsal ve deneysel öğrenme
Royd ve Lane (2000)	Stratejik yenilenme	Üst, orta. Alt seviye yöneticiler	Stratejik yenilenme süreci stratejide değişime yol açar	Makro çevre, rekabetçi çevre, organizasyon kontrol sistem	Makro çevre, rekabetçi çevre, organizasyon kontrol sistemi

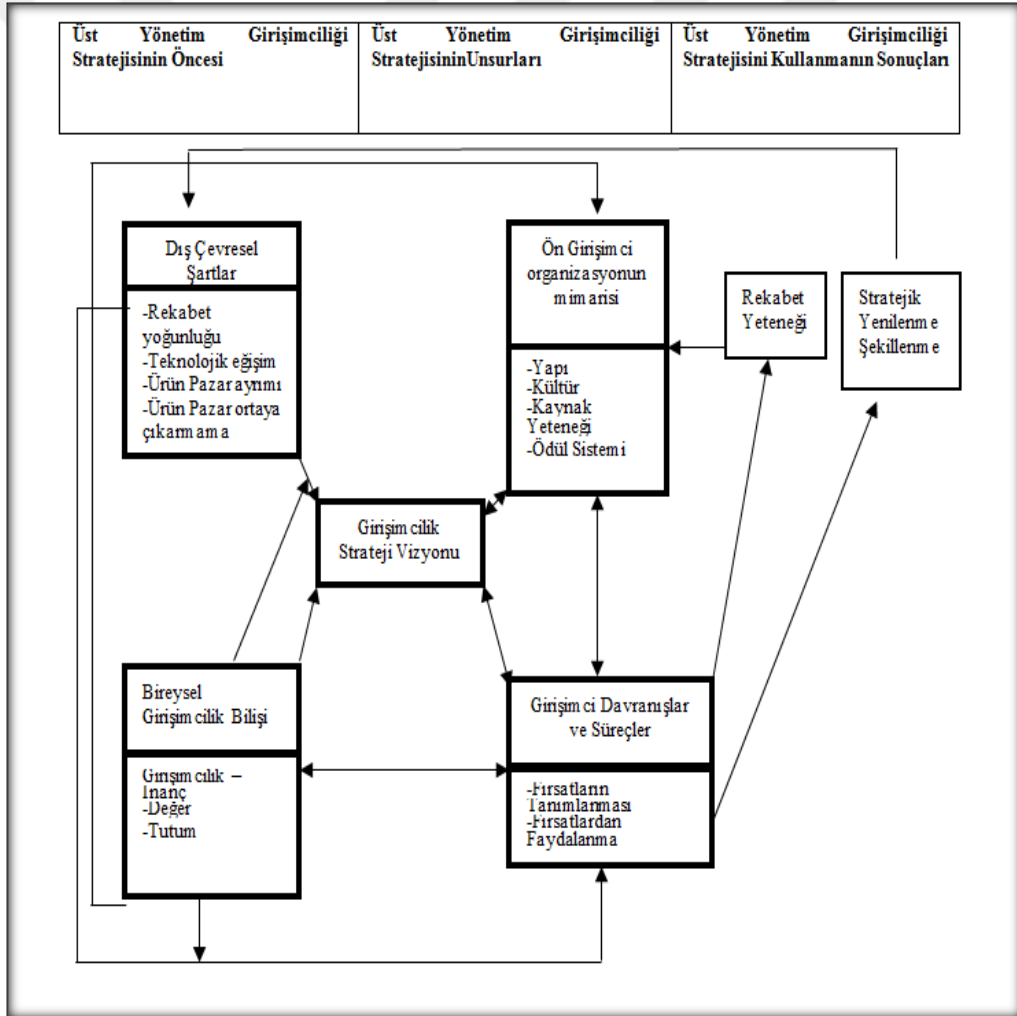
Kaynak: Ireland Vd.: 2009:22

Tablo 2 (Devamı): Örgüt seviyesi girişimcilik ile ilgili ve ilgili olduğu konularda girişimcilik modelleri ve çalışmalar.

Guth ve Ginsberg (1990)	İç Üst Yönetim Girişimciliği, Yenilenme Stratejik	tanımlanmamış	Strateji direkt olarak strateji k yenilenmeyi ve İç kurumsal girişimciliği etkiler.	Çevresel değişkenler, stratejik liderlik, organizasyon yönetim firma performansı	Firma performansı
Hornsby vd. (1993)	Bireysel seviye girişimcilik davranışı	Bireyler/Organizasyon üyeleri	Tanımlanmamış	Organizasyonel karakteristik, bireysel karakteristik	İş/uygulanabilirlik planı
Kuratko vd. (2004)	Bireysel seviye girişimcilik davranışı	Bireyler/Organizasyon üyeleri	Bireysel seviye girişimcilik davranışları strateji tarafından hem etkilenir hem etkiler	Organizasyon geçmişi, ödül, yönetim desteği kaynak, organizasyon sınırları, iş bölümü, özerklik	İç ve dış bireysel seviye çıktılar, finansal ve organizasyon seviyesi çıktılar
Kuratko İrelan vd..(2005)	Bireysel seviye girişimcilik davranışı	Orta seviye yönetici	tanımlanmamış	Organizasyon geçmişi, yönetim desteği kaynak, organizasyon sınırları, iş bölümü, özerklik, güçlendirme zaman	Çeşitli muhtemel bireysel ve organizasyonel seviye çıktılar.
Lumpkin ve Dess (1996)	Girişimcilik Yönelimi	tanımlanmamış	Strateji ve girişimcilik yönelimi ayrıdır. Nedensellik ilişkisi yoktur.	tanımlanmamış	Firma performansı

Tablo 2 incelendiğinde her ne amaçla yapılırsa yapılsın girişimcilik yönelimi yöneticiler tarafından gerçekleştirilen bir kavram olduğu ve organizasyonun çevrede ayakta kalabilmesi için gerekli olan özellikleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu da karşımıza performans olarak çıkmaktadır. Bu performansın gerçekleştirebilmesi için organizasyonun yapısının ve işleyişinin performansı gerçekleştirecek niteliğe sahip olması gerekmektedir.

Girişimcilik yöneliminin öncülleri ve çıktıları ile ilgili şekil 2’de gösterilmekte olup öncül değişkenler çevre, girişimcilik bilişi, iç unsurlar olarak yapı, kültür kaynak yeterliliği ve fırsatların tanımlanması ve bundan yararlanma ile çıktı olarak organizasyonun öncü olması için rekabet yeteneğini kazanması ve stratejisini şekillendirerek yenilenmesi gözükmektedir.



Şekil 2: Üst Yönetim Girişimciliği Stratejisinin Bütünleştirici Modeli

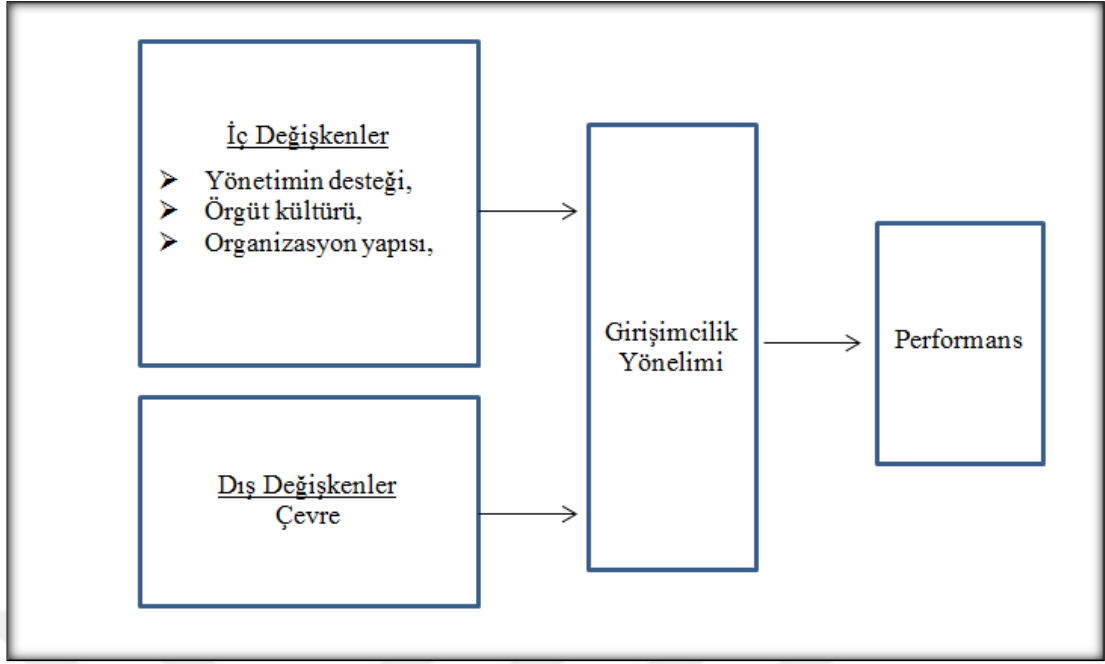
Kaynak: Ireland vd., (2009)

Endüstri ve çevresel değişkenler, yapı ve yönetim karakteristiği performansın başarılması için girişimcilik yöneliminin nasıl yapılandırılacağını etkiler (Lumpkin ve Dess 1996:151). Covin ve Slevin (1991) girişimcilik yöneliminin öncüllerini dış etkenler (teknolojik kapsamlılık, dinamizm, düşmanlık, endüstri yaşam saykılı aşaması), stratejik değişkenler (görev stratejisi, iş pratikleri ve rekabet taktikleri) ve iç değişkenler (üst yönetimin değerleri ve felsefesi, organizasyonun kaynakları ve rekabeti, organizasyon kültürü, organizasyon yapısı) olarak belirlemiştir. Lumpkin ve Dess (1996) girişimci yönelimin öncüllerini çevresel faktörler (dinamizm, cömertlik, karmaşıklık, endüstri karakteristiği), organizasyon faktörleri (organizasyonun büyüklüğü, yapısı, stratejisi, strateji yapma süreçleri, firma kaynakları, organizasyon kültürü üst yönetimin karakteristikleri) olarak değerlendirmişlerdir.

Kuratko vd. (1990) girişimciliğin öncüllerini; yönetim desteği, organizasyon yapısı ve ödül olarak faktörle incelemişlerdir. Wood vd.(2008) çalışmasında girişimciliğin öncülleri olarak uygun ödül sitemlerinin kullanılması, yönetimin desteği, kaynaklara erişebilirlik, destekleyici organizasyon yapısı, risk alma ve hataların toleransını kullanmışlardır.

Organizasyon çıktıları; objektif olarak performansın boyutları olan karlılık ve kazanım ile sübjektif çıktılar olarak çalışanların memnuniyeti ve örgütsel adanmayı çalışmalarında kullanmışlardır (Wood vd., 2008:121-123). Yazın incelendiğinde girişimcilik yöneliminin en önemli çıktısı örgüt performansı olduğunu görmekteyiz (Lumpkin ve Dess, 1996, Covin ve Slevin, 1991, Wood, 2008, Ocak, 2014).

Girişimcilik yazınında yapılan incelemede öncül örgütsel değişkenler olarak ödül, üst yönetim desteği, kaynak, örgütsel yapı, risk alma, hataya hoşgörü, örgüt büyüklüğü, teknoloji, örgüt amaçları, öğrenen örgüt seviyesi, liderlik vb. birçok değişken kullanılmıştır (Ireland vd., 2009; Covin ve Slevin, 1991; Ocak 2014). Çıktılar olarak genellikle performans kullanılmıştır. Çalışmamızda Şekil 3'de de görüldüğü gibi en çok kullanılan öncül değişkenler; iç değişken olarak; yönetimin desteği, örgüt kültürü, organizasyon yapısını, dış değişkenler olarak; çevreyi ve girişimcilik yöneliminin çıktısı olarak; performans incelenecektir.



Şekil 3 : Girişimcilik yöneliminin öncülleri ve çıktısı.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.5.1. İç Değişkenler

Girişimci yönelimin iç değişkenleri yönetimin desteği, örgüt kültürü, organizasyon yapısıdır.

1.5.1.1. Yönetimin (Liderlik) Desteği

Stratejik kararlar; stratejistlerin yönetim felsefesinden değer yapısından inançlarından etkilenir. Andrew (1980) üst yönetimin değerlerinin ve felsefesinin rekabetçi strateji seçiminin ana belirleyicisi olduğunu savunmuştur (Covin ve Slevin 1991:14). Girişimci duruşun seçimi üst düzey yöneticilerin firmaların nasıl yönetileceğini inancını yansıtır. Bu yüzden yönetimin girişimci tip duruşa eğilimli olmaları gerekir. Andrew (1980) yöneticilerin firma stratejisi seçiminden yönetici değerlerini ayırmanın imkansız olduğunu ifade etmiştir (Covin ve Slevin 1991:15). Üst yönetim takımının belirsizlik toleransı ve başarıya ihtiyacı, performansı etkiler. Belirsizlik toleransı arzu edilebilir olarak belirsizlik durumlarını algılama eğilimi olarak tanımlanır (Budner, 1962: 29).

Stratejik duruş firmaların tüm rekabet yönelimi olarak tanımlanır. Firmaların girişimci yönelimi stratejik duruşun göstergesidir. Firmaların girişimci yönelimi; organizasyonun rekabet avantajı elde etmesi için değişim ve yenilik için üst

yönetimin işle ilgili riskleri almaya meyilli olmasıdır (Covin ve Slevin 1989:77). Girişimci duruş üç tip organizasyon seviyesi davranışı yansıtır.

Bunlar; üst yönetim belirsizlikle karşılaştığı zaman strateji hareketine ve yatırım kararlarına bağlı olarak risk almak, teknolojik liderliğe eğilimle ilgili ve firmaların öncü doğasında açıkça eğilmek ve endüstrideki rakipleriyle yarışmada öncü olmaktır (Covin ve Slevin; 1991:10).

Yukarıda da görüldüğü gibi yöneticilerin değerleri ve yetenekleri organizasyonun stratejik duruşunun ve dolayısı ile girişimci yaklaşımının temel etkenleri arasındadır. Girişimcilik yönelimi için yöneticilerin desteği ve liderlik tarzları organizasyonun rekabet avantajı kazanması için önemlidir.

1.5.1.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü; değerler, inançlar, tutumlar, beklentiler ve varsayımların değerlerin organizasyonda uygun davranış normlarını belirleyen bir nesilden diğerine aktarılan organizasyonda uygun davranış normlarını belirleyen paylaşılan seti olarak tanımlanır (Covin ve Slevin 1991:16). Organizasyonlar girişimci duruşunu devam ettirmesi ve gelişim yeteneği örgüt kültürüne bağlıdır. Organizasyonun vizyonu, misyonu, stratejilerinde olumlu kültüre sahip organizasyonlar girişimciliği destekler. Stratejik hedefleri ve kültürleri eksik olan organizasyonlar risk almayı, fırsatları araştırmayı ve yeniliği desteklemezler (Covin ve Slevin 1991:16). Organizasyon kültürü; performans ve etkililikte organizasyonun öngörücüsüdür (Denison ve Mishra, 1995:204). Bu sebepten organizasyon kültürü; risk almayı, yeniliği ve fırsatları araştırmayı desteklemelidir. Yazındaki araştırmalar örgüt seviyesi girişimciliğin organizasyon kültüründen etkilendiğini göstermiştir (Fiş ve Wasti 2009).

Girişimcilik ile ilgili yazın incelendiğinde, örgüt seviyesi girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleşmesi için organizasyonların girişimcilik yönelimli organizasyon olması ve örgüt kültürünün setinde bu özelliğin var olması gerektirir. Örgüt kültürü organizasyon üyelerinin bilinç yapısını etkiler ve çalışanların zihninde girişimcilik olgusu meydana gelir. Dolayısı ile organizasyonda çalışanlar tarafından örgüt seviyesi girişimcilik eylemi gerçekleştirilir. Yani destekleyici girişimcilik düşüncesi sadece üst düzey yöneticinin baskın düşüncesi değildir. Bundan ziyade

yönetici ve yönetici olmayan çalışanın düşüncesinde açıkça ortaya konur. Destekleyici girişimcilik düşüncesi genişçe üyeler tarafından tanımlandığı zaman onlar organizasyon kültüründe yansıtılır. Bu da davranışların oluşmasına sebep olur. Toplu inanç düşüncesi fırsatların ve konuların üstesinden gelmek için tanımlanan uygun yolları geliştirir. Üst düzey yöneticinin düşünceleri girişimcilik strateji vizyonunu etkiler, çalışanların düşüncesini ise girişimci davranışları takip eden kültürel normların etkilemesi beklenir (Ireland Vd.; 2009:27).

Örgüt kültürü, girişimciliği etkilediği gibi örgüt seviyesi girişimcilikte örgüt kültürünün şekillenmesine yardımcı olur (Covin ve Slevin 1991:17). Örgüt kültürünün özünde olan girişimcilikteki değerler ve yeni girişlerin olduğu varsayımlar örgütsel performansın sonucu içindir (Lumpkin ve Dess 1996:151).

1.5.1.3. Organizasyonun Yapısı

Organizasyon yapısı birçok şekilde ifade edilmiştir. Örneğin, bir örgütün biçimselleşme ve merkezileşme eğilimleri, organik veya mekanik olma durumu örgüt yapısının göstergesidir. Organizasyon yapısı; organizasyon içerisindeki iş akışı, iletişim ve iş akışının düzenlenmesi olarak tanımlanır. Bu organizasyonun departmanları yada çalışma üniteleri bakımından da tanımlanabilir. Fonksiyonel yapı, üretim yapısı, matrix yapı organizasyon yapısı örgüt seviyesi girişimci aktiviteler için önemli etkiye sahiptir (Covin ve Slevin 1989:17). Yazında birçok araştırmacı örgüt seviyesi girişimcilikle organizasyon yapısı arasındaki ilişkiyi çalışmışlar ve birbirlerini etkilediğini görmüşlerdir (Covin ve Slevin 1988:218). Khandwalla (1977) yaptığı çalışmada organizasyonların girişim yönelimli organizasyonların organik yapıya sahip olması gerekliliğini ve eğer organizasyonların yapısı esnek değilse organizasyonlar gelişme durumlarına adapte olamayacaklarını ifade etmiştir. Organizasyonların yapısının organik olması tahmin edilemeyen çevrede dış güçlerde meydana gelen değişimine hızlı cevap vermeye izin verir (Covin ve Slevin 1989:76).

Girişimcilik yöneliminin organik organizasyon yapısının doğasında olan esnek organizasyon yapısına ihtiyacı vardır (Lumpkin ve Dess 1996:156). Covin ve Slevin (1991) önerdiği düşük yapısal biçimlenme, ademi merkezilik ve düşük karmaşa girişimcilik yönelimi ile ilgilidir. Aynı zamanda organizasyonun yapısı

organik ya da mekanik olmasıyla da yönetimin değerleri ve felsefesinin uygun olması önemlidir, buradaki uygunluk girişimcilik yönelimini ve dolayısıyla performansı etkileyecektir (Covin ve Slevin 1988:222).

Organizasyon yapılarının şekli örgüt seviyesi girişimciliği etkiler. Bu sebeple; organizasyonların organik yapıya sahip olması, hiyerarşik seviyesinin düşük olması, organizasyonun esnek yapıya sahip olması ve yenilik ve çevre takibi ile ilgili fonksiyonları (üretim, AR-GE) bünyesinde barındırması, serbest iletişim kanallarının olması, karar alma mekanizmalarının ademi merkezi olması, organizasyonların girişimcilik faaliyetleri için önemlidir. Girişimci duruş uygun organizasyon yapısı olduğu zaman performansı olumlu etkiler.

1.5.2. Dış Değişkenler

Dış değişken olarak çevre incelenecektir. Çevre, organizasyonun gelişmesini etkileyen ve çevreleyen tüm koşulları, durumları ve etkileri içerir. Her organizasyon bir çevrede yaşamını devam ettirir, bu çevreden etkilenir ve yaşamlarını devam ettirmek için bu çevreyle sürekli etkileşim halindedir. Organizasyonlar bulunduğu çevrede tehlikelerden korunarak, fırsatlardan yararlanarak yaşamlarını devam ettirirler. Organizasyonlar bu çevrede yaşamlarını devam ettirmek için bir yandan çevrede meydana gelen değişimlere adapte olarak kendini yenilemeli bir yandan da tehlikeleri ve fırsatları değerlendirerek çevreyi kendi istekleri doğrultusunda şekillendirmelidir. Görüldüğü gibi organizasyonlar yaşamları boyunca sürekli çevreyle karşılıklı ilişki içerisinde, çevreden girdileri alır ve bu girdileri çevrenin isteği doğrultusunda işleyerek tekrar çevreye verir. Çevre bu çıktıkları kabul ettiği sürece organizasyonlar bu çıktılar vasıtasıyla çevreye uyum sağlar ve yaşamlarını devam ettirir. Fakat bu çevre her zaman bilinen özelliklere sahip değildir bu çevre risk ve belirsizlikle doludur bu sebeple örgütler yaşamlarını devam ettirmek için çevresini iyi tanımalı iç ve dış çevresini birbirlerine uyumlandırarak performansını arttırmalıdır (Naktiyok 1999:6-10).

Covin ve Slevin (1989) çalkantılı çevreyi; riskli endüstri ayarlamalar, yoğun rekabet, sert ve baskın iş iklimi ve işletebilir fırsatların nispeten eksikliği olarak tanımlar (1989:75). Düşmanca çevrede kaynaklar daha sınırlıdır daha fazla kontrole, koordinasyona ve organizasyon davranışlarında kenetlenmeye yol açar (Lumpkin ve

Dess, 1996:162), Çevresel cömertlik rekabet eden endüstrilerin büyüme oranı ya da karlılığı olarak tanımlanır (Lumpkin ve Dess, 1996:157).

Çevresel karakteristikler, organizasyonlara; girişimci davranışları öğretirler. Bu sebepten çevrenin karakteristiğine göre örgüt seviyesi girişimcilik bir strateji belirleyecektir (Covin ve Slevin, 1991:12). Stratejik değişkenler; görev stratejisi ve organizasyonların iş uygulamaları ve rekabet taktiklerini içerir. Görev stratejisi: kısa dönemli kar ve pazar büyüme paylaşımı arasındaki değiş tokuş la ilgili organizasyonun tüm stratejik felsefesini ve yönelimini temsil eder. Organizasyonların iş uygulamaları ve rekabet taktikleri, iş seviyesi stratejilerin içeriği, organizasyonların rekabet avantajı ve iş uygulamalarının tümünün toplamı bakımından tanımlanır. Bunlar finans alternatifleri, personel uygulamaları, üretim çalışma stratejileri politikalar müşteri hizmet sistemi, gibi kararları içerir. Organizasyon; iş pratikleri ve rekabet taktikleri daha çok organizasyonların temel direktifleri olup, girişimci organizasyonlara izin veren mekanizmadır (Covin ve Slevin, 1991:13). Organizasyon performansı ve girişimci duruşun arasındaki ilişkinin gücü organizasyon tarafından seçilen iş pratikleri ve rekabet taktikleri setine bağlıdır (Covin ve Slevin, 1991:14).

Girişimcilik Yönelimi, dış çevredeki değişimler sebebiyle ortaya çıkan veya çıkabilecek tehdit ve fırsatların tanımlanmasına ya da öngörülmesine anlamlı bir düzeyde yardımcı olmaktadır (Ocak, 2014:42). Çevresel durumlar organizasyonlarda girişimciliği harekete geçirir bu duruşlar çevresel durumların değişimine sebep olur (Covin ve Slevin, 1991:11). Düşmanca çevredeki başarılı firmalar rekabet avantajı kazanmak ve devam ettirmek için agresif denemeler vasıtasıyla egemen olan durumu için rekabetçi çabaya yöneleceklerdir (Covin ve Slevin, 1989:77). Rekabetçi hareketler daha kompleks ve hızlı değişen çevrenin üstesinden gelmek içindir (Lumpkin ve Dess, 1996:157). Yüksek teknoloji endüstriler ve dinamik çevre, girişimci firma seviyesi davranışları cesaretlendirir. Firmalar çevresel durumlardaki zorluklara risk alarak, yenilik yaparak ve öngörülü davranarak cevap verirler.

1.5.3. Girişimcilik Yöneliminin Çıktıları

Girişimcilik yöneliminin çıktıları; yazın incelendiğinde stratejik yenilenme, rekabet avantajı, karlılık vb. değişkenler görülmektedir bu değişkenlerin ana amacı

organizasyonun çevrede öncü olup rekabet avantajı kazanması olup sonuç olarak performans olarak karşımıza çıkmaktadır.

Organizasyonlar çevrede varlığını devam ettirmek için bir takım özelliklere sahip olmakla birlikte karlılıklarını artırmak ve büyüme için bir takım hedefler koyması gerekmektedir bu hedeflere ulaşma durumu performans ile ifade edilmektedir. Bu sebeple performansın birçok yazar tarafından farklı tanımları yapılmıştır, bu tanımlar incelendiğinde performans gelecekle ilgili ulaşılması öngörülen hedefe ulaşılmasındaki durumu ifade eder En genel anlamda uygulanan stratejilerin belirli bir dönem sonunda, belirlenen hedeflere ulaşmadaki başarı düzeyi anlamına gelmektedir (Porter, 1991; Lebas ve Euske, 2002). Bu hedefler, etkili ve verimli bir organizasyon işleyişi için yöneticileri mevcut durumdan, hedeflenen durumu gerçekleştirmeye iter. Kavram; iş performansı; satışlarda, pazar payında ve organizasyonun stratejik hedeflerinin başarılması olarak, karlılık ve büyüme ile ilgili organizasyon hedeflerini başarmak olarak tanımlanmıştır (Hult vd., 2004:430-431).

Organizasyonlar çevrede yaşamlarını devam ettirmek için bir takım özelliklere ve rekabet avantajına sahip olmalıdır. Bu avantaj ve özellikler çevrenin özelliğine göre değişiklikler gösterir. Organizasyonların bulunduğu çevrede bu avantajları elde bulundurması hedefleri ile orantılıdır, performans, amaçların gerçekleştirilmesi için gösterilen planlı tüm çabaların ve sonuçların nitel ya da nicel olarak değerlendirilmesidir (Akman vd., 2008:94). Firmaların ekonomik performansı büyüme ve karlılıktır (Covin Slevin, 1989:19). Organizasyonlar, girişimcilik faaliyetleri seçimlerinde organizasyon performansını kullanılır. Organizasyonların performansının düşük ya da yüksek olması girişimcilik yönelimi ile ilişkilidir. Covin Slevin (1988:230) üst yöneticilerin girişimciliğin riskli olduğundan riski kabul etmez ve düşük performansa razı olup riskten kaçınırken, başka yöneticilerin girişimciliğin doğasında risk olduğunu kabul edip riskli de olsa yüksek performans için bunu kabul ederler. Buradan çıkacak sonuç yüksek performans için başarının kilit fonksiyonu olan örgüt seviyesi girişimcilik uygulanmalıdır.

1.6. Girişimcilik Yöneliminin Organizasyona Sağladığı Avantajlar

Küreselleşmenin her geçen gün etkisini daha fazla gösterdiği günümüzde rekabetin, teknolojik gelişmelerin neden olduğu hızlı değişim, organizasyonlara

rekabet avantajlarını sürdürmek için birçok sorumluluk yüklemektedir. Organizasyonlar başarılarını sürekli hale getirebilmek, sağlıklarını koruyabilmek, hatta yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli yenilenmelidirler (Altuntaş ve Dönmez, 2010:4). Organizasyonlar yenilenme eylemini gerçekleştirebilmesi ve değişen ortama uyum sağlayabilmesi organizasyon mantığında girişimcilik yönelimine sahip olması ile mümkündür. Girişimci yönelimlilik; devam eden kazanım yeni kaynakların geliştirilmesi kaynakların tekrar konfigürasyonun yeni yolları ve yeni iş fırsatlarının takibine fırsat veren organizasyonları gerektirir. Girişimci organizasyonların yönetimi; büyük belirsiz durumları, sınırların çok geniş ve değişken olması, birçok rekabetçi durum arasında hızlı seçim ihtiyacı ve mantıklı karar için bilginin yetersiz olmasından dolayı geleneksel organizasyonlardan farklıdır (Hayton, 2005: 24). Bu sebepten girişimci organizasyonlar riskle karşı karşıya olup, bu risk öngörü ve bir takım risk analizleri kullanılarak belli bir seviyede tutulduğunda organizasyonlara bir takım avantaj kazandıracaktır. Bunlar;

Girişimcilik yeni ürünler, süreçler ve ikmal kaynağı sağlar bu ise firmalar arasında pazarda eşitsizlik meydana getirip rekabet avantajı sağlar. Bu eşitsizlik; firmaların başarılı olmasını ve aynı zamanda girişim yönelimi firmalara yeni fırsatlar bulma ya da keşfetme imkânı verir. Bu ise firmalara rekabet avantajı yaratır. Bununla birlikte girişim yönelimi daha az uygun ortamda bile organizasyonlara daha fazla imkan sağlar (Wiklund ve Shepherd, 2005:86).

Girişimci firmaların yaşamlarını sürdürebilmek için cömerlik seviyesi daha yüksek olup, belirsizlik durumlarına kolayca uyum sağlarlar (Covin ve Slevin, 1989:81).

Girişimcilik yönelimi; örgüt tamamında gerçekleştirilen organizasyon faaliyetlerini yansıtmaktadır (Stevenson ve Jarillo, 1990:17-20). Harrison ve Enz, (2005) çalışmasında üst yönetim girişimcilik faaliyetleri, mevcut bir organizasyon içinde yeni ürün, hizmet, süreç vb. faaliyetlerin geliştirilerek organizasyonun değişen çevre ile birlikte gelişmesi ve çevrede, rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanmasına olanak sağladığını ifade etmiştir (Aktaran: Özer 2011:23).

Yenilik ve yatırım süresinde yeni fırsatların takip edildiği ve keşfedildiği girişimci yönelim, en önemli rekabet kaynaklarından birisidir. Girişimcilik yönelimi ürün ve süreç yeniliği gibi çeşitli aktivitelerin setidir. İç ve dış örgüt yatırımlarının

gelişmesi ve bireysel rekabet, davranış sıralı gereklerini içeren yeni iş modellerinin geliştirilmesini sağlar (Hayton vd., 2006:407).

Değişen çevrede başarılı rekabet için organizasyonda yapılan tüm faaliyetlerde girişimcilik bakışına ihtiyaç vardır. Girişimci yönelim faaliyetleri, tüm organizasyon boyunca ve temel amaç olarak yenilik ve yeni iş yaratımı ya da yeni iş modelleri sürecinde yeni fırsatların takip edildiği faaliyetleri içerir. Başarılı girişimcilik yönelimi hem yenilik hem başarıyı genişletmede eş zamanlı dikkati ister. Bu yenilik organizasyonun sürekli yenilenmesi, büyüme, rekabet avantajının kazanılması, yeni iş imkânları yaratılması ve zenginlik yaratımıdır.

Firmalar yeni servisler ve ürünlerle tanışmak ve yeni pazarlara girmek için iç yeniliklerle uğraşırlar. Firmalar yenilik ve iç süreçlerini, yapılarını kabiliyetleri vasıtasıyla geliştirirler. Ve onlar diğer firmaların bilmediği aktif olarak kullanmadığı tamamen öngörü ile yeni ürün pazarları yaratabilirler (Hayton vd.2006:408).

Firmalar yeni fırsatlardan faydalanmak ve teşvik edici girişimcilik için önemli yeteneklerini çeşitlendirirler. Bu çeşitlilik deneysel olarak tanımlanmış olup örgüt kültürü, örgüt yapısı ve firmanın dış çevresidir (Hayton vd.2006:408). Bu sayede organizasyonlar kendisini dış çevreye uydurarak ayakta kalır ve çevrede rekabet avantajı kazanır.

Girişimcilik yönelimi organizasyonlara kaynakların yönetimi, yaratıcılık, yenilik, girişimci liderlik, girişimci kültür, girişimci akıl setinin varlığını sağlar ve buda zenginlik yaratımı ve rekabet avantajının sonunda organizasyonları geliştirir. Bu kimlik sayesinde organizasyonlar stratejilerini gerçekleştirmede bir kılıf olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani stratejilerimizi gerçekleştirmeyi sağlar (Monsen ve Boss 2009:72).

Walumbwa ve Lawler (2003) girişimcilik yönelimi yüksek olan firmaların dönüşümcü liderlik skorunun fazla olduğunu belirtmiştir. Dönüşümcü lider takipçilerini var olan pratikleri yeni yaklaşımlarla geliştirmek kritik düşünmek için cesaretlendirir (Clercq ve Rius 2007:477).

Üst Yönetim Girişimciliği; kurulmuş firmalarda bireylerin yenilik için seviyeye ve mevcut kullanılan kaynakların doğasına bakılmaksızın girişimcilik

fırsatlarının takip edildiği bir srectir. Üst Yönetim Girişimciliği stratejisi çalışanları girişimci davranışlara angaje etmek için önemli bir yoldur (Ireland Vd.; 2006:10).

1.7. Girişimcilik Yöneliminin Boyutları

Girişimcilik yönelimi ile ilgili olarak başlangıç aşamasında Miller (1983)  değişkenli tek boyutlu olarak düşünülen girişimcilik yönelimi, yazında yapılan araştırmalarla gelişmeye devam etmiştir. Covin ve Slevin (1988,1989.1991), girişimcilik yönelimi kavramı olarak bu boyutlar çalışmalarında kullanılmışlar. Srec içerisinde Lumpkin ve Dess (1996), girişimcilik yöneliminin çok boyutlu bir nitelik taşıdığını ileri sürerek Miller'in (1983), boyutlarına, özerklik ve saldırgan rekabetçilik boyutlarını ilave etmiştir. Girişimcilik yöneliminin temel bileşenleri: yenilikçilik, risk alma, öngörülülük, özerklik ve saldırgan rekabetçilik eğilimleri olarak tasarlanmıştır.

Literatürde girişimcilik yönelimi ile ilgili araştırmacıların kullandıkları girişimcilik boyutları tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3: Girişimcilik Yöneliminde kullanılan boyutlar.

Yazarlar	Kullanılan boyutlar
Mintzberg (1973)	Girişimcilik modunda, strateji oluşturmada belirsizlikle karşılaşınca ileri doğru büyük sıçramaların yanında yeni fırsatlar için aktif araştırma baskındır.
Khandwalla (1976/1977)	Girişimcilik sitili; cesur risk alan ve agresif karar verme ile karakterize edilir.
Miller and Friesen (1982)	Girişimcilik modeli; ürün market stratejilerinde hatırı sayılır risk alırken, cesur ve düzenli bir şekilde yenilikler sunan firmalar için geçerlidir.
Miller (1983)	Girişimcilik yönelimi; bir şekilde riskli yatırım üslenen, ürün Pazar yeniliğiyle ilişkili, öngörülülüğü, yeniliği, rakiplerini üstünlük olarak ortaya koyan firmalardır.
Morris and Paul (1987)	Girişimci bir firma; risk unsuru taşıyan, öngörülü ve yenilikçi stratejileri vurgulayan karar verme kurallarına sahip firmalardır.
Covin and Slevin (1998)	Girişimci firmalar; firmaların stratejik kararları ve operasyon yönetim felsefelerinden belli olduğu üzere üst düzey yöneticilerin girişimci yönetim stillerine sahip olduğu firmalardır, girişimci olmayan veya muhafazakar firmalarda ise yönetim stilleri riskten uzak duran yenilikçi olmayan pasif ve reaktif olan üst düzey yöneticiler bulunmaktadır.
Merz and Sauber (1995)	Girişimcilik yönelimi seçilmiş olan ürün market birimindeki öngörülülük seviyesi ve yeni ürünler ortaya koyma veya yenilik yapmadaki isteklilik olarak tanımlanır.
Lumpkin and Dess (1996)	Girişimcilik yönelimi bir ya da daha fazla mütakip boyut tarafından karakterize edilen yeni girişe yol açan süreçler, uygulamalar ve karar verme faaliyetlerini refere eder. Kendiliğinden (otonom) hareket etme eğilimi, yenilik ve risk almaya isteklilik, rakiplere karşı agresif olma ve Pazar yeri fırsatlarına yönelik öngörülü olma eğilimi.
Zahra and Neubaum (1998)	Girişimcilik yönelimi bir firmanın sonuçları belli olmayan projeleri desteklemekte gösterdiği risk alma faaliyetleri, öngörülü stratejik hareket ve radikal yenilikçiliğin toplamıdır.
Voss, Voss, and Moorman (2005)	Girişimcilik yönelimi; organizasyon ya da pazarı değişimine yol açan yenilik, öngörülülük, saldırgan rekabetçilik, risk alma ve özerklik davranışını yansıtan firma seviyesi eğilim olarak tanımlanmıştır.

Tablo 3 (devamı): Girişimcilik Yöneliminde kullanılan boyutlar.

Avlonitis and Salavou (2007)	Girişimcilik yönelimi; kendi avantajları için rekabet manzarasını değiştirmek amacıyla öngörülü ve agresif girişimleri kapsayan firmalar tarafından yönetim kapasitesini yansıtan organizasyon olaylardan oluşur.
Cools and Van den Broeck (2007/2008)	Girişimcilik yönelimi; yenilik, öngörülülük, risk alma ile ilgili üst düzey yöneticilerin stratejileridir
Pearce, Fritz, and Davis (2010)	Girişimcilik yönelimi farklı bir set olarak kavramsallaştırılmıştır. Fakat yenilik, öngörülülük, saldırgan rekabetçilik, risk alma ve özerklik niteliğine sahip davranışlarla ilişkilidir.

Kaynak: Covin J.G., Wales W.J. (2012). “The Measurement of Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurship Theory & Practice, s. 679

Bulut ve arkadaşları (2008) girişimcilik yöneliminin boyutları ile ilgili yaptıkları çalışmalar Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4: Girişimcilik yönelimi boyutları

Yazar(lar)	Kullanılan/ önerilen boyutlar	Araştırma Ölçeğinin Kaynağı
Mintzberg (1973)	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Merkeziyetçilik Risk alma Büyüme Oryantasyonu	Bilgi Yok
Khandvalla (1977)	Risk alma Esneklik Merkeziyetçilik	Orijinal
Miller ve Friesen (1978)	Proaktivite Risk alma Analiz etme	Bilgi Yok
Miller ve Friesen (1982)	İnovasyon Eğilimi Risk alma	Orijinal
Miller (1983)	İnovasyon Eğilimi Risk alma Proaktivite	Bilgi Yok
Morris ve Paul (1987)	İnovasyon Eğilimi Risk alma Proaktivite	Bilgi Yok
Covin ve Slevin (1988)	İnovasyon Eğilimi Risk alma Proaktivite	Khandvalla (1977), Miller ve Friesen (1978, 1982, ve 1983)
Covin ve Slevin (1989)	İnovasyon Eğilimi Risk alma Proaktivite	Miller ve Friesen (1982), Khandvalla (1977), orijinal eklemeler
Guth ve Ginsberg (1990)	İnovasyon Eğilimi Yeni iş kurma Stratejik Yenilenme	Bilgi Yok
Covin ve Covin (1990)	Agresif Rekabetçilik	Covin ve Slevin (1989)
Covin (1990)	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)

Tablo 4 (Devamı): Girişimcilik yönelimi boyutları

Covin ve Slevin (1990)	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)
Covin, Slevin ve Covin (1990)	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)
Covin ve Slevin (1991)	Risk alma Proaktivite Agresif Rekabetçilik İnovasyon Eğilimi	Bilgi Yok
Zahra (1991)	Formel Informel	Orijinal
Miles ve Arnold (1991)	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)
Miles, Arnold ve Thompson (1993)	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)
Zahra (1993)	İnovasyon Eğilimi Yeni İş Kurma Stratejik Yenilenme	Orijinal
Smart ve Conant (1994)	Risk alma Yönetmelik Yetkinlik Yaratıcı Fırsatçılık İnovasyon Eğilimi	Orijinal
Merz ve ark. (1994)	İnovasyon Eğilimi Proaktivite	Miller (1983)
Merz ve Sauber (1995)	İnovasyon Eğilimi Proaktivite	Miller (1983)
Zahra ve Covin (1995)	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)
Zahra (1996)	İnovasyon Eğilimi Yeni İş Kurma Stratejik Yenilenme	Orijinal

Tablo 4 (Devamı): Girişimcilik yönelimi boyutları

Brown (1996)	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)
Lumpkin ve Dess (1996)	Otonomi İnovasyon Eğilimi Risk alma Proaktivite Agresif Rekabetçilik	Bilgi Yok
Becherer ve Maurer (1997)	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)
Dickson ve Weaver (1997)	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)
Knight (1997)	İnovasyon Eğilimi Proaktivite	Covin ve Slevin (1989)
Barrett ve Weinstein (1998)	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)
Zahra ve Neubaum (1998)	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Miller (1983)
Caruana, Morris ve Vella (1998)	İnovasyon Eğilimi Proaktivite	Bilgi Yok
Barringer ve Bluedorn (1999)	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)
Wiklund (1999)	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)
Zahra ve Garvis (2000)	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Miller (1983)
Zahra, Neubaum ve Huse (2000)	İnovasyon Eğilimi Yeni İş Kurma	Orjinal

Tablo 4 (Devamı): Girişimcilik yönelimi boyutları

Barrett, Balloun ve Weinstein (2000)	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)
Lumpkin ve Dess (2001)	Proaktivite Agresif Rekabetçilik	Covin ve Slevin (1989)
Antoncic ve Hisrich (2001)	Yeni İş Kurma İnovasyon Eğilimi Örgütsel Yenilenme Proaktivite	Orjinal
Kreiser, Marino ve Weaver (2002)	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)
Liu, Luo ve Shi (2002)	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Smart ve Conant (1994)
Antoncic ve Hisrich (2003)	Yeni İş Kurma İnovasyon Eğilimi Örgütsel Yenilenme Risk Alma Proaktivite Agresif Rekabetçilik	Bilgi Yok
Antoncic ve Hisrich (2004)	Yeni İş Kurma İnovasyon Eğilimi Örgütsel Yenilenme Risk Alma Agresif Rekabetçilik	Orjinal
Richard ve ark. (2004)	İnovasyon Eğilimi Risk alma	Covin ve Slevin (1989)
Chen, Zu, ve Anquan (2005)	İnovasyon Eğilimi Yeni İş Kurma	Orjinal
Wiklund ve Shepherd (2005)	İnovasyon Eğilimi Proaktivite Risk alma	Covin ve Slevin (1989)

Kaynak: Bulut Ç., Fiş A.M., Aktan B., Yılmaz S. (2008) “Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma” Journal of Yasar University, syf 505-510

Girişimcilik yönelimi alt boyutları risk alma, yenilik ve öngörülülük olarak tek boyutlu ve risk alma, yenilik ve öngörülülük, saldırgan rekabetlilik ve özerklik

olarak çok boyutlu ifade edilmektedir. Bununla birlikte girişimcilik yönelimi; değişimi özünde barındırdığı için bunlardan başka faktörleri de bulundurabilir (Jeffrey vd. 2011:866). Bu sebepten girişimcilik yönelimini sadece bu boyutlarla sınırlı tutmak yanlış olacaktır. Lumpkin ve Dess (1996) çalışması Miler (1983) de kullandığı risk alma, yenilik ve öngörülülük boyutuna saldırgan rekabetlilik ve özerklik boyutunu da ilave etmiştir fakat Lumpkin ve Dess (1996) da ilave ettiği bu boyutların her zaman aralarında pozitif ilişki olmayacağını açıklamıştır (Jeffrey vd. 2011:867).

Tablo 4’de girişimcilik yönelimi ile ilgili en çok kullanılan boyutlar gösterilmiştir. Bunlardan en çok atıf alan yazarlardan Miller araştırmalarında girişimcilik yönelimi ile ilgili olarak yenilikçilik, öngörü ve risk alma değişkenlerini kullanmıştır. (Miller 1983:2, Covin vd. 1989:77,) Lumpkin ve Dess (1996) kavramı, girişimcilik yönelimi (entrepreneurial orientation) olarak isimlendirmiş ve girişimcilik yönelimi alt boyutlarını genişleterek özerklik (autonomy), Yenilik (innovativeness), öngörü (proactiveness), risk alma (risk taking) ve rekabetçi agresiflik (competitive aggressiveness) olarak beş boyutta ele almıştır (Lumpkin ve Dess 1996:136).

Yazında çalışanlar ve alt orta seviye yöneticiler üzerine yapılan çalışmalarda girişimcilik yönelimi; yenilikçilik, risk alma, öngörülülük olarak üç boyutta kullanmışlardır (Kemelgor 2010, Monsen ve Boss 2009, Masomi 2013, Mair 2002, Hornsby 2002, Holt vd. 2007, Jeffrey vd. 2011:866). Bu sebeple girişimcilik yönelimi tek boyutlu olarak ele alınıp, alt boyutların yenilikçilik, risk alma ve öngörülülük olarak kullanılmasının daha iyi sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

1.7.1. Yenilikçilik

Gelişen ve değişen dünyada hayatta kalabilmek için yenilikçi olmak bir gerekliliktir. Bu nedenle organizasyonların yenilikçiliği gerçekleştirecek uygun örgütsel yapıya sahip olunması gerekmektedir Yenilikçilik eğilimi, girişimcilik yöneliminin en önemli, hatta olmazsa olmaz ögesidir (Covin ve Miles, 1999). Kaynaklara dayalı bakışın önemli özelliği ekonomik karlılığın mekanizması olarak kaynakların birleşiminin yenilikle birleştirilmesine vurgu yapar yenilik ve ve değişimin dinamiği olarak teknoloji önemlidir. Bu sebepten girişimci

organizasyonların çevredeki değişimlere cevap vermesi, yüksek yenilik etkisine sahip olması ile olur (Autio ve Yli-Renko 1998:72).

Yenilik yapmak bir süreç olarak yeni bir fikir ya da buluşun pazarlanabilir bir ürüne dönüştürülmesidir (Dess ve Lumpkin, 2005). Birçok kez girişimciliğin özünü ve girişimcilik yöneliminin en önemli ögesini oluşturduğu ileri sürülen yenilik, “bilginin, örgütsel fonksiyonları yerine getirmek üzere, orijinal, ilintili, benzersiz çözüm ve değer yaratan yeni kaynak, ürün, süreç, hizmet, yönetim tekniği veya teknoloji biçiminde somutlaştırılarak değiştirilmesi, birleştirilmesi ya da sentezlenmesi aracılığıyla ticari değer kazanması süreci” olarak tanımlanmıştır (Altuntaş 2010:54).

Yenilikçilik birçok farklı formlarda meydana gelir. Teknolojik yenilik: yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesine yardımcı olan mühendislik çabalar ve araştırmanın başlangıcından oluşur. Ürün pazar yeniliği; Pazar araştırmaları, ürün dizaynı ve reklam ve tanıtım yeniliğini içerir. Yönetim yeniliği; yönetim sistemlerinde, kontrol tekniklerinde, organizasyon yapısında yeniliği refere eder (Lumpkin ve Dess 1996:143, Lumpkin ve Dess 2005:150). Organizasyonlar yenilik yapmak için yenilikçilik özelliğine sahip olmalıdırlar bu konuyla ilgili olarak yazında yapılan yenilikçilik tanımları Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5: Yenilikçilik Tanımları.

Yazar	Yenilikçilik Tanımı
Lumpkin ve Dess (2001:431)	Yenilikçilik; yaratıcılığı desteklemek için istekliliği gösterir ve yeni ürün/hizmetle tanışma deneyimleri, teknolojik liderlik ve yeni süreçler için araştırma geliştirme yapmak olarak tanımlanır.
Morris Vd. (2011:949)	Organizasyonun duruşu açısından yenilikçilik; yeni fikirler ve kombinasyonlar için örgüt kültürünün açık olması yanında yeni ürün, hizmet, süreç yaratmak için yeni fikirler üretme tecrübe etme ve yani faaliyetlere katılma eğilimini yansıtan organizasyon özelliğini yansıtır.
Hosseini Vd. (2012:241)	Yenilikçilik; yeni hizmet ve ürünleri deneme, çağdaş ürün ve süreçlerle tanışma kapasitesine sahip olmadır.
Razak (2011:252)	Yenilikçilik yeni fikirleri, yeniliği, tecrübeleri yaratıcı fikir yada araştırmaları ve yeni ürün, hizmet ya da teknolojik süreçle sonuçlanan gelişim faaliyetlerini destekleme, ilişkili olma eğilimidir
Lumpkin ve Dess (1996:142)	Yenilikçilik; teknolojik süreç, yeni ürün ya da hizmet sonucu yaratıcı süreçler, tecrübe, yenilik, yeni iddiayı desteklemek ve organizasyonun bu konudaki eğilimini gösterir. Bununla birlikte yenilikçilik var olan teknolojiler ya da pratiklerden ayrılma ve var olan durumun ötesindeki teşebbüsleri gerektirir.
Zahra ve Garvis (2000:471)	Bu teşebbüsler sonucu yaratılan yeni ürün başarılı bir şekilde pazarla tanıştırma yeteneğidir. Organizasyonun süreçlere adanmasının göstergesi ve organizasyonel yenilik olarak tanımlanır.
Zagra (1995:45)	Yenilik: hâlihazırdaki ve gelecek pazarların taleplerini karşılamak için yeni ürün yaratmak veya var olanı iyileştirmek için firmaların yeteneğini olarak tanımlanır.
Pearce Vd. (2010:225)	Yenilik; müşterin ihtiyacını temelde karşılamak için ya da faaliyetleri geliştirmek için yeni kombinasyonları sürdürmek amacıyla organizasyonun çabasını yansıtır. Organizasyonun; var olan teknoloji ve pratiklerden farklı olarak yeni fikirleri, yeniliği, tecrübeyi desteklemek için organizasyonun hazır olmasını temsil eder.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 5’de belirtilen tanımlar incelendiğinde yenilikçilik; organizasyonların çevreye uyum sağlama ve hayatını idame ettirmesi için var olan teknoloji ve pratiklerden farklı kombinasyonlarla yada yeni bilgiyi elde ederek yeni ürün hizmet ortaya çıkarmak için organizasyonun eğilimini gösterir.

Organizasyonlarda önemli olan, yeniliğin organizasyon başarısına ve organizasyonun gelişimine katkı sağlamasıdır. Yazın araştırmalarında görüldüğü gibi organizasyonlarda yenilikçilik kavramı girişimcilik yönelimi ile vücut bulmakta ve bu eylemin gerçekleşmesi risk alma ve öngörülü olmayı gerektirmektedir. Aynı zamanda bu üç kavram birbirlerini karşılıklı olarak etkilemektedir. (Covin ve Slevin 1991:7).

Bu faaliyetler firmaların yenilenmesini sağlar. Yenilenme genellikle yenilik ve girişim faaliyetleri boyunca başarılabilir. Farklı yetenekler, kapasiteler ve kaynaklara ulaşmayı sağlar. Yenilikçilik; organizasyonlara, büyümeyi ve karlılığı başarmayı, yeni rekabetçi yaklaşımları geliştirmeye izin veren organizasyonun bilgi deposunu gözden geçittirir (Zahra ve Garvis 2000:471). Bunun sonucu olarak yenilikçilik vasıtasıyla çeşitli bilgi kaynağına ulaşmak organizasyonlara süreç yeniliği önemli öğrenme fırsatı sağlar. Teknolojik süreçleri iyileştirmeye, ya da yeni hizmet, yeni ürünün sonucu tecrübe ve yaratıcılığa katılmayı sağlar ve bunun için hâlihazırdaki durumun ötesinde teknoloji, teşvik ve pratik gerektirir (Lumpkin ve Dess 2005:150).

1.7.2. Risk Alma Eğilimi

Girişimcilik yöneliminin bir diğer boyutu olarak risk alma terimini Cantilon (1734) resmi olarak girişimcilikte ilk kullanan kişidir. Miller and Friesen (1978) yöneticilerin geniş ve riskli yatırımlar yapmaya istekli olmasının derecesi olarak tanımlamıştır (Lumpkin ve Dess 1996:145). Risk alma boyutunda kaynakların hızlı bir şekilde tahsis edilmesini ve fırsatların hızlı bir şekilde takip edilmesini olanak sağlamaktadır (Antoncic ve Hisrich 2003:15-16). Bu açıdan risk alma bilinmeyen bir ortamda sonucun ne olacağını tahmin edilmesinin güç olduğu durumlarda kaynakların tahsisini içeren baskılı bir durum olarak tanımlanır (Antoncic Hicric 2003:9 Lumpkin Dess, 2006:140).

Yazında yapılan incelemede küreselliğin baskısı, gelişen teknoloji ve müşteri ihtiyaçların artması ve çeşitlenmesi ile birlikte isteklerin hızının artması işletmelerin uzun vadede rekabet avantajı elde etmek amacıyla, yeni riskler almalarının gerekliliği kabul edilir bir davranış olarak onaylanmaktadır (Westfall, 1969; Covin ve Slevin 1989). Risk almanın aksine risk almaktan tamamen kaçınmak ise, orta ve özellikle uzun vadede organizasyonun çevrede rekabet üstünlüğünü kaybetmesine ve yaşamını sürdürememesi ile sonuçlanabilir (Slater ve Narver, 1995). Bu açıdan girişimcilik yöneliminde risk alma önemli bir üst yönetim davranışıdır. Yazında yapılan risk alma tanımları tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6: Risk alma Tanımları.

Yazarlar	Tanımlar
Rauch vd. (2009:763)	Risk alma belirsiz çevrede yatırım yapmak için önemli kaynakları tahsis etme ve ağır borçlanma bilinmeyen yatırım yapmak için cürret etmeyi içerir.
Bhuian vd. (2005:9).	Risk alma; çevresel belirsizlikle karşılaşıldığı zaman sistematik bir şekilde risk faktörlerini azaltarak mantıklı kararlar almayı sağlar.
Covin ve Slevin (1991:10)	Üst yönetim belirsizlikle karşılaştığında yatırım kararları ve stratejik hareketlerle ilgili durumlarda hareket tarzıdır.
Hosseini Vd. (2012:241).	Belirsiz çıktılar ya da alışık olunmayan yüksek kâr ve kayıplara sahip projeler için daha fazla kaynak tahattüt etme istekliliği olarak tanımlanır.
Morris Vd. (2011:949).	Risk alma düşük anlamların var olduğu ve sonuçları bilinmeyen belirsiz projeler için önemli kaynakların adanması istekliliği olarak düşünülür.
Lumpkin ve Dess (2001:431).	Pazardaki bilinmeyenlere yatırım yapma eğilimi, belirsiz yatırımların çıktıları için büyük kaynakların tahsisidir.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki Tabloda gösterilen tanımlar incelendiğinde risk alma; yenilik projelerini desteklemek için firmaların eğilimi olarak tanımlanır. Bu faaliyetlerin çıkış noktası belirsizliktir. Bu faaliyetler bütün olarak rekabette öncü olarak pazar fırsatlarını sömürmek ve tanımak için firmaların yeteneğini geliştirir (Zahra ve

Garvis 2000:471). Bilinmeyen sonuçlara cesurca hareket etmek ve yatırımın başarılı olup olmayacağını bilmemesine rağmen yatırım fırsatlarını elde etme istekliliği potansiyel risktir. Girişimci firmalar öncü olmak için yaptığı her işte riskin olduğunu bilmektedir (Lumpkin ve Dess 2005:152). Bu sebepten risk alma yaşam döngüsünü artıran stratejik harekettir (Rezaei vd. 2013:2750). Risk alma maliyetli hataların değişimi ile ilişkili olan fırsatlar için uygun kaynaklara adanmada organizasyonun istekliliğine odaklanır. Bu yüzden girişimci organizasyonlar riski yönetecek stratejilere sahip olmalıdır (Liu vd. 2002:370).

Sonuç olarak organizasyonların çevrede ayakta kalması ve belirsizlikten fayda sağlayabilmesi için risk almak zorundadır. Risk almak organizasyonlarda mantık çerçevesinde belirsizlik durumunda cesur kararlar alabilme eğilimini gerektirir. Risk alma yüksek belirsizliklerin olduğu bu ortamlarda iş yatırımları ve stratejilere istekliliği gösterir. Bu sayede organizasyonlar rekabet avantajı kazanır ve rekabetçi duruşu artar (Zagra 1995:45).

1.7.3. Öngörülük

Öngörü eğilimi örgütün pazardaki fırsatları takip etme yanında ürün, hizmet, teknoloji, yönetim stratejileri, yeniden yapılanma gibi konularda çevrede öncü olma ve çevrede faaliyet gösteren diğer organizasyonlara liderlik yapma rolünü kapsar (Antoncic ve Hisrich, 2001; Covin ve Slevin, 1991). Olumlu iş fırsatlarını takip etmek için rakip firmalar agresif davranışlar sergilemelidir, fırsat arayışı; rekabette öncülükte yeni ürün, hizmetle tanışmada ön bakma perspektifi, ve çevreye şekil verme, değişiklik yaratmak için geleceğin taleplerini bekleme harekettir (Kreiser vd., 2002:78).

Öngörülülükle ilgili olarak yazında birçok tanım yapılmıştır. Bu araştırmalardan bazı çalışmalar ile ilgili tanımlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Öngörülülük Tanımları.

Yazarlar	Tanımlar
Zagra (1995:45).	Öngörülülük pazarda yeni ürünlerle hizmet ve teknolojiyle tanışmak için rakiplerini yenmek olarak görülür.
Covin ve Slevin (1991:10).	Teknolojik liderliğe eğilimle ilgili ve firmaların doğasında öncü olmak, endüstrideki rakipleriyle rekabette öncü olmak ve agresiflik için firmanın eğilimidir.
Lumpkin ve Dess (2001:431).	Fırsatların araştırılması, rekabeti ilerleten hizmetlerin, yeni ürünlerle tanışmak için ileriye görme çevreyi şekillendirmek ve değişiklik yaratmak için geleceğin taleplerinin beklentilerinde hareket etmektir.
Morris Vd. (2011:949).	Öngörülülük; rakiplerinden öncü olmak için değişikliklerin takip edilmesi için ihtiyaç duyulan ve istenen gelecek beklentilerin organizasyonun eğilimidir. Girişimcilik yöneliminin üstü kapalı varsayımı; herhangi bir organizasyonda uygulanan davranışsal yönelim ya da duruştur.
Liu vd. (2002:370) ve Nasution vd. 2011:337).	Öngörülülük; pazarda rekabette öncü stratejiler yeni ürün ve hizmetlerin kontrolü ve uygulamasına izin veren öngörülü rekabet ve için organizasyonun tutum ve kapasitesini içerir.
Pearce vd. (2010:226).	Öngörülülük; ilk olarak harekete geçmeyi vurgular. Pazar Fırsatlarından faydalanmayı yardımcı olmak için ileri taşıyan geniş fırsatlar sunan planların uygulanması ve liderlerin yetenek ve istekliliğini kavramsallaştırmaktır.
Hosseini Vd. (2012:241).	Rakiplerin öncesinde yeni süreç hizmetlere yol açan ileri bakış perspektifi, fırsatların araştırılmasıdır.
Rauch vd. (2009:763).	Öngörülülük fırsatları araştırma rekabette öncü olmak hizmet ve yeni ürün tanışmak vasıtasıyla ileriye görme perspektifi olarak tanımlanır ve gelecekle ilgili beklentidir.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 7 incelendiğinde öngörülülük; organizasyonlara öncü olmak için rakiplerinden önce geleceği görme ve harekete geçme özelliği kazandırır. Bu yönetime sahip olmak için organizasyonlardan beklenen belli hareket tarzları vardır ve bu hareket tarzları sonucunda organizasyonlar rakiplerine göre önemli avantajlar elde ederler.

Öngörülülük organizasyonların hataları tolere etmesini ve çalışanların yenilik kaynakları, rekabet avantajı, pazar savaşında faydaları ilk yapmak olan fırsatları sömürmek için çabaları sabırsızlıkla devam ettirmek için çalışanı cesaretlendirmeyi talep eder (Ireland Vd.; 2006:.22). Öngörülülük yeni yatırım aktiviteleri ya da yenilik tarafından birlikte hareket eden ileriye görme perspektifini önerir. Miller ve Friesen (1983) yeni ürünler, teknolojiler, yönetim teknikleri tarafından çevre şekilleniyor mu?, sadece tepkimi veriliyor? Sorularını sorarak firmanın öngörülülüğünü belirlemiştir. Sonra öngörülülüğü hızlı yenilik ve yeni ürün ve hizmetlerle ilk tanışma olarak organizasyonu tasvir etmede kullanmıştır (Miller ve Friesen 1983: 771). Öngörülü firmalar takipçi olmaktan ziyade lider olmalıdır. Çünkü onlar yeni fırsatları ilk olarak onlar görmeli ve uygulamalıdır (Lumpkin ve Dess 1996:146).

Öngörülülük bir organizasyonun çevreyi sürekli takip edip çevrede meydana gelen tehditleri bertaraf etme ve bunun ile birlikte çevrede meydana gelen fırsatları değerlendirip bu duruma göre yeni yönetim tekniklerini ortaya çıkarma ve çevrede lider organizasyon olarak çevreyi istediği şekilde şekillendirme eğilimini gösterir (Antoncic ve Hisrich, 2001; Covin ve Slevin, 1991). Öngörülülük; organizasyonların pazar fırsatlarını saldırgan takibini ve endüstride yeniliğin üstesinden gelmek için ilklerin arasında olmaya güçlü vurgu yapmayı gösterir (Zahra ve Garvis 2000:471). Yeni fırsatların elde etmek için organizasyonun çabasıdır. Öngörülü organizasyonlar trendleri var olan müşterilerin gelecek ihtiyaçlarını tanımlar ve taleplerdeki beklenen değişiklikler veya ortaya çıkan yeni yatırım fırsatlarına yol açabilen ortaya çıkan problemlerin gözlemler. Öngörülülük sadece değişiklik tanımak değil aynı zamanda rekabette öncü bakış için istekli olmayı gerektirir. Stratejik yöneticiler büyüme ve gelişmenin yeni imkânlarını araştırmak için onların gözü gelecektedir. Böyle ileri bakış perspektifi endüstride liderliği araştıran organizasyonlar için önemlidir. Birçok öngörülü firmalar geleceğe yönelme ve bununla birlikte endüstride rekabetin doğasını değiştirmek için araştırma yaparlar (Lumpkin ve Dess 2005:150).

Sonuç olarak; organizasyonlarda öngörülülük; organizasyon bünyesinde olmayan özel faaliyetler ve yeni aktiviteler için sürekli araştırma eğilimi kazandırır.

Lumpkin ve Dess (1996) belirttiği gibi öngörölü organizasyon yeni ürünler, yeni pazarlardaki çevresel değişimleri sürekli takip eden çalışanları cesaretlendirmede diğer organizasyonlara göre daha fazla faydalıdır (Clercq ve Rıus 2007:476). Bu sayede; organizasyonların reaktifliğin tersine, rakiplerine oranla dinamik bir hareket sergilemesine, çevrelerine duyarlılığın yüksel olmasına ve farkındalığının artmasına ve bu özellikleri sayesinde rakiplerinden önce hareket etmesine olanak sağlayarak organizasyonlara avantaj sağlar.

Girişimcilik sadece uygun ortamda yaşıyan bir ruh olup girişimcilik yönelimi; iş, inanç ve felsefesinin setidir (Huanga ve Wang, 2011:564). Organizasyonlarda girişimcilik faaliyetinin işlerliğini sağlamak için organizasyon üyelerinin davranışları ve davranışlara etki eden faktörler üzerinde durmak gerekmektedir. Çünkü organizasyon üyelerinin girişimcilik davranışları organizasyonun inanç ve değerleri tarafından etkilenir. Bu inanç ve davranışların çalışan üzerinde etkisi pozitif bir örgüt iklimi yaratılmasını neden olur (Behram ve Özdemirci, 2014:266). Organizasyonlarda girişimcilik faaliyetleri, organizasyon genelinde girişimci davranışlara inanması ile meydana gelir. Bu sebeple organizasyon üyeleri arasında girişimcilikle ilgili bir sinerjinin ve algının önemli olduğu bunun ise örgüt iklimi ile mümkün olduğu değerlendirilmektedir (Toulson ve Smith, 1994:454). Bu sebeple çalışmamızın ikinci bölümünde girişimcilik yöneliminin gerçekleşmesinde etkisi olan örgüt iklimi kavramı tartışılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

2. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI

Örgüt iklimi, çalışan davranışlarını ve tutumlarını etkileyen iş çevresini anlamada taşıdığı potansiyel nedeniyle günümüze kadar pek çok araştırmacı ve uygulamacı tarafından ele alınmıştır.

Yönetim biliminin günümüze kadar gelişen süreci incelendiğinde, iş yerinde verimliliğin artması için bilimsel yönetim düşüncesi Taylor'la başlamış, süreç Gilberth, Gantt, Emerson ile devam etmiştir. Taylor'un düşüncesinin makro bir bakış açısıyla organizasyonun bütün kademelerinde uygulanması üzerine yönetim süreci yaklaşımı ve Bürokrasi yaklaşımı ile Fayol ve Weber devam eden klasik örgüt kuramlarının temel yaklaşımı, insanı makine gibi gören ve iş verimliliği üzerinde yoğunlaşan bir yönetim yaklaşımıdır. 1930'larla birlikte davranışçılar yönetim alanında yeni varsayımlar ve söylemler ortaya atmışlardır ve neo-klasik yönetim düşüncesini geliştirmişlerdir. Bu dönemde rasyonellikle beraber örgüt üyelerinin mutluluğu ve gelişimi ölçüt olarak alınmıştır. Bu anlayışta insan biyolojik ve fiziksel bir varlık olarak düşünülmüş ve bu mantıkla psikoloji biliminden ve bulgularından faydalanılmış, bireysel farklılıkların örgüt işleyişindeki etkisi kabul edilmiştir. İnsanın neden ve nasıl davrandığı anlamaya çalışılmıştır (Sözen ve Basım, 2012:14-25).

Örgüt içinde insan davranışlarıyla ilgili ilk çalışmalar Elton Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen Hawthorne araştırmalarıdır. Bu araştırmalarda arkadaş gruplarına ve plansız etkileşime dayalı gayri resmi örgütlenmenin, yönetimin tasarladığı resmi örgütlenmenin yanı sıra var olabileceği ispat edilmiştir (Özkalp ve Kirel, 2010:34). Bu çalışma insan ilişkileri yaklaşımı denilen görüşün ortaya atılmasına neden oldu. Bu yaklaşımın temel görüşlerine göre bireyler yetişmiş oldukları sosyal çevreye göre tepki göstermekteydiler. Çalışanları güdüleme ekonomik ihtiyaçlardan ziyade sosyal gereksinimleri tatmin için önemliydi. Motive olmuş çalışan motive olmamış çalışandan daha verimliydi (Özkalp ve Kirel, 2010:33). Aynı zamanda bu çalışmalarla iş faaliyetlerinde belirlenen örgüt tasarımını yanında insanın doğasının da etkilendiği ortaya çıkmıştır. Bu sonuçtan dolayı araştırmacıların organizasyonlarda insan yönüyle ilgilenmeleri gerektiği de

açıkça ortaya konulmuştur (Özdemir 2006:22). Böylece klasik yaklaşım ve bilimsel yönetim ilkelerinden uzaklaşan davranışsal yaklaşım benimsenmeye başlandı. Bu yaklaşımda bilinen önemli kuramcılar Douglas Mc Gregor (X teorisi ve Y teorisi), Abraham Maslow (İhtiyaçlar hiyerarşisi), Likert'in "sistem 4" ve Herzberg'in "Çift Faktör" gibi yaklaşımlarıdır. Özellikle 1920'lerden sonra yazında yapılan inceleme ve deneyler yönetimde insan unsurunun önemini ortaya çıkartmıştır. Bu ise araştırmacıları, insanları yönetmede yeni araçlar ve yöntemler bulmaya yöneltmiştir.

İklim ve atmosfer terimleri ilk defa sosyal bilimlerle Lewin, Lippitt ve White (1939)'ın liderlik tarzlarının etkileri üzerine yaptıkları çalışmada tanışmıştır. Onlar sosyal iklimin üç farklı türünü ortaya atmışlardır. Bunlar otoriter, demokratik ve serbest bırakmadır. Bu sosyal iklim davranış üzerine etkisini çalışmışlardır (Ruane, 1995:39). Görüldüğü gibi organizasyon çalışmalarında örgüt ikliminin çalışanın psikolojisi üzerine etkisi olduğu ve dolayısı ile çalışanların davranışları üzerine etkisi olduğu bu yıllarda fark edilmiştir. Bu sebepten, kişilerin davranışlarını doğru şekilde anlamak ve gerekiyorsa yönlendirmek için bu davranışın ortaya çıktığı çevresel değişkenlere de odaklanmak gerekmektedir. Bu çevresel değişken, iklim kavramının gelişimine zemin hazırlamıştır (Çağlayan, 2014:2).

Günümüzde organizasyonlar yaşamlarını devam ettirmesi ve başarılı olması çevrede meydana gelen değişimleri önceden tahmin etmesi ile mümkündür. Küreselleşmenin etkisiyle organizasyonun faaliyetlerini devam ettirmesi için iç ve dış çevresinde meydana gelen bu hızlı değişimlere uyum sağlamak her geçen gün organizasyonlar için önemli hale gelmiştir. Bu hızlı değişime uyum sağlamanın yolu yaratıcı düşünceler bulmak ve bunları yenilikçi ürün, süreç ve hizmetlere dönüştürmekten geçer. Bu faaliyetleri gerçekleştirmek organizasyonun iç ve dış çevresini anlayacak ve uyum sağlayacak organizasyon üyeleri ve organizasyon üyelerini motive edecek ve biliş sağlayacak örgüt iklimi ile mümkündür (İşcan ve Karabey 2007:180).

Örgüt iklimi, organizasyon üyelerinin organizasyonun iç ve dış çevresini olumlu algılamaları uygun bir ortam yaratarak, çalışanların duygu ve moral durumlarını etkileyebilmekte ve organizasyon üyelerinin örgüte bağlanmalarında etkili rol oynamaktadır. Bu doğrultuda örgüt iklimi, bireyin amaçlarının örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması çabalarında, davranışlarının düzenlenmesi, örgüt kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi, örgütün geliştirilmesi, bireyin

örgüte olan katkısının arttırılması ile ilişkili önemli işlevler görmektedir (Yüceler, 2009:446).

Örgüt iklimi; organizasyondaki yaşamı karakterize eden tutumlar, hisler, davranışların sürekli tekrar eden davranış paternleri olarak tanımlanır. Ve organizasyonu diğer organizasyonlardan ayıran organizasyonun iç çevresinin nispeten devamlı kalitesini gösterir. Bu özellikle organizasyon üyeleri tarafından algılanan, durumların yorumuna dayanır (James ve Jones, 1974:1101) ve çevre ile çalışan arasında kilit fonksiyon olarak görülür. Bu bakış süreç içerisinde insan ilişkileri çalışmalarının temelini oluşturmuştur (Steve, 1989:546). Bu kavram bireysel seviye analizlerde psikolojik iklim kavramı olarak algılanır. İklim kavramı davranış paternlerinin bireysel algıları olarak tanımlanır. Bunlar bir araya toplandığı zaman bu kavram organizasyon iklimi olarak adlandırılır (Isaksen vd., 2001:172).

Araştırmamızın bu bölümünde örgüt iklimi kavramı detaylı bir şekilde tartışılacak ve ilgili diğer kavramlarla karşılaştırılarak farkı ortaya konulacaktır.

2.1. Örgüt İkliminin Tanımı

Örgüt iklimi tanımı kapsayıcı tarzda ilk kez, Argyris (1958) tarafından yapılmış, Lewin in 1939 ve 1951 çalışmasında deneysel olarak yarattığı Lewinian in alan teorisi çalışmasıyla başlamış süreç içerisinde çalışma Litwin ve Stringer (1968) ve Tagiuri ve Litwin (1968) çalışmalarıyla ilerletilmiştir. Süreç içerisinde örgüt iklimi ile ilgili çalışmalar devam etmiştir. Forehand ve Gilmer'in (1964) örgüt iklimini; o anla ilgili olan, tanımlanmış organizasyon karakterinin seti olarak ifade etmiştir. İklim teorisi James Jones tarafından (1974) yapılan çalışmada Forehand ve Gilmer'in ileri sürdüğü fikir çeşitli metotlarla ve özelliklerle ölçülmüş ve ana etkiler büyüklük, yapı, sistem karmaşıklığı, liderlik stilleri, hedefe yönelme gibi değişkenler olarak belirlenmiştir (Toulson ve Smith, 1994:455).

Örgüt iklimi; Litwin ve Stringer (1968) psikoloji iklim konseptini teklif ettiğinden beri literatürde geniş bir tartışma alanı olmuştur. Litwin ve Stringer (1968); örgüt iklimini; ölçülebilir çalışma çevresinin özellik seti olarak algılamışlar ve motivasyon ile organizasyon sistemi arasında aracı bir değişken olduğunu söylemişlerdir (Lin, 1999:863). Örgüt iklimi ile ilgili yazında yapılan araştırmalar; Denison (1990) organizasyon iklimi ve performans arasındaki ilişkiyi incelemiş,

Denison (1996) yılında organizasyon iklimi ve organizasyon kültürü arasındaki farklılıkları incelemiş, Koyes ve Decotis (1991) organizasyon iklimini ölçmeye çalışmış, Griffin ve Mathieu (1997) organizasyon ikliminin organizasyonlardaki hiyerarşik seviye ile nasıl değiştiğini incelemiş, Anderson ve West (1998) organizasyon iklimi ve yenilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Fey, 2001:857).

Benjamin Schneider (1987) in kalıplaşmış insan davranışlarının düzenlenmesi ve organizasyonel bağlam ve davranışlardaki inançlar; organizasyonlardaki insan çeşitliliğinin sonucu olduğunu ifade etmiştir. Etkileşim olarak; benzer tip insanlar iş çeşitleri ve organizasyon çevresinde benzer durumlar çizdiğini, seçim olarak; organizasyona giren insanlardaki benzerlik süreç içerisinde arttığını, aşınma olarak organizasyona uyum sağlayan çalışanlar organizasyonda kaldığını fakat uyum sağlayamayanlar organizasyondan ayrıldığını bunu sonucu olarak organizasyonda çalışan insanların davranış, tutum, değer ve motiveleri aynı olduğunu, çalışanların karakteristikleri bakımından yakın olduğunu ileri sürmüştür, organizasyonun performansı insan grupları etrafında merkezileştiğini ifade etmiştir (McGilvary, 1995:70,71)

Tüm iklimler soyuttur. İnsanlar normal olarak diğer insanlar ve organizasyonlar hakkındaki bilgileri kullanır. İnsanlar organizasyon iklimi üzerine konuştuklarında onlar başkasının ya da kendisinin tecrübesini değil organizasyonun bilişsel haritasını ifade ederler. İklimler soyut ve algı olduğu için psikolojik konseptlerin aynı prensiplerini taşımaktadır. Bu prensipler iş düzenlemelerinin algısı olarak kullanıldığı zaman örgüt iklimi olarak kavramsallaştırılmaktadır. İklim değerlendirmeden ziyade baskın tarif olarak ifade edilmektedir. Bu yüzden çoğu araştırmacılar bireylerden iyi ya da kötü gördükleri etiketlemelerden ziyade iş çevresinde gördükleri şeyi anlatmasını sorarlar (Al-Sahammari vd.,1992:30).

İklimi tanımlamada iki yaklaşım kabul edilmiştir. Bu yaklaşımlar; Bilişsel Şema Yaklaşımı ve Paylaşılan Algı Yaklaşımı olarak iki farklı, fakat birbirini tamamlayan görüş kabul edilmiştir (Anderson ve West, 1998:236). Bu çerçevede; Bilişsel Şema Yaklaşımı kapsamında; çalışma çevresinin bilişsel şeması ya da bireylerin yapıcı temsiliyeti olarak tanımlamışlar. Bireylerin yakın çevresi ile ilgili algılarını açığa çıkarmak için girişimde bulunmuşlardır. Bir kısmı da Paylaşılan Algı Yaklaşımı çerçevesinde organizasyon politikası pratikleri ve prosedürlerinin algıları

olarak tanımlamışlardır ve iklim kavramını desteklemişlerdir (Anderson ve West, 1998:236).

Aynı bireyler aynı düzenlemelerden etkilenir, sosyalleşir. İçerikte aynı yollarla aynı özelliklere maruz kalır ve düzenlemelerde diğerlerinin yorumunu paylaşır süreç içerisinde bu süreçler iklim algısıyla fikir birliğiyle sonuçlanma eğilimindedir (Steve 1989:547). İklim algısı davranış ve etkinin temelini sağlayan bireysel cevaplar ve organizasyon içeriği arasındaki ilişkide aracıdır (Steve 1989:546). İklim kavramı; kişisel olarak tarif edilmek zorundadır. İklim bireylerin algısıdır. Organizasyon ve iş gruplarının üyeleri tarafından paylaşılan algılar örgüt iklimini tanımlamaktadır (James ve Jones 1974:1097).

Organizasyonlarda örgütsel iklimini belirleyen temel faktör, çalışanların her birinin organizasyonu nasıl algıladığı ile ilgili psikolojik algının benzerlikleridir. Söz konusu benzerlikler örgütün iklimini oluşturur ve her organizasyonda örgüt iklimi algısı farklı olduğundan örgüt iklimi organizasyonları birbirinden ayıran özelliktir. Bu durum aynı zamanda her örgütün kendine özgü iklim veya psikolojik çevreye sahip olduğunu gösterir (Tutar ve Altınöz, 2010:197). Buradan görülüyor ki; örgütsel iklim, örgütün yarattığı atmosferin çalışanlar üzerindeki etkisidir. Bu etkiden çalışanlarla birlikte örgütte karşılıklı olarak etkilenir. İklim; organizasyon ve bireyler ile makro ve mikro yapının uygun bir şekilde birleşimidir (Ashforth, 1985:837). Bu kapsamda örgüt iklimi ile ilgili birçok tanım yapılmıştır Coda vd. (2015) çalışmasından faydalanılarak ve yazın incelenerek tanımlar genişletilmiş ve tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8: Örgüt İklimi Tanımları

Yazarlar	Örgüt iklimi Tanımları
Garlie Forehand ve B. Von Haller Gilmer (1964)	İklimi organizasyonları tarif eden özellikler seti ve organizasyonu diğer organizasyonlardan ayıran, süreç içerisinde nispeten dayanıklı, organizasyonda insan davranışlarını etkileyen olarak tanımlamıştır.
Forehand ve Gilmer (1964)	Çalışanların davranışını etkileyen ve organizasyonu diğerlerinden ayıran karakteristikler olarak tanımlanır.
Litwin ve Stringer (1968)	İş çevresinde yaşayan ya da çalışanlar tarafından direkt yada dolaylı olarak algılanan iş çevresinin ölçülebilir özelliğidir. Motivasyonu ve davranışları etkiler.
Hickson (1969: 122)	Örgüt iklimi; yöneten ve yönetilenin birbirine öğrettiği davranışlar paternidir.
Campbell, Dunnette, Lawler ve Welck (1970)	Çevre ve üyelerle ilişkili yollar vasıtasıyla etkilenen organizasyonun özel tutumudur.
James ve Sells (1981:276)	Örgüt iklimi; bireylerin yakın çevresinin bilişsel temsiliyeti olarak tanımlanır önemli ve anlamlı psikolojik şartlar olarak ifade edilir.
Ashforth (1985:837)	Etkileşim bakışıyla; iklim algısı; organizasyonu ve organizasyon içindeki rolleri anlamak için bireylerin çabası olduğu tartışılmaktadır.
Hellriege ve Slocum (1986:256)	Organizasyon iklimi çevre ve çalışanlarla ilgili alt sistem ya da organizasyonlar tarafından yüklenebilir ve alt sistem ya da organizasyonların hakkında özel olarak algılanabilen set olarak tanımlanır.
Tagiuri (1988)	Örgüt iklimi; Karakteristiklerin özel setinin değerleri bakımından çalışanlar tarafından tecrübe edilen ve davranışları etkileyen organizasyon çevresinin kalitesiyle ilgili nispeten dayanıklı olarak tarif edilir.
Schein (1992)	İklim; organizasyon hakkında çalışanların yaygın algısı olarak tanımlanmıştır.
Moran ve Volkwein (1992)	organizasyonları diğer organizasyonlar dan ayıran kalıcı özellikler olarak ve özerklik, güven, destek, tanıma, adalet, işbirliği ve yenileştirme hakkında çalışanların algısı olarak tanımlamıştır.

Tablo 8 (Devamı) :Örgüt İklimi Tanımları

Toulson ve Smith (1994:454).	Bir organizasyonda yapı organizasyonun kemiği iskeleti iken iklim organizasyonun kişiliğidir. İklim; Organizasyon farklılaştırır, buda organizasyonun özelliği olarak görülür. İklim çalışanın algısının temsilidir.
Aslan (1994:210).	Örgüt iklimi personelin çalışma çevresi içindeki politikaların oluşturulması ve pratik olayların algılanması olarak adlandırılarak örgüte ait bir dizi özellikler bütünü şeklinde tanımlanmaktadır.
Denison (1996)	İklim araştırmaları organizasyon çalışanlarının gözlemlenebilir. pratik ve organizasyon yaşamıyla yakından ilgili olan prosedürlerin algısı olarak ifade etmiştir.
Oliveira (1996)	Örgüt iklimi; şirketin statüsü ya da çalışanların hareketlere cevabı ve/veya kurum tarafından niyetlenen hareketlerin ve kararlardan türeyen ve değişime maruz kalan bir zamanda bir parça ya da bu değişimlerin parçası.
Resende ve Benaiter (1997)	Örgüt iklimi; Organizasyonun sonuçları üzerinde negatif ya da pozitif olarak etkileyen ve çalışanların özdeşleşmesi, morali memnuniyeti, ilgilerini belli bir zamanda yansıtan şirketin durumudur.
Coda (1997)	Örgüt iklimi; Organizasyonun ihtiyaçlarına uzanan eğilimdir.
Rizzatti ve Colossi (1998)	Örgüt iklimi; İç çevresinde motivasyonel özellikleri refere eder.
Srour (1998)	Örgüt iklimi; organizasyon çalışanlarının arzuları ve bilişsel algı toplam fikirlerini kombine eden samimi fotoğraftır.
Resende ve Benaiter (1997)	Örgüt iklimi; Organizasyonun sonuçları üzerinde negatif ya da pozitif olarak etkileyen ve çalışanların özdeşleşmesi, morali memnuniyeti, ilgilerini belli bir zamanda yansıtan şirketin durumudur.
Lin (1999:864)	Örgüt iklimi yönetim pratiklerini, çalışanları, organizasyon şartlarını içeren dinamik etkileşimli süreçlerin yansımasıdır.

Tablo 8 (Devamı) :Örgüt İklimi Tanımları

Merrifield (2000:41).	Organizasyon iklimi; yaygın pratikleri, inanç paylaşımını, organizasyonun takip ettiği değer sistemini olarak tanımlanır.
Luz (2001)	Örgüt iklimi; iş’de çalışanın duygusal memnuniyetinin seviyesidir.
Puente-Pala’cios (2002)	Örgüt iklimi; Organizasyon hareketleriyle ilgili çalışanların algısının temsilinin paylaşımıdır
Wooldridge and Minsky (2003)	Örgüt iklimi; arzu edilen davranışların başarısını kolaylaştıran süreçler ve yapıya ilave olarak organizasyonların kültürünü çalıştırma formudur.
Patterson vd. (2005)	Örgüt iklimini; organizasyon çalışanları tarafından prosedürler, pratikler, paylaşılan algıların özeti olarak tanımlamıştır.
Yahyagil (2006:81)	Organizasyon iklimi; organizasyon üyeleri tarafından üstlenilen organizasyonel fonksiyonun metotları ve yollardan oluşan iş atmosferi ile ilgilidir. Organizasyon iklimi organizasyon fonksiyonu ve pratikleri ile ilişkili çalışanların paylaşılan algıları olarak tanımlanır.
Bisvas and Varma (2007)	Örgüt iklimi; Günlük iş çevresinin değerlendirilmesi için bireylerin reaksiyonudur.
Johnston ve Spinks (2013:22).	Organizasyon iklimi çalışma çevresinin fonksiyonu olarak görülür. Organizasyon iklimi organizasyonun karakterlerini içeren objektif iş durumlarının çalışanların algılarının toplamı olarak tanımlanabilir.
Johnston ve Spinks (2013:26).	Çevrenin yorumlanması ve çalışanların etkileşiminin ürünüdür.
Coda vd. (2015:1830).	Örgüt iklimi; oluşumlar, pratikler, prosedürler hakkında organizasyon çalışanları tarafından paylaşılan algıların özeti olarak düşünülür

Kaynakça: Coda R., Silva D. ve Custodio I. (2015)“Multidimensional configurations of the organizational climate construct” The International Journal of Human Resource Management, Vol. 26, No. 14, 1827–1847 1831

Yukarıdaki tanımlar ışığında Genç ve Karcıoğlu (2000) çalışmasında belirttiği gibi örgüt iklimi; örgütün iç çevresinin organizasyon üyeleri tarafından algılanması ve yorumlanması sonucu paylaşılan algılar neticesinde organizasyonları tarif eden bilişsel temsiliyet olarak tanımlanır. Bu algı “bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt, içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen” algıdır (Aktaran: Yüceler, 2009:447). Örgüt iklimi; organizasyon üyelerinin psikolojik algısının toplamının sonucu olarak bulunduğu zamanı temsil eder ve organizasyonun kararlı değişmez ve sürekli niteliğine sahiptir.

Yukarıdaki tanımlardan örgüt ikliminin temel bileşenlerini; organizasyon kültürünün belirlediği normlar, değerler, ritüeller, olduğu ve bunların organizasyonda çalışanlar tarafından algısı olarak belirlenmektedir. Bu bileşenlerin ana amacı organizasyonun belirsiz organizasyon çevresinde ayakta kalması, öncü bir organizasyon olması, çalışanın motivasyonunu ve organizasyonun performansını artırması için kültür ve çalışanın algısının kombinasyonunu başarı odaklı olacak şekilde oluşturmaktır.

2.2. Örgüt İkliminin Oluşmasında Etkili Olan Organizasyon Bileşenleri

Örgüt iklimi ile ilgili araştırma yapan araştırmacılar; bireysel, örgütsel ve çevresel öğeleri içeren örgüt iklimini tanımlarken birçok zorlukla karşılaşmışlardır. Organizasyonun iç çalışma çevresinin karakteri çalışanların bilişini, davranışını güçlü bir şekilde etkilediği uzun süredir fark edilmiştir. Organizasyon üyelerinin bilişini etkileyen örgütsel davranışlar birçok farklı etmene bağlı olarak değişiklik göstermektedir. İşte bu karakter ya da kişilik ya da psikolojik atmosfer organizasyon iklimi olarak tanımlanır (Ashforth, 1985:837).

Örgüt iklimini içeren organizasyon değişkenlerinin boyutları; büyüklük, yapı, sistem karmaşalığı, liderlik stili, hedef yönelimidir. Bunun ile birlikte iklim kavramını etkileyen çok geniş spektrum vardır. Bu spektrumun genişliği organizasyon iklimini tanımlamada zorluklara neden olmaktadır. Şekil 4’de organizasyonlarda örgüt iklimine neden olan organizasyon bileşenlerinin bazıları sunulmaktadır. Bu organizasyon modelinde durumsal değişkenlerin ana birleşenleri organizasyon karmaşalığı, yapı, sistem, değerler, normlar, süreçler, fiziksel çevre

buna ilave olarak çeşitli alt gruplar ve alt sistemlerin yapıları içerikleri, sistem değerleri ve normları süreçler ve fiziksel çevreyi içerir. Bu gösterimde toplam organizasyonun bileşenleri alt sistemler, alt gruplar temelde kısa olarak birleştirilmiştir (James ve Jones, 1974:1097).

<p style="text-align: center;"><u>İçerik</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hedefler ve amaçlar ➤ Sahiplik ve kontrol ➤ Görevlerin çeşitliliği ➤ Bağımlılık ➤ Kaynaklar ➤ Yaş fonksiyon ➤ Teknolojinin seviyesi 	<p style="text-align: center;"><u>Yapı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Büyüklük ➤ Karar almanın merkezileşmesi ➤ Konfigürasyon ➤ Uzmanlaşma ➤ Prosedürlerin standartlığı ➤ Prosedürlerin biçimselliği ➤ Alt sistemlerin bağımsızlığı 										
<p style="text-align: center;"><u>Süreç</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderlik ➤ İletişim ➤ Kontrol ➤ Çatışmaların çözümü ➤ Seçme ➤ Sosyalleştirme ➤ Ödül ➤ Karar alma ➤ Güç statü ilişkisi 	<p style="text-align: center;"><u>Fiziksel Çevre</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Personel koruma ➤ Çevresel tehlikeler ➤ Fiziksel özellikler (sıcaklık, aydınlatma, vb.) ➤ Uzaklık ➤ Mekan Kısıtlamaları ve sınırlama ➤ Dayanıklılık talepleri ➤ Çevresel stres 										
<p style="text-align: center;"><u>Sistem Değerleri ve Normları</u></p> <table border="0"> <tr> <td>➤ Uyum</td> <td>➤ Karşılıklı ilişki</td> </tr> <tr> <td>➤ Rasyonellik</td> <td>➤ Emir zincirine bağlılık</td> </tr> <tr> <td>➤ Tahmin edilebilirlik</td> <td>➤ Yerliliğe yönelim</td> </tr> <tr> <td>➤ Kişisel olmama</td> <td>➤ Problem çözmek için programlanmış yaklaşımlar</td> </tr> <tr> <td>➤ Bağlılık</td> <td></td> </tr> </table>		➤ Uyum	➤ Karşılıklı ilişki	➤ Rasyonellik	➤ Emir zincirine bağlılık	➤ Tahmin edilebilirlik	➤ Yerliliğe yönelim	➤ Kişisel olmama	➤ Problem çözmek için programlanmış yaklaşımlar	➤ Bağlılık	
➤ Uyum	➤ Karşılıklı ilişki										
➤ Rasyonellik	➤ Emir zincirine bağlılık										
➤ Tahmin edilebilirlik	➤ Yerliliğe yönelim										
➤ Kişisel olmama	➤ Problem çözmek için programlanmış yaklaşımlar										
➤ Bağlılık											

Şekil 4: Örgüt İkliminin Oluşmasına Neden Olan Organizasyon Bileşenleri

Kaynakça: James L.R. ve Jones A.P.(1974) “Organizational Climate: A Review Of Theory And Research” *Psychological Bulletin* 1974, Vol. 81, No. 12, 1098

Şekil 4’de gösterilen organizasyon bileşenleri organizasyonda iklimin oluşmasında önemli temel seviyedeki birleşimi göstermektedir. Bu bileşenler vasıtasıyla oluşan organizasyon iklimi organizasyonun performansında önemli etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt iklimini sadece bireysel algılanma ile sınırlı tutmak kavramın tam olarak anlaşılmasını zorlaştıracaktır. Bireysel algılanmanın dışında örgütün çevresine ait bir takım özelliklerde örgüt ikliminin oluşmasında önemli bir etki olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.3. Örgüt İkliminin Öncülleri ve Çıktıları

Örgüt iklimi çok geniş yelpazede öncülleri olan ve bu öncüllerin organizasyona etkisi neticesinde organizasyonun çıktılarına ve dolayısı ile performansına direkt etkileri vardır. Örgüt iklimi bu yelpazede birey, grup ve organizasyon bazında birçok değişkeni içine alır ve bu değişkenler organizasyon çıktısını pozitif ve negatif olarak etkiler. Bu kapsamda; Kuenzi ve Schminke (2009) yazında yaptığı detaylı çalışma sonucu örgüt ikliminin öncüllerini ve çıktılarını, bireysel, grupsal ve organizasyon çapında incelemiş etki eden hususlar tablo 9’da gösterilmiştir.

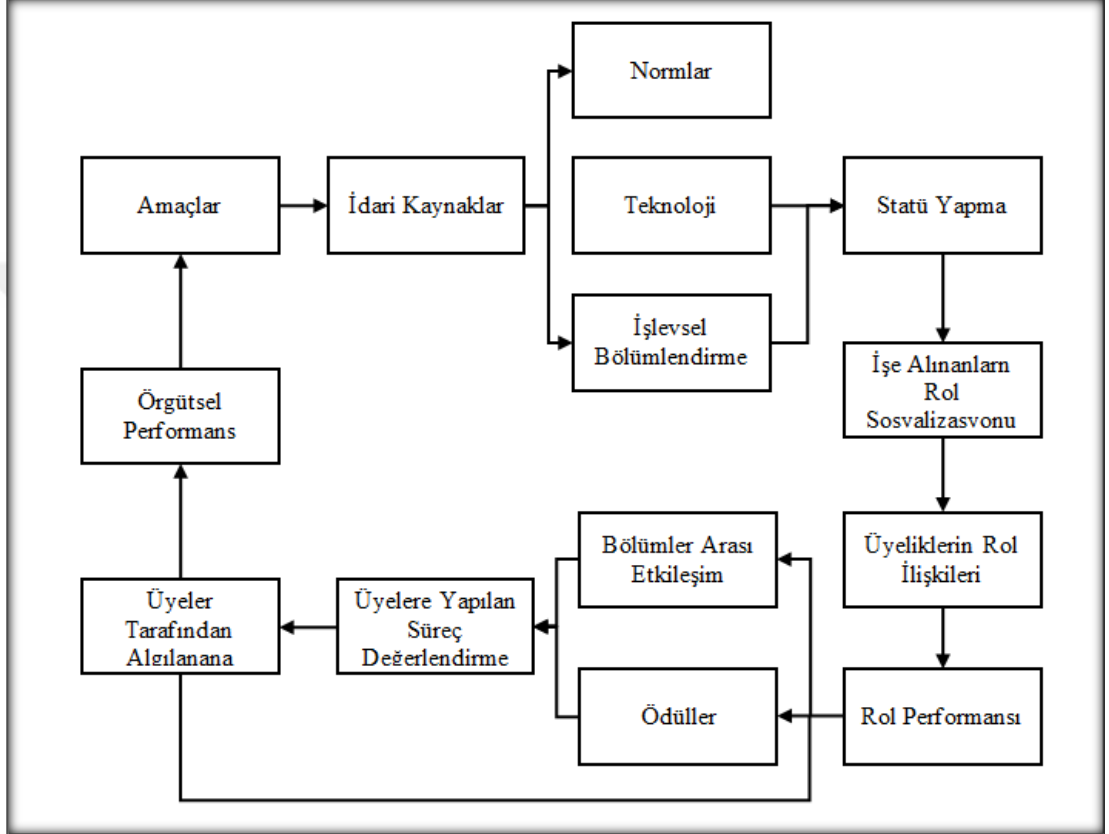
Tablo 9: Örgüt İkliminin Öncülleri ve Çıktısı

Düzyey	İKLİMİN ÖNCÜLLERİ	İKLİMİN ÇIKTILARI
Birey Düzyeyi	Cinsiyet, yaş, eğitim, pozisyon seviyesi, rol, görev, ilişki, Lider çalışan ahlaki gelişimi, Bireysel adanma Etik iklimi	İş memnuniyeti, işe adanma, İşten ayrılma niyeti, rol Çatışması, isteklerde Tükenme, bireysel çaba ve performans, Satış performansı
Grup Düzyeyi	Takım büyüklüğü, ve takım birlikteliği, Takımın süresi, takım içi destek, esneklik, Takımın kişilik özellikleri, Lider düşüncesi, Liderlik özellikleri, Takım bağlılığı	Takım performansı Takım yaratıcılığı Takım yardım davranışı Takım kaza oranı Emniyet kurallarına uyum Takım devamlılığı Adaletli davranış
Örgüt Düzyeyi	Finansal kaynaklara erişim, Teknoloji uygulamaları için yönetim desteği, Hizmet kalitesi yönetimi, İnsan kaynaklarının tahsisi, Organizasyonun özellikleri, Yönetim sistemi, Girişimcilik yönelimi, yenilik, Güvenlik iklimi, İletişim, Örgütsel iklim gücü,	Finansal performans ve firmanın hedeflerini başarması, Firmadaki tüm projelerde başarı, Satış performansı, Firmanın üretkenliği, Girişim ve psikolojik güven, Personel güçlendirme iklimi, Hizmet iklimi, Organizasyon üretkenliği, Takım performansı,

Kaynakça: Kuenzi M. ve Schminke M. (2009) “Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature”, The Journal of Management , 35, 3, syf 634-717.

2.4. Örgüt İklimi Oluşum Süreci

Organizasyonlarda meydana gelen süreçler sürekli ve sistematik olarak devam etmektedir. Bu süreç içerisinde organizasyon üyeleri bir takım sistemli döngüye maruz kalmakta ve bunun sonucu olarak örgüt iklimini meydana gelmektedir. Bu sistemli döngü ile oluşan örgüt iklimi oluşum süreci şekil 5’de gösterilmiştir.



Şekil 5: Örgüt İklimi Oluşum Süreci

Kaynak: (Evan 1968:118 aktaran Halis ve Uğurlu 2008:105)

Şekil 5’de görüldüğü gibi organizasyonlar amaçları çerçevesinde, faaliyetlerini gerçekleştirip arzu edilen örgüt performansının sağlanması amacıyla bir takım süreçleri gerçekleştirirler. Organizasyonlar bu süreçleri gerçekleştirmek için bir takım mekanizma kurmakta ve bu mekanizmanın sağlıklı bir şekilde icra edilmesi sonucu organizasyonda uygun örgüt iklimi oluşmaktadır. Bu süreçler organizasyon seviyesinde amaçların belirlenip bu amaçların gerçekleştirilmesi için idari kaynakların tahisleri ve uygun örgütsel normlar belirlenerek kullanılacak teknolojilere karar verilip bölümler arası ilişkileri gösteren teşkilat yapısı kuruluş hiyerarşik durum belirlenir. Bu hiyerarşik pozisyona göre işe alımlar gerçekleştirilir

ve rol sosyalizasyonu sağlanır. Gerçekleştirilen rol performansına göre ödül ve diğer mekanizmalarla süreç değerlendirilmesi yapıp çalışanlarda bir algı oluşturulup örgüt iklimi meydana getirilir. Bu sürecin sonucunda nihayi amaç olan örgütsel performansın gerçekleşmesi beklenir.

Forehand (1968) çalışmasında örgüt iklimi kavramının üç değişken kümesini içerdiğini belirtmiştir. Bunlar: organizasyonun genişlik ve yapısı gibi bireyin dışında olan çevresel değişkenler, örgüt üyelerinin organizasyona getirdiği bireysel özelliklerini olarak tanımlanan kişisel değişkenler ve çevresel ve kişisel değişkenlere bağlı olarak düşünülen doyum, verimlilik ve işe özendirme gibi ortaya çıkan sonuç değişkenleri içerdiğini ifade etmiştir. Görüldüğü gibi örgüt iklimi oluşumu, sadece bireysel algı ile ilgili olmadığı bireyin özellikler ile birlikte çevrenin bireyler üzerinde oluşturduğu etkinin karşılıklı etkileşimi sonucu meydana gelmektedir (Ertekin, 1978:6).

2.5. Örgüt İkliminin Organizasyona Sağladığı Katkılar

Litwin and Stringer (1968) örgüt iklimini; çevrede çalışan ya da yaşayan insanlar tarafından direkt ya da dolaylı olarak algılanan iş çevresinin ölçülebilir özelliğinin seti olarak tanımlanmıştır. Örgüt ikliminin davranışı ve motivasyonu etkilediği birçok araştırmacı tarafından kabul görmüştür (Muchinsky, 1976:372).

İklim organizasyonda birçok faktörlerden etkilenir ve bu etki sonucu sırasıyla organizasyonu ve psikolojik süreçleri etkiler. Schneider (1975) iklimin organizasyonun pratikleri ve prosedürlerinin bir sonucu olduğunu ifade etmiş ve farklı organizasyonel pratikler ve ve prosedürleri farklı organizasyon iklimini üretebileceğini söylemiştir (Muchinsky, 1976:372). Bu etkilenen organizasyon süreçleri; grup problem çözümü, karar alma, iletişim, koordinasyonu içerir. Psikolojik süreçler; öğrenme, bireysel problem çözme, yaratıcılık, motivasyon ve adanmayı içerir. Bu bileşim direkt olarak bireylerin, organizasyonların ve çalışma gruplarının performansı ve çıktıları etkiler (Isaksen vd. 2001:173).

Örgüt iklimi; iş performansı, üretkenlik ve vatandaşlık davranışı gibi kritik işe alma davranışlarına yol gösteren potansiyeli işaret eder. Çalışmalar; örgüt ikliminin yükselme oranı, üretkenlik, işten ayrılma oranı, maaş ilerlemesi ile nedensel olarak bağlı olduğunu göstermiştir. Ve önemli kanıtlar iklim boyutunun iş

memnuniyeti ve motivasyonla direkt ilgili olduğunu göstermiştir (Kirsh, 2000:110). Dolayısı ile uygun örgüt iklimi organizasyon üyelerinin motivasyonunu artıracığından performansa direkt katkı sağlayacaktır.

Organizasyon iklimi; organizasyonun etrafını saran sürekli değişim, belirsizlikler ve krizler açısından etkilediği doğal çevreden daha az olmayan doğal değişiklikler ve meydana okumalardır. Bu yüzden organizasyon iklimi; organizasyonların uluslararası süreçler ve küreselleşmenin sonucu değişimlerden sonra yönetim faktörleriyle ilgili bir olgudur (Coda vd., 2015:1830).

Örgüt iklimi; öznel normlar boyunca davranışları direkt ve dolaylı olarak etkiler (Bock, 2005:100, James ve Jones, 1974:1097) Aynı zamanda örgüt iklimi organizasyon içinde bilgi paylaşımını kolaylaştırır (Bock, 2005:99). Bu da çalışanların davranışlarının şekillenmesinde ve bilgi yönetiminin algısını etkilenmesinde önemli rol oynar. (Chen ve Lin, 2004; Long, 2000; Sveiby ve Simons, 2002). Dolayısı ile Bireylerin davranışları üzerine örgütsel iklimin etkileri; organizasyon üyelerinin mevcut uyarıcıları, Ödül ya da ceza sistemleri ve davranışlara ilişkin seçimlerin gibi yönetim araçları ile davranışlar kontrol altına alınabilir (James ve Jones, 1974:1097). Bunun sonucu olarak örgüt iklimi organizasyonda istenen davranış setinin oluşturulmasında önemli bir enstürümandır.

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi çalışmalarında iş yerinde nasıl iyi davranılır ve kendine güven nasıl kazanılır ve geliştirilir ilgili örnekler vardır. Bu sadece çalışana güven vermez aynı zamanda üretkenlik, yaratıcılık ve mutluluğa yardım eder. Buda bir çok faydayı beraberinde getirir (Eli, 2008:21).

Organizasyonlar çalışanlarını yaratıcı ve yenilikçi olun diye zorlayamaz sadece bunun için çalışanlara ilham verir ve motive eder bu ise örgüt iklimi ile olur (Wannapa, 2014:126).

Organizasyon iklimi bilgi yönetiminin algısını etkileyen ve çalışanların davranışını şekle sokmada önemli rol oynar. Organizasyonların rekabet avantajının devamının kilit rollerinden biri iç süreçler, yetenekler, prosedürlerdeki hareket seti için sürekli yenilik iklimini teşvik etmektir (Merrifield, 2000:41).

Örgüt iklimi; organizasyonlarda serbest düşünme, fikirlerini ve iddialarını açıkça ifade etmek ve yenilik iklimi boyunca rutin olmayan alternatiflerin açığa çıkması için organizasyon üyelerini cesaretlendirir ve organizasyon üyeleri arasında

sosyal etkileşimi artırır (Chen ve Huang, 2007:105). Kişinin iklimi destekleyici, cesaretlendirici olarak algılaması davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2006:299). Bu da organizasyonda organizasyonda pozitif örgüt iklimi oluşturacaktır. Pozitif örgüt iklimi organizasyon üyelerinin motivasyonunun ve görevdeki çabasının artırılması neden olacaktır (Neal vd., 2005: 496). Dinamik çevrede örgüt iklimi; değişimi ve girişimi kolaylaştıracaktır (McGuinness, 2005:1315).

2.6. Örgüt İklimi ve Psikolojik İklim İlişkisi

Psikolojik iklim algısı bireyler için iş çevresinin anlamı ve önemini değerlendiren algıdır. Gizli psikolojik arzular; netlik, uyum, adalet psikolojik şemaya neden olur. Bu şema iş çevresinin ne olduğunu yansıtır (James vd. 2008:8). Bu kapsamda personel iklimi boyutu; rol stresi ve uyum eksikliği (rol belirsizliği, rol çatışması, rol yükleme, alt ünite çatışması, organizasyon kimliği eksikliği, yönetim ilgisi ve farkındalığı eksikliği), liderlik kolaylaştırması ve eksikliği (lidere güven ve destek, lider hedef kolaylaştırması, lider etkileşim kolaylaştırması, psikolojik etki, hiyerarşik etki), iş zorluğu ve özerklik (iş zorluğu ve çeşitliliği, iş özerkliği, iş önemi), iş grup birleşimi, arkadaşlık ve ılımlılık (iş grup birleşimi, iş grup arkadaşlığı ve ılımlılığı, etkililiğin sorumluluğu) olarak alt boyutlarda incelenmiştir (James ve James, 1989:742).

Organizasyona yeni gelenler organizasyondaki niçin ve nedenlere alışık değildir. Bunun sonucu olarak kendi statüleri ve rolleri hakkında da emin değildirler. Bu yüzden bunlar; organizasyonun lojistiğini, arkadaşlarının genel rol beklentilerini, örtük normları, yöneticilerin davranışlarını, güç yapısını, statüleri, ödül sisteminin, iletişim sistemimini, güç yapısını ve çeşitli organizasyon politikalarını öğrenir. Onlar organizasyon içinde hareket etmek için organizasyonu anlamak ve süreç içerisinde değişen durumlara uymak zorundadırlar (Ashforth, 1985:838).

Bireysel seviyede James and Jones (1974) psikolojik iklimi, organizasyon içerik ve durumlarının bilişsel yorumlanması olarak tanımlamıştır. Bu algı; bireylerin birbirleri ve yapıyla etkileşimlerinden ortaya çıkar ve organizasyonun özellikleri, olaylar ve süreçleri içinde doğal anlamların temsilini sağlar (Steve, 1989:546).

James (1989) psikolojik iklimin genel faktörlerini; Lider desteği ve kolaylaştırma, rol çatışması ve uyum eksikliği, iş zorluğu ve özerklik, iş grup birleşimi ve ılımlılık ve arkadaşlık olarak belirlemiştir (Lois vd., 1989:741). Psikolojik iklimi yukarıda gösterilen değerlere dayanarak şemalar bakımından iş çevresinin değerlendirilmesinin psikolojisinde değişkenlerin seti olarak tanımlanır (Lois vd.,1989:740).

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan araştırmalar birey ve örgüt davranışı olacak şekilde psikoloji ve örgüt iklimi olarak ayırım yapılmış ve farklı teoriler olarak ileri sürülmüştür. Bireysel algılar psikolojik iklim üzerine odaklanmış, organizasyon iklimi organizasyon özellikleri olarak düşünülmüştür (Soylu, 2013:15). Psikolojik iklim; politikalar, pratikler ve prosedürler gibi organizasyon özelliklerinin bireysel algılanmasını olarak tanımlanır. Bu değerlendirmeler iş yerinde yeterli büyüklükte insan tarafından algılandığında örgüt iklimi olarak ifade edilir (Neal vd., 2005: 496, Glisson ve James, 2002:771).

Yukarıda tanımlardan çıkarılan sonuç organizasyonu, organizasyon üyelerinin bireysel algısı psikolojik iklimi, tüm organizasyon üyelerinin algılamasının sonucu örgüt iklimi olarak tanımlar. Dolayısı ile organizasyondaki psikolojik iklim bireylerin algısı olduğu için bireyler tarafından manipüle edilebilir ve yanlış anlamalara mahal verebilir. Fakat örgüt iklimi organizasyonun tamamı ile ilgili bir durum olduğundan organizasyonu tanımlamada daha geçerli ve sürekli bir durumdur.

2.7. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi

Örgüt kültürü ve iklimi kavramları örgütte istenen davranış hali ile örgüt çevresinin birey davranışları üzerindeki etkisini gösteren iki kavramlardır. İki kavramın örgütsel davranış yazınında araştırmacılar tarafından tam olarak benzer ya da farklı kavramlar olduğu fikri kesin olarak belirlenememiş olup bu da kavram kargaşasına neden olmaktadır. Örgüt iklimi kavramının anlaşılabilmesi için çalışmanın bu kısmında bu iki kavramın benzer ve farklılıklarına değinerek anlamlandırılıp söz konusu kavram çatışmasına çözüm getirilecektir.

Örgüt iklimi konsepti yazında ilk olarak Tagiuri ve Litwin (1968) Litwin ve Stringer (1968) çalışmalarıyla başlamıştır. Süreç içerisinde bu kavram diğer

araştırmacılar tarafından geliştirilerek organizasyon davranışları anlamlandırılmaya çalışılmıştır (Denison, 1996:623).

Örgüt kültürü kavramı; ilk olarak Pettigrew in 1979 da Administrative Science Quarterly’de yayınladığı makale ile Amerika akademik literatürüne girmiş ve yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Süreç içerisinde kültür çalışmaları daha önemli hale gelmiştir ve kültür konsepti iklim konseptini tüketmektedir. Fakat yönetim biliminin uygulayıcıları kültürel adaptasyon okulunun davranış bakışları için bilişsel bakışı tercih etmektedirler. Kültür bakışı; varsayımlar ve değerlerin paylaşımı olarak iklimi kucaklayan kültür konseptinden gelir. Bu iki konsept birbirine geçişlidir. Yinede farklılıklar gerçek ve anlamlıdır. İklim soyut olarak görülür paylaşım ya da çıkarımın daynıklılığı hakkında ya da çalışma çevresinin önemli soyut psikolojik algısıdır (Ashforth, 1985:841). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi konsepti işlevsel ve tanımda; birlikte var olurlar ve aynı zamanda birbirine çok yakındır. Spesifik farklılıklar organizasyon değerlerinin derin kökünü oluşturur. Örgüt kültürüne karşı olarak örgüt iklimi; bireylerin algısına odaklanmıştır (Kirsh, 2000:111).

Örgüt iklimi ve örgüt kültürünün tarihsel gelişimine baktığımızda örgüt ikliminin daha önceden kullanımı olduğuna ve süreç içerisinde örgüt iklimi sorgulandığında bunun altında yatan ana sebebin örgüt kültürü olduğu ortaya çıkmış ve bu ayrım bilimsel çalışmalarla tanımlanmış ve anlamlandırılmıştır. Sonraki yıllarda kültür, iklimden daha popüler oldu. Organizasyon kültürünü ile ilgili makaleler 1980’lerden sonra basıldı. Örgüt ikliminin enstrümanları ve makaleleri 1970’lerden gelmektedir. İki kavram birbirinden tam olarak ayıramamıştır. İklim tartışmaları kültür tartışmalarıyla yakından ilgilidir. Geçmişe baktığımızda 1984 de iklimi çağrıştıran personel çevre uyumu çalışmaları daha sonrasında 1991 de kültür çalışmalarıyla yapılmıştır. Buna benzer olarak 1968 yılında risk almanın organizasyon özellikleri iklimin bir parçası olarak düşünülürken daha sonra kültürün bir parçası olarak düşünülmüştür(Fey, 2001:856).

Schein (1985, 1992) ve Tagiuri and Litwin (1968) tanımlarının belirlediği kadarıyla kültür yazını sosyal içeriğin etkileşim dışında nasıl gelişeceğine odaklanmakta iken iklim literatürü sosyal içeriğin algılanmasına daha çok odaklanmaktadır. Fakat aralarındaki benzerlik çok katmanlıdır. Kültür araştırmalarında yapı, sembol, ritüeller, pratikler gibi kültürün gösterimi ve örnek

olarak gösterilen temel varsayımlar ya da değerler arasındaki farklılık vardır. İklim araştırmasında da var olan organizasyon sistem ve organizasyon üyeleri tarafından şartların öznel algılanması koşul seti var olan tartışmadır. Bazı araştırmacılar bu koşul setinin iklim olduğunu tartışırken bazıları da iklimin seçilmiş algı olduğunu tartışır (Denison, 1996:627).

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü kavramları, davranışsal özellikler üzerine yoğunlaşmıştır. Meydana gelen bu davranışların fiili durumları ve bu oluşan davranışların organizasyonun faaliyetlerine nasıl yön verdiğini açıklamaya çalışmaktadır (Denison, 1990:23-24).

Örgüt kültürü; örgüt iklimini iki yolla etkiler. İlk olarak organizasyon üyelerinin tecrübelerinin hissini yaratmak için önemli olanın ne olduğunu belirtmek için direkt olarak bireylere yardım yapar. İkinci olarak kültür; iklim algısının ham materyali olan iş çevresini tarafsızca etkileyerek dolaylı olarak etkiler. Örgüt iklimi; örgüt kültürünün az ya da daha fazla görünümü olan yapay kültür teriminin ne olduğunun gösterimidir. Bu yüzden ne kadar güçlü kültür olursa o kadar etkili iklim olur (Ashforth, 1985:842). Örgüt iklim algısında kültürün rolü; varsayımlar ve değerlerin altında yatan etkiyi vurgular.

Organizasyonlarda verilen duruma bireylerin cevabını etkilemek için bireylerin ve durumların birleştirilmesinin yönü olan etkileşimli psikolojik bakış personel kültür uyumunu ifade eder. Bu bakımdan, değerler ve beklentiler gibi bireysel yönler, dürtü sistemi ve normlar gibi durumların yöneliminin etkileşimi, bireylerin tutumunu ve davranışsal cevapları etkilemesi örgüt iklimidir (O'Reilly vd., 1991:488).

Schneider and Rentsch (1987) örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki farklılığı özetle, organizasyonların günlük davranışlarının, organizasyon rutinlerinin ve organizasyonlar tarafından beklenen destek, ödül alma davranışlarının günlük davranışlara dağıtılması kullanılabilir hale getirmenin yollarını olarak ifade etmişlerdir. Kültür; tarih, norm ve değerler iken iklimin temelini oluşturan çalışanların inandıklarıdır. Organizasyonların emirleri hakkında çalışanların paylaşımı anlamındadır (Deshpande, 1989:5).

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü yazında birbiri içerisine geçmiş iki kavramdır. Çalışanların değerleri ve inançları (Kültürün parçası) onların organizasyon

politikaları, pratikleri ve prosedürleri (iklim) lerinin yorumunu etkiler (Schneider vd., 1996:11). Kültür; organizasyon fonksiyonları hakkında anlama ve varsayımların paylaşılması setidir. İklim ise organizasyonların beklentileri hali hazırda karşılması kapsamı hakkında çalışanların algıları ile ilgilidir (Deshpande; 1989:5). Örgüt kültürü; örgüt iklimini kapsar fakat üyelerin davranışlarını, tutumlarını, fikirlerine iç çevrenin nasıl şekillendirdiğini ve etkilediğini anlamaya çalışıldığı zaman örgüt iklimi kilit elementtir. Aynı zamanda dinamik organizasyonda olayların anlamını çalışanların öznel algılarının anlaşılmasıyla çözebiliriz (Popa, 2011:139).

Yazın araştırıldığı örgüt kültürü ve iklimi arasında farklılık olmakla birlikte bu iki kavramın aynı anlamda kullanıldığı da görülmektedir (Halis ve Uğurlu, 2008:110). Örgüt kültürü, organizasyonda meydana gelen faaliyetlerde süreklilik olmasını ve bu faaliyetlerin örgütsel davranışlarda uyum sağlamasını ister. Bu uyum neticesi örgüt iklimi ortaya çıkar. Yani örgüt iklimi oluşmasında örgüt kültürünün önemli bir payı vardır. Bu kapsamda bu iki kavram arasındaki ilişki tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10'da belirtilen tanımlar incelendiğinde; örgüt kültürü ve iklimi arasındaki ilişkilerde göze çarpan yönler şunlardır;

Örgüt iklimi; durumları ve onların ilişkili olduğu organizasyon üyelerinin davranışlarını, hislerini ve düşüncelerini gösterir. Bu yüzden geçici, öznel, güçlü ve etkili insanlar tarafından sık sık direkt manipilasyonlara maruz kalır. Kültür aksine zaman için olgunlaşmış durumlar içinde gömülü bağlamı gösterir. Bu yüzden tarihte kökleri vardır. Direkt manipilasyonlara karşı direnmek için yeterince karışıktır. Ve herkes tarafından kabul edilir (Denison, 1996:644).

Tablo 10: Örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki ilişki.

Yazarlar	Örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki ilişki
Schneider vd. (1996:11)	Örgüt kültürü organizasyon üyelerinin inanç ve değerleriyle ilgili olduğundan iklime göre daha derin seviyede insan psikolojisini etkiler. İklimin politikaları, pratikleri ve ödülleri gözlenebilir. Bunun aksine kültürün inanç ve değerleri direkt olarak gözlemlenemez.
Denision (1996)	Kültür ve iklim arasında birkaç farklılık tanımlamıştır. Buna göre örgüt kültürü organizasyonların yapısının altında yatan değerler inançlar, organizasyon üyelerinin varsayımları olarak ifade edilir. Organizasyon iklimi diğer taraftan organizasyonun yüzeyinde gözlemlenebilen pratikler ve prosedürleri gösterir.
Fey (2001:856)	Örgüt iklimi araştırmaları organizasyonda gözlemlenebilir pratiklere daha çok vurgu yaparken örgüt kültürü araştırmaları geleneksel olarak daha çok organizasyon değerleri üzerine vurgu yaparak organizasyon değerleri ve bu değerler altındaki varsayımları daha derinden inceler. Buna ilave olarak örgüt kültürü geleneksel olarak daha çok organizasyonun gelişimi ile ilgilenir bu farklılıkların çoğu örgüt ikliminin arkasındaki uygulanabilir psikolojiden kaynaklanmaktadır.
Glisson ve James (2002:769)	Örgüt iklimi bireyin bir özelliği, örgüt kültürü ise örgütün bir özelliğidir.
McGuinness (2005:1314).	Kültür organizasyonlarda davranış normlarını sağlayan değer ve inançlar setinin derin kökleridir. İklim örgüt kültürünün nasıl çalıştığını tarif eder. Yapı ve süreçler arzu edilen davranışların başarılmasını kolaylaştırır. Tamamlayıcı olmak için iklim ve kültür önemlidir. Çünkü uygun davranışları devam ettirmek ve geliştirmek zordur.
Puttrer (2010:10).	Örgüt iklimi geçici olarak vurgulanır, direkt kontrole maruz kalır ve organizasyon üyeleri tarafından algılanan yönü limitlidir. Kolayca etkilenebilir, değişebilir ve kısa zaman aralığı için geçerlidir oysa örgüt kültürü uzun zaman aralığı için geçerlidir ve değişime dayanıklıdır.

Tablo 10 (Devamı): Örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki ilişki.

Popa (2011:139)	Örgüt iklimi ve kültürü arasındaki farklılık kararlılık ve sürekliliktir. Bu yüzden Örgüt kültürü zaman içerisinde sürekliliğe sahip kararlı element ve değerlere bakarken, iklim; belli bir anda tutumlar inançlar, düşünceler ve çalışanların fikirleridir.
Soylu (2013:15)	Örgüt kültürü araştırmaları süreç içerisinde sosyal sistemin gelişimi ile ilgilenirken örgüt iklimi araştırmaları organizasyon sistemlerinin grup ve bireyler üzerine sahip olduğu etki ile ilgilenmektedirler.
Coda vd. (2015:1831)	Organizasyonun başarısı için örgüt iklimi motiveli, tutkulu, memnun edici işgücüne dayanmalıdır. Örgüt iklimi örgüt kültürünün gösterimi iken organizasyon kültürü yüksek seviyede soyut bir kavramdır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kültür organizasyon üyeleri tarafından tutulan varsayımlar, inançlar ve değerlerin yerleştiği organizasyon yapısının derinliğini ifade eder. İklim; organizasyon değer sistemlerinin kurduğu organizasyon çevresini tasvir eder ve örgütün politika ve uygulamalarında gözlenir. İklim geçici olarak düşünülür direkt kontrole maruz kalır ve çevresel uyancıllara verilen tepkilerde davranışı ve hareketleri yönetir (Denison, 1996:6 24, Özer vd., 2013:439).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasında uyumun değerlendirilmesi; organizasyon davranışlarını ve pratiklerini, organizasyonun içerik yapısının net resmine sahip olmak ve gerekli önlem almak, iş pratiklerinde ve belirli değerlerin değişmesi ya da devam ettirmek için gerekli önlem almak ve değişen stratejiyi daha etkin olarak planlamak için yönlendirir (Yahyagil, 2006:78).

Kültür ve iklim arasındaki ayırım uygun analiz seviyesi anketin kullanımı ya da etnegrofik ölçümdür (Deshpande, 1989:5). Kültürün altında yatan son zamanlardaki tanımlar; çalışanın algısının, yorumlarının ve davranışlarının sınırlandırılmasıdır. Bu terimin sistemleri formları kategorileri ve hayalleri çalışanların statülerine göre yorumlanır (Deshpande, 1989:5, Pettigrew, 1979:574).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki araştırma yapılırken eğer araştırmacı nitel araştırma yapıyor ise kültür, nicel araştırma yapıyor ise iklimle ilgili araştırmalardır (Denison, 1996:621). Bununla birlikte örgüt kültürü bir organizasyonda olması sürekli ve değer yönelimli istenen ideal durumu ifade ederken

örgüt iklimi organizasyonun o andaki pratik yönelimli ve gerçek durumu ifade eder. Bu kapsamda örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki ilişki ve farklılıklar aşağıdaki Tablo 11’de özetlenmiştir.

Tablo 11: Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürünün Farklılıkları.

Boyutlar	Kültür literatürü	İklim literatürü
Seviye	Değer yönelimli	Pratik yönelimli
Yönelim	Bir organizasyonun tarifi	Organizasyonların kıyaslanması
Metodoloji	Niteliksel alan çalışması	Niceliksel araştırma
Dayanak	Sosyal yapı	Lewinin teori
Zaman perspektifi	Tarihsel	Belli zaman
Disiplin	Antropoloji sosyoloji	Psikoloji
Zamansal Yönü	Tarihsel evrim	Anlık durum
Analiz seviyesi	Varsayımlar ve değer	Yüzeysel seviye
Bakış	Emik	Etik
Epistemoloji	Kendine özel şartları	Kanun koyan kıyaslamalı

Kaynak: Fey, C. F. & Beamish, P.W. (2001). Organizational climate similarity and performance: International joint ventures in Russia. *Organizational Studies*, 22, 856.
Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture, and Organizational climate? *Academy of Management Review*, 21, 625.

2.8. Örgüt İkliminin Boyutları:

Örgüt İkliminin en iyi tanımı organizasyonda çalışanın algısı olduğundan iklimin ölçülmesi çalışanların tutumu ve değerlerinin fonksiyonu olacaktır. Örgüt ikliminin çok fazla boyuttan oluşmasından dolayı sınırlarını kesin çizgilerle tanımlamak zordur (Fey, 2001:857). Örgüt iklimi ile yapılan bütün çalışmaların genel amacı; örgütteki personelin örgütsel davranışına etki eden öğelerin saptanarak örgütsel davranışların belli amaçlara yönelik olarak belirlenmesidir (Aslan, 1994:212). Bu sebeple örgüt İkliminin boyutları araştırmanın amacına ve araştırmanın özelliğine göre farklılaşır (Schneider, 1990).

İklim çalışmaları başlangıçta az sayıda boyutları var iken süreç içerisinde bu boyutlar çalışmaların özelliğine ve farkındalığın artması neticesinde artmaya başlamıştır. Soylu (2013) yaptığı çalışmada örgüt iklimi boyutlarını; karar verme

pratikleri, iletişim akışı, işin akışı (Taylor ve Bowers 1973), risk alma (Litwin ve Stringer, 1968; Joyce ve Slocum, 1982), sosyal kontrol (Wilkins, 1978), saygınlık (Campbell, Dunnette, Lawyer ve Weick, 1970) ve önem (Campbell, Dunnette, Lawyer ve Weick, 1970), merkezileşme (Hellriegel ve Slocum, 1974), bireysel özerklik, ödül yönelimi, önemseme ılımlılık ve destek (Campbell, Dunnette, Lawler ve Weick 1970), Role stresi, uyum eksikliği; özerklik ve iş seçimi; liderlik kolaylığı ve destek; çalışma gruplarının birleşmesi, arkadaşlık ve sıcaklık (James ve James 1989) olarak incelemiştir.

Yazında farklı yazarlar tarafından ileri sürülen örgüt iklimi boyutlarını incelendiği zaman bazı ortak boyutlara rastlamıştır. Bunlar pek çok çalışmada ortak olan, özerklik, güven ortamı, destek, iletişim, yapı, ödül yönelimi, katılımcılık, işbirliği, inovasyon, işin iddialı olması gibi boyutları sayabiliriz (Özsoy 2012:51).

Litwin ve Stringer'in organizasyon iklimi boyutları McClelland Atkinson'un motivasyon teorisine (1953) dayanmaktadır. Bunlar; başarıya ihtiyacı, güç ihtiyacı, aitlik ihtiyacından ortaya çıkmıştır (Soylu, 2013:15). Bu ihtiyaçlar neticesinde Litwin ve Stringer (1968) organizasyon çevresini araştırırken örgüt iklimini dokuz boyut olarak belirlemişlerdir. Bunlar: yapı, sorumluluk, ödül, risk, destek, standart, çatışma, samimiyet ve kimliktir (Tutar ve Altınöz, 2010:198).

Örgüt iklimini analiz ettiğimizde bir çok boyutu açığa çıkar bunlar; bireysel özerklik, ılımlılık, liderlik kalitesi, takım birleşmesi, ödül, destek, saygınlık, organizasyon yapısı, müşteri desteğidir (Coda vd., 2015:1831). Coda vd. (2015) çalışmasında en çok kullanılan örgüt iklimi boyutlarını Tablo 12'de göstermişlerdir.

Tablo 12: Örgüt İklimi Boyutları.

	Boyutlar	Coda (1992)	Ribeiro (1990)	Hafer ve Gresham (2008)	Litwin ve Stringer (1968)	Kolb, Rubin, ve McIntyre (1986)	Sbragia, 1983	Kozlowski ve Doherty (1989)	GPTW 2001	Laros and Puente-Pala'cios (2004)	Sopow (2007)	Patterson et vd. (2005)
1	Uyum			X	X	X	X	X				X
2	Sorumluluk			X	X	X	X	X	X			X
3	Zorluk ve dış odaklanma				X	X	X		X			X
4	Ödül	X	X	X	X	X	X		X			
5	Personelarası ilişki				X	X	X	X	X	X		
6	Birleşme	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	Çatışma			X	X		X		X			
8	Liderlik/yöneticilik	X	X			X	X	X	X		X	X
9	Organizasyonel netlik		X			X	X	X	X			X
10	Katılım						X	X	X			
11	Tanınma	X					X	X	X	X	X	
12	Kimlik/adanma	X	X	X			X		X	X		X
13	Adalet						X		X			

Tablo 12 (Devamı): Örgüt İklimi Boyutları.

14	Karier/fisatların Büyümesi	X	X				X		x	X		
15	İnsanı düşünme						x					
16	İletişim	X	X					X				
17	Girişimci olgunluk/gelenek	X	X	X				x	x		x	x
18	İşin doğası	X	X									
19	İKY politikası eğitimi	x	X									
20	İş durumu		x							X		
21	İş yükü								x			
22	Mutluluk											x
23	Yenilik ve esneklik											x
24	Düşünceli											x
25	Verim ve çaba											x
26	Performans üzerine geri dönüş											x
27	Kalite											x
28	Bilgi yönetimi			x								

Kaynakça: Coda R., Silva D. ve Custodio I.(2015) "Multidimensional configurations of the organizational climate construct" The International Journal of Human Resource Management, Vol. 26, No. 14, 1827–1847 1832-1833

Tablo 12 ve yazın incelendiğinde örgüt ikliminin ölçülmesinde çok fazla boyut kullanılmaktadır. Schneider (1990) çalışmanın özelliğine göre bu boyutların farklılık göstereceğini ifade etmiştir. Bu sebeple organizasyonlarda girişimcilik yöneliminin oluşmasında organizasyon çalışanlarının algısını oluşturan örgüt iklimi etkili olmaktadır. Girişimcilik yönelimi öğrenme yöneliminin özellikleri aracılığı ile gerçekleştiğinden bu sebeple organizasyon üyelerinin organizasyona bağlılığı ve bunun gerçekleşmesi için organizasyonlarda adaletin önemli olması öğrenmenin organizasyon içerisinde paylaşılması iletişim vasıtasıyla olduğundan bu çalışmada örgüt iklimi alt boyutları; bağ kurma, adalet ve iletişim olarak belirlenmiş ve aşağıda açıklamaları verilmiştir.

2.8.1. Bağ kurma

Organizasyonlarda başarının gerçekleşmesi için en önemli ve organizasyonun var olmasının sebeplerinden biri olan insanların birlikte bir amacı gerçekleştirmek için bir arada takım anlayışıyla çalışması gerekmektedir. Organizasyonlarda bu takım ruhunun gerçekleşmesinde önemli faktörlerden bir tanesi çalışanların organizasyonla özdeşleşmesi ve çalışma arkadaşlarına güven duymasıdır. Fakat böyle bir ortamda organizasyon üyeleri, organizasyonu ile ilgili olumlu bir algıya sahip olur. Bu ise organizasyondaki bağlılık derecesinin gösterebilir. Bu bakış açısıyla Bağlılık organizasyon üyeleri arasındaki beraberlik hissinin algısı olarak tanımlanır. Organizasyon üyelerinin birbirine yardım etmesinin teşvik edildiği kritik adanmışlık davranışını ve yardımseverliği yansıtır (Brock, 2005:94). Bu algıya sahip motive olmuş organizasyon üyesi organizasyona pozitif anlamda katkı sağlayacaktır.

2.8.2. Adalet

Organizasyonlarda adalet, değişken ve keyfi olmayan eşit organizasyonel uygulamalar algısını yansıtır. Buda çalışanlar ve hizmetler arasında güveni tesis eder (Brock vd., 2015:94). Organizasyon adaleti; organizasyonlar tarafından adaletli davranışların çalışan tarafından algılanması olarak tanımlanır. Adalet algısı çalışanlar arasında adil muamale olarak tanımlanır (Saruhan 2013:41). Organizasyon ayarlamaları ile ilgili çalışanların adalet algısı, ödül ve prosedürlerle ilgili organizasyonda çalışanların adalet algısıdır (Greenberg, 1996; Hendrix vd., 1998) bu adalet kavramı literatürde dağıtım, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olarak karşımıza çıkmaktadır (Saruhan, 2013:41).

2.8.3. İletişim

Organizasyonların görevlerini başarması için en etkili yöntem organizasyonların iyi bir koordinasyon yapısına sahip olmasıdır. Koordinasyon; çeşitli insan faaliyetlerinin birleşimi ile mümkündür. Organizasyonlarda çeşitli fikirlerin paylaşımı ve bilgilerin karşılıklı değişimini sadece iletişimin etkili sistemiyle sağlanır. Organizasyonda özellikle yöneticiler, zamanlarının büyük bir kısmını iletişimle geçirirler. İş ile ilgili birçok beklentisini bu sayede gerçekleştirir. Eğer iletişim sistemi yeterli değilse yönetim fonksiyonlarından organize ve kontrol ilgili ve diğer hususlarda da ciddi problemler ortaya çıkar (Raina, 2010:346).

Organizasyonlardaki iletişimin temel hedefi; çalışanların görevleri ve organizasyonun hedefleri hakkında bilgi paylaşmaktır (Saruhan, 2013:31). Organizasyonun devam etmesinin yanında değişim süreçlerinin uygulanmasında iletişim stratejik rol oynar (Saruhan, 2013:32). Organizasyondaki hataların ve başarıların merkezinde iletişim vardır (Raina, 2010:345). İşyerindeki ilişki ya da işbirliği iletişim ve sosyal etkileşim olmadan meydana gelmez. Etkili iletişim yoluyla organizasyonun ve yöneticilerin üretkenliliği artar. Bugünün iş dünyasında başarının kazanılması; yöneticilerin ve çalışanların etkili olarak birbirleriyle ve organizasyon dışındaki insanlarla iletişimiyle yakından ilgilidir (Raina, 2010:347).

Organizasyonlarda organizasyon üyelerinin yeterli bilgi alamadığı, problem çözümlerine katkısına izin verilmediği durumlarda organizasyonda daha başka problemlerin meydana gelir. Bu yüzden organizasyonlarda açık iletişim sistemi sağlanır, İletişimle ilgili bütün bariyerler kaldırılır. Bu sayede organizasyon çalışanları arasında karşılıklı güven ve anlaşılma sağlanır (Raina, 2010:346). Bununla birlikte iletişim organizasyonu birbirine bağlayan yapışkandır (Eli, 2008:21).

Organizasyonlarda karar alma sürecinde daha ileri iletişim girdi sağlayacak fırsatlara sahip olacaklardır. Birleşme organizasyonlardaki alt birimlere kadar uzanır. Organizasyondaki problemlerin çözümünde çeşitli bilgiye ihtiyaç vardır. Bilgi paylaşımı, çalışanların birbirlerini izlemesi, çalışanlar arasında iletişim ve birleşme kanalları inşaa eder ve arkadaşlarından öğrenmeye yol açar (Chen ve Huang, 2007:107). Bu sayede organizasyonda iletişimden kaynaklı karşılıklı ilişkiler güçlenir ve bunun sonucu organizasyonlar hedeflerine ulaşır.

Girişimcilik yönelimi; yeni farklı yeteneklerin başarılması için gerekli olan yeni bilginin yaratımı için olanak sağlayan yenilik ve öngörölü davranışların benimsenmesini destekler (Real vd., 2014:189). Girişimcilik yönelimine sahip organizasyonlarda başarının ve performansın artması olumlu bir örgüt iklimi ile kişisel düzeyde başlayıp, davranışlarda oluşan değişikliğin organizasyon içinde grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin organizasyonun tamamına yayılması ile olurlar. Girişimcilik yönelimine sahip organizasyonların çevrede olan değişimleri bünyelerine alması ve gerekli değişimi yapabilmesi öğrenme yönelimine sahip olması ile mümkündür (Demirel ve Kubba, 2014:137). Öğrenme, organizasyonlarda bilginin kullanımını ve kazanımını kolaylaştırır ve rekabet avantajı kazandırır (Zhao vd., 2011:297). Bu nedenden Organizasyonlarda girişimcilik yönelimi faaliyetlerinin gerçekteşmesi için öğrenmeyi maksimize edecek kültür ve iklimin kompozisyonu yaratılmalıdır (Slater ve Narver; 1995:63).

Organizasyonlarda girişimcilik davranışları organizasyonun inanç ve değerleri tarafından etkilenir. Bu inanç ve davranışların çalışan üzerinde etkisi pozitif bir örgüt iklimi yaratması sonucunda çalışanlar bu durumdan etkilenecektir (Behram ve Özdemirci, 2014:266). Bu etkinin oluşmasında öğrenme yönelimi önemli bir etkendir. Bunun için organizasyonlar öğrenmeyi maksimize edecek örgüt iklimi yaratmalıdır (Slater ve Narver; 1995:63). Buradan hareketle organizasyonların performansını artırmak ve stratejik yenilenme yaparak varlığını sürdürülebilmesi ve gelişiminin sağlanabilmesi noktasında girişimcilik yönelimi, örgüt iklimi ve öğrenme yönelimi kavramlarının birlikte ele alınması gereken kavramlar olduğu söylenebilir. Bu sebeple çalışmamızın üçüncü bölümünde örgüt girişimcilik yöneliminin gerçekteşmesinde aracılık etkisi olan öğrenme yönelimi kavramı tartışılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖĞRENME YÖNELİMİ

3. ÖĞRENME YÖNELİMİ KAVRAMI

Günümüzde, yüksek rekabet formunda; karışık ve tahmin edilemeyen çevre, hızlı teknolojik değişim, küreselleşmesinin ve müşteri isteklerinin karmaşıklığının artması ortaya çıkan durumlara daha etkili cevap için organizasyonlar sürekli gelişim kapasitesine sahip olmalıdır. Bunun için hem geçmiş tecrübelerinden hem de sürekli faaliyetlerinden öğrenmelidirler (Sadler-Smith, 2001:141). Organizasyonlar hayatlarını devam ettirmek ve öncü organizasyon olmak için bu değişime ayak uydurarak var olmaya çalışmaktadır. Organizasyonunun bu değişen çevreye ayak uydurabilmesi bu çevrenin ihtiyaçlarını tespit etmesi ve bunları karşılaması ile olur bu ihtiyaçların belirlenmesinde bilgi edinimi ve öğrenme temel gerekliliktir.

Küreselleşen dünyada bilgiyi kısa sürede elde edemeyen, kullanamayan ve öğrenemeyen işletmelerin rakipleri karşısında direnebilmesi zordur (İbicioğlu ve Avcı, 2005:164). Bununla birlikte yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı çok hızlı bir şekilde meydana gelen değişim; ürünlerde, süreçlerde ve organizasyonda karışıklığa yol açmakla dolayısıyla organizasyonlar, olaylar karşısında belirsizliklerin ve karışıklığın artması nedeniyle olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu olumsuzluğun giderilmesi ancak işletmelerin yeni bilgiler edinerek, yeni ürün geliştirmeleri, süreçlerdeki sorunları çözebilmeleri, rekabetçiliklerini arttırabilmeleri, öğrenmeye açık ve girişimci bir yaklaşım sergilemeleri ile yakından ilişkilidir (Calantone vd., 2002: 515, Dikmen; 1999:58).

Öğrenme, değişen çevrede meydana gelen değişimlerle baş etmek ve rekabet avantajı kazanmak için yeni yöntemler geliştirme çabası olarak düşünüldüğünde değişen ortam koşullarına en iyi uyumu sağlama aracı olarak görülmektedir. Doğal olarak belirsizliğin fazla olduğu koşullarda, öğrenmeye duyulan ihtiyaç da o oranda artacaktır (Dikmen; 1999:58). Organizasyonların hızlı değişen çevrede meydana gelen bu belirsizlik ortamında kendisini durum ve koşullara adapte etmesi, ya da lider organizasyon olmak için çevresini kendi isteklerine göre biçimlendirmesi ve organizasyonu değişen koşullara uygun olarak değiştirmesi için, organizasyonların bir çaba göstermesi gerekmektedir. Çünkü organizasyonların değişen çevreye nasıl uyum sağlayacakları ve organizasyonun süreç içerisinde öğrenmek için nasıl

organizasyon kapasitesine yol açacağı ile ilgili esnekliğe ve seçime sahiptir (Fiol ve Lyles, 1985:804). Bunların sonucu olarak; “kendini tanıyan, ürettikleri ve sunduklarıyla kendini ortaya koyabilen, fırsat ve tehditleri kendi lehine kullanabilen, rekabet ortamını doğru şekilde takip edebilen ve sonuçları etkin şekilde gözlemleyebilen işletmeler, başarıyı yakalayabildikleri gibi kalıcı da kılabilmektedirler” (Demirel vd., 2014:137).

Organizasyonların rakiplerinden daha hızlı öğrenme yeteneği sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağıdır (Liu vd., 2002:368). Bu sebeple değişen çevrede ayakta kalabilmeleri için öğrenmeye yatırım yapmak zorundadır. Organizasyonun öğrenme ile ilgili yaptığı yatırım yeni yetenek kazanma ve öğrenme süreçlerini hızlandırmadır. Bu sayede öğrenebilme oranı gelişecek ve organizasyon güç kazanacaktır. Bunun sonucu olarak organizasyon, hızlı değişen çevrede idmanlı olacak, organizasyonlar eskimeye yüz tutmuş teknolojilerini fark etmek için hata, ya da eski bilgiye dayalı güvenle ilgili tuzağa düşmeden kaçınacaktır. Öğrenme ile ilgili fonksiyonları yerine getiren organizasyonlar, diğer rakiplerine oranla yeni teknolojiyle tanıştıklarında hızlı cevap vermeye ve öncü olmayı elinde bulunduracaktır (Schilling, 2002:390).

Organizasyonlarda öğrenme; organizasyonların bilgiyi yaratma, elde etme, transfer etme ve yeni bilgi ve bakışlara göre davranışlarını değiştirme yeteneğine sahip olması ile gerçekleşir (Hult vd., 2002:378). Organizasyonların değişen durumlara uyum sağlamada ve varlığını devam ettirmede en önemli etkenlerden bir tanesi organizasyonun bu tür davranışlara sahip olması ile mümkündür. Bu nedenle organizasyonlar öğrenmeyi sistemlerine yerleştirmelidir. Bunu başaran organizasyonlar, edindikleri bilgileri, organizasyon bilgisi haline getirerek organizasyonun başarısını devam ettirirler. Güçlü organizasyonlar çevreyi etkili bir şekilde izleyen ve bunun sonucunu olarak eksikliklerini ortaya çıkaran ve bu eksiklikleri giderecek tedbirleri alabilen ve bunun sonucunda eksiklerini tamamlayabilen organizasyonlardır. Bu organizasyonların eksikliklerini belirleyebilmesi ve bunu giderecek önlemleri alabilmesi öğrenme süreçlerini gerçekleştirmesi ile gerçekleştirilir (Demirel ve Kubba, 2014:138).

Bir organizasyonun öğrenmesi demek “yeni bilgi yaratmaya imkân verecek ortamı hazırlayan, geliştirilen, yeni bilgiyi yeni mal ve hizmet üretiminde kullanan,

buradan elde ettiği tüm tecrübeyi bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi yaratmayı teşvik eden bir organizasyon” olması demektir (Koçel, 2011: 430).

Öğrenme yazını incelendiğinde öğrenme kavramı örgütsel öğrenme, öğrenen örgütler ve öğrenme yönelimi kavramları ile açıklanmaktadır. Bu sebeple öğrenme kavramların anlaşılması için bu kavramlar hakkında kısa bilgi verilecektir.

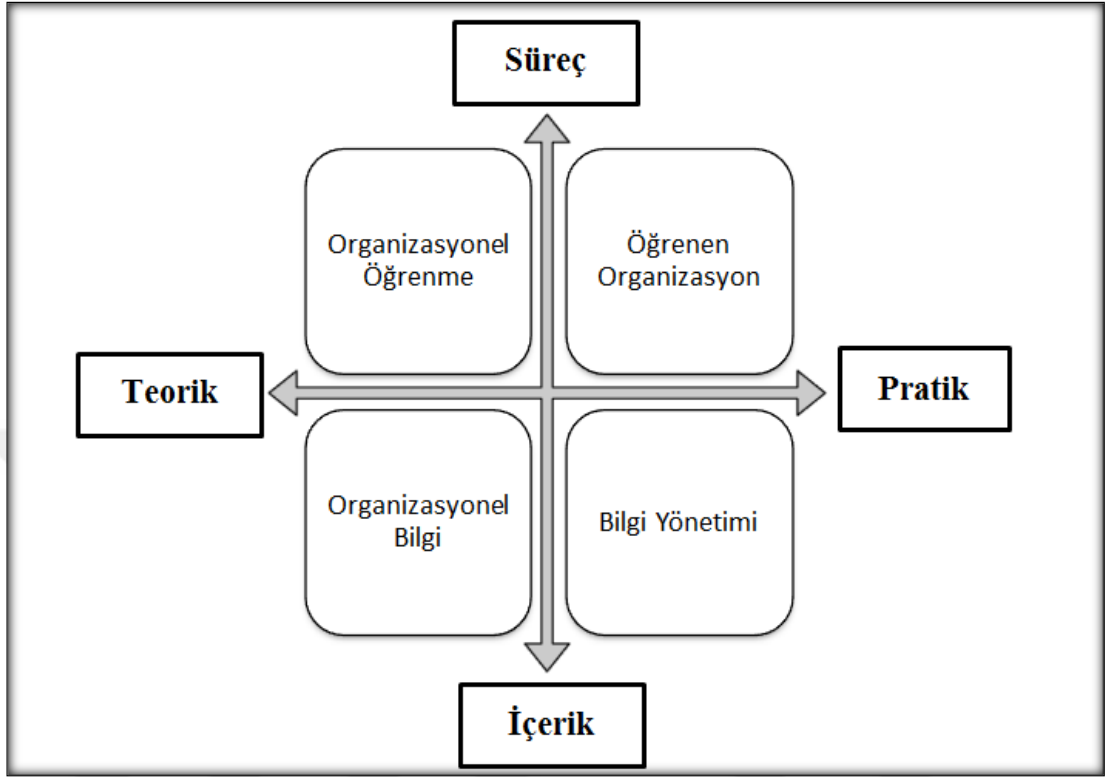
Örgütsel öğrenme; daha çok öğrenme süreçlerini anlama, açıklama ve tanımlamaya çalışan yönetim ve organizasyon alanındaki araştırmacıların ilgi alanına girmektedir (Sadler-Smith, 2006: 223). Örgütsel öğrenme; organizasyon üyeleri arasında bilgi ve bilgi yaratımının, entegrasyonunun, dağıtımının ve elde etmenin süreci (Huanga ve Wang, 2011:565), davranışları etkileyen potansiyele sahip anlayışlar ve yeni bilgilerin gelişimi (Slater and Narver, 1995:63) olarak tanımlanır.

Öğrenen organizasyonlar bilgiyi yaratan, edinen, transfer eden, yeni bakış açısını ve yeni bilgiyi yansıtmak için davranışlarını değiştiren yetenekli organizasyonlardır. (Garvin 1993:80) Öğrenen organizasyonlar beş ana faaliyette yeteneklidirler. Bunlar; sistematik problem çözme, yeni yaklaşımları deneme, geçmiş tarihinden ve kendi tecrübelerinden öğrenme, diğerlerinin en iyi pratiklerinden ve tecrübelerinden öğrenme, organizasyon boyunca bilgiyi hızlı ve etkili transfer etmedir. Bunların her biri farklı akıl seti, tool kit ve davranış şekli ile başarılıdır (Garvin 1993:81).

Öğrenen organizasyon kavramı bireyi, bireysel gelişmeyi merkez alan ve rekabet üstünlüğünü salt öğrenmenin ötesinde; aktif öğrenmeyi, bunun sonuçlarını, rakiplere göre fark yaratacak şekilde kullanmayı hedefleyen bir içerik taşımaktadır. (Tuna ve Çakırcı, 2008:258). Bu nedenle organizasyonel öğrenmeyi teşvik eden ve geliştirmek için birimler oluşturan ve stratejiler geliştiren işletmelere öğrenen organizasyonlar adı verilmiştir (Dikmen, 1999:58).

Öğrenen organizasyonlar ve örgütsel öğrenme iki farklı gelenekten gelirler. örgütsel öğrenme tanımlayıcı düşünceden ve akademisyenlerin sorduğu organizasyonlar nasıl öğrenir sorusunun araştırılmasından gelirken, diğer taraftan öğrenen organizasyonlar öngören düşünceden beslenir ve hedefleri uygulayıcılardır. Organizasyonlar nasıl öğrenmelidir? Sorusunu incelerler (Tsang, 1997; Vera vd., 2003: 124; Monsen 2005:52). Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt ilişkisi şekil 8’de gösterilmiştir.

Şekil 6' da görüldüğü gibi örgütsel öğrenmenin uygulamaya geçmiş hali öğrenen organizasyonlardır. Aynı şekilde örgütsel bilginin uygulamadaki hali bilgi yönetimidir (Richard vd., 2005: 358).



Şekil 6: Örgütsel Öğrenmenin Uygulamaya Geçmesi

Kaynak: Richard T. Harrison R.T., Leitch C.L.(2005) “Entrepreneurial Learning: Researching the Interface Between Learning and the Entrepreneurial Context” Entrepreneurship Theory And Practice, ss. 358

Organizasyonlar değişen çevrede ayakta kalmak ve öncü organizasyon olmak için yenilikçi olmalıdır. Yenilikçilik örgüt kültürünün bir yönü olarak yeni fikirlere açık olma kavramıdır. Organizasyonlar yenilikçiliği gerçekleştirmesi için öğrenme yönelimli olmak zorundadır. Bu sayede öğrenme yönelimi, organizasyonun gelişmesine ve hedeflerini başarısında önemli bir etkidir (Hurley ve Hult, 1998:45).

Farrel (2000) çalışmasında öğrenme yönelimi rekabet avantajının kaynağı olduğunu ifade etmiştir. Bu sebeple organizasyonlarda başarıyı uzun dönem devam ettirmek; organizasyonun öğrenme motivasyonunun geçmişine, öğrenme yeteneğine ve uygulama yeteneğine bağlıdır (Reid, 1992:78). Organizasyonlar yönetim pratiklerinde en yüksek öncelikli olarak organizasyonların öğrenmesini

kolaylaştırılmalıdır (Lee ve Tsai, 2005:326). Bu ise organizasyonların öğrenme yönelimi özelliğine sahip olması ile mümkündür.

Araştırmamızın bu bölümünde organizasyonlarda öğrenme ile ilgili kavramlar karşılaştırılarak tartışılacak ve öğrenme yönelimi kavramının neyi ifade ettiği ve organizasyonlara katkısının ne olduğu ortaya konulacaktır.

3.1. Organizasyonlarda Öğrenme

Öğrenme ile ilgili birçok kaynakta görüldüğü gibi; bilgi ve öğrenme birbiriyle sıkı bir ilişki içerisinde olan kavramlardır. Bilgi, öğrenmeye neden olan yeteneğe sahip veridir. Öğrenme ise yeni bir bilginin kabulü ile potansiyel davranışlarda değişikliktir (Vandenbosch ve Higgins, 1995:101). Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi öğrenme bir şekilde elde edilen bilginin bireyin biliş yapısını ve dolayısı ile tutum ve davranışlarını değiştiren süreçtir.

Öğrenme, edinilen bilgi sonucu oluşan düşüncenin eyleme geçmiş hali olarak düşünülür. Argyris (1991) öğrenmenin ancak yeni bir bilginin farklı bir forma dönüştürülmesi sonucunda meydana gelebileceği görüşünü savunmaktadır (Akgün vd., 2010:5). Bu düşüncelerden hareketle öğrenme; bireylerin davranışlarındaki değişimi sağlamak için öncelikle biliş kapasitelerini ve buna bağlı olarak fiili kapasitelerini arttırmaları olarak da tanımlanabilir.

Öğrenme zorunluluktan meydana gelmektedir. Çünkü bebek dünyaya geldikten sonra yaşamını devam ettirmek için yemek yeme, yürüme vb. birçok yetenekleri öğrenmek zorundadır. Bu nedenle öğrenme üretim yapmaktan ziyade yaşamı devam ettirmek için önemlidir (Koffman ve Senge, 1993: 6). Bununla birlikte öğrenme korku ve ihtiyaç arasında meydana gelir. Diğer taraftan biz amacımızı gerçekleştirmek istiyorsak değişim için öğrenmeye ihtiyacımız vardır. Bu bakış açısıyla hareket ettiğimizde canlı bir organizama olan organizasyonların yaşamlarını devam ettirmesi ve kendine güveni ve cesareti kazanması için öğrenmeleri gerekmektedir (Koffman ve Senge, 1993:19).

Yazındaki araştırmacıların öğrenme tanımları incelendiğinde öğrenmenin bilgi ediniminden sonra davranışta meydana getirdiği değişimi vurgulamaktadır. Bu kapsamda Argyris (1977, 1991) çalışmasında öğrenmeyi, çevreyle etkileşimin sonucu olarak bilginin paylaşımı ile birlikte kazanımı ve yeni yaklaşımlar için sürekli

çabalamada organizasyon üyelerini uyarıcı süreç olarak tanımlamıştır (Liu vd., 2002:369). Buradan öğrenmenin anlık bir olay olmadığını organizasyonlarda gerçekleşmesi gereken sürekli bir faaliyet olduğu sonucunu çıkartırız. Bu sebepten organizasyonlar öğrenme faaliyetini gerçekleştirmek için öğrenme mekanizmalarını bünyelerinde bulundurmalı ve dinamik tutmalıdırlar. Bu süreci gerçekleştirmek için organizasyonlarda dört içeriksel faktör öğrenmenin oluşmasını etkiler. Bunlar; organizasyonun kültürü ve iklimi (öğrenmeye olanak sağlar), organizasyonun stratejisi (esnekliğe izin verir), organizasyon yapısı (hem yeniliğe hem de yeni bakışlara izin verir), Çevre (organizasyonun öğrenmesine olanak sağlar) dir (Fiol ve Lyles, 1985:804).

Organizasyonların rekabet üstünlüğü kazanması, yaşamlarını devam ettirmesi için çevreye uyum sağlaması ve istekleri doğrultusunda çevreyi biçimlendirmesi gerekmektedir. Bunu ise bireyler vasıtasıyla birçok farklı yöntem ve mekanizama ile elde ettiği bilginin organizasyonda meydana getirdiği davranış değişikliği ile yapmaktadır. O halde organizasyonlarda öğrenme sonucu elde edilen davranış değişikliği ile organizasyonlarda;

- İstenen performansın başarılması için organizasyonlara yardım eden yenilikçilik ve risk alma desteklenir (Zahra vd., 1999:172).
- Artan öğrenme faaliyetleri radikal yenilikler ya da yeni yerli ve uluslararası pazarları takip etmede organizasyonları cesaretlendirir (Zahra vd., 1999:172).
- Rekabet avantajını elde etmek ve devam ettirmek için temel yetenek sağlar (Sinkula vd.,1997:306; Richard vd., 2005: 357).
- Organizasyonun anlamasını ve çevresini yorumlamayı, uygulanabilir stratejileri başlatmayı sağlar (Fiol ve Lyles, 1985:804).

Öğrenme; bilginin üretilmesine yol açan bir süreçtir. Fakat doğası gereği bilginin ömrü kısadır. Bu sebeple sürekli yenilenmeye ve düzenlenmeye ihtiyaç duyar. Öğrenme belirsizlikleri azaltmak için bilgi üretir. Öğrenme ve bilgi; organizasyonlara önemli rekabet avantajı sağlayan temel stratejik kaynak olarak önemli bir güçtür (Richard vd. 2005: 357).

Organizasyonların öğrenmesi bireyler boyunca meydana gelir ve çalışanların öğrenmesinin toplam sonucudur (Hedberg, 1981:6). Organizasyonlar beyne sahip değildirler fakat biliş sistemine ve hafızaya sahiptirler. Bireyler süreç içerisinde kişiliklerini alışkanlıklarını ve inançlarını geliştirirken organizasyonlar dünya bakışlarını ve ideolojilerini geliştirirler. Üyeler gelirler ve giderler, liderlik değişir fakat organizasyon hafızaları kesin davranışları, akli haritayı, normları ve değerleri muhafaza ederler (Fiol ve Lyles, 1985:804). Bu kapsamda; organizasyonların öğrenmesinin anlaşılmasını kolaylaştıran öğrenme düzeylerini inceleyelim.

3.2. Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme; kişisel düzeyde, grup düzeyinde ve organizasyon düzeyinde olmak üzere üç kademede incelenebilir (Koçel, 2005: 435).

3.2.1. Kişisel Düzeyde Öğrenme

Kişisel düzeyde öğrenme; kişilerin çevresini bilişsel ve sezgileriyle incelemesi ve analiz etmesi bu esnada aldıkları bilgiyi anlaması, yorumlaması ve bunu yaşamın bir parçası haline getirerek davranışlarını yansıtmaya süreci olarak tanımlanır.

Organizasyonlar öğrenen organizasyon seviyesine ulaşması bilindiği gibi son aşama olarak değerlendirilmektedir. Bu sebeple organizasyonlarda öğrenme birey seviyesinde başlar ve bu öğrenme, öğrenme süreçleri sonucunda örgütsel öğrenme meydana gelir. Bu sebeple kişisel öğrenme organizasyonda önemli bir öğrenme basamağıdır ve öğrenmenin temelini oluşturur. Kişisel öğrenme sürecinde edinilen bilgiler her zaman kolay ve ucuz olmaz bu sebepten öğrenmenin ilk basamağı olan bu süreçte organizasyon üyelerine birtakım imtiyazlar ve imkanlar tanınmalıdır. Böylece kişilerin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olunur. Sonuçta çalışanların gelişmesiyle ancak organizasyonların gelişebileceğinden öğrenme, sadece kişilerin kendi gelişimleri için değil organizasyon boyutunda bir gelişmenin sağlanması için gereklidir. Dolayısıyla organizasyon seviyesinde meydana gelen öğrenmenin işletmeye katkısı ayrı ayrı kişilerin gerçekleştirdiği bireysel öğrenmelerin sağlayacağı katkıdan daha fazla olacaktır (Dikmen, 1999:59). Ancak temelde bireyler aracılığı ile gerçekleşen bir süreç olsa da; örgütsel öğrenme; kişisel öğrenme ve grup

öğrenmesinden sonra gerçekleşen bir öğrenme süreci olduğundan örgüt üyelerinin öğrenmelerinin toplamından daha fazla bir öğrenmedir. Çünkü bu toplam, tek tek öğrenmenin sahip olduğu potansiyelden daha büyüktür.

3.2.2. Grup Düzeyinde Öğrenme

Öğrenmenin ikinci düzeyi, grup düzeyinde öğrenmedir. Burada kastedilen, kişisel düzeyde öğrenilen bilgilerin daha fazla kitle tarafından öğrenilmesi için grup içinde paylaşımları, birlikte yorumlamaları ve bir grup anlayışına ulaşmalarını ifade etmektedir (Koçel, 2011: 428). Grup düzeyinde öğrenme faaliyetlerinin gerçekleşmesi için organizasyonlarda bunu sağlayacak sistemlerin var olması ve güçlü bir iletişim mekanizasının var olması gerekmektedir. Grup öğrenmesi olmadan, organizasyon düzeyinde öğrenmeden söz edilemez. Grup düzeyinde öğrenme ile bireyler gerçek ve büyük resmi görebilmekte ve becerileri artmaktadır. Grup düzeyinde öğrenme faaliyetinde öğrenme daha anlam kazanacak ve mutlak doğruya daha da yaklaşacaktır. Öğrenme yenilik ve değişimde önemli bir etken olup grup öğrenmesi yenilenmede ya da sınırların aşılmasında önemlidir. Bu ise liderlere yeni ve alternatif imkânlar yaratılmasını sağlar (Stopford ve Baden-Fuller, 1994:524).

3.2.3. Organizasyon Düzeyinde Öğrenme

Organizasyon düzeyinde öğrenme ise; grup düzeyinde ulaşılan öğrenme neticesinde elde edilen ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun davranışlarını haline gelmesi için organizasyonun tamamıyla paylaşılması sürecidir. Bu süreç ile öğrenme neticesinde gerçekleşen ve oluşturulan sistem, yöntem, prosedür, davranış kalıpları organizasyonun hafızasını oluşturur ve herkesin faydalanabileceği örgüt bilgisi halini alır (Koçel, 2011:428). Organizasyon öğrenmesi ile birlikte organizasyonun davranış kalıpları değişir ve bu süreç sonucunda örgütsel öğrenme gerçekleşir (Huber, 1991:126).

Bireysel öğrenme ve organizasyon öğrenmesi arasında fark vardır. Bireysel öğrenme organizasyonlar için önemli olmasına rağmen, Organizasyon öğrenmesi her bir üyenin öğrenmesinin basitçe özeti değildir. Organizasyonlar bireysel öğrenmenin aksine sadece o andaki bireyleri etkilemesiyle birlikte organizasyon tarihi ve normları vasıtasıyla diğerlerine de ileten öğrenme sistemini geliştirir ve devam ettirir

(Fiol ve Lyles, 1985:804). Tablo 13’de bu üç seviye öğrenme düzeyini göstermektedir.

Organizasyonlar öğrenme ile birlikte örgütsel değişimleri gerçekleştirirler. Bu sayede organizasyonlarda sürekli değişim ve gelişim gerçekleştirilir. Meydana gelen bu değişim sonucunda organizasyonlar çevreye uyum sağlayabilmekte ve kapasitelerini geliştirip amaçlarına ulaşabilmektedir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012:22).

Tablo 13: Öğrenme Düzeyleri ve Özellikleri

Birey düzeyinde öğrenme	Grup düzeyinde öğrenme	Örgüt düzeyinde öğrenme
Bireylerin yetki ve sorumluluk alabilmeleri için öğrenme ve gelişimlerini sürdürmek,	Toplam fayda için takım veya çalışma grubu üyelerinin her birinin yeteneklerinden yararlanma,	Örgütün değişen çevre şartlarına uyumu için tutarlı ve esnek bir planlama süreci oluşturmak,
Bireylerin yürüttükleri işler için gerekli olan öğrenme ihtiyaçlarını gidermek,	Ortak bir paylaşım veya yaklaşım için öğrenme sıklığını geliştirmek,	Etkin iletişim yoluyla en iyi uygulamalardan faydalanmak
Kişisel öğrenme biçimlerine göre öğrenme fırsatlarını değerlendirmek,	Takım üyelerinin her birinin bireysel öğrenme amaçlarını geliştirmek,	Örgüt içi bilgi akışını düzenlemek ve disipline etmek,
Bireysel yetenek ve becerilerin kazanılması için fikir alışverişinde bulunmak,	Öğrenme paylaşımı ve ortak çıkarların oluşturulmasında karşı grupları motive etmek.	Fırsatları değerlendirmek için stratejik ortaklığı geliştirmek,
Öğrenme sürecinde diğer bireylerden yararlanmak.	Takımların veya çalışma gruplarının öğrenmede diğer takımlara yardımcı olması.	Bilgi akışı ve öğrenmeyi önemseyici yapının oluşturulması.

Kaynak: Teare Richard E., (1998), “Developing A Curriculum For Organizational Learning” Journal Of Workplace Learning, 10(2):97’den Aktaran Demirel, 2008:4).

3.3. Organizasyonlarda Öğrenmenin Temel Özellikleri

Organizasyonlar öğrenerek amaçlarını gerçekleştirmekte, bununla birlikte değişen çevreye uyum sağlayarak yaşamlarını devam ettirmekte ve çevreye istediği şekli verebilmektedir. Organizasyonların öğrenme süreçlerini gerçekleştirmesi için bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikleri senge (1990) sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılmış vizyon, takım halinde öğrenme olmak üzere beş temel disiplin olarak tanımlamıştır (Çev. İldeniz vd., 2013). Garvin (1993) sistematik problem çözme, yeni yaklaşımlar deneme, geçmiş deneyimlerden ders alma, başkalarının öğrenme ve bilgi transfer etme olmak üzere beş alanda kendisini geliştirmesini önermektedir (Koçel, 2011:431). Baker ve Sinkula (1999) ile Sinkula vd. (1997) ise, organizasyonların öğrenme yönelimli bir örgüt olabilmesi için, öğrenmeye olan kararlılık, paylaşılmış vizyon ve açık fikirlilik özelliğine sahip olması gerektiği ve Calantone vd.'ye (2002) göre ise, organizasyonların öğrenme yönelimli özellikler kazanmasında öğrenmeye olan kararlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve işletme içi bilgi paylaşımı özelliğine sahip olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

3.4. Organizasyonlarda Öğrenme Çeşitleri

Bugüne kadar öğrenme ile ilgili yapılan çalışmalarda öğrenme ile ilgili çeşitli modeller öne sürülmüştür. Bunlardan en bilineni Chris Argyris'in tek döngülü "Single Loop" ve çift döngülü "double loop" yaklaşımıdır (Koçel, 2011:429). Öğrenme ile ilgili diğer bir ayırım Fiol ve Lyles (1985) çalışmasında öğrenme düzeylerini düşük düzeyli ve yüksek düzeyli öğrenme olarak iki seviyede tanımlamışlardır (Fiol ve Lyles, 1985:807). Öğrenme ile ilgili bir diğer ayırımı Peter Senge (1990) çalışmasında uyumcu öğrenim "adaptive learning" ve yaratıcı öğrenim "generative learning" olarak iki seviyede incelemiştir (Koçel, 2011:429) .

Bizde yukarıdaki benzer ama farklı ayırımdan yola çıkarak öğrenmeyi birinci seviye ve ikinci seviye öğrenme olarak ayır edip açıklayacağız.

3.4.1. Birinci Düzey Öğrenme

Bunlar tek döngülü, uyumcu öğrenim ve düşük düzeyli öğrenme olan birinci seviye öğrenmedir. Organizasyonun çevresindeki değişikliklere uyum sağlayacak tarzda insan kaynaklarını geliştirme vardır. Ana amacı uyumdur ve reaktif durumdur (Koçel, 2011:429). Bu öğrenme seviyesi rutin ve davranışsal öğrenme olup kısa süreli ve tekrarları içerir (Fiol ve Lyles, 1985:807). Bu öğrenmede temel normlar değişmeden davranışlar üzerinde değişim meydana gelir (Sadler-Smith vd., 2001: 142). Bu tip öğrenmede örgüt, iç ve dış çevredeki hataları sezindikten sonra örgütün temel yaklaşımlarında bir değişikliğe gitmeksizin öğrenir (Öneren, 2008:167).

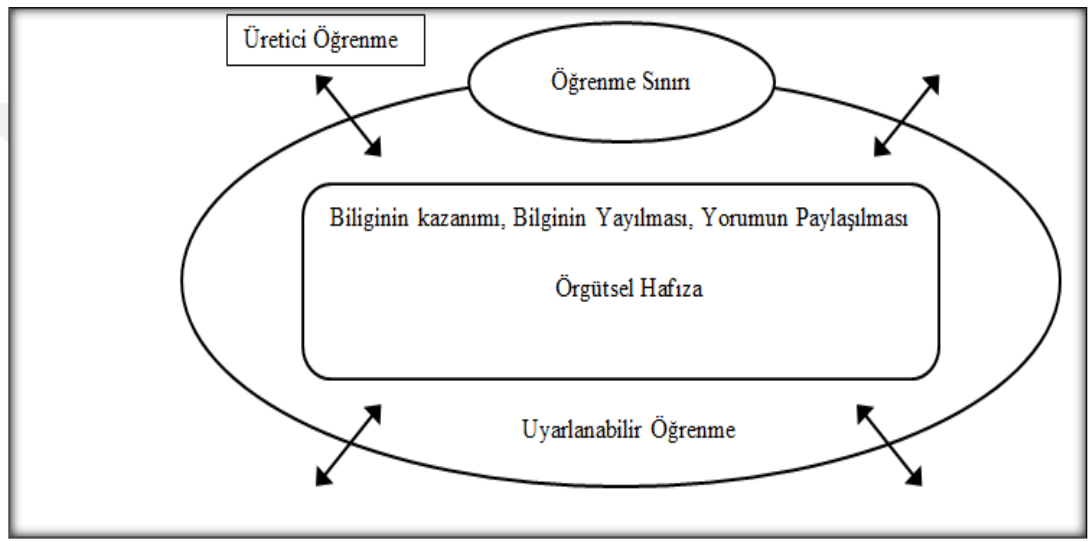
3.4.2. İkinci Düzey Öğrenme

İkinci seviye öğrenme ise çift döngülü, yaratıcı ve yüksek seviyeli öğrenmedir. Bu ise organizasyonun yaratıcı kapasitesini geliştirmesini ve zenginleştirilmesini amaçlamaktadır. Bu yaklaşımla organizasyonlarda yeni bilgiler yaratılır. Organizasyon rekabet avantajı elde eder ve yeni stratejiler üretir (Koçel, 2011:429). Bu seviyedeki öğrenme, organizasyonda tüm kural ve normları düzenlemeyi amaçlar bu tür öğrenme organizasyonun tamamını kapsar ve uzun dönemli etkiye sahiptir. Bu tür öğrenme yetenek geliştirme, yeni bakış ve tecrübenin kullanımı boyunca meydana gelir. Bu yüzden üst yönetim tarafından gerçekleştirilir (Fiol ve Lyles, 1985:807-808).

İkinci seviye öğrenme; değerler, varsayımlar ve politikalar sorgulanarak temel stratejilerin değiştirme kapasitesi olan yüksek seviyeli öğrenmedir (Baker ve Sinkula, 1999; Choi, 2002:4). Bu yüzden organizasyonlar için çok önemlidir. Çünkü eski bakış sistem ve prosedürlerin bilinmeyenlerini öğrenerek organizasyonun dünyayı değiştirmekle ilgili kapasitesini yansıtır. Ve prosedürler ve öngörülülük yerleşir. Buda yaratıcılık yeteneği ya da sürdürülebilir rekabet avantajı kabiliyetidir (Farrell vd., 2004:388). Bu seviyedeki öğrenmede yaratıcılık, yenilik, öngörülülük, deneyimlerden yararlanma, örgütün kültür ve yapısını değiştirme gibi öğeler bir arada bulunur (Öneren, 2008:167).

Kavramlar incelendiğinde her ne kadar farklı isimlerle ifade edilsede özellikler bakımından tek döngülü öğrenme, uyumsal öğrenme, düşük düzeyli

öğrenme kavramları organizasyonda aynı etkiye sahip olup organizasyondaki temel normları değiştirmeden sadece davranışlar üzerinde bir değişim meydana getirmektedir. Üretici ve çift döngülü ve yüksek düzeyli öğrenme kavramları organizasyonda aynı etkiye sahip olup; değerler, varsayımlar ve politikalar sorgulanarak temel stratejilerin değiştirme kapasitesi olan ve rekabet avantajı kazanılması, organizasyonun çevreye ayak uydurmasında önemli bir etkiye sahiptir. Şekil 7’de organizasyonlarda öğrenme süreçlerini göstermekte olup üretici öğrenme vasıtasıyla öğrenme sınırı geçilebilmekte ve organizasyonlar farklı bilgi edinerek rekabet avantajı kazanmaktadır (Slater ve Narver, 1995:65).



Şekil 7: Öğrenme süreçleri

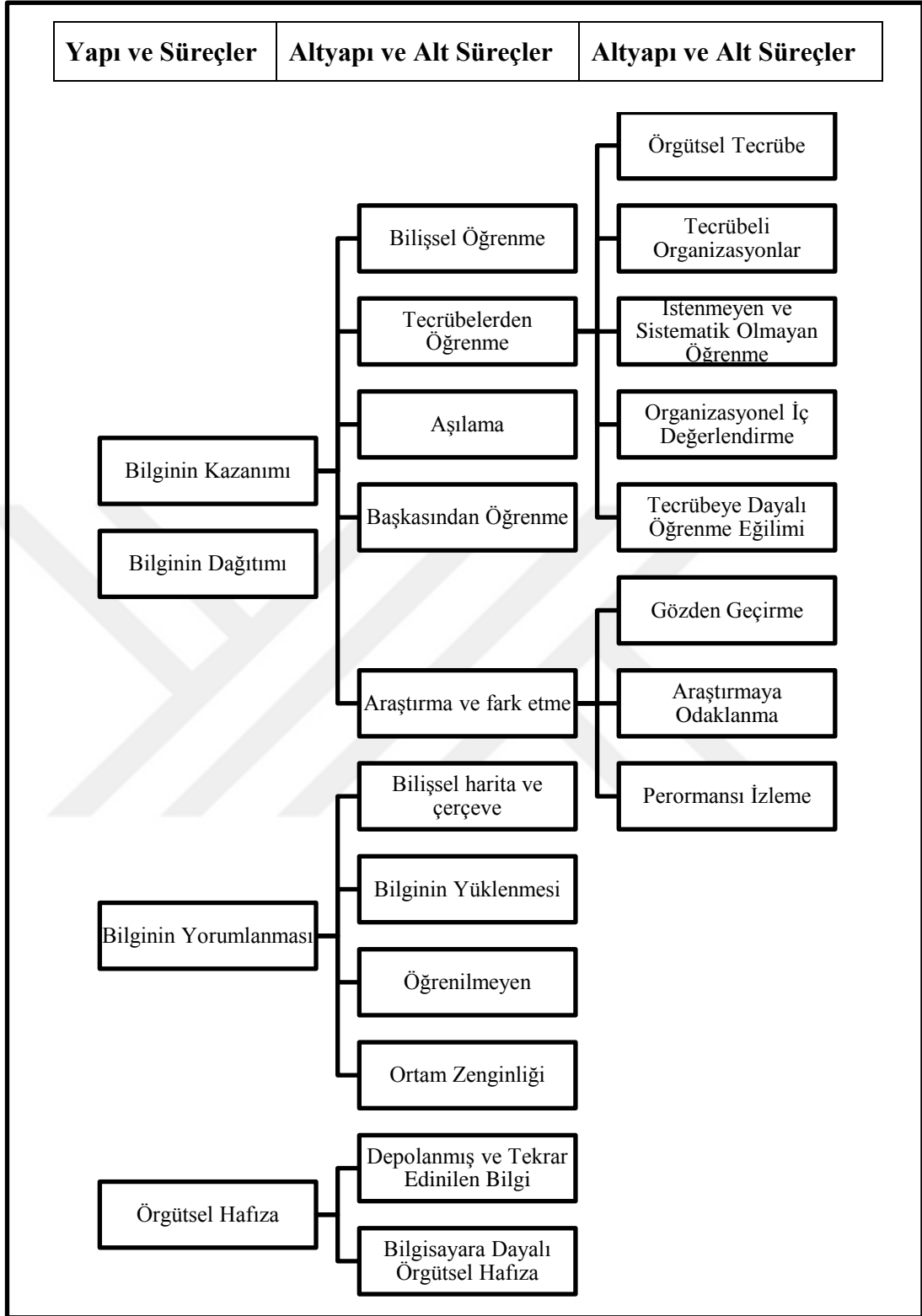
Kaynak: Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1995), Market Orientation and the Learning Organization. Journal of Marketing, 59, 63-74.

Organizasyonlarda öğrenme organizasyon seviyesi iki sürecin sonucu meydana gelir. Bunlar; organizasyonların sınırı dışındaki önceden varolan bilgiye dayalı kaynakların kazanılması ve organizasyon içerisinde yeni bilginin yaratıldığı bilgiye dayalı kaynakların kullanılması ve içsel bütünleşmedir (Tsai and Wu 2010:441). Bireyler ya da organizasyonlar var olan bilginin iyileştirilmesi için artan ayarlamalar yaparlar, var olan bilginin yeni uygulamalarını keşfederler ya da var olan bilginin yeni kombinasyonlarını icat ederler (Tsai and Wu 2010:448).

3.5. Organizasyonlarda Öğrenme süreçleri

Sinkula (1994) ve Slater ve Narver (1994,1995), organizasyonlarda öğrenmenin dört aşamalı sürecin fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; müşteri ihtiyaç ve öncelikleri ile gelişmelerden ve beliren ihtiyaçlardan etkilenen güçlerinin değerlendirilmesi ve toplanmasını ifade eden bilgi kazanımı, var olan bilgi ile pazara uzanan süreçleri değiştirmek olarak ifade eden bilginin dağıtımı, bilgiye verilen anlam olarak ifade edilen yorumun paylaşımı ve organizasyon hafızadır (Barker ve Sinkula, 1999:412; Hult vd., 2002:378). Organizasyonlarda öğrenme, bilgiyi birinden diğerine transfer ettiği zaman ve bu bilgiyi sentezlediği zaman meydana gelir (Podolny ve Page, 1998:1028). Şekil 8'de organizasyonlarda öğrenme ile ilgili yapı ve süreçler gösterilmiştir (Huber, 1991:90).

Organizasyonlar varlıklarını devam ettirmek için sürekli kendini yenileyip geliştirmelidir. Bu faaliyetler sonucunda organizasyonlar çevresine uyum sağlayabilir. Organizasyonlar bu değişim ve gelişimi sağlamak için çevresinden sürekli bilgi toplamalı ve bu topladığı bilgiyi organizasyonda bir takım süreçlerden geçirerek organizasyon için faydalı hale getirmelidir. Bunun için organizasyonlar öğrenmeli ve öğrendiğini davranışlarına yansıtmalıdır. Bu kavram organizasyon çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını bunu paylaşmalarını bu bilgiyi organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır (Koçel, 2011: 427).



Şekil 8: Organizasyonlarda Öğrenme ile İlgili Yapılar ve Süreçler

Kaynak: Huber G.P. (1991) "Organizational Learning: The Contributing processes and the literatures" Organization Science Vol. 2, No. 1,

3.5.1. Bilginin Elde Edilmesi

Organizasyonlarda yeni bilginin kombinasyonu ve değişimi için dört faktörün gerekli olduğunu tanımlamıştır. Birinci durum; bilgiye dayalı kaynakların değişmesi için fırsatların varolduğu durum, ikinci durum; bilgiye dayalı kaynakların değişiminin bir parçası olarak değer yaratımına yol açan potansiyel fırsatlar, üçüncü durum; çalışanlar, organizasyonun nihayi olarak yaratacakları değer algısından dolayı kaynakların değişimine katılmaya motive olmalıdırlar, dördüncü olarak: firmalar bilgiye dayalı kaynaklarını bir araya getirebilmelidirler (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:1029). Bu süreci başarılı birşekilde yerine getiren organizasyonlar bilgi edinmeye hazırdırlar.

Bilgi edinmeye hazır olan organizasyonlar bilgi; direkt tecrübeden, başkasının tecrübesinden yada organizasyon hafızasından kazanılabilir. Diğerlerinden öğrenme yaygın pratikleri kapsar bunlar: Benchmarking, stratejik müttefik yapma, networking, birlikte yatırım ve önceden müşteri ihtiyaçlarını fark etmedir (Slater ve Narver, 1995:64). Yöneticiler, diğer girişimleri ve etrafını saran çevre hakkındaki doğru bilgileri elde etmek için çok güvenilebilir iç ve dış kaynaklar kurarak bilginin elde edilmesini kolaylaştırırlar. Öğrenme yalnızca dışarıdan yeni kazanılacak bilgilerle değil, mevcut bilginin yeniden düzenlenmesi, güncelleştirilmesiyle de mümkündür (Dikmen, 1999:60).

3.5.2. Bilginin Yayılması

Organizasyonlarda öğrenmeyi birey öğrenmesinden ayıran bilginin yayılması ve bilginin paylaşılmasının yorumlanmasını başarmaktır. Etkili dağılım ya da paylaşım bilginin değerini artırır ve kullanıcılara yeni bakış sağlar. Eğer bilgi akışının önündeki engeller kaldırılırsa üretim ve satışlar artar. Buda hızlı karar alma ile ilgili yetenekleri geliştirir. Bilgi paylaşım kalitesinin artması müttefik ve partner başarısında kritik öneme sahiptir (Slater ve Narver, 1995:65). Bilginin dağıtılması öğrenmeyi teşvik edecek, yeni bilgilerin doğmasını ve yeni davranışların kazanılmasını sağlayacaktır (Dikmen, 1999:61). Bu sebeple bilgi organizasyon boyunca yatay ve dikey olarak paylaşılır ve yayılır (Sinkula vd., 1997:308). Bu sayede organizasyon çalışanları bilgi edinerek farkındalığı artar ve öğrenir.

3.5.3. Yorumun Paylaşılması

Bilginin manası ve işin uygulanmasının üzerine fikir birliğinin sağlanmasıdır. Birçok büyük organizasyonlarda etkili strateji uygulamalarının garantisi için fikir birliği ile ilgili çabalamaktadırlar. Çatışmanın çözümü; bilgi ve iletişim kanallarındaki engellerin kaldırılması, bilginin açık paylaşımının cesaretlendirildiği gurup normlarının geliştirilmesi ile daha ileri götürülebilir (Slater ve Narver, 1995:65). Yorumlama organizasyonlarda bütünleşme anlayışının gelişmesini sağlar. Bu sayede bireyler arasında anlayışlar paylaşılır ve karşılıklı anlayış vasıtasıyla koordineli biçimde eyleme geçilir (Taşçı ve Koç, 2007:375). Elde edilen bilginin herkes tarafından aynı anlamda yorumlanması, ortak terminoloji gelişmesi ve aynı davranışların oluşması neden olduğundan ortak yorum organizasyon için hayati önem taşımaktadır (Dikmen, 1999:61). Bu sayede organizasyonda bilginin anlamı aynı olduğundan bütünsel olarak organizasyon duruş ortaya çıkar ve amaç birliği oluşur (Sinkula vd., 1997:308).

3.5.4. Örgütsel Hafıza

Organizasyon hafızası bilginin gelecekte kullanılmak üzere fiziksel, bilişsel olarak saklanmasını ifade eden bir süreçtir (Sinkula vd., 1997:308). Organizasyonlarda öğrenme sonucunda oluşan ve organizasyonlarda kişilere bağlı kalmayıp, organizasyonun bünyesinde yer eden ve organizasyonun devamı için önemli bir kaynak olan örgütsel hafıza çalışanların ortak aklıdır (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012:38). Yani organizasyonun gelişiminde ve yaşadığı tecrübeler ve yaptığı işlemler gibi olaylar sonucunda elde edilen ve organizasyon için değeri olan bilgiler gelecekte kullanılmak üzere depolanması organizasyonun hafızasını oluşturur. Organizasyonlar, işlemler boyunca yaptığı faaliyetlerde ihtiyacı olan bilgiyi doğrudan tecrübelerden, diğerlerinin tecrübelerinden veya örgütsel hafızadan elde edilmektedir (İbicioğlu ve Avcı, 2005:158).

Örgütsel hafıza; organizasyonun değerleriyle, eylemleriyle, bilgi üretim davranışlarıyla karşılıklı ilişkide bulunan ve organizasyonun her eyleminde kendini gösteren bir organizasyon özelliğidir (Sinkula vd., 1997:309). Öğrenme yönelimi organizasyonun hafızasını direk etkiler ve dolaylı yönden bilgilerin geliştirilmesi ve performansın artmasına neden olur (Sinkula vd., 1997:310). Süreç içerisinde

öğrenmenin hem kanıtlanabilirliği hem de kullanılabilirliği organizasyonun organizasyonel hafızasının etkinliğine bağlıdır (Dikmen; 1999:61).

Sürekli değişen ve gelişen dinamik çevrede faaliyet gösteren organizasyonlar yaşamlarını devam ettirmesi ve çevrede meydana gelişen değişimlere cevap verebilmesi, sürekli öğrenmeye odaklanarak faaliyetlerini devam ettirmesi ile gerçekleşmektedir (Naktiyok ve Timiroğlu, 2008:172). Çünkü Öğrenme davranış değişikliğini kolaylaştırır. Bu sebeple dinamik ve çalkantılı çevrede tüm organizasyonlar öğrenme süreçlerini takip etmek, davranışlarını değiştirmek ve performansı arttırmak zorundadır (Slater ve Narver, 1995:65).

3.6. Öğrenme Yönelimi

Örgüt seviyesinde bir öğrenmenin meydana gelebilmesi beraberinde organizasyonda öğrenmenin meydana gelmesinde en önemli etki olan öğrenme yönelimi kavramını da beraberinde getirmektedir. Çünkü öğrenme yönelimi Örgütsel öğrenmeyi yüksek derece teşvik eden bir özelliktir (Hult vd., 2002: 381). Bu bağlamda öğrenme yönelimi; bilginin yorumlanmasını, değerlendirilmesini ve nihai kabul ya da rette katılımını etkiler (Sinkula vd., 1997:309). Öğrenme süreçleri; yeni ürün ve var olan firma avantajları arasındaki teknolojik sinerji, yeni pazarın ve ürünün geliştirilmesinin etkisinin artırılmasına yol açar. Genel olarak yenilikçiliği destekleyen kültür olarak düşünülen öğrenme yöneliminin devam ettirilmesi ve yaratılması için firmaların uygun stratejik yaklaşıma adapte olmaya ihtiyacı vardır (Tajeddini ve Ma'atoofi, 2010:254).

Öğrenme yönelimi; organizasyonlarda öğrenmenin kabulü olarak bilinir. Bilginin kullanımı ve yaratımı için organizasyonun eğiliminin göstergesidir. Öğrenme yönelimi bireysel bilginin organizasyon bilgisine dönüşmesini kolaylaştırır. Bununla birlikte üretici öğrenmenin yaratılmasını yol açar (Tajeddini ve Ma'atoofi, 2010:254). Bununla birlikte öğrenme yönelimi; süreçleri; hizmetleri, ürünler üzerinde yeni bilgilerin yaratılması ve geliştirilmesi, özümsemesi, bilginin araştırılmasını içeren bilgi üretim süreçlerini destekleyen kilit bileşimleri içerir (Huanga ve Wang, 2011:565). Bu bileşimleri sağlayan organizasyonlarda öğrenme süreçleri organizasyon üyeleri arasında gömülü olduğu zaman öğrenme yönelimi ya da kültürü oluşturulur ve organizasyon öğrenmesi meydana gelir (Yeung, 2007:2462).

Yazında öğrenme yönelimli organizasyonların gerçekleştirebileceği öğrenen organizasyonla ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bunlar: tecrübeye dayanarak performansı geliştirme ya da devam ettirmek için organizasyon içerisindeki kapasite yada süreçler (Nevis vd., 1995). Daha iyi bilgi ya da anlama boyunca geliştirilen süreçler (Fiol ve Lyles, 1985). Potansiyel davranışların çeşitliliğini değiştirme (Hubber, 1991), pazar hakkındaki eski varsayımlara meydan okumak ve amaca ulaşmak için organizasyonun nasıl organize olması gerektiğiyle ilgili organizasyonun yeteneğini direkt etkileyen bir mekanizma (Keskin, 2006:399), bilgiyi faydalı bir hale getirmek ve dağıtmak, yaratmak için yetenek olarak tanımlanan organizasyon değerler seti (Liu vd., 2002:368), organizasyonların yeni bilgi üretmek eğilimini etkileyen kilit organizasyon değeri (Emden vd., 2005:886), bireylerin öğrenmeye nasıl yaklaşacağını etkileyen sosyal, bilişsel, etkisel, çaba sarf etme ve psikolojik faktörler setinin bütünleşik hali (Martinez, 1999:472), bilgiyi kullanmak ve yaratmak için firmaların eğilimini etkileyen organizasyon değerler setine neden olmak olarak kavramsallaştırılan organizasyon değerler perspektifini benimseme (Farrell vd., 2004:386, Sinkula vd., 1997:309), öğrenme yönelimi eski varsayımlara meydan okuma ve yeni teknik ve yöntemleri kolaylaştırmak için organizasyonların yeteneğini etkileyen mekanizma (Lee ve Tsai, 2005:328) olarak tanımlanır.

Bu tanımların ortak özelliği pazarda üstün rekabet avantajı kazanmak ve organizasyonun değişen çevrede meydana gelen değişikliklere cevap verebilmesi amacıyla bilgi yaratılması için, çevreyi gözlemleme, analiz etme, savunma mekanizması geliştirme, öncülük yapma ve kültürel değer yaratmadır. Öğrenme yönelimi; pazarda meydana gelen değişimlere ayak uydurmaktan ziyade üretici öğrenmeye yol açan bilgi sorgulayıcı değerler ile ilgilidir. Bu da üstün rekabete yol açan rekabetçi avantaj için organizasyonlara katkı sağlar. Bu sayede organizasyonlar geniş öğrenme değerlerini ve yeteneklerini sürekli yeniler ve iyileştirir (Liu vd., 2002:369).

Öğrenme yönelimi; bilgi kullanımını yaratımı için firmaların eğilimini etkileyen organizasyon değerlerine neden olan çaba olarak kavramsallaştırılıyor. Güçlü öğrenme yönelimi politikalarını uygulamaya koyan firmaların organizasyon faaliyetlerine rehberlik eden organizasyon normları, değerleri ve pratiklerini sürekli sorgulaması gerekir (Paparoidamis, 2005:1055). Bu sayede organizasyonlar sürekli kendini yenileme şansı yakalayıp çevreye uyum sağlar.

Baker and Sinkula (1999) öğrenme yönelimini değer üretimi ve çift yönlü öğrenme eğilimini etkileyen ve dışarıdaki kutuyu düşünen üyeleri cesaretlendiren organizasyon boyutlarından biri olarak tanımlamıştır. Bu bakışla yüksek seviyede öğrenmeye sebep olan bilgi sorgulama seti olarak tanımlanır (Nasution, 2011:338).

3.6.1. Öğrenme Yöneliminin Organizasyona Sağladığı Katkılar

Öğrenme yönelimi organizasyonlarda rekabet avantajı sağlayarak organizasyonun çevreye uyumunu kolaylaştıran avantajlar getirmektedir. Bu avantajlar;

Öğrenme yönelimi, statükoya meydan okumak ve öngörülü bir şekilde yeni bilgiyi takip etmek için organizasyonların eğilimini etkileyen değerler tarafından yansıtılır. Organizasyonlarda her türlü bilginin kullanımını ve yaratımı için eğilim sağlar. Bu ise organizasyonlara sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırır (Jiménez-Jiménez ve Cegarra-Navarr, 2007: 697).

Öğrenme yönelimi, yaratıcı eğilimi ve bilgi kullanımını etkiler. Böyle değerler firmanın davranışına, farklı bilgilerin kazanılması sürecine rehberlik eder, (Wang, 2008:635).

Öğrenme yönelimliliği; hem çevredeki değişikliklere ustalıklı cevap verilmesi hemde çevre ile organizasyonun ilişkisindeki çerçevedeki varsayımlara sürekli meydan okumanın yerleştirildiği firmalardaki değerlerin yansıtıldığı organizasyon karakteridir. Bu sayede öğrenme yönelimli işletmeler kendilerini çevresel değişime adapte edecek yetenekleri kazanmasını sağlar (Avcı 2009:122).

Öğrenme yönelimi; Pazar hakkındaki eski varsayımlara meydan okumak ve amaca ulaşmak için firmanın nasıl organize olması gerektiğiyle ilgili firmanın yeteneğini direkt etkileyen bir mekanizmadır (Barker ve Sinkula, 1999:412).

Öğrenme yönelimlik, organizasyonlara öğrenen örgüt özelliği ve yenilikçilik özelliği kazandırır (Avcı, 2005; Calantone vd., 2002; Hurley ve Hult, 1998; Keskin, 2006; Naktiyok, 2007; Therin, 2003).

Öğrenme yönelimli organizasyonlar, yaratıcı geniş aktiviteler ve rekabet avantajını iletirmek ve rakiplerine üstünlük sağlayacak yeni ürünlerin yaratılması için pazar değişimi, müşteri gereksinimleri hakkında bilgi sahibi olurlar. Bu sayede

çevreyi, pazar değişikliklerini tahmin ederler ve istekleri doğrultusunda ayarlama yapabilirler. Böyle tutumlar, davranışlar ve stratejiler üstün uzun dönemli performansa liderlik yapar (Calantone vd., 2002: 518).

Öğrenme yönelimi, organizasyolara hangi tür bilgilerin toplanacağını ve bu bilgilerin nasıl yorumlanıp, değerlendirilip ve paylaşılacağını konusunda fikir verir (Calantone vd., 2002: 516; Naktiyok ve Timiroğlu, 2008:172).

Örgütlerde öğrenme yönelimi, bilginin yönetimini destekleme yanında, yeni bilgi ve düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlar. Elde edilen bu bilgi organizasyonlar için en önemli stratejik kaynaktır. Bu kaynağı elinde bulunduran organizasyonlar hedeflerini daha kolay gerçekleştirir (İraz ve Yıldırım, 2004:79-95).

Öğrenme yönelimi, organizasyonlarda öğrenmeye yatkınlığı artırdığından, organizasyonların yeni fikir, süreç ve ürünlere hızla uyum sağlamasına yardımcı olur (Hurley ve Hult, 1998:43-44).

Öğrenme yönelimi; ön yargıların olduğu kavramsal filitreyi yok eder. Böyle öğrenme paradigmanın gelişmesinde başarı sağlaması ile birlikte paradigmayı değiştirmeye olanak sağlayarak bilinmeyenlerin öğrenilmesi ile organizasyonlara farklı bakış açısı sağlayarak organizasyonların değişimi yakalamasına ve rakiplerinden üstün olmasına sebep olur (Barker ve Sinkula, 1999:413).

Organizasyonlarda; yetenek, bilgi ve becerinin kazanımı olarak bilinen öğrenme yönelimi; rekabet ve pazar ile ilgili yöneticilerin mental modelinde değişiklikler sağlama yaklaşımıdır (Tajeddini ve Ma'atoofi, 2010:255). Bu sayede müşterilerin gizli ve açık ihtiyaçlarını anlamaya sebep olur. Bununla birlikte yeni ürünlerin başarısını içeren sonuçlara, müşterilerin devamına, karlılığın büyümesine, müşteriler tarafından arzu edilen kalitenin yakalanmasına yol açar. Bu da çevrede meydana gelen fırsatlara ve tehditlere hızlı cevap vermeyi sağlar.

Kazanılan bilginin organizasyona entegre edilmesi yeni rekabete sebep olur. Organizasyonun performansının geliştirilmesine sebep olur ve yeni fikirlerin iddiaların yayılması, egemen varsayımlara, biliş haritasına ve organizasyon hafızasının gözden geçirilmesine meydan okur. Öğrenme organizasyonun misyonunun, yeni bilgilerin yol açtığı rekabetçiliğinin ve rekabet silahlarının tekrar tanımlanmasına ve incelenmesine neden olur (Zahra vd., 1999:173).

Öğrenme yönelimli organizasyonlar faaliyette bulunduğu pazar bilgilerinin yeni anlamlarını üretebilir. Yeni fikirler; var olan organizasyona enerji veren vizyon paylaşımı ve açık fikirlilik mental modellerin sorgulanması ile üretilir. Organizasyonlar farklı sonuçlar yaratan alternatif hareketlerin nasıl yaratıldığını anlamak için sonuçları izlerler ve ileriki gelişmeler için bilgi toplarlar. Bu bilgileri kullanılır hale getirip anlamlı kalite gelişimine çevirirler. Bu ise organizasyonda yeniliğe sebep olur (Wang ve Wei, 2005:1166).

Öğrenme yönelimli organizasyonlar, organizasyon boyunca öğrenme çevresini cesaretlendirir ve yaratır. Bu organizasyonlar; bilginin kazanımı, bilginin dağıtımı ve paylaşılan yorum olan örgütsel öğrenmeyi destekler. Bu organizasyonların davranışını etkileyen yeni bilgiyi yaratır ve kullanır (Nguyen vd., 2006:687).

Öğrenme yönelimli organizasyonlar; yeni değişikliklere zamanında cevap verebilmek için organizasyon hafızasında uygun iş çözümlerini tutarlar (Wang ve Wei, 2005:1164).

Öğrenme yönelimi hem organizasyon performansını etkiler hem de bireysel performans üzerinde iyileştirici değişkenlerde aracı olarak hareket eder (Huang ve Wang, 2011:565).

Senge (1990)'ye göre birçok araştırma örgütsel öğrenme süreçlerinin firmaların öğrenme yönelimine bağlı olduğunu göstermiştir (Yeung, 2007:2462).

Öğrenme yönelimli organizasyonlar; rakiplerinin taklit edemeyeceği zorlukta toplu üstü kapalı bilgi üretirler. Bu yüzden bu bilgi yaratıcı sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olan stratejik değere sahiptir (Yeung, 2007:2462).

Öğrenme yöneliminde birkaç sebep çalışanların öz yeterliliğin yaratılmasının devam ettirilmesine ve biçimlenmesine olanak sağlar. İlk olarak öğrenme yönelimi yeteneğin artırılmasında neden sağlar ve etkili inanç inşa eder. İkinci olarak; öğrenme yönelimi rekabet gelişimine odaklanır. Süreç içerisinde çalışan başarılı tecrübeler biriktir. Yetenek ve tecrübe birikimiyle bu çalışanlar başarılı çıktı ürettiği zaman öz yeterli olurlar. Üçüncü olarak öğrenme yöneliminde başarısız durumlarla karşılaşılması öz yeterliliği yaratır. Bununla birlikte belirsiz durumlarda etkililiğin devam etmesine neden olur (Gong, 2009:768).

Hardley ve Mavonda (2000) öğrenmenin rekabet avantajını devam ettirmek organizasyonun en önemli kaynağı olduğunu iddia etmiştir (Aktaran:Lee ve Tsai, 2005:328).

Öğrenme yönelimi firmaların iç ve dış yeniliğini destekler. Bunula birlikte öğrenme yönelimi zaman tüketimidir. Adanmayı ve yönetim süreçlerini gerektirir. Öğrenme yönelimi bilginin çeşitli türlerini kullanmak ve yaratmak için firmanın yeteneğini etkiler. Daha önemlisi öğrenme yönelimi; yöneticilerin temel rekabete çevrilen öğrenme seviyesini etkiler (Lin vd., 2006:764)

Öğrenme yönelimi bilginin kullanımı ve yaratımı için firmaların eğilimini etkileyen organizasyon değerler setine neden olur (Nguyen vd., 2006:687).

Öğrenme yönelimi; derin bilgi ve yenilik kullanımı, yaratıcılık ve paylaşımı cesaretlendiren öğrenen organizasyon süreçlerinin savunucusudur. Bunun anlamı öğrenme yönelimi var olan bilgi seviyesinden den asla memnun değildir. Buda ulaşılabilir kaynaklardan bilgi ve bilginin dönüşümü kazanımının ihtiyacına yol açar (Nguyen vd., 2006:687).

Çalkantılı ve yüksek rekabet durumlarında firmaların yaşamlarını devam ettirmelerinin garantisinin yolu öğrenme yönelimli organizasyon olmaktır Chaston vd., 2001:140).

Öğrenme yönelimi yukarıda belirtilen avantajları sağlayabilmesi için organizasyonlarda yukarıda ikinci seviye öğrenme olarak ifade edilen yüksek seviyeli öğrenme ve çift döngülü öğrenme gerektir. Öğrenme yönelimi sürekli olarak çalışanlar tarafından Pazar hareketlerine ve organizasyon hareketlerine rehberlik yapan organizasyon değerlerinin sorgulanmasını gerektirir (Barker ve Sinkula, 1999:413). Bu öğrenme şekli ile organizasyonlar var olan normlarını ve değerlerini değiştirip organizasyonun radikal karar olmasını kolaylaştırır ve organizasyonun yaşamını tehdit eden engellerin ortadan kalkmasını sağlayarak organizasyonlara sürekli iyileştirme imkânı sağlamanın yanında onlara aynı zamanda radikal yenilikler yapma fırsatı da vermektedir (Akgün vd., 2010:7). Bu kapsamda öğrenme yönelimi fazla olan organizasyonlar dışardan öğrenme için daha fazla sömürücü ve yenilik yaratma kapasitesine sahiptirler (Wang ve Wei, 2005:1173).

3.6.2. Öğrenme Yöneliminin Boyutları

Yeni stratejiler yaratmak için öğrenme yöneliminin alt boyutları Sinkula vd. (1997) öğrenmeye olan bağlılık, açık görüşlülük ve vizyon paylaşımı olarak belirlenmiş olup, Calantone (2002) öğrenme yönelimine Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı boyutunu ilave ederek dört boyutlu olarak belirlemiştir (Sinkula vd., 1997:309, Calantone, 2002:515).

3.6.2.1. Öğrenmeye Olan Kararlılık

Öğrenme; çevrenin gözlemlenmesi ve geniş bir şekilde organizasyonun etkileşimi ile meydana gelir. Yenilikle ilgili olarak müşteri taleplerindeki olumsuzluk, teknolojik çalkantı, rekabetin belirsizliği önemli çevresel faktörlerdir. Öğrenme yönelimli organizasyonların en önemli karakteristiklerinden bir tanesi çevreyi, pazar değişikliklerini öngörmesi ve buna göre ayarlama yapabilmesidir (Calantone vd., 2002:518). Bu yüzden organizasyonlar yenilikçilik kapasitesini artırmak için öğrenmeye adanmalıdır (Calantone vd., 2002: 517). Öğrenme; organizasyonun devamı için önemli yatırımdır. Organizasyonların varlıklarının ve yeteneklerinin geliştirilmesinde temel rol oynar. Organizasyonu güçlendirmek için girişimcilik yönelimine sahip organizasyonlar öğrenmeye adanmaya sebep olur (Tajeddini ve Ma'atoofi, 2010:255). Bu değer Senge (1990)'nin öğrenme prensipleriyle ilişkilidir. Zaman içerisinde çevrenin anlaşılması için yetenek önkoşuludur (Barker ve Sinkula, 1999:413). Çevrenin anlaşılması organizasyonun öğrenme kültürün teşvik edip etmediği ile ilgilidir. Organizasyonun değerleri ve öğrenmenin ilerletilmesi derecesi öğrenme iklimini teşvik eder. Öğrenmeye adanmak hareketlerin etki ve sebeplerini araştırmak için organizasyon üyelerini harekete geçiren değerlerin paylaşılmasıdır (McGuinness 2005:1318) olarak tanımlanır.

Öğrenmeye olan bağlılığı, organizasyonların öğrenme kültüründe öğrenmeye olan tutumunu belirler. Öğrenmeye olan bağlılıkla organizasyonlar tüm faaliyetlerinde öğrenmeyi kendilerine temel almışlardır (Nguyen vd., 2006:687). Öğrenme değerine bağlılığı olan bir organizasyon, öğrenmeyi yaşam felsefesi haline getirir ve bu tür organizasyonlar, öğrenmeyi hayatta kalmak için önemli bir yatırım olarak görürler (Sinkula vd., 1997:309, Usta 2011:68; Naktiyok ve Timiroğlu,

2008:172; Wang, 2008:638). Bu da öğrenme istekliliğini, öğrenmeye yatırımı teşvik eder (Choi, 2012:4). Öğrenmeye adanma; belirsiz yapıda yeni çözümleri tanımlar ve bilinmeyenleri keşfetme yeteneğini artırır, öğrenmeye istekli yapar. Pazar zekâsını kullanmanın önemi çalkantılı iş çevresinde rekabet avantajı kazandırır (Wang ve Wei, 2005:1164). Organizasyonun değeri ne kadar bilinir ise öğrenmede o kadar fazla olacaktır. Bu da uzun dönemli stratejik yönelimle ilişkilidir. Kısa dönemli yatırımlar uzun dönem kazanımlarda ürün verecektir. Organizasyon bilginin gelişmesinde cesaretlendirmezse çalışanlar öğrenme aktivitelerini takip etmede motive olmazlar (Calantone vd. 2002:516).

3.6.2.2. Açık Fikirlilik

Açık fikirlilik; organizasyonun var olan rutin faaliyetlerin eleştirel değerlendirme istekliliği ve yeni fikirleri kabul edilmesi arzusu olarak ifade edilir (Keskin 2006:404). Organizasyonlar hızlı değişen teknoloji ve çalkantılı pazarın üstesinden gelmek için açık görüşlü olmalı ve değer ve uygulanan yöntemleri sorgulaması gerekir. Bilginin değerini yitirme oranı çoğu sektörde çok fazladır. Organizasyonlar kendilerini sorgulama için açık fikirliliğe sahip ise geçmişten ders çıkartma hala öğretici olabilir. Temel bilgiyi tekrar değerlendirmek ve yenilemek için öğrenilmemiş eski yollar önemli olabilir (Calantone vd., 2002: 517).

Açık Fikirlilik; aksini öğrenmek kavramıyla yakından ilgilidir. Aksini öğrenme yeteneği öğrenme yönelimli organizasyonlarda önemlidir. Varolan bilginin aksini öğrenme yeteneği olmaksızın organizasyonlar tehlike altındadır (Choi, 2002:4). Organizasyonlar proaktif olarak rutinleri, varsayımları ve inançları sorguladığı zaman aksini öğrenme pratiklerine ilişkilendirirler (Barker ve Sinkula 1999:413). Öğrenmenin aksini araştırma ile organizasyonlar hem organizasyon pratiklerini hem de bu pratiklerin altında yatan varsayımları sorgulayan derin içe bakışı gerektirir. Buda organizasyon hedeflerinde yeni anlamlara yol açar ve eski davranışlar organizasyon hafızasından kaldırılır. Bu vasıta ile organizasyonların altındaki normlar, politikalar ve mantıklar değişir (Farrell vd.; 2004:387). Bu tanımlardan anlaşıldığı gibi açık fikirlilik bilinmeyenlerle ilişkili bir kavramdır. Organizasyonlar öngörülü olarak uzun dönemli varsayımlarını, inançlarını, rutinlerini sorguladıkları zaman, onlar bilinmeyeni öğrenmenin birinci aşamasını

ilişkilenmişlerdir. Bilinmeyi öğrenme organizasyon değişiminin ve açık görüşlülüğün kalbidir (Sinkula vd., 1997:309)

Düşünsel modeller olarak da adlandırılan kavram; “hayatın akışı ile ilgili bilgilerin farkında olunması, bunların test edilip geliştirilmesini vurgulamaktadır. Düşünsel modellerin, öğrenen örgütlerin yaratılmasında, büyük önem taşımasının nedeni; dünyayı algılayışımızı, faaliyetlerimizi etkileyen yerleşmiş varsayımları ve genellemeleri ortaya çıkarıp, iyileştirmeyi ve değiştirmeyi kapsamaktadır” (Naktiyok ve Timiroğlu, 2008:172). Organizasyonlar geçmiş başarılarından, hatalarından öğrenir. Bu şekilde üretilen bilgiler organizasyonların düşünce ve hareket yollarını etkileyen mental modellerine gömülür. Organizasyonlar öngörülü olarak düşünsel modellerini sorgulamalı ve bilinmeyenlerle ilgilenmelidir (Wang, 2008:638).

Öğrenme yönelimli organizasyonlar yeni çevreyle uyum sağlamak rekabet avantajı kazanmak ve hayatta kalmak için var olan rutinlerini, değerlerini ve tecrübelerini objektif ve eleştirel olarak değerlendirdiğinde var olan durumun anlaşılması ve olunması gereken durum ile arasındaki farkı ortaya çıkaran yeni bilgi üretir. Fakat yeni bilgi arzu edilen çıktılar üretmek için uygun süreçler tarafından yönetilmek zorundadır. Yaratıcı iddialar açık fikirlilikle var olan akıl modelleriyle sorgulanarak üretilir.

Açık fikirlilik; organizasyonun günlük faaliyetlerinin eleştirel değerlendirilmesini ve yeni fikirlerin kabul edilmesini olarak tanımlanır (Tajeddini ve Ma’atoofti, 2010:256). Organizasyonlar; açık fikirlilikle uzun süreli rutinlerini, varsayımları ve inançları tekrar değerlendirir (Nguyen vd., 2006:687). Açık fikirlilik birşeyleri yapmanın en iyi yolunu araştırmaktır (McGuinness, 2005:1318). Görüldüğü gibi gelişmenin en iyi yolu sürekli kendini gözden geçirme ve eksiklikleri tespit edip giderici çözümler aramadır. Bu ise açık fikirlilikle başarılabilir.

3.6.2.3. Vizyon Paylaşımı

Vizyon, organizasyonlara hedef koyan ve organizasyonların gelecekte nerede olmayı arzuladıklarını gösteren ifadedir. Vizyon ile ilgili yazında birçok tanım yapılmıştır. Nanus (1992) organizasyonların gelecek durumunun akıl modeli olarak tanımlamış, Kouzes ve Posner (1995) geleceğin eşsiz hayali ve ideali olarak tanımlamış, Thoms ve Greenberger (1995) geleceğin ne olacağı ve yapılan şeylerin

ideal yolları hakkında inançlara getirilen varsayımsal biliş hayali olarak tanımlamışlardır. Vizyon sayesinde organizasyon üyeleri pozitif olarak gelecekle ilgili hareket ederler. Vizyon gelecek davranışların yönünü sağlamak için yeterli bilgiyi içerir (Thoms ve Greenberger, 1998:5). Vizyon öğrenen organizasyon oluşturma süreci içinde üç önemli amaca hizmet etmektedir. “İlki, sürecin genel yönünü açıklığa kavuşturmadır. İkincisi, insanları doğru yönde hareket etmeye motive etmektedir. Üçüncüsü ise, işletmede binlerce kişi çalışıyor olsa da bu kişilerin hareketleri arasında, hızlı ve etkili bir biçimde koordinasyon sağlanmasına yardımcı olmaktadır” (Tuna ve Çakırer, 2008:5).

Başarı sadece kazanma hareketlerine, yayılmaya ve pazar bilgisine bağlı olmayıp, yöneticinin yeteneğine bağlı olarak ne bilgisi kazanılacağı, neyin yaygınlaştırılacağı, ne üzerine davranılacağı ve daha önemlisi gelecek organizasyon hareketlerinin uygulanmasını belirlemek için bilginin nasıl yorumlanacağını belirlemesi önemlidir (Barker ve Sinkula, 1999:411). Öğrenmek için motive olursa bile ne öğrenileceğini bilmek zordur. Organizasyonlarda yaygın problem birçok yaratıcı iddiaların uygulanamamasıdır. Öğrenme için açık net direktifler; organizasyonun güçlenmesi ve hatta temel rekabette muhtemel formdur. Aynı bilgiler işletmede farklı departmanlarda farklı bir şekilde algılanır (Calantone vd., 2002: 516). Direktiflerin net olması organizasyonun gücü hatta rekabetin temelidir. Vizyonun paylaşımı, öğrenmenin kalitesini artırmak ve çeşitli departmanlara odaklanmayı koordine eder (Calantone vd., 2002:517). Öğrenme ancak insanların kendileri için derinden önem taşıyan bir şeyi başarma için çaba göstermeleri halinde mümkündür. Hadginson (2002), öğrenme için fikirler soyut ve anlamsız görüldüğünde, insanlar ancak başarı isteklerini hareketlendirecek bir vizyonla heyecanı yakalamakta olduğunu ifade etmiştir (Aktaran: İbicioğlu ve Avcı, 2005:160).

Bu kapsamda; vizyon paylaşımı: organizasyonda çalışan tüm üyelerin enerjilerini, adanmalarını ve maksatlarının güçlendirilmesine yol açan öğrenmeye odaklanması olarak tanımlanır. Bu da öğrenmenin kalitesini artırır. Girişimcilik yöneliminin yaratıcılığa, girişimci davranışların desteklenmesine ve organizasyonun farklı kısımları arasında bakışa ihtiyacı vardır. Vizyon paylaşımı olmadan organizasyondaki bireylerin öğrenmesi oldukça anlamlı olmayacaktır. Yani vizyon paylaşımı olmadan ne öğrenileceğinin bilinmemesi problemdir (Tajeddini ve

Ma'atoofi, 2010:256). Vizyon paylaşımı ile organizasyon üyeleri arasında amaç, adanma ve enerjiyi teşvik eden öğrenmeye odaklanılır (Nguyen vd., 2006:687). Bu da hem kollektif çalışma hakkında ilham verir hemde iş süreçlerinin nasıl geliştirilmesi gerektiğini öğretir (Wang ve Wei, 2005:1164). Organizasyonun öğrenme süreçleri hızlandırma ve koordine etmeyi sağlar (McGuinness, 2005:1318).

Paylaşılan vizyon, “Ne yapmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. İş görenler, bir vizyonu gerçekten paylaşıyorlarsa, ortak bir bağ ile birbirlerine bağlıdırlar (Usta, 2011:68). Kişisel vizyonlar; güçlerini, bir kişinin, o vizyonu derinden dert edinmesinden alırlar. Paylaşılan vizyonlar ise güçlerini, ortaklaşa bir dert edinmeden alırlar. Paylaşılan vizyon, öğrenen örgüt için hayati bir önem taşır. Çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar (Senge, 1993:227; Naktiyok, 2008:173). Fakat vizyon paylaşımı yerleşmemişse ne öğrenileceğini bilmek zordur (Wang, 2008:638). Vizyon paylaşımı ile organizasyonlar;

Vizyon paylaşımı olmaksızın bireyler organizasyonun var olan beklentilerinin ne olduğu, ölçüm sonuçlarının ne olduğu, kullanılan teorilerin nasıl çalıştığı bilmesi az muhtemeldir. Belirsiz çevrede öğrenmeye motive olunmazsa ne öğrenileceğini bilmek zordur (Sinkula vd., 1997). Genel olarak organizasyonun amaçlarının az anlaşılması öğrenmeye motivasyonun az olmasına sebeptir (Farrell vd., 2004:387). Paylaşılan vizyon ile organizasyonlar öğrenmeye motive olur.

Birçok yaratıcı iddia yaygın direktif eksikliğinden uygulanamaz (Choi, 2012:4). Vizyon paylaşımı hareketleri dönüştürmek için öğrenme olanağı sağlar ve organizasyonlarda bilginin uygulamaya dönüşmesine sebep olur.

Vizyon paylaşımı: öğrenmeye yönlendirme ve Öğrenmeye odaklanmayı sağlar (Keskin, 2006:404).

Vizyon paylaşımı organizasyonlara enerji verir. organizasyonlar farklı sonuçlar yaratan alternatif hareketlerin nasıl anlaşılması için sonuçlara yol gösterir ve gelecek gelişimlerin bilgisini çalışanların ve organizasyonların hafızasında toplar (Wang ve Wei, 2005:1165).

Öğrenmeye bağlılık ve açık görüşlülük öğrenmenin yoğunluğunu etkilerken vizyon paylaşımı öğrenmenin yönünü etkiler. Örgütsel Öğrenme üzerine çalışan bir çok araştırmacı vizyon paylaşımının öngörülü öğrenmenin kurulmasında önemli olduğunu vurgulamışlardır. Çünkü organizasyon üyeleri arasında amaç, adanma,

enerjiyi teşvik eden öğrenmeye odaklanmayı ve yönlendirmeyi sağlar. Vizyon paylaşımı olmaksızın bireyler organizasyonun var olan beklentilerinin ne olduğunu, ölçüm çıktılarının ya da kullanılan teorilerin ne olduğunu daha az bilirler. Belirsiz çevrede öğrenmeye motive olmadan ne öğrenileceğini bilmek zordur (Sinkula vd., 1997:309; Nguyen vd., 2006: 687; Naktiyok ve Timiroğlu, 2008:173).

Paylaşılan vizyon ile organizasyonlar çalışanlarını aynı hedefler doğrultusunda öğrenmeye motive ederek organizasyonun belirsiz çevre şartlarında nasıl hareket etmesi gerektiğine motive olup organizasyonun başarı sağlamasına katkıda bulunur.

3.6.2.4. Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı

Örgüt içi bilgi paylaşımı organizasyon içerisinde farklı departmanlar arasında öğrenmenin yaygınlaştırılması ile ilgili inançların ya da davranışsal rutinlerin toplanmasını ifade eder. Örnek olarak pazarlama departmanının müşteri ile ilgili tecrübesi Ar-Ge departmanında müşteri ihtiyaçlarıyla uygun hizmet ya da ürün geliştirmede faydalı olabilir.

Organizasyonlarda öğrenme bireyler vasıtasıyla meydana gelmesine rağmen, organizasyon üyelerinin öğrenmelerinin toplam sonucu değildir. Organizasyonların beyinleri yoktur; ancak bilişsel sistemleri ve hafızaları vardır. Organizasyon üyeleri kişiliklerini, kişisel alışkanlıklarını ve inançlarını süreç içerisinde geliştirirler ve organizasyonlar dünya görüşlerini ve ideolojilerini geliştirirler. Organizasyon üyeleri gelir gider ve liderler değişebilir fakat organizasyon hafızası kesin davranışları, akıll haritasını, normları ve değerleri korur (Fiol ve Lyles, 1985:804; Demirel 2014:139).

Organizasyonlarda öğrenme bireysel öğrenmenin birikimidir. Çalışanın işten ayrılması ve transferinden dolayı işletme içi bilgi paylaşımı bilgi kaybını önlemek için önemlidir. Organizasyon öğrenmede kararlı olsa, vizyon paylaşımı olsa bile bilgi birilimi olmaksızın öğrenme limitlidir. Bilgiyi çeşitli kaynaklardan elde etmek kolay değildir. Bu sistematik tekrar değerlendirmeyi ve bilgi yapısını gerektirir. Tecrübe ve alınan derslerin organizasyon hafızasında depolaması ve departmanlar arasında paylaşılması zorunludur (Calantone vd., 2002: 517). Eğer işletme içi bilgi paylaşımı olmazsa organizasyonlarda topyekün öğrenme meydana gelmeyecek öğrenme

faaliyetini gerçekleştiremeyen organizasyon üyeleri organizasyonun performansını verimini düşürecektir.

Çalışmamızın bu bölümünde öğrenme kavramını ve öğrenmeye neden olan etkenleri detaylı bir şekilde tartışıldı. Organizasyonlarda öğrenmenin, birbiri ile ilişkili fakat birbirinden farklı üç kavramın bir fonksiyonu olduğunu, örgütsel öğrenme süreci ve öğrenen örgüt yapısını ve bunların gerçekleşmesi için örgütün yapısında olan öğrenme kültürünü yansıtan öğrenme yönelimliliği kapsadığını göstermektedir. Burada dikkat çeken unsur organizasyonların hedeflerine ulaşması ve çevrede yaşamlarını devam ettirmesi için sürekli öğrenmesi gerekmektedir. Bu ise organizasyonun kültüründe öğrenme yönelimli olması ile mümkündür. Kavram olarak örgütsel öğrenme, teorik bakış olup tanımlayıcı ve analitik yönelimliken; öğrenen örgüt kavramı, pratik ve hareket odaklıdır.

Sonuç olarak; organizasyonların yaşayabilmesi ve çevrede lider organizasyon olup çevreyi istediği şekilde biçimlendirmesi ve değişen koşullara göre kendini yenileyebilmesi öğrenme faaliyetlerini anlaması ve başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi ile mümkündür. Çünkü organizasyonlar yaşamak için gerekli olan bu faaliyetleri öğrenme süreçleri ile sistemli bir şekilde gerçekleştirir. Slater ve Narver (1995), temel seviyede örgütsel öğrenmenin (süreci), davranışı etkileyecek potansiyelde yeni bilgi ve anlayışların gelişimi olduğunu belirtmiş, Garvin (1993) ise, öğrenen örgüt yapısını “bilgi yaratma, kazanma ve transfer edebilme yeteneği olup, yeni bilgi ve anlayışları doğrultusunda davranışlarını değiştirebilen örgüt” olarak belirlemiştir (Hult vd., 2002: 378). Sinkula vd.(1997) öğrenme yönelimini, öğrenmeye zemin hazırlayan ve öğrenmenin şekillendirildiği öğrenmeye adanma, açık görüşlülük ve vizyon paylaşımı ile olacağını vurgulamıştır.

Pedler vd. (1989) öğrenen organizasyonları, tüm üyelerin öğrenmesini kolaylaştırmak ve kendi kendine sürekli dönüştürmek değiştirmek olarak tanımlamıştır. Garvin (1993) bilgi transfer etme kazanma ve yaratma yeteneği ve yeni bilgi ve bakışları yansıtmak için davranışların değiştirilmesi olarak tanımlamıştır. Diğer taraftan örgütsel öğrenme davranışları etkileyen yeni bilginin ya da bakışın geliştirilmesi bu yüzden öğrenme yönelimi öğrenmeye eğilimin gösterimi ve örgütsel öğrenme klasik olarak bilgi ve yetenek kazanma mekanizması ve çalışanların öğrenmesi ile ilgilenirken öğrenme yönelimi adaptasyon ve değişimin bir çok yönünü kapsayan konsepttir. Bu ayrım önemlidir. Öğrenme yönelimi bireylerden

gruplara öğrenmeyi transfer eder, öğrenmeye adanır, dış dünyaya açıktır. Öğrenmeyi geliştirme sistemlerine ve organizasyonları yenileme mekanizmalarının tamamen bilgi sistemine adanmalıdır. Bennett (1998) öğrenme yönelimli organizasyonların yenilikçi tutum, bürokrasiden uzak, etkili liderlik, ademi merkeziyet, şeffaf yönetim sergilediklerini iddia etmiştir (Mavondo, 2005:1237).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİNİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ÜZERİNE ETKİSİ VE ÖĞRENME YÖNELİMİNİN ROLÜ: SAVUNMA SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA

4. SAVUNMA SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bir bilimsel çalışmanın başarısı söz konusu çalışmanın amacının, yönteminin, kapsamının ve elde edilmek istenen sonuçların etkin bir şekilde ortaya konulması ile ölçülmelidir. Bu bağlamda araştırmaya temel teşkil edecek olan çerçevenin iyi belirlenmiş ve açıkça ortaya konulması gerekmektedir.

Bu bölümde söz konusu amaca uygun olarak belirlenen, çalışmanın amacı, kapsamı, önemi, kapsam ve sınırlılıkları belirtilecektir. Bunun yanında yine araştırmanın temelini teşkil eden araştırma problemi, araştırma sorusu ve soru kapsamında oluşturulan hipotezler, hipotezler çerçevesinde oluşturulan araştırma modeli ortaya konulacaktır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Girişimcilik yönelimi, ilk olarak davranışsal açıdan yöneticiler ile işletme sahiplerini ayırt etmek iddiasıyla ortaya çıkmıştır (Altuntaş ve Dönmez, 2010:52). Süreç içerisinde organizasyonun performansının, bireysel çabalar ile birlikte organizasyonun çabalarına bağlı olduğu görülmüştür. Girişimcilikte bireysel davranışların organizasyon hareketlerini etkilemekte olduğu gerçeğiyle, girişimcilikte organizasyon çabalarının girişimcilik davranışını meydana getirdiği görülmüştür. Organizasyonlarda girişimciliği etkileyen organizasyonunun yapısı, kültürü, bireylerin psikolojik profilleri gibi tutumlar bulunmakla birlikte organizasyonu girişimci yapan organizasyon hareketleridir (Covin ve Slevin 1991:8). Girişimcilikle ilgili bu davranışsal kararların yönetim tarafından alınması nedeni ile girişimcilik; rekabet avantajı kazanmak ve çevreyi kendi isteği doğrultusunda değiştirmek ve stratejik amaçları gerçekleştirmek için organizasyon seviyesi bir davranış olarak gelişmiştir (Altuntaş ve Dönmez, 2010:52). Bireylerin girişimcilik özelliğinin organizasyonlara yansımaları ile organizasyonların yapacağı girişimcilik faaliyeti ile organizasyonlar amaçlarını gerçekleştirirler (Covin ve Slevin

1991:9). Bu açıdan bakıldığında, girişimcilik yönelimi, organizasyonlarda stratejik amaçların elde edilmesi için üst düzey yöneticiler tarafından planlanan faaliyetler olarak düşünülür. Fakat organizasyonlarda girişimcilik faaliyetlerinde bireysel seviyedeki davranışlar organizasyon davranışlarını etkilediğinden organizasyon ve bireysel seviye davranışlar çoğu kez eş anlamlı kullanılmıştır (Covin ve Slevin 1991:8).

Gelişen ve değişen çevrede organizasyonların yaşamlarını devam ettirebilmesi ve lider organizasyon olup çevresini isteklerine göre şekillendirebilmesi organizasyonun bir takım özelliklere sahip olması ile mümkündür. Bu üstünlüğe sahip organizasyonların en önemli kaynağı şüphesiz nitelikli, eğitilmiş organizasyon üyesine sahip olmaktır. Bu insan kaynağını geliştiren ve etkili kullanan bu organizasyonlar başarıyı garanti altına alır. Bu nedenle, çok önemli olan bu kaynağın motive edilmesi ve organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek için organizasyona bağlılığı önemlidir. Organizasyonlarda bunu sağlamak şüphesiz örgüt içinde olumlu bir iklimin varlığı ile mümkündür. Olumlu iklimin varlığı ile çalışanın organizasyon içinde performansı artacak ve bu sayede organizasyona daha faydalı olacak ve girişimci firmanın gereklerini yerine getirecektir. Bu sebepten çalışanın elde tutmak ve motive etmek çok önemli bir konudur. Girişimci organizasyonların başarısında önemli katkısı olan çalışanın organizasyonda tutmak için davranış, tutum ve biliş alanlarında birçok çalışmanın yapılmasına ihtiyaç vardır (Monsen ve Boss 2009:72).

Örgüt iklimi ve kültürü, örgütlerin dinamik, değişen çevre koşullarına uyum sağlamalarında, rekabet avantajı kazanmalarında, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilmelerinde ve uzun dönemde varlıklarını sürdürülebilme anlamında rolleri büyüktür (Yüceler, 2009: 446). Örgüt kültürü bir örgütün varoluş nedenlerinden iş yapış biçimlerine kadar birçok unsura yön veren ve kaynaklık eden bir etkidir. Örgüt kültürünün hissediliş şekli olarak ifade edilen örgüt iklimi, örgüt içinde olumlu bir iklim yaratarak organizasyon üyelerinin psikolojik durumunu etkileyen bir ortam yaratıp, organizasyon üyelerini örgüte bağlanmalarını sağlayıcı sağlam bir kültürün oluşmasında etkili rol oynamaktadır. Örgüt iklimi, bireyin amaçlarının örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması çabalarında, davranışlarının düzenlenmesi, örgüt kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi, örgütün geliştirilmesi, bireyin örgüte olan katkısının artırılması ile ilişkili önemli işlevler görmektedir (Yüceler, 2009: 446). Girişimci firmaların örgüt kültür setinde var olan yenilikçilik, risk alma

ve öngörölülük bileşenlerinin yerine getirilmesi örgüt kültürüne işlerlik kazandıran güçlü bir örgüt iklimi ile mümkündür.

Günümüz iş dünyasında küreselleşme ile birlikte teknolojinin hızlı bir şekilde değişmesi ve gelişmesi dışı açık sistem olan organizasyonlar ortaya çıkan bu durumlardan hızlı bir şekilde etkilenmektedir. Bu değişim rüzgârından etkilenen organizasyonlar çevrede ayakta kalabilmek, amaçları gerçekleştirmek ve çevreyle mücadele etmek için bilgiye ihtiyacı vardır. Bunun için günümüzde açık bir sistem olan organizasyonların öğrenmeye ve bunun ile ilgili özelliklere sahip olmaya, sürekli kendini yenilemeye ve geliştirmeye ihtiyacı vardır.

Araştırmanın amacı, örgüt iklimi-girişimcilik yönelimi ilişkisini belirlemek ve bu ilişkide öğrenme yöneliminin rolünü ortaya koymaktır. Bu noktalardan hareketle çalışmanın temel amacı Girişimcilik Yönelimi, Örgüt İklimi ve Öğrenme Yönelimi kavramlarının ilişki düzeylerinin tespitidir. Bu ana amacın yanı sıra çalışmanın yan amaçları ise aşağıdaki sorulara cevapların aranması oluşturmaktadır;

- Çalışanların algıladıkları örgüt iklimi ile girişimcilik yönelimi arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların algıladıkları örgüt iklimi ile öğrenme yönelimi arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların algıladıkları öğrenme yönelimi ile girişimcilik yönelimi arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların algıladıkları örgüt iklimi ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkide öğrenme yöneliminin aracılık rolü var mıdır?

Araştırma kapsamında söz konusu ilişkiler ve aracılık rolü, savunma sanayinde ölçülerek karşılaştırmalar yapılacaktır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzün başarılı organizasyonları, hızla artan küresel rekabet ortamına uyum sağlamak için öncelikle organizasyonun içyapısını gelişen ve değişen durumlara uyum sağlayacak şekilde esnek bir yapıya uygun olarak şekillendirmekte ve çevrede meydana gelen ve gelebileceği değerlendiren değişimlere tepki verip bu durumu kendi lehine kullanmak için girişimsel faaliyette bulunmaktadır. Bu

girişimsel faaliyetin organizasyonlarda başarılı bir şekilde gerçekleşmesi ve örgütsel davranış biçimine dönüşmesi için organizasyonun bu özelliğe sahip olması, uluslararası yazında “Entrepreneurship Orientation” olarak genel kabul görmekte ve bu konu üzerine yapılan bilimsel çalışmaların sayısı her geçen gün daha da artmaktadır. Bu faaliyet organizasyonların en temel özelliği olarak değerlendirilmektedir (Westfall, 1969; Khandwalla, 1977; Miller, 1983; Guth ve Ginsberg, 1990; Lumpkin ve Dess, 1996; Sharma ve Chrisman, 1999; Dess vd., 2003; Wiklund ve Shepherd, 2005; Kaya, 2006; Hayton ve Kelley, 2006; Çetindamar ve Fiş, 2007; Bulut vd., 2008)

Yazın incelendiğinde, girişimcilik yönelimi bağlamında, organizasyonların dinamik yeteneklere sahip olduğunda, yeni işletme birimi tesis etme ve kurumsal stratejiler geliştirme şansını yakaladıkları, yeni pazarlara girebildikleri, yeni yetenekleri öğrenebildikleri, stratejik değişimi teşvik eden yenilikçilik bazlı programları ortaya koyabildikleri, yeni girişimleri yaratıp geliştirebildikleri görülmektedir.

Yazında yapılan araştırmalar neticesinde teknolojinin ve dolayısı ile değişimin ve gelişimin çok hızlı olduğu batı ülkelerinde bilimsel çalışmalarda ciddi bir artış gözlemlenmesine karşın, bu kavram Türk savunma sanayiinde çok fazla çalışmaya rastlanmamakta ve girişimcilik yönelimi üzerine araştırmalar sınırlıdır. Ayrıca savunma sanayii firmaları büyük ölçüde Ar-Ge faaliyetlerine, en ileri teknolojilere ihtiyaç gösterdiğinden ve ülke sanayisinin gelişmesinde lider rol üstlendiğinden savunma sanayiinde girişimcilik yönelimini artırmak çok önemli hale gelmiştir.

Bu çalışma kapsamında, savunma sanayinde faaliyet gösteren organizasyon üyelerinin girişimcilik yönelimi, örgüt iklimi ve öğrenme yönelimi konusunda algıları ve dolayısıyla değerlendirmeleri alınacaktır. Bu konuda bir model oluşturulmaya çalışılacak ve oluşturulan model test edilecektir. Girişimcilik yönelimini etkileyen faktörlerin tespiti, modelin oluşturulması ve bu çalışmanın sonuçlarının kullanılması ile örgütlerin yoğun rekabet ortamında değişen çevre koşullarında hayatlarını idame ettirmesinin sağlanabileceği öngörülmektedir.

4.3. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırma kapsamında; Girişimcilik Yönelimi, Örgüt İklimi ve Öğrenme yönelimi kavramları ele alınacaktır. Araştırma ile ulaşılmak istenen sonucun Girişimcilik Yönelimi, Örgüt İklimi ve Öğrenme yönelimi ilişkisinin tespiti ve Örgüt İkliminin Girişimcilik Yönelimi üzerine etkisinde Öğrenme Yöneliminin aracılık rolünün ölçülmesidir.

Çalışma söz konusu unsurlar savunma sanayinde test edilecektir. Bilindiği üzere savunma sanayi dünya da ve ülkemizde çok hızlı gelişen ve ülke ekonomisine katkı sağlayan en güçlü işletmelerdir. Söz konusu işletmelerin gelişmesi ve sürekli olarak küresel çapta izleme yapması ve hızlı hareket ederek rakiplerinden önce yenilikleri yapıp dünya piyasasında söz sahibi olması gerek firma gerek ülke için önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu işletmeler başarılı olabilmesi ve performanslarını artırabilmesi için yapısında girişimcilik yönelimine sahip olmalıdır. Bu sebeple tasarladığımız Girişimcilik Yönelimi, Örgüt İklimi ve Öğrenme Yönelimi ilişkisini gösteren modelin savunma sanayinde test edilerek en doğru sonuca varılacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın diğer sınırlılığı, araştırma kapsamında incelenecek olan örneklem içerisine girecek olan çalışanların algıları olacaktır. Ülkemizde yapılan benzer çalışmaların çoğunda anket sorularının cevaplanmasında katılımcıların verdikleri cevapların yer yer objektif olamaması söz konusu sınırlılık ile ifade edilmek istenen husustur.

Bunun yanında araştırma kapsamına giren endüstri kolunda faaliyet gösteren firma yönetici ya da sahiplerinin araştırma kapsamında çalışanlar üzerinde uygulama yapılmasına kısıt koyması veya uygulama izni vermeme olasılıkları da diğer bir kısıtlılıktır.

Savunma sanayii firmalarında yapılan faaliyetler güvenlik, gizlilik gibi özel koşulları gerektirdiğinden dolayı bu firmalarda araştırma yapmaya izin verilmemektedir. Bu sebepten araştırmanın Ankara İlinde faaliyet gösteren iki firma üzerinde yapılması bir kısıt olarak değerlendirilmektedir.

Savunma sanayinde yapılan işlemlerin üst düzeyde teknolojik bilgi istemesi sebebi ile bu tür işletmelerdeki çalışanların eğitim seviyesinin yüksektir. Bu sebeple bu organizasyonlarda girişimcilik yönelimli ve örgüt iklimini oluşturmak daha kolay

ve öğrenme yönelimli mekanizmaları daha etkin çalışmaktadır. Savunma sanayii organizasyonlarının bu özelliği nedeni ile farklı işletme dallarında yapılacak araştırmalar farklı sonuç verebilir.

4.4. Araştırmanın Yöntem Bilimi (Metodolojisi)

Bu başlık altında araştırmaya konu olan verilerin toplama süreci başta olmak üzere, veri toplama araçları, elde edilen verilerin analizleri vb. konular ele alınacaktır.

4.4.1. Ölçüm Aracının (Anket Formunun) Hazırlanması

Bu araştırma yürütülürken; geniş bir katılımcı kitlesinden, belirli bir konuda düşünce tutum ve davranışların daha önce belirlenmiş bir sırada ve yapıda oluşturulmuş çok sayıda veriyi, kısa zamanda, kolay şekilde toplama olanağı sağlaması, geniş kitlelere ulaşılmasının kolay olması ve katılımcıların tamamına aynı soruların sorulmasıyla bir örnekliliğin sağlanması ve elde edilen verinin istatistiksel ve matematiksel analizlerden geçirilmesinin kolay olması (Gürbüz ve Şahin, 2014:173) sebebiyle veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmaya yönelik kapsamlı bir yazın taramasından sonra kullanılan değişkenleri en iyi biçimde ölçebilecek ölçekler belirlenmeye çalışılmış ve uluslararası yazında geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarla test edilmiş ölçeklerin kullanılmasına karar verilmiştir. Anketi oluşturan sorular önce İngilizceden Türkçeye çevrilmiş, ortaya çıkabilecek hataların giderilmesi için Türkçeye çevrilen sorular tekrar İngilizceye çevrilerek orijinali ile karşılaştırılmıştır. Yapılan yazın taraması sonucu çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi, örgüt iklimi ve öğrenme yönelimi boyutlarını ölçen bir anket formu oluşturulmuş ve Ek 1’de gösterilmiştir.

Bu araştırmada kullanılan anket formu cevaplayacak kişilere hitaben yazılmış bir ön bilgi yazısı ile başlamakta ve 5 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik (cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma süreleri, statü, medeni hal) sorular bulunmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları hakkındaki görüşlerini belirlemeye yönelik ifadeler

bulunmaktadır. Üçüncü bölümünde çalışanların örgütlerine yönelik örgüt iklimi algıları hakkındaki görüşlerini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Dördüncü bölümünde çalışanların örgütlerine yönelik öğrenme yönelimi hakkındaki görüşlerini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır.

4.4.1.1. Girişimcilik yönelimi ölçeği

Girişimcilik yönelimi ölçeği ilk olarak Khandwalla (1977) tarafından oluşturulduktan sonra Miller ve Friesen (1982) tarafından ilk olarak kullanmaya başlamıştır. Girişimci firmayı riskli yatırımlar altında ürün pazar yeniliğiyle ilgili ve rakiplerini yenmek için öngörülü yenilik yapan organizasyonlar olarak tarif etmiş ve çalışmasında girişimcilik yönelimi boyutlarını yenilik, risk alma ve öngörülülük olarak kullanmıştır (Miller 1983:471). Girişimcilik yönelimi ölçeğine son halini Covin ve Slevin (1989) vermiştir. Covin ve Slevin tarafından geliştirilen ölçek 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma şeklindedir. Daha sonraki yıllar ise Lumpkin ve Dess (1996); Covin ve Slevin'in tarafından geliştirilen ölçek üzerinde geliştirmeler yaparak yenilikçilik boyutuna ilave olarak iki ifade daha eklemişlerdir ve yenilikçilik boyutu beş ifadeyi içermektedir. Öngörülülük boyutuna Lumpkin ve Dess (1996) bu ifadelerden birini saldırgan rekabetçilik boyutunda yer vermiştir ve bir yeni ifade daha kendileri etkileyerek proaktiflik boyutunu üç ifade de ölçümlemişlerdir. Risk alma boyutunu Lumpkin ve Dess bu üç ifadeye ek olarak bir ifade daha eklemişlerdir ve risk alma boyutu dört ifadeyi içermektedir. Covin ve Slevin tarafından geliştirilen ölçeğin proaktiflikte yer alan ifadesine ek olarak bir ifade daha ekleyip saldırgan rekabetçilik iki ifade ile ölçümlenmiştir. Son olarak, özerklik boyutu ise Lumpkin ve Dess tarafından geliştirilen dört ifadeden oluşmaktadır. Sonuç olarak; Lumpkin ve Dess (1996) girişimcilik yönelimini yenilik, risk alma, öngörülülük, saldırgan rekabetçilik ve özerklik olmak üzere beş boyut olarak geliştirmiştir (Covin Slevin, 1989 ve Lumpkin ve Dess, 1996).

Covin ve Lumpkin (2011) yaptığı çalışmada girişimcilik yönelimini alt boyutları ile ilgili yukarıda belirtilen boyutlarla ilgili yaptığı tartışmada alt boyutları risk alma, yenilik ve öngörülülük olarak tek boyutlu ve risk alma, yenilik ve öngörülülük, agresif rekabetlilik ve özerklik olarak çok boyutlu olarak ifade

edilmişlerdir. Girişimcilik yönelimi çok boyutlu ve tek boyutlu olarak bu faktörlerden oluşmakla birlikte girişimcilik yönelimi, değişimi özünde barındırdığı için bunlardan başka faktörleride bulundurabileceğini ifade etmişlerdir (Covin ve Lumpkin, 2011:866). Lumpkin ve Dess (1996) yaptığı çalışmada Miler (1983) ve Covin ve Slevin (1989) de kullandığı risk alma, yenilik ve öngörülülük boyutuna saldırgan rekabetlilik ve özerklik boyutunuda ilave etmiş fakat ilave ettiği bu boyutların her zaman aralarında pozitif ilişki olmayacağını açıklamıştır (Covin ve Lumpkin, 2011:867).

Covin ve Lumpkin (2011) girişimcilik yöneliminin özünde risk alma, yenilik, öngörülülük olmak üzere üç boyutu bulundurduğu ve bunlardan birinin eksik olması durumunda girişimcilikten bahsedilemeyeceğini ifade etmiştir (Covin ve Lumpkin, 2011:862). Girişimcilik yönelimi ölçeğinin beş boyutlu hali yazında çok ender olarak kullanılmıştır (Hughes ve Morgan, 2007). Bu sebepten çalışmamızda girişimcilik yönelimini tek boyutlu olarak üç faktörün kullanılması daha iyi sonuçlar vereceği değerlendirildiğinden Covin ve Slevin (1989)'inin geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Covin ve Slevin (1989) tarafından geliştirilen ölçek 3 boyut ve her boyut 3 madde olacak şekilde toplam 9 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutlar yenilikçilik (GY), öngörülülük (GO) ve risk alma (GR) şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Covin ve Slevin (1989) ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısını 0,87 olarak belirlemiştir.

4.4.1.2. Örgüt İklimi Ölçeği

Bock vd. (2005) tarafından Kore'de faaliyet gösteren firmaların bilgi yönetim liderleri ile yaptığı çalışmada örgüt iklimi boyutlarını; bağ kurma (4 soru) (yardımseverlik normları tarafından karakterize edilen iklim), adalet (3 soru) (güven iklimi) ve yenilikçilik (3 soru) (hataların telafi edildiği, bilginin serbestçe aktığı iklim) olarak belirlenmiş olup ölçeğin güvenilirliği adalet (0,870), Bağ kurma(0,898), Yenilikçilik (0,874) olarak ölçülmüştür. Coda vd. (2015) Organizasyon İklim Yapısının Çok Boyutlu Konfigürasyonu konulu makalede, organizasyon iklim yapısının konfigürasyonunu; Motivasyon, liderlik, yönetim felsefesi, işin doğası ve personel yönetimi alt boyutları ile incelemiş ve bunlardan yönetim felsefesi alt boyutunu; organizasyonel netlik, iletişim, yapı-kurallar-uyum

alt boyutlarıyla incelenmiştir. Girişimcilik yönelimi-örgüt iklimi ilişkisinde iletişimimin önemli bir değişken olması sebebi ile iletişim alt boyutu (8 soru), (güvenilirliği 0,756) bu çalışmadan alınmıştır.

Bu çalışmada çalışanların algıladıkları örgüt iklimini belirlemek üzere Bock vd. (2005) tarafından yapılan çalışmada kullanılan örgüt iklimi ölçeği kullanılmıştır. Çalışmamızda yenilik boyutu girişimcilik yöneliminin alt boyutunda kullanıldığından yenilik alt boyutu kullanılmayarak bağ kurma, adalet olarak iki alt boyut Bock vd. (2005) çalışmasından alınmıştır. Coda vd. (2015) çalışmasında kullandığı örgüt iklimi boyutlarından iletişim alt boyutu alınmıştır. Örgüt iklimi ölçenin boyutları; Bağ Kurma (0,898), Adalet (0,870) ve İletişim (0,786) olarak belirlenmiştir.

Ölçek 15 soru ile 3 boyutu ölçümlemek üzere yapılandırılmıştır. Ölçek; 4 madde bağ kurma, 3 madde adalet ve 8 madde iletişim olmak üzere toplam 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

4.4.1.3. Öğrenme Yönelimi Ölçeği

Yazın incelendiğinde öğrenme yönelimini ölçmede farklı ölçekler kullanılmakta olup bu ölçekler içinde en çok kullanılanlar Sinkula vd. (1997) ve Calantone vd. (2002) tarafından geliştirilmiş ölçektir. Sinkula vd. (1997) tarafından Bu ölçek öğrenme yönelimini üç bileşen ile ölçmektedir. Bunlar sırası ile öğrenmeye olan kararlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirliliktir. Bu üç bileşene Calantone vd. (2002) tarafından dördüncü boyut olarak işletme içi bilgi paylaşımı ilave edilerek ölçek dört bileşenli hale getirilmiştir. Bu ölçek konu ile ilgili çalışmalarda oldukça sık kullanılmış ve yazında oldukça fazla atıf almış bir ölçektir. Çalışmamızın özelliğinden dolayı öğrenme yönelimi ölçeği Calantone vd. (2002) ölçeğinin öğrenmeye olan kararlılık, paylaşılan vizyon ve işletme içi bilgi paylaşımı alt boyutları kullanılarak ölçeğe son hali verilmiştir. Cevaplar 5'li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır. Avcı (2009) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,89 ve Akgün vd. (2010) çalışmasında kullanmış ve ölçeğin güvenilirliğini 0,93 bulmuştur.

4.4.2. Evren ve Örneklem

Bilim ve yüksek teknoloji temelli sektörler gelişmiş ülkelerin en önemli sektörlerindedir. Savunma sanayii de bu sektörlerden birisidir. Savunma sanayiinin kullandığı teknolojik yenilikler ve birçok gelişmede öncü sektör olması nedeni ile teknoloji kullanan diğer sanayinin kollarının öncü durumundadır. Dünya da meydana gelen ve değişmeyen kargaşalı ortam savunma sanayinin önemini artırmaktadır. Bu sebepten savunma sanayii sürekli gelişmekte ve değişmektedir (Eren ve Kılıç, 2013:222). Özellikle son yıllarda Türk savunma sanayii firmaları, hem yurt içindeki başarılı projeleriyle (F-16 uçaklarının modernizasyonu, Milli Muharip Uçak Projesi, ATAK helikopteri, İnsansız Hava Araçları vb.) hem de yurt dışından aldıkları önemli siparişlerle, yerel birer aktör olmaktan, küresel birer oyuncu olmaya doğru ilerlemektedirler (Özsoy 2012:119). Bu sebepten girişimcilik yöneliminin önemli değişkenleri risk alma, yenilikçilik ve öngörülülük bu sektörde önemli bir özellik olması ve çalışmanın bağımlı değişkeni olan girişimcilik yöneliminin; örgüt iklimi ve öğrenme yönelimi ile arasındaki ilişkiyi açıklamada savunma sanayi sektörü uygun zemin yaratacağından çalışmamızda savunma sanayii sektörü tercih edilmiştir.

Yazında yapılan incelemede birçok çalışma üst düzey yöneticinin girişimcilik yönelimi üzerine algılarını incelemiştir. Bunlardan çok azı orta düzey yöneticilerin girişimcilik yönelimi üzerinde ne kadar etkisi olduğunu incelemişler Fakat çalışanın girişimcilik yönelimi üzerine etkisini ağırlığını inceleyen çalışmalar yazında yok denecek kadar azdır (Hornsby vd.; 2002:255). Yazın incelendiğinde; çalışanlar ve yöneticiler arasında organizasyon stratejisi ve sosyal kimlik açısından kaydedeğer farklılıklar vardır. İlk olarak bireyler organizasyon hiyerarşisinin farklı seviyelerinde strateji yapma süreçlerine az ya da çok derecede katılırlar. Özellikle; en üst seviyede yönetici etkili strateji yapmaya odaklanır. Orta seviye yöneticiler, saha yöneticisi ve üst düzey yönetici arasında iletişimi odaklanır. Saha yöneticisi, orta seviye yöneticiye cevap vermeye odaklanır. Organizasyon seviyesinde bireylerin algıları strateji yaratımına katılımı dercesine göre oluşur. Corley (2004) çalışmasında organizasyon üyeleri ile ne kadar doğru iletişim kurulmasına bağlı olarak organizasyonun farklı hiyerarşik seviyesindeki bireylerin organizasyon kimliğini farklı algıladıklarını göstermiştir. Bunlara ilave olarak Kameron (2002) çalışmasında yöneticilerin girişimcilik algısının çalışanlardan fazla olduğunu görmüştür. Hornsby vd. (2002) yaptığı çalışmada orta ve üst seviye yöneticilerin girişimcilik algılarının

orta ve alt orta seviye yöneticilerden fazla olduğunu göstermiştir (Monsen ve Boss 2009:81).

Orta seviye yöneticiler bilgi işçileri ve çalışanları ile çok yakın olarak çalışır. Organizasyon dışından gözlemleri sonucu aldığı bilgileri düzenler sadeleştirir ve potansiyelini tanımlar. O halde yenilik aktivitelerinin belirlenmesinde ve üst düzey yöneticiye nihai kararın verilmesinde hazırlanan raporda çok etkilidir. Bu sebeple girişimcilik yöneliminde çalışanın rolü önemlidir (Hornsby vd., 2002:257). Fakat yöneticiler girişimcilik stratejileri ile daha fazla yüz yüze olduklarından daha az belirsizlik hissederler (Monsen ve Boss, 2009:81). Menson (2005) çalışmasında, Lumkin ve Dess (1996, 2001)'in çalışmalarında kullandığı ölçeği çalışanlar üzerinde kullanmıştır. Kemelgor (2002) hem çalışan, hemde yöneticilerde bu çalışmanın güvenilir olarak yapılıp yapılamayacağı konusunda Amerikalı ve Hollanda yöneticiler ve çalışanlara yaptığı çalışmada, Covin ve Slevin'in (1989, 1990) ölçeğinin her iki seviyede de güvenilir olarak kullanılabilceği gerçeğini göstermiştir (Monsen ve Boss, 2009:73). Bu çalışmada bu durumu ileri taşıyıp girişimcilik yöneliminin; örgüt iklimi ve öğrenme yönelimine etkisinin analiz edilmesinde örneklem grubu olarak üst düzey yönetici haricindeki diğer yöneticiler (beyaz yakalılar) çalışmada tercih edilmiştir.

Araştırmanın evrenini Ankara'da faaliyet gösteren savunma sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemine savunma sektörü çalışanları arasından olasılıklı olmayan örnekleme yöntemi ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu işletmelerde 10 bin kişiden fazla çalışan bulunmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 384 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992:53). Bu kapsamda kota örnekleme yöntemiyle seçilen toplam 1000 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 496'sı geri dönmüş ve 456 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 8 veri seti çıkartılmış ve 448 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Örneklem sayılarını belirlemeye yönelik bilgiler tablo 14'de, sunulmuştur.

Tablo 14: Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları

Evren Büyüklüğü	100	200	250	500	750	1000	3000	5000	100000
Örneklem Sayısı	80	132	152	217	254	278	341	357	384

Kaynak: Sekaran, (1992: 253).

4.4.3. Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin sorulara ve girişimcilik yönelimi, örgüt iklimi ve öğrenme yönelimi değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek Ek- 1’de verilmiş olan veri toplama formu oluşturulmuştur.

Veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilecek. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılacaktır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak belirlenecektir. Değişkenler arası ilişki regresyon analizi sonucunda ortaya çıkarılacak olup öğrenme yöneliminin aracılık etkisinin ölçümünde hiyerarşik regresyon analizi yapılacaktır.

4.4.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Günümüz dünyasında organizasyonlar rekabet üstünlüklerini sürdürebilmek, başarılarını sürekli hale getirebilmek, sağlıklarını koruyabilmek, hatta yaşamlarını devam ettirebilmek amacıyla hammadde, ürün, hizmet, süreç, pazar, yönetim teknikleri, endüstri ya da bunların birleşimleri açısından sürekli yenilenmelerini gerekli kılmaktadır (Altuntaş ve Dönmez, 2010:4). Bununla birlikte organizasyonlar, girişimcilik faaliyetlerini ürün ve süreç yeniliği gibi çeşitli faaliyetlerle geliştirir (Hayton ve Kelley, 2006: 407). Organizasyonların başarılarını devam ettirmesi ve amaçlarını gerçekleştirmesi yenilik ve yatırım sürecinde yeni fırsatların takip edildiği, keşfedildiği ve bunların yapılması için risklerin alındığı en önemli rekabet kaynağı olan girişimcilik yönelimi yaklaşımı ile mümkündür.

Girişimcilik yönelimine sahip organizasyonların cömertlik seviyesi daha yüksek olup, belirsizlik durumlarına kolayca adapte olurlar (Covin ve Dennis, 1989:

81). Değişen çevrede başarılı rekabet için firmaların merkezinde yenilik ve yeni iş yaratımı ya da yeni iş modelleri sürecinde yeni fırsatların takip edildiği faaliyetler vardır (Hayton ve Kelley, 2006: 407). Girişimcilik yönelimine sahip organizasyonların rekabet avantajını fırsata çevirmek için bu faaliyetleri yapmak zorundadırlar. Bu faaliyetler; organizasyonun tekrar yenilenmesi, teşvik edici büyüme, rekabet avantajının geliştirilmesi, yeni iş imkânları yaratılması ve zenginlik yaratımıdır.

Organizasyonlarda girişimcilik, örgüt seviyesi bir organizasyon faaliyeti olup organizasyon genelinde meydana gelmektedir (Stevenson ve Jarillo, 1990:17-20). Bu faaliyet organizasyonun girişimcilik özelliğini gösteren girişimcilik yönelimi vasıtasıyla varlığını gösterir ve fiili durumla birlikte yeni ürünler, hizmetler, teknolojiler, idari teknikler, stratejiler ve rekabetçi duruş gibi faaliyetlerin geliştirilmesi yoluyla işletmenin büyümesine ve rekabet avantajı yaratmasına olanak sağlamaktadır (Harrison ve Enz, 2005:286). Organizasyonlar bu faaliyetlerini organizasyon üyeleri vasıtasıyla gerçekleştirmektedirler. Bu sebeple insan organizasyonun en önemli kaynağı olup organizasyonun başarısı için önemlidir.

Girişimcilik sürecinde davranışlar merkezde ve önemli bir elementtir (Covin ve Slevin,1991:8). Organizasyonların kaynaklarından en önemlisi olan insan organizasyonda yapılan hareketler için en önemli temeli oluşturur. Girişimci duruş teşvik edilmiş ya da edilmemiş bireyler tarafından ya yükseltilir ya da bastırılır (Covin ve Slevin 1991:15).

Örgütsel başarıyı belirleyen etmenlerden kuşkusuz en önemlisi çalışanın davranışına etki eden faktörlerdir. Çünkü yönetim unsurlarından biri olan personel, fiziki yapı, araç, gereç, finansman vs. gibi diğer bütün unsurları birleştirip örgütün amaçları için bir araya getiren insandır. Organizasyon seviyesi girişimcilik; kritik olarak üst düzey yöneticinin altındaki çalışanların tutumuna bağlı olduğu ileri sürülmüştür (Stevenson ve Jarillo, 1990:24). Örgütsel performansda en önemli faktörün çalışan olduğu gerçeğinden hareketle, örgütsel amaçlara ulaşmada ve performansın artırılmasında çalışanların davranışları ve davranışlara etki eden faktörler üzerinde durmak gerekmektedir. Çalışan; örgütü ne kadar çok benimser ise amaçlar için o derece gayret gösterecektir (Arslan, 2004:223). Günümüzde, teknolojiye hızlı ilerleme ve değişim, küreselleşmenin etkisinin artması gibi sebeplerle değişen ve gelişen çevrede faaliyet gösteren organizasyonlarda bu değişim

ile birlikte örgüt ikliminde bu değişimi destekleyecek ve organizasyonun uyumunu kolaylaştıracak niteliğe sahip olması gerekmektedir.

Genç ve Karcioğlu (2000) örgüt iklimini; “örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen bir olgu” olarak tanımlamıştır (Aktaran: Yüceler, 2009: 447). Kişinin iklimi destekleyici, cesaretlendirici olarak algılaması davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2006:299).

Örgütsel davranış modelleri genel olarak örgüt iklimi olarak temsil edilen iş çevresi algılarına dayanmaktadır. Patterson (2005) örgüt ile üyelerin davranışları arasındaki bir değişken olarak anlaşılan örgüt iklimini, üyelerin içinde buldukları örgütü nasıl anladıkları ile ilgili olarak ifade etmişlerdir (Bal 2010: 111).

Kaynak temelli görüşe göre; organizasyonun temel değerleri, inanışlar ve varsayımları girişimsel faaliyetleri besleyen ve kolaylaştıran stratejik bir yönetime neden olabilir (Fiş ve Wasti, 2009:133). Bu temel değerler, inanışlar ve varsayımlar organizasyonlarda, organizasyon üyelerinin organizasyonla ilgili algısının oluşmasında ve dolayısı ile örgüt ikliminin oluşmasında önemli etmendir. Bu sebeple organizasyonlarda girişimcilik yöneliminin oluşmasında organizasyon üyelerinin algısı olan örgüt ikliminin önemli olduğu sonucuna varılabilir.

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi çoğu zaman, birçok kişi tarafından eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Ama temelde birbirinden farklı olan bu iki kavram arasında neden-sonuç ilişkisi olduğu söylenebilir. Örgüt iklimini, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam diye tanımlayabiliriz. Bu hava veya ortam, örgüt çalışanları için çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekteştiğine dair algıların sonucunda oluşur (Dönmez ve arkadaşları, 2011: 176). Eğer çalışanlar örgütün kültürünü benimsemişlerse, örgüt iklimi iyidir. Aksi halde örgüt iklimi de kötü ve zayıf olacaktır (Dönmez ve arkadaşları, 2011: 176). İkinci kısımda örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişki detaylı olarak incelenmiş olup örgüt iklimi kavramının örgüt kültürü kavramının organizasyonda görünür halidir. Girişimcilik yönelimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişki seviyesi ile girişimcilik yönelimi örgüt iklimi arasındaki ilişki düzeyi aynı olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü iklim ve kültür kavramları birbiri içerisine geçmiştir.

Çalışanların değerleri ve inançları (Kültürün parçası) onların organizasyon politikaları, pratikleri, ve prosedürlerinin (iklim) yorumunu etkiler (Schneider vd., 1996:11).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasında uyumun değerlendirilmesi; organizasyon davranışlarını ve pratiklerini, organizasyonun içerik yapısının net resmine sahip olmak ve gerekli önlem almak, iş pratiklerinde ve belirli değerlerin değişmesi ya da devam ettirmek için gerekli önlem almak ve değişen stratejiyi daha etkin olarak planlamak için yönlendirir (Yahyagil 2006:78). Yazında girişimcilik yönelimi ile örgüt kültürü arasında birçok araştırma yapılmış olup aralarında pozitif anlamlı ilişki olduğu görülmüştür (Fiş ve wasti, 2009, Sepehri ve Khayati, 2013).

Schein (1992) organizasyonlarda örgüt kültürü organizasyonda meydana gelen faaliyetlerin oluşması ve organizasyonun stratejik yöneliminde ve bu yönelimi etki eden diğer faktörlerin oluşmasında önemli bir organizasyon değişkenidir. Bu nedenle kültürel değerlerin strateji oluşturma sürecini, sonuçlarını ve üst düzey yöneticilerin stratejik yönelimlerini besleyip etkilediği düşünülmektedir (Fiş ve Wasti, 2009:133; Bulut vd., 2008:504). Girişimcilik yönelimi gerçekleştirilmesi için bu çabaları oluşturan girişimci davranışlara organizasyon genelinde tüm organizasyon üyelerinin inanması gereklidir. Girişimci stratejilerin yenilikçi, yaratıcı olmak, yaptığı işlerde karar verme sorumluluğu olmak için çalışanlara izin verilmesi ve çalışanların kaldıraç etki yapması için güçlendirilmesi temeldir (Ireland vd., 2009:22). Burada da görüldüğü gibi organizasyonların girişimcilik faaliyetlerini yerine getirmesinde organizasyon üyeleri önemli bir etkiye sahip olup organizasyon üyelerinin motivasyonunu ve tutumunu oluşturan örgüt ikliminin girişimcilik yöneliminin gerçekleştirilmesinde önemli bir olgu olduğu anlaşılmaktadır.

Organizasyonlarda girişimciliğin ortaya çıkması, çalışanların yenilik faaliyetleriyle serbestçe ilgilenmesi olan kültürü algılamasıyla olur (Clercq ve Rius, 2007:43). Bu yüzden üst yönetim girişimciliğinin oluşması, yayılması ve çalışanları etkilemesi var olan içsel durum yapıyla düşünülmelidir. Buda girişimci yönelim ve girişimcilik hafızasıyla mümkündür (Holt vd., 2007:43).

Organizasyonlarda girişimcilik faaliyetleri, üst düzey yönetici tarafından şekil verilerek örgüt vizyonunda tanımlanmıştır. Girişimci fırsatların tanımlanması ve faydalanılması süreci organizasyonda meydana geldiği zaman girişimcilik vizyonu

gerçekleştirilir. Bu süreç organizasyonda çalışanların düşüncesinde birçok özel girişimci davranışları vasıtasıyla meydana gelecektir. Bu vizyon organizasyon çalışanlarını rehberlik, girişimcilik hareketlerinin psikolojik gerekçesi konusunda cesaretlendirirler. böyle durum altında girişimcilik fırsatları farkedilebilir ve takip edilebilir (Kuratko, Ireland, & Hornsby, 2001, Ireland vd., 2009:34). Araştırmalar üst düzey yöneticiler girişimcilik yönelimini körükleyebileceğini fakat dikte edemeyeceğini bunula birlikte orta ve alt rütbedeki yöneticilerin girişimcilik yönelimi uygulamalarında önemli rol oynadığını göstermiştir (Kuratko, Ireland, vd., 2005). Girişimcilik yönelimi alt seviyede çalışanların güçlü ve sürdürülebilir adanması olmaksızın girişimcilik davranışı organizasyonun karakteri olarak asla tanımlanamaz. Bu ise organizasyonda girişimciliği destekleyen örgüt iklimini gerektirir (Ireland vd., 2009:39). Bu nedenle, girişimcilik yönelimi başarısının, orta düzeyli ve alt düzey yöneticilerin ve çalışanların işletme içerisinde girişimciliğe izin veren bir ortamın varlığını algılamalarına ve bu durumu davranışlarına yansıtmalarına bağlı olduğu ileri sürülebilir (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 51).

Örgüt kültürü daha çok girişimciliğin temel boyutu olan risk alma ve yenilik eğilimini etkiler (Kemelgor, 2002:68). Organizasyonların girişimcilik yönelimi ve bireysel hisler ve davranışlar arasında ilişkiye baktığımızda; organizasyonların girişimcilik yönelimi pazardaki stratejik duruşunun dış ifadesi yanında iç pratiklerini ve prosedürlerini de yansıtır. Bu yüzden organizasyonların girişimci duruş seçimi organizasyon için önemli bir uygulamadır. Mair (2002) çalışmasında belirttiği gibi organizasyonların girişimcilik yönelim seviyesi yenilikçi yollarla yönetildiğini yansıtır ve bu yüzden çalışanın hislerini gün den güne etkiler. Burgelman (1983) belirttiği gibi organizasyonlar girişimci yönelimin önemli uygulamalarından bir tanesi organizasyonda tüm seviyelerinde tüm çalışanlar arasında güçlendirme hissini yaratabilir (Sepehri ve Khayati, 2013:475). Kickul and Gundry (2002) organizasyonların girişimcilik yönelimi ne kadar fazla ise organizasyon üyeleri firmaları için o kadar çaba sarfeder. İşte bu yüzden organizasyon üyeleri organizasyona kendini daha çok adar (Clercq ve Rius, 2007:476). Organizasyon üyeleri iş tutum ve davranışları organizasyonların uzun dönemli başarı ve hayatta kalmasında önemli bir etki yapar. Girişimcilik yönelimi, çalışanların isteksizliklerinin üstesinden gelmeye yardımcı olur. Aynı zamanda girişimci yönelimli firmalardaki organizasyon üyeleri daha serbestlik konusunda tecrübelidir ve bu

vasıtayla firmalarına karşı daha fazla enerjiyle adanmaya daha fazla isteklidirler (Clercq ve Rius, 2007:483). Bu çalışmaları genel olarak özetlediğimizde çalışanların girişimcilik yönelimine olan ilgileri organizasyonun başarısında önemlidir. Bunu da örgütsel kültürünün belirlediği değerler çerçevesinde örgüt iklimi ile sağlayabiliriz.

Sürekli büyüme ve performansın başarılabilmesi için insan kaynağının desteklenmesine ve motive edilmesine ihtiyaç vardır. Mercer and Bilson (1985) örgütsel bağlılık iş memnuniyeti gibi çalışan çıktıları ve örgüt iklimi arasında pozitif ilişkinin olduğunu rapor etmiştir. Rogg vd. (2001) de örgüt altı seviyeden ziyade örgüt seviyesinde yaptığı analizde performans, iş memnuniyeti, özdeşleşme gibi arzu edilen çıktıların örgüt ikliminden etkilendiğini ve bu çıktıların temel kuruluşu örgüt ikliminin desteklediğini tavsiyede bulunmuştur (Luthans, 2008:226). İş memnuniyeti ve etkili özdeşleşmenin her ikisi de iş ve organizasyona karşı tutumları yansıtmaktadır. İş memnuniyeti; iş ve iş tecrübesinin değerlendirilmesinden türeyen memnuniyet ya da uygun duygusal durum olarak tanımlanır. Etkili özdeşleşme çalışanların duygusal bağlılığı olarak tanımlanır. Bunların her ikisinde yüksek seviyede motive ve daha etkili organizasyonla ilgilidir. Daha önemlisi bu iki durum girişimcilik yönelimi ile ilgilidir (Holt vd., 2007:44).

Organizasyonlarda; girişimcilik yöneliminin sadece üst yönetim tarafından dikte ettirilmeyeceği bunun sağlanması, organizasyon üyeleri arasında bir sinerjinin ve algının önemli olduğu bunun ise örgüt iklimi ile mümkün olduğu değerlendirilmektedir (Toulson ve Smith, 1994:454). Ireland vd. (2009) çalışmasında organizasyon üyelerinin düşüncesi girişimci davranışları pozitif etkilediği gözlemlenmiştir. Girişimcilik bilişinin limanı organizasyon üyeleri olduğu zaman onlar girişimci fırsatlardan faydalanmak için daha fazla araştırma yaparlar ve farkındalıklarını artırır. Yeni anlam, sonuç ya da anlam sonuç ilişkisi yoluyla yeni hammadde pazarlar ürünler, hizmetler ve organizasyon metotları ile tanışır (Eckhardt ve Shane, 2003:336). Fırsatların gerçek anlamda takibi çevrede farkındalığı fazla olan çalışanların ne kadar etkileyici olduğu ile ve girişimcilik bilişinin ne kadar güçlü olduğu ile ilgilidir (Ireland Vd., 2009:27).

Örgüt seviyesi girişimciliğinin başarıya ulaşması maksadıyla kurum içinde yöneticilerin girişimci iklimin oluşturması için; Üst yönetimin desteğini hissettirmesi gerekliliğine, kaynakların tahsisinin kurum içi girişimcileri özendirici olmasına, yatay iletişim ve karar özerkliğinin artırılmasına, ödül ve ceza sistemi risk almayı

özendirmesi önemlidir (Bulut vd., 2008:512,513). Yine aynı şekilde Holt (2007) liderlerin girişimciliği cesaretlendirmesi için liderlerin yönetmek zorunda olduğu; yönetim desteği, ödül ve güçlendirme, zaman uygunluğu, işe hoşgörü ve organizasyon sınırları konularıyla ilgilenmek zorunda olduğunu ifade etmiştir (Holt vd., 2007:43). Burada tavsiye edilen kavramlar yazın taramasında girişimcilik yöneliminin öncülleri olduğu ve örgüt ikliminin alt boyutları ile ilişkili kavramlar olup buda örgüt iklimi ile girişimcilik yöneliminin birbiri ile bağlantılı kavramlar olduğunu göstermektedir.

Girişimcilik yönelimi ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yazın incelendiğinde, örgüt iklimi ile yakından ilgili olan güçlendirme, ödül, yönlendirme, çatışma çözümü, kimlik, bireysel girişimcilik, risk toleransı, bütünleşme, iletişim yönetici desteği arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu faktörlerin yüksek olmasının yüksek organizasyon seviyesi girişimciliğe sebep olacağını buda girişimcilik yönelimini artıracacağı sonucuna varılmaktadır (Sepehri ve Khayati 2013:147). Organizasyon iklimi ile organizasyon stratejinin uyumlu olması gerektiğini göstermiştir (Burton vd., 2004:80). Ireland vd (2009) makalesinde iklimin alt boyutlarından olan ödül sisteminin girişimciliği cesaretlendirdiğini ifade etmiştir (Ireland vd., 2009:32). Masomi vd. (2013) yaptığı organizasyon iklimi boyutları ve üst yönetim girişimciliği arasındaki ilişki adlı makalede örgütsel iklim ve üst yönetim girişimciliği arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulmuşlardır. Rangriz (2012) örgüt iklimi, organizasyon girişimciliği ve belirsizlik toleransı üzerine yaptığı deneysel çalışmada organizasyon girişimciliği ile organizasyon iklimi arasında önemli bir ilişki bulmuştur. Bu kapsamda girişimcilik yönelimi ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi gösteren hipotezlerimiz aşağıdaki gibidir.

H₁: Çalışanların algıladıkları örgüt iklimi; girişimcilik yönelimi düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{1a}: Çalışanların algıladıkları örgüt iklimi; yenilikçilik düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{1b}: Çalışanların algıladıkları örgüt iklimi; öngörülülük düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{1c}: Çalışanların algıladıkları örgüt iklimi; risk alma düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₂: Çalışanların algıladıkları bağ kurma düzeyi; girişimcilik yönelimi düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{2a}: Çalışanların algıladıkları bağ kurma düzeyi; yenilikçilik düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{2b}: Çalışanların algıladıkları bağ kurma düzeyi; öngörülülük düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{2c}: Çalışanların algıladıkları bağ kurma düzeyi; risk alma düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₃: Çalışanların algıladıkları adalet düzeyi; girişimcilik yönelimi düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{3a}: Çalışanların algıladıkları adalet düzeyi; yenilikçilik düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{3b}: Çalışanların algıladıkları adalet düzeyi; öngörülülük düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{3c}: Çalışanların algıladıkları adalet düzeyi; risk alma düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₄: Çalışanların algıladıkları iletişim düzeyi; girişimcilik yönelimi düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{4a}: Çalışanların algıladıkları iletişim düzeyi; yenilikçilik düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{4b}: Çalışanların algıladıkları iletişim düzeyi; öngörülülük düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{4c}: Çalışanların algıladıkları iletişim düzeyi; risk alma düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Her geçen gün değişen ve gelişen çevrede organizasyonlar daha karmaşık ve hızlı değişen ortamda yaşamlarını devam ettiriyorlar. Organizasyonlar bu zorluklarla baş etmek için farklı yönetim anlayışları arayışına girmektedirler. Son dönemlerde önem kazanan yaklaşımlardan biri de öğrenme yönelimi kavramıdır (Taşçı ve Eroğlu, 2004:91). Çünkü bilgiye en hızlı ulaşan ve bu bilgiyi organizasyon hedeflerinin gerçekleşmesi için kullanan organizasyonlar rekiplerine üstünlük

sağlayarak rekabet avantajı elde ederler (İbicioğlu vd.2005:164). Bu kavramlar literatür kısmında detaylı olarak incelenmiş olup aralarındaki kavramsal ilişki ortaya konmuştur. Örgüt seviyesinde öğrenme organizasyon çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır (Koçel, 2011: 427). Yazında öğrenme yöneliminin, öğrenmeye zemin hazırlayan ve öğrenmenin şekillendirildiği öğrenmeye adanma, açık görüşlülük ve vizyon paylaşımı ile olacağını vurgulamıştır (Sinkula vd., 1997). Öğrenme yatırımı ile ilgili hata yapan organizasyonlar diğerlerine göre gerekli olan yetenek kazanımını daha yavaş kazanır, bu yüzden teknolojik değişime ve ortaya çıkan fırsatlara daha az cevap verebilir (Schilling, 2002:390).

Girişimcilik yönelimi; yeni farklı yeteneklerin başarılması için gerekli olan yeni bilginin yaratımı için olanak sağlayan yenilik ve öngörülü davranışların benimsenmesini destekler (Real vd., 2014:189). Girişimci değerler var olan işlerle birlikte yeni işlerin yaratımı ve hareketsiz ya da durgun devam eden işlerin gözden geçirilmesi ya da yenilenmesi, canlandırılmasını destekler. Yaratım ya da canlandırma; yeni ürünlerin geliştirilmesi, var olanların yeniden formüle edilmesi, rekabet stratejileri, yeni yönetim yaklaşımlarının keşfedilmesi yeni üretim ve dağıtım metotlarının yaratılması ile başarılabilir. Girişimciliğin temel aktivitesi; müşterilerin gizli ihtiyaçlarına odaklanarak ürün yaratılmasında ve müşterilerin açık ihtiyaçlarını keşfetmede öncü olmaktır (Slater ve Narver, 1995:68). Bu ise organizasyonun öğrenme yönelimine sahip olması ve bu sayede çevreyi analiz ederek mevcut durum da değişmesi, yenilenmesi gereken zayıf yönlerin tespit edilmesi ve buralarda yapılacak iyileştirme ile organizasyonun güçlenmesi ve kaynaklara dayalı kuram açısından öncü olma yeteneğini muhafaza eder.

Girişimci yönelimine sahip organizasyonlar çevrede olan değişimleri bünyelerine alması ve gerekli değişimi yapabilmesi öğrenme yönelimine sahip olma ile başarabilir. Organizasyonlar yaşamlarını devam ettirmesi ve başarıyı sürekli kılması için sürekli olarak çevreyi doğru bir şekilde takip edip fırsat ve tehditleri önceden tespit edip kendi lehine kullanması gerekmektedir (Demirel ve Kubba, 2014:137). Bunu başarabilmesi için organizasyonun bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklerden en önemlisinden bir tanesi öğrenmeyi

sistemlerine yerleştirip bu özelliği etkin kullanmaktır. Bu sayede organizasyonlar değişimleri uygulayabilir ve eski, işe yaramayan alışkanlıklarından kurtulur.

Girişimcilik yönelimi özünde sürekli iyileşme öğrenmeye adanmayı gerektirir. Organizasyonlar yeni bir şey öğrenerek nasıl gelişir. Problemin çözümü yeni ürünle tanışmak ve dünyada yeni aydınlanmalardan gerekli gördüğü süreçlerle ilgili tekrar mühendislik yapmak ve dünya ile birlikte hareket etmek. Öğrenmenin eksikliğinde organizasyonlar ve bireyler eski pratiklerini tekrar ederler değişiklik kozmetik kalır ve gelişme hem kısa ömürlüdür hem de şans eseridir (Garvin, 1993: 78). Bu yüzden organizasyonlarda öğrenme firma başarısının önemli etkisi olarak düşünülür ve rakiplerden hızlı öğrenme yeteneği sürdürülebilir rekabet avantajının tek kaynağı olarak görülür (Wang, 2008:639). Organizasyonların kaynaklara dayalı bakışından insan sermayesi, sosyal sermaye, öğrenme ve biliş yaratımının teorik perspektifin bütünleştirilmesi stratejik girişimcilik modelinin süreçlerini geliştirir (Monsen ve Boss, 2009:72). Risk toleranslı ve daha öngörülü ve yenilikçi organizasyonlar öğrenme ve bilgi paylaşım kültürüne sahiptirler. Bunun sonucu olarak bilgi kapasitelerini geliştirirler ve rakiplerinden daha fazla fırsatlara ulaşırlar. Aynı zamanda stratejik avantaj kazanmasını sağlarlar. Yüksek seviyede öğrenmeyi bünyesinde bulunduran organizasyonlar hızlı giden fırsatlara hızlı bir şekilde cevap verir ve uyum sağlamak için gerekli bilgiyi elde eder (Zhao vd., 2011:298). Buda organizasyonlarda belirsizlikleri azaltır ve daha etkili rekabet yapmasına olanak sağlar. Dolayısı ile stratejik girişimin gelişmesi girişimcilik yöneliminin gelişmesine etki yapar bunlar birbirinden ayrı olarak düşünülemez.

Bir organizasyonun öğrenmesi demek yeni bilgi yaratmaya imkân verecek ortamı hazırlayan geliştirilen yeni bilgiyi yeni mal ve hizmet üretiminde kullanan, buradan elde ettiği tüm tecrübeyi bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi yaratmayı teşvik eden bir organizasyon olması demektir (Koçel, 2011:430). Bu ise organizasyonun girişimcilik yönelimli ve öğrenme yönelimli olması ile gerçekleşir ve aynı zamanda organizasyonların rekabetçiliklerini arttırabilmeleri, öğrenmeye açık ve girişimci bir yaklaşım sergilemeleri ile yakından ilişkilidir (Calantone vd., 2002: 515, Dikmen, 1999:58). Girişimci firmalar sürekli karmaşanın ve çalkantının olduğu dış çevreyle yüz yüzedir. Bu yüzden bu çevre; bilginin kazanılması ve yayılması için olanak sağlayan içerik sağlar. Karmaşık ve çalkantılı çevrede faaliyet gösteren organizasyonlar girişimcilik faaliyetlerini devam ettirmek için öngörülü ve

çevresel araştırmayla genişçe iç içe olmalıdır ve bilgi kazanımı ve dağılması ile daha fazla ilgilenmelidir (Wang, 2008:636). Ireland vd. (2006) öngörü, yenilik, risk alma davranışlarının düşünüldüğü üst yönetim girişimciliği bilgi yaratımının enstürmanı olduğunu ifade etmişlerdir (Holt vd., 2007:43). Organizasyonların girişimci fırsatları bulmak için değerli bilgileri fark etmeye ve özümsemeye ihtiyacı vardır. Öğrenme yönelimi girişimcilikte önemli bir role sahiptir. Çünkü öğrenme bilginin kullanımını ve kazanımını kolaylaştırır ve aynı zamanda öğrenme organizasyonlara rekabet avantajı kazandırır (Zhao vd., 2011:297). Yani girişimcilik yöneliminin artması organizasyon öğrenmesinin şiddetini artırır (Real vd., 2014:191).

Girişimcilik; risk alma, öngörülülük ve yenilikçilik gibi özellikleri bünyesinde barındıran bir kavramdır. Girişimci davranış bu özellikleri sayesinde, organizasyonları, var olan durumlara karşı gelme, değişime uyum sağlama ve çevreyi inceleyerek fırsatları avantaja çevirme ve tehditleri bertaraf etme yeteneği kazandır. Bu yeteneğin kullanılabilmesi örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesi ile olur (Slater ve Narver, 2000: 70; Liu vd., 2008: 369). Buna paralel olarak mevcut yazın incelendiğinde de girişimcilik ile öğrenme yönelimi arasındaki ilişkiyi ele almakta olan çok sayıda çalışmanın varlığına rastlanmaktadır.

Sambrook ve Roberts (2005:154) Örgüt seviyesi girişimcilik ve örgütsel öğrenme arasındaki karşılıklı ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Keh, Nguyen ve Ng (2007), Sapienza, de Clercq, and Sandberg (2005) çalışmalarında öngörülü organizasyonların daha yoğun olarak bilgiyi kullandıkları, değiştirdikleri ve kazandıklarıyla ilgili çalışma sonuçlarına ulaşmışlardır (Zhao vd. 2011:297). Slater and Narver (1995) girişimcilik yöneliminin; öğrenme süreçlerinin önemli bileşeni olan bilginin kazanılması dağıtılması ve yorumlanmasının öncülü olduğunu tartışmıştır. Liu et al. (2002) girişimcilik yöneliminin öğrenme yönelimi üzerine yaptığı çalışmada girişimcilik yöneliminin öğrenme yönelimini etkilediğini görmüştür. Zahra vd. (1999:173) resmi ve resmi olmayan üst yönetim girişimciliğinin yeni bilginin yaratımına yol açan organizasyon öğrenmesini desteklediği sonucuna çıkartmıştır. Kreiser (2011) çalışmasında girişimcilik yönelimi ile öğrenme üzerinde pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Ma'atoofi ve Tajeddini (2010:258) girişimcilik yönelimi ve öğrenme yöneliminin alt boyutları olan öğrenmeye adanma, açık fikirlilik ve vizyon paylaşımı arasındaki ilişkide girişimcilik yöneliminin öğrenme yönelimini önemli derecede pozitif olarak

etkilediğini bulunmuştur. Bu kapsamda girişimcilik yönelimi ile öğrenme yönelimi arasındaki ilişkiyi gösteren hipotezimiz aşağıdaki gibidir.

H5: Çalışanların algıladıkları öğrenme yönelimi girişimcilik yönelimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H5a: Çalışanların algıladıkları öğrenme yönelimi yenilikçiliği pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H5b: Çalışanların algıladıkları öğrenme yönelimi öngörülülüğü pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H5c: Çalışanların algıladıkları öğrenme yönelimi risk alma düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Günümüz dünyasında organizasyonların değişen ve gelişen durumlara uyum sağlaması ve çevrede lider organizasyon olabilmesi sadece organizasyonun üst düzey yöneticilerinin stratejileri geliştirme çabaları ve diğerlerinin bu çabaları takip etmesi ile başarılamaz. Organizasyon üyeleri bu amaçların gerçekleşmesinde önemli bir etkidir. Bunun için organizasyonlar faaliyetlerini yerine getirirken organizasyonun en önemli kaynağı olan insanı donanımlı hale getirecek ve onları motive edip organizasyon faaliyetlerinde etkin rol alacak mekanizmalar geliştirmelidir. Bu sayede organizasyon üyeleri organizasyonu bir sistem olarak görmesi sağlanır (Dikmen, 1999:61).

Organizasyonlarda meydana gelen değişiklikler, organizasyon çalışanları bu değişikliği istediği zaman, değişikliğin nasıl başarılabileceği ile ilgili kararlara katıldığı zaman ve organizasyon üyeleri arasındaki ilişki, karşılıklı güvene dayandığı zaman gerçekleştirilir (Schneider vd. 1996:11). Bu sebepten organizasyonların, bilginin ortaya çıkarılması, elde edilmesi ve kullanılması konularında daha bilinçli olmaları, örgüt ve çalışanları birlikte hareket edecek ortamın yaratılması önemlidir. Bu ortamın yaratılması için öğrenen organizasyon anlayışı günümüz işletmeleri için bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır (İbicioğlu vd.2005:164).

Öğrenme yönelimi; davranış değişikliği için potansiyele sahip yeni bakış açılarının geliştirilmesi olarak tanımlanır. Duncan ve Weiss (1978) öğrenme yönelimini; organizasyonlar arasında bilginin iletildiği yer olan süreçler olarak gözlemlemiştir. Aynı zamanda organizasyonlarda yönetim psikolojisi ve stratejiyle bütünleşiktir. Öğrenme yönelimi çalışanların bilgi ve yeteneklerine uzanan sürekli

arzu edilen olarak görülür. Ve onların sosyal ve teknik yeteneklerinin repertuarına uzanan çalışanlar tarafından çabanın artırılmasını yansıtır. Yeniliği aramak için çalışanlarla etkileşmeyi ve sürekli öğrenmeyi gerektirir (Tajeddini 2011:444).

Öğrenen bir organizasyonda öğrenme kişisel boyutta değil organizasyon boyutunda gerçekleşmektedir. Fakat organizasyonda meydana gelen öğrenme organizasyon üyelerinin kendini geliştirmesi ve bireysel olarak öğrenmeleri sonucunda ortaya çıkacaktır. Yani öğrenme sadece kişilerin kendi gelişimleri için değil organizasyon boyutunda bir gelişmenin sağlanması için gereklidir. Dolayısıyla organizasyondaki gelişmenin organizasyona katkısı ayrı ayrı kişilerin gerçekleştirdiği bireysel öğrenmelerin sağlayacağı katkıdan daha fazla olacaktır (Dikmen, 1999:59).

Organizasyonlarda öğrenmenin gerçekleşmesi için organizasyon üyesi düzeyinde ve organizasyon düzeyinde oluşturması gereken bir takım kültüre sahip olması gerekmektedir. Bu kapsamda; organizasyonda çalışanların; öz yetenekleri gelişmiş, öğrenmeyi öğrenmiş, bilgi paylaşımına açık, bilgiye nasıl ulaşabileceğini bilen, araştıran ve sürekli gelişen, yenilikçi ve yaratıcı, değişime açık ve esnek, takım halinde çalışabilen organizasyon üyelerine sahip olması, organizasyonun ise; öğrenmeyi sürekli ve kalıcı kılacak bir eğitim mekanizması olarak bünyesinde bulundurması, örgütsel düzeyde bilgi paylaşım kültürüne sahip olması, sahip olunan örgütsel bilgiyi yönetebilmesi gerekmektedir (Atak ve Atik 2007:65). Bu ise örgüt kültürü etkisinde oluşturulacak uygun örgüt iklimi ile mümkündür.

Öğrenme yönelimi, organizasyonların öğrenme kapasitesini artırarak organizasyonun değerini artırır (Naktiyok ve Timiroğlu 2008:176). Öğrenme yönelimi: öğrenmeye bağlılık, açık fikirlilik, ortak vizyon ve örgüt içi bilgi paylaşımı fonksiyonları ile gerçekleşmektedir (Calantone vd., 2002:516-517) bu fonksiyonların yerine getirilmesi için öğrenme yöneliminin örgüt kültürü içerisinde gömülü olması gerekmektedir. Bu özelliğe sahip organizasyonlar yeni bilgi yaratmak için organizasyonun eğilimini etkiler. Bu nedenden yazında öğrenme yönelimi örgüt kültürünün önemli bir bileşeni olarak görülmektedir (Emden vd., 2005: 886).

Organizasyonlarda, var olan öğrenme faaliyetlerinin gerçekleşmesi ve organizasyonların öğrenme yönelimli olması örgüt kültürünün bir fonksiyonudur. Bununla birlikte organizasyonların bu örgüt kültürüne sahip olması tek başına yeterli olmamakta, organizasyonlarda öğrenmenin temel kaynağı olan örgüt üyelerinde

öğrenme konusunda istekli ve motive olması önem arz etmektedir. Dolayısıyla, örgüt kültürü, bireylerin ve grupların ortak davranışlarının, onların geliştirdiği temel fikirlerin, değer ve normların tamamıdır. Bireysel öğrenmenin hızı ve başarısı, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde etkilidir (İbicioğlu ve Avcı 2005:160)

Öğrenme davranışlarla ve performansla ilgilidir. Onların kavramsallaştırılması örgüt kültürü ve ikliminin rolüne odaklanıyor. Kültür organizasyonlara davranış normlarını sağlayan değerler ve inançlar setinin derin kökleridir. İklim organizasyonun arzu edilen davranışların başarılmasını kolaylaştıran yapı ve süreçler ve kültürün nasıl çalıştırdığı olarak tarif edilir. İşin özü kültür baskın davranış öğrenme sitilini besleyen değerleri refere eder. Performansı maksimize etmek için organizasyonlar; Öğrenen organizasyon yaratmak için gerekli değerleri üretmeli, Müşterilerin görünen ve gizli ihtiyaçlarına odaklanmalı, Adaptif ve üretici öğrenme arasında balans kurmalıdır (Barker ve Sinkula 1999:422). Örgüt kültürüne işlerlik kazandırmak çalışanların tutumlarını değiştirmeye ve motivasyona odaklanır. Bu yüzden organizasyon normlarını, politikalarını ve amaçlarını değiştirmek odak noktasıdır (Farrell vd.; 2004:389).

Örgütsel öğrenme ile organizasyonun başarısı ve performansının artması olumlu bir örgüt iklimi ile kişisel düzeyde başlayıp, davranışlarda oluşan değişikliğin organizasyon içinde grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin organizasyonun tamamına yayılması ile organizasyonlar girişimci yönelime sahip olurlar. Girişimci yönelime sahip olan organizasyonlar rakiplerine karşı öncü olup rekabet avantajı kazanarak, faaliyet gösterdiği çevrede öncü, stratejik hedeflerini gerçekleştiren güçlü dinamik bir yapıya sahip olurlar.

Girişimcilik kültürü; değer ve inançların yarattığı gizli müşteri ihtiyaçlarına odaklanan davranışsal normlarından biridir. Bu da öğrenmeye uyarlanma ile gelişir (Barker ve Sinkula 1999:422). Bir firmanın gizli ya da açık bir şeylerin nasıl yapılmasının anlaşılması değer ve normlarının altında yatanı yansıtır ve onun hareketlerini etkiler. Organizasyonun değerleri ve onun davranışları öğrenme ile ilgili süreçlerle doğal olarak ilişkilidir. Öğrenme yönelimi değeri; organizasyonların davranışları ve bilgi kazanım, yaratım ve transfer süreçlerini gösterir. Firmalar yeni bilgi ve bakışı yansıtmak için davranışlarını değiştirirler, var olan normlar ve değerlere meydan okurlar ve yeni değerleri benimserler (Wang; 2008:638). Organizasyonun öğrenme eğilimini etkileyen organizasyon değerleri, firmanın

baştanbaşa öğrenme yönelimini incelendiği zaman temelidir (Wang; 2008:638). Öğrenmeye adanma: süreç içerisinde çevreyi anlamının geliştirilmesi için yeteneğin ön koşulu öğrenme için kültürün uyumluluğudur. Organizasyon öğrenme ile ilgili az değere sahip ise az öğrenme meydana gelecektir. öğrenme etkili firmaların hareketlerin etkilerini ve sebeplerini anlamak için ihtiyaca değer vermek zorunda olduklarını yansıtır (Shaw ve Perkins1991, Farrell vd.; 2004:387).

Örgüt iklimi ile ilgili faktörler öğrenme yönelimli hedefleri ve grup üyeleri arasındaki davranışları teşvik ettiği çalışmalar mevcuttur. Organizasyon çalışma takımları öğrenme hedefli yönelim ve grup üyeleri arasındaki davranışlarda farklılık gösterirler bu farklılıklar liderlik, otorite ilişkisi, görev karakteristiği, değerlendirme farkındalık, şeffaflık, güven ve sosyal söylemlerdir. Öngörülü öğrenmeyi cesaretlendiren takım iklimini anlamak var olan işlerde performans kabiliyetini önemli tamamlayıcısını temsil eder. Öngörülü öğrenmeyi cesaretlendiren iklim takım performansını pozitif etkiler. Çünkü öğrenme kaynakları tüketir ve dikkati başka yerlere çevirebilir. Öğrenme üzerine verilen dikkat sayesinde performansta uzlaşılır (Bunderson ve Sutcliffe 2003:552). Hurley ve Hult (1998) örgüt iklimi, öğrenme ve gelişme arasında pozitif ilişki olduğunu görmüştür. Bock (2005) Organizasyonda örgüt iklimi ile öğrenmenin fonksiyonlarından olan bilgi paylaşımı arasındaki ilişki incelemiş ve anlamlı ilişki bulmuştur. Bu kapsamda örgüt iklimi, öğrenme Yönelimi arasındaki ilişkiyi gösteren hipotezimiz aşağıdaki gibidir.

H6: Çalışanların algıladıkları örgüt iklimi öğrenme yönelimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H6a: Çalışanların algıladıkları örgüt iklimi kararlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H6b: Çalışanların algıladıkları örgüt iklimi paylaşılan vizyonu pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H6c: Çalışanların algıladıkları örgüt iklimi bilgi paylaşımını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Ostroff (1993) organizasyondaki etkililiğin organizasyonda çalışanların davranışına ve onların yarattığı organizasyon içeriğine bağlı olduğunu savunmuştur. Sims and Lafollette (1975) örgüt iklimininin davranışların ortaya çıkmasına sebep

olduğunu ve buda bağlılık oranını, üretkenliği ve memnuniyeti artırdığını fark etmiştir (Lin 1999:864).

Pazar yönelimli kültür eğer girişimcilik ruhu ve uygun organizasyon iklimi ruhu ile tamamlanırsa maksimum etkinliği başarabilir. Yani yapı süreç ve kültürel değerlerin etkinliğinin çalıştırılmasıdır. Bu sebeple herhangi bir organizasyonda kritik meydan okuma; dinamik ve çalkantılı çevrede üstün müşteri değerlerinin nasıl yaratılacağı üzerine öğrenmeyi maksimize edecek kültür ve iklimin kompozisyonu yaratmaktır. Çünkü rakiplerden daha hızlı öğrenme yeteneği devam edilebilir rekabet avantajının kaynağı olabilir. Kültürel değerler gereklidir fakat yeterli değildir. Bunun için çift döngülü öğrenme gereklidir (Slater ve Narver; 1995:63).

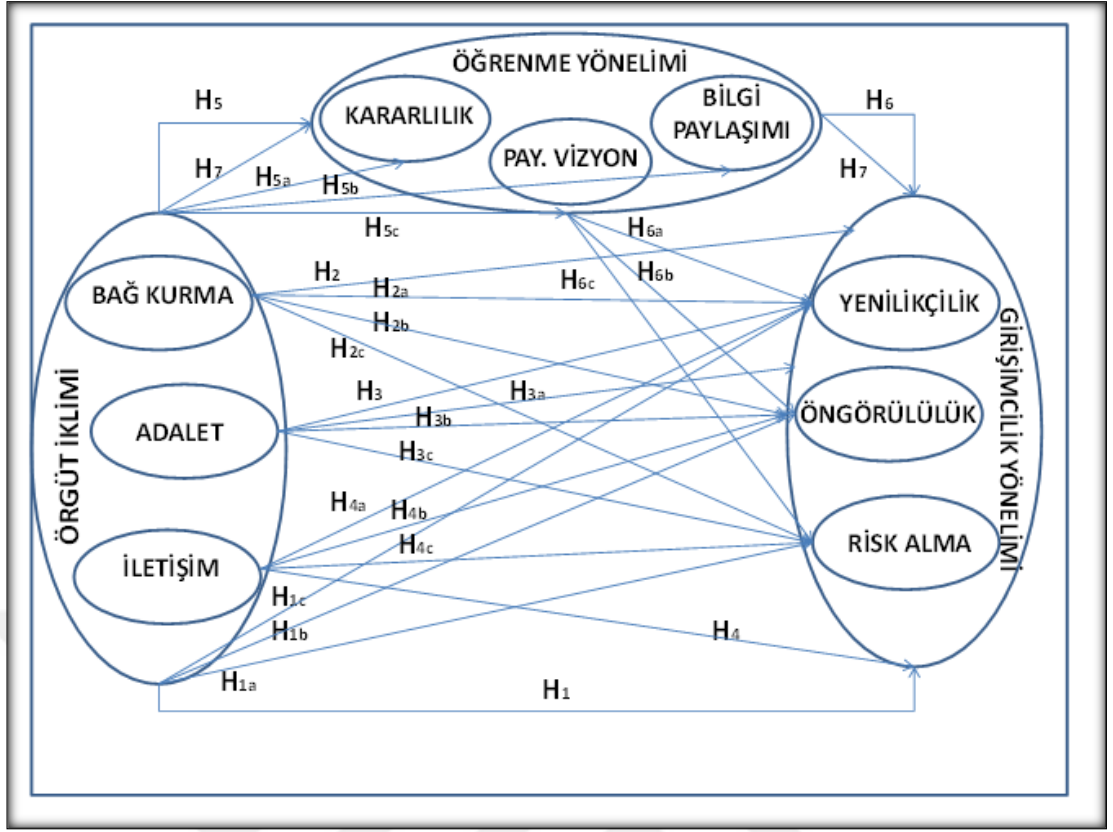
Organizasyonların öğrenmesi, bilginin elde edilmesi, dağıtılması ve ortak yorum haline getirilerek kullanılması yeteneği ile ilgili bir örgütsel değerler dizisidir (Sinkula vd., 1997:306). Bilindiği gibi organizasyonlarda öğrenme birey seviyesinde başlar. Bu öğrenme grup seviyesinde anlam kazanır ve organizasyon seviyesinde yararlı bilgi haline geldiği zaman organizasyonlarda öğrenme süreci tamamlanmış olur. Bu sebepten organizasyon üyeleri, çevreyi gözlemleyerek organizasyona fayda sağlayacak bilgiler üretmeli, bu bilgileri diğer üyelerle paylaşarak diğer üyelerin öğrenmesi sağlanmalı ve sonuç olarak elde edilen bu bilgilerin organizasyonun faaliyetlerini icrasında rekabet avantajı elde etmesinde ve stratejik amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla kullanılacak yararlı bilgi haline getirilmelidir (Avcı, 2009:124). Yenilikçi ve risk toleranslı olan girişimci organizasyonlar, yukarıda belirtilen bu süreci sağlayabilmesi için öğrenmeye adanmalı, yeni bilgi için açık fikirli olmalı bir şeyleri yapmanın yeni yollarını ve çok daha önemlisi kazanılmış bilginin aynı yorumlanmasında fikir birliği olan yorumlanmış bilginin paylaşımına ilişkilendirilmelidir (Wang; 2008:636). Organizasyon seviyesinde meydana gelen bilginin daha faydalı ve organizasyona hizmet etmesi için organizasyon üyelerinin tamamının katılımı ve herkes tarafından aynı şekilde yorumlanan bilginin meydana getirilmesi önemlidir.

Çok az araştırma öğrenme yöneliminin, girişimcilik yönelimi, yenilik ve iş performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu ortaya çıkartmışlardır. Girişimcilik yönelimi, yenilik fonksiyonu teknoloji yoğun firmalarda kilit başarı faktörü olarak görülür (Lin Vd.; 2008:753). Hurley and Hult öğrenme yönelimini, girişimci yönelimden ayrı tutulamayacağını iddia etmiştir. Öğrenme yönelimi, örgüt

iklimi, girişimci yönelim kavramları ile ilgili olarak yazın incelendiğinde; Hurley ve Holt (1998) örgüt iklimi, öğrenme ve gelişme arasında pozitif ilişki olduğunu görmüştür. Van de Ven (1986) ve Trice and Beyer (1991) girişimci yönelimin yenilik aktiviteleri ve kültürle yakın ilişkili olduğunu değerlendirmişlerdir (Lin Vd.; 2008:754). Liu vd. (2002) “Organizasyonlarda Birleştirici Müşteri Yönelimi, Üst Yönetim Girişimciliği ve Öğrenme Yönelimi “ konulu makalesinde örgüt seviyesi girişimcilik ve öğrenme ilişkisini test etmişler araların anlamlı ve pozitif ilişki bulmuşlardır (Liu ve Luo 2002). Tajeddini ve Ma’atoofi (2010) “Girişimci Yönelimin Öğrenme Yönelimi ve Yenilik Üzerine Etkisi: İran’da Küçük Ölçekli İş Firmalarında Çalışma” konulu makalesinde, girişimci yönelim ile öğrenme yönelimi arasında önemli derecede pozitif ilişki bulmuştur. Liu vd. (2002) girişimcilik yönelimi ve organizasyon çıktıları arasındaki ilişkide öğrenme yöneliminin aracılık etkisi olduğunu görmüştür. Wang (2008) İngiltere’de faaliyet gösteren firmalar üzerine yaptığı araştırmada girişimcilik yönelimi ile performans arasındaki ilişkide öğrenmeye adanmanın aracılık rolü olduğunu görmüştür (Zhao vd. 2011:297). Bu kapsamda girişimcilik yönelimi, örgüt iklimi, öğrenme yönelimi arasındaki ilişkiyi gösteren hipotezimiz aşağıdaki gibidir.

H7: Çalışanların algıladıkları örgüt iklimi ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkide öğrenme yöneliminin aracılık rolü vardır.

Yukarıda sıralanan hipotezler doğrultusunda araştırmanın modeli Şekil 9’da belirtildiği gibi oluşturulmuştur. Şekil 9 incelendiğinde toplam 3 değişken ile bu değişkenlere bağlı toplam 9 alt boyut üzerinde inceleme yapılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesinde gözlemlenebilen değişkenlerin gizil değişkenleri açıklama kabiliyetinin yüksek olması gerekmektedir. Bu bağlamda gözlemlenebilen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin yazında da desteklenmesi gerekmektedir.



Şekil 9: Araştırma Modeli

Girişimcilik yönelimi, başlangıç aşamasında Miller (1983) yenilikçilik, risk alma ve öngörülülük olarak üç boyutlu olarak düşünülmüş ve Covin ve Slevin (1989, 1991) çalışmalarıyla son şeklini verilmiştir. Covin ve Slevin (1991) çalışmalarında son şeklini verdiği bu üç değişkenli yapı tek boyutlu olarak ifade edilmektedir. Girişimcilik yönelimin kavramı Lumpkin ve Dess (1996) tarafından geliştirilerek çok boyutlu bir nitelik taşıdığı ileri sürerek Miller'in (1983) boyutlarına, özerklik (autonomy) ve saldırgan rekabetçilik boyutlarını eklemiştir.

Yazında konu ile ilgili yapılan çalışmaların geneli uygulama alanı olarak örgütleri, örneklem olarak da üst yöneticileri ele almıştır. (Burgelman 1984, Colvin and Slevin 1991, Zahra 1991, 1993). Bu geleneksel bakış, üst yönetimin stratejik direktifleri arasında yenilik meydana getirmek için bireysel katkı mücadelesi fikrine ters olarak ifade edilebilir (Kemelgor 2010:70). Fakat üst yönetimin girişimcilik kültürü ile oluşturduğu girişimcilik algısından çalışanlar pozitif etkilediğinden bu da girişimcilik yöneliminde önemli olarak görülmektedir (Ireland vd 2009:24).

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar göz önüne alındığında üst yönetimin aksine yönetimin diğer kademelerinde (orta ve alt kademe) araştırma sınırlı sayıdadır. Söz konusu örneklem grubuna yönelik çalışmalarında yazındaki genel eğilim girişimcilik yöneliminin üç boyutu ile inceleme yapılmasıdır. Buna ek olarak, yapılan incelemede çalışanlar üzerinde yapılan çalışmalarda da diğer yönetim kademelerinde olduğu gibi girişimcilik yöneliminin üç boyutunun kullanılmasına yönelik bir yönelim bulunmaktadır. Covin ve Slevinin (1989, 1991) üst düzey yöneticiler üzerine yaptığı çalışmasında kullandığı girişimcilik yöneliminin temel bileşenlerini: yenilikçilik, risk alma, öngörülülük olarak kullanmışlardır (Kemelgor 2010, Monsen ve Boss 2009, Masomi 2013, Mair 2002, Hornsby 2002, Holt vd. 2007). Bu çalışmada girişimcilik yöneliminin boyutları yenilikçilik, risk alma, öngörülülük olarak kullanılacaktır.

Yazın incelendiğinde örgüt iklimi ile ilgili farklı çalışmalarda 80 den fazla örgüt iklimi boyutlarına rastlanmaktadır. Söz konusu çalışmalarda en çok atıf yapılan ve kullanılan örgüt iklimi boyutları, Litwin ve Stringer (1968) tarafından ortaya konulan boyutlardır. Litwin ve Stringer'in organizasyon iklimi boyutları McClelland Atkinson'un (1953) motivasyon teorisine dayanmaktadır. Bu teori; başarıya ihtiyacı, güç ihtiyacı, aitlik ihtiyacından ortaya çıkmıştır (Soylu; 2013:15). Litwin ve Stringer (1968) bu teoriye dayanarak yaptığı çalışmada örgüt iklimini; yapı, sorumluluk, samimiyet, destek, ödüllendirme, çatışma, standartlar, kimlik ve risk boyutları üzerinde tartışmıştır (Tutar ve Altınöz 2010:198). Schneider, Brief and Guzzo (1996) organizasyon iklimini dört boyut olarak tanımlanmıştır. Söz konusu boyutlar şu şekilde sıralanabilir; (a) çalışanların kendi içlerindeki ilişkilerin doğası, (b) hiyerarşinin doğası, (c) işin doğası, (d) destek ve ödüle odaklanma (Schneider vd. 1996:10).

Bir diğer sınıflamada, Jones ve James (1979) örgüt iklimi boyutunu; (a) kolaylaştırıcı ve destekleyici liderlik, (b) çalışma grupları arasında ılımlı ve arkadaşça işbirliği, (c) çatışma ve belirsizlik, (d) profesyonellik ve organizasyonun ruhu, (e) işe meydan okuma, önem ve çeşitlilik, (f) karşılıklı güven olarak altı boyutta incelemiştir (Kurt 2012: 45).

Fey ve Beamish (2001) sınıflamasında; (a) organizasyon ve iş, iletişim akışı, (b) insan kaynakları önceliğine vurgu, (c) karar alma pratikleri, (d) etki ve kontrol boyutlarını kullanmıştır (Fey ve Beamish, 2001:863). Kirsh, (2000) örgüt iklimi ile

ilgili yaptığı çalışmada işyeri iklim ölçeğini kullanmıştır. Bu ölçekte 25 soru ile organizasyonun sosyal ve yapısal iş çevresinin çeşitli yönlerini seçtiği ifadelerle sormuştur (Kirsh, 2000:113).

Özsoy (2012), yazında farklı yazarlar tarafından ileri sürülen örgüt iklimi boyutlarını incelediği zaman bazı ortak boyutlara rastlamıştır. Bunlar pek çok çalışmada ortak olan, özerklik, güven ortamı, destek, iletişim, yapı, ödül yönelimi, katılımcılık, işbirliği, inovasyon, işin iddialı olması gibi boyutları sayabiliriz (Özsoy, 2012: 51).

Anderson ve West (1998), yenilikçi ekip iklimini ölçmek amacıyla 1990 yılında başlayan ve çeşitli araştırmalardan elde edilen sonuçlar doğrultusunda bir ekip iklimi envanteri (Team Climate Inventory-TCI) geliştirmiş ve başarılı bir ekip ikliminin oluşması için dört faktörün etkili olduğunu saptamıştır. Bu faktörler, ekip vizyonu, katılımcılık ve güven ortamı, göreve yönelme ve inovasyona olan destektir (Anderson ve West, 1998: 239). Ancak, diğer ölçeklerden veya tanımlamalardan farklı olarak yenilik, destek özel boyutunu ortaya çıkarmaktadır.

Yahyagil (2001, 2003) tarafından Litwin'in yaklaşımı (Litwin ve Stringer, 1968) esas kabul edilerek ve ayrıca Schneider, Brief ve Guzzo (1996) ile bu alanın öne çıkan sosyal bilimcilerinin (Fey ve Beamish, 2001; Kirsh, 2000; Jones ve James, 1979) çalışmaları dikkate alınarak Türkiye'de örgüt iklimi boyutunu, biçimselleştirme, destek, işin doğası, ödül, insanlar arası ilişki, risk alma, iletişim, yenilik, karar alma, takım çalışması olarak on boyutlu olarak geliştirilmiştir (Yahyagil, 2003:100).

Bock vd. (2005) yaptığı çalışmada örgüt ikliminin boyutları; Bağ kurma, adalet ve Yenilikçilik olarak belirlemişlerdir Coda vd. (2015) yaptığı çalışmada iklim yapısının konfigürasyonunu; Motivasyon, liderlik, yönetim felsefesi, işin doğası ve personel yönetimi alt boyutları ile incelemiş ve yönetim felsefesini; organizasyonel netlik, iletişim, yapı-kurallar-uyum alt boyutlarıyla ele almıştır.

Yukarıda görüldüğü gibi farklı yazarlar tarafından organizasyonda örgüt iklimini belirlemede çalışmanın özelliğine göre farklı değişkenler ele alınmıştır. Bu çalışmada girişimcilik yönelimi öğrenme yöneliminin özellikleri aracılığı ile gerçekleştiğinden organizasyon üyelerinin organizasyona bağlılığı ve bunun gerçekleşmesi için organizasyonlarda adaletin önemli olması, öğrenmenin

organizasyon içerisinde paylaşılması iletişim vasıtasıyla olduğundan bu çalışmada örgüt ikliminin temel bileşenleri: bağ kurma (affiliation), adalet (Fairness), iletişim (communication) olarak alınmıştır.

Girişimcilik yönelimi; stratejik yönetimin ve yenilik yapma öncülüğünde bir unsur olup burada vizyonun belli olması ve bu vizyonun monitörlüğünde organizasyonu başarıya götürmek ve performansını artırmak için öğrenmeye adanma, bilginin paylaşılması ve açık fikirli olmak gerekmektedir bu kapsamda araştırmada Sinkula vd. (1997) ise, organizasyonların öğrenme yönelimli bir örgüt olabilmesi için, “öğrenmeye adanma, vizyon paylaşımı ve açık fikirlilik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Calantone vd.’ye (2002) göre ise, Sinkula vd. (1997) tespit ettiği öğrenme yönelimi özelliklerine ilave olarak işletme içi bilgi paylaşımı özelliğinin de olması gerektiğini savunmuşlardır (Calantone 2002: 515). Hem Sinkula vd. (1997) hem de Calantone vd.’nin (2002) çalışmalarında kullandığı ölçekler işletmelerin öğrenme yönelimini ölçmede oldukça fazla kullanılmıştır (Avcı 2009:124). Bu sebepten ve çalışmamızın özelliği gereği öğrenme yöneliminin bileşenleri; öğrenmeye olan kararlılık, paylaşılmış vizyon ve işletme içi bilgi paylaşımı olarak tanımlanmıştır.

4.5. Verilerin Analizleri ve Bulgular

Veri formu yardımı ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları ile analiz edilecektir. Araştırma kapsamında öncelikli olarak doğrulayıcı faktör analizleri (keşfedici, açıklayıcı vb.) ve uyum iyiliği incelemeleri yapılacak bu şekilde modeli oluşturan değişkenlerin ölçümleri ve modeli karşılama yeterlilikleri test edilecektir. İkinci olarak; Analizler bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkilerin test edilmesi ve girişimcilik yönelimi ve örgüt iklimi arasındaki ilişkideki öğrenme yönelimi etkisinin ölçülmesi ile sonlandırılacaktır.

4.5.1. Yapısal Analizler ve Geçerliliklerin Test Edilmesi

Yapılan çalışmanın yapısal düzeylerinin test edilmesi açısından öncelikli olarak modelin veriler ile olan uygunluğunun ölçülmesi amaçlanmıştır. Şöyle ki, hipotezler vasıtası ile ölçülmek istenen ilişkileri test etmeye yarayan veriler ile modelin uyumluluğu bütün çalışmanın doğruluğunu kanıtlamaktadır. Bu bağlamda

sınanmaya çalışılan modelin, o model için toplanmış olan veriler için ne derece uygun olduğuna dair değerlendirme ölçütleri, başka bir deyişle uyum indeksleri ortaya konulmalıdır. Bu ise modelin veri ile uyum ya da uyumsuzluğu test sonucu ortaya konulan çeşitli uyum indeksleri değerlendirilerek yapılır (Meydan ve Şeşen, 2011:31).

Söz konusu ölçekler ile ilgili öncelikli yapılacak analiz “keşfedici (açıklayıcı) faktör analizi” uygulamasıdır. Şöyle ki; bilimsel çalışmalarda kullanılan ölçeklerdeki her bir ifadenin temelde ölçmek istediği bir faktör bulunmaktadır. Söz konusu faktörler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konulması örtük değişkenlerin ölçülebilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu ilişkilerin ortaya konulması adına öncelikli olarak keşfedici faktör analizi yapılacaktır.

Yapısal olarak uygulanan bir başka analiz ise doğrulayıcı faktör analizidir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, önceden geliştirilmiş, önceki araştırmalarda kullanılmış veya kuramsal dayanağı bulunan bir ölçeğin ya da modelin doğruluğunu teyit etmek için tercih edilmektedir. Bir başka deyişle DFA analizinde, söz konusu kavramların veri tarafından doğrulukla doğrulanmadığıdır (Gürbüz ve Şahin 2014:301) Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır. Çok sayıda gözlenen veya ölçülen değişken tarafından temsil edilen gizil yapıları içeren, çok değişkenli istatistiksel analizleri tanımlamak amacıyla DFA kullanılmaktadır. DFA, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) (Explanatory Factor Analysis: EFA) ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir. AFA, hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için DFA’dan faydalanılır (Aytaç ve Öngen, 2012: 16). Araştırma modeli göz önünde bulundurulduğunda ilgili çalışmayı oluşturan değişkenlerden örtük olanlar ile gözlemlenebilenler arasındaki ilişkinin tespiti için DFA kullanılacaktır.

Bazı ölçekler yapıları gereği birinci düzey çok faktörlü iken; bazı ölçekler ikinci düzey çok faktörlü olabilmektedir. İkinci düzey çok faktörlü model, gözlenebilen değişkenlerin, birden fazla bağımsız boyut altında toplanması; daha

sonra ise bu faktörlerin daha kapsayıcı bir model altında bir araya getirilmesidir (Meydan ve Şeşen, 2011: 25).Uygulamakta olduğumuz çalışmanın modeli göz önünde bulundurulduğunda ilgili çalışmanın birden çok ‘gizil değişken’ ölçümü ile gerçekleşeceğinden ötürü modelin ikinci düzey çok faktörlü model ile desteklenmesi gerekmektedir.

Bunlara ilave olarak örneklem büyüklüğünün uyguladığını test eden KMO (Kaiser-Maier-Olkin) ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğini belirlemede kullanılan Bartlett testi ve ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları ölçülecektir. Söz konusu değerler her bir değişken için ayrı ayrı değerlendirilecektir. Ayrıca değişkenlerin arasındaki ilişkilerin farklı değişkenlerin aracılık etkisi ile farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilecek ve elde edilen bulgular değerlendirilecektir.

4.5.1.1. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği'nin Yapısal Analizi

Girişimcilik yönelimi ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Fakat elde edilen bulgular tek boyut göstermesi nedeniyle ölçek bazı hipotez testleri için tek boyut olarak ele alınmış ancak orijinal yapıyı korumak maksadıyla DFA yapılarak analize devam edilmiştir. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin modifikasyona gerek kalmaksızın doğal kovaryanslarıyla 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Tek boyutta ele alınan analizde de tüm maddeler tek boyutta toplanmıştır. Ölçeğin KMO analiz sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçek için 0,94, Bartlett testi anlamlı ($p=0.000$) ve açıklanan varyans 0,71 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 15’de sunulmuştur. Yapısal Eşitlik Modeli uyum kriterleri de Tablo 16’da sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Girişimci yönelimi ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı; Yenilikçilik(GY), Öngörülülük(GO) ve risk alma(GR) için sırasıyla 0,87, 0,92, 0,83 olarak bulunmuştur.

Ölçeğe ilişkin Tablo 15’deki değerler göz önüne alındığında Ki-kare değeri $X^2/df = 63,48/ 24 = 2,6$ olarak tespit edilmiştir. Uyum kriterleri içerisinde söz konusu değer karşılığı mükemmel uyum olarak ifade edilmektedir. Diğer yandan ilgili ölçeğe ait Uyum İyiliği İndeksi (GFI) 0,97 olarak tespit edilmiştir. İlgili tablo

incelendiğinde söz konusu değer $\geq 0,90$ olması mükemmel uyumu ifade etmektedir. İfadeden de anlaşılacağı üzere söz konusu değer mükemmel uyum aralığındadır. Buna ilave olarak ilgili ölçek için yapılan analizler sonucu Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) değeri 0,98 olarak belirlenmiştir. Söz konusu değer için $\geq 0,97$ değeri mükemmel uyumu, $\geq 0,90$ ise kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir. Söz konusu değer kabul edilebilir mükemmel uyum değerleri sınırındadır. Son olarak Yaklaşık Hataların Kare Kökü (RMSEA) değeri 0,06 ile kabul edilebilir sınırlar içerisindedir. Sonuç olarak söz konusu ölçek için yapılan uyum iyiliği kabul edilebilir düzeyde tespit edilmiştir. Ölçeğin birinci düzey model faktör analizi Şekil 10’da sunulmuştur.

Tablo 15: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

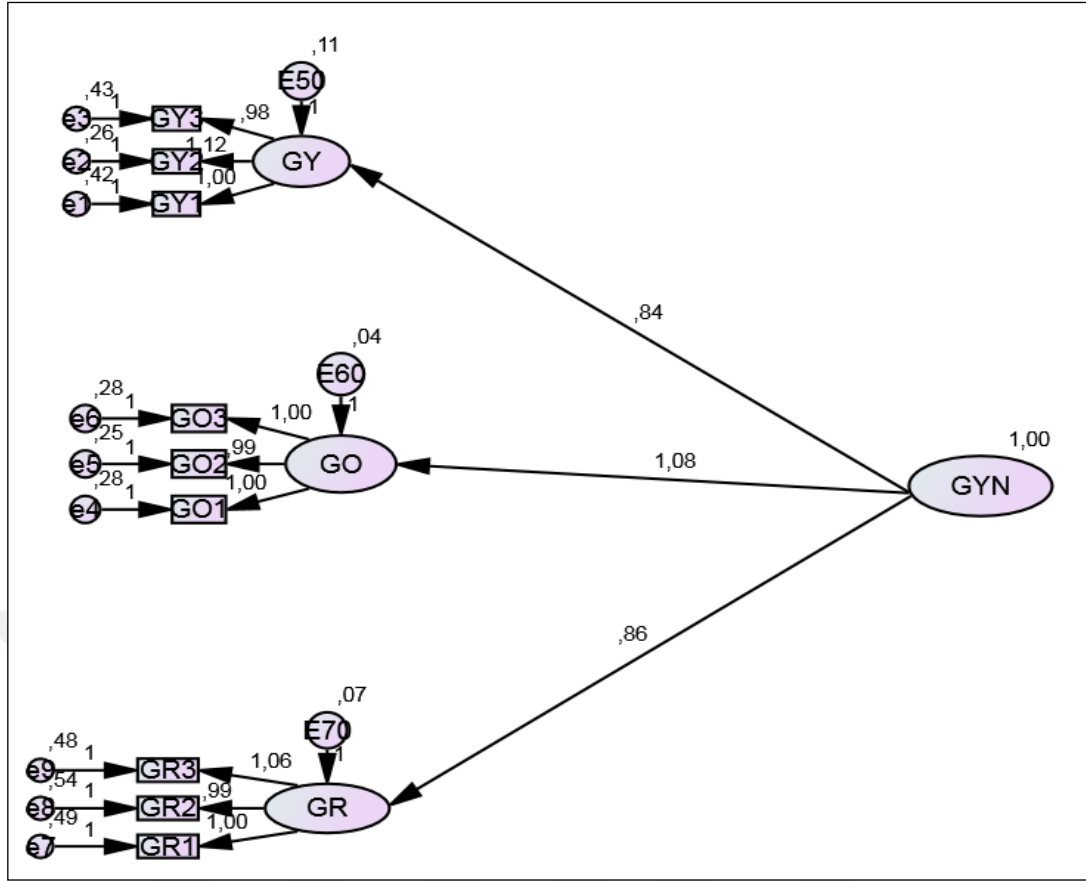
Değişkenler	X ²	df	CM IN/ DF ≤5	GFI ≥.85	AGF I ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSE A ≤.08
Girişimcilik yönelimi (2.düzye)	63,48	24	2,6	0.97	0.94	0.98	0.98	0.98	0.06

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

Tablo 16: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri

Ölçüm (Uyum istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF(χ^2/sd)	≤ 3	4-5
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
TLI	$\geq 0,95$	0,94-0,90

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2010: 37



Şekil 10: Girişimcilik yönelimi ölçeği DFA sonuçları.

4.5.1.2. Örgüt İklimi Ölçeği'nin Yapısal Analizi

Örgüt iklimi ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Bazı hipotezleri test üzere ölçek tek boyutta da irdelenmiştir. Tek boyutta ele alınan analizde de tüm maddeler tek boyut altında toplanmıştır. Ölçeğin KMO analiz sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçek için 0,70 ve üstüdür, Barlett testi anlamlıdır ($p=.000$) ve açıklanan varyans 3 boyut için 0,74, tek boyut için ise 0,61 olarak tespit edilmiştir. KFA sonuçları ve açıklanan varyanslar Tablo 17 ve 18 da sunulmuştur. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 19'da sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda örgüt iklimi ölçeğinin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı; bağlılık (IB), adalet (IA) ve iletişim (II) için sırasıyla 0,91, 0,86, 0,93 olarak bulunmuştur.

Tablo 17: Döndürülmüş Faktör matrisi

	Bileşenler		
	1	2	3
II4	0,787		
II5	0,739		
II6	0,736		
II8	0,729		
II7	0,727		
II2	0,718		
II3	0,696		
II1	0,606		
IB1		0,846	
IB2		0,812	
IB4		0,767	
IB3		0,761	
IA1			0,797
IA3			0,779
IA2			0,641

Yapılan analiz sonuçlarına ilişkin ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 19’da gösterilmiştir. Ki-kare değeri $X^2/df = 287,6/ 87 = 3,3$ olarak tespit edilmiştir. Uyum kriterleri içerisinde söz konusu değer karşılığı kabul edilebilir uyum olarak ifade edilmektedir. Diğer yandan ilgili ölçeğe ait *Uyum İyiliği İndeksi* (GFI) 0,92 olarak tespit edilmiştir. İlgili tablo incelendiğinde söz konusu değerin $\geq 0,90$ olması mükemmel uyumu ifade etmektedir. İfadeden de anlaşılacağı üzere söz konusu değer mükemmel uyum aralığındadır. Buna ilave olarak ilgili ölçek için yapılan analizler sonucu Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) değeri 0,96 olarak belirlenmiştir. Söz konusu değer için $\geq 0,97$ değeri mükemmel uyumu, $\geq 0,90$ ise kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir. Söz konusu değer kabul edilebilir mükemmel uyum değerleri sınırındadır.

Tablo 18: Toplam Açıklanan Varyans Tablosu

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,195	61,300	61,300	4,994	33,293	33,293
2	1,254	8,361	69,661	3,446	22,976	56,268
3	0,735	4,900	74,562	2,744	18,293	74,562
4	0,515	3,434	77,995			
5	0,425	2,831	80,826			
6	0,418	2,789	83,615			
7	0,391	2,606	86,221			
8	0,349	2,323	88,544			
9	0,312	2,077	90,621			
10	0,286	1,906	92,527			
11	0,271	1,808	94,334			
12	0,246	1,642	95,977			
13	0,234	1,562	97,539			
14	0,208	1,384	98,923			
15	0,161	1,077	100,000			

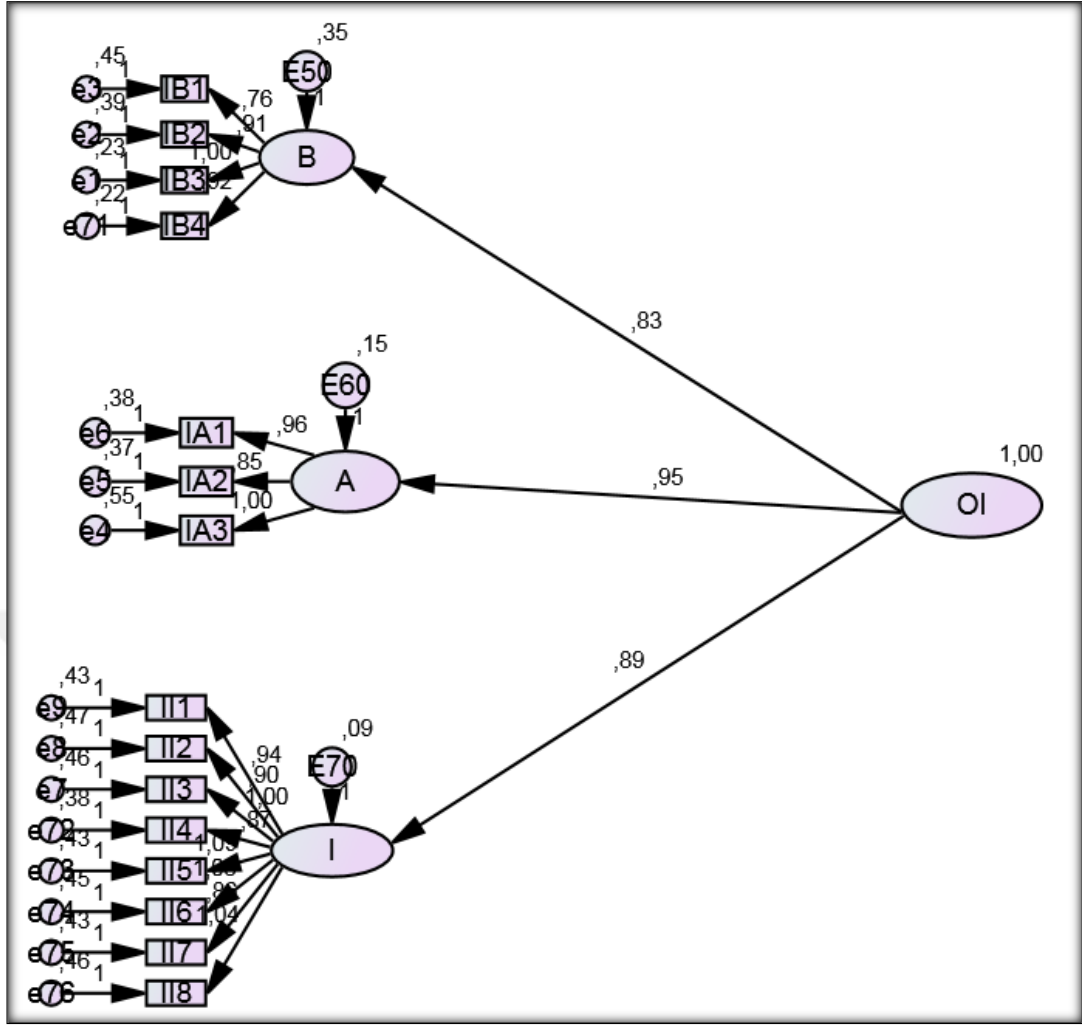
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Son olarak Yaklaşık Hataların Kare Kökü (RMSEA) değeri 0.07 ile kabul edilebilir sınırlar içerisinde. Sonuç olarak söz konusu ölçek için yapılan uyum iyiliği kabul edilebilir düzeyde tespit edilmiştir. . Ölçeğin birinci düzey model faktör analizi Şekil 11’de sunulmuştur.

Tablo 19: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin 2. Düzey uyum iyiliği değerleri

Değişkenler	X ²	df	CMI N/ DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
1. Örgüt iklimi ölçeği(2. Düzey)	287,6	87	3,3	0,92	0,89	0,96	0,94	0,95	0,07

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlarına göre düzenlenmiştir.



Şekil 11: Örgüt İklimi Ölçeği DFA sonuçları

4.5.1.3. Öğrenme Yönelimi Ölçeği'nin Yapısal Analizi

Öğrenme yönelimi ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Bazı hipotezleri test etmek üzere ölçek tek boyutta da irdelenmiştir. Tek boyutta ele alınan analizde de tüm maddeler tek boyut altında toplanmıştır. Ölçeğin KMO analiz sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçek için 0,70 ve üstüdür, Barlett testi anlamlıdır ($p=.000$) ve açıklanan varyans 3 boyut için 0,74, tek boyut için ise 0,70 olarak tespit edilmiştir. KFA sonuçları ve açıklanan varyanslar Tablo 20 ve 21'de sunulmuştur. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli uyum kriterleri de Tablo 22'de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi

sonucunda Öğrenme Yönelimi ölçeğinin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı; Öğrenmeye Kararlılık (OK), Öğrenme Vizyonu(OV) ve Öğrenme Paylaşımı(OP) için sırasıyla 0,89, 0,81, 0,84 olarak bulunmuştur.

Tablo 20: Döndürülmüş Faktör matrisi

	Bileşenler		
	1	2	3
OK3	0,824		
OK2	0,786		
OK1	0,775		
OK4	0,736	0,411	
OV3		0,798	
OV2		0,765	
OV4		0,745	
OV1		0,710	
OP4			0,760
OP3			0,707
OP2			0,671
OP1			0,643

Tablo 21: Toplam Açıklanan Varyans Tablosu

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,415	70,123	70,123	3,433	28,608	28,608
2	0,821	6,841	76,964	3,378	28,149	56,756
3	0,483	4,024	80,988	2,908	24,231	80,988
4	0,353	2,940	83,928			
5	0,316	2,630	86,557			
6	0,304	2,533	89,091			
7	0,297	2,475	91,566			
8	0,265	2,209	93,775			
9	0,217	1,806	95,580			
10	0,204	1,700	97,280			
11	0,175	1,459	98,739			
12	0,151	1,261	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis

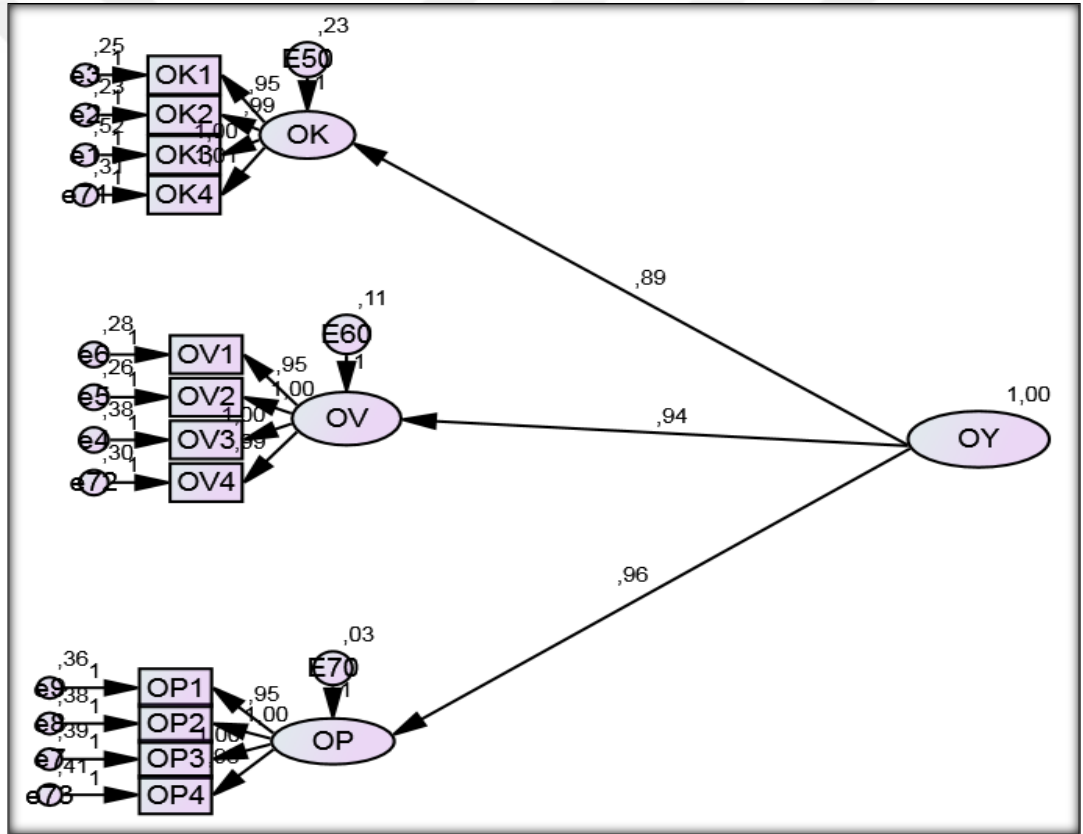
Bir sonraki aşamda ölçeğin uyum iyiliği değerlerine yönelik gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre Ki-kare değeri mükemmel uyum aralığında 2,5 olarak tespit edilmiştir. *Uyum İyiliği İndeksi* (GFI) 0,95, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) değeri 0,98 olarak belirlenmiştir. Söz konusu değerler mükemmel uyumu ifade

etmektedir. Yaklaşık Hataların Kare Kökü (RMSEA) değeri ise 0,05 ile kabul edilebilir sınırlar içerisinde. Sonuç olarak söz konusu ölçek için yapılan uyum iyiliği kabul edilebilir düzeyde tespit edilmiştir. Ölçeğin birinci düzey model faktör analizi Şekil 12’de sunulmuştur.

Tablo 22: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.

Değişkenler	X ²	df	CMIN/ DF ≤5	GFI ≥.85	AGF I ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RM SEA ≤.08
Öğrenme yönelimi(2. düzey)	128,6	51	2,5	0,95	0,92	0,98	0,97	0,98	0,05

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.



Şekil 12: Öğrenme yönelimi ölçeği DFA sonuçları

4.5.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın örneklemini savunma sektörü çalışanları arasından olasılıklı olmayan örnekleme yöntemi ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu işletmelerde 10000 kişiden fazla çalışan bulunmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 384 kişi olarak

hesap edilmiştir (Sekaran, 1992:53). Bu kapsamda kota örnekleme yöntemiyle seçilen toplam 1000 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 496'sı geri dönmüş ve 456 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 8 veri seti çıkartılmış ve 448 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir.

Demografik özelliklerle ilgili katılımcıların yaş ve cinsiyetlerine göre dağılımı tablo 23'de katılımcıların eğitim durumu ve mezuniyet alanlarına göre dağılımı tablo 24 'de katılımcıların örgütte çalıştıkları pozisyon ve çalışma sürelerine göre dağılımı tablo 25'de gösterilmiştir.

Tablo 23: Katılımcıların Yaş ve Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Değişkenler	Gruplar	Frekanslar
Yaş	20-29	80 – (%17,9)
	30-39	179 – (%40)
	40-49	117 – (%26,1)
	50 ve üstü	72 – (%16,0)
Cinsiyet	Erkek	342- (%76,3)
	Kadın	106 (%23,7)

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılım incelendiğinde %76,3'üne tekabül eden 342 kişinin erkek, %23,7'sine tekabül eden 106 kişinin kadın olduğu görülmektedir. Söz konusu durum araştırmanın yapıldığı sektörün realitesini yansıtmaktadır. Savunma sanayi gerek ismi gerekse yapılan işin özellikleri gereği erkek ağırlıklı çalışılan bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Kimi dönemlerde ağırlaşan iş şartları, çalışma koşulları gibi durumlar geçmişde kadın çalışanların sektörden uzak durması sonucunu doğurmuştur. Fakat günümüzde yavaş yavaş kırılan bu ön yargı sayesinde sektörde kadın çalışanların sayısı gittikçe artmaktadır. Bu bağlamda ilgili sektöre kaynaklık eden eğitim kurumlarında öğrenim gören kadın sayısında artış göstermektedir.

Tablo 24: Katılımcıların Eğitim Durumu ve Mezuniyet Alanlarına Göre Dağılımı

Değişkenler	Gruplar	Frekanslar
Eğitim Durumu	Lisans	366 – (%79,5)
	Lisans üstü	92-(%20,5)
Mezuniyet Alanı	Mühendis	264 – (%59.1)
	İşletme	81 – (%18,1)
	Fen Bilimleri	22 – (%4,7)
	Diğer	81 – (%18,1)

Savunma sanayinde gerçekleştirilen bütün işlemleri yürütecek personel için iş gerekliliklerinin başında teknik ve bilimsel altyapının bulunması gelmektedir. Bu çalışmada hedef kitle beyaz yakalı olarak tercih edildiğinden araştırmaya katılan 448 kişinin eğitim durumları lisans ve lisansüstü eğitime sahip çalışanların toplam katılımcıların %100'ünü oluşturduğu gözlemlenmektedir. Bu çalışanların %59,8'inin mühendislik alanlarında eğitim aldığı görülmektedir. Diğer yandan bütün sektörlerde ihtiyaç olan disiplinlerarası bilgi ve tecrübenin savunma sanayinde de kendini gösterdiği görülmektedir. Katılanların %40,2'si başta işletme olmak üzere farklı alanlarda eğitim gören kişilerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 25: Katılımcıların Örgütte Çalıştıkları Pozisyon ve Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Değişkenler	Gruplar	Frekanslar
Çalışılan Pozisyon	Beyaz yakalı	448 - (%100)
Çalışma süresi	1 yıldan az	29 - (%6,5)
	1-5 yıl	99 - (%22,1)
	6-10 yıl	118 - (%26,3)
	10 yıl üstü	202 - (%45,1)

Çalışmamızda hedef kitle olarak beyaz yakalılar tercih edildiğinden çalışılan pozisyon % 100 beyaz yakalıdır. Çalışma süreleri incelendiğinde katılanların % 45,1'i 10 yıl ve üstü personelden olmaktadır. Bunun sebebi savunma sanayiinin tecrübeli personele önem vermesi ve savunma sanayiinde çalışan personel savunma sanayiinin prestijli olması nedeni ile iş değişikliği yapmamasıdır.

4.5.3. Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmış olup tablo 26'da gösterilmiştir. Tablo 26'da sunulan analiz sonuçları incelendiğinde; örgüt iklimi girişimcilik yönelimi ve öğrenme yönelimi arasında anlamlı ilişkiler görülmektedir.

Tablo 26: Ortalama, S. Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
GYN	2,87	0,98												
GY	2,77	0,99	0,92											
GO	2,97	1,13	0,95	0,83										
GR	2,88	1,01	0,93	0,77	0,83									
OK	2,63	1,05	0,71	0,67	0,67	0,66								
OV	2,96	1,03	0,76	0,70	0,70	0,73	0,77							
OP	2,98	1,00	0,76	0,71	0,73	0,70	0,79	0,85						
OY	3,07	1,04	0,79	0,74	0,75	0,74	0,93	0,92	0,93					
IB	2,81	0,96	0,65	0,64	0,60	0,59	0,67	0,73	0,72	0,75				
IA	2,73	1,03	0,65	0,62	0,60	0,60	0,68	0,71	0,74	0,76	0,66			
II	2,73	0,93	0,72	0,67	0,68	0,66	0,81	0,79	0,83	0,87	0,70	0,79		
OIK	2,75	0,88	0,75	0,71	0,70	0,69	0,82	0,83	0,86	0,89	0,85	0,88	0,96	

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir. Tüm korelasyonlar $p \leq 01$ seviyesinde (**) anlamlıdır.

4.5.4 Değişkenler Arası Regresyon Analizleri

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade biçimi ile bağımsız değişkenlerin (örgüt iklimi ve öğrenme yönelimi) bağımlı değişken (girişimcilik yönelimi) ile ilişkileri ve aralarındaki etkileşim aşağıda sunulmuştur. Analizler yapılırken ilk adımda cinsiyet, yaş, eğitim ve çalışma süreleri kontrol altına alınmış ikinci adımda bağımsız değişken analize dahil edilmiştir.

Hipotezleri test etmek amacıyla yapılan analiz sonuçları değerlendirildiğinde, Tablo 27’de de görüldüğü üzere **H1 desteklenmiştir**.

Tablo 27: Örgüt İklimi ile Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Girişimcilik yönelimi			
Değişkenler	β		Sonuç
	Adım 1	Adım 2	
Cinsiyet	,08	,04	
Yaş	,19*	,08	
Eğitim	,04	,04	
Çalışma süresi	,06	,01	
Örgüt iklimi		,74***	H1√
F	3,5**	116,99***	
ΔR^2	,03	,53	

* $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, √: Desteklendi, ↓: Desteklenmedi

Hipotezleri test etmek amacıyla yapılan analiz sonuçları değerlendirildiğinde, Tablo 28 de görüldüğü üzere **H1a, H1b ve H1c**, desteklenmiştir.

Tablo 28: Örgüt İklimi ile Girişimcilik Yönelimi boyutlarının “Yenilikçilik”, “Öngörülülük”, “Risk Alma” Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Yenilikçilik		Öngörülülük		Risk Alma		Sonuç
	β						
	Adım 1	Adım 2	Adım 1	Adım 2	Adım 1	Adım 2	
Cinsiyet	,03	,02	,06	,03	,12**	,09**	
Yaş	,20***	,10*	,18*	,07	,15*	,05	
Eğitim	,01	,01*	,04	,04	,06	,06	
Çal.Süre	,05	,009	,06	,02	,06	,02	
Örg.İklimi		,70***					H1a√
Örg.İklimi				,69***			H1b√
Örg.İklimi						,68***	H1c√
F	3,7*	93,7**	2,9*	87,4***	3,6	84,5***	
ΔR^2	,03	,48	,02	,47	,03	,45	

* $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, √: Desteklendi, ↓: Desteklenmedi

Hipotezleri test etmek maksadıyla yapılan analiz sonuçları değerlendirildiğinde, Tablo 29’da da görüldüğü üzere **H2, H3 ve H4 desteklenmiştir.**

Tablo 29: Girişimcilik Yönelimi ile Örgüt İklimi boyutlarının “Bağ Kurma”, “Adalet”, “İletişim” Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Girişimcilik yönelimi			
Değişkenler	β		
	Adım 1	Adım 2	Sonuç
Cinsiyet	,08	,04	
Yaş	1,9*	,08	
Eğitim	,04	,04	
Çalışma süresi	,06	,01	
Bağ kurma		,26***	H2√
Adalet		,15**	H3√
İletişim		,40***	H4√
<i>F</i>	3,5**	83,6***	
ΔR^2	,03	,54	

* $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, √: Desteklendi, ↓: Desteklenmedi

Hipotezleri test etmek maksadıyla yapılan analiz sonuçları değerlendirildiğinde, Tablo 30’da da görüldüğü üzere **H5 desteklenmiştir.**

Tablo 30: Girişimcilik Yönelimi ile Öğrenme Yönelimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Girişimcilik Yönelimi			
Değişkenler	β		
	Adım 1	Adım 2	Sonuç
Cinsiyet	,08	,01	
Yaş	,19**	,06	
Eğitim	,04	,005	
Çalışma süresi	,06	,04	
Öğrenme yönelimi		,79***	H5√
<i>F</i>	3,5**	153***	
ΔR^2	,03	,60	

* $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, √: Desteklendi, ↓: Desteklenmedi

Hipotezleri test etmek maksadıyla yapılan analiz sonuçları değerlendirildiğinde, Tablo 31’de de görüldüğü üzere **H2a, H3a ve H4a, desteklenmiştir.**

Tablo 31: Yenilikçilik ile Örgüt İklimi boyutlarının “Bağ Kurma”, “Adalet”, “İletişim” Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Yenilikçilik						
	β						
	Adım 1	Adım 2	Adım 1	Adım 2	Adım 1	Adım 2	Sonuç
Cinsiyet	,03	,005	,03	,01	,03	,01	
Yaş	,20**	,10	,20***	,13**	,20***	,13	
Eğitim	,06	,01*	,01	,03	,01	,006	
Çal.Sure	,05	,02	,05	,01	,05	,05	
Bağ kur.		,62***					H2a√
Adalet				,61***			H3a√
İletişim						,65***	H4a√
<i>F</i>	3,7**	64,3***	3,7**	59,3***	3,7*	73,7***	
ΔR^2	,03	,38	,03	,36	,03	,42	

* $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, √: Desteklendi, ↓: Desteklenmedi

Hipotezleri test etmek maksadıyla yapılan analiz sonuçları değerlendirildiğinde, Tablo 32’de de görüldüğü üzere **H2b**, **H3b** ve **H4b**, desteklenmiştir.

Tablo 32: Öngörülülük ile Örgüt İklimi boyutlarının “Bağ Kurma”, “Adalet”, “İletişim” Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Öngörülülük						
	β						
	Adım 1	Adım 2	Adım 1	Adım 2	Adım 1	Adım 2	Sonuç
Cinsiyet	,06	,03	,06	,01	,06	,04	
Yaş	,18**	,07	,18**	,10*	,18***	,09	
Eğitim	,04	,05	,04	,06	,04	,02	
Çal.Sure	,06	,003	,06	,005	,06	,06	
Bağ kur.		,59***					H2b√
Adalet				,59***			H3b√
İletişim						,66***	H4b√
<i>F</i>	2,9*	52,2**	2,9*	52**	2,9*	76,7**	
ΔR^2	,02	,34	,02	,34	,02	,43	

* $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, √: Desteklendi, ↓: Desteklenmedi

Hipotezleri test etmek maksadıyla yapılan analiz sonuçları değerlendirildiğinde, Tablo 33’ de de görüldüğü üzere **H2c**, **H3c** ve **H4c**, desteklenmiştir.

Tablo 33: Risk Alma ile Örgüt İklimi Boyutlarının “Bağ Kurma”, “Adalet”, “İletişim” Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Risk Alma						
	β						
	Adım 1	Adım 2	Adım 1	Adım 2	Adım 1	Adım 2	Sonuç
Cinsiyet	,12	,10**	,12	,07	,12**	,10**	
Yaş	,15**	,05	,15**	,08*	,15*	,07	
Eğitim	,06	,07	,06	,08*	,06	,04	
Çal.Sure	,06	,004	,06	,003	,06	,06	
Bağ kur.		,58***					H4a√
Adalet				,59***			H4b√
İletişim						,65***	H4c√
<i>F</i>	3,3**	51,2***	3,6***	53,1***	3,6*	7,0**	
ΔR^2	,03	,33	,03	,34	,03	,42	

* $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, √: Desteklendi, ↓: Desteklenmedi

Hipotezleri test etmek maksadıyla yapılan analiz sonuçları değerlendirildiğinde, Tablo 34 de de görüldüğü üzere **H5a**, **H5b** ve **H5c**, desteklenmiştir.

Tablo 34: Öğrenme Yönelimi ile Girişimcilik Yönelimi boyutlarının “Yenilikçilik”, “Öngörülülük”, “Risk Alma” Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Yenilikçilik		Öngörülük		Risk alma		Sonuç
	β						
	Adım 1	Adım 2	Adım 1	Adım 2	Adım 1	Adım 2	
Cinsiyet	,03	,02	,06	,006	,12	,06*	
Yaş	,20***	,08	,18**	,05	,15**	,02	
Eğitim	,01	,02	,04	,009	,06*	,02	
Çal.Sure	,05	,03	,06	,05	,06	,04	
Örg.Yön		,73***					H5a√
Örg.Yön.				,74***			H5b√
Örg.Yön.						,73***	H5c√
<i>F</i>	3,7*	109,8**	2,9*	113,2***	3,6**	109,6***	
ΔR^2	,02	,54	,02	,53	,03	,52	

* $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, √: Desteklendi, ↓: Desteklenmedi

Hipotezleri test etmek maksadıyla yapılan analiz sonuçları değerlendirildiğinde, Tablo 35 de de görüldüğü üzere **H6** desteklenmiştir.

Tablo 35: Örgüt İklimi ile Öğrenme Yönelimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Öğrenme yönelimi			
Değişkenler	β		Sonuç
	Adım 1	Adım 2	
Cinsiyet	,08	,03	
Yaş	,17**	,03	
Eğitim	,04	,04*	
Çalışma süresi	,02	,03	
Örgüt iklimi		,88***	H6√
<i>F</i>	3,5**	343,5***	
ΔR^2	,03	,76	

* $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, √: Desteklendi, ↓: Desteklenmedi

Hipotezleri test etmek maksadıyla yapılan analiz sonuçları değerlendirildiğinde, Tablo 36 de de görüldüğü üzere **H6a**, **H6b** ve **H6c**, desteklenmiştir.

Tablo 36: Örgüt İklimi ile Öğrenme Yönelimi Boyutlarının “Kararlılık”, “Paylaşılan Vizyon”, “Bilgi Paylaşımı” Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Kararlılık		Paylaşılan Vizyon		Bilgi Paylaşımı		Sonuç
	β						
	Adım 1	Adım 2	Adım 1	Adım 2	Adım 1	Adım 2	
Cinsiyet	,06	,02	,10*	,06*	,06	,02	
Yaş	,16**	,05	,15*	,03	,14*	,01	
Eğitim	,06	,06*	,05	,05	,001	,001	
Çal.Sure	,01	,06	,04	,008	,05	,004	
Örg.İklimi		,80***					H6a√
Örg.İklimi				,81***			H6b√
Örg.İklimi						,85***	H6c√
<i>F</i>	4,3*	186,2**	3,2*	192,1**	1,8	249***	
ΔR^2	,03	,64	,02	,65	,01	,72	

* $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, √: Desteklendi, ↓: Desteklenmedi.

4.5.5. Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler arası aracılık ilişkilerini ortaya koymak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Örgüt ikliminin(OİK) girişimcilik yönelimi(GYN) üzerine etkisini ve bu etkide öğrenme yöneliminin(OY) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu

kapsamda çalışanların OY düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, OIK ve GYN arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 37’de verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken OIK ve GYN arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında OIK nin GYN' yi ($\beta = ,74$, $p \leq ,001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda GYN' nin aracılığı araştırılan OY’ e olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda GYN’ nin OY’ i anlamlı olarak etkilediği ($\beta = - ,89$, $p \leq ,001$) tespit edilmiştir. Analizin ikinci aşamasında OY 'in GYN üzerindeki etkisine de bakılmıştır. Analiz sonucunda OY in GYN' i anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. ($\beta = ,79$, $p \leq ,001$). Analizin son safhasında son adımında ise OIK ve aracılığı araştırılan OY birlikte analize sokulmuş ve GYN üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda OIK 'in OY ile birlikte analize sokulmasıyla OIK in OY üzerindeki etkisi azalmış ve sürmüş ($\beta = ,20$, $p \leq ,001$), OY’ in de GYN üzerindeki etkisinin sürdüğü görülmüştür. ($\beta = ,61$, $p \leq ,001$). Bu durum aracılık koşullarının sağlandığını göstermektedir. Bu bulguyu teyit etmek maksadıyla hem YEM hem de sobel testi yapılmıştır. Sobel testi anlamlı sonuç ($z = 4,1$ $p \leq ,01$), YEM ise uyumlu değerler vermiştir. Uyum iyiliği değerleri Tablo 38’de, YEM değerleri Şekil 13’de sunulmuştur. Tüm bu bulgular OIK nin GYN’ ye etkisinde OY’ in kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu kapsamda aracılık hipotezi olan H7’ nin desteklendiği görülmektedir.

Tablo 37: Örgüt İkliminin Girişimcilik Yönelimi üzerine Etkisinde Öğrenme Yöneliminin Aracılık Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

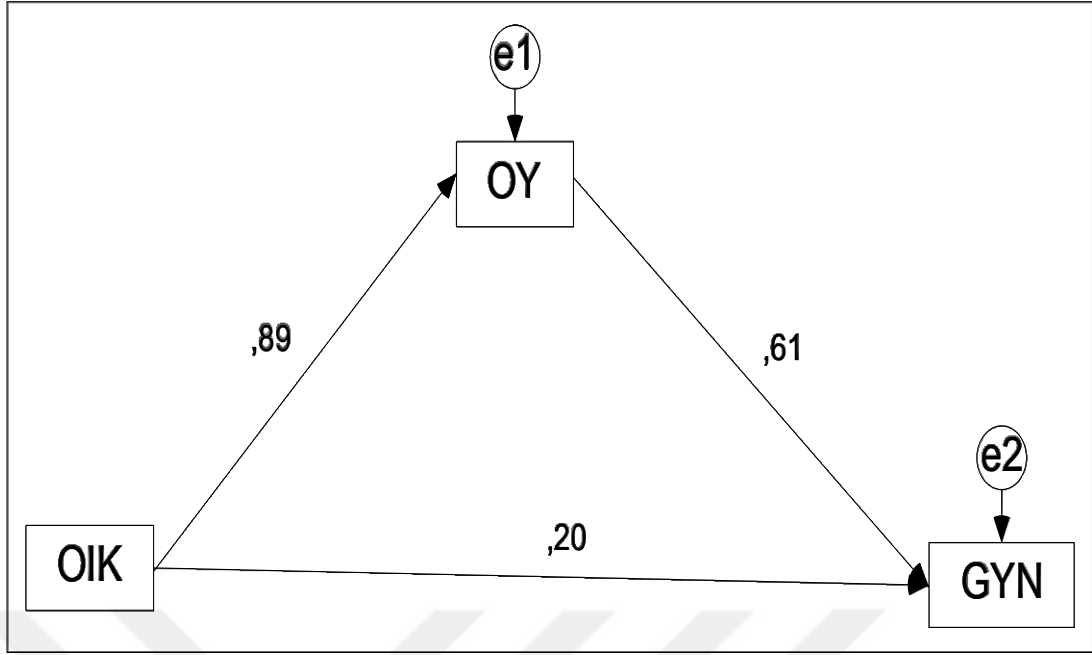
		β	
		OY	GYN
OIK	Test 1		
	OIK		,74***
	R^2		,56
	F		570,8**
	Test 2		OY→GYN
	OIK	,89***	,79***
	R^2	,78	,63
	F	1663***	765,5
	Test 3 (H7)		
	OIK		,20***
	OY		,61***
	R^2		,64
	F		396,8*****

*p<,05 ** p<,01 *** p<,001

Tablo 38: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

Değişkenler	χ^2	df	CM IN/ DF ≤5	GFI ≥.85	AGF I ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSE A ≤.08
Model 1	638,4	199,5	3,2	0,96	0,95	0,96	0,96	0,95	0,08

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.



Şekil 13: Aracılık ilişkisine yönelik YEM

Araştırma sürecinde ileri sürülen hipotezler ve sonuçları Tablo 39’da sunulmuştur.

Tablo 39: Hipotez Testi Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H₁: Çalışanların algıladıkları örgüt iklimi girişimcilik yönelimi düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	DESTEKLENDİ
H_{1a}: Çalışanların algıladıkları örgüt iklimi yenilikçilik düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	DESTEKLENDİ
H_{1b}: Çalışanların algıladıkları örgüt iklimi öngörülülük düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	DESTEKLENDİ
H_{1c}: Çalışanların algıladıkları örgüt iklimi risk alma düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	DESTEKLENDİ
H₂: Çalışanların algıladıkları bağ kurma düzeyi girişimcilik yönelimi düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	DESTEKLENDİ
H_{2a}: Çalışanların algıladıkları bağ kurma düzeyi yenilikçilik düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	DESTEKLENDİ
H_{2b}: Çalışanların algıladıkları bağ kurma düzeyi öngörülülük düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	DESTEKLENDİ
H_{2c}: Çalışanların algıladıkları bağ kurma düzeyi risk alma düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	DESTEKLENDİ

Tablo 39 (Devamı): Hipotez Testi Sonuçları

H₃: Çalışanların algıladıkları adalet düzeyi girişimcilik yönelimi düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	DESTEKLENDİ
H_{3a}: Çalışanların algıladıkları adalet düzeyi yenilikçilik düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	DESTEKLENDİ
H_{3b}: Çalışanların algıladıkları adalet düzeyi öngörülülük düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	DESTEKLENDİ
H_{3c}: Çalışanların algıladıkları adalet düzeyi risk alma düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	DESTEKLENDİ
H₄: Çalışanların algıladıkları iletişim düzeyi girişimcilik yönelimi düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	DESTEKLENDİ
H_{4a}: Çalışanların algıladıkları iletişim düzeyi yenilikçilik düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	DESTEKLENDİ
H_{4b}: Çalışanların algıladıkları iletişim düzeyi öngörülülük düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	DESTEKLENDİ
H_{4c}: Çalışanların algıladıkları iletişim düzeyi risk alma düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	DESTEKLENDİ
H₅: Çalışanların algıladıkları öğrenme yönelimi girişimcilik yönelimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	DESTEKLENDİ
H_{5a}: Çalışanların algıladıkları öğrenme yönelimi yenilikçiliği pozitif ve anlamlı olarak etkiler	DESTEKLENDİ
H_{5b}: Çalışanların algıladıkları öğrenme yönelimi öngörülülüğü pozitif ve anlamlı olarak etkiler	DESTEKLENDİ
H_{5c}: Çalışanların algıladıkları öğrenme yönelimi risk alma düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	DESTEKLENDİ
H₆: Çalışanların algıladıkları örgüt iklimi öğrenme yönelimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	DESTEKLENDİ
H_{6a}: Çalışanların algıladıkları örgüt iklimi kararlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler	DESTEKLENDİ
H_{6b}: Çalışanların algıladıkları örgüt iklimi paylaşılan vizyonu pozitif ve anlamlı olarak etkiler	DESTEKLENDİ
H_{6c}: Çalışanların algıladıkları örgüt iklimi bilgi paylaşımını pozitif ve anlamlı olarak etkiler	DESTEKLENDİ
H₇: Çalışanların algıladıkları örgüt iklimi ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkide öğrenme yöneliminin aracılık rolü vardır.	KISMEN DESTEKLENDİ

SONUÇ

Teknolojinin hızlı değişimi ile birlikte her geçen gün küreselleşmenin etkisinin daha fazla artmasının sonucu; geçmiş yıllardaki yönetim biçimleri zorunlu olarak hızlı bir şekilde değişmekte ve birçok yeni gelişim ortaya çıkmaktadır. Meydana gelen bu ortanda işgücünün yapısı hızlı bir şekilde değişmekte, organizasyon yeleri arasındaki eğitim düzeyi artmakta, beklentiler ve hedefler bir değişim ve dönüşüm içine girmekte, iş dünyasının yapısı farklılaşmaktadır. Bugünün dünyasında büyük kk çapta çevrede faaliyet gösteren organizasyonlar rekabetçi durumlarla karşı karşıya kalmakta, varlıklarını ve nc organizasyon olma gücünü devam ettirmek için çaba sarf etmektedirler.

Bu değişim ve dönüşüm ortamında açık sistem olan bugünün organizasyonları varlıklarını sürdürebilmek için dinamik olmak zorundadır. Bunu gerçekleştirmek için başlangıçta organizasyonun iç yapısını dizayn ederken; girişimcilik yönelimli mekanizmalar oluşturulmalıdır. Organizasyonlarda bu mekanizmaları harekete geçirecek en önemli kaynak insan gücüdür. Organizasyonlar; bu insan gücünü bu vizyon ve misyon anlayışında işe alıp, organizasyon üyelerinin motivasyonunu sağlanmasında en önemli unsur olan uygun örgüt iklimi gerçekleştirmek için örgüt kültürünü sağlam temeller üzerine inşa etmesi gerekmektedir. Organizasyonların hedeflerini başarması, hayatını idame ettirmesi ve girişimcilik yönelimli olabilmesi sürekli öğrenme yönelimine sahip organizasyon olması ile mümkündür. Bu nedenle organizasyonların öğrenme mekanizmalarını öğrenen organizasyon olacak şekilde dizayn etmesi günümüz dünyasında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda, bu çalışmada amacımız: organizasyonlarda girişimcilik alanındaki gelişmelere katkı sağlamak için girişimcilik yöneliminin yapısının savunma sanayinde işlerliğini ve önemini göstermek, aynı zamanda girişimcilik yönelimi, örgüt iklimi ve öğrenme yönelimi ilişkisine ilave bakış sağlayarak yazına katkı sağlamaktır.

Bu çalışmada savunma sanayisinde girişimcilik yönelimi, öğrenme yönelimi ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Bu konular ile ilgili alan yazın incelenmiş ve yazında tespit edilen boşlukları kapatacağı değerlendirilen ve yazına katkı sağlayacağı düşünülen toplamda dört ana hipotez ileri sürülmüştür. Bunlardan iki tanesi girişimcilik yönelimi ile örgüt iklimi ve öğrenme yönelimi arasındaki ilişki,

bir tanesi iklim ve öğrenme yönelimi arasındaki ilişki diğeri ise girişimcilik yönelimi ve örgüt iklimi arasındaki ilişkide öğrenme yöneliminin rolüdür.

Başlangıçta bu değişkenleri ölçen ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için keşfedici, doğrulayıcı ve yapısal eşitlik modeli ile faktör analizleri yapılmış ölçeklere ait tüm veriler iyi uyum iyiliği gösterdiği ve yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeklerin güvenilirliği iyi seviyede tespit edilmiştir. Daha sonra çalışmanın hipotezleri; yapılan istatistiki analizler sonucunda bu değişkenler arasındaki ilişkinin gücü korelasyon testine tabi tutulmuş ve bu ilişkinin etkisi regresyon analiz yapıp ortaya çıkarılmıştır. Bu analizler neticesinde örgüt iklimi ile girişimcilik yönelimi arasında ve bu değişkenlerin alt boyutları arasında yapılan analiz sonucu pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki yazında yapılan araştırmalarla tutarlılık gösterdiği görülmüştür (Sepehri ve Khayati 2013:147, Burton vd. 2004:80, Ireland vd. 2009:32, Masomi vd. 2013,Rangriz 2012:101). Öğrenme yönelimi ile girişimcilik yönelimini arasında ve bu değişkenlerin alt boyutları arasında yapılan analiz sonucu pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki yazında yapılan araştırmalarla tutarlılık gösterdiği görülmüştür (Sambrook ve Roberts, 2005:154; Keh, Nguyen ve Ng, 2007; Sapienza, de Clercq, and Sandberg, 2005; Zhao vd., 2011:297; Liu vd., 2002; Zahra vd., 1999:173; Kreiser, 2011; Ma'atoofi ve Tajeddini, 2010:258), Örgüt iklimi ile öğrenme yönelimini arasında ve bu değişkenlerin alt boyutları arasında yapılan analiz sonucu pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki yazında yapılan araştırmalarla tutarlılık gösterdiği görülmüştür (Bock, 2005; Hurley ve Hult, 1998). Örgüt iklimi ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkide öğrenme yöneliminin aracılık rolünü açıklamak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmış olup öğrenme yöneliminin kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki yazında yapılan araştırmalarla tutarlılık gösterdiği görülmüştür (Liu vd., 2002; Wang, 2008). Sonuç olarak çalışmamızda, girişimcilik yönelimi ile örgüt iklimi arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu ve bu ilişkide öğrenme yöneliminin kısmi aracılık rolü olduğu görülmüştür. Değişen ve gelişen çevrede organizasyonlar girişimcilik yönelimliliği, uygun örgüt iklimi ve öğrenme yöneliminin aracılığı ile gerçekleştirecektir.

Araştırmanın hipotezleri sonucunda elde edilen bulgular ile çıkarılan sonuçlar değerlendirildiğinde;

Girişimcilik yönelimi; yeniliği, riskli projelere girmeyi, rekabette öncü olmayı vurgular ve yönetimin stratejik niyeti ve operatif faaliyetleri arasında uyumun devam ettirilmesini ifade eder. Bununla birlikte girişimcilik yönelimi, arzu edilen davranışları destekleyen ve cesaretlendiren iç çevrenin ve uygun davranışların yaratılmasıdır. Burada bahsedilen arzu edilen davranışlar örgüt iklimini yansıtmakta olup örgüt iklimi ile girişimcilik yöneliminin uyumlu olması durumunda organizasyon başarıya ulaşacağı değerlendirilmektedir. Bu sebeple organizasyonun en önemli kaynaklarından biri olan insan kaynağına önem verilmeli örgüt iklimini güçlendirecek mekanizmaların kurulmalıdır. Değişen durumlara uyum sağlayacak şekilde değişen ve gelişen organizasyon yapısına uygun yeni mekanizmaların önceden tespit edilip organizasyonun yapısına uyarlanması gerekmektedir. Başlangıçta üst yönetim kademesi olmak üzere diğer yönetimin kademeleri ve organizasyon üyelerinin bu konularda hassasiyet göstermesi önemlidir.

Görüldüğü üzere; organizasyonlarda girişimciliğin başarılması için organizasyonlarda, organizasyon üyelerinin girişimcilikle ilgili psikolojik algısını oluşturan olumlu bir iklimin oluşturulması önemlidir. Bunun için dinamik ve değişken çevrede faaliyet gösteren organizasyonların rekabet avantajı kazanması ve hedeflerini gerçekleştirmesi için organizasyonlarda olumlu iklim yaratmak için çaba göstermesi gerekmektedir (Halis ve Uğurlu, 2008:119).

Organizasyonlar hızlı bir şekilde değişen çevrede yaşamlarını devam ettirmesi için pazar ve çevreyle ilişkili var olan bilgileri geliştirmeye ihtiyaçları vardır. Bu ise organizasyonda güçlü bir örgüt iklimi ile olacağını gösterir. Bu sebepten organizasyonlar başarı için memnun edici işgücü, tutku ve motiveyi devam ettirmek için ikna edici ve etkili iş ve organizasyon iklimi geliştirmelidir. Bunun gerçekleşmesi için bireylerin niyetleriyle ilgili motivasyon sağlayan yön vericiler açığa çıkartılarak iş çevresinde yaratıcılığı meydana getiren ortamın oluşması sağlanmalıdır (Bock, 2005:100). Bununla birlikte örgüt iklimine etkisi olan tüm unsurlar hassasiyetle uygulanmalı ve organizasyon üyelerine esnek çalışma şartları ve uygun iş çevresi sağlanmalıdır.

Girişimci çabalar, yeni bilginin kazanımı ve kullanımı ile yeni kaynakların yaratımının farkındalığıyla yeni ürünleri geliştirir ve ticari hale getirir, var olan kaynakları yeni metotlarla kombine eder, yeni pazarlara girer ve yeni müşterilere hizmet eder (Hult, Hurley and Knight, 2004). Girişimcilik yönelimli organizasyonlar;

pazarları inceler, var olan boşlukları ve kullanılmayan fırsatları tespit eder ve açık fikirlilikle var olan rekabet, pazar ve müşterilere meydan okur. Organizasyonların başarıya ulaşması öğrenen organizasyon olma yeteneğine ulaşması ile mümkündür. Bu sebepten organizasyonların faaliyetlerini devam ettirmesi, çevrede hayatını idame ettirmesi ve öncü olması için organizasyonun diğer mekanizmalarınızda harekete geçiren öğrenme eylemini sürekli hale getirilmelidir.

Örgütsel öğrenme, davranışları etkileyen potansiyele sahip anlayışlar ve yeni bilgilerin gelişimidir (Slater and Narver, 1995:63). Esasında organizasyonlar bilgi seviyesini artırdığı zaman bilişsel seviyesini ve gelecekle ilgili öğrenme potansiyelini artırır. Bunun sonucunda rekabet avantajı yaratılır (Mena, 2015). Etkili öğrenme yönelimi zorlama ile olmaz organizasyonlar öğrenme yönelimi davranışını kurumsallaştırmalı ve kolaylaştırıcı çalışma içerikleri teşvik edilmelidir.

Bilindiği gibi öğrenme bireysel grupsal ve organizasyon seviyesinde gerçekleşmektedir. Dolayısı ile örgüt seviyesinde öğrenmenin oluşması için organizasyonun en önemli kaynağı olan insanı eğitmek ya da başlangıçta eğitimli insan almak organizasyonu başarıya götürecektir. Bununla birlikte öğrenen organizasyonları geleneksel organizasyonlardan ayıran temel fark belli temel disiplinlere hakim olunmasından geçmektedir (Senge, 1990). Bu sebeple organizasyonlarda öğrenmenin gerçekleşmesi için Senge'nin (1990) beş disiplini olarak ifade ettiği; sistem düşüncesi, kişisel hakimiyet, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon uygulaması, takım halinde öğrenme disiplinlerinin organizasyonlara benimsetilmesi ve pratikte icra edilmesi gerekmektedir. Bu söylenen eylemlerin gerçekleşmesi için organizasyonların öğrenme kültürüne sahip olması gerekmekte ve dolayısı ile temelde öğrenme yönelimli organizasyon olmak zorundadır.

Organizasyonlarda girişimciliği teşvik etmek ve anlamak zordur. Bu zorluğu anlamak organizasyonun iç durumunu anlamaktan geçer; bu iç durum genellikle orta seviye yöneticiler tarafından şekillenir. Onların girişimcilik çabasıdır (Hornsby vd., 2007:255). Girişimcilik yöneliminin alt boyutlarından yenilik, risk alma ve öngörülülük çabalarının gerçekleşmesi yöneticilerin bu inisiyatife sahip olması ve bu yetkiyi diğer organizasyon üyelerinin kullanmasına izin vermesi ile mümkündür. Organizasyonlarda girişimcilik yönelimi algısının ortaya çıkması için liderler, girişimcilik faaliyetlerini teşvik etmeli ve girişimcilik zihniyetini desteklemek için uygun çevre ya da iklim sağlamalıdır (Wood vd., 2008:129).

Savunma sanayii firmaları ileri teknoloji ürünler tasarlayan ve kendini yenileyen firmalar olduğundan çevrede lider organizasyon olmak için meydana gelen değişimleri yakından takip etmelidir. Bunu gerçekleştirmek için öğrenmeyi devamlı bir faaliyet haline getirmeli, teknoloji üretip kendini sürekli yenilemelidir. Bu sebepten araştırmanın yapıldığı savunma sanayii firmaları ile ilgili çalışma bulguları değerlendirildiğinde, savunma sanayii firmaları örgüt kültürü setinde girişimcilik yönelimi ve öğrenme yönelimi özelliklerine büyük yer vermelidir. Aynı zamanda bu faaliyetleri gerçekleştirecek nitelikli, yetişmiş insan gücünü elinde bulundurmalı ve bu faaliyetlerin başarılması için uygun örgüt iklimi yaratmalıdır.

Bu çalışma organizasyonların girişimcilik yönelimine sahip olması ve rekabet avantajı kazanabilmesi için organizasyon üyelerinin organizasyonu nasıl algıladığının önemli olduğu ve organizasyonun öğrenme yönelimi ile organizasyonun üyelerinin organizasyona bakışını etkilediğini göstermiştir. Aynı zamanda bu çalışma sadece girişimcilik yönelimine dikkat çekmekle kalmayıp girişimcilik yönelimi ve öğrenme yönelimi kavramlarını insan kaynakları uygulamalarının bu kavramlar üzerindeki etkisini gösterdiğinden soyut kavramların nasıl girişimci yönelime dönüştürülebileceğinin pratik yolunu da göstermektedir (Fiş ve Wasti, 2009:150). Aynı zaman, yazında girişimcilik yönelimi ile ilgili araştırmalar genel olarak batı ülkelerinde yoğunlaşmıştır. Bu araştırmanın girişimciliğe daha çok ihtiyacı olan Türkiye’de gerçekleştirilmiş olması, Türkiye’de ve gelişmekte olan diğer ülkelerde faaliyet gösteren üreticilere, firma yöneticilerine başarı sağlaması ve hedeflerini gerçekleştirmesi için pratik sonuçlar vereceği değerlendirilmektedir. Buradan çıkan sonuçları referans alarak bu çalışmanın daha ileri boyutlara ve farklı değişkenlerle ilişkisinin araştırılması bakımından gelecekteki akademik çalışmalara ilham kaynağı sağlayacağı ve okuyuculara uygun bir deneysel delil sağlayan bir çalışma olacağı umulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akgün A.E., Keskin H., Günsel A. ve Sakarya H. (2010), "Pazar Yönelimi, Girişimcilik Yönelimi ve İş Karmaşıklığı İle Öğrenme Yönelimi Arasındaki İlişkiler : Deneysel Bir Çalışma", *KAÜ İBF Dergisi*, C: 1, No: 1, ss. 1-21.
- Akman G., Özkan C. ve Eriş H. (2008), "Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi" *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, C:7, No:13, ss.93-115
- Al-Sahammari M. M. (1992), "Organization Climate", *Leadership ve Organization Development Journal*, C: 13 No: 6, ss.30-32
- Altuntaş G. (2010). "Girişimcilik ve stratejik yönetim ilişkisi: Bir stratejik Girişimcilik Modeli Ve İMKB Ulusal – 100 Endeksinde İşlem Gören İşletmeler Üzerinde Testi", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış doktora tezi
- Altuntaş G. ve Dönmez D. (2010), "Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C:39, No:1, ss. 50-74.
- Anderson N.R. ve West M.A. (1998), "Measuring Climate for Work Group İnnovation: Development and Validation of The Team Climate Inventory", *Journal of Organizational Behavior*, C: 19, ss. 235-258.
- Antoncic B. ve Hisrich R.D. (2003), "Clarifying the Intrapreneurship Concept", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, C: 10, No: 1 ss. 7-24
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2004), "Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation", *Journal of Management Development*, C: 23, No:6, ss. 518-550.
- Arslan, N.T. (2004), "Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgü Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, C: 9, No: 1, 2004, ss. 203-228.
- Ashforth B.E. (1985), "Climate Formation: Issues and Extensions", *The Academy of Management Review*, C:10, No:4, ss. 837-847.
- Atak M. ve Atik İ. (2007), "Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi Hava Kuvvetleri Komutanlığı Sürekli Eğitim Modeli Örneği", *Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi*, C: 3, No: 1, ss. 63-70.
- Autio, E. and Yli-Renko, H. (1998), "New, Technology - Based Arms as Agents of Technological Rejuvenation", *Entrepreneurship & Regional Development*, 10: ss. 71-92.
- Avcı, U. (2005), "Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme", SDU Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Avcı U. (2009), "Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 5, No: 10, ss. 121-138.
- Aytaç M. ve Öngen B. (20102), "Doğrulayıcı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi", *İstatistikçiler Dergisi*, 5, ss. 14-22.

Baker, W.E. ve Sinkula, J.M. (1999), "The synergistic effect of market orientation and Learning Orientation on organizational performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, C: 27, No: 4 ss. 411-427.

Bal Y. ve Berkin E. (2010), "Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Örgüt İkliminin İncelenmesi ve bir enerji şirketinde uygulama" *Yönetim*, yıl:21, No:65 ss. 107-129

Barringer, B.R. and Bluedorn, A.G. (1999), "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 20: ss. 421- 444.

Behram N.K. ve Özdemirci A. (2014), "The Empirical Link between Environmental Conditions, Organizational Culture, Corporate Entrepreneurship and Performance: The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship", *International Journal of Business and Social Science*, C: 5 No: 2, ss. 264-276.

Bhuiyan S.N., Menguc B. ve Bell S.J. (2005), "Just Entrepreneurial Enough: The Moderating Effect of Entrepreneurship on The Relationship Between Market Orientation and Performance", *Journal of Business Research*, 58, ss. 9– 17.

Bock G.W., Lee J.N., Zmud R.W. ve Kim Y.G. (2005), " Behavioral Intention Formation In Knowledge Sharing: Examining The Roles Of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate", *MIS Quarterly*, C: 29, No: 1, ss. 87-11.

Brookfield, D. (2000), "Management styles in public sector", *Management Decision*, C: 38, No: 1, ss. 13-18.

Burgelman R.A. (1983), "A Model of Interaction of the Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy", *Academy of Management Review*, C: 8, No: 1, ss. 61-70.

Bunderson J.S. ve Sutcliffe K.M. (2003), "Management Team Learning Orientation and Business Unit Performance", *Journal of Applied Psychology*, C: 88, No: 3, ss. 552–560.

Burton R.M., Lauridsen J. ve Obel B. (2004), "The Impact of Organizational Climate and Strategic Fit on Firm Performance", *Human Resource Management*, C: 43, No: 1, ss. 67-82.

Budner S. (1962), "Intolerance of Ambigxiitiy as a Personality Variable", *Journal of Personality*, .30 ss. 29-50.

Cantillon, R. (1755). *Essay on the nature of general commerce*. Çeviren: ChantalSaucuer,<https://archive.org/stream/pdfy>, 20 Eylül 2016.

Chaston L., Badger B., ve Sadler-Smith E. (2001), "Organizational Learning: An Empirical Assessment of Process in Small U.K. Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, C: 39, No: 2, ss. 139–151.

Calantone R.J., Cavuşgil S.T. ve Zhao Y. (2002), "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management* 31, ss. 515– 524

Chen J.Q., Lee, T. E., Zhang, R. ve Zhang Y. J. (2003), "Systems Requirements for Organizational Learning", *Communications of the ACM*, C: 46, No: 12, ss. 73-78.

- Chen C. J. ve Huang J.W. (2007), "How organizational climate and structure affect knowledge Management The social interaction perspective", *International Journal of Information Management*, 27, ss. 104–118
- Choi S. (2012), "Learning Orientation and Market Orientation as Catalysts for Innovation in Nonprofit Organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, C:20, No:10 ss. 1–21.
- Clercq D. ve Rijs B. (2007), "Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation", *Journal of Small Business Management*, C: 45, No: 4, ss. 467-490.
- Coda R., Silva D. ve Custodio I. (2015), "Multidimensional Configurations Of The Organizational Climate Construct", *The International Journal of Human Resource Management*, C: 26, No: 14, ss. 1827-1847.
- Corley K.G. (2004), "Defined by Our Strategy or Our Culture? Hierarchical Differences in Perceptions of Organizational Identity and Change", *Human Relations*, C: 57, No: 9, ss. 1145-1177.
- Covin J.G. ve Slevin D.P. (1988), "The Influence of Organization Structure on The Utility of an Entrepreneurship Top Management Style", *Journal of Management Studies*, C: 25, No: 3 ss. 217-234.
- Covin J.G. ve Slevin D.P. (1989), "Strategic Management Of Small Firms in Hostile and Bening Environments" *Strategic Management Journal*, C: 10, ss. 75-87.
- Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as Firm behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C:16, ss. 7-25.
- Covin J.G. ve Lumpkin G.T. (2011), "Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C:35, No: 5 ss.855-872.
- Çekmecelioğlu H.G. (2006), "Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık Ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C: 20, No: 2. ss. 295-310.
- Çelik V. (2014). "Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Yenilik ve Finansal Performans İlişkisi: Dönüşümcü Liderliğin İlimlaştırıcı Etkisi" GebzeYüksek teknoloji enstitüsü, yayınlanmış doktora tezi.
- Damanpour, F. (1991), "Organizational Innovation: a Meta-Analysis of Effects of Determinant and Moderators.", *Academic of Management. Journal*, C: 34, No: 3 ss. 55–390.
- Demirel Y. ve Kubba Z.K. (2014), "Örgütsel Öğrenmenin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma" *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, C: 9, No: 2, ss: 137-151.
- Denison, D.R. Ve Mishra, A.K. (1995), "Toward a theory of organizational culture and effectiveness" *Organization Science*, C: 6, No:2, ss. 204-223.
- Denison, D.R. (1996), "What is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate", *Academy of Management Review*, C:21, No: 3, ss. 619-655.

- Deshpande R. ve Webster F.E. (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, C:53, ss. 3-15.
- Dikmen Ç. (1999), "Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar", *Yönetim*, C: 10, No:34, ss.57-67.
- Drucker, P. F. (1992). *Gelecek İçin Yönetim*, Çeviren Fikret Üçcan, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Eckhardt, J.T. ve Shane, S.A. (2003), "Opportunities and entrepreneurship", *Journal of Management*, C: 29, ss. 333-349.
- Eli S. (2008), "The Communication Climate Change at RCMP", *Strategic Communication Management*; C:12, No:1, ss. 20-23.
- Emden Z., Yaprak A. ve Cavusgil S.T. (2005) "Learning from Experience in International Alliances: Antecedents and Firm Performance Implications", *Journal of Business Research*, C:58, ss. 883– 892.
- Eren H. ve Kılıç A. (2013), "Örgütlerde Yenilikçilik Ortamı: Özellikli Bir Sektör Olarak Savunma Sanayiinde Durum", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C: 27, No:3, ss. 221-244.
- Erkocaoğlu E. (2009), "Üst Yönetim Girişimciliği İle Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki" *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 18, No: 1, ss.203–214.
- Erkocaoğlu E. (2012), "Gelişmekte Olan Piyasalarda Sermaye Türlerinin Üst Yönetim Girişimciliği Yoluyla Firma Performansına Etkisi: İMKB'ye Kote Firmalar Üzerine Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış doktora tezi,
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt iklimi*. Todaie Yayınları, 174, Ankara
- Farrell M. ve Mavondo F.T. (2004), "The Effect of Downsizing Strategy and Reorientation Strategy on a Learning Orientation", *Personnel Review* C: 33. No: 4 ss. 383-402.
- Farrell M.A., Oczkowski E. ve Kharabsheh R. (2008), "Market Orientation, Learning Orientation and Organisational Performance in International Joint Ventures", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* C: 20, No: 3, ss. 289-308.
- Fayolle A., Basso O. ve Bouchard V. (2010), "Three Levels of Culture and Firms' Entrepreneurial Orientation: A Research Agenda", *Entrepreneurship and Regional Development*, C:22, No: 7-8, ss. 707-730.
- Fey, C.F. ve Beamish, P.W. (2001), "Organizational climate similarity and performance: International joint ventures in Russia", *Organizational Studies*, C:22, No: 5, ss. 853- 882.
- Fiş A.F. ve Wasti S.A. (2009), "Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, C: 35, No: Özel Sayı, ss. 127-164.
- Fiş A.M. ve Çetindamar D. (2009), "Üst Yönetim Girişimciliği ve Performans İlişkisi", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 320–325
- Fiol C. M. ve Lyles M.A. (1985), "Organizational Learning", *The Academy of Management Review*, C: 10, No: 4, ss. 803-813.
- Garvin D.A (1993), "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, C:71, No:4, 78-91.

- Franco M. ve Haase H. (2013), "Firm Resources and Entrepreneurial Orientation as Determinants for Collaborative Entrepreneurship", *Management Decision*, C: 51 No: 3, ss. 680-696.
- George B.A. ve Marino L. (2011), "The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling and Operationalization", *Entrepreneurship Theory and Practice*, ss. 989-1024
- Gima K.A. ve Ko A.(2001), "An Empirical Investigation of Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Aligment on Product Innovation", *Organization Science*, C: 12, No: 1, ss. 54-74.
- Glisson C. ve James L.R (2002), "The Cross-Level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams", *Journal of Organizational Behavior*, 23, ss. 767-794.
- Gong Y., Huang J. ve Farh J. (2009), "Employee Learning Orientation, Transformational Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role Of Employee Creative Self-Efficacy", *Academy of Management Journal*, C: 52, No: 4, ss. 765-778.
- Guth W.D. ve Ginsberg A. (1990), "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, C: 11, ss. 5-15.
- Gürbüz S. ve Şahin F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*, Seçkin Yayınları, Yayın No: 134, Ankara.
- Halis M. ve Uğurlu Ö.Y. (2008), "Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C: 10, No:2, ss.101-122.
- Hayton J. ve Donna K. (2006), "Competency-Based Framework For Promoting Corporate Entrepreneurship", *Human Resource Management*, C: 45, No: 3, ss. 407-427.
- Hayton, J.C. (2005), "Promoting Corporate Entrepreneurship Through Human Resource Management Practices: A Review of Empirical Research", *Human Resource Management Review*, C: 15, No: 1, ss. 21-41.
- Hellriegel D. ve Slocum J.W. (1986), "Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies", *Academy of Management Journal*, C: 17, No: 2, ss. 255-280.
- Hitt, M. A., Nixon, R. D., Hoskisson, R. E. ve Kochlar, R. (1999), "Corporate Entrepreneurship and Crossfunctional Fertilization: Activation Process and Disintegration of a New Product Design Team", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C:23, ss. 145-167.
- Hofstede G., Neujen B., Ohavy D.D. ve Sanders G. (1990), "Measuring organizational cultures", *Administrative Science Quarterly*, C: 35, No: 2, ss. 286-316.
- Holt D.T., Rutherford M.W. ve Clohessy G.R. (2007), "Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at Individual Characteristics, Context, and Process", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, C: 13, No: 4, ss. 40-54.
- Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F., ve Montagno, R.V. (1993), " An Interactive Model of The Corporate Entrepreneurship Process", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 17, No: 2, ss. 29-37.

- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. ve Zahra, S.A. (2002), "Middle Managers' Perception of The Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale", *Journal of Business Venturing*, C: 17, No: 3, ss. 253-273.
- Hosseini M., Dadfar H. ve Brege S. (2012), "Taxonomy of Entrepreneurial Firms: Entrepreneurial Orientation Versus Corporate Entrepreneurship", *The Business ve Management Review*, C: 3, No: 1, ss. 240-251.
- Huanga S.K. ve Wang Y. (2011), "Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Innovation in Small and Medium Enterprises", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, ss. 563-570.
- Huber G.P. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures", *Organization Science*, C: 2, No: 1, ss. 88-115.
- Hult G.T.M., Ferrell O.C. ve Hurley R.F. (2002), "Global Organizational Learning Effects on Cycle Time Performance", *Journal of Business Research*, 55, ss. 377-387.
- Hult T.M. ve Hurley R.F. (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62, No: 3, ss. 377-387.
- Hult, G. T. M., Hurley R. F. ve Knight, G. A. (2004), "Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance", *Industrial Marketing Management*, C: 33, No: 5, ss. 429-438.
- Ireland R.D., Kuratko D.F. ve Morris M.H. (2006), "A Health Audit For Corporate Entrepreneurship: Innovation At All Levels: Part I", *The Journal of Business Strategy*, C: 27, No: 1 ss. 10-17.
- Ireland R.D., Covin J.G. ve Kuratko D.F. (2009), "Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy", *Entrepreneurship Theory And Practice*, ss. 19-46
- Isaksen S.G., Lauer K.J., Ekwall G. ve Britz A. (2001), "Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire", *Creativity Research Journal*, C: 13, No: 2, ss. 171-184.
- İbicioğlu H. ve Avcı U. (2005), "Örgütsel Öğrenmede Paylaşılmış Vizyon ve Paradigmatik Uyumun Önemi", *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, No: 14, ss. 157-166.
- İraz R. ve Yıldırım E. (2004), "İşletmelerde Stratejik Bilgi Yönetiminin Yenilikçi Faaliyetlerin Sürdürülebilirliğine Etkisi", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, ss. 79-95.
- İşcan Ö.F. ve Karabey C.N. (2007), "Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 6, No: 2, ss. 180-193.
- James L.R. ve Jones A.P. (1974), "Organizational Climate: A Review Of Theory and Research", *Psychological Bulletin*, C: 81, No: 12, ss. 1096-1112.
- James L.A. ve James L.R.(1989), "Integrating Work Environment Perceptions: Explorations into the Measurement of Meaning", *Journal of Applied Psychology*, C:74, No: 5, ss. 742-751
- James L.R., Choi C.C., Ko C.H.E., McNeil P.K., Minton M.K., Mary Ann Wright M.A. ve Kim K. (2008), "Organizational and Psychological Climate: A Review of

Theory And Research”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, C: 17, No: 1, ss. 5–32.

Jennings D.F. ve Lumpkin J.R. (1989), “Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis”, *Journal of Management*, C: 15, No: 3, ss. 485-502.

Johnston N. ve Spinks W. (2013), “Organisational Climate and Employee Turnover Intention within a Franchise System”, *Journal of New Business Ideas & Trends*, C: 11, No: 1, ss. 20-41.

Kemelgor B.H. (2002),”A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation Between Selected Firms in the Netherlands and the USA”, *Entrepreneurship ve Regional Development*, 14, ss. 67- 87.

Keskin H. (2006), ”Market Orientation, Learning Orientation, and Innovationcapabilities in SMEs an Extended Model”, *European Journal of Innovation Management*, C: 9, No: 4, ss. 396-417.

Kickul, J. (2002), “Prospecting for Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation,”, *Journal of Small Business Management*, C: 40, No: 2, ss. 85–97.

Kirkman, B. L. ve Shapiro, D. L. (1997), ”The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward A Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness”, *Academy of Management Review*, 22, ss. 730-757.

Kirsh, B. (2000), ”Organizational Culture, Climate and Person-Environment Fit: Relationship with Employment Outcomes for Mental Health Consumers”, *Work*, C: 14, No: 2. ss. 109-122.

Knight, G.A. (1997), ”Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure a Firm Entrepreneurial Orientation”, *Journal of Business Venturing*, C:12, No: 3, ss. 213-225.

Koçel T. (2011), ”İşletme Yöneticiliği”, *Beta yayınları*, Yayın No: 2551, İstanbul

Krauss S.I., Frese M., Friedrich C. ve Unger J. M. (2005), ”Entrepreneurial Orientation: A Psychological Model of Success Among Southern African Small Business Owners”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, C: 14, No: 3, ss. 315–344.

Kreiser P.M., Marino L.D. ve Weaver K. M. (2002), ”Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, ss. 71-94.

Kreiser P.M. (2011), ”Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning: The Impact of Network Range and Network Closure”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, ss. 1025-1050

Kuenzi M. ve Schminke M. (2009), “Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature”, *The Journal of Management* , C: 35, No: 3, ss. 634-717.

Kuratko D.F., Montagno R.V., ve Hornsby J.S. (1990), “Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment”, *Strategic Management Journal*, C: 11, ss. 49–58.

- Kuratko D.F., Ireland, R.D., ve Hornsby, J.S. (2001), "The Power of Entrepreneurial Actions: Insights from Acordia Inc", *Academy of Management Executive*, C: 16, No:4, ss. 1-12.
- Kuratko D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., ve Hornsby, J. S. (2005), " A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior", *Entrepreneurship Theory & Practice*, C: 29, No: 6, ss. 699- 716.
- Landström H. (2005). "Pioneers in entrepreneurship and small business research." *Institute of Economic Research*. Sweden.
- Lebas, M. ve Euske, K. (2002), *A Conceptual and Operational Delineation of Performance, in Business Performance Measurement: Theory and Practice*, In N. Andy (Eds.), Cambridge University Press.
- Lee S.M. ve Peterson S.J. (2000), "Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness", *Journal of World Business*, C:35, No: 4, ss. 401-416.
- Lee T.S., Tsai H.J. (2005),"The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovative", *Industrial Management Data Systems*, C: 105, No: 9-4, ss. 325-348.
- Lin, C. (1999), "The Association between Organizational Climate and Quality Management Practices: An Empirical Study on Small and Medium-sized Manufacturing Companies in Taiwan", *Total Quality Management*, C: 10, No: 6, ss. 863-869.
- Lin C.H., Peng C.H. ve Kao D.T. (2008), "The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance", *International Journal of Manpower* C: 29, No: 8, ss. 752-772.
- Liu S.S., Luo X ve Shi Y.Z. (2002), "Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship and Learning Orientation in Organizations-In-Transition: An Empirical Study" *Intern. J. of Research in Marketing*, C:19, ss. 367–382.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *Academy of Management Review*, C: 21, No: 1, ss. 135-172.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (2001), "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle", *Journal of Business Venturing*, 16, ss. 429-451.
- Lumpkin G.T. ve Dess G.G. (2005), "The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship", *Academy of Management Executive*, C: 19, No: 1, ss. 147-156.
- Luthans F., Norman S.M., Bruce J., Avolio B.J. ve Avey J.B. (2008), "The Mediating Role of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate Employee Performance Relationship", *Journal of Organizational Behavior*, 29, ss. 219–238
- Ma'atoofi A.R. ve Tajeddini K. (2010),"The Effect of Entrepreneurship Orientation on Learning Orientation and Innovation: A Study of Small-Sized Business Firms in Iran", *International Journal of Trade, Economics and Finance*, C: 1, No:.3, ss. 254-260.

- Martinez, M. (1999), "Using Learning Orientation To Investigate How Individuals Learn Successfully On The Web", *Technical Communication*, C: 46, No: 4, ss. 470-487.
- Masomi E., Eghdami A., Asl M.D., Ashore S. ve Ghanimat P. (2013), "The Relationship Between Organizational Climate Dimensions and Corporate Entrepreneurship (Case Study: Meshkinshahr Payam Noor University, Iran)" *Research Journal of Recent Sciences*, C: 2, No: 1), ss. 107-113.
- Mavondo F.T., Chimhanzi J. ve Steawartn J. (2005), "Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with Innovation", *Human Resource Practices and Performance European Journal of Marketing*, C: 39, No:11/12, ss. 1235-1262.
- McGilvary R.C. (1995), "Assessment Of Leadership, Motivation And Organizational Climate In The Workplace" Walden University Doktora tezi
- McGuinness, T., Morgan, R.E. (2005), "The Effect Of Market and Learning Orientation On Strategy Dynamics The Contributing Effect of Dynamics", *European Journal of Marketing*; C: 39, No: 11/12, ss. 1306-1392.
- Menal J.A., Brian R. ve Chabowski B.R. (2015), "The Role Of Organizational Learning in Stakeholder Marketing" *J. of the Acad. Mark. Sci.*
- Merrifield, D. B. (2000), "Changing nature of competitive advantage", *Research Technology Management*, C: 43 No: 1, ss. 41-45.
- Meydan C.H. ve Şeşen H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*", Detay Yayıncılık
- Mintzberg, H. (1973), "Strategy Making in Three Modes", *California Management Review*, C: 16, No: 2, ss. 44-53.
- Miller, D. (1983), "The Correlates Of Entrepreneurship in Three Types Of Firms", *Management Science*, C: 29, No: 7, ss. 770-791.
- Miller D.ve Friesen P.H. (1983), "Strategy-making and environment: The third link" *Straegic Management Journal*, C:4, No:2, ss. 221-235.
- Mimir M. (2008), "Liderlik Tarzlarının Firma Performansı ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma" (), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Mitchell R.K., Busenitz L., Lant T., McDougall, P.P., Morse, E.A., ve Smith, J.S. (2002), "Toward A Theory Of Entrepreneurial Cognition: Rethinking The People Side Of Entrepreneurship Research". *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 29, No:2, ss. 93-104.
- Monsen, E. ve Boss, R. W. (2004), "Mapping The Differential Impact Of Entrepreneurial Orientation On Performance İn A Healthcare Organization." *Paper presented at the Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference, University of Strathclyde, Glasgow, Scotland.*
- Monsen E.W. (2005), "Employees Do Matter: Autonomy, Teamwork and Corporate Entrepreneurial Culture" Colorado üniversitesi, Yayınlanmış Doktora Tezi,
- Monsen, E. (2005), "Incentive Design for Corporate Employee-Entrepreneurs". *Paper Presented at The Academy of Management Annual Meeting, Honolulu, Hawaii*

- Monsen E. ve Boss R.W. (2009),“Entrepreneurship Inside the Organization:Examining Job Stress and Employee Retention” *Entrepreneurship Theory and Practice*, ss. 71-104
- Morris M.H., Avila R.A. ve Allen J. (1993,)”Individualism and The Modern Corporation: İmplications For İnnovation and Entrepreneurship”, *Journal of Management*, C: 19, No: 3, ss. 595-612.
- Morris M.H., Webb J.W. ve RFranklin R.J. (2011),” Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Nonprofit Context”, *Entrepreneurship Theory And Practice*, ss. 947-971.
- Muchinsky P.M. (1976),“An Assessment Of The Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire: an Empirical and Theoretical Extension Of The Sims And Lafollette Study” *Personnel Psychology* C:29. ss. 371-392.
- Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. (1998) “ Social Capital, İntellectual Capital and The Organizational Advantage”, *Academy Of Management Review*, C: 23, No: 2, ss. 242–266.
- Naktiyok A. (1999),” Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Naktiyok A. ve Timuroglu A.K. (2008), “Öğrenme Yönlülüğün Müsteri Yönlülük Üzerine Etkileri” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No: 30, ss.169-192.
- Nasution H.N., Mavondo F.T., Matanda M.J. ve Ndubisi N.O. (2011),”Entrepreneurship: Its Relationship with Market Orientation And Learning Orientation and As Antecedents To İnnovation And Customer value”, *Industrial Marketing Management*, C: 40, ss. 336–345
- Neal A., West M.A. ve Patterson M.G. (2005), ”Do Organizational Climate and Competitive Strategy Moderate the Relationship Between Human Resource Management and Productivity?”, *Journal of Management*, C: 31, No: 4, ss. 492-512.
- Nguyen T.D., Barrett N.J. ve Fletcher R. (2006),“Information İnternalisation and İnternationalisation Evidence from Vietnamese Firms”, *International Business Review*, 15, ss. 682–701
- Ocak M. (2014),” Bazı Öncülleri ve Sonuçları Bağlamında Kurumsal Girişimcilik: Görgül Bir Araştırma” Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi.
- O'Reilly C.A., Chatman J. ve Caldwell D. F. (1991), “People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit”, *Academy of Management*, C:34, No. 3, ss. 487-516.
- Öneren M. (2008),”İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı” *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C:4, No: 7, ss. 163-178.
- Özdemir F. (2006)”Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Özdevecioğlu M. ve Biçkes D.M. (2012),” Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No: 39, ss. 19-45.

Özer P.S., Topaloğlu T. ve Özmen Ö.N.T. (2013),“Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu ilişkisinde Düzenleyici Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, C: 13, No: :4, ss. 437-447.

Özkalp E. ve Kirel Ç. (2010) “ *Örgütsel Davranış*” Ekin yayınevi, Bursa

Özsoy İ. (2012).“Örgüt İklimi, Öz Liderlik ve İş Tatmininin Ar-Ge Performansına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma” Yayınlanmış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi.

Panayides P.M. (2007), “The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance”, *Industrial Marketing Management*, 36, ss. 68-80.

Paparoidamis N.G. (2005),”Learning Orientation And Leadership Quality: Their Impact On Salespersons' Performance”, *Management Decision*, C: 43, No: 7/8; ss. 1054-1063.

Pearce II J.A., Fritz D.A. ve Davis P.S. (2010),”Entrepreneurial Orientation and the Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, ss. 219-248.

Podolny, J. ve Page, K. (1998), “Network forms of organization”, *Annual Review of Sociology*, 24, ss. 57–76.

Porter, M. E. (1991),” Towards a dynamic theory of strategy” *Strategic Management Journal*, C: 12, No: 2, ss. 95-11.

Popa B.M. (2011),”The relationship between performance And organizational climate”*Journal of Defence Resources Management* C:2, No: 2 ss. 137-142.

Putter L. (2010),“Organizational Climate and Performance” Graduation thesis Master of Science in Management of Technology.

Quinn, J.B. (1985) “ Managing innovation: controlled chaos” *Harv. Bus. Rev.* 63, ss. 73–84 .

Raina R.(2010),”Timely, Continuous ve Credible Communication ve Perceived Organizational Effectiveness.” *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46, No. 2, ss.345-359.

Rangriz H. (2012),”Organizational Climate and Ambiguity Tolerance with Organizational Entrepreneurship: Empirical Study”, *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, C:8, No: 2 ss. 345-359.

Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T. ve Frese M. (2009),“Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future”, *Entrepreneurship Theory And Practice*, ss. 761-787

Razak R.A. (2011),”Entrepreneurial Orientation as a Universal Remedy for the Receding Productivity in Malaysian Small and Medium Enterprises: A Theoretical Perspective”, *International Journal of Business and Social Science*, C: 2 No: 19 ss.249-257.

Real J.C., Roldán J.L. ve Leal A. (2014),“From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size” *British Journal of Management, Timely, Continuous ve Credible Communication ve Perceived Organizational Effectiveness* C: 3, No: 8 ss. 186–208

- Reid D.P. (1992), "Toward a General Theory of Competitive Rationality" *Journal of Marketing*; C:56, No:1, ss. 69-83.
- Rezaei J., Ortt R., Scholten V. (2013), "An Improved Fuzzy Preference Programming To Evaluate Entrepreneurship Orientation", *Applied Soft Computing*, C: 13, ss. 2749–2758
- Rhee J., Park T. ve Lee D. H. (2009), "Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation" *Technovation.*, C:30, No: 1, ss. 65-75.
- Richard T. Harrison R.T. ve Leitch C.L. (2005), "Entrepreneurial Learning: Researching the Interface Between Learning and the Entrepreneurial Context" *Entrepreneurship Theory And Practice*, ss. 351-371.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., ve Schmitt, N. (2001), "Human resource practices, organizational climate and customer satisfaction", *Journal of Management*, 27, ss. 431–449.
- Sadler-Smith E., Spicer D.P. ve Chaston L.(2001), "Learning Orientations and Growth in Smaller Firms", *Long Range Planning*, S:34, ss. 139-158.
- Sambrook S. ve Roberts C. (2005), "Corporate entrepreneurship and organizational learning: a review of the literature and the development of a conceptual framework", *Strat. S:14*, ss. 141–155
- Saruhan N. (2013), "The Role Of Trust In Organization In The Relationship Between Resistance To Change and communication. the moderating effects of organizational justice and Psychological Capital On This Relationship" Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi
- Schilling M.A.(2002), "Technology Success And Failure In Winner-Take-All Markets: The Impact Of Learning Orientation, Timing, and Network Externalities" *Academy of Management Journal*, C: 45, No: 2, ss. 387-398.
- Schneider, B., Brief, A. ve Guzzo, R. (1996), "Creating a Climate ve Culture for Sustainable Organizational Change" *Organizational Dynamics*, 24, ss. 6-20
- Schumpeter, J. A. (1947) "Capitalism, Socialism, and Democracy (2nd ed.)". Harper ve Brothers Publishers, London ve New York.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*, John Wiley ve Sons, Inc., Canada.
- Senge P.M. (1990), *Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması*, çev:İldeniz A., Dağukan A., Pala B., İstanbul, Promat basın yayım, ss.1-474
- Sepehri S. ve Khayati E. (2013), "The Relationship Between Organizational Culture and Corporate Entrepreneurship in Food And Beverage Industries" *Asian Journal Of Management Sciences And Education*, C: 2, No: 3 ss. 144-151.
- Steve W. J. Kozlowski S.W.J. ve Doherty M.L. (1989), "Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue", *Journal of Applied Psychology*, C: 74, No. 4, ss. 546-553
- Stevenson H.H. ve Jarillo J.C. (1990), " A paradigm of entrepreneurship": Entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, 11, ss. 17–27

- Sharma P, Chrisman J.J. (1999),“Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship” *Entrepreneurship Theory And Practice*, ss. 11-27.
- Sinkula, J., Baker, W. E., ve Noordewier, T. (1997),”A framework for marketbased organizational learning: linking values, knowl-edge, and behavior”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, C: 25 No:4, ss. 305–318.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1995),”Market Orientation and the Learning Organization”, *Journal of Marketing*, 59, ss. 63-74.
- Soylu E.Ş (2013),”Relationship Between The Organizational Climate and Occupational Stress Experienced by English Instructors in The Preparatory Schools Of Five Universities In Ankara” ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi
- Sözen H.C. ve Basım H.N. (2012), *Örgüt Kuramları*. BETA Basın Yayın Dağıtım, Yayın No: 2712, İstanbul
- Stopford J.M. ve Baden-Fuller C.W. (1994), “Creating corporate entrepreneurship” *Strategic Management Journal*, 15, ss. 521-536.
- Tajeddini K. (2010), “Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland”, *Tourism Management* C:35, No:4, ss. 221–231.
- Tajeddini K. (2011),”Customer Orientation, Learning Orientation, and New Service Development: An Empirical Investigation Of The Swiss Hotel Industry”, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, C:35, No:4, ss. 437-468
- Taşçı D. ve Eroğlu E. (2004),” İşletmelerin Öğrenen Organizasyon Olma Yolundaki Çabalarının Türkiye’deki Görünümü” *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, ss. 89-108
- Taşçı D. ve Koç U (2007),”Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C:7, No: 2, ss. 373-382.
- Therin F. (2003), “Organizational Learning and Firm Innovation in High-Tech Small Firms”, *36 th Hawaii International Conference on System Science*, USA,
- Toulson, P. ve Smith, M. (1994), “The relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel management practices”,*Public Personnel Management*, C: 23, No:3, ss.453-469.
- Tsai, W. ve Wu, C. (2010),” Knowledge combination: A cocitation analysis”, *Academy of Management Journal*, C: 53, No: 3, ss. 441–450.
- Tsang, E. W. K. (1997),“ Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research”, *Human Relations*, C: 50, No:1, ss. 73-89: Sage Publications, Ltd.
- Tumipseed, D.L. ve Tumipseed, P.H. (1992) “Assessing organizational climate: Exploratory results with a new diagnostic model”, *Leadership & Organization Development Journal*, 13, No: 5, ss.7-15
- Tuna Ö. ve Çakırer M.A. (2008),” Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesi’nin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi ”*Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C: 10, No: 2, ss. 257-272.

- Tutar H., Altınöz M.(2010),“Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi” *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, C: 65, No:2, ss. 195-218.
- Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M., ve Westhead, P. (2003),”Entrepreneurial Founder Teams: Factors Associated With Member Entry And Exit”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 28, No: 2, ss. 107–127.
- Ural A. (2014), ”Gazi Üniversitesinde Örgütsel iklim”, *Amme İdaresi Dergisi*, C:47, No:2, ss. 145-165.
- Usta R. (2011),”Pazar Yöneliminin Firma Performansına Etkisini Güçlendiren Stratejik Yönelimler: Literatüre Dayalı Bütünsel Bir Model Önerisi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 11, No: 3, ss. 65–84.
- Vandenbosch B., Higgins C.A. (1995),”Executive Support Systems and Learning:A Model and Empirical Test”, *Journal of Management Information Systems*, C: 12, No:12, ss. 99-130.
- Vera, D. ve Crossan M. (2004),”Strategic leadership and organizational learning”, *Academy of Management Review*, C: 29, No: 2, ss. 222-240.
- Walumbwa, F. O. ve Lawler J. J. (2003), “Building Effective Organizations: Transformational Leadership, Collectivist Orientation, Work-Related Attitudes, and Withdrawal Behaviours in Three Emerging Economies”, *International Journal of Human Resource Management*, C: 14, No: 7, ss. 1083–1101.
- Wannapa L. (2014),”Organization Climates and Individual Innovation” *Advances in Management ve Applied Economics*, C: 4, No:1, ss. 123-135.
- Wang E.T.G. ve Wei H.L. (2005),”The Importance of Market Orientation Learning Orientation, and Quality Orientation Capabilities in TQM: an Example from Taiwanese Software Industry” *Total Quality Management* C: 16, No: 10, ss. 1161–1177.
- Wang C.L. (2008),“Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance” *Entrepreneurship Theory and Practice*, ss. 635-657.
- Westfall, Steven L. (1969),“Stimulating corporate entrepreneurship in U. S. Industry.” *The Academy of Management Journal*, C: 12, No: 2, ss. 235-246.
- Wiklund J.İ. ve Shepherd D. (2005),”Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach”, *Journal of Business Venturing*, C: 20, No: 1, ss. 71-91
- Wood, C.C., Holt D.T., Reed T.S. ve Hudgens B.J. (2008),“Perceptions of Corporate Entrepreneurship in Air Force Organizations: Antecedents and Outcomes”, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, C: 21, No: 1, ss. 117-132.
- Yahyagil M.Y. ve Deniz Y. (2004),“Bir Sağlık Kuruluda Çalışanlarının Örgüt iklimi ile Stres Unsurlarını Algılamalar ve işi Bırakma Niyetleri”, 2.Ulusal Sağlık Kuruluşları, Yönetimi Kongresi, Kongre Bildirileri, ss. 58-73.
- Yahyagil M.Y. (2006),“The fit between the concepts of Organizational culture and climate” *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, C: 10, No: 2, ss. 77-104.

- Yelkikalan N., Akatay A., Yıldırım H.M., Karadeniz Y., Köse C., Koncagül Ö., Özer E. (2010) "Dünya ve Türkiye Üniversitelerinde Girişimcilik Eğitimi: Karşılaştırmalı Bir Analiz" *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C: 12, No: 19, ss. 51-59.
- Yeung A.C.L., LAI K.H. ve Yee R.W.Y.(2007,) "Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: a qualitative investigation" *International Journal of Production Research*, C: 45, No: 11, ss. 2459–2477.
- Yong Lam S., Hsien Lee V., Boon Ooi K. ve Lin B. (2011), "The relationship between TQM, learning orientation and market performance in service organisations: an empirical analysis" *Total Quality Management*, C: 22, No:12, ss. 1277–1297.
- Yüceler A. (2009), "Örgütsel Bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma" *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 22/2009
- Zahra, S. A. ve Covin, J. G. (1995), "Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis", *Journal of Business Venturing*, C: 10, No: 1, ss. 43-58.
- Zahra, S. A. (1995b), "Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts", *Journal of Business Venturing*, C: 10, No: 3, ss. 225-247.
- Zahra S.A., Nielsen A.P. ve Bogner W.C. (1999), "Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development" *Entrepreneurship Theory and Practice*, ss. 169-189.
- Zahra, S.A. ve Garvis, D.M. (2000), "International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility", *Journal of Business Venturing*, C: 15 No: 5-6, ss. 469-492.
- Zainol F.A. ve Ayadurai S. (2011), "Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia" *International Journal of Business and Social Science*, C: 2, No: 1, ss. 59-72.
- Zhao Y., Li Y., Lee S.H. ve Chen L.B. (2011), "Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, and Performance: Evidence From China" *Entrepreneurship Theory and Practice*, ss. 293-317.

EKLER

EK-1: Veri Toplama Aracı

Sayın Katılımcı,

“ Örgüt İkliminin Girişimcilik Yönelimine Etkisinde Öğrenme Yöneliminin etkisini İncelenmesi” başlıklı bilimsel bir çalışma yapmaktayız. Yaklaşık 15 dakikanızı alacak olan ekteki anketi doldurmanız bilimsel bir araştırmaya katkı sağlayacaktır. Başlıkta belirtilen ifadelere katılıp katılmadığınız ile ilgili, her ifadenin sonundaki kutucuklardan yalnızca birini işaretlemeniz yeterlidir. **Formda isim belirtmeniz istenmemektedir, elde edilecek bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacaktır.** Bilimsel bir çalışmaya göstereceğiniz ilgi ve yapacağınız katkı için şimdiden teşekkür ederiz. Saygılarımızla...

Danışman

Prof.Dr .Deniz TAŞÇI

Hüseyin SOLMAZ

ESOGÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü

A) Demografik Bilgiler: Lütfen <input checked="" type="checkbox"/> olarak işaretleyiniz
1.Cinsiyetiniz? <input type="checkbox"/> Erkek () Kadın ()
2.Yaşınız? 20-29 () 30-39 () 40-49() 50-59() 60-69()
3. Eğitim Durumu? Lise () Meslek Yüksek Okulu (Önlisans) () Üniversite (Lisans) () Lisans Üstü
4. Çalışılan Pozisyon ? Yönetici () İşçi ()
5. İşyerindeki Çalışma Süresi? 1 Yıl'dan az () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 10 Yıl Üstü ()

B) Girişimcilik Yönelimi Aşağıdaki sorular, ‘Girişimcilik Yönelimi’ ile ilgilidir. Her yargısal ifadeye karşılık gelen ‘kesinlikle katılıyorum’dan’ , ‘kesinlikle katılmıyorum’a’ doğru sıralı şekilde oluşturulmuş derecelerden lütfen kendinize uygun olan kutucuğu işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum
1.Genel olarak, İşletmemizde üst yönetim yenilikçiliğe önem verme yerine denenmiş ve başarılı olmuş ürün ve hizmetleri pazara sunmayı tercih eder.	()	()	()	()	()
2. Son 5 yıl içinde piyasaya sunulan çok sayıdaki yeni ürün ve hizmet dikkate alındığında İşletmemizin hemen hemen hiçbir yeni ürün ya da hizmet pazarlamadığı görülmektedir.	()	()	()	()	()
3. İşletmemizde ürün ve hizmet bazındaki değişiklikler genellikle geniş kapsamlı ve köklü değil aksine iyileştirmeler şeklindedir.	()	()	()	()	()
4. İşletmemiz, genel olarak rakiplerin daha sonra takip edeceği yeni ve öncü uygulamaları başlatmak yerine rakipleri takip edip onların hamlelerine cevap verir.	()	()	()	()	()
5. Rakiplerle kıyaslandığında, işletmemiz, yeni ürünler ve hizmetler sunmada, yeni yönetim ve operasyon yöntemleri uygulamada nadiren öncü rolündedir.	()	()	()	()	()
6. İşletmemizde üst yönetim, rakiplerinin önüne geçmek için, pazara yeni ürünler sunmak ve yeni fikirler uygulamak yerine, “lideri takip etmek” eğilimindedir.	()	()	()	()	()
7. İşletmemizde üst yönetim, büyük geri dönüş şansı olan yüksek riskli projeler yerine, garantili ve normal dönüşü olan düşük riskli projeleri tercih eder.	()	()	()	()	()
8. İşletmemizde üst yönetim, işletme amaçlarını gerçekleştirirken çevre koşullarına uyumda cesur ve geniş kapsamlı politikalar yerine, özenli ve dar kapsamlı politikaları tercih eder.	()	()	()	()	()
9. Belirsizlik içeren durumlarda karar verilirken, İşletmemiz, olası getiriye en üst düzeye çıkarmak amacıyla, cesur ve saldırgan bir tutum takınmak yerine olası zararı en aza indirmek amacıyla, temkinli, “bekle ve gör” yaklaşımını uygular.	()	()	()	()	()

C) Örgüt İklimi Ölçeği Aşağıdaki sorular, Örgüt İklimi Ölçeği ile ilgilidir. Her yargısal ifadeye karşılık gelen “kesinlikle katılıyorum’dan” , “kesinlikle katılmıyorum’a” doğru sıralı şekilde oluşturulmuş derecelerden lütfen kendinize uygun olan kutucuğu <input checked="" type="checkbox"/> işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
10. İşletmemizde çalışanlar birbirleri ile yakın ilişki içerisindeyler.	()	()	()	()	()
11. İşletmemizde çalışanlar birbirlerinin bakış açılarını fazlasıyla önemser.	()	()	()	()	()
12. İşletmemizde çalışanların takımdaşlık duyguları çok güçlüdür.	()	()	()	()	()
13. İşletmemizde çalışanlar birbirleri ile sıkı işbirliği halindedirler.	()	()	()	()	()
14. Yöneticimin değerlendirmelerine güvenirim.	()	()	()	()	()
15. İşletmemizde bana verilen hedefler mantıklıdır.	()	()	()	()	()
16. Yöneticim hiçbir çalışana ayrıcalık tanımaz	()	()	()	()	()
17. İşletmemizde işimi yapmam için gerekli olan bilgi, açık ve objektif olarak iletilir.	()	()	()	()	()
18. İşletmemizde değişiklikler önceden ilan edilir ve açıklanır	()	()	()	()	()
19. İşletmemizde yapılan iş toplantılarının sayısı, çalıştığım yerde neler olduğu konusunda insanları bilgilendirmek için yeterlidir.	()	()	()	()	()
20. İşletmemizde, farklı iletişim resmi kanallarından gelen bilgiyi seçmek için az zaman harcarım.	()	()	()	()	()
21. İşletmemizde bilgi bütün çalışanlara eşit seviyede dağılır.					
22. İşletmemizde iletişim tamamen karşılıklıdır. Herhangi sürpriz veya beklenmeyen tepki için endişe etmeye gerek yoktur.	()	()	()	()	()
23. Faaliyetlerimi yeterli seviyede icra etmek için gerekli olan bilgileri, İşletmemizin diğer bölümlerinden kolaylıkla elde ederim.	()	()	()	()	()
24. İşletmemizde iletişim ağı hızlı ve etkilidir					

D) Öğrenme Yönelimi Ölçeği Aşağıdaki sorular, Öğrenme Yönelimi ile ilgilidir. Her yargısal ifadeye karşılık gelen “kesinlikle katılıyorum’dan” , “kesinlikle katılmıyorum’a” doğru sıralı şekilde oluşturulmuş derecelerden lütfen kendinize uygun olan kutucuğu <input checked="" type="checkbox"/> işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
25. İşletmemizin <i>rekabet avantajı yaratmasında</i> öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir.	()	()	()	()	()
26. İşletmemizin <i>gelişmesinde</i> öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir.	()	()	()	()	()
27. İşletmemizde çalışanların öğrenmesi harcama değil yatırım olarak görülmektedir	()	()	()	()	()
28. İşletmemizde öğrenme <i>örgütün devamlılığını garanti eden</i> temel araç olarak görülmektedir	()	()	()	()	()
29. İşletmemizde çalışanlarca paylaşılmış ortak bir amaç birliği vardır.	()	()	()	()	()
30. İşletmemizin vizyon ve değerleri tüm departmanlar ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	()	()	()	()	()
31. Tüm çalışanlar işletmemizin amaçlarına ulaşması için çaba sarf etmektedir.	()	()	()	()	()
32. Çalışanlarımız kendilerini örgütün geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedir.	()	()	()	()	()
33. İşletmemizin yönetici ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır.					
34. İşletme olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşıyoruz.					
35. İşletmemizin faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşabileceğimiz özel mekanizmalar (sistem vb.) vardır.					
36. İşletmemizde üst yönetim olarak bilgi paylaşımının önemini sürekli vurgularız.					