

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARININ, GİRİŞİMCİ
ODAKLILIK VE ÖĞRENME ODAKLILIK İLE
FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ**

**Funda AKGÜN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. Cemal ZEHİR**

**GEBZE
2010**

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARININ, GİRİŞİMCİ
ODAKLILIK VE ÖĞRENME ODAKLILIK İLE
FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ**

**Funda AKGÜN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. Cemal ZEHİR**

**GEBZE
2010**



YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 15.01.2010 tarih ve 2010/02 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 14.05.2010 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Funda Akgün'ün tez çalışması Strateji Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Cemal Zehir

ÜYE

: Prof. Dr. Oya Erdil

ÜYE

: Prof. Dr. Münevver Çetin

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Girişimci Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık ile Firma Performansına Etkisi

YAZAR ADI: Funda AKGÜN

Çağımızdaki iş dünyasında yaşanmakta olan yoğun rekabet koşulları altında bu araştırma stratejik insan kaynakları uygulamalarının, girişimci odaklılık ve öğrenme odaklılık ile firma performansına etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Yapılan analizlerde araştırma değişkenleri olan stratejik insan kaynakları uygulamaları, öğrenme odaklılık, girişimci odaklılık ve firma performansı arasındaki yüksek betimleyici ilişkiler indergeyici bir yaklaşımla ele alınmıştır. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları'nın Öğrenme Odaklılığı tarafından, Öğrenme Odaklılığı'nın ise Girişimci Odaklılığı tarafından, Firma Performansının ise Girişimci Odaklılığı tarafından betimlendiği bulunmuştur. Ayrıca, Araştırmaya katılan yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Girişimci Odaklılık ve Firma Performansı puanları çalışan sayısı artıkça yükselmekte; Öğrenme Odaklılık puanları yönetici düzeyi yükseldikçe azalmakta, kadınlarda ise artmaktadır. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları da yönetici düzeyi yükseldikçe azalmakta olduğu bulunmuştur. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları da yönetici düzeyi yükseldikçe azalmaktadır.

SUMMARY

TITLE: Effects of Strategic Human Resources Implications on Entrepreneurship Focus and Learning Focus together with Firm Performance

AUTHOR: Funda AKGÜN

Considering the high competition conditions in today's business world, this study aims to analyze the effects of strategic human resources implications on entrepreneurship focus and learning focus together with firm performance. In analyses carried out, the highly definitive relations among the research variables strategic human resources implications, learning focus, entrepreneurship focus and firm performance are taken in a reductive approach. It is found that strategic human resources implications are defined by learning focus, learning focus is defined by entrepreneurship focus and firm performance is defined by entrepreneurship focus. Besides, it is found that strategic human resources implications, entrepreneurship focus and firm performance points of participants increase as number of employees increase, and their learning focus points decrease as their managerial level increase and they increase as they are females. Their strategic human resources implications decrease as their managerial level increase.

TEŞEKKÜR

Araştırmanımı gerçekleştirmem için uygulama aşamasında bana imkân ve destek veren, her ihtiyacım olduğunda özveri ile yardımlarını esirgemeyen uygulama çalışmasının yapıldığı kuruluşlardaki yetkililere ve yöneticilere gösterdikleri anlayış ve sağladıkları destek çok teşekkür ediyorum.

Bu alışma tez danışmanım Doç. Dr. Cemal Zehir'in katkıları, desteği ve yapıcı önerileri olmasa idi, maddî ve manevî açıdan bu düzeye gelemezdi. Değerli insan Doç. Dr. Cemal Zehir'e teőekkürü bir borç bilirim.

Bu araştırmanın gerçekleşmesinde ailemin bana çok büyük desteği olmuştur. Son olarak, bu araştırmamda her zaman bana destekçi ve yardımcı olan aileme sonsuz teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
GİRİŞ	1
1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	4
1.1. İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi	4
1.1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Gelişimi	4
1.1.2. Stratejik Uyum	14
1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımları	17
1.2.1. Evrenselci Yaklaşım	17
1.2.2. Durumsalçı Yaklaşım	21
1.2.3. Biçimlendirme Yaklaşımı	23
1.2.4. Bağlamsal Yaklaşım	25
1.2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımlarının Toplu Değerlendirilmesi	28
2. ÖĞRENME ODAKLILIK	30
2.1. Öğrenme Kavramı ve Tanımı	30
2.2. Örgütlerde Öğrenmenin Önemi	32
2.3. Örgüt İçerisindeki Öğrenme Düzeyleri	34
2.3.1. Bireysel Öğrenme	34
2.3.2. Takım Halinde Öğrenme	35
2.3.3. Örgütsel Öğrenme	37
2.4. Bilgi Kavramı, Bilgi Türleri ve Bilgi İşleme Süreci Olarak Örgütsel Öğrenme	38
2.4.1. Bilgi Kavramı	39
2.4.2. Bilgi Türleri	41
2.4.3. Öğrenme Odağı	42
2.4.4. Bilgi İşleme Süreci Olarak Örgütsel Öğrenme	48
3. GİRİŞİMCİLİK	72
3.1. Girişimcilik Kavramları	72
3.1.1. Girişimcilik	72
3.1.2. İç Girişimcilik	75
3.1.3. Kurumsal Girişimcilik	79

3.2. Girişimciliği Etkileyen Faktörler	80
3.3. Girişimcilik ve İ Girişimcilik Arasındaki Farklar	81
3.4. İ Girişimciliğin Önemi	91
3.5. İ Girişimciliğin Geliştirilmesi	93
3.5.1. İ Girişimcilik Süreci	93
3.5.2. İ Girişim Stratejisi	94
3.5.3. İ Girişim Stratejisi Unsurları	97
3.5.4. İ Girişimciliğin Önündeki Engellerin Kaldırılması	100
4. FİRMA PERFORMANSI	103
4.1. Performans Ölçümü	103
4.2. Performans Değerleme ve Çok Boyutlu Performans Değerleme Modellerinden Balanced Scorecard	107
4.2.1. Balanced Scorecard Modelinin Faydaları	109
4.2.2. Balanced Scorecard'ın İşleyişi	110
4.2.3. Balanced Scorecard'ın Boyutları	113
5. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ, GİRİŞİMCİ ODAKLILIK VE ÖĞRENME ODAKLILIK İLE FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ HAKKINDA BİR SAHA ARAŞTIRMASI	116
5.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler	116
5.2. Yöntem ve Uygulama	118
5.2.1. Ölçeklerin Oluşturulması ve Kullanılan Ölçekler	119
5.2.2. Araştırma Değişkenleri	119
5.2.3. Veri Toplama ve Örneklem	121
5.2.4. Varsayımlar ve Sınırlılıklar	122
5.2.5. Ara Değişkenlerin Belirlenmesi	122
5.3. Analizler ve Bulgular	125
5.3.1. Frekans Analizi	126
5.3.1.1. Genel Bilgiler	126
5.3.1.2. Ölçeklerin Madde Ortalamaları	127
5.3.2. Faktör Analizleri	128
5.3.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	129
5.3.2.2. Öğrenme Odaklılık	131
5.3.2.3. Girişimci Odaklılık	135
5.3.2.4. Firma Performansı	137
5.3.2.5. Faktör Analizinin Değerlendirilmesi	141
5.3.3. Bağımlı Değişkenlerin Normal Dağılım Analizleri	142
5.3.4. Korelasyon Analizi	143
5.3.5. Araştırma Değişkenlerinin Belirleyicilerine ait Çoklu Regresyon Analizleri	145
5.3.5.1. Doğrudan Değişkenler	145
5.3.5.2. Girişimci Odaklılığın Ara Değişkenliği	147
5.3.5.3. Öğrenme Odaklılığın Ara Değişkenliği	152
5.3.5.4. Öğrenme Odaklılığın ve Girişimci Odaklılığın Ara Değişkenliği	158

5.3.5.5. Araştırma Değişkenlerinin Belirleyicilerine ait Çoklu Regresyon Analizlerinin Değerlendirilmesi	163
5.3.6. Araştırma Değişkenlerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Farklılaşma Analizleri	164
5.3.6.1. Araştırma Değişkenlerinin Firmanın Faaliyet Alanına Göre Farklılaşması	165
5.3.6.2. Araştırma Değişkenlerinin Firmanın Çalışan Sayısına Göre Farklılaşması	166
5.3.6.3. Araştırma Değişkenlerinin Firmanın Kuruluş Yılına Göre Farklılaşması	171
5.3.6.4. Araştırma Değişkenlerinin Yöneticinin Çalıştığı Bölüme Göre Farklılaşması	171
5.3.6.5. Araştırma Değişkenlerinin Yönetici Düzeyine Göre Farklılaşması	171
5.3.6.6. Araştırma Değişkenlerinin Yöneticinin Yaşına Göre Farklılaşması	175
5.3.6.7. Araştırma Değişkenlerinin Yöneticinin Cinsiyetine Göre Farklılaşması	175
5.3.6.8. Araştırma Değişkenlerinin Yöneticinin Kıdemine Göre Farklılaşması	176
5.3.6.9. Araştırma Değişkenlerinin Yöneticinin Hizmet Süresine Göre Farklılaşması	176
5.3.6.10. Araştırma Değişkenlerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Farklılaşma Analizlerinin Değerlendirilmesi	177
5.3.6.11. Farklılaşma Analizlerine ait Tartışma ve Yorum	178
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	180
KAYNAKÇA	184
EK: ANKET	194

KISALTMALAR

A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
ANOVA	Tek Yönlü Varyans Analizi
BSC	Balanced Scorecard
F	İki dağılım arasındaki mesafe
G.Arası	Gruplar-arası
G.İçi	Gruplar-içi
KO	Kareler Ortalaması
KT	Kareler Toplamı
N	Dağılıma ait veri sayısı
p	İstatistiksel anlamlılık
r	Pearson Korelasyon katsayısı
sd	Standard hata
$Sh_{\bar{x}}$	Aritmetik ortalamanın standart hata değeri
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
ss	Standart sapma değeri
t	t Testi değeri
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
\bar{x}	Aritmetik ortalama değeri
$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	i 'inci değer ile j 'inci değer arasındaki fark
Var.K.	Varyans Kontrolü
%	Yüzde oran

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
1.1. Firmanın Kurumsal Stratejileri ile İnsan Kaynakları Stratejilerinin İlişkilendirilmesi	7
1.2. Evrenseleci Yaklaşım	18
1.3. Durumsalçı Yaklaşım	22
1.4. Biçimlendirme Yaklaşımı	24
1.5. Bağlamsal Yaklaşım	27
2.1. Örgütsel Öğrenme Etapları	43
2.2. Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü	49
2.3. Örgütsel Öğrenme Süreci	50
2.4. Yönelimleri Çerçevesinde Örgütsel Öğrenme Süreci	52
2.5. Örgütsel Bilgi Dönüşüm Süreci	58
4.1. BSC'nin Eylem İçin Stratejik Çerçevenin Belirlenmesi Amacıyla Kullanılması	112
5.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli	117
5.2. Ara Değişkenli Araştırma Modeli	123
5.3. Dört Değişkenli (İki Ara Değişkenli) Araştırma Modelleri	125
5.4. Girişimci Odaklılığın Ara Değişkenliği	152
5.5. Öğrenme Odaklılığın Ara Değişkenliği	158
5.6. Öğrenme Odaklılığın ve Girişimci Odaklılığın Ara Değişkenliği	163

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
1.1. İşletme Stratejisi Modellerinin Gelişimi	5
1.2. İş Stratejileri, Bütünleştirilen Çalışanların Rol Davranışları ve İnsan Kaynakları Politikaları	8
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde En İyi Uygulamalar	20
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Stratejik Niteliği ile İlgili Yaklaşımların Karşılaştırılması	28
3.1. Geleneksel ve Girişimci Yönetici Karşılaştırması	74
3.2. Geleneksel Yönetici, Girişimci ve İç Girişimci Karşılaştırılması	90
3.3. İç girişimcilik Stratejisinde Amaçlar ve Programlar	96
3.4. Geleneksel Yönetim Teknikleri, Olumsuz Etkileri ve Çözüm Stratejileri	100
5.1. Farklılaşma Analizleri Matrisi	118
5.2. Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçekler	119
5.3. Serbest Cevap Seçeneklerinin Grup Seçeneklerine Dönüştürülmesi	126
5.4. Ölçeklerin Madde Ortalamaları	128
5.5. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Faktör Analizi	129
5.6. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği'nde Faktör Analizi İndirgenen Sorular	130
5.7. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Faktör Etiketleri	131
5.8. Öğrenme Odaklılık Faktör Analizi	132
5.9. Öğrenme Odaklılık Ölçeği'nde Faktör Analizi Sonunda İndirgenen Sorular	133
5.10. Öğrenme Odaklılık Faktör Etiketleri	134
5.11. Girişimci Odaklılık Faktör Analizi	135
5.12. Girişimci Odaklılık Ölçeği'nde Faktör Analizi Sonunda İndirgenen Sorular	136
5.13. Girişimci Odaklılık Faktör Etiketleri	137
5.14. Firma Performansı Faktör Analizi	138
5.15. Firma Performansı Ölçeği'nde Faktör Analizi Sonunda İndirgenen Soru	139
5.16. Firma Performansı Faktör Etiketleri	140
5.17. İndirgenen Veriler	141
5.18. Boyutlar ve Alt Boyutlar	142
5.19. İnsan Kaynakları Uygulamaları, Öğrenme Odaklılık, Girişimci Odaklılık ve Firma Performansı Puanlarını Normal Dağılım Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Tek Örneklem Kolmogorov- Smirnov Testi Sonuçları	143
5.20. Korelasyon Analizi	144
5.21. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutlarının Firma Performansını Belirleyiciliğine Ait Çoklu Regresyon Modeli	145
5.22. Firma Performansını Belirleyen Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları	146

5.23. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutlarının Girişimci Odaklılığını Belirleyiciliğine Ait Çoklu Regresyon Modeli	147
5.24. Girişimci Odaklılığını Belirleyen Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları	148
5.25. Girişimci Odaklılık Alt Boyutlarının Firma Performansını Belirleyiciliğine Ait Çoklu Regresyon Modeli	149
5.26. Firma Performansını Belirleyen Girişimci Odaklılık Alt Boyutları	149
5.27. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutlarının ve Girişimci Odaklılığı Alt Boyutlarının Firma Performansını Belirleyiciliğine Ait Çoklu Regresyon Modeli	150
5.28. Firma Performansını Belirleyen Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları ve Girişimci Odaklılığı Alt Boyutları	151
5.29. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutlarının Öğrenme Odaklılığını Belirleyiciliğine Ait Çoklu Regresyon Modeli	153
5.30. Öğrenme Odaklılığını Belirleyen Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları	153
5.31. Öğrenme Odaklılık Alt Boyutlarının Firma Performansını Belirleyiciliğine Ait Çoklu Regresyon Modeli	154
5.32. Firma Performansını Belirleyen Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutları	155
5.33. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutlarının ve Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutlarının Firma Performansını Belirleyiciliğine Ait Çoklu Regresyon Modeli	156
5.34. Firma Performansını Belirleyen Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları ve Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutları	157
5.35. Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutlarının Girişimci Odaklılığını Belirleyiciliğine Ait Çoklu Regresyon Modeli	159
5.36. Öğrenme Odaklılığını Belirleyen Girişimci Odaklılığı Alt Boyutları	159
5.37. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutlarının, Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutlarının ve Girişimci Odaklılığı Alt Boyutlarının Firma Performansını Belirleyiciliğine Ait Çoklu Regresyon Modeli	160
5.38. Firma Performansını Belirleyen Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları, Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutları ve Girişimci Odaklılığı Alt Boyutları	161
5.39. Araştırma Değişkenlerinin Belirleyicilerine ait Çoklu Regresyon Modeli	163
5.40. Araştırma Değişkenlerinin Belirleyicilerinin Alt Boyutları	164
5.41. Yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Puanlarının Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonuçları	166
5.42. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Puanlarının Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları	167
5.43. Yöneticilerin Girişimci Odaklılık Puanlarının Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonuçları	168

5.44. Girişimci Odaklılık Puanlarının Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları	169
5.45. Yöneticilerin Firma Performansı Puanlarının Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonuçları	169
5.46. Firma Performansı Puanlarının Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları	170
5.47. Yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Puanlarının Yönetici Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonuçları	172
5.48. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Puanlarının Yönetici Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları	173
5.49. Yöneticilerin Öğrenme Odaklılık Puanlarının Yönetici Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonuçları	173
5.50. Öğrenme Odaklılık Puanlarının Yönetici Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma LSD Testi Sonuçları	174
5.51. Yöneticilerin Öğrenme Odaklılık Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	176
5.52. Araştırma Değişkenlerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Farklılaşma Analizlerinin Değerlendirilmesi	177
5.53. Araştırma Değişkenlerinin Seçilmiş Bağımsız Değişkenlere Göre Farklılaşma Analizlerinin Değerlendirilmesi	178

GİRİŞ

Günümüzde, firmalarda değişim ihtiyacı gün geçtikçe artmaktadır ve bir firmanın gelecekte başarılı olması için değişime ayak uydurma becerisine sahip olması gereklidir. İş dünyasının dinamizmi ve bunun beraberinde getirdiği bakış açısı ve yöntem değişiklikleri, firmaların içinde buldukları çevreyi izlemelerini ve bu izlenimlere göre yeni yaklaşımlar geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu durumda firmaların sürekli bir araştırma içerisinde olmaları kaçınılmazdır.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin stratejik bir yönetim faaliyeti olarak kabul edilmesi ile birlikte yönetimin işletmenin şu andaki ve gelecekte arzuladığı duruma uygun insan kaynağını belirlemesi olan insan kaynakları planlaması faaliyetlerin sonucunda, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli niteliklere sahip, gerekli sayıda personeli gereken zamanda sağlayacak hareket programının hazırlanması amaçlanır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin örgütsel öğrenme ile yakından ilgisi bulunmaktadır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi örgütsel öğrenmeyi olanaklı kılacak yönetim faaliyetlerini gözönünde bulundurarak hareket etmesi, firma yönetiminin bilhassa uzun vadeli ve rekabet açısından zorlu stratejik hedeflere yönelmesi için gereklidir. Lakin stratejik olarak iyi bir insan kaynakları yönetimi ile örgütsel öğrenmenin mümkün kılındığı bir ortam başarılı bir firma performansı için yeterli görülmeyebilir. Bunun için firmada girişimcilik uygulamalarının geliştirilmesi ve girişimci odaklılık kazanılması içinde bulunulan günümüz rekabet ortamlarında bir firma için yapılması gereken işler arasında sayılabilmektedir.

Girişimcilik bilgisinin insan kaynakları, halkla ilişkiler, muhasebe ve finansman, yönetim, kurumsallaşma, pazarlama, know-how ve patent, dış ilişkiler konularındaki bilgiler ile bütünleştirilmesi gereklidir. Firmadaki girişimciler, yeni yatırımları, buluşları, fikirleri ve davranış biçimlerini geliştirip bu yenilikleri ürünlerde, servislerde, yönetim programlarında ve yeni plan ve programlarda kullanabilen kişilerdir. Günümüzde birçok işletme iç girişimciliğin artan önemini fark etmektedir. İç girişimciliğe yönelen bu ilgi, sayısı hızla artan rakipler, geleneksel işletme yönetimi yöntemlerinin yetersiz kalması, artan uluslararası rekabet, verimlilik ve etkinliğin artırılmak istenmesi gibi nedenlerle giderek yükselmektedir. Yüksek teknolojiye dayalı ekonomik yapının oluşması geçmiş

yıllarda olmadığı kadar rekabetin güçlenmesine neden olmaktadır. Bugün için gelinen noktada değişim ve yenilikler piyasa ölçeğinde giderek artmaktadır. Firma girişimciliği var olan örgütte kârlılığı, stratejik yenilenmeyi, yeniliği, bilgi kazanımını ve uluslararası başarı için harekete geçmeyi vurgular.

Performans yönetiminin gerektirdiği girişimcilik odaklılığın başarısının öğrenme odaklılık olduğu üzerinde araştırmalar yapmaya değer bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ise bütün bu sürecin başlangıcı ve istenilen şekilde yönetilebilmesi noktasında anahtar rol oynamaktadır.

Çalışma, stratejik insan kaynakları uygulamalarının, girişimci odaklılık ve öğrenme odaklılık ile firma performansına etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Stratejik insan kaynakları uygulamalarının, girişimci odaklılık ve öğrenme odaklılık ile firma performansı gibi çok çeşitli ve geniş bir yelpazeye yayılmış konuların birlikte ele alınması çalışmanın yukarıda değinilen önemini daha da artıran bir özelliğe işaret etmektedir. Çalışmanın sonucunda herşeyden önce böylesine geniş bir konu alanında araştırma yapmanın üstünlüklerini göstermek ve bu geniş yelpaze içerisinde konular arasında ortaya çıkan önemli ilişkileri işlemiş olmak hedeflenmektedir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi konusunun ele alındığı çalışmanın birinci bölümünde konular Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin gelişimi ve bunun firma performansı arasındaki ilişkisi bakımından Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımları alt başlıkları ile işlenmiştir. İkinci bölümde önce öğrenme kavramı ve tanımı ele alındıktan sonra örgütlerde öğrenmenin önemi ve örgüt içerisindeki öğrenme düzeyleri üzerinde durulmuş; örgütsel öğrenme ayrıca bilgi kavramı, bilgi türleri ve bilgi işleme süreci olarak işlenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde girişimcilik konusu üzerinde durulmaktadır. bu konu girişimcilik kavramları, girişimciliği etkileyen faktörler, girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farklar, iç girişimciliğin önemi, ve iç girişimciliğin geliştirilmesi alt başlıkları altında çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde firma performansı performans ölçümü ile performans değerlemesi ve bilhassa çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden Balanced Scorecard konuları ele alınmıştır. Araştırmanın beşinci bölümünde Bu bölümde

ölçeklerin oluşturulması ve kullanılan ölçekler ele alındıktan sonra araştırma değişkenleri ve veri toplama ve örneklem konuları üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ayrıca varsayımlar ve sınırlılıklar ile ara değişkenlerin belirlenmesi hususları işlenerek sonuçlar tartışılmıştır.

1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi konusunun ele alındığı çalışmanın birinci bölümünde konular Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve bunun firma performansı arasındaki ilişkisi bakımından Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımları alt başlıkları ile işlenmiştir.

Üçüncü bin yılda yaşanan toplumsal ve ekonomik dönüşüm süreci, bilim-araştırma-teknoloji üretiminden, her düzeydeki bilginin kullanımına kadar nitelikli İnsan Kaynakları'nı gerektirmektedir. Bu bağlamda, bilişim ve iletişim çağı olarak nitelendirilen endüstri-ötesi çağın aynı zamanda artık İnsan Kaynakları çağı olduğu konusunda kuşku bulunmamaktadır (Öğüt, 2001: 73).

İnsan Kaynakları Yönetimi, en geniş anlamı ile bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir (Barutçugil, 2004: 10). Bilhassa kriz dönemi gibi çalkantılı dönemlerde başarılı bir performansın firmanın yönetsel sorumluluğu içerisinde olduğu kabul edilmektedir (Zehir, 2005: 293).

1.1. İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi konusu Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin gelişimi ele alındıktan sonra stratejik uyumun ele alınması ile çalışılmıştır.

1.1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Gelişimi

Son yıllarda İnsan Kaynakları Yönetimi'nde de kayıt tutuculuktan stratejik ortaklığa doğru giden evrimsel bir dönüşüm süreci yaşanmıştır (Akmehmet, Uğur ve Kurt, 2002: 3). Personel yönetiminden gelişen geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi daha sonra Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ne doğru bir gelişme göstermiştir (Chan ve Huang, 2005: 435). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde stratejik boyut 1970'li

yılların sonundan itibaren aşamalı olarak ilgi görmeye başlamıştır (Martin-Alcazar, Romero-Fernandez ve Sanchez-Gardey, 2005: 633).

Strateji, işletmede uzun dönemli amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve bu amaçları gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kaynakların tahsis edilerek uygun faaliyet programlarının hazırlanmasıdır (Eren, 2005: 6). Örgütsel strateji aynı zamanda temel yeterliliklerin rekabet avantajı yaratılması ve rakiplerin önüne geçilmesi için kullanılmasıdır. Temel yeterlilikler, örgüte değer katan faaliyetlerde yüksek etkinlik, kalite, yenilik veya müşteri tatmini sağlamaya iten beceri ve yeteneklerdir (Jones, 2004: 201). Stratejik yönetim; stratejilerin planlı hale getirilmesi için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanması için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulması ve daha sonra bu çalışmaların kontrolü ile ilgili faaliyetleri kapsar (Eren, 2005: 18).

Aşağıdaki tabloda İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili olan işletme stratejisi modellerinin yıllara göre çeşitli araştırmacılara göre gelişimi gösterilmektedir.

Tablo 1.1. İşletme Stratejisi Modellerinin Gelişimi

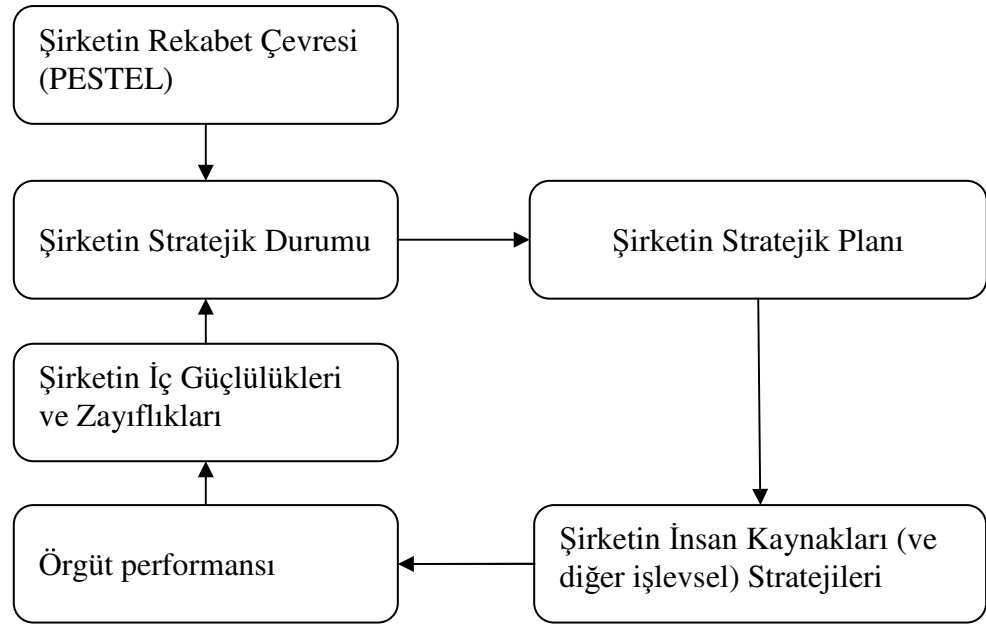
Boyutlar (Parametreler)	Porter'in beş güç modeli (1980) (five-forces model)	Hamel and Prahalad'ın temel yeterlikler modeli (1990) (core competency model)	Brown ve Eisenhardt'ın rekabette üstünlük modeli (2000) (competing on the edge model)
Perspektif	Kararlı bir yapı olarak sanayi görülmektedir	Yeterlik demeti olarak firma görülmektedir	Hızlı ve ön görülemeyen değişim olarak sanayi değerlendirilmektedir
Hedef	Savunulabilir pozisyonu geliştirme	Sürdürülebilir avantajı geliştirme	Sürekli olarak avantaj ve fırsat akışıyla ilgilenme
Yürütücü	Sanayi yapısındaki baskın koşullar	Firmaya özgü yeterlikler başarıda temeldir	Değişme yeteneği çoğunlukla önemli bir faktördür
Strateji	Sanayi koşulları ve stratejik pozisyonu örgüt içerisinde bütünleştirmek	Vizyon yaratmak ve yapılandırmak, daha sonra bu vizyon için gerçekleştirecek yeterlikleri araştırmak	Çalışanlarının stratejik vizyonu biçimlendirmeleri ile strateji uygulayarak avantaj kazanma
Başarı ölçüsü	Kâr	Uzun vadeli üstünlük	Sürekli yeniden icat

Kaynak: Tamer Keçecioglu (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 7-8.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nde işlevler birbirlerinden ve işletme stratejisinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Ancak günümüzde stratejik yönetim kavramının önem kazanması ile beraber İnsan Kaynakları Yönetimi'ne ilişkin her bir işlevsel alanın işletme stratejisi ile ilişkilendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu noktada stratejik seçme ve yerleştirme, stratejik değerlendirme, stratejik ödüller, stratejik gelişim gibi kavramlar gündeme gelmiştir. Bu kavramların gelişimi, her bir işlevin örgütsel hedefler ile tutarlılığını vurgulayarak İnsan Kaynakları Yönetimi bakış açısını genişletmiş ancak işlevlerarası etkileşimi vurgulamak açısından yetersiz kalmıştır (Wright ve Snell, 1998: 763).

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin stratejik işlevi geniş anlamda bütünleşme ve uyarlama olup; İnsan Kaynakları Yönetimi'nin stratejik yapısı, örgütlerde İnsan Kaynakları uygulamalarının firmanın stratejisi ve stratejik ihtiyaçları ile bütünleşmesini amaçlar (Schuler, 1992: 20). Böylesi bir stratejik yönelim İnsan Kaynakları uygulamalarının hiyerarşik yapıdaki yöneticiler ve çalışanlar tarafından günlük işlerinin bir parçası olarak kabul edilmesini ve kullanılmasını sağlar. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin stratejik yapısı, örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmek amacı ile birbirlerine uyumlu uygulamalar, programlar ve politikaların geliştirilmesi anlamını taşır (Mello, 2004: 47-48). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin stratejik niteliği, örgütün yönetim süreçleri ve rekabet üstünlüğünün sağlanmasına yönelik olarak örgüt üst yönetimi tarafından tasarlanan örgütsel stratejilerin uygulanmasına ilişkin karar ve davranışları ile ilişkilidir (Chew ve Chong, 1999: 1036).

Kurumsal stratejiler İnsan Kaynakları işlevini en son planda firma için değer yaratma durumuna göre değerlendirir. Burada değer yaratma, firmanın stratejik amaçlarına ulaşmasına ölçülebilir bir yol ile katkıda bulunmak olarak alınmaktadır (Dessler, 2008: 87).



Şekil 1.1. Firmanın Kurumsal Stratejileri ile İnsan Kaynakları Stratejilerinin İlişkilendirilmesi

Kaynak: Gary Dessler (2008). *Human Resource Management*, Pearson-Prentice Hall, New Jersey, s. 80.

İnsan Kaynakları stratejileri, örgütteki insanların yönetilme yollarını ve bunları personel politika ve uygulamalarına dönüştüren merkezi (temel) bir felsefeyi içerir. İnsan Kaynakları stratejileri, bütünsel tutarlığı sağlayacak şekilde personel politikaları ve uygulamalarının bütünleştirilmesini gerektirir. Bu, işin bütünü veya örgütsel strateji ile bütünleştirilir. İnsan Kaynakları'nı kapsamayan örgütsel stratejiler başarılı olamaz. Örgütlerdeki personel yönetiminin rolüne stratejik bir bakış açısı getirilmelidir. İnsan Kaynakları stratejileri genellikle davranışsal temellidir. Porter tarafından tanımlanan üç iş stratejisi ve ihtiyaç duyulan İnsan Kaynakları politikaları ile her biri için tanımlanan çalışanların rol davranışları aşağıdaki tabloda görülmektedir (Keçecioglu, 2006: 65).

Tablo 1.2. İş Stratejileri, Bütünleştirilen Çalışanların Rol Davranışları ve İnsan Kaynakları Politikaları

Strateji	Çalışanların Rol Davranışları	İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları
1. Buluşluluk	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek derecede yaratıcı davranışlar. • Uzun vadeye odaklanma. • Yüksek derecede eşgüdümlü faaliyetler ve birbirine bağlı davranışlar. • İlimli derecede kalite üzerine ilgi. • İlimli derecede miktar üzerinde ilgi, süreç ve sonuçlar üzerinde eşit derecede durma. • Yüksek derecede risk üstlenme, belirsizlik ve tahmin edilmezliği yüksek derecede tolere etme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Görevler, gruplar arasında eşgüdümleme ve yakından etkileşim gerektirir. • Performans değerlendirme uzun vadeli ve grup temelli başarıları yansıtmalıdır. • Görevler çalışanların kabiliyetlerini geliştirmeye olanak tanıırken örgütün diğer mevkilerinde de kullanılabilir olmalıdır. • Ücret sistemleri dışsal ve piyasa temelli olmaktan ziyade içsel hakkaniyet çerçevesinde düşünülmelidir. • Ücret oranı düşük tutulma eğilimindedir, fakat çalışanlarına hissedar olma olanağı tanıırken bu çalışanlar ücret paketindeki elemanların karışımını seçmede daha özgür kılınmalıdır. • Geniş bir kariyer aralığını geliştirilmeyi destekleyen geniş bir kariyer paftası.
2. Kaliteyi Artırma	<ul style="list-style-type: none"> • Göreceli olarak tekrarlamalı ve önceden tahmin edilebilir davranışlar. • Daha fazla uzun ve orta vadeye odaklanma. • İlimli derecede eşgüdümlü faaliyetler ve birbirine bağlı (etkileyen) davranışlar. • Yüksek derecede kalite üzerine ilgi. • İlimli derecede çıktı miktarı üzerinde durma. • Süreç üzerinde yüksek derecede durma, düşük risk üstlenilen faaliyetler, örgütün hedeflerine bağlılık. 	<ul style="list-style-type: none"> • Göreceli olarak sabit ve katı görev tanımları. • Mevcut çalışma koşulları ve işin kendisiyle ilişkili kararlarda çalışanların yüksek derecede katılımı. • Performans değerlendirme için birey ve grup ölçütü karışımının çoğunlukla kısa vadeli ve sonuçlara yönelik olması. • Bazı iş güvencesi garantileri ve sosyal eşitlikçi eğilimler. • Çalışanların yoğun ve sürekli olarak eğitilmesi ve geliştirilmesi.
3. Maliyet Azaltımı	<ul style="list-style-type: none"> • Nispeten tekrarlamak ve önceden tahmin edilebilir davranışlar. • Kısa vadeye odaklanma. • Özerklik ve bireysel faaliyetlerin esas teşkil etmesi. • İlimli derecede kalite üzerinde durma. • Yüksek derecede çıktı miktarı üzerinde durma. • Sonuçlar üzerinde durmanın esas teşkil etmesi; düşük risk üstlenilen faaliyetler ve kararlılıkla gelen yüksek derecede rahatlık. 	<ul style="list-style-type: none"> • Çok az şüpheye izin veren nispeten sabit ve katı görev tanımları. • Dar olarak tasarlanmış görevler ve uzmanlık tecrübe ve etkinliğini teşvik edecek dar tanımlı kariyer haritaları. • Kısa vadeli sonuçlara uyarlanmış performans değerlendirme. • Ücret kararları verilirken yararlanılan piyasa ücret seviyelerinin yakından incelenmesi. • Çalışanların minimum düzeyde eğitim ve geliştirilmesi.

Kaynak: Tamer Keçecioglu (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 66.

İnsan Kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlama ve özellikle iş stratejisine uyumlu hale getirilmesi örgütler için yararlı olmuştur (Chandler ve McEvoy, 2000: 43-44).

İnsan Kaynakları Yönetimi'nden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişte kat edilen aşamalar temel olarak geleneksel personel yönetimi anlayışından daha modern bir kavram olan İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçiş ile başlamıştır. Aşamaların sonunda ise jenerik stratejik modellerin örgütün içsel süreçlerinde tartışılmaya başlanması ve bu yöndeki tutum değişikliğidir (Martin-Alcazar, Romero-Fernandez ve Sanchez-Gardey, 2005: 633). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi'ne göre işe alma, eğitim, değerlendirme ve ücretlendirme gibi geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi işlevlerine daha az yoğunlaşarak öncelikli odaklarını daha çok iş dünyası ve stratejik noktalara yöneltmiştir. Böylesi stratejik öncelikler arasında takım çalışmaları, esnek işgücü, kalite iyileştirme, çalışanların güçlendirilmesi ve prime dayalı ücretlendirme sayılabilir (Chan ve Huang, 2005: 435-436). Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi'nden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişte temel nitelikte bir takım farklılıklar dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nde bireysel performans yerine örgütsel performans üzerine odaklanılmasıdır. Bir diğer farklılık ise işletme problemlerinin çözümünde bireysel İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına odaklanmak yerine İnsan Kaynakları sistemlerine vurgu yapılmasıdır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi en basit şekilde bir işletmenin İnsan Kaynakları mimarisi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir model olarak tanımlanabilmektedir (Becker ve Huselid, 2006: 899).

İnsan Kaynakları Yönetimi'nden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişi ele alan süreç aşağıda işlendiği üzere daha detaylı dört aşamada ele alınabilir (Akmehmet, Uğur ve Kurt, 2002: 3-4):

- İlk aşama: Stratejik planlama grubu ve İnsan Kaynakları Yönetimi departmanı, birbirinden bağımsız ve eşgüdümsüz çaba göstermekte ve birbiri ile ilişki içinde olmadan örgüt içinde yer almaktadırlar.
- İkinci aşama: İnsan Kaynakları Yönetimi ile planlama grupları arasındaki bağlar gelişmeye başlamıştır. Örgütün İnsan Kaynakları Yönetimi bölümü, işletme stratejisini belirleme durumundaki stratejik planlama

grubuna gereksinim duyduğu işgücü bilgilerini gerçek anlamda sağlamaktadır.

- Üçüncü aşama: İnsan Kaynakları Yönetimi ile stratejik planlama grubu arasındaki ilişkiler yoğunlaşmıştır. Sürecin bu aşamasında İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, grubun strateji belirleme ve özellikle strateji uygulama çalışmalarına katkıda bulunmaya başladığı görülmektedir. Burada etkin bir Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi için gerekli olan strateji-İnsan Kaynakları bağlantıları tamamlanmaktadır.
- Dördüncü aşama: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün beklenmedik örgütsel ve yönetsel olaylar ile başa çıkma yeteneğini arttırmakta ve onun bu konudaki etkinliklerini kolaylaştırmaktadır. Örgütsel ve çevresel değişimler doğrultusunda biçimlenen bir örgüt stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması sürecine, İnsan Kaynakları işlevi de etkin olarak katılmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bir strateji olmasının unsurları aşağıdaki şekilde ele alınabilir (Chan ve Huang, 2005: 436):

1. Strateji formülasyonunda İnsan Kaynakları Yönetimi yöneticileri rol oynarlar.
2. Firmanın stratejik performansı İnsan Kaynakları sisteminin (iç uyum) operasyonel ve stratejik amaçlar (dış uyum) ile ayarlanmasını gerektirir.
3. İnsan Kaynakları Yönetimi planlamasının formaliteleri ve hat-yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi etkinliklerine katılım kapsamı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının üzerinde potansiyel etkileri bulunur.

Günümüz koşullarında bir firmanın İnsan Kaynakları stratejisinin belirlenmesi bu firmanın faaliyetlerinin ve uzun vadeli stratejilerinin desteklenmesi açısından zorunlu hale gelmiştir. Bunun için uzun vadeli örgütsel hedeflere ulaşmak açısından İnsan Kaynakları'nın sağlayacağı potansiyel katkıyı saptamak gerekir. Bu stratejik bağı kurmak için örgütün kendisi için oluşturduğu hedefe ulaşmasını mümkün kılacak önemli iş stratejilerini algılamalı ve bu iş stratejilerini destekleyecek İnsan

Kaynakları stratejileri belirlenmelidir (Smilansky, 2002: 93-99). İnsan Kaynakları stratejilerinin doğru biçimde belirlenebilmesi gelecekteki örgütsel gereksinimler ve örgütün var olan yeteneklerinin karşılaştırmalı analizi ile olanaklıdır. Örneğin, iş stratejisi olarak "maliyetleri kısma" iş stratejisi belirlendiğinde, İnsan Kaynakları stratejisi olarak "işgücü giderlerini azaltma" ön plana çıkacaktır. Dolayısıyla, iş stratejileri, Stratejik İnsan Kaynakları çabalarının odak noktasını oluşturmaktadır (Smilansky, 2002: 99).

Kuramda Stratejik İnsan Kaynakları uygulamaları çalışmalarının emek-yoğun, yüksek motivasyon gerektiren, yüksek becerileri olan profesyonel işgücü kullanan sektörleri için ideal olduğu işlenmektedir (Bartram, Stanton, Leggat, Casimir ve Fraser, 2007: 22). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin genelde ortaya çıkmasında etkili olan nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Dessler, 2008: 9-13):

- a) Küreselleşme: Bu kavram, işletmelerin ürün ya da hizmetlerini yeni dış pazarlara açma ve her yerle ticaret yapabilme eğilimlerini ifade eder. Bu durum küresel rekabeti de büyük oranda arttırmaktadır.
- b) Teknolojik gelişmeler: Teknolojik ilerlemeler, hem örgütleri daha fazla rekabetçi olmaya zorlamakta hem de örgütlere rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Teknoloji, İnsan Kaynakları uygulamalarının doğasını değiştirmektedir. Örgütlerin rekabetçiliklerini sürdürebilmek için yapı ve süreçlerini yeniden tasarlaması, motive edici faktörlerini ve tazminat planlarını değiştirmesi, iş tanımlarını yeniden yapması ve yeni eğitim ve değerlendirme programları oluşturması gerekmektedir.
- c) Kurasızlaştırma (deregülasyon): Daha etkin, daha hızlı ve daha rekabetçi olmak çok önemlidir. Çoğu endüstriyel sektörde devlet düzenlemeleri nedeni ile varolan sınırlamalar kalkmakta ve mevzuat gevşetilmektedir. Bunun en önemli sonucu ise çeşitli pazarların ani bir şekilde rekabete açılması ve böylece nitelikli işgücüne olan gereksinimlerin artmasıdır.
- d) İşin doğasındaki değişimler: Küreselleşme, teknoloji ve kurasızlaştırma üretim sürecinin doğasını değiştirmektedir. Bu gelişmeler sonucunda ürün odaklılıktan bütünsel anlamda hizmet odaklılığa doğru bir dönüşüm olduğu

gözlemlenmektedir. Bu dönüşüm, bilgi çalışanlarına olan gereksinimi arttırmaktadır.

- e) İşgücü çeşitliliği: Irk, cinsiyet, yaş, değerler ve kültürel normlar gibi faktörler işgücü çeşitliliğini etkilemektedir. Kadınlar, azınlıklar, yaşlılar gibi gruplar da aktif işgücüne girdikçe işgücü daha da çeşitlenmektedir. Artan çeşitlilik ise beraberinde İnsan Kaynakları'ndan en etkin şekilde yararlanma zorunluluğunu getirmektedir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tanımı üzerine bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bazı araştırmacılara göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi bir sonuç iken, diğerlerine göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ni bir süreç, bazıları ise Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ni sonuç ve sürecin karışımı olarak tanımlamaktadırlar (Chan ve Huang, 2005: 436). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesini olası kılmak için tasarlanmış, planlı bir İnsan Kaynakları faaliyetleri modeli olarak düşünülebilir (Öğüt, Akgemici ve Demirel, 2004: 282). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, firma hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olan, beşeri sermayeyi temin eden, içsel olarak tutarlı politika ve uygulamalar setinin tasarlanması ve gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir (Huselid, Jackson ve Schuler, 1997: 171).

Bir sonuç olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları işlevlerinin ortaya konulması ve etkinliklerinin planlaması örtüsü olarak ele alınmaktadır. Benzer şekilde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi çalışanlar üzerinden sürdürülebilir bir rekabetsel üstünlüğün elde edilmesine yönelik olarak örgütsel sistemlerin tasarlanmasıdır. Süreç olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları uygulamaları ile iş yapma stratejilerini ilişkilendirir. İnsan Kaynakları'nın kalıcı, aksak taklit edilebilir ve işgücü piyasasına sokulmayan bireylerin kaynakları olarak bir uzmanlık-temelli ele alınışı da Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bir süreç olarak ele alınmasına örnektir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin süreç ve sonuçların bir karışımı olarak ele alındığında İnsan Kaynakları işlevleri stratejik firma amaçları ile ilişkilendirilerek firma performansı iyileştirilir ve yenilikçilik ve esneklik artırılarak örgütsel kültür beslenir. Tutarlı bir Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi tanımının olmaması

durumunda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin iş amaçlarına hizmet eden insan sermayesinin kendi iç tutarlılıkları olan politikalar ve uygulamalar olarak belirlediği görülmektedir (Chan ve Huang, 2005: 436). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi araştırmaları ayrıca çalışan-temelli üstünlüklerin yaratılması ve desteklenmesi gereğine işaret etmektedir. İnsan Kaynakları uygulamalarının firma içerisinde bir diğerine göre ayarlanmaları sonucunda performans arttırıcı sonuçlar elde edilebileceği ileri sürülmektedir. Dahası, İnsan Kaynakları uygulamaları firmanın geliştirmek istediği üstünlükler ile uyumlu olmalıdırlar. İnsan Kaynakları uygulamaları tek tek olarak firma için önemli üstünlükler ve kaynaklar yaratmaları üzere ayarlandıklarında firma için değer de yaratabilirler. İnsan Kaynakları uygulamalarına göre geliştirilen çalışan-temelli özellikler firmaya-özel, sosyal olarak karmaşık olduklarından, zorlukla taklit edilebilecek özelliklerdedirler. Bazı uygulamaları taklit edilseler bile uygulamaları ve etkilerinin görülebilmesi için önemli bir zaman kaybına yol açacaklardır. İnsan Kaynakları uygulamaları sistemi rekabetçi üstünlüğün sürdürülebilirliğini de destekleyebilir (Collins ve Clark, 2003: 741).

Stratejik İnsan Kaynakları kuramı İnsan Kaynakları işlevinin firmanın stratejik planlarını gerçekleştirmek üzere çalışanların ve yönetimin davranışını sürekli olarak etkilemek gerektiğini ileri sürmektedir (Bartram, Stanton, Leggat, Casimir ve Fraser, 2007: 22). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin kendisi İnsan Kaynakları faydama- maliyet'lerini yükseltir. Operasyon verimliliğini destekler, yenilikçiliği arttırır ve örgütsel performansı yükseltir (Chan ve Huang, 2005: 437). Stratejik İnsan Kaynakları uygulamaları ile firmanın performansı arasında ilişki olduğu araştırmalarda bulunmuştur. Bu ilişkide ücret sistemlerine, takım çalışmalarına dayalı iş tasarımına, esnek işgücüne, kalite geliştirme uygulamalarına ve çalışanların yetkilendirmesine dayalı tutarlı iç politikaların ve uygulamaların firmanın insan sermayesinin firma amaçlarına erişmedeki önemi belirlenmiştir (Bartram, Stanton, Leggat, Casimir ve Fraser, 2007: 22). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin İnsan Kaynakları bölümü personelinin doyum, bağlılık ve bireysel performanslarına olumlu etkilediği bulunmuştur (Green, Wu, Whitten ve Medlin, 2006: 572).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nde ortaya atılan 5-P modelinde stratejik ihtiyaçlar ile değişik İnsan Kaynakları faaliyetleri birbiri içerisinde eritilmiş ve

faaliyetlerin birbirleri ile içsel ilişkileri kapsamıştır. Bu açıdan bakıldığında 5-P'nin içerisinde belirtilen çok sayıda faaliyet stratejik nitelikte olmaktadır. 5-P modeline dahil edilen unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Schuler, 1992: 20):

- (1) İnsan Kaynakları Felsefesi (İş değerleri ve kültürü) (*Philosophy*),
- (2) İnsan Kaynakları Politikaları (Paylaşılan değerler) (*Policy*),
- (3) İnsan Kaynakları Programları (İnsan Kaynakları stratejileri) (*Program*),
- (4) İnsan Kaynakları Uygulamaları (Liderliğe ilişkin, yönetsel ve operasyonel roller) (*Practice*),
- (5) İnsan Kaynakları Süreçleri (Diğer faaliyetlerin yapılandırılması ve uygulanmasında yararlanılır) (*Process*).

1.1.2. Stratejik Uyum

Artan rekabet durumunda firma çalışanları yenilenen firma stratejilerine uymak durumundadırlar (Erdil, Alpkan ve Biber, 2004: 104). İnsan Kaynakları Yönetimi, örgüt performansının iyileştirilmesi ve rekabet üstünlüğünün sağlanması amacı ile, İnsan Kaynakları yönetimini örgütün stratejik hedefleri ile ilişkilendiren, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve çalışan bağlılığını sağlama gibi birbiriyle uyumlu ve birbirini tamamlayan uygulama ve politikaların hayata geçirilmesidir. (Bayat, 2008: 73-74). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi alanında araştırma yapanlar İnsan Kaynakları'nın firma performansı üzerindeki rolünü giderek daha çok firmanın kaynak-temelli görüşü üzerine dayandırmaktadırlar. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi üzerine yapılan kuramsal araştırmalar İnsan Kaynakları uygulamalarının firmayı daha yüksek bir performansa doğru yönelttiğini ve bu uygulama sitemlerinin biricikliklerinden ve taklit edilemezliklerinden dolayı sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün kaynağını oluşturduğunu ileri sürmektedirler. Ancak bu uygulamaların söz konusu üstünlükleri firmaya değer sağlayan kaynakları ve becerileri destekledikleri sürece geçerlidir. Bu gerçeğe dayalı olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi araştırmaları firmaya önemli üstünlükler sağlayabilecek olan kaynakları ve bu kaynakları destekleyecek olan İnsan Kaynakları uygulamalarını belirlemelidir (Collins ve Clark, 2003: 740). Stratejik İnsan Kaynakları uygulamalarının yapısında örgütlenme, eğitim, katılım, performans takdiri

ve ücret konularını kapsayan beş boyutun rol oynadığına dair araştırmalar yapılmıştır (Chen ve Huang, 2008: 3). Ampirik çalışmalar İnsan Kaynakları Yönetiminin uygulamalarındaki zorluklara işaret etmektedir (Bartram, Stanton, Leggat, Casimir ve Fraser, 2007: 22). Örgütün mevcut stratejisi ile uyumlu yetkinlikler gösteren çalışanları işe alan firmaların daha yüksek performans gösterdikleri görülmüştür. Mevcut çalışanların yetkinlikleri ile uyumlu strateji bulduklarında firmalar yüksek performans göstermişlerdir. İnsan Kaynakları yetkinlikleri ile strateji arasındaki sıkı uyumun, örgütü üstün performansa götürdüğü görülmüştür (Youndt, Snell, Dean ve Lepak, 1996: 842).

Stratejik yönetim alanında ‘uyum’ kavramı merkezi bir kavramdır. Araştırmacılar strateji ile diğer unsurların arasındaki uyuma odaklanırlar (Chan ve Huang, 2005: 437). Her bir örgütsel stratejiye karşılık, onunla anlamlı ve uyumlu biçimde eşlenen bir İnsan Kaynakları stratejisi bulunmaktadır (Dessler, 2008: 23). Bu bağlamda, etkin bir Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’nin belirleyicisi, İnsan Kaynakları stratejisi ile örgütsel strateji arasındaki uyum ve tutarlılıktır (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007: 244).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’nin anahtar kavramı stratejik entegrasyondur (Tikici ve Akdemir, 2002: 861; FNSS, 2010: 1). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’nin temel odak noktalarından birini ise İnsan Kaynakları Yönetimi’nin stratejik planlama ile tamamen bütünleştirilmesi oluşturmaktadır (Guest, 1989: 48).

Stratejik entegrasyon ise, içsel İnsan Kaynakları stratejisinin unsurlarıyla dışsal işletme stratejisi arasındaki uygunluktur. Örgütün İnsan Kaynakları Yönetimi politikaları ve uygulamaları, rekabet çevresi ve işletme stratejisi ile uyumlu olmalıdır (Bayraktaroğlu, 2004: 51; Kurt ve Bayraktaroğlu, 2007: 261-288).

İnsan Kaynakları Yönetimi üzerine yapılan incelemelerde içsel ve dışsal olmak üzere uyumun türleri çalışılmıştır (Panayotopoulou, Bourantas ve Papalexandris, 2003: 681). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile iç uyum (örgütsel özellikler) ile dış uyum (çevresel özellikler) iki önemli araştırma alanını oluşturur (Chan ve Huang, 2005: 437). Dışsal uyum birimlerin yapı, sistem ve yönetim uygulamalarının örgütün gelişim evreleriyle uyumlu olması olarak; içsel uyumu ise birimlerin yapı, sistem ve

yönetim uygulamalarının birbirini desteklemesi ve tamamlaması olarak açıklanabilir (Baird ve Meshoulam, 1988: 116). Dış uyuma en önemli örnek müşteri talepleri ve piyasa rekabetinin özellikleri verilebilir. Çevre, rekabet ile doğrudan ilişkilidir. Bu anlamda ürün-piyasa sistemleri de dış uyuma konudur (Chan ve Huang, 2005: 437). Dışsal uyuma dikey, içsel uyuma yatay uyum da denmiştir. Dikey uyum, İnsan Kaynakları stratejisi ile işletme stratejisi arasındaki uyumu ifade eder iken; yatay uyum İnsan Kaynakları uygulamaları arasındaki uyum olarak tanımlanabilir (Boxall ve Purcell, 2000: 187; Ericksen ve Dyer, 2005: 907). Başka bir deyişle yatay uyum İnsan Kaynakları uygulamalarının birbirini destekleyen bir sistem içerisinde uyum göstermesine, dikey uyum örgütsel strateji ile İnsan Kaynakları uygulamalarının birlikte ele alınmasına işaret eder (Delery, 1998: 291). Dikey ve yatay uyumlarını sağlayan firmaların daha yüksek performanslar elde edebildiği araştırmalarda bulunmuştur (Green, Wu, Whitten ve Medlin, 2006: 572).

Stratejik uyum ve bütünleştirme bağlamında, İnsan Kaynakları işlevi ile stratejik yönetim süreci arasında dört stratejik entegrasyon düzeyinden söz edilebilir (Öğüt, Akgemici ve Demirsel, 2004: 283; Şimşek ve Öge, 2000: 65):

- (a) Yönetmel Bağlantı: Bu düzeyde, İnsan Kaynakları bölümü hem strateji formülasyonunda hem de uygulamasında, stratejik yönetim sürecinin herhangi bir bileşeninden tümüyle ayrıdır,
- (b) Tek Yönlü Bağlantı: Bu bağlantı düzeyinde, stratejik planlama birimi örgütün stratejik planını geliştirir ve plan hakkında İnsan Kaynakları bölümünü bilgilendirir,
- (c) İki Yönlü Bağlantı: Bu düzeyde, stratejik planlama birimi, örgütün stratejik planları hakkında İnsan Kaynakları bölümünü bilgilendirdikten sonra İnsan Kaynakları uzmanları farklı stratejilerin İnsan Kaynakları ile ilgili yönlerini analiz ederek sonuçları stratejik planlama birimine sunar. Son olarak, stratejik kararlar alındıktan sonra planlar, yürütölmek üzere İnsan Kaynakları bölümüne geri verilir ve
- (d) Bütüncül Bağlantı: Bu bağlantı düzeyinde, İnsan Kaynakları bölümü stratejik yönetim ekibinin tamamlayıcı ve ayrılmaz bir üyesidir. Bu bağlantı

düzeyinde ise örgütler, strateji formülasyonu ile uygulama süreçlerini bünyesinde toplayan bağımsız İnsan Kaynakları işlevlerine sahiptirler.

1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımları

İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımının stratejik niteliği, İnsan Kaynakları uygulamalarının finansal performans, işgücü devri ve verimlilik gibi konularda örgüt performansı için son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır (Richard ve Johnson, 2001: 299). Bu durumun anlamı örgütün toplam performansı diğer bütün örgütsel değişkenlerden çok İnsan Kaynakları uygulamalarının etkisi altında olduğuna yapılan vurgudur. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin stratejik yapısı, özellikle 1980'li yıllardan itibaren birçok araştırmaya konu olmuş, birçok araştırmacı tarafından açıklanmaya çalışılmıştır (Bayat, 2008: 73).

İnsan Kaynakları uygulamalarının farklı stratejik durumlar ile tutarlılığı ve bu uygulamaların firma performansı ile olan ilişkilerini ortaya koymak üzere çalışmalar yapılmıştır (Chan ve Huang, 2005: 437).

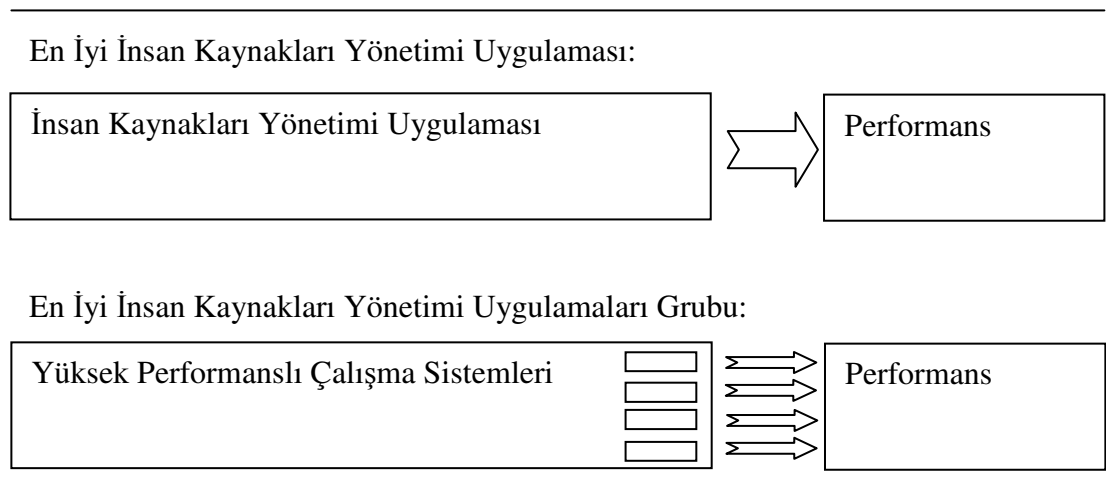
1.2.1. Evrenselci Yaklaşım

Firmaların büyüklükleri, sektörleri ve stratejileri Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile firma performansı arasındaki ilişkiyi açıklamaz. Karşılaştırmalı uygulamalardan çok 'en iyi uygulamalar' Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile firma performansı arasındaki ilişkiyi daha iyi açıklar (Chan ve Huang, 2005: 437). Evrenselci (Universalistic) yaklaşım, örgüt performansını artıran ve genellenebilen en iyi İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını tanımlamaya ve yüksek performanslı çalışma sistemlerini açıklamaya çalışmıştır (Martin-Alcazar, Romero-Fernandez ve Sanchez-Gardey, 2005: 634). Evrenselci yaklaşım, her zaman diğerlerinden daha iyi olan İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının var olduğunu ve bu neden ile örgütlerin bu uygulamaları kabul etmeleri gerektiğini ileri sürmüştür (Harel ve Tzafir, 1999: 186). Evrensel bakış açısına göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi alanında 'en iyi uygulamaların' varlığı ileri sürülmektedir (Delery ve Doty, 1996: 803). Bu anlayışa göre bazı uygulamalar daima diğerlerine nazaran daha iyidir ve tüm işletmeler bu en iyi uygulamaları hayata geçirmelidir (Harris ve Ogbonna, 2001: 158). Ayrıca 'en iyi uygulama' da denen bu yaklaşım, insanları yönetme

konusunda en iyi uygulamayı kabul eden firmaların başarılı olacaklarını savunmuştur (Youndt, Snell, Dean ve Lepak, 1996: 839; Becker ve Gerhart, 1996: 784; Boxall ve Purcell, 2000: 186). Firma verimliliğine dayalı olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin evrenselliği hakkında karşılaştırılabilir sonuçların olduğu ileri sürülmektedir (Chan ve Huang, 2005: 437). Evrenselci yaklaşımda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin özellikleri aşağıda sıralandığı gibidir (Chan ve Huang, 2005: 437):

1. Çevresel değişimler ile daha etkin başa çıkma,
2. Pasif anlamda girimciliği destekleme (firma amaçlarını benimsenmesi kolaylaşır ve hat-yöneticilerinin uğraşmalarını motive eder).
3. Nüfus ekolojisi teorisine dayalı olarak; yapısal bağlılığı yaratır ve sinerjiyi arttırır.

Evrenselci yaklaşıma göre İnsan Kaynakları Yönetimi ile performans arasında doğrudan bir ilişki vardır (Youndt, Snell, Dean ve Lepak, 1996: 837; Martin-Alcazar, Romero-Fernandez ve Sanchez-Gardey, 2005: 634). Aşağıdaki şekilde 'en iyi uygulamalar'ın performansa olan doğrudan etkisi gösterilmiştir.



Şekil 1.2. Evrenselci Yaklaşım

Kaynak: Fernando Martin-Alcazar, Pedro M. Romero-Fernandez ve Gonzalo Sanchez-Gardey (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives, *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), s. 642.

Evrenselci yaklaşımın ilk odak noktası; değişken ücretler, belirli seçme ve yerleştirme yöntemleri, kapsamlı bir eğitim ve geliştirme programı veya performans değerlendirme gibi çalışanların yeteneklerini güçlendirmeye yönelik uygulamalar olmuştur. Zaman içerisinde bu odak noktası değişmiş ve ilgi; çalışan bağlılığı, çalışan katılımı, problem çözmede uzlaşma, takım çalışması, çalışmaya teşvik etme, işin yeniden tasarımı ve yeni ödeme sistemlerinin kurulması gibi uygulamalara yönelmiştir (Martin-Alcazar, Romero-Fernandez ve Sanchez-Gardey, 2005: 635). 'En iyi uygulamalar' örnek olarak 7 uygulama alanına işaret edilmiştir (Chan ve Huang, 2005: 437):

1. İş güvenliği
2. Seçici işe alma
3. Kendini-yönetebilen takımlar
4. Firma performansına dayalı yüksek ücret ödemesi
5. Yoğun eğitim
6. Statü ve makam farklarının azaltılması
7. Bilgi paylaşımı

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ne evrensel yaklaşım temelinde İnsan Kaynakları uygulamalarının örgütsel performans ile ilişkisine odaklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre bazı İnsan Kaynakları uygulamaları tüm örgütlerde ve tüm koşullarda örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade ve Drake, 2009: 5).

Yüksek performansı etkileyen faktörler, farklı yazarlar tarafından farklı değerlendirilmiştir. Araştırmalar arasında 'en iyi uygulama'nın ne olduğu konusunda tam bir görüş birliği yoktur (Bayat, 2008: 76). Aşağıdaki tabloda araştırmacılar arasındaki söz konusu farklar incelenmektedir.

Tablo 1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde En İyi Uygulamalar

Freund ve Epstein	Arthur	Pfeffer	Delaney, Lewin, Ichniowski ve Huselid	MacDuffie
<ul style="list-style-type: none"> • İş genişletme • İş rotasyonu • İş tasarımı • Formel eğitim/geliştirme • Kişiselleştirilmiş çalışma saatleri • Öneri sistemleri • Kalite çemberleri • Mavi yakalı işçiler için maaş • Tutum anketleri • Üretim takımları • İşgücü/yönetim komiteleri • Grup verimliliğinin teşviki • Kar paylaşımı • Hisse (senedi) satın alma planı 	<ul style="list-style-type: none"> • Detaylı tanımlanan işler • Çalışan katılımı • Çatışmaların formel çözümü • Bilgi paylaşımı • Kalifiye çalışanlar • Kendi kendini yöneten takımlar • Kapsamlı beceri geliştirme • Kapsamlı hak ve yetkiler • Yüksek ücretler • Maaşlı işçiler • Hisse (senedi) sahipliği 	<ul style="list-style-type: none"> • İş güvenliği • Çalışan bulmada seçicilik • Yüksek ücretler • Teşvik edici ödeme • Bilgi paylaşımı • Katılım • Güçlendirme • İşin yeniden tasarımı/takımlar • Eğitim ve beceri geliştirme • Karşılıklı faydalanma • Karşılıklı eğitim • Sembolik eşitlikçilik • Ücret baskısı • İçeriden terfi 	<ul style="list-style-type: none"> • Personel seçme • Performans değerlendirme • Teşvik edici ödeme • İş tasarımı • Şikâyet mekanizması (çözüm yöntemi) • Bilgi paylaşımı • Tutum değerlendirme • İşgücü/yönetim katılımı • Çalışan bulma yoğunluğu • Eğitim/geliştirme • Yükselme kriterleri (kıdemliyakat) 	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışma takımları • Problem çözme grupları • Çalışan önerileri • İş rotasyonu • Sorumluluğun dağıtılması • Çalışan bulma ve seçme • Koşullu ödeme • Statü farklılaşması • Yeni çalışanların eğitimi/gelişimi • Deneyimli çalışanların eğitimi/gelişimi

Kaynak: Mark A. Youndt, Scott A. Snell, James W. Dean Jr. ve David P. Lepak (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance, *The Academy of Management Journal*, 39 (4), s. 840.

İnsan Kaynakları Yönetimi ile performans arasındaki ilişkiye dair birçok araştırma yapılmış ve destekleyici veriler elde edilmiştir. Araştırmalarda karar alma sorumluluğunun dağıtılması, kapsamlı eğitim ve geliştirme, maaşlı ödeme sistemi ve çalışan katılımı gibi çalışan bağlılığını artıran İnsan Kaynakları uygulamalarının yüksek performans ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarılmış; kontrol, verimlilik ve çalışanların beceri ve isteklerini azaltmaya yönelik İnsan Kaynakları uygulamalarının ise işgücü devrini artırdığını ve performansını düşürdüğünü bulmuştur (Youndt, Snell, Dean ve Lepak, 1996: 838).

Kapsamlı seçme ve yerleştirme yöntemleri, teşvik edici ödeme ve performans yönetimi sistemleri, çalışanların bağlılığı ve geliştirilmeleri gibi uygulamalar,

firmanın mevcut ve potansiyel çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini iyileştirebilir, motivasyonlarını artırabilir, görevden kaçınmayı azaltabilir ve kalifiye çalışanların firmada kalmasını sağlayabilir (Huselid, 1995: 635). Bütün bunların sonucunda da işgücü devri düşer, verimlilik ve örgütsel performans artar (Youndt, Snell, Dean ve Lepak, 1996: 839)

Evrensel yaklaşım çalışanların kabiliyetlerini pekiştirmeyi hedefleyen belirli uygulamalar, belirli işe alma ve seçme yöntemleri, kapsamlı eğitim programları ve performans değerlendirmeleri üzerine odaklanmaktadır. Ayrıca çalışanların bağlılığı ve katılımı, sorunların çözümünde mutabakat arayışı, takım çalışması ve işe yönelik teşvikler, iş tasarımı ve ücretlendirmeye ilişkin geliştirilen yeni politikalar evrensel yaklaşım kapsamında irdelenmektedir (Martin-Alcazar, Romero-Fernandez ve Sanchez-Gardey, 2005: 635).

1.2.2. Durumsalçı Yaklaşım

Evrenselci yaklaşım modeline karşılık olarak Woodward, Dewar, Werbel, Schooven, Van de Ven, Drazin ve Venkatraman tarafından etkileşime dayanan modeller geliştirilmiştir. Evrensel yaklaşımda savunulan doğrusallığın aksine durumsal yaklaşımda geliştirilen Jenerik Durumsallık Modeli'nin temelinde yatan etkileşim ön plana çıkmaktadır. Bu anlayışa göre bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki durağan kabul edilen ilişki artık durumsal değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Bu bağlamda durumsal değişkenler İnsan Kaynakları uygulamaları ile performans arasındaki ilişkide moderatör değişken rolü oynayarak daha yüksek performansı sağlayacak 'en iyi uygulamalar'ın varlığını reddetmektedir (Delery ve Doty, 1996: 807). Bu durumsalçı (contingent) yaklaşıma göre İnsan Kaynakları Yönetimi ile performans arasındaki ilişki uzun süre durağan kalmaz ve durumsal değişkenler denen üçüncü değişkenlere bağlı olarak değişir (Martin-Alcazar, Romero-Fernandez ve Sanchez-Gardey, 2005: 635).

Durumsal değişkenler (a) stratejik, (b) örgütsel ve (c) dışsal/çevresel olmak üzere üç grupta toplanabilir. Stratejik değişkenler, İnsan Kaynakları uygulamalarının performansa olan katkısının doğrudan firma stratejisi ile uyumuna bağlı olduğunu ifade ederler. Örgütsel değişkenler büyüklük, yapı ve kullanılan teknoloji gibi faktörlerdir. Rekabetçi, teknolojik, makro ekonomik faktörler ise çevresel

değişkenler olarak nitelenmektedir (Martin-Alcazar, Romero-Fernandez ve Sanchez-Gardey, 2005: 636).

Durumsal teorinin temelinde davranışsal teori bulunmaktadır. Davranışsal teoriye göre eğer etkili bir performans hedefleniyor ise, strateji gibi örgütsel özellikler benzersiz davranış ve roller gerektirir. Bu açıdan bakıldığında, İnsan Kaynakları faaliyetlerinin firmanın ihtiyaç duyduğu çeşitli çalışan davranışlarını sağlamak ve güçlendirmek için kullanılan temel araçlar olduğu görülür (Youndt, Snell, Dean ve Lepak, 1996: 841). Davranışsal bakış açısına göre belirli örgütsel hedefler, belirli çalışan davranışları gerektirir; belirli İnsan Kaynakları stratejileri de belirli çalışan davranışlarını üretir (Ericksen ve Dyer, 2005: 908). İnsan Kaynakları Yönetimi ile örgütsel strateji ve performans arasındaki ilişkiler, temel yetkinliklere dayalı rekabetçi üstünlükler, örgütsel strateji ve örgütün içsel kaynakları ile ilişkilendiren kaynak bağımlılığı kuramıyla da açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kuram ile, insan unsurunun örgütün stratejik başarısı için önemli bir kaynak oluşturduğu savını meşrulaştırılarak, stratejik yönetim süreci içinde örgütsel strateji ile uyumlu olması gerektiği kabul eden İnsan Kaynakları Yönetimi ile örgütsel performans arasında varsayılan ilişkinin mantıksal temelleri inşa edilmektedir (Sayılar, 2008: 230).

Aşağıdaki şekilde İnsan Kaynakları Yönetimi ile performans arasındaki ilişkinin yukarıda vurgulandığı üzere durumsal değişkenlere bağlı olduğu gösterilmektedir.



Şekil 1.3. Durumsalcı Yaklaşım

Kaynak: Fernando Martin-Alcazar, Pedro M. Romero-Fernandez ve Gonzalo Sanchez-Gardey (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives, *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), s. 642.

Durumsal önermeler üç jenerik sınıf bağlamında değerlendirilebilir (Martin-Alcazar, Romero-Fernandez ve Sanchez-Gardey, 2005: 635-636):

- (a) Stratejik değişkenler: İnsan Kaynakları uygulamalarının performans düzeyine katkısının söz konusu uygulamaların işletme stratejisiyle uyum düzeyi ile doğrudan bağlantılı olması durumu işlenmektedir,
- (b) Örgütsel değişkenler: Büyüklük, teknoloji ve yapı, içsel politik ilişkiler işlenmektedir,
- (c) İçsel faktörler: Rekabetçi, teknolojik, makro ekonomik ve işgücü bağlamı işlenmektedir.

1.2.3. Biçimlendirme Yaklaşımı

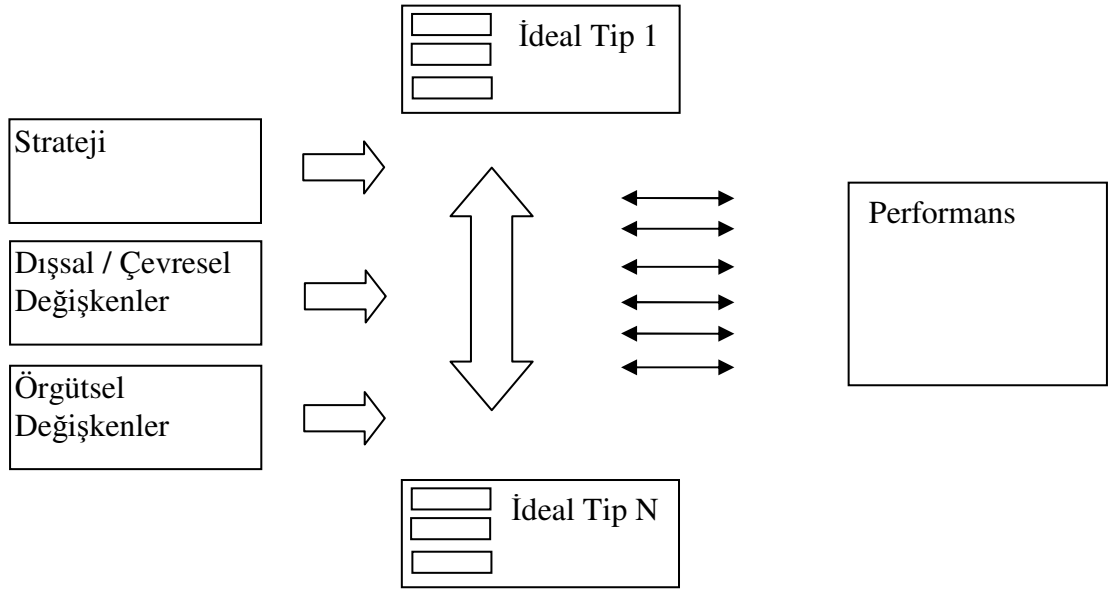
Durumsallık kuramının bir uzantısı olan biçimlendirme (Configurational) yaklaşımı, diğer yaklaşımlardan farklı olarak İnsan Kaynakları fonksiyonunu karmaşık ve etkileşimli bir sistem olarak ele almış, örgüt hakkında toplanan bilginin analizi yerine sentezini yapmaya çalışmış ve bütüncül bir bakış açısı getirmiştir (Yüksel, 2004: 19; Martin-Alcazar, Romero-Fernandez ve Sanchez-Gardey, 2005: 637).

Biçimlendirmeci bakış açısı evrensel ve durumsal yaklaşımlara göre daha karmaşık niteliktedir (Delery ve Doty, 1996: 808). Biçimlendirmeci modeller durumsallık yaklaşımlarını inkar etmemekle beraber İnsan Kaynakları fonksiyonunu karmaşık ve etkileşimli bir sistem olarak eşsonluluk ilkesi bağlamında tanımlamaktadırlar. Eşsonluluk ile bir sistemin aynı son duruma farklı ve özgün başlangıç noktalarından ulaşabileceği ve özgün konfigürasyonların maksimum performansa ulaşmayı sağlayabileceği bağlamında evrensel bakış açısının ‘en iyi uygulama’ varsayımı reddedilmektedir (Martin-Alcazar, Romero-Fernandez ve Sanchez-Gardey, 2005: 637).

Biçimlendirme yaklaşımı, yüksek dış uyum koşullarına bağlı olarak ‘en iyi uyum’ ekolünü oluşturur. Bu yaklaşıma göre İnsan Kaynakları stratejileri örgütsel ve çevresel kapsam ile bütünleşebildikleri oranda daha etkili olurlar (Chan ve Huang,

2005: 437). Bu yaklaşımın ileri sürdüğü en önemli görüşlerden bir diğeri de İnsan Kaynakları'nın, örgütle ilgili stratejiler hazırlanırken sürece dâhil edilmesi gerektiğidir. Bunun nedeni, örgütün görevini başarması için alt sistemler arasındaki çaba birliğini, yani bütünleşmeyi insan kaynağının sağlayacak olmasıdır (Yüksel, 2004: 19).

Bu yaklaşımın önermeleri evrenselci önermelere göre daha karmaşıktır. Bunun nedeni bu yaklaşım evrenselci yaklaşım gibi basit doğrusal ilişkilerden daha karmaşık ilişkiler üzerinde durmasıdır. Bu yaklaşımda çalışma modelleri bağımlı ve bağımsız değişkenler ile sınırlı olmayıp, bir ara değişkenin varlığı söz konusudur. Böylesi çalışmalarda iç uyum ve dış uyum ve bunlara ulaşma yolları aranır. İnsan Kaynakları uygulamalarının örgütsel ve çevresel faktörlere uyumu bu arayışların başında gelir (Chan ve Huang, 2005: 437). Bu ilişkiler aşağıdaki şekilde ele alınmıştır.



Şekil 1.4. Biçimlendirme Yaklaşımı

Kaynak: Fernando Martin-Alcazar, Pedro M. Romero-Fernandez ve Gonzalo Sanchez-Gardey (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives, *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), s. 643.

Yukarıdaki şekilde yer alan 'ideal tip', yönetim kalıplarını ifade etmekte olup örgüt, çoklu değişkenler kalıbı; birbirine bağlı iç ve dış alt bileşenlerden oluşan karmaşık bir sistem olarak ele alınmaktadır. Biçimlendirme yaklaşımına göre hiçbir etken örgütü tek başına sürükleyemeyeceği için de bu karmaşık sistemler bütüncül

olarak ele alınmalıdır (Sheppeck ve Militello, 2000: 6; Yüksel, 2004: 19). Yani sistemin hem çevresel hem örgütsel koşullar ile uyumlu olması hem de içsel olarak tutarlı olması gerekir (Martin-Alcazar, Romero-Fernandez ve Sanchez-Gardey, 2005: 637).

1.2.4. Bağlamsal Yaklaşım

Bağlamsal (contextual) yaklaşım tanımlayıcı ve küresel bir açıklama getirerek, bütün farklı coğrafi ve endüstriyel koşullara uygulanabilen geniş bir model önermiştir. Bu yaklaşımda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin içsel işleyişi ve firma hedeflerine ulaşılmasına yaptığı katkının yanı sıra yönetsel kararların alındığı dışsal ve örgütsel koşullara (çevreye) olan etkisi açıklanmıştır (Martin-Alcazar, Romero-Fernandez ve Sanchez-Gardey, 2005: 637).

Mali piyasaların bütünleşmesi, ulusal ekonomilerin karşılıklı bağımlılıklarının artması, sınırsız piyasalar ve vatansız firmaların gelişmesi ile artan rekabet baskıları gündemi işgal etmektedir. Küreselleşme, rekabet, rekabetçi avantaj, stratejinin doğası ve sınırlarını değiştirmektedir. Yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve yayılımında rekabetçi olunmak isteniyorsa firmalar için buluşçuluk artan derecede önem kazanmaktadır. (Keçecioglu, 2006: 5).

Küreselleşme süreci günümüzde büyük bir hızla yaşanmaya başlanmış ve giderek etkisini arttırmıştır. Uluslararası boyutta rekabet üstünlüğü yakalayan örgütlerin insan faktörünü farklı yorumladıkları ve başarılarının temelinde insan kaynağının artan önemini ön plana çıkarmalarının yattığı görülmektedir (Selamoğlu, 1998: 32). Bu süreçte İnsan Kaynakları Yönetimi, giderek karmaşıklaşan çevresel koşullardan dolayı daha önemli hale gelmiştir. Çoğu yönetici, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin örgüt açısından çok önemli stratejik açımları olduğunu algılamaya başlamıştır. Bu stratejik açımların odak noktasını ise örgütlerde stratejik yenilikçilik ve yaratıcılığın tüm çalışanlar tarafından içselleştirildiği ve tüm çalışanların strateji yaratma sürecine katılımları ile ortaya çıkan bir anlayış olan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi oluşturmaktadır (Akmehmet, Uğur ve Kurt, 2002: 1).

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin küreselleşme ile birlikte rekabet ortamında etkinliği stratejik olarak yönetilmesine bağlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi

işletmenin belirlediği rekabet stratejilerini destekleyen stratejik uygulamaları geliştirmelidir. Bu yönü ile İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının rekabet stratejisiyle etkileşim içine girdiği ve bu stratejiyi çeşitli uygulamalarıyla desteklediği söylenebilir. Bu durum stratejik yönetim sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi'ni ön plana çıkarmaktadır. Bu özelliğinden dolayı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin uygulamaları önemli bir rekabet silahı olarak kabul edilmektedir (Gündoğdu ve Devecioğlu, 2009: 14).

Bu bakış açısı öncekilere göre daha kapsamlı bir model önererek Stratejik İnsan Kaynakları'na ilişkin çevreye odaklı tanımlayıcı ve tüm sektörleri ve bölgeleri kapsayan küresel nitelikte bir açıklama getirmektedir. Bu görüşteki araştırmacılara göre Stratejik İnsan Kaynakları uygulamalarının sadece içsel işleyişi ve işletme hedeflerine ulaşmadaki rolüne odaklanmak yetersizdir. Diğer yaklaşımlar bağlamı en fazla koşulsal bir değişken olarak ele alırken bu bakış açısı örgütsel düzeyi aşarak İnsan Kaynakları fonksiyonunu makro-sosyal bir çerçevede irdelemektedir. Bu bağlam hem koşulsal bir değişkendir hem de İnsan Kaynakları stratejisine göre değişen bir değişkendir. Bu noktada bir etkileşimden söz etmek mümkündür. Stratejiler sadece örgütsel performansa katkıları çerçevesinde açıklanmamalı, örgütün içsel unsurları ve dışsal çevresi üzerine etkileri de tartışılmalıdır (Martin-Alcazar, Romero-Fernandez ve Sanchez-Gardey, 2005: 638).

Hızla değişen çevresel koşullar, küreselleşme ile müşterilerin ve yatırımcıların yenilikçi ürün ve hizmet yönündeki talepleri firmaları zorlamaktadır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi firmaların rekabetsel üstünlüğünü arttıran bir araçtır. Bu araç firma stratejisinin planlanması sırasında geniş çaplı kullanılır. Literatürde İnsan Kaynakları Yönetimi için evrensel bir yaklaşımın varlığı üzerine sonuçlandırılmamış önemli bir tartışma bulunmaktadır. Bazı araştırmacılara göre böyle bir evrensellik bulunmayıp İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının etkinliği belirli örgütsel ve çevresel kapsama bağlıdır. Daha gelişmiş bir İnsan Kaynakları Yönetimi üzerine kuramsal gelişme ve ampirik bilgi tabanına gereksinim vardır. Kaynak-tabanlı görüşe göre (Barney, 1986) nadir ve taklit edilemez değer yaratılması ile sürdürülebilir rekabetsel üstünlük sağlanabilir. Bu kapsamda İnsan Kaynakları kavramı stratejik bir varlıktır. Doğal kaynaklar, teknoloji ve ekonomi ölçeği gibi rekabetsel üstünlüğün

Fernandez ve Sanchez-Gardey, 2005: 637), örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi etkileyen bütün yönetim kararları ve eylemleri içeren bir modeldir. Bu model, İnsan Kaynakları Yönetimi ile firma stratejisi arasında sembolik bir bağ kurmuş ve daha çok işçiler üzerinde yoğunlaşmıştır (Erdut, 2002: 5).

1.2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımlarının Toplu Değerlendirilmesi

Yukarıdaki bölümlerde ele alınan ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin gelişmesine çok önemli katkılarda bulunmuş olan evrensel, durumsal, şekillendirme ve bağlamsal yaklaşımlar aşağıdaki tabloda karşılaştırmalı olarak özetlenmektedir.

Tablo 1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Stratejik Niteliği ile İlgili Yaklaşımların Karşılaştırılması

Y a	Temel Varsayım	Değişkenler Arasındaki İlişkiler	Analiz Düzeyi		Yöntem
Evrensel	En iyi İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları vardır	Doğrusal ve genellenebilir	Tek bir uygulama üstün performansa götürür	Belirli bir uygulamalar seti üstün performansa götürür. (Sinerjik entegrasyon ve birbirine bağlı ilişkileri göz önüne almaz)	Tümdengelim mantığı. Regresyonlar.
Durumsal	En iyi uygulamalar yoktur. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları örgüt stratejisi veya çevre gibi üçüncü değişkenlere bağlıdır	Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki durumsal değişkenlere bağlı olarak değişir.	Birçok durumsal çalışma sadece tek bir uygulamaya odaklanır.	Bazı durumsal çalışmalar uygulamalar seti üzerinde durur, fakat birbirine paralel değildir	Tümdengelim mantığı. Regresyonlar. Küme ve faktör analizleri.
Şekillendirme	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kalıpları, İnsan Kaynakları Yönetimi sistemini kuran öğelerin kombinasyonundan yola çıkarak tanımlanır	İnsan Kaynakları Yönetimi kalıplarının bir bütün olarak örgüt performansını nasıl etkilediği üzerine odaklanır. Birbirine bağlı ilişkiler ve sinerjik entegrasyon	Her zaman sistematik bir analiz düzeyi		Bütüncül yaklaşım. Küme ve faktör analizleri. Temel bileşenler analizi. Şebeke analizi.
Bağlamsal	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, yönetsel kararlardan daha geniş bir şeydir. Makrosistemin parçasıdır	İKY değişkenleri önceki sistemle (uyumlaştırılmış) bütünleştirilmiştir	Örgütler üstü bir analiz düzeyi		İdeografik yaklaşım. Tümevarım yaklaşımı.

Kaynak: Fernando Martin-Alcazar, Pedro M. Romero-Fernandez ve Gonzalo Sanchez-Gardey (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives, *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), s. 640-641.

Yukarıdaki karşılaştırmalı tablonun incelenmesi ile Stratejik İnsan Kaynakları yaklaşımlarından bağlamsal yaklaşımın varabileceği sonuçların daha sosyal ve betimleyici bir anlayışa dayalı olarak, diğer yaklaşımların rasyonel ve normatif eksiklerini tamamlayıcı nitelikte olduğu söylenebilir (Martin-Alcazar, Romero-Fernandez ve Sanchez-Gardey, 2005:638-639).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi konularının ele alındığı birinci bölümün tamamlanması ile öğrenme odaklılığın işlendiği ikinci bölüme geçilmektedir.

2. ÖĞRENME ODAKLILIK

İkinci bölümde önce öğrenme kavramı ve tanımı ele alındıktan sonra örgütlerde öğrenmenin önemi ve örgüt içerisindeki öğrenme düzeyleri üzerinde durulmuştur. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel öğrenme ayrıca bilgi kavramı, bilgi türleri ve bilgi işleme süreci olarak işlenmiştir.

2.1. Öğrenme Kavramı ve Tanımı

Örgütsel Öğrenme kavramı aslında insanı ilgilendiren bir olgu olan “öğrenme”nin örgütlerin canlı bir organizma gibi algılanarak örgüt ile ilişkilendirilmesinden doğmaktadır. Öğrenme kavramı tanımlanırken psikoloji biliminden yararlanılmakla birlikte, asıl amaç “öğrenme” ile “örgütsel öğrenme” arasındaki bağlantının kurulmasıdır. Öğrenme, insanlığın yaşamını devam ettirebilmesi, çevreye uyum sağlayabilmesi ve kendini geliştirebilmesi için ona verilmiş en büyük nimetlerden birisidir. Öğrenme, talim ve terbiye yoluyla davranışta meydana gelen oldukça devamlı bir değişimdir. Bu genel öğrenme tanımı içinde en önemli terim davranış değişimidir. Ancak, talim ve tecrübe terimleriyle bu davranışın nasıl kazanıldığı, oldukça devamlı terimiyle ise kazanıldıktan sonra sürdürülmesi ile ilgilenir. Dolayısıyla öğrenme, davranışların hem kazanılması hem de sürdürülmesi ile ilgili bir konudur (Tevrüz, Artan ve Bozkurt, 1999: 35).

Öğrenme, bir bilgiyi veya o bilginin elde edildiği süreci ifade eder. Biri ne öğrendiğimizle diğeri nasıl öğrendiğimizle ilgilidir. Her ikisi de bilginin eklenmesiyle ortaya çıkar (Argyris ve Schön, 1996: 3).

Öğrenme; bilgi, beceri, tutum, davranış ve güvenin bir bileşkesidir; öğrenmeden beklenen ve onu tanımlayan davranış değişikliğidir (Mikes ve Eden, 2001: 89).

Öğrenme, insanların yaptıkları her şeyin içine dahil edilmiştir: İşe fazladan eklenen bir şey değil, aksine işin sıradan bir parçasıdır (Braham, 1998: 9). Öğrenme, anlık bir olay değil bir süreçtir.

İnsanlar, yaşamını sürdürebilmek için gereksinim duyduğu bilgi, beceri, tutum ve davranışları “öğrenerek” kazanır. Nasıl davranacağını, nasıl çalışacağını, nasıl düşüneceğini, hatta bütün bunları nasıl öğreneceğini dolaylı veya doğrudan yollardan “öğrenir” (Yıldırım, 1998: 3). Etkileşimde bulunulan çevre de dolaylı ya da doğrudan öğrenme alanını oluşturur.

Psikologlara göre, öncelikle bireysel süreçlere dayalı ve davranışsal nitelikte olduğu için öğrenme, öncelikle davranış değişikliğine ve çalışanın bilişsel kapasitesini artırmaya yönelik bir süreçtir (Düren, 2002: 133).

Marquardt ve Reynolds’a göre öğrenme, arzulanan sonuçlara erişebilmek amacıyla davranış ve eylemlerin değiştirilmesine götüren yeni bilgi ve sezgisel kavrayış kazanma sürecidir. Öğrenmenin sonuçta bir davranış değişikliği getirmesinin şart olup olmadığına ilişkin de değişik görüşler vardır (Kalder, 2000: 80). Bazı yazarlar, davranış değişiminin öğrenme için gerekli olduğuna inanır; bazıları yeni düşünme ve yaklaşım biçimlerinin yeterli olduğunda ısrar eder. Bazıları, enformasyon işleme sürecini, öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayan mekanizma olarak görür; kimileri ortak kavrayışları, örgütsel rutinleri, hatta belleği öne çıkarır (Garvin, 1999: 54).

Öğrenmenin meydana geldiğini anlayabilmek için; öğrencinin daha önce bilmediği bir fikir veya düşünceyi anlayabilmesi, yapamadığı davranışları sergileyebilmesi, bilinen kavramları sentez haline getirerek yeni kavramlar türetebilmesi, öğrendiği bilgi ve yetenekleri kullanıp uygulayabilmesi, başkalarının davranış ve yeteneklerini anlayıp değerlendirebilmesi gerekmektedir (Eren, 2003: 598). Yukarıda da belirtildiği gibi öğrenme, öncelikle tutum ve davranışlarda bir değişikliğe yol açar. Bu değişikliğin, her zaman olumlu veya kişiyi geliştirici nitelikte olması beklenemez. Bazen insan, kötü alışkanlıklar veya önyargılar kazanır (Tınaz, 2000: 17).

Öğrenme, derin iç keşiflere yönelik kişisel bir yolculuktur. Başkaları tarafından konulmuş kuralları körü körüne izlemeye indirgenemez. Otomatik, robot davranışına meydan okumayı ve öğrenen olarak bireyin hem kendisine hem de başkalarına karşı talepkar olmayı içerir. Bireyin kendisinin örgütlediği öğrenme, bütün bir yaşam boyu

süren ve muazzam kişisel getirileri olan bir uğraştır. Öğrenme olmaksızın kişi durağan kalır, değişmez (Battram, 1999: 169).

Öğrenmeye genellikle arz yanlı bir mesele olarak yaklaşılır, öğrenmenin; öğretme, yetiştirme ya da enformasyon sunmayı izlediği düşünülür. Oysa öğrenme daha çok talebe dayalıdır. İnsanlar bir ihtiyaca yanıt vermek için öğrenirler. Öğretilen şeyler için bir ihtiyaç olmadığını düşündüklerinde bunu görmezden gelir, reddeder ya da anlamlı bir şekilde özümsemeyi başaramazlar. Tersine, bir ihtiyaç gördüklerinde eğer öğrenme kaynaklarına ulaşabiliyorlarsa, hızlı ve etkin biçimde öğrenirler (Brown ve Duguid, 2001: 120).

Öğrenme amaçlarına aşağıda yer verilmektedir (Yıldırım, 1998: 11-14):

1. İhtiyaçlarımızı karşılamak için: öğrenme etkinliğimiz, öğrendiklerimizle ihtiyaçlarımızı ne ölçüde karşılayabildiğimizle ilgilidir.
2. Etkinliğimizi artırmak için: öğrenme, etkinliğimizi artıracak yönde eylem yaratabilmelidir. Bu yüzden bilgi kadar beceri de içerir.
3. Koşullara daha iyi uyum sağlayabilmek için; öğrenme, değişime uyum sağlama veya onu yönlendirebilme kapasitemizi artırmalıdır.
4. Belirsizliği yenmek ve tahmin yapabilmek için: öğrenme, sadece bir konuda bilgi sahibi olma değil, aynı zamanda bu bilgileri farklı durumlara yansıtabilme eylemidir.
5. Rekabet edebilmek için: öğrenme ve bilme düzeyimiz, başkalarını ve geçmişimizi referans alarak durumumuzu ne kadar geliştirdiğimizle ölçülür.
6. Başkalarına sorumluluğumuzu yerine getirebilmek için: başkalarıyla olan ilişkilerimizi kolaylaştıracaksa öğrenmek için çaba harcarız.
7. Potansiyelimizi tümüyle kullanabilmek için: Doğrudan ihtiyacımız olsun olmasın, sahip olduğumuz potansiyeli azami ölçüde kullanabilmek amacıyla yeni bilgi, beceri ve davranışları kazanmak isteriz.

2.2. Örgütlerde Öğrenmenin Önemi

İnsan ihtiyaçlarını giderecek mal ve hizmetleri üretmek amacıyla kurulan örgütler, girdi-çıkıtı ilişkisiyle bağlı oldukları çevreleriyle etkileşim içindedirler.

Yaşayan organizmalar olarak da adlandırılan örgütlerin, yaşamlarını uzun yıllar devam ettirmeleri ve yüksek performans göstermeleri bu etkileşimin sağlıklı olmasıyla mümkündür (Artan, 1996: 105). Dolayısıyla örgütlerin; varlıklarını sürdürmeleri, sürekli gelişip büyüebilmeleri ve rekabetçi avantajlarını kaybetmemeleri için çevresinde meydana gelebilecek değişikliklere sürekli uyum sağlayarak öğrenmeleri gerekmektedir.

Günümüzde örgütlerin yaşam ve rekabetçi güçlerini koruyabilme süreleri ile ilgili yapılan araştırmalar, değişimin eskisinden çok daha hızlı olduğunu ve bu değişime ayak uydurmakta zorlanan örgütlerin hızla yok olduğunu göstermektedir. Küreselleşmenin hızlanması, rekabetin artması, “bilgi”nin en önemli rekabet ögesi durumuna gelmesi, sürekli artan müşteri talepleri, üretim faktörlerinin önemindeki değişiklik, yönetim paradigmasındaki tatminsizlik ve beklentilerin hızla farklılaşması gibi pek çok etmen örgütlerin bir “dönüşüm” yaşamasını zorunlu kılmaktadır (Harvey ve Denton, 1999: 897).

Bu sebepler ile örgütlerin öğrenme oranı; kendi çevresindeki değişim oranından daha büyük veya eşit olmalıdır (Öğrenme \geq Değişim) (Revans, 1980 akt. Dixon, 1992: 30). Çevresel koşullardaki sürekli ve köklü değişiklikler örgüt açısından da sürekli bir “değişim yönetimi”ni gerektirmektedir. Herhangi bir öğrenme süreci, aynı zamanda bir değişim sürecidir (Lorange, 1996: 11-19). Öğrenme olmaksızın örgütler iyileştirme yapamazlar. Aslında etkin örgütler, nasıl öğreneceğini öğrenenlerdir (Morrison ve Terziovski, 2001: 176-185).

Arie De Geus’a göre, rakipleri geride bırakıp, onlara karşı rekabetçi avantaj sağlamanın tek yolu “öğrenmeci” olmaktan geçmektedir. İş dünyasındaki yapı ve süreçler daha dinamik ve karmaşık hale geldikçe, rakiplerden daha hızlı öğrenmenin önemi de artmaktadır. Bu da örgütlerin yaşam sürelerini uzatmanın tek yolu olarak görülmektedir (De Geus, 1999: 42-48).

Yapılan işlerde etkinliği sağlamak için gerekli bilginin hızla değiştiği bir ortamda, sürekli öğrenme gereksinimi ön plana çıkmakta ve örgütler, rekabette üstünlük sağlamak için, “öğrenen örgüt” olma yoluna gitmektedir. Bundan böyle örgütler, öğrenmeyi öğrenmenin asıl amaç olduğu ve bilgi işçilerinin çalıştığı bilgi

işleme süreçlerinden oluşan dinamik yapılar haline dönüşmektedir (Johnson, 1996: 66).

Bilginin dinamik anlamı, yönetim bilimcilerin analizinin temeline oturmuştur. Edward De Bono'ya göre "Bilgi işin oksijenidir". Bilgiye ulaşamayan örgütler, yok olma tehdidi ile karşı karşıyadır. 1990'lı yılların yok edici global rekabeti, bilgiyi; örgütlerin her kararında temel güç haline getirmektedir: Doğru zamanda, doğru ve yeterli bilgi (De Bono, 1996: 63).

Örgüt "rekabet edebilmek", yani varlığını sürdürebilmek için öğrenir. Herhangi bir dış rakip olmasa bile örgüt kendi bütünlüğünü korumak, yani işleyişini aksatan yönetsel, teknik veya sosyal sorunlarla baş edebilmek için öğrenmek zorundadır (Yıldırım, 1998: 165).

Diğer yandan, değişim ve öğrenme birbirlerini güçlendirir. Değişimin artan hızı; zamanla bilinen çözümleri geçersiz hale getirir ve sürekli bir öğrenmeyi talep eder. Yeni bilgi ise öğrenmeyle elde edilen bilgidir (Savolainen, 2000: 195-204). Bu bağlamda, öğrenme performansla ilişkilendirilmelidir, aksi halde performansı artırmıyorsa öğrenmemenin daha iyi olduğu söylenebilir.

2.3. Örgüt İçerisindeki Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme daha çok bireysel bir süreç olmasına rağmen tüm yapı ve süreçler için yaşamsal öneme sahiptir (Moilanen, 2001: 6-20). Örgüt içerisindeki öğrenme düzeyleriyle ilgili farklı ayrımlar olmasına rağmen, bu çalışmada; bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme ve örgütsel öğrenme ayrımı yapılarak konu incelenmektedir.

2.3.1. Bireysel Öğrenme

Örgütleri tarih boyunca başarıya taşıyan temel yetenek, öğrenme yeteneği olmuştur. Çoğu zaman bu, liderin bireysel öğrenme yeteneğidir. Önceki dönemlerde, daha az değişkenin hakim olduğu ortamlar vardı. Günümüzle kıyaslandığında, örgütleri idare etmek, liderin tek başına halledebileceği bir işti. Ancak, adı Ford, Sloan veya Watson olsun, örgüt için öğrenen sadece bir kişinin olması artık yeterli olmamaktadır. Artık birinin tepeden "düşünüp bulması" ve örgütte geri kalan

herkesin “büyük stratejist”in emirlerini izliyor olması mümkün değildir (Senge, 1993: 12).

Günümüzde her alanda, birbirini etkileyen değişkenlerin sayısı ve bu değişkenlerin öngörülemez davranışları karşısında bireysel öğrenme kapasiteleri sınırlı ve yetersiz kalmaktadır (Kalder, 2000: 29). Bu nedenle; çalışanlarının tamamının öğrenme yükümlülük ve kapasitesini değerlendimeyi başaran örgütler, rakiplerinin önüne geçerek rekabet avantajı sağlayacaktır (Senge, 1993: 12).

Global bilgi dünyası, giderek daha karmaşıklaşmaya, daha çok içiçe geçmeye başlamakta ve daha dinamik bir görünüm kazanmaktadır. Bu gelişim süreci; işi ve çalışmayı, başkalarının deneyimlerinden daha çok ilham almayı gerektiren “öğrenmeci” bir hale dönüştürmektedir.

Örgüt içerisinde bireysel öğrenmenin amacı, çalışan ve örgütün gereksinimlerini zamanında ve etkili bir biçimde karşılamaktır (Wilkinson ve Kleiner, 1993: 17-21). Örgütler, sadece öğrenen çalışanlar aracılığıyla öğrenirler. Bireysel öğrenme, örgütün öğrenmesini garanti etmemekle birlikte bireysel öğrenme olmaksızın örgütsel öğrenmenin meydana gelmesi mümkün değildir (Senge, 1993: 155). Bu bağlamda, bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye olası katkısı yadsınamaz bir gerçektir.

2.3.2. Takım Halinde Öğrenme

Günümüzün karmaşıklaşan ve sürekli değişen çevresinde örgütlerin takım çalışması olmadan, takımı oluşturan çalışanların bilgi, deneyim ve akıllarından faydalanmadan yaratıcı çözümler ve yeni yaklaşımlar geliştirmeleri, doğru ve yerinde kararlar alabilmeleri gittikçe güçleşmektedir.

Bireysel öğrenmenin olması belli bir düzeyden sonra, örgütsel öğrenmenin ortaya çıkmasına yol açmaz. Takımlar öğrenirse, diğer takım ve çalışanları öğrenilenleri edinme, paylaşma ve uygulamada model oluşturarak örgüte daha fazla katkı sağlayabilir.

Örgütler, çalışanları aracılığıyla öğrendikleri için bireylerin öğrendikleri bilgilerin örgütselleşebilmesinde takım çalışması ve takım halinde öğrenme önemli

rol oynar. Takım halinde öğrenme; bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında bağlantı kurarak bireysel öğrenmenin örgüte aktarılmasında dönüştürücü bir süreç olarak hizmet vermektedirler (Altman ve Iles, 1998: 44-55).

Takım halinde öğrenme, işbirliği ruhunu ve takımların etkin bir şekilde çalışması için sahip olmaları gereken birlikte çalışma becerilerini içermektedir. Takım halinde öğrenme; takımların inisiyatife sahip olması, kendi performanslarından sorumlu olmaları, takım içi etkin iletişim, beraber kazanılan başarıların ödüllendirilmesi ve takımların söz hakkına sahip olmaları üzerine kurulmuştur (Özarallı, 2005: 108). Bu suretle bireysel öğrenmeye nispeten daha etkili bir öğrenme mümkün olmaktadır.

Örgütlerde kendi tecrübelerine uygun olarak hareket etmelerine olanak sağlanan takımlar, önceden belirlenmiş kural ve prosedürlere göre hareket etmeleri beklenen takımlara göre yetki ve sorumluluk devretme öğrenme isteğini teşvik ettiği için daha başarılıdır (Carley ve Harrald, 1997: 324).

Takım çalışması; örgütün bilgi temelini gelişmesine katkı sağlayabilir. Takımlar; örgüt üyelerinin birlikte öğrenmeleri için mekanizmalar sağlar ve kendi kolektif öğrenme becerilerini geliştirebilmeleri için birlikte uygulama yöntemlerine gereksinim duyar. Takım halinde öğrenmeyle; her öğrencinin zımni bilgisi açık hale gelir, oluşturulan zihni modeller takımın birliğini kurar (Garavan, 1997: 18-29).

Diğer yandan takımların başarı ve başarısızlığının değerlendirilmesi ve kişisel katkılarına bakılmaksızın takım üyelerinin bu başarı ve başarısızlıkları paylaşması; çoğu bireysel katılımcıların, takım temelli rol ve sorumluluklar konusunda huzursuzluk duydukları bir durumdur. Onlara göre; takımın kendi sorumluluklarını yerine getirmede başarısız olması halinde, kendi bireysel sorumluluklarını yerine getirmelerine rağmen ödüllendirilmemiş olmaları fikri adil değildir. Bu tip hiyerarşik yapılarda, takım temelli davranışları takdir etme veya ödüllendirmeye çalışmak da tam anlamıyla bir ikilemdir (Stokes, 1995: 61-65).

Bunlarla birlikte öğrenmeyi destekleyen bir kültür, kendi bireysel ve kolektif değerlerini bilen ve iletişim becerilerini geliştirmeye yetenekli çalışanlardan oluşan bir takım oluşturmayı gerektirir. Bu suretle örgüt; takım halinde öğrenmeye elverişli bir zemine dönüşür (D'andre-O'Brien ve Bnono, 1996: 4-9).

2.3.3. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme kavramı temel olarak yeni bir düşünce olmamakla beraber, süreç içinde yönetim düşüncesinde örgütlere farklı bir bakış tarzını içeren temel bir konu haline gelmektedir (Dilworth, 1996: 407-422).

Simon ve çalışma arkadaşları "karar kuramı"yla örgütleri, bilgi işleyen beyinler olarak görmekte ve bu yaklaşıma göre, örgütlerin çevrelerine uyumu, çevreleri ile ilgili bilginin toplanması, işlenmesi ve karara dönüştürülmesi süreci sayesinde başarılmaktadır. Örgütlerin bu şekilde bilgi işleyen birimler olarak ele alınması "örgütler öğrenen birimler midir?" sorusunun da önemini arttırmıştır (Koçel, 2007: 255).

"Örgütsel öğrenme", örgütlerin canlı birer varlık olarak düşünülerek tıpkı insanlar gibi "öğrenme" özelliğine sahip olabileceği düşüncesinden hareket ettiği için örgütsel öğrenme ile ilgili yapılmış olan çalışmalar genellikle bireysel öğrenme ile ilgili model ve kavramlara dayandırılmaktadır. Örgütsel öğrenme konusundaki tanımlar, tanımlayıcıların bakış açılarına ve ait oldukları disiplinlere göre, çok farklılık göstermektedir. Örgütsel öğrenme ile ilgili tanımlamaların çoğu; bilginin elde edilmesi, iyileştirilmesi ve aktarılmasının önemine; bireysel öğrenmenin kolaylaştırılmasına ve kullanışlı hale getirilmesine ve öğrenmeyi yansıtmak için davranış ve uygulamaları değiştirmeye odaklıdır (Reynolds ve Ablett, 1998: 24-35).

En temel düzeyde örgütsel öğrenme, davranışı etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi veya anlayışların örgüt düzeyinde geliştirilmesidir. Öğrenme, iyileştirilmiş daha iyi performansa yol açacak davranış değişikliğini kolaylaştırır. Dinamik ve çalkantılı çevrelerde rekabet eden tüm örgütler; öğrenme, davranış değiştirme ve performans iyileştirme süreçlerini dikkatlice takip ederler (Slater ve Narver, 1995: 63-74).

Örgütün öğrenme kapasitesinin artırılması için çalışanlar, yönetim sistemleri, teknoloji, kültür ve diğer örgütsel unsurları geliştirmek ve aralarındaki uyumu artırmak gerekir.

Örgütsel öğrenme; örgütün çevresel etkenler ve deneyimleri çerçevesinde kendi kültür, yapı, sistem ve davranışlarında değişimleri içeren örgütsel başarı

düzeyini artıran bir süreçtir. Örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin kendilerinin veya başkalarının geçmişteki deneyimlerine dayanan paylaşılmış değer ve bilgiyi geliştirmeyi içeren bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır (Lipshitz, Popper ve Oz, 1996: 292-305).

Probst ve Büchel, örgütsel öğrenmeyi, “örgüt içindeki, bilgi ve değer sistemlerinin değişimi ve genişlemesi; sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların ortak referans çerçevesinin değişimi” olarak tanımlamaktadır. Örgütsel öğrenme, bilginin eğitim ve tecrübeyle kazanılmasından çok, örgüt içinde davranış, değer ve normların birlikte geliştirilmesidir. Örgütsel öğrenme tüm çalışanların aktif katılımıyla oluşan kolektif değer ve normlar, çalışanların bilgilerini paylaşmalarına olanak sağlayarak örgütsel öğrenmenin geliştirilmesini sağlar (Probst ve Büchel, 1997: 90).

McGill ve arkadaşları ise örgütsel öğrenmeyi “örgütün deney, gözlem, analizler sonucunda edindiği tecrübelerden bir bakış açısı ve anlayış elde etme kabiliyeti, hatalarını ve başarılarını değerlendirme istekliliği” olarak tanımlamışlardır (McGill, Slocum ve Lei, 1992: 5-17).

Edwin Nevis ve arkadaşları; örgütsel öğrenmeyi “örgütün, tecrübelerine dayanarak performansını geliştirme kapasitesi veya süreçleri” şeklinde tanımlamaktadırlar. Öğrenme, örgüt sistemi bazında düşünülmesi gereken bir olgudur. Çünkü örgütteki çalışanlar değişse de öğrenme örgütte kalmaktadır (Nevis, DiBella ve Gould, 1995: 73-85).

Bu sebeple örgütsel öğrenme; öğrenmenin izleri çalışanlar işten ayrıldıktan sonra da kalacak şekilde, örgütleri sürekli geliştirmeye yardımcı olacak bir yapı gerektirir. Çalışanlara yeni bilgi yaratma ve anlayışlarını kolektif olarak paylaşma bilinci verir. Temel olarak örgütün bilişsel ve davranışsal yeteneğini en az çevresel değişimler kadar artırdığı bir süreçtir.

2.4. Bilgi Kavramı, Bilgi Türleri ve Bilgi İşleme Süreci Olarak Örgütsel Öğrenme

Bilgi işleme süreci olarak incelenen örgütsel öğrenme konusunda, öncelikle bilgi ile ilgili kavramsal çerçeve verilmektedir.

2.4.1. Bilgi Kavramı

Bilgi, enformasyon ve verinin tanımlanmasını birlikte yapmak, anlam kargaşasını önlemek açısından önemlidir. Özellikle enformasyon ve bilgi kavramları yazında sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır.

Veri (data), ham işlenmemiş uyarılar, sinyaller ve rakamlar iken, enformasyon (information), yarı işlenmiş ve kısmen düzenlenmiş kelime ve kelime grupları veya cümleler şeklinde ifade edilmiş verilerdir. Bilgi (knowledge) ise kişinin daha önceki zihin dağarcığı içinde sınıflandırılmış, ilişkilendirilmiş enformasyon üzerinde anlamlandırılmış sorun çözmeye kullanılabilir hale getirilmiş veri yapılarıdır. Bu noktadan veri-enformasyon-bilgi arasındaki fark, ilişkilendirme, anlamlandırma ve problem çözmeye derecelerinden kaynaklanır (Uzunoğlu, 2000: 23-24).

Düzenlenmiş olmayan bilgi, hala veridir. Bir anlam ifade etmesi için bilginin düzenlenmiş olması gerekir. Bununla birlikte, kişinin belirli tür bilgilerin ne şekilde ve özellikle nasıl bir düzenlemeyle bir anlam ifade ettiği hiç de açık değildir. Aynı bilginin farklı amaçlar için farklı biçimlerde düzenlenmesi gerekebilir (Drucker, 1999: 141-142). Bugün bilgi dediğimiz zaman kastettiğimiz şey, eylemde etkin olan enformasyondur, sonuçlara odaklanmış enformasyondur (Drucker, 1997: 71).

Bilginin anlam ve içeriği, bu tanımla sınırlı kalmayıp, büyük ölçüde kullanıcının onu ne amaçla, nerede kullanacağına bağlı olarak değişim gösterir. Bu nedenle bilgi, bir çok açıdan farklı şekillerde tanımlanabilir. Bilgi bir nesne olarak tanımlanırsa, bilgi bankaları, veri tabanları ve bilgi depolama ortamlarında saklanan bir şey akla gelir. Bilgiyi bir işlem olarak ele alırsak, o zaman bilgiyi ortaklaşa üretebilme yolları, öğrenme dinamikleri ve problem çözmeye süreçleri gibi faaliyetler bilgiyi daha iyi tanımlar. İş adamları açısından ise bilgi, deneyimler, kavramlar, değerler, inançları kapsadığı için paylaşılabilen ve iletişimle değiş tokuş yapılabilen iş yapma biçimlerini de kapsar.

Bilgi; prensipler, olgular, beceriler ve kuralların paylaşılmış bir yığındır (Pemberton ve Stonehouse, 2000: 184-193).

Bir başka tanıma göre veri “tanımlanamayan ses, görüntü, yazı ve objeye veya gerçeklerin sembolik ifadesine” denir (Yozgat, 1998: 45). Veri; değerlendirilmemiş

iletiler ya da işlenmemiş bilgi girdileridir. Veriler bağımsız birimlerdir ve sayılamayacak kadar çoktur, genellikle sayısal değerler olarak düşünölmelerine karşın, insanların ve makinelerin sayısal olmayan algılarını ve gözlemlerini içerecek biçimde tasarlanabilirler (Ülgen, 1990: 5).

Bilgi, bir şeyi ya da bir kimseyi değiştiren enformasyon demektir. Bunu ya eylem için bir neden oluşturacak ya da çalışanı (veya örgüt) farklı ya da daha etkili bir eylem gerçekleştirebilecek bir duruma getirerek sağlamaktadır (Drucker, 1996: 256).

Bilgi belli bir süreçten geçmiş veriler olarak tanımlanabilir (Kurt ve Ağca, 2002: 320). Veya bilgi, belli bir formda işlenmiş ve alan için anlamlı olan, halihazırdaki ve gelecekteki kararlar için anlam ifade eden, algılanan veya gerçek değeri olan veri demektir. Kısaca veri davranışları etkilediği zaman bilgi olmaktadır (Çoban, 1997: 155).

Bilgi; gerekçelendirilmiş gerçek inançtır. Çalışan, kendi inançlarının doğruluğunu dünyaya ilişkin gözlemlerine dayanarak gerekçelendirir. Bu gözlemler ise kişiye özgü bakış açısına bireysel duyarlılık düzeyine ve bireysel deneyimlere dayanır. Dolayısıyla bilgi üreten çalışan gerekçelendirilmiş inançlar geliştirerek ve bunlara bağlı kalarak yeni bir durumdan bir anlam çıkarmaktadır. Bu tanım çerçevesinde bilgi, her türlü soyut ya da evrensel bir biçimde doğru olan bir şey olmaktan çok gerçeğin yapılandırılması olmaktadır (Von Krough, Ichijo ve Nonaka, 2003: 16).

Yönetimsel anlamda bilgi elde etme; belirli amaçlara ulaşmak için, verilerin ya da ham bilgilerin bir işlem sonucunda yöneticilerce yararlı biçime dönüştürölmesi sürecidir. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere, bilgi bir dönüşüm sürecinin sonucudur. Şu halde hammaddenin bir üretim süreci sonunda ürün haline dönüştürölmesine benzer olarak, verinin ya da işlenmemiş bilginin de veri işleme süreci sonucu bilgiye dönüştürölmesi mümkündür.

Sonuç olarak, veri ve enformasyonun bilgiye dönüşümü insansız gerçekleşemez. Aynı olgulara bakan insanların farklı düşüncelere sahip olmaları kendilerine özgü algısal çerçevelerinden ve geçmişlerinden kaynaklanır.

2.4.2. Bilgi Türleri

Bilgi türleri; yazında çok farklı şekillerde sınıflandırılmakla birlikte konu açık ve zımni bilgi çerçevesinde irdelenmektedir. Bilgi; hem açık hem de zımni olabilir. Zımni veya söylenmeden anlaşılan bilgi sıkça belirgin olmayıp bireysel tecrübeye dayanır ve kayıt altına alınıp depolanması çok zordur. Bilginin her iki türü de bireysel bilgi olarak başlar, ama yeterli örgütsel iyileştirmelere yol açması için örgütsel bilgiye dönüştürülür, zımni bilgiyi dönüştürmek ise çok zordur. Örgütsel öğrenmenin ve bilgi yönetiminin en önemli rollerinden biri de; bireysel öğrenmenin dolayısıyla bireysel bilginin örgütsel öğrenmeye dolayısıyla örgütsel bilgiye dönüşmesini sağlamaktır (Pemberton ve Stonehouse, 2000: 184-193).

Örgütlerdeki bilgi ise; çalışanların beyinlerinde yer alan ve kısmen ya da büyük ölçüde dile getirilemeyen karmaşık, birikime dayanan uzmanlıklardan, çok daha biçimsel ve açıkça ifade edilebilir bilgilere kadar değişiklik gösterebilir (Davenport ve Prusak, 2000: 107).

a) Açık Bilgi

Açık bilgi, sistemli bir şekilde ifade edilebilen, ulaşılabilen ve aktarılabilen bilgidir (Dzinkowski, 1999: 42-46). Açık bilgi; genellikle veri tabanı, belge gibi veya başka bir şekilde kaydedilebilmektedir. Karar almaya yardımcı olmaya dönüştürülene ve uygulanana kadar yararlı olmaz, göz önünde olmaz (Di Stefano ve Kalbaugh, 1999: 94-95). Bir örgütün açık bilgisi, çalışanların işten ayrılmalarıyla azalmaz.

Açık bilgi; bilgi buzdağının görünen kısmıdır. İfade edilemeyen zımni olan bilgiler, en önemli bölümünü oluşturmaktadır.

b) Zımni Bilgi

Zımni bilgi, örgütün insan kaynaklarında kalan tecrübe, entelektüel yaratıcılık ve öğrenmedir (Dzinkowski, 1999: 42-46). Zımni bilgi; daha ziyade kişiye özgü olan idealler, değerler, tecrübeler ve eylemlerden oluştuğu ve kişinin de ne bildiğini tam olarak ifade edemediği için kaydedilmesi çok zordur. Zımni bilgi, sözlerle ve

paylaşımış tecrübelerle iletilir. Yaygın örnekleri; örgüt kültürü, örgütsel politikalar ve profesyonel tecrübeyi içermektedir.

Sahibi tarafından uzun bir süre içinde geliştirilen ve içselleştirilen zımnî bilginin bir belge ya da veri tabanında tekrarlanması neredeyse olanak dışıdır. Bu tür bilgi o kadar fazla birikmiş ve yerleşmiş haldedir ki kurallarını sahibinin davranışlarından ayırmak olanaksızdır (Davenport ve Prusak, 2000: 108).

Bireysel düzeyde, zımnî bilgi, ne gördüğümüz ve ne yaptığımızı belirlediğimiz ve anlamlandırdığımız zihni inanç ve varsayımları biçimlendirir. Bu zihni modeller, kendi davranışlarımıza farkında olmadan rehberlik eder ve etkiler. Bir örgütte zımnî bilgi; örgütteki herkesin kolektif zihni modelleriyle oluşmaktadır. İnançlara ve varsayımlara dayalı olarak, çalışanlar örgütsel değerleri, prensipleri ve işlerin yapılma usullerini benimserler. Örgütün zihni modelleri, geniş bir şekilde zımnî veya yazılı olmamasına rağmen kolektif algılamaya ve üyelerin davranışlarında büyük bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürünü şekillendiren kolektif zihni modeller, bilginin uygulaması için olanak veya sınırları oluşturur (Hubert, 1996: 10-14).

Zımnî bilgilerin değerini anlamak ve ondan nasıl yararlanacağınıza karar vermek bilgi üreten bir örgütün en önde gelen uğraşlarından biridir; uzun konuşmalar, iyi ilişkiler yani bilginin desteklenmesini gerektirir. Zımnî bilgi iş ortamında kullanılamayacak ya da sürekli olarak uygulanamayacak kadar gizemli görünebilir; ancak onu yeniliğin güçlü bir aracı yapan da bu değişken, koşullara bağlı niteliğidir. Zor olan böylesine yaratıcı bir kaynağı görmezden gelmek ya da susturmak yerine onu desteklemektir (Von Krogh, Ichijo ve Nonaka, 2003: 17).

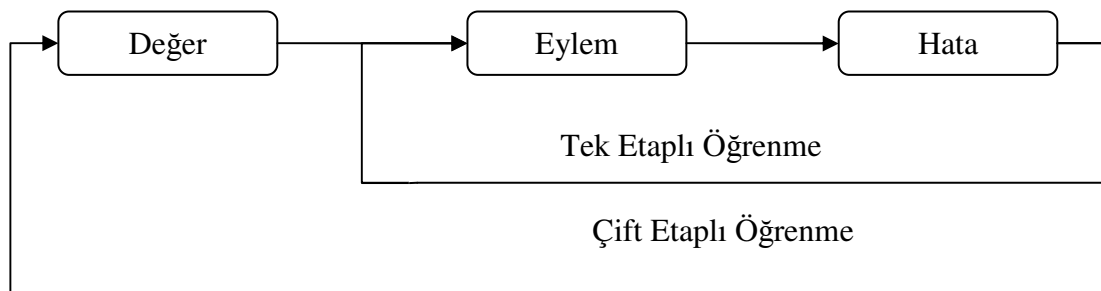
Zımnî bilginin kaynağından örgütün diğer bölümlerine aktarılması zordur. Bu zorluğu gidermek için, çalışanların bilgiyi paylaşmaları ve bilgi kaynaklarına erişimleri sağlanmalıdır. Bu amaçla; örgütte, çalışanların resmi olmayan bir biçimde iletişim kurmalarına imkan tanıyacak ortamların oluşturulması sağlanmalıdır.

2.4.3. Öğrenme Odağı

Örgütsel öğrenme, araştırmacılarca bilişsel gelişim ve/veya davranışsal gelişimi sağlayan bir olgu olarak incelenmiştir. Ancak bilişsel gelişimin öğrenme süreci açısından hangi düzeyde oluştuğu da önemlidir. Süreç belli bir örgütsel yapı

içerisinde, rutinlerin, kuralların, normların hiç değişmeden kaldığı, yalnızca bazı ayarlamaların yapıldığı ve hataların düzeltildiği bir düzeyde olabileceği gibi; kuralların yeniden tanımlandığı, normların, değerlerin ve örgütün dünya görüşünün değiştiği bir düzeyde de olabilir.

Çoğu insan öğrenmeyi çok dar bir şekilde, sadece “problem çözme” olarak tanımlamakta ve böylece dikkatini dış çevredeki hataların saptanması ve düzeltilmesi ile sınırlamaktadır. Sorunların çözülmesi önemli olmakla birlikte öğrenmenin devam etmesi için çalışanlar dikkatini kendilerine de çevirmelidirler. Kendi davranışları üzerinde eleştirel bir biçimde düşünmeli, örgüte genellikle istemeden de olsa ne yönde etkide bulduklarını saptamalı ve sonra davranış biçimlerini değiştirmelidirler. Çalışanlar özellikle sorunları tanımlama ve çözme biçimlerinin kendi başına nasıl sorun kaynağı olabileceğini öğrenmelidirler (Argyris, 1999: 84).



Şekil 2.1. Örgütsel Öğrenme Etapları

Kaynak: Chris Argyris (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitation Organizational Learning*, Boston: Allyn and Bacon, s. 92-94.

a) Tek Etaplı Öğrenme Odağı

İnsanlık tarihi boyunca, insanlar çevreyle daha uyumlu olmaya, çevreyi kontrol edip ondan yararlanmaya devam etmiştir. Bu süreç içinde çıkarlarımız için çevreyi değiştirme, adapte olma ve kendi türümüzün gelişmesi için genetik kod uyumculuğu gelişmiştir (Kofman ve Senge, 1993: 5-23). Benzer olarak tek etaplı öğrenme de uyum kaynaklı hataların giderilmesi sürecinde gerçekleşen bir öğrenme biçimidir.

Tek etaplı öğrenme, örgütün temel özelliklerini veya kurallar bütününi değiştirmeden, bu kurallar sistemi içinde, hata bulma ve hataları düzeltme eylemi olarak tanımlanabilmektedir (Fiol ve Lyles, 1985: 803-813). Tek etaplı öğrenme, şartlanmış öğrenme gibidir (Eskildsen, Dahlgaard ve Nørgaard, 1999: 523-530). Yani var olan kurallara göre hata varsa düzeltme eylemine otomatik olarak geçilmektedir.

Tek etaplı öğrenme daha çok rutinler ve tekrarlanan konular için uygundur, günlük işlerin yapılmasını kolaylaştırır (Argyris ve Schön, 1996: 9), günlük işlerin hızla sürmesini ve günlük sorunların hızla çözülmesini sağlar. Tek etaplı öğrenmede örgüt üyeleri sordukları tek boyutlu sorulara tek boyutlu yanıtlar almaktadırlar, bu nedenle örgütsel bağlamın iyi anlaşıldığı ve yönetimin durumu kontrol edebileceğini düşündüğü durumlarda oluşmaya yatkındır.

Fiol ve Lyles'a göre düşük düzeyli olan tek etaplı öğrenme eski davranış kalıplarının tekrarlanmasına dayanmaktadır, genellikle kısa dönemlidir, yüzeyseldir ve yapı olarak geçicidir. Bu düzeydeki öğrenme çok rutindir ve temel örgütsel düzenlemeleri içermemektedir (Fiol ve Lyles, 1985: 807). Hedberg'e göre ise, çevredeki küçük değişikliklerin olması, parametre ve kuralların çok az değiştirilmesine yol açacağı için sadece tek etaplı öğrenme ile sonuçlanacaktır (Hjalager, 1999: 23-33).

Tek etaplı öğrenme; var olan hizmet, ürün ve pazarda iyileştirmeler yapmak için çevresel taleplerle kopya veya karşılık (tepki) vermeye odaklanmaktadır. Sadece sistemin yarattığı belirli problemleri çözebilmektedir (Barrett, 1995: 36-49).

Tek etaplı öğrenmede, örgüt üyeleri, çevrelerinde meydana gelen problemleri tanımlar, bunları giderebilmek için gerekli stratejileri geliştirir ve uygularlar. Yani örgüt, belirlenen amaçlarına ulaşabilmek için çevresine uyum sağlayarak sadece bir davranış değişikliği gerçekleştirir. Bu öğrenme süreci, örgütün iç ve dış çevresine verdiği tepki olarak değerlendirilebilir. Çünkü örgüt, hataları düzelterek, mevcut normlarını, standart olarak belirlediği normlara ulaştırmaya çalışır (Probst ve Büchel, 1997: 33).

Şekil 2.1’de de görüldüğü üzere tek etaplı öğrenme, belli bir örgüt yapısı ve kurallar seti içerisinde gerçekleşmekte yani eylemleri yönlendiren temel değerlerde değişiklik oluşmamaktadır. Duncan, bu düzeydeki öğrenmeye benzer şekilde "davranışsal öğrenme" adını verdiği bir süreci tanımlamaktadır (Fiol ve Lyles, 1985: 808): "Davranışsal Öğrenme" süreci örgütün çevreye uyum sağlamak için bir takım ayarlamalar yaptığı bir süreçtir. Ancak çevreye uyum sağlamak üzere gerçekleşen davranış değişimleri örgütün "kullanımdaki kuramlarında" bir değişiklik oluşturmamaktadır. Her uyumcu davranış mutlaka "bilişsel gelişim" yaratmamaktadır.

Tek etaplı öğreniciler (insanlar gibi örgütler) uyarıcı karşılık davranışının özelliklerini gösterirler; farklı çevresel değişikliklere mekanik bir şekilde tepki verirler. Zorlayıcı uyum, rutin davranışlar ve riskten kaçınma; fikir çeşitliliğini, denemeyi ve risk almayı engeller. Statik örgüt içi ilişkiler ve geçmiş dönemlerdeki (ve farklı bir rekabetçi çevrede) örgütün başarısına dayalı uzun dönemli uygulamalar, stratejik yeni yönelimi ve yeniden yaratımı son derece zor hale getirir. Tek etaplı öğrenmeyle örgütler sadece dar bir şekilde tanımlanmış bir alan içinde kalmak koşuluyla değişirler (McGill, Slocum ve Lei, 1992: 5-17).

Örgüt üyeleri, iç ve dış çevreleriyle etkileşimde bulunurken yeni bilgiler kazanırlar. Alınan bilgi miktarı düşük olabilir, bunun sonucu olarak gerçekleşen değişim miktarı da az olacaktır. Ancak örgütler, kullandıkları teorilerin yanlış olduğunu ve bunların hatalara yol açtığını anladıklarında, değişimin gerekliliği ortaya çıkar. Bu durumda örgüt, davranışlarında bir değişim meydana getirerek hatalarını düzeltmeye çalışır, yani davranış değişiklikleri ile bir adaptasyon (uyum) sağlayarak hatalarını düzeltmeye çalışır. Bu nedenle bu tür öğrenmeye uyum sağlayıcı öğrenme (adaptive learning), yani örgütün çevresine uyum sağlayarak gerçekleştirdiği öğrenme de denilmektedir (Probst ve Büchel, 1997: 32). Tek etaplı öğrenme; rekabetçi avantaj sağlamamakla birlikte örgütlerin yaşamı için gereklidir.

Örgütler sürekli olarak, düzenli bir şekilde hata arama ve düzeltme çalışmalarının gerçekleştiği çevreleriyle iletişim halindedir. Tek etaplı öğrenme; performansa bağlı norm ve değerlerin sabit örgüt stratejileri ve varsayımlarının değişmesi sebebiyle ortaya çıkan hataların düzeltilmesi için yeterlidir. Ancak bazı durumlarda hata düzeltilmesi, örgütsel değerler ve normların üzerinde araştırma

yapılarak yeniden düzenlenmesine yani çift etaplı öğrenmeye ihtiyaç duyar (Argyris ve Schön, 1996: 22).

b) Çift Etaplı Öğrenme Odağı

Çift etaplı öğrenme ise; yeni iş fırsatları yaratmak için var olan yetenekleri yükseltmeye dayanan yeni fırsatları belirleme ve yaratma sürecidir.

Einstein'a göre; “ Bugüne kadar ulaştığımız düşünce düzeyinin bir sonucu olarak meydana getirdiğimiz dünya, artık yaratıldıkları düzeyde çözemeyeceğimiz problemler ortaya çıkarmaktadır” (Kalder, 2000: 77). Problemlerin çözümü ise; buluşlardan ve tecrübelerden ziyade, problemin kabul edilmiş sınırlarının dışına çıkan ve sistemli düşünmeye odaklanan öğrenmeyle, yani yaratıcı öğrenme de denilen çift etaplı öğrenmeyle mümkün olmaktadır .

Çift etaplı öğrenme daha çok programlanamayan işler için gerekli ve geçerlidir. Bu tür öğrenme; örgütün bir geleceğinin olmasını sağlar ve uzun vadeli çözümler için gereklidir. Çift etaplı öğrenme, varolan süreçleri izlemekle yetinmez, örgüt kültürünün, örgütsel stratejilerin, politika ve amaçların hatta örgüt yapısının yeniden düzenlenmesi gibi sonuçların bir veya birkaçına yol açabilir. Bu tür bir öğrenmenin sonucunda beklenen mutlaka bir davranış değişikliği değildir. Karar verme sürecini etkileyen, temel anlayış ve varsayımlarda ortaya çıkan bir değişiklik yeterlidir.

Çift etaplı öğrenme, sadece davranışsal uyumlarla sınırlı kalmayan, daha derin bir şekilde, bilişsel yapılarda da değişim gerçekleştiren bir süreçtir. Örgütle çevresi arasında bazen, sadece basit uyumlaştırmalardan daha fazlasını gerektiren değişimlere gereksinim duyulmaktadır. Bu gibi durumlarda, değişmez gibi görünen örgüt normları ve değerleri sorgulanmalı; yeni öncelikler belirlenmeli ve yeni değerlendirmeler yapılmalıdır. Örgütün değer sistemleri, mevcut bilgi yapısı ve davranış şekilleri yeniden düzenlenmelidir. Böylece, yeni düşünce ve davranış biçimleri ortaya çıkacak ve mevcut değerler ve normlar, daha eleştirel bir gözle tartışılacaktır (Probst ve Büchel, 1997: 34).

Çift etaplı öğrenme, uyumsuzlukların öncelikle ilişkili değer ve değişkenlerin daha sonra ise eylemlerin incelenerek düzeltildiği süreçtir. Daha çok bilişsel bir süreçtir, temel değişkenleri oluşturan varsayımları ile prensipler incelendiğinde ve

değiştğinde ortaya çıkar. Bu tür bir öğrenme, durumun yeni bir biçimde anlaşılmasına ve bu şekilde örgüt üyelerinin bazı şeyleri farklı yapmalarına ya da farklı şeyleri yapmalarını sağlayacak yeni kuralların gelişimine neden olur (Hayes ve Allinson, 1998: 849).

Çift etaplı öğrenmeden kastedilen, yöntemleri ve varsayımları da dahil olmak üzere mevcut teoride bir değişiklikte sonuçlanan öğrenmedir. Çift etap öğrenme; stratejiye ait hareketin görünen etkileriyle, stratejilerin ortaya koyduğu değerleri birbirine bağlayan iki geri beslemeye ihtiyaç duyar. Stratejiler ve varsayımlar, değerlerdeki değişime bağlı olarak zaman içinde değişebilmektedir (Argyris ve Schön, 1996: 21).

Çift etaplı öğrenme, beklenen performans düzeyine erişilemeyip, geribildirim sinyallerinin zihinsel modellerin gözden geçirilmesinin gerektiğine işaret etmesiyle ortaya çıkmaktadır. Kavramsal çerçeveye uymayan olaylar ya da krizler de çift etaplı öğrenmeyi tetikleyici olabilmektedirler. Bu düzeyde öğrenme, yeni bir liderin ortaya çıkması veya değişen pazar koşullarının varlığını farketme ile de oluşabilmektedir (Hayes ve Allinson, 1998: 854-855).

Örgütlerde öğrenmenin uygulanmasını ortaya atanların başında gelen Schön, bir örgütün etkinliğinin değişen değerlere ve eylem durumlarına karşılık vermede kendisini sürekli yeniden düzenlenmesine bağlı olduğunu söylemektedir. Çift etaplı öğrenme modelinde “problemi belirleyerek çözmeye; kendisi ve çevresiyle ilgili sürekli değişen varsayımların ışığında politikaları, yapıları ve teknikleri düzenlemek, yeniden dizayn etmektir (Hale, 1996: 422-434).

Çift etaplı öğrenme; örgütün kendi misyonu, müşterileri, yetenekleri ve stratejisi hakkında uzun zamandır kabul ettiği varsayımları sorgulamaya istekli olduğunda ortaya çıkmaktadır. Olaylar arasında bağlantılar kuran ve ilişkileri anlamaya dayanan sisteme yeni bir bakış açısı getirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada sistem düşüncesi; doğrusal neden sonuç ilişkisinden ziyade, değişimin karşılıklı ilişkileri ve dinamik süreçlerine odaklanması şeklinde örgütü disipline etmektedir (Slater ve Narver, 1995: 63-74).

Çift etaplı öğrenmeyi sağlamak için; çalışanların kendi günlük zihni alışkanlıklarını sorgulamaları desteklenmelidir. Bireylerin eylem halindeyken akıl yürütme yollarını daha iyi fark etmeleri için anlama süreçlerine katılımının sağlanması gerekmektedir (Salner, 1999: 489-508). Bu yaklaşımda örgüt üyeleri, öğrenmenin veya öğrenme başarısızlıklarının önceki örnekleri üzerinde düşünmekte ve onları sorgulamaktadır. Öğrenme sürecine odaklanarak, öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığını veya engellediğini keşfederek yeni öğrenme stratejileri üretmektedir.

2.4.4. Bilgi İşleme Süreci Olarak Örgütsel Öğrenme

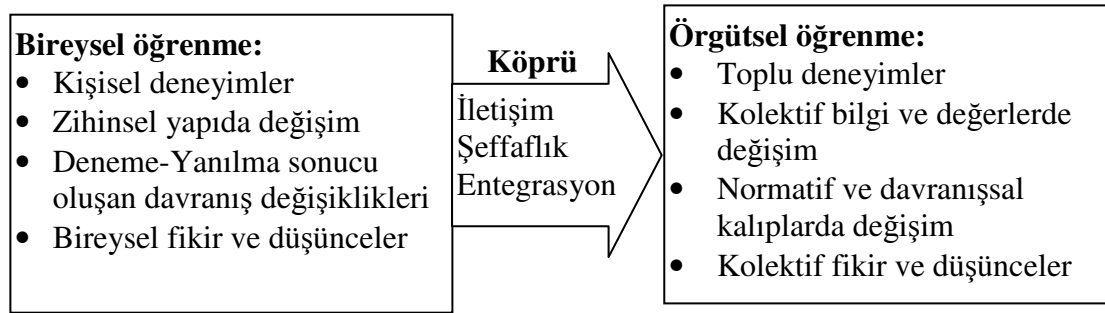
İnsan yaşamında öğrenme nasıl bir süreç olarak gerçekleşiyorsa, yaşayan bir sistem olarak örgütlerde de öğrenme bir süreç olarak gerçekleşmektedir. Örgütsel öğrenme süreci; farklı yazarlar tarafından değişik biçimlerde ele alınmıştır. Ancak genel olarak kabul gören temel noktalar bulunmaktadır.

Bugünün çalkantılı ve karmaşık iş çevresinde rekabet edebilmek için, örgütler performanslarını etkileyen temel unsurlar hakkında sürekli öğrenmeleri gereklidir. Öğrenme; müşteri hizmetini iyileştirme, pazar payını artırma, büyümeyi sağlama ve kazanç elde etme amaçlarını başarmak için yaşamsaldır (Morrison ve Terziovski, 2001: 176-185).

1990'lı yıllar ile birlikte "bilgi"nin rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli kaynak durumuna gelmesi ile "kaynak temelli görüş"ün bir uzantısı olarak "bilgi temelli görüş" ortaya çıkmıştır. Zımnî oluşu ve karmaşıklığı nedeniyle "örgütsel bilgi", rekabetçi üstünlük sağlayan en önemli kaynaktır. "Kaynak Temelli Görüş"ün savunduğu gibi, rakiplerin ulaşamadığı değerli kaynaklara ulaşabilmek, rekabet üstünlüğü sağlamanın yoludur. Bazı durumlarda ise bu olanaklı olmayabilir. Rakipler, bu kaynakları taklit edebilirler veya bu kaynakların yerini alacak başka kaynaklar yaratabilirler. Üstün "bilgi" sahibi örgütler ise, geleneksel kaynakları ve yeterliliklerini yeni ve ilgi çekici yollarla bütünleştirerek ve eşgüdümleyerek rakiplerinden daha fazla "değer" yaratabilmektedirler. Bilgi, özellikle de örgütsel rutinlere aktarılmış, zımnî ve deneyimle geliştirilmiş bilgi, tek olma, kolay ve kısa zamanda taklit edilememe özelliklerine sahiptir. Ayrıca, örgütler üstün zihinsel (entelektüel) kaynakları aracılığıyla, sahip oldukları kaynakları, bu kaynaklar tek

olma özelliğine sahip olmasalar bile, daha iyi kullanıp geliştirebilmektedirler (Zack, 1999: 128).

"Bilgi temelli görüş" ile ilgili çalışmalar şu ana dek daha çok süreç yönlü olmuştur. Bu alanlarda yapılan çalışmalara örnek olarak Cohen ve Levinthal'in "örgütün, dışsal verinin değerini anlayıp, bunu alarak, son ticari ürüne yansıtması" durumunu "emiş kapasitesi" olarak tanımladıkları çalışmaları verilebilir. Buna göre, "emiş kapasitesi", daha önceden varolan bilgilere dayalıdır (Cohen ve Levinthal, 1990: 128). Güçlü bir "emiş kapasitesi" örgütlere rekabetçi üstünlük sağlayan bir kaynaktır. Nonaka da çalışmalarında, bilgi işleme süreci üzerinde durmuş ve örgütün ticari değer kazandıran bilgi yaratabilmelerinin taklit edilemez bir kaynak olduğunu belirtmiştir (Nonaka, 1999: 29).



Şekil 2.2. Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü

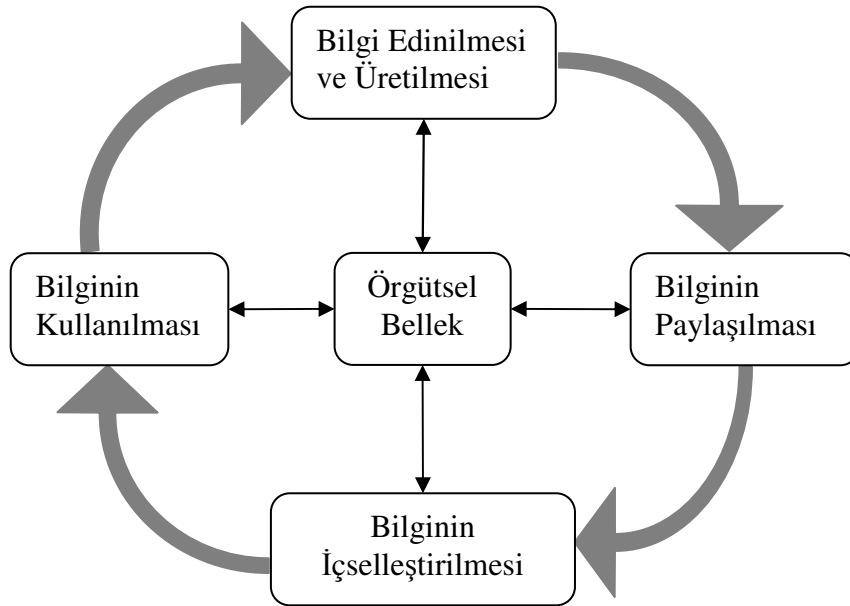
Kaynak: Gilbert J.B. Probst ve Bettina S.T. Büchel (1997). *Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future*, London: Prentice Hall, s. 21.

Örgüt yazınında ise öğrenme, sürdürülebilir rekabet avantajı ve yenilik sağlaması açısından değerlendirilmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmalar, daha çok, sistem yaklaşımı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Sistem anlayışında öğrenme, bireysel süreç olmaktan çok, kolektif boyutu ile ele alınan ve örgütsel düzeyde tanımlanan bir olgudur. Bu yaklaşımda dikkatler, bireysel öğrenmenin çerçevesi veya gerçekleştiği ortam olarak, örgüte yöneliktir. Yani öğrenmeyi sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alan yaklaşımlarda önemli olan çalışan ve örgüt arasındaki etkileşimlerdir. Ancak örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi, bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında kurulacak bir köprü sayesinde gerçekleşecektir. Bu

köprünün kurulmasında kullanılması gereken çok önemli yapı taşları bulunmaktadır. Bunlar (Probst ve Büchel, 1997: 90-91):

- **İletişim:** kollektif bir görüş birliğinin sağlanması, insanların ancak birbirlerini karşılıklı olarak anlamaları ile yani çok yönlü ve sağlam iletişim ile söz konusu olabilir.
- **Şeffaflık:** çok yönlü ve sağlam bir iletişim, çalışanların bireysel öğrenme sonuçlarını kollektif bilgi haline getirmelerinde yeterli olmamaktadır. Bu dönüşümün, diğer örgüt üyeleri tarafından da anlaşılır ve şeffaf olması gerekir.
- **Entegrasyon:** şeffaflık sayesinde oluşacak bir örgüt belleği ve ortak sembolik değerler vasıtası ile bilgilerin birleştirilip, bütünleştirilmesi yani, entegrasyon da sağlanacaktır.

Öğrenmeyi bir kapasite olarak ele alan bir tanıma göre ise örgütsel öğrenme, "bir örgütte tecrübeye dayalı başarıyı veya performansı devam ettirme veya daha iyi hale getirme kapasitesi veya süreçleridir". Bu faaliyet; becerilerin, içgörülerin ve ilişkilerin geliştirilmesine yönelik bilginin edinilmesini, bilginin paylaşılmasını ve bilginin kullanılmasını yani öğrenilenlerin entegre edilerek yeni durumlara uygulanmasını içerir (Nevis, DiBella ve Gould, 1995: 73-74).



Şekil 2.3. Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütsel öğrenme sürecinin aşamaları (Nevis, DiBella ve Gould, 1995: 73-85);

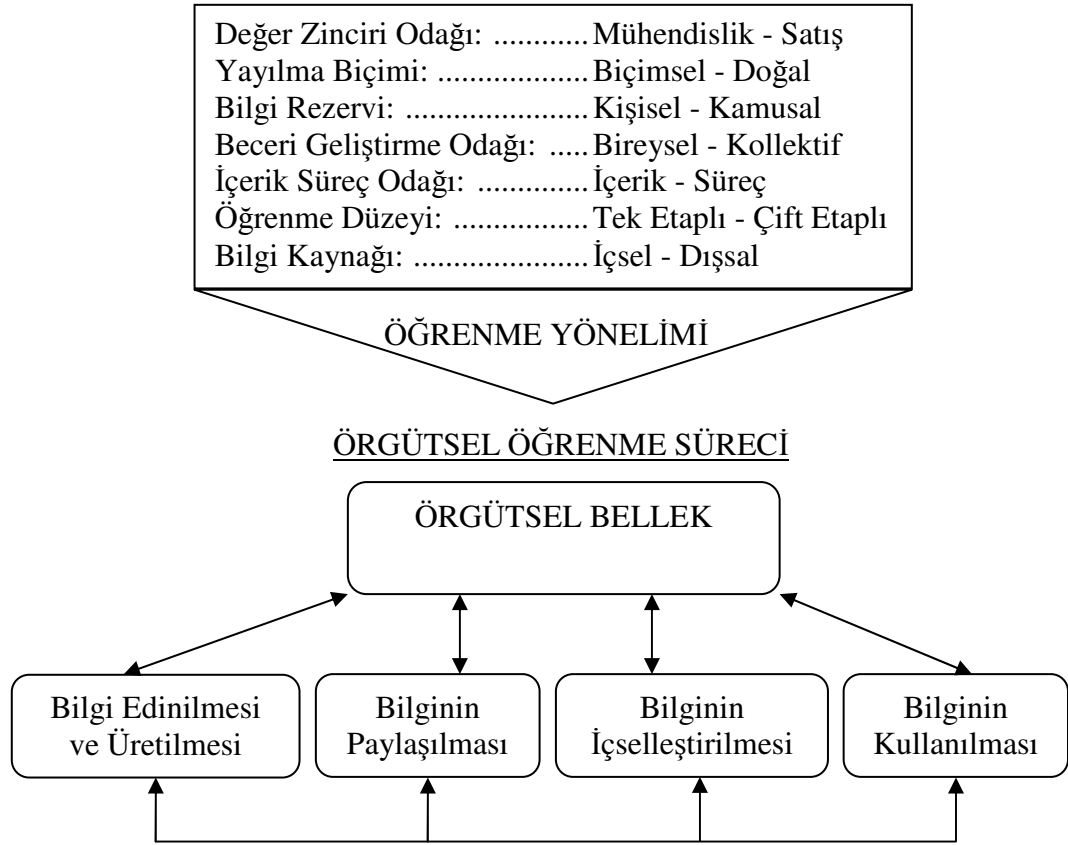
1. Bilgiyi elde etme; beceri, görüş ve ilişkilerin geliştirilmesi veya yaratılması.
2. Bilgiyi paylaşma; öğrendiklerimizin yayılması.
3. Bilgiyi kullanma. yeni durumlar için genelleştirilebilen ve yaygın bir şekilde ulaşabilmeyi sağlayan öğrenme bütünleşmesi.

Çalışmada ise Huber'in yapmış olduğu model dikkate alınarak, örgütsel öğrenme süreci; aşağıdaki alt başlıklara ayrılarak incelenmiştir.

1. Bilginin üretilmesi ve elde edilmesi,
2. Bilginin paylaşılması,
3. Bilginin içselleştirilmesi,
4. Bilginin kullanılması,
5. Örgütsel bellek.

Her ne kadar ayrı parçalar halinde süreç ifade edilmişse de bütün parçalar birbirleriyle ilişkili ve bazen de birbirlerinden ayıredilemeyecek kadar iç içedir.

DiBella ve Nevis'in benimsemiş oldukları yeterlilik bakış açısı; tüm örgütlerin öğrendiğini savunuyor olmasıdır. Bu bakış açısına göre öğrenmenin sürekli varolmuş ve olacak bir süreç olduğunu savunmaktadırlar. Bu bakış açısı ile yapılmış çalışmaların temel amacı, örgütün sahip olduğu öğrenme sürecini anlamaktır. "Süreç nasıldır?", "neler öğrenilmektedir?" gibi sorulara yanıt aranmaya çalışılmaktadır. Öğrenme, örgüt kültürünün ve yapısının bir parçası olarak benimsenmektedir. Önemli olan, örgütlerin kendilerine ait öğrenme stillerini belirleyebilmesi ve bu stillerin iyileştirilmesi yönünde çalışmalar yapmasıdır (DiBella ve Nevis, 1998: 12-13).



Şekil 2.4. Yönelimleri Çerçevesinde Örgütsel Öğrenme Süreci

Kaynak: Anthony J. DiBella ve Edwin C. Nevis (1998). *How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability*, San Fransisco: Josey-Bass Publishers, s. 12.

Örgüt kültürüne dayalı olarak örgütsel öğrenme yönelimlerini belirlemeye yönelik DiBella ve arkadaşlarının çalışması kapsamında araştırma incelenmektedir. Bu yönelimleri; bilgi kaynağı, ürün-süreç odağı, bilgi rezervi, bilgi paylaşımı, öğrenme odağı, üretim ve pazarlama değer zincir odağı ve beceri geliştirme odağı oluşturmaktadır (DiBella ve Nevis, 1998: 12):

Bilgi kaynağı; örgütün bilgiyi içeride üretmesi veya dışsal kaynaklar tarafından yaratılmış bilgiyle ilgilidir. Bu farklılık, yenilik ile uyarılma veya taklit arasındaki farklılık gibi düşünülebilmektedir.

Ürün-süreç odağı; örgütün ürün ya da hizmetlerle ilgili çıktılarının değiştirilmesine veya bunların temelindeki süreçlerin geliştirilmesine yönelik çabalara yönelmesi ile ilgilidir.

Bilgi rezervi; bilginin nerede bulunduğu ve nasıl belgelendirildiği ile ilgilidir. Bir uçta bilginin çalışanların deneyim ve eğitim yoluyla edinerek sahip oldukları bir olgu olduğu ve bu nedenle kişisel olduğu düşünülmektedir. Bu durumda, çalışanlar örgütten ayrılırlarken sahip oldukları bilgileri de beraberinde götürürler. Diğer uçta ise bilgi daha nesnel ve sosyal olarak tanımlanmakta ve bilginin işlenmesinin bir sonucu olarak görülmektedir. Bu durumda; bilgi örgütsel belleğe kaydedilmekte ve bu şekilde her zaman, herkes tarafından kullanılabilmekte olduğu için “bilgi kamusaldır” görüşü hakimdir.

Bilgi paylaşımında ne kadar biçimsel ya da ne kadar biçimsel olmayan yoldan yararlanıldığı ile ilgilidir. Biçimsel bilgi paylaşımında; yazılı örgütselleşmiş, biçimsel yöntemler ile bilgi yayılmaktadır. Biçimsel olmayan bilgi paylaşımında ise; rol modelleri ve diyalog gibi araçlar yolu ile bilgi yayılmaktadır.

Öğrenme odağı ayrımı; öğrenmenin, ne kadar halen yapılmakta olanları iyileştirmekle yani tek etaplı öğrenmeyle veya ne kadar yapılanların temelindeki varsayımların test edilmesiyle yani çift etaplı öğrenme ile ilgili olduğuna ilişkindir.

Üretim pazarlama değer zincir odağı; öğrenme yatırımlarının üretme ve teslim etmeye mi yoksa pazarlamaya mı odaklanıldığını belirlemeye yöneliktir.

Beceri geliştirme odağı; öğrenme eylemlerinin asıl olarak kimleri hedef aldığı, kimlerin becerilerinin gelişmesi üzerinde durmasına önem verdiği ile ilgilidir. Bir uçta bireysel becerilerin geliştirilmesi diğerinde ise kolektif becerilerin geliştirilmesi yer almaktadır.

a) Bilginin Üretilmesi ve Elde Edilmesi

Uzun olmayan bir zaman öncesine kadar enformasyon yetersizliği toplumun temel problemlerinden biri olarak görülmekteydi. Yakın zamana kadar teorisyenler; insanlığın “sınırlı akılcılığında” ve sınırlı ya da eksik enformasyon koşullarında karar almanın zorluğundan söz etmekteydi. Kronik enformasyon kıtlığı çalışmayı, eğitimi, araştırmayı, buluşçuluğu ve ekonomik karar almayı tehdit etmekteydi. Görüldüğü kadarıyla hepimizin ihtiyaç duyduğu tek şey daha fazla enformasyondur. Şimdi pek çok insan açısından kıtlık, hızla aşırı bolluğa dönüşmüştür. Enformasyona

erişim endişesinin yerini erişebildiğimiz miktarla başa çıkma endişesi almıştır (Brown ve Duguid, 2001: 19).

Sürecin bu aşaması, örgütün bilgiyi çeşitli dış kaynaklardan alması veya örgüt içinde yeni fikirlerin üretilmesi ile başlamaktadır. Dış bilgi olarak nitelendirilenler; müşteriler, tedarikçiler, teknolojik gelişmeler ve ekonomik faktörler gibi çevresel faktörler hakkında elde edilen bilgilerden oluşmaktadır. Dış çevre hakkında bilgi sahibi olabilmek için, örgütün dış çevresi ile sürekli bir etkileşim içinde bulunması gerekmektedir.

Huber'e göre örgütlerin bilgi elde etmelerinin 3 yolu vardır (Huber, 1991: 88-109): Örgütler bilgilerini doğrudan deneyimle kazanırlar. Bazen bu öğrenme bilinçli, sistematik çabalarla olur. Fakat çoğu zaman, bilginin edinilmesi, sistematik olarak gerçekleşmez. Örgütlerin kendi deneyimlerinden öğrenmeleri, geri bildirim mekanizmasının iyi işlemesi sayesinde daha etkin hale getirilebilir. Ancak geri bildirim sürecinde örgütsel eylemler arasındaki sebep-sonuç ilişkilerinin doğru olarak tespit edildiği bir mekanizmaya ihtiyaç vardır. Geribildirim doğruluğu ve açıklığı; örgütsel öğrenmenin etkinliğini belirleyecektir.

Örgütlerin bilgi edinmelerinde deneyimlerinden öğrenmelerinin ikinci yolu, örgütün kendi kendini değerlemesidir. Bu değerlemelerden birisi örgütün önceden belirlenen planlara göre başarısını karşılaştırmasıdır. Örgüt geliştirme tekniği olarak kullanılan inceleme-geribesleme "eylem araştırması", örgütsel değerlemeye veri yoğun bir yaklaşımdır. Bu teknik, sorunlar, sıkıntılar ve değişim ihtiyacı duyulan alanlarda bilgilerin toplanılmasını, bilgilerin organize edilmesini ve sorunların giderilmesi için eylem planlarının hazırlanmasını içerir.

Bilgi ediniminin üçüncü yolu, örgütlerin, rakiplerinin stratejilerini, teknolojilerini ve uygulamalarını öğrenmeye çalışmalarıdır. "Örgüt istihbaratı" kavramı, rakip örgütlerin neler yaptığı ve nasıl yaptığı ile ilgili bilgiler edinmeye çalışmakla ilişkilidir. Bu tür bilgiyi edinme yollarından bazıları; danışmanlar, mesleki toplantılar, fuarlar, yayınlar, satıcılar ve meslek kuruluşlarıdır. Bilgi edinmenin diğer bir yolu diğer örgütleri taklit etmektir. Fakat, rekabetin yoğun olduğu ve teknolojinin çok hızlı değiştiği sektörlerde taklit etmek başarılı bir yol değildir.

Öğrenen örgütler; öğrenmenin önemli olduğu bilincinin yerleştirilmesiyle öğrenme amacıyla fırsat aramaya başlarlar. Bu tip örgütler öğrenme için örgüt çevresini; (örgüt içi ve dışı) anormallikleri, alışılmadık olayları, problemleri sürekli olarak tararlar (Chief Executive, 1995: 6-11).

Örgüt içi bilgi ise, örgütün temel fonksiyonları ile ilgili konularda, örgüt içinde oluşturulmaktadır. Başarı ve başarısızlık analizi, yeni bilgi elde edebilmek için gerekli deney ortamlarının yaratılması ve faaliyetler boyunca çeşitli kontrol parametrelerinin belirlenerek, bu faaliyetlerin kendi kendini düzeltmesinin sağlanması, örgüt içinde bilginin oluşturulması sırasında kullanılan yöntemlerden bazılarıdır. Bilginin yaratılması, örgüt içinde tüm çalışanların görev ve sorumluluğundadır. Klein (1998)'a göre çalışanların duygu, düşünce, tecrübe, bilgi ve davranışlarındaki farklılıklar, yeni bilginin üretilmesi için gerekli temel niteliklerdendir (Yazıcı, 2001: 125).

Bilgiyi elde etmenin en doğrudan ve genellikle en etkili yolu onu satın almaktır, yani bilgiye sahip olan bir örgütü satın almak ya da bilgili insanları işe almak gibi. Tabii örgütler başka örgütleri yalnızca bilgi elde etmek amacıyla satın almazlar. Örgütlerin başka örgütleri satın almalarının çeşitli nedenleri vardır: ek gelir yaratmak; stratejik bir büyüklük ya da üretim alanı kazanmak; yeni pazarlara açılmak; ya da satın alınan örgütün yönetim becerilerini satın alan örgüte katmak gibi (bu son neden bilgi elde etme amacına çok yakındır). Bilgi bazen başka nedenlerle yapılan alımların bir yan ürünü olarak da ortaya çıkabilir. Ancak giderek daha da artan bir şekilde örgütler, başka örgütleri özellikle bilgileri için satın almaktadırlar. Genellikle de satın aldıkları örgütün piyasa değerinden fazlasını ödemeye hazırdırlar çünkü yeni bilgiyi kendi bilgi birikimlerine eklemekten bekledikleri yararlar vardır (Davenport ve Prusak, 2000: 87).

Öğrenen örgüt kavramı yerine "bilgi yaratan örgüt" kavramını benimseyen Nonaka, "Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Piyasalar değiştiğinde, teknolojiler çoğaldığında, rakipler fazlalaştığında ve ürünler neredeyse bir gecede eskidiğinde başarılı olmayı beceren örgütler sürekli bir biçimde yeni bilgi üreten ve bu bilgiyi örgütün her yerine geniş ölçüde yayan, yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanan örgütlerdir (Nonaka, 1999: 26).

Yenilikçi örgütlerdeki yöneticiler, bilgi üretmenin sadece nesnel enformasyonu mekanik olarak “işleme” sorunundan ibaret olmadığını kabul ederler. Bu yaklaşıma göre, bilgi üretmek daha ziyade çalışanların zımnî ve özellikle öznel kavrayışlarından, sezgilerinden ve ideallerinden yararlanmaya bağlıdır. Bu tür bilgiden yararlanmanın araçları genellikle “sayısal olmayan” (slogan, metafor ve simge biçiminde) verilerdir, ama bunlar sürekli buluşçuluğun vazgeçilmez araçlarıdır (Nonaka, 1999: 29).

Yeni ekonomide işin en önemli kısmını karşılıklı diyalogları içeren konuşmalar oluşturmaktadır. Konuşmalar, çalışanların ne bildiklerini keşfetmelerini, bunu iş arkadaşları ile paylaşmalarını ve bu süreç içinde kuruluş için yeni bilgi üretimini sağlamanın yoludur. Örgüt içinde iletişimin artırılması öğrenme sürecine katkı sağlayacaktır.

Enformasyon teknolojisi bilgi alışverişi için yalnızca bir boru hattı ve depolama sistemi görevini görmektedir. Bu teknoloji yeni bilgi üretmediği gibi bu gibi faaliyetlere sıcak bakmayan örgüt kültürü söz konusu ise bilgi üretilmesini ya da bilginin paylaşılmasını sağlamaz ve hatta kolaylaştırmaz bile “biz yapalım da onlar nasıl olsa gelir” görüşü enformasyon teknolojisi açısından geçerli değildir. En iyi enformasyon araçlarının kullanılıyor olması bilginin saklandığı bir kültürü ne yazık ki bilginin paylaşıldığı bir kültüre dönüştüremez. Yararlanılan iletişim araçları mesaj olamaz ve hatta ortada bir mesaj olacağını bile garanti etmez (Davenport ve Prusak, 2000: 43).

Bilgi üretme sürecinde dış çevreden elde edilen bilgi, örgütün bütününde paylaşılmakta, örgütün bilgi tabanında depolanmakta ve yeni ürün ve teknoloji geliştirmekle ilgili olarak çalışanlar tarafından da kullanılmaktadır. Burada bilgi bir nevi değişime uğramaktadır. Bilgi; dış çevreden örgütün içine ve içeriden yine dış çevreye, yeni ürün, hizmet veya sistemler olarak dönmektedir. Nonaka ve Takeuchi'ye göre Japon örgütlerinin sürekli yenilik geliştirmelerindeki başarı, bu değişimin yani sürekli bilgi üretmelerinin bir sonucudur. Örgütler bilgi üreterek, sürekli yenilik yapabilmekte ve böylece de önemli bir rekabet avantajına sahip olabilmektedirler (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 62).

Bilgi, çok genel bir ifade ile sadece çalışanlar tarafından yaratılmaktadır. Zaten bir örgütün, çalışanlar olmadan bilgi üretmesi mümkün değildir. Örgüt, bünyesindeki yaratıcı çalışanları desteklemek veya bilgi üretmek için onlara gerekli desteği sağlamak yönetimin görevidir. Aslında örgütsel bilgi üretme süreci de, çalışanların bilgi ağının bir parçası haline getirilmesiyle ortaya çıkmaktadır.

Nonaka ve Takeuchi'nin örgütsel bilgi yaratma modeline göre bilgi; zımnî ve açık bilgi arasında etkileşim-bilgi dönüşümü sonucu oluşmaktadır. Bilginin bu dönüşümü bir çalışanla sınırlı değildir, yani “çalışanlar arasında” oluşmuş olan sosyal bir süreçtir. Bu “sosyal dönüşüm süreci” ile birlikte açık ve zımnî bilgi; hem nitelik, hem de nicelik olarak gelişmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 61).

Bilginin etkileşim sonucunda ortaya çıktığı varsayımı, dört farklı bilgi dönüşüm şeklini oluşturmaktadır.

1. Sosyalleşme: Zımnî bilgiden zımnî bilgiye,
2. Dışsallaştırma: Zımnî bilgiden açık bilgiye,
3. Birleştirme: Açık bilgiden açık bilgiye,
4. İçselleştirme: Açık bilgiden zımnî bilgiye.

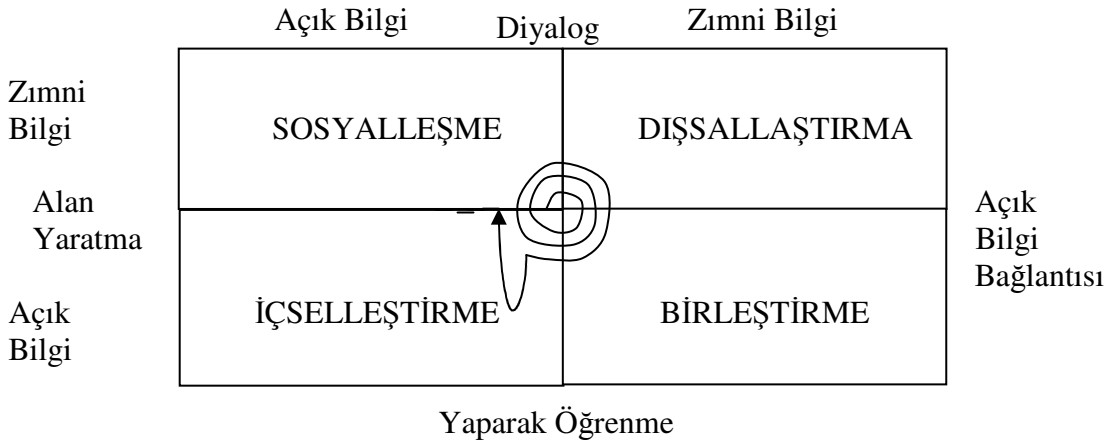
Sosyalleşme; bir çalışan, grup ya da örgüte ait zımnî bilginin yine zımnî bilgiye dönüşme sürecidir. Birleştirme; mevcut açık bilgiden yeni bir açık bilgi yaratılması sürecidir. Zımnî bilginin, açık bilgiye dönüşmesi dışsallaştırma olarak; açık bilginin zımnî bilgiye dönüştürülmesi süreci de içselleştirme olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel bilginin yaratılması ise işte bu dört değişim sürecinin karşılıklı etkileşimi ve açık/zımnî bilginin çalışan, grup veya örgütsel düzeylere transferi ile mümkün olmaktadır.

Bilginin üretilmesi, “sosyalleşme” ile başlamaktadır. Diğer bir ifade ile tecrübelerin paylaşılması sürecidir. Bundan dolayı mevcut zımnî bilgiden, paylaşılan zihni modeller ve teknik beceriler gibi yeni zımnî bilgi yaratılır. Bu dönüşüm, çalışanların tecrübe, deneyim ve bakış açılarının paylaşılmasını sağlar.

Daha sonra ise “dışsallaştırma” gelmektedir. Bu aşama, zımni bilginin, daha somut kavramlarla ifade edilmesi sürecidir. Yani zımni bilgi, açık bilgiye (hipotezler, modeller, kavramlar, metaforlar vb.) dönüşmektedir.

Dışsallaştırma sonucu oluşan açık bilginin, varolan eski bilgilerle “birleştirilmesi” ile, yeni bir ürün, hizmet veya yönetim sisteminin oluşturulması mümkün olur. Bu aşamada, mevcut açık bilgiden yeni bir açık bilginin yaratılması söz konusudur. Çalışanlar; dokümanlar, toplantılar, telefon görüşmeleri veya bilgisayarlar vasıtasıyla iletişim kurarak bilgi değişiminde bulunurlar ve bu bilgileri birleştirirler. Bu aşamada enformasyon teknolojilerinden önemli ölçüde yararlanılır.

Son aşama olan “içselleştirme” sürecinde ise mevcut açık bilgi tekrar zımni bilgi haline dönüştürülür. Bu süreç “yaparak öğrenme” ile çok yakından ilişkilidir. Diğer bir ifade ile çalışanların uygulamada yeni zımni bilgiyi, öğrenmesi ve kazanmasıdır. Deney ve simülasyon gibi tekniklerin yardımıyla, sosyalleşme, dışsallaştırma ve birleştirme sonucunda oluşan açık bilgi bu aşamada; zihni modeller veya teknik beceri olarak çalışanların zımni bilgi depolarına dahil olur. Bununla birlikte, örgütsel bilgi sürecinin devam edebilmesi için, bireysel düzeyde toplanan zımni bilgi, tekrar “sosyalleştirme” ile örgütteki diğer çalışanlarla paylaşılmalıdır. Böylece yeni bir bilgi yaratma sarmalı (döngüsü) başlamış olur.



Şekil 2.5. Örgütsel Bilgi Dönüşüm Süreci

Kaynak: Ikujiro Nonaka ve Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge – Creating Company*, New York, Oxford University Press, 1995, s.71 .

Örgütlerde bilgi üretmenin çok bilinen yollarından biri de özel olarak bu amaca yönelik birimler ya da gruplar oluşturmaktır. Bu konuda en bilinen örnek araştırma-geliştirme departmanlarıdır. Bunların tek amacı yeni bilgi, işlerin yapılması için yeni yollar bulmaktır.

Bilgi üretimi için ayrılan kaynaklar tanımları gereği kuruluşun günlük işlerinden ayrı tutulduklarından bilginin gerekli olduğu yere aktarılması genelde oldukça karmaşık bir iş haline gelir. Aslında açıkça dile getirilebilen ve belli bir yerde geliştirilip satışa sunulabilen fikirlerin aktarılması “iç” bilgi diyebileceğimiz daha sübjektif, işlerin nasıl yapılacağına ve nasıl düşünüleceğine ilişkin süreç tarzı bilgiden daha kolaydır.

Araştırma geliştirme bölümlerini örgütün diğer bölümlerinden ayrı tutma düşüncesinin arkasında; araştırmacıları iş süreleri ve para kazanma baskılarıyla bunaltmayıp özgürce çalışmalarını sağlama isteği vardır. Ne var ki araştırma tamamlanıp da iş sonuçlarının kuruluşun geneline aktarılmasına gelince bu mesafenin kapatılması güç olabilir. Bilgiyi yaratanlarla kullanacak olanlar aynı dili konuşmuyor bile olabilirler. Leonard-Barton; bu sürece “yaratıcı huzursuzluk” adını vermekte ve farklı becerilere, düşüncelere ve değerlere sahip insanları isteyerek bir araya getirmenin nasıl yaratıcı çözümler üretebileceğini açıklamaktadır. Yenilik; tek bir bilgi ve becerinin egemen olduğu bir ülkede değil, düşünce yapılarını birbirinden ayıran sınırlarda oluşur (Davenport ve Prusak, 2000: 93-95).

Bunların yanısıra, rakiplerin ürettiği yeni mal ve hizmetler; yeni teknolojiler, sosyal ve ekonomik değişiklikler de çalışanları bilgi üretmeye iter. Çünkü değişen koşullara uygun olarak kendisini değiştirmeyi ya da yenilemeyi başaramayan örgütler, başarısızlığa mahkumdur. Dolayısıyla rekabetin gerekleri arasında, bilgi üretme yarışında geride kalmamak örgüt açısından yaşamsal önem taşımaktadır. Yöneticilerin, bilgi üretiminin hem örgütün başarısı açısından önemli bir faaliyet, hem de geliştirilebilecek bir süreç olduğunu anlamaları gerekir. Bilgi üretimi sürecine yapılacak yanlış müdahaleler ciddi kayıplara neden olabilir. Diğer yandan, bir örgütün en büyük hazinesinin bilgi olduğu kabul edilirse, yeni bilgi üretmeyi başaramayan bir örgütün büyük olasılıkla iş yaşamından silineceği gözardı edilmemelidir.

b) Bilginin Paylaşılması

Edinilen bilginin paylaşımı, örgütsel öğrenmenin ortaya çıkmasının ve genişliğinin belirleyicisidir. Örgüt birimleri, diğer birimlerden gelen bilgileri birleştirerek "yeni" bilgiler geliştirebilirler. Dağıtım birimi, depo ve satış bölümlerinden gelen bilgilere göre bir miktar azlığı sorununun varlığını öğrenebilir. Bir bilginin örgüt birimleri arasında geniş bir alana yayılması, bu bilginin kaynağının çoğalmasını sağlar, bu bilgiyi elde etme çabaları daha etkili olur ve daha az çaba gerektirir ve çalışanlar veya birimler daha fazla öğrenirler. Örgüt içerisinde, potansiyel olarak sinerji sağlayan bilgiye sahip olanlar; bu bilgiye kimlerin ihtiyaç duyduğunu bilmedikleri gibi bilgiye ihtiyaç duyan birime de aktaramazlar. Bir birimde sahip olunan bilginin ihtiyaç duyulan birime aktarabilmenin yolu, çalışanların birimler arasında transfer edilmesidir (Huber, 1991: 88-109).

Bilgi paylaşımı, iletişimin en temel işlevi olarak kabul edilir. Bilgi, çalışanın toplumsallaşması ya da çevresiyle uyumlu bir ilişki kurması için gereklidir. Diğer taraftan, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için bir takım faaliyetlerin geliştirilmesi için çalışanların neyi, nasıl ve neden yapacaklarını bilmeleri için de bilgiye gereksinimleri vardır. Örgütlerde üst yönetim, çalışanlara örgüt politikası ve hedefleri, üretilen mal veya hizmet, üretim yöntemleri ve yeniliklere ilişkin bilgi ilemeden örgütsel faaliyetler gerçekleştirilemez. İletişim, karar vermede de önemli bir işleve sahiptir. Yeterli ve doğru bilgi ulaşmadan bir sorunun çözümü bulunamayacağı gibi, kişiler bir karar verirken, fikirlerini, düşüncelerini ve değerlendirmelerini birbirleriyle iletişim aracılığıyla paylaşırlar.

Örgütte iletişim sistemi sağlıklı ve etkin çalışmadığında, örgüt üyelerinin gereksinim duydukları bilgi zamanında ve doğru olarak kendine ulaşmadığında, o örgütün verimli, etkin ve başarılı olması beklenemez (Demir, 2000: 137).

Öğrenme konusunda bilmemiz gereken en önemli şeylerden biri; öğrenmenin bilgi aktarımından ibaret olmadığıdır (Yıldırım, 1998: 175). Öğrenmeyi kişinin herhangi bir kanaldan aldığı uyarılardan sonuçlar çıkarması, bunları kullanması, geliştirmesi ve böylece bir takım amaçlarına ulaşması şeklinde anlamamız gerekir. Böyle baktığımızda öğrenme becerilerimizin büyük ölçüde düşünme kapasitemizi artırmaya yönelik çabalarımıza özel bir önem vermemiz gerektiği sonucuna varırız.

Zaten koşulların sürekli değiştiğini göz önüne alırsak çoğu bilgi ve becerimizin tam tersine giderek düşünmenin daha çok önem kazanacağını unutmamız gerekir.

Örgüt içerisinde enformasyon ve bilgi akışı olduğunda öğrenme gelişir. Bu enformasyon akışı örgütsel öğrenme ve başarı için hayati öneme sahiptir. Optimal bilgi ve enformasyon akışının; verimlilik, kalite ve öğrenmede güçlü bir etkisi vardır ve bu suretle rekabet de olumlu etkilenecektir (Griego vd., 2000: 5-12). Örgütsel öğrenme, bilginin yayılması ve enformasyonun örgütsel bir yorumunun paylaşılmasıyla kişisel öğrenmeden ayırt edilebilir. Enformasyonun her bir parçası; onu kullanan veya ondan etkilenen ve gönderene yeni anlayışlar sağlayan sorular, güçlendirmeler veya değiştirmeler konusunda geri beslemelerde bulunabilen tüm örgütsel çalışanlar tarafından daha geniş bağlamda anlaşıldığı zaman etkin yayılım veya paylaşma enformasyonun değerini artırır (Slater ve Narver, 1995: 63-74).

Bilginin paylaşılması, farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin, yeni bilgi üretmek amacıyla dağıtılması ve yayılması demektir. Bilginin örgüt içinde yayılma hızı, yayılma biçimi ve belki de hepsinden önemlisi doğruluğu önem kazanmaktadır. Gerek örgütün dış çevresinden elde edilen bilgi, gerekse örgüt iç çevresinden elde edilen bilgi, örgüt içinde dağıtıldığı takdirde anlamlı hale gelir. Aksi halde, yani bazı birimlerin bilgiye hiç ulaşamaması ya da eksik ulaşması halinde, o birimde çalışanların öğrenme imkanı ortadan kalkar. Bunların yanı sıra, bilginin kontrol edilerek veya kısıtlanarak yayılması da etkinliği engelleyecektir, üstelik örgüt çalışanları arasında güvensizliğe de yol açacaktır.

Bilginin örgüt içinde dağıtılarak paylaşılmasının bir başka önemi de yaratılacak sinerji ile, yeni bilgilerin doğmasına olanak sağlamaktır. Çünkü fiziksel kaynaklardan farklı olarak, paylaşıldıkça, yaratılan sinerjik etki ile artacak yegane kaynak bilgidir (Quinn vd., 1999: 175-197).

Bilgi kayba uğramadan örgüt içinde dağıtılmalıdır ancak insanlar bilgiyi süzgeçten geçirerek iletmektedirler (Özer, 2001: 99). Diğer yandan, yeni bilgiyi farklı biçimlerde yorumlamaya sebep olacak bilgi farklılıkları varsa, örgüt çalışanları aynı konuyu farklı şekillerde yorumlayacaktır.

Bireysel bilginin örgütsel değeri, paylaşıldığı zaman artar. Sadece bireysel ve takımsal bilgi; örgütsel hale getirildiğinde örgütler, bu kaynağı etkin bir şekilde yönetmeye başlarlar. Hangi faktörlerin bilgi paylaşımını teşvik ettiği ve engellediği önemlidir (Van Den Hooff ve Van Weenen, 2004: 13-24).

Bilgi paylaşımındaki en büyük sorunlardan biri, çalışanlardaki bilgiyi saklama eğilimidir. Böyle yapmak niyetinde olmayanlar bile, bildiklerini paylaşma konusunda motive edilemeyebilirler. Bu özellikle kolayca dile getirilemeyen içsel bilgiler söz konusu olduğunda daha geçerlidir.

Bilgi; bir örgütün tüm faaliyetlerinin temelini teşkil eder ve örgütün en değerli kaynağıdır. Doğal bir eğilim olarak çalışanlar sahip oldukları bilgiyi paylaşmamak ve başkalarından gelen bilgiye de şüpheyle bakmak eğilimindedirler. Kişisel endişeler, inanışlar, şüpheler çoğu zaman bilginin kullanımını ve paylaşımını engeller. Örgütteki bir çalışanın çalıştığı yerde değerli bir bilgi kaynağının olduğunun anlaşılması, iş güvencesi, terfi ve diğer ödüller gibi somut faydaları da beraberinde getirebilir. Bu yüzden örgütler, bilginin paylaşılması ve kullanılması için çalışanlarını desteklemeli, ödüllendirmeli ve motive etmeye çalışmalıdır.

Bilgi aktarımı iki hareketten oluşur: iletme (potansiyel alıcıya bilgi göndermek ya da sunmak) ve alıcı kişi ya da grup tarafından özümseme. Eğer gönderilen bilgi özümsememişse aktarma işi gerçekleşmemiş demektir. Bilgiyi kullanıma açık hale getirmek, onun aktarılması anlamına gelmez. Bilgiye erişim zorunludur ama kullanılacağını garanti etmez. Bilgi aktarımının amacı; bir örgütün iş becerisini geliştirmek ve böylece değerini artırmaktır. Yeni bilgi bir davranış değişikliğine yol açmadığı ya da yeni davranış tarzlarının benimsenmesini sağlayacak bir takım yeni fikirler ortaya çıkarmadığı sürece iletme ve özümseme bir arada olsa bile bir işe yaramaz.

Bilgi, değer üretebileceği yere ne hızla iletilmektedir, bilgi varlıklarının ne kadarı gerçekten gereksinim duyulan yerlere gitmektedir? Gerçek öğrenme, son derece insanca bir çaba olduğundan ve yeni bilgiyi yalnızca özümsemenin ötesinde kabul etmek de çok sayıda kişisel ve psikolojik faktör içerdiğinden hız ve dolgunluk konuları genellikle şansa bırakılır. Hızı arttıran bir durum, dolgunluğu azaltabilir (Davenport ve Prusak, 2000: 149). Yöneticilerin hem hız hem de dolgunluk

konularına dikkat etmeleri örgütün bilgi sermayesinin ne kadar verimli kullanıldığını belirler.

Bilgi paylaşımının amacı; bir örgütün hem iş yapma yeteneğini hem de değerini artırmaktır. Bilginin aktarılmasında karşılaşılan güçlük, bilginin türüne bağlı olmaktadır. Açık bilginin süreçlere yansıtılması, belgelerde veya veri tabanlarında gösterilmesi ve doğru bir biçimde aktarılması mümkündür. Zımnî bilginin aktarılması için ortaklık, akıl hocalığı, usta-çırak ilişkisi gibi yoğun kişisel bir iletişim kurulması yararlı olacaktır. Zımnî bilginin aktarılması işine kendini adanmış örgütler, genellikle temsili nitelikli akıl hocalığı programları hazırlar ve genç çalışanlara bilgi aktarılması işini yetmişmiş kıdemli çalışanların görev tanımlarının bir parçası haline getirirler (Davenport ve Prusak, 2000: 140-153).

Bilginin paylaşılması; hem bilgi üreten örgüt açısından, hem de bilgi edinen örgüt açısından çok önemli bir konudur. Bilgi paylaşımının en kolay yolu; çalışanların birbiriyle konuşmaları, yönetimin de buna uygun ortamlar yaratıp buna fırsat sağlamasıdır. Aslında bu sürece müdahale edilmese bile, bilgi akışı kendi kendine gerçekleşir. Çalışanların birbirleriyle, fikir alışverişinde bulunmaları sonucunda hatta işe yeni başlayanların tecrübeli çalışanlara soru sormaları halinde bile kendiliğinden bir bilgi akışı oluşacaktır.

Bilgiyi insanlardan başka insanlara aktarmanın zor olması, bazı bilgi varlıklarını koruyabilir. Bu güçlük örneğinin “En iyi uygulamalar” üzerine mücadelede çok açık bir şekilde ortaya çıkmıştır. Rekabetçi olabilmek için örgütler önce kendi birimlerindeki ya da rakiplerinin birimlerindeki en iyi uygulamaları ararlar. Bunlar saptandıktan sonra, uygulamaların daha az iyi olduğu alanlara aktarılırlar. Bu işin arama kısmı çok sayıda yararlı mukayeseyi ortaya çıkarmıştır. Ama aktarma kısmının çok daha sorunlu olduğu görülmüştür (Brown ve Duguid, 2001: 108).

Verilerin kayıtlarda ve işlemlerde enformasyonu mesajlarda bulduğumuz halde bilgiyi çalışanlardan ya da bilenler grubundan, veya bazı zamanlarda örgütün rutin çalışmalarından elde ederiz. Bilgi, kitaplar ve belgeler gibi belli biçimlere sahip araçlarla ve sohbetlerden ustalık-çıraklık ilişkilerine kadar uzanan kişisel ilişkilerle aktarılır.

İletişim aracı, her ne kadar mesajı güçlü bir biçimde etkileme potansiyeline sahipse de mesajın kendisi olmayacağı açıktır. İletilen şey onu ileten araçtan çok daha önemlidir. Bugünün yöneticileri bilmelidirler ki daha fazla enformasyon teknolojisine sahip olmak, enformasyondan daha iyi yararlanmak anlamına gelmemektedir (Davenport ve Prusak, 2000: 26-28).

İletişimde, beden dilinin göz temasının önemi bilinmektedir. İletişim kurarken mesajımızın %55'ini beden dilimiz ile, %38'ini ses tonumuzla ve sadece %5'ini kelimeler ile aktarırız. Doğru kelimeleri kullansanız da ses tonunuz ve beden diliniz yanlış ise mesajınızı iletmezsiniz (Mikes ve Eden, 2001: 149).

Bilgi, belli bir düzen içinde deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Bilgi, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Örgütlerde genellikle yalnızca belgelerde ve dolaplarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendini gösterir. Araştırmalar yöneticilerin sahip oldukları enformasyon ve bilginin üçte ikisini yüz yüze toplantılardan ya da telefon görüşmelerinden edindiğini ortaya çıkarmıştır. Enformasyon ve bilginin yalnızca üçte biri çeşitli belgelerden edinilmektedir (Davenport ve Prusak, 2000: 27-33).

Bilgi paylaşılabılır ve bizzat paylaşma eylemi sayesinde geometrik çoğalış gösterir. İnsan zihni bir saniyede kırk kez hal değiştirir ve her çevrimde ek bilgi yaratır. Bunu başka bir zihne – yine saniyede kırk çevrim gerçekleştiren, bilgi kaynayan bir zihne- açtığınızda öğrenme patlama gösterir. İki zihin birbirlerine göre değişim gösterir ve birlikte evrim gösterir. Üç ya da daha fazlasını bir araya getirdiğinizde, işte o zaman gerçekten hayret verici şeyler olmaya başlar. “Ben yalnızca sahip olduğum beyinlerin tümünü kullanmakla kalmıyorum” diyordu Woodrow Wilson, “ödünç alabildiklerimi de kullanıyorum” (Thomas, 1999: 185).

Buluşların iletilmesinde – genellikle “teknoloji aktarımı” adı verilen bu süreç-geleneksel yaklaşım, konuya basit bir enformasyon aktarımı sorunu olarak bakmaktadır. Araştırma, tıpkı bir sürahiden boşaltılan su gibi, yeni bilgiyi çalışanların kafalarına boşaltmalıdır. Bu tür bir iletişim tedrici yeniliklerde sonuç verici olabilir. Ama aslında bir teknolojiyi, ürünü, iş sürecini ya da bir örgüt

sorununu yeniden tanımlayan öncü araştırma söz konusu olduğunda, bu yaklaşım sonuç vermez (Brown, 1999: 163).

Bazen bilgileri birbirini tamamlayan iş arkadaşları bir grup oluşturabilirler. Genellikle “uygulama toplulukları” adı verilen bu kendi kendine organize olan grupların oluşmasına; ortak iş alışkanlıkları, ortak ilgileri ya da amaçları olduğu için birbirleri ile iletişim halinde olan çalışanlar önyak olurlar (Davenport ve Prusak, 2000: 67). Diğer yandan her gün yaşanan gelişigüzel ve resmi olmayan bilgi aktarımları da, iş yaşamının bir parçasıdır. Ne var ki bunlar yerel sınırlar içinde kalır ve bölük pörçüktür. Bir sorunumuzu koridorun ucundaki arkadaşımızla konuşmamızın nedeni yer olarak bize yakın olması ve onun yanında kendimizi iyi hissetmemizdir, yoksa konuyu en iyi bilen kişi olması değildir.

Resmi olmayan iletişim ağlarında içinde çalışanlar birbirlerine kimin ne bildiğini, daha önce kimin ne bilgi verip de bu bilginin güvenilir ve işe yarar olduğunu sorarlar. Eğer belli bir bilgi için nereye başvuracağınızı sorduğunuz kişi uygun bir satıcı tanımiyorsa büyük bir olasılıkla kimin tanıyabileceğini biliyordur. Örgütlerde yapılan işlerin büyük bir bölümü çalışanların resmi olmayan iletişim ağları içinde birbirlerine sürekli olarak işlerin nasıl yapılacağını, kimin bildiğini sormalarıyla yürür. Resmi olmayan bir alıcılar, satıcılar ve aracılar ağı kuruluş içinde bilginin hareketini sağlar. Bilgi pazarları resmi ve resmi olmayan iletişim ağlarının çevresinde kümelenirler, bu nedenle bu ağlar hakkında enformasyon vermek bilginin gözle görülür hale gelmesi açısından yararlıdır.

Resmi olmayan iletişim ağları kişisel ilişkilerle ve ağızdan çıkan sözlerle işlediklerinden iyi bir bilgi alışverişinin vazgeçilmez koşulu olan güvenin doğmasına neden olurlar. Örgüt içinde tanıdığımız ve saygı duyduğumuz birinden aldığımız bir öğüdün bizi yeterli bilgiye sahip güvenilir bir bilgi kaynağına yönlendirme olasılığı biçimsel iletişim araçlarından daha fazladır. Bu gibi resmi olmayan iletişim ağları aynı zamanda dinamiktir de. Sürekli olarak birbirleriyle az ya da çok iletişim halinde olan insanlardan oluştuklarından koşullar değiştikçe bunlar da kendilerini güncelleştirirler.

Bu ağların başlıca sakıncası; resmi nitelikte ve belgelenmiş olmamaları nedeniyle bilgiye gereksinim duyan herkese anında yanıt verememeleridir.

Yaşamaları bazen iyi işleyen ama diğer zamanlarda hiç ortaya çıkmayan rastlantısal konuşmalara ve belli sınırlar içindeki ilişkilere bağlıdır (Davenport ve Prusak, 2000: 66). Resmi olmayan iletişim ağları bir takım sakıncalı kararlar vermemize engel olabilirler ama konu ile ilgili tüm seçenekleri bize gösteremezler. Karar verebilmek için öğüt almaya kalkarsak kişisel ilişkilerimizle bunu gerçekleştirebilmek için oldukça uzun bir zaman harcamamız gerekecektir. Bu da işi yavaşlatır ve sonuçlar genellikle fazla güvenilir olmaz.

Bunlarla beraber resmi bilgi politikaları ve süreçleri olmadığı zaman iletişim ağları; yenilikçi düşüncenin büyük bir bölümünün içinde aktığı önemli bir kanal görevini üstlenir (Davenport ve Prusak, 2000: 103).

c) Bilginin İçselleştirilmesi

Bilginin içselleştirilmesi; alınan bilgiye anlam verme süreci olarak tanımlanabilir. Bir bilgi ve deneyime bağlı olarak değişik birimler birbirinden farklı yorumlamalarda bulunurlar. Örgüt içerisinde ne kadar farklı ve çok sayıda yorumlama yapılırsa örgütün davranış potansiyelini artırdığı için örgütsel öğrenme de o kadar fazla olur. Örgütsel öğrenmenin artmasının diğer bir yolu da bir birimde yapılan yorumlamaların diğer birimlerce anlaşılmasıdır.

Bilginin yorumlanarak içselleştirilmesinde, çalışanların bilişsel haritaları veya referans çerçeveleri önemli bir etkidir. Bu yorumlamalar; çalışanların üstlendikleri rollere ve örgütsel birimlere bağlı olarak değişmektedir. Örgütsel birimler arasında ortak bir yorumun oluşmasında, bilginin gönderildiği araçların doğası rol oynamaktadır. Geribildirim rahatlıkla yapılabildiği, gönderilen bilginin bağlamının rahatlıkla görülebildiği araçlarda ortak bir anlayış daha rahat oluşturulabilmektedir. Bilginin içselleştirilmesinde diğer bir faktör, bilgiyi yorumlayacak birimin veya kişinin, bilgi işleme kapasitesinin üzerinde bilgi yüklenmesidir. Aşırı bilgi yüklenmesi nedeniyle, çalışanlar veya birimler, kendilerine ulaşan bilginin tamamını analiz etmeye veya yorumlamaya zaman bulamazlar ve bilginin altında ezilirler (Huber, 1991: 88-109).

Edinilen bilginin anlamlı bir hale gelebilmesi için, bilgiyi alan tarafından anlaşılması, yorumlanması ve bir anlam çıkartılarak içselleştirilmesi gerekmektedir.

Bilginin, alan tarafından yorumlanması ve içselleştirilmesi tam olarak gerçekleşmezse istenilen düzeyde öğrenme meydana gelmez. Alınan bilginin değeri azalır, enformasyon ya da veriye dönüşür.

Bilgiye ulaşılması veya bilginin bir çalışana ulaşması ile, çalışanın ondan kendine göre bir anlam çıkarması ve özümsemesi çok farklı süreçlerdir. Bilgiyi alan çalışan, ona belirli bir bakış açısıyla veya belirli bir düşünsel modelle, varsayımla yaklaşır, yani seçici bir algılama sürecine girer. Seçtiği parçaları, kendi düşünce modelleri ile karşılaştırır. Bu süreç sonunda eğer çalışan, kendi düşünce modelleri veya kalıpları ile yeni elde ettikleri arasında bir ilişki kurarsa, bunu özümseyerek içselleştirir ve uzun dönemli belleğine yerleştirir. Bu durumda çalışan için “öğrenme” gerçekleşmiş olur. Konu örgütsel öğrenme olunca süreç daha da karmaşık bir hal almaktadır. Burada kişisel seçicilikten çok, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan etkileşimleri ve çıkartacakları ortak anlamlar da önem kazanmaktadır. Yani kolektif bir algılama ve anlam çıkartma gerçekleşecektir (Yazıcı, 2001: 127).

d) Bilginin Kullanılması

Bilginin edinilmesi, paylaşılması, içselleştirilmesi öğrenme için yeterli değildir. Örgütsel öğrenme süreci; ancak bilgilerin kullanılması yani davranışsal değişimlerin sağlanmasıyla tamamlanır. Sürecin bu aşaması döngünün sürekliliğini sağlar.

Kullanıldıkça azalan maddi varlıkların tersine bilgi kullanıldıkça artar; düşünceler yeni düşünceleri doğurur, paylaşılan bilgi verildiği kimseyi zenginleştirir ama verenden bir şey eksiltmez. Herhangi bir örgütteki bilgi stoklarından yeni düşünceler üretme potansiyelinin sonu yoktur, özellikle de o örgütteki çalışanlara düşünme, öğrenme ve birbirleriyle konuşma fırsatı veriliyorsa (Davenport ve Prusak, 2000: 41).

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için; yani örgüt içinde çalışanların bir bütün halinde, kolektif bir biçimde öğrenebilmeleri için, bu süreçlerde gerçekleştirilen faaliyetlerin birbirleri ile bağlantılı bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle, planlayıcılarla uygulamacılar birlikte çalışmalıdırlar; bilgiyi yaratanların, bilgiyi yorumlama ve anlam kazandırma sürecinde de bulunmaları gerekmektedir. Bilgiye anlam ve yorum kazandıranlar ise,

yaptıkları yorumun ne kadar anlamlı olduğunu, daha fazla neler öğrenebileceklerini veya nasıl daha fazla katkıda bulunabileceklerini, tekrar uygulama sürecine katılarak anlayabilirler. Böylece, sürecin de sürekliliği sağlanmış, tüm çalışanlar, bütüncül bir bakış açısıyla olayları değerlendirmiş olurlar (Yazıcı, 2001: 127).

e) Örgütsel Bellek

Örgütsel belleği, yazılı ve sözlü kayıtlarla çalışandan çalışana geçen davranış biçimleri ve alışkanlıklar bütünü diye tanımlayabiliriz. Örgütsel öğrenmeyi geliştirmemiz ancak örgütün gözlem yapması, bilgileri belleğinde tutması, azami ölçüde yararlanabileceği sistemler geliştirmesi ve yeniyi arayabilme kapasitelerini geliştirmesiyle mümkün olacaktır.

Örgüt, bir bilgi işleme sistemi olarak incelendiğinde, örgütün işlenen bilginin depolandığı bir tür belleğe sahip olması gerektiği düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan örgütsel bilginin üretilmesi ve uygulanması, etkin değişim çabaları için bir temel oluşturmaktadır. Yeni bilgi veya var olan bilginin farklı uygulaması olmaksızın değişim mümkün değildir (Chandon ve Nadler, 2000: 122-130).

Huber, örgütsel öğrenme ile ilgili tüm aşamaların aslında örgütsel bellekle ilişkili olduğunu belirtmektedir. İlk aşama olan bilgi üretme ve edinme aşaması aslında bu belleğin etkisi altındadır. Daha önceden edinilmiş bellekte yüklü bilgiler, edinilecek olan yeni bilgiyi etkilemektedirler. Paylaşma aşamasında etkili olan kararlar da bellekteki bilgilere dayandıklarından, bu aşama da belleğin etkisindedir. Paylaşma aşaması tamamen zihinsel modellerin etkisinde olan bir aşamadır, bu haritalarda örgütsel belleğin bir parçasıdır. Bununla beraber Huber içselleştirmeden sonra gelen aşamaya zaten doğrudan doğruya örgütsel bellek adını vermektedir (Huber, 1991: 106-107).

Örgütler; çalışanlar aracılığıyla öğrenmektedir ve çalışanların zihinsel modelleri öğrenme süreci sonunda kolektif zihinsel modellerin oluşmasına neden olmaktadır. Bireysel ve kolektif zihinsel modeller, bireysel ve örgütsel belleği oluşturan öğelerdir. Dolayısıyla, örgütsel belleğin oluşmasında ve etkinliğinde aynı örgütsel öğrenmenin oluşumunda olduğu gibi çalışanın rolü büyük önem taşımaktadır (Özer, 2001: 106).

Örgütler; bellek konusunda çalışanlarına veya kayıt altına aldığı belgelere stratejik olarak önem verebilir. Bazı örgütlerde, bilgi doğrudan onu geliştiren çalışan ile yakın bir bağlantı içinde bulunmakta ve çalışandan çalışana doğrudan temaslarla paylaşılmaktadır. Bu tür örgütlerde bilgisayarların temel amacı, bilginin kaydedilmesi ve depolanması değil, çalışanların bilgi iletişimlerine yardımcı olunmasıdır. Bu tarz bir uygulama, “bilginin bireyselleştirilmesi stratejisidir”. Bilgilerin örgüt içerisinde tutulmasında bireyselleştirilme stratejisini tercih eden örgütler; veri tabanlarındaki verilerden çok çalışanlar arasındaki diyaloglara önem vermektedir. Herhangi bir şekilde kaydedilmeyen bilgi, yüz yüze görüşmelerle ve beyin fırtınası tekniğinden yararlanılan toplantılarda çalışanlar arasında aktarılır. Çalışanlar, çözmek zorunda oldukları problemler hakkında konuşarak ve tartışarak ortak bir görüşe ve bilgiye sahip olurlar. Eğer örgütte çalışanlar sorunları çözmek için daha çok zımnî bilgiyi kullanıyorsa çalışandan çalışana yaklaşımının kullanılması daha uygun olmaktadır. Bu stratejinin en büyük dezavantajı ise, bilgi ve uzmanlık sahibi çalışanların örgütten ayrılması durumunda, örgüt için bir bilgi kaybının meydana gelmesidir (Barutçugil, 2002: 102).

İnsanlar; bilgi yönetimi veya öğrenme sistemlerinin merkezindedir. Bir örgüt hakkında birikmiş bir bilgiye sahip insanlar, bilgi sermayesinin taşıyıcısıdır (Marsick ve Watkins, 1999: 207-211). Örneğin çalışanlar müşterilere hizmet verirken örgütsel bilgiye dönüşmeyen, bir çok değerli bilgiye sahiptir. Beyinleri; işlerin nasıl yapılacağı konusunda birikmiş bir bilgi deposudur (Marsick ve Watkins, 1999: 207-211). Ancak çalışanlar; işyerlerinden akşam ayrıldıktan sonra ertesi gün geri dönmeyebilirler. Bu sebeple, elde edilen bu bilgilerin çalışanla birlikte örgüt bünyesinden ayrılması olasılığına karşı, bireysel açık ve zımnî bilgilerin örgütsel bilgi haline getirilerek örgütsel belleğin güçlendirilmesi gerekmektedir.

Örgütlerin gelecekte kullanmayı düşündükleri bilgiyi yönetebilmeleri için üç işlemi başarıyla tamamlamaları gerekir. Birinci olarak, örgütler; bir çok olay, çalışan ve işlem içinden değerli olanları seçebilmeli, ikinci olarak, deneyimlerini uygun bir ortamda saklayabilmeli ve son olarak da örgütsel belleğin güncellendiğinden emin olmalıdır.

Örgütsel öğrenmenin ortaya çıkabilmesi için elde edilen bilgi (Cyert ve Goodman, 1997: 45-56):

- Diğer örgütsel üyelerle paylaşılmalı.
- Örgütsel bellekte depolanmalı. Bu bellek, bilgisayar dosyaları, yerleştirilmiş prosedürler, teknoloji ve benzeri yazılı belge biçiminde olabilir.
- Diğerleri tarafından paylaşılmış yorum haline gelmesi için ulaşılabilir olmalıdır. Bu diğerlerinin yeni elde edilmiş bilgiyi deneyebilmeleriyle, kendi yorumlarını paylaşabilmeleriyle ve kendi bulduklarıyla dinamik bir şekilde güncelleyebilmeleriyle gerçekleşir.

Bir örgütte çalışanlar, işlerini yapmak için açık bilgiyi kullanıyorlarsa çalışandan belgeye yaklaşımı tercih edilmelidir. Bir açıklık ve güven atmosferi içindeki aktif enformasyon ve fikir alışverişi, her düzeydeki çalışanların örgütte neler olup bittiğini izleyebilmelerini sağlar. “Örgütsel bellek” kavramı üzerinde çalışmalar yapmış olan James Walsh ve Geraldo Ungson adlı akademisyenler, bunu kısmen “paylaşılan anlamlar ağı” olarak tanımlarlar. Örgüt hedeflerinin ve stratejilerinin herkesçe bilinmesi çalışanlara kendi işlerini ortak bir hedefe göre nasıl yönlendirecekleri konusunda ipuçları verir ve yaptıkları işi daha büyük bir amacın anlamlı bir parçası olarak görmelerini sağlar (Davenport ve Prusak, 2000: 164).

Bilginin bulunduğu çeşitli kaynaklardan da bahsetmek mümkündür. Bunlardan en önemlileri; “insan aklı, örgüt, dokümanlar ve bilgisayarlardır”. İnsan aklındaki zımnî bilginin paylaşılması çok zordur. Ayrıca bu tip bir bilginin bireyden bireye transfer edilmesi de çok zor ve yavaş şekilde gerçekleşmektedir.

Bilginin örgütlerde veri tabanlarına kaydedilmesi ve örgütte herhangi bir çalışanın kolaylıkla ulaşabileceği ve kullanılabileceği şekilde depolanması; “bilginin örgüte kazandırılması stratejisidir” (Barutçugil, 2002: 102). Dokümanlardaki ve veri tabanlarındaki bilgi; çeşitli metinlerden çok iyi düzenlenmiş şema ve tablolara kadar değişik şekillerde olabilmektedir. Bu şekilde örgütsel bilginin örgüt içine yayılma ve dağılması sağlanabilir.

Örgütler başarısızlıklarını neden ve niçin yaptıklarını araştırmak yerine hep başarı formüllerinin üzerine gitmeyi tercih ederler. Bellek mekanizmaları, faydalı olan bilgiyi tutmayı, korumayı ve gerekli olduğunda kullanması garantilemek için kullanılırlar. Örgütler yüksek bellekle; önceki deneyimlerinden elde ettikleri daha

fazla bilgiyi emme kapasitesine sahip olurlar, bu yüzden de mevcut dış bilgiyi daha etkin kullanabilirler. Bir örgütte öğrenmenin gerçekleşmesinin önemli unsurlarından birisi, öğrenilenlerin ve deneyimlerin gelecekte karşılaşılan olaylarda kullanılabilmesini sağlayacak bir örgütsel bellek mekanizmanın bulunmasıdır. Günümüzde işletmelerde örgütsel belleği olumsuz etkileyen faktörler şunlardır: (1) İşgücü devri, örgütsel belleğin insan unsurunda önemli bir kayba neden olur, (2) Gelecekte karşılaşılabilecek ihtiyaçların öngörülmemesi veya öngörülememesi, bazı bilgilerin saklanmamasına neden olur; ve (3) Bilgiye ihtiyaç duyan birey veya birimlerin bu bilgiye örgüt içerisinde kimin sahip olduğunu bilmemeleri (Huber, 1991: 105).

Hamel ve Prahalad'a göre, geçmişe ait ve bir yönetici kuşağından diğerine aktarılan bilgiler, örgütler açısından iki tehlike içermektedir: "Birincisi, insanlar zamanla inandıkları şeylere niçin inandıklarını unutmaya başlarlar. İkincisi, yöneticiler, kendilerinin bilmediği şeylerin bilmeye değer olmadığına inanmaya başlarlar. Dünün iyi fikirleri bugünün politika ilkeleri haline gelmekte, bunlar yarına talimatlar olarak aktarılmaktadır. Örgüte en çok zarar veren, yöneticilerin bilmedikleri, neleri bilmediklerinin farkında olmamaları ve daha da kötüsü bilmediklerini bilmemeleridir. Günümüz yöneticileri, entelektüel sermayenin sürekli değersizleştiği gerçeği ile karşı karşıyadırlar. Buna göre, öğrenen örgüt yaratmak kadar, unutmayı öğrenen örgüt yaratmak da o kadar önemlidir: "Geleceği yaratmak için, bir örgütün geçmişini, en azından kısmen unutmayı öğrenebilmesi gerekmektedir (Hamel ve Prahalad, 1996: 71-83).

Öğrenme odaklılık konularının ele alındığı ikinci bölümün tamamlanması ile aşağıda girişimcilik konusunun çalışıldığı üçüncü bölüme geçilmiştir.

3. GİRİŞİMCİLİK

Çalışmanın üçüncü bölümünde girişimcilik konusu üzerinde durulmaktadır. bu konu girişimcilik kavramları, girişimciliği etkileyen faktörler, girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farklar, iç girişimciliğin önemi, ve iç girişimciliğin geliştirilmesi alt başlıkları altında çalışılmıştır.

3.1. Girişimcilik Kavramları

Girişimcilik kavramı üzerine literatürde bir fikir birliği bulunmamaktadır. Farklı uygulamalar ve sonuçlarına göre farklı girişimcilik kavramlarının ortaya çıkmış olması araştırma açısından önemli olanlarına göre bu kavramların aşağıdaki gibi teker teker ele alınmasını gerektirmiştir.

3.1.1. Girişimcilik

Girişimcilik çok boyutlu bir kavramdır. Ekonomik, psikolojik ve işletme yönetimi gibi bağlamlarda ve her çeşit organizasyonda gerçekleşmektedir. Günümüzde girişimcilik, modern ve geleneksel tüm sektörlerdeki firmalarda, küçük ve büyük ölçekli işletmelerde ve farklı mülkiyet yapıları içinde geçerli bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışma, kavramsal ve uygulama boyutuyla işletme dünyasındaki girişimciliğe odaklanmaktadır. Özellikle bu yüzyılda, girişimcilik kavramı, girişimci birey perspektifinden ele alınarak araştırılmaktadır. Girişimcilikle ilgili yapılan tanımlamalarda bu durumu görmek mümkündür. Girişimcilik tanımlarının hemen hepsinde akademisyenler tarafından üzerinde mutabakat sağlanan konu; girişimcilerin sahip olduğu davranış biçimleridir. Üzerinde görüş birliğine varılan davranışın kapsam alanında, (1) inisiyatif alma, (2) kaynakları ve koşulları kullanılabilir değerlere dönüştüren sosyal ve ekonomik alanlarda düzenleme yapma, (3) risk ve başarısızlığı kabul etme yer almaktadır (Hisrich ve Peters, 2002: 10).

"Girişimcilik", girişimcinin mevcut durumdaki yaptığı işi ifade ederken, "girişimsel", girişimcinin sahip olduğu yaklaşımı belirtmekte ve "girişimsel süreç" ise girişimcinin nelerle uğraştığı sorusuna cevap aramaktadır (Arıkan, 2002: 27).

Girişimci kavramının farklı disiplinler tarafından da tanımlandığı görülmektedir. Bir ekonomist için girişimci, kaynakları, işgücünü, materyalleri ve diğer kaynakları bir araya getirerek önceki değerlerinden daha büyük bir değer yaratan, aynı zamanda da değişimi, yenilikçiliği ve yeni bir düzen anlayışını ortaya koyan bir birey olarak tanımlanabilir. Bir psikolog için girişimci, bir şeyler elde etme veya bir şeylere ulaşma, deneyimler edinme, başarıya veya başkalarının muhtemel otoritesinden kaçma veya otoriteye sahip olma ihtiyacı ve arzusu olan ve bu tür güdülerle harekete geçen bir birey olarak tanımlanmaktadır. Bir iş adamı için ise bir girişimci, bir tehdit unsuru, sıkı bir rakip anlamına gelebileceği gibi bir müşteri, bir işbirlikçi veya diğerlerinin refahı ve mutluluğu için çalışan bir birey olarak tanımlanmaktadır (Hisrich ve Peters, 2002: 10).

Girişimci, risk alarak yenilik veya geliştirme yapan kişidir. Başka bir ifadeyle, girişimci fırsatları gözetleyen ve onları bulduğunda her türlü riski alarak gerçekleştirmeye çalışan kişidir. Dolayısıyla girişimciler fikir üretir, yenilik yaparlar. Girişimci dendiği zaman; arayan, yenilik yapan, fikir üreten, farklı düşünen ve cesaretle yeni işler yapmak isteyen bireyler akla gelir (Koçel, 1998: 17). Girişimciyi karakterize eden kabul görmüş nitelikler olarak şunlar ifade edilmektedir: kontrol odağı (denetim alanı), başarı gereksinimi, bağımsızlık, risk alabilme, özgüven, yenilik yapabilme, yaratıcı düşünebilme, sebatkarlık, esneklik ve iş deneyim ve becerilere sahip olma (Arslantaş, 2001: 17).

20. yüzyılda ortaya atılan girişimcilik teorisine göre, girişimciler risk alarak yenilik yapan veya geliştirme yapan kişiler olarak ifade edilmektedirler. Başka bir deyişle girişimciler fırsatları kovalayan, onları hayata geçirmek için her türlü riski alan kişilerdir (TÜSİAD, 2002: 5). Bu açıklamalardan yola çıkarak girişimciliğin risk alma, fırsatları kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçlerini kapsadığını söylemek mümkündür. Girişimcilik sürecinde yenilik vardır ve bu yenilik mevcut kaynakların yeni bir bileşenini ifade eder. Diğer bir deyişle,

- Yeni bir malın ya da hizmetin üretimi
- Yeni bir üretim yönteminin geliştirilmesi,
- Yeni bir pazarın oluşturulması,
- Yeni bir hammadde kaynağının bulunması ve

- İçinde bulunulan sektörün yeniden yapılandırılması, yenilik olarak kabul edilmektedir.

Araştırmacılar, girişimcilik tanımlarında bir birliktelik sergilememektedirler. Girişimcilik konusu mevcut bilimsel literatürde hala farklı tanımlar, yapılar ve tipler üzerine odaklanmaya devam etmektedir. Kavramın tanımı konusunda bir fikir birliğine varılamamış olması, bütünleşik bir yapının olmayışı ve dağınık bir araştırma yapısı gibi nedenler bu alanda hakim bir paradigmanın gelişmesini engellemektedir (Brazeal ve Hebert, 1999: 29-45). Kavramla ilgili yapılan bütün tanımlamalarda ortak nokta girişimciliğin bir süreç olarak ele alındığıdır. Bu da onun paradoksal özelliğini artırmaktadır.

Girişimcilik, gerekli zaman ve çabanın tahsis edilmesiyle finansal, psikolojik ve sosyal risklerin alınması yoluyla parasal kazançların ve kişisel tatminin elde edildiği katma değeri olan farklı şeyler ortaya koyma sürecidir (Hisrich ve Peters, 1995: 10).

Girişimci yöneticinin geleneksel yöneticiden en belirgin farkı risk alma ve asimetrik bilgi karşısında aldığı durumdan kaynaklanmaktadır (Döm, 2006: 6-7). Geleneksel ve girişimci yönetici tiplerinin özellikleri aşağıdaki tabloda işlenmektedir.

Tablo 3.1. Geleneksel ve Girişimci Yönetici Karşılaştırması

Geleneksel Yönetici	Girişimci Yönetici
Hatalardan sakınmaya/ kaçınmaya çalışır	Yanlışlardan, hatalardan dersler almaya ve öğrenmeye isteklidir
Başarısızlıklarını ikinci plana atar	Hatalarını kabul etme ve düzeltmeye yönelir
Gücü ile başarır	Gücü, ne yapılması gerektiği konusunda çalışanlarda bağlılık yaratmada kullanır
Sistemleri besler ve büyütür	Sistemlerden hoşlanmaz
Sistem içerisinde çalışarak sorunları çözer	Sistemlerin nasıl bypass/kısa devre yapılacağını öğrenerek sorunları çözer
Örgüt içerisindeki katmanlar arasındaki güç farklılıkları çerçevesinde hiyerarşiden yararlanır	Daha etkin düşünmeyi sağlayacak sinerjiden yararlanmanın bir aracı olarak hiyerarşiyi kullanır

Kaynak: Tamer Keçecioğlu (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 9.

Yukarıdaki tablonun incelenmesinden girişimci yöneticinin örgütsel davranış bakımından geleneksel yöneticiye göre daha evrimsel özelliklere sahip olduğu söylenebilir.

Diğer taraftan girişimciliği bir fırsatın değerlendirilmesi amacına yönelik tanımlayanlar da vardır. Bunlara göre de girişimcilik, bir fırsatın değerlendirilmesi için eşsiz (benzersiz) bir kaynak paketinin bir araya getirilmesi yoluyla katma değer yaratma süreci olarak ele alınmaktadır (Morris ve Sexton; 1996: 5).

3.1.2. İç Girişimcilik

Bu yeni yüzyılda işletme (firma) stratejilerinin ağırlıklı olarak yenilik üzerine odaklandığı görülmektedir. Bu yeni durum Peter Drucker'a göre 1980'li ve 1990'lı yıllarda geliştirilen girişimsel ekonomi düşüncesinin önemine işaret etmektedir (Drucker, 1984: 60-61).

İç girişimcilik kavramıyla daha çok orta ve büyük ölçekli organizasyonlar içerisindeki girişimcilik davranışları tanımlanmaya çalışılmıştır. Bugünün popüler işletme literatürü, girişimsel düşünmeyi geniş bürokratik yapılara aşılama ile meşgul olmaktadır. Bu aşılama iç girişimcilik veya kurum içi girişimcilik aşılması olarak ifade edilmektedir.

Sürekli yenilik geliştirme (ürünler, süreçler ve yönetim rutinleri ve yapıları bakımından sürekli yenilikler) ve uluslararası pazarlarda etkili rekabet etme becerisi, 21. yüzyıl küresel ekonomisinde, firma performansı üzerinde etkisini giderek artıran yetenekler arasında değerlendirilmektedir. İç girişimciliğin, firmaların sürekli yenilik çabalarını kolaylaştırabilecek ve küresel pazarlarda rekabet ederken firmaların karşılaştıkları rekabet gerçekleri ile etkili bir biçimde baş edebilecekleri bir süreç olarak tasarlandığı ileri sürülmektedir. Bundan dolayı, girişimcilik tutum ve davranışlarının, rekabetçi ortamlarda başarılı olmak ve büyüyüp gelişmek amacıyla olan her büyüklükteki firma için gerekli olduğu anlaşılmaktadır (Covin ve Miles, 1999: 47-51). Kısaca, iç girişimcilik, firma sınırları içerisindeki herkese seviyesine göre girişimcilik ruhunun aşılması üzerinde durmaktadır. Kurum içerisinde geliştirilen girişimcilik ruhuyla, esnek yapılar oluşturmaya, büyümeye ve

farklılaşmaya karşı gösterilen direncin üstesinden gelinebileceği vurgulanmaktadır (Hisrich ve Peters, 1995: 11).

Günümüzde artık insanların kendi işlerini kurma ve yönetme istekleri, oldukça yaygın bir uygulama haline gelmektedir. Güçlü bir kendini ispat etme motivasyonuna sahip girişimci nitelikli kişi ya da gruplar, çalıştıkları organizasyonlarda daha fazla yetki ve sorumluluk üstlenmekten kaçınmamaktadırlar. Ancak özellikle büyük firmalarda girişimci yeteneğine ve fikirlerine sahip çalışanlar, ortaya çıkan girişim fırsatlarını firma içinde değerlendirmemektedirler. Eğer bu girişim olanaklarını ve fırsatlarını gören kişi firmadan ayrılarak yeni bir girişim oluşturmayı başaramıyorsa bu fırsatlar değerlendirilmeden kaybolup gitmekte veya başkaları tarafından değerlendirilmektedir. Firma açısından daha kötüsü, girişimci çalışan bu fikirle yeni bir iş oluşturursa, firma hem değerli bir elamanını kaybetmekte hem de kendine yeni bir rakip yaratmış olmaktadır. Bu sorunların ortak çözümünün firma içinde çalışanları motive edecek ve daha faydalı hale getirecek serbest girişime benzer bir yapı oluşturmadan geçtiği ifade edilmektedir. Günümüzde organizasyon yapılarında iç girişimciliğe olanak veren düzenlemelerle hem çalışanlar hem de firma için giderek daha üretken ve dinamik bir ortam oluşturduğu ileri sürülmektedir (Arıkan, 2002: 185).

İç girişimcilik (faaliyet halindeki bir organizasyondaki girişimcilik) işletme literatüründe sürekli gelişen ve giderek yaygınlaşan dinamik bir araştırma alanıdır. 1990'lardan sonra, girişimciliği incelemeye yönelik araştırmaların artarak girişimciliği, örgütsel perspektiften ele almaya başladıkları görülmektedir. Firma düzeyli davranışsal yaklaşım olarak da adlandırılan bu yaklaşım, organizasyonlardaki girişimsel süreç ve faaliyetlere odaklanmakta, diğer bir ifadeyle girişimciliği kurumsal düzeyde ele almaktadır. Buna bağlı olarak, kurum girişimciliği, organizasyon seviyeli girişimcilik eğilimi, kurum içi girişimcilik, iç girişimcilik gibi kavramların organizasyonlar içerisindeki girişimcilik faaliyetlerini ve eğilimlerini sınıflandırmak ve tanımlamak için kullanıldığı görülmektedir. Girişimcilikle ilgili yapılan tanımlamalarda bu durumu görmek mümkündür.

İç girişimcilik olgusu var olan bir örgüt içerisinde girişim ve yenilik etkinliklerinin toplamını ortaya koyar ve bunun temelinde, girişimcilik düşüncesinin örgütün içerisine doğru çevrilmesi yatmaktadır (Zahra, Neubaum ve Morten, 2006:

947). Başka bir deyiş ile iç girişimcilik, halihazırda çalışan büyük bir örgüt içerisinde klasik bir girişimci gibi davranma veya böyle davranmaya özendirilme işidir. Firma girişimciliği olarak da ifade edilen iç girişimcilik; var olan bir örgüt, risk alma, yenilik ve aktif rekabet davranışları yolu ile harekete geçirmeyi ve yeniden canlandırmayı amaçlar (Zahra ve Covin, 1995: 44). İç girişimcilik ayrıca, var olan örgüt içerisinde yeni bir girişim yaratmaya yol açan girişimsel faaliyetleri, örgütün ana fikrini yenilemeyi ve örgütü dönüştürmeyi de amaçlar (Sharma ve Chrisman, 1999: 11-28).

İç girişimcilik, rakiplere oranla proaktif ve agresif davranışla ilişkili bir kavram olup, girişimci bir örgüt, fırsatları ele geçirmede ve yeni ürün, hizmet, teknoloji, süreç ve teknikler ortaya çıkarmada, rakiplerini izlemekten ziyade onlara liderlik etmeye çalışır (Zahra ve Garvis, 2000: 474). Anlaşılabilirliği gibi, örgüt içi girişimcilik, yaratıcı süreçler kullanmayı sağlayan, arzulanan yenilik etkinliklerini planlama, tasarlama ve uygulama imkânı veren, risk ve proaktif davranış yoluyla değişimi ortaya koyan bir sistem olarak görülebilir (Echols ve Neck, 1998: 38).

Kısaca “faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilik” olarak ele alınan iç girişimcilik; örgütsel ve genel ekonomik gelişmede çok önemli bir dinamik unsur olarak değerlendirilmektedir. Gerek akademisyenler, gerekse uygulamacılar bu kavrama 1980’li yıllardaki girişimciliğin firmaları gerek karlılık gerekse ekonomik büyüme bakımından yeniden canlandırması ve performanslarını iyileştirmesi yatmaktadır. Bununla birlikte iç girişimcilik sadece belirli sektörlerde faaliyet gösteren işletme organizasyonlarına yönelik de değildir; aynı zamanda bir bütün olarak ekonomiyi ele almakta ve her türlü işletme organizasyonlarına yönelik olabilmektedir. Çünkü, iç girişimcilik bir ekonomiyi, verimlilik artışları, en iyi işletme uygulamalarının ortaya çıkarılması, yeni endüstri alanlarının yaratılması ve işletmelerin uluslararası rekabet seviyelerini yükseltmesi bakımından etkileyebilmektedir.

Literatürde iç girişimcilik faaliyetlerinin işletme performansı üzerindeki pozitif etkileriyle ilgili olarak pek çok araştırmacının çalışma yaptığı görülmektedir. Yıllardır, araştırmacıların mevcut faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilikle ilgili çabaları (iç girişimciliği) tanımlamak için çok çeşitli terimler ya da kavramlar kullandıkları gözlenmektedir. Bu tanımlarda kavramın, “organizasyon

içerisindeki bireylerin, kontrol ettikleri mevcut kaynaklardan bağımsız olarak fırsatları kovaladıkları bir süreç” olarak, “fırsatları elde etmek için yeni işler yapmak ve eski alışkanlıklardan vazgeçmek” olarak, “mevcut bir organizasyon içerisindeki girişimcilik ruhu” olarak ve “faaliyet halindeki, mevcut bir organizasyon tarafından yeni organizasyonlar yaratma veya bu organizasyon içinde yenilenmenin ve yeniliğin teşvik edilmesi” olarak ele alındığı anlaşılmaktadır. Genel olarak bakıldığında bu kavramların hepsi, büyüklüğü ne olursa olsun mevcut, faaliyet halindeki organizasyonlardaki iç girişimcilik olgusunu veya girişimcilik eğilimini açıklamaktadırlar.

İç girişimcilik sürecinin merkezinde iç girişimci bulunmaktadır. İç girişimci girişimcilik sürecinde, girişimcilik dünyası ile organizasyon dünyasını bir araya getirmektedir. İç girişimci, vizyonu olan ve mevcut bir organizasyon içinde girişimsel ruhu ve atmosferi yaratma görevini üstlenen biridir. Onun hayali, bir fikri veya bir fırsatı, karlı bir ekonomik gerçeğe dönüştürmektir. Bunun için bulunduğu kurum içerisinde yapılması gereken her şeyi yapmaktan çekinmez (Naktiyok, 2004: 64).

İç girişimcilik bir örgütsel ağ içinde veya bir kurulu işletme içinde süper bireylerin, (kendi yeteneklerini kanıtlamış) diğer insanlarla ilişki geliştirerek, iletişim kurarak ve bunları kendi yetenek ve değerleriyle yoğurup değerlendirerek kendilerini tanıyıp keşfetmeleri ve kendilerinin farkına varmaları ile başlayan bir başka girişimciliğin içinde filizlenen bir girişimcilik türüdür. Girişimci adaylarının kendi kendilerini keşfetmelerinin yanında bu girişimci adaylarının içinde buldukları organizasyon ve iş ağları tarafından ve özellikle ilk ve eski girişimciler tarafından da keşfedilen girişimci şeklidir. İç girişimcilikte işi ilk kuran girişimcilerle işletme içinde yeşerip ortaya çıkan bu kimliğin zaman zaman dışsal olarak (finans, yönetim v.b.) güçlendirilmesi desteklenmesi ve teşvik edilmesi de gerekiyor (Kumar, 2007: 66).

Genel olarak, var olan bir organizasyon içerisinde girişim ve yenilik etkinliklerinin toplamını ortaya koyan iç girişimcilik olgusunun temelinde, girişimcilik düşüncesinin örgütün içerisine doğru çevrilmesi yatmaktadır. Başka bir ifade ile iç girişimcilik hali hazırda çalışan büyük bir organizasyonun içerisinde klasik bir girişimci gibi davranma veya böyle davranmaya özendirilme işidir. Firma

girişimciliği olarak da ifade edilen iç girişimcilik; var olan bir örgütü, risk alma, yenilik ve aktif rekabet davranışları yoluyla harekete geçirmeye ve yeniden canlandırmayı, var olan bir organizasyon içerisinde yeni bir girişim yaratmaya yol açan girişimsel faaliyetleri, örgütün ana fikrini yenilemeyi ve örgüte dönüştürmeyi amaçlar. Bu nedenle kavramın boyutları; var olan bir örgüt içerisinde yeni bir girişim yaratma, dışsal girişimcilik düşüncesini, tutumunu ve davranışını örgüt içerisindeki bireylere aşılama, örgütsel dönüşümü gerçekleştirme, yapılan yenilikler yoluyla endüstrinin yapısını değiştirme gibi yenilik, risk ve aktif davranış içeren birçok faaliyeti kapsar (Naktiyok, 2004: 35).

Üzerinde durulması gereken diğer konu ise, girişimcilik meslek değildir. Bir defa yenilik yapıldığı zaman girişimci olunmaz. Devamlılığı sağlanmadığı takdirde bireyin ya da kurumların girişimci kimliğinden bahsedilemez. Birey ya da kurumlar yenilikler yaptığı müddetçe girişimcidir. Bu anlamda, girişimcilik devamlı bir süreçtir. Bu nedenle de işletme yönetimi sorumlu olduğu tüm işletme fonksiyonları açısından yenilikler yapılması için yaratıcılığı teşvik edici bir ortam hazırlamalıdır (Döm, 2006: 45).

3.1.3. Kurumsal Girişimcilik

Kurumsal girişimcilik 1929 dünya ekonomik buhranı ile İkinci Dünya Savaşı yıllarının sonuna kadar süren olağanüstü durumlar nedeniyle ortaya çıkan bir girişimcilik örneğidir. Daha sonra ekonomik açıdan da olumlu yönleri olduğundan geliştirilen bir girişimciliktir. Genel anlamda büyük işletmelerin veya küçük işletmelerin kendi aralarında küçük girişimcileri organize eden üst girişimciliktir. Daha çok olağanüstü koşulların gerekli kıldığı bir model olarak ortaya çıkmışsa da iki ana ekonomik amacın gerçekleştirilmesinde teşvik edilmişlerdir. Birinci amaç ekonomik koşullar altında ezilen KOBİ'lere destek olmak ve onların ayakta kalmalarını sağlamaktır. Aynı zamanda girişimcilik ruhunu canlı tutmak ve toplumun değişim yönündeki taleplerine cevap veren yeni girişimciliği teşvik etmek ve geliştirmek için bir misyonu yerine getirmektir. Günümüzde de iyi örgütlenmesi halinde aynı misyonu başarı ile yerine getirmektedir. İkinci amaç ise ülkenin ekonomik çıkarlarını uzun dönemli olarak garanti altına alacak yeni girişimlerin kurulmasını kolaylaştırmak, bir başka ifade ile ulusal girişimciliğin geliştirilmesi ve ulusal geleceğin inşa edilmesidir (Top, 2006: 11).

Ana fikir, girişimcilerin artık her şeyi kendileri tek başlarına üretecek entegre tesisler kurma yerine, daha küçük parça, set ve diğer işler için bağımsız küçük girişimcileri teşvik ederek, koruyarak, yönlendirerek, teknolojik destekler vererek, iş birliği yaparak birlikte çalışan, riski azaltıp faydayı en çoklayan bir girişimciliktir (Top, 2006: 12).

3.2. Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Girişimcilik, geri kalmış ekonomilerde yapılanmanın, gelişmekte olan ekonomilerde kalkınmanın, gelişmiş ekonomilerde ise dinamizmin, yeni zenginlik ve refah yaratmanın yapı taşıdır. Çünkü yeni işletmeler kurarak, sosyal iyileşmeler yaparak ve yeni işler yaratarak Gayri Safi Milli Hasılaya katkıda bulunmak, ekonomik değer yaratmanın sürükleyici gücüdür. Bu anlamda ekonomik değer yaratılmasının kaynağı da girişimsel işletmelerdir (Naktiyok, 2004: 11).

Girişimciliği etkileyen faktörleri, girişimciye bağlı faktörler ve çevresel faktörler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Girişimciye bağlı faktörler, girişimci adayının eksikliklerin olduğu yerlerdeki potansiyel iş fikirleri algılaması, bunu projeye dönüştürerek yatırıma yönlendirecek beceriye sahip olması, riskleri alarak girişimde bulunabilmesidir. Çevresel faktörler ise, engellerin az olması, kaynakların var olması ve var olan kaynaklara erişimin kolay olması olarak sıralamak mümkündür. Diğer taraftan girişimciliği etkileyen faktörleri, (1) genel ülke alt yapısı ve (2) girişimcilik alt yapısı şeklinde de sınıflandırılmaktadır. Genel ülke alt yapısı, ekonomik ve teknolojik alt yapı olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır. İstikrarlı bir ekonomik çevre ve gelişkin bir rekabet ortamı girişimciliği desteklemektedir. Diğer taraftan uygun teknolojik altyapının girişimciliğe yol açan yeniliklerin ortaya çıkarılmasına ve girişimciliğin gelişme potansiyeline katkı yapmasına büyük etkisi vardır. Ülke altyapısı genel olarak girişimcinin bulunduğu ortama ya da çevreye dair bilgileri içerirken girişimcilik altyapısını oluşturan faktörler bizzat girişimciyi ve girişimi direkt olarak etkileyecek olan faktörlerdir. Girişimcilik altyapısını beş ana kategoride incelemek mümkündür: (1) insan kaynakları; (2) finans; (3) yasal düzenlemeler; (4) sosyal, kültürel, politik altyapı; (5) girişimci teşvikleri ve destek mekanizmalar (TÜSİAD, 2002: 49).

3.3. Girişimcilik ve İ Girişimcilik Arasındaki Farklar

Günümüzde girişimcilik kavramı, girişimci birey perspektifinden ele alınarak araştırılmaktadır. Girişimcilikle ilgili yapılan tanımlamalarda bu durumu görmek mümkündür. Girişimcilik tanımlarının hemen hepsinde akademisyenler tarafından üzerinde mutabakat sağlanan konu; girişimcilerin sahip olduğu davranış biçimleridir. Üzerinde görüş birliğine varılan davranışın kapsam alanında, (1) inisiyatif alma, (2) kaynakları ve koşulları kullanılabilir değere dönüştüren sosyal ve ekonomik alanlarda düzenleme yapma, (3) risk alma ve başarısızlığı kabul etme yer almaktadır (Hisrich ve Peters, 1998: 10).

İ girişimciler, organizasyon içerisinde girişimsel özellikler gösteren bireyler olarak, kar amaçlı organizasyonlarda içeriğı yeniden belirlenmiş bir stratejinin parçası olarak yeni fonksiyonlar geliştiren veya yeni fırsatları zorlayan “yenilikçi yöneticiler olarak ya da organizasyon içinde her türden yenilik yaratan kişiler olarak da tanımlamaktadır (Gürol, 2000: 61).

İ girişimcilik “iş yapısı içinde varolan girişimcilik” olarak tanımlanabilmektedir. Diğer bir tanımla, iç girişimciler, yeni yatırımları, buluşları, fikirleri ve davranış biçimlerini geliştirip bu yenilikleri ürünlerde, servislerde, yönetim programlarında ve yeni plan ve programlarda kullanabilen kişilerdir. İ girişimciler; küçük, orta ya da büyük ölçekli organizasyonlarda girişimci uygulamalar ortaya koyabilmektedir. İ girişimci, kurulmuş işletmelerde yönetimde, satışta ya da üretimde yeni ve değişik yöntemleri geliştirmektedir. Bu durum kurulu düzende varolan organizasyonların vizyonunu değiştirme ya da yeni ve değişik kollara yayılmak şeklinde olabilmektedir. Kişinin iç girişimci sayılabilmesi için karar verme yetki ve sorumluluğunu kayıtsız olarak elde etmesi gerekir (Odabaşı, 2005: 5).

Girişimci ve iç girişimcinin özellikleri her ne kadar birbirinin aynı gibi gözükse de aldıkları sorumluluklar ve karar verebilme sınırları birbirinden farklıdır. Her ikisinin de aldıkları risk sonucunda katlanmaları gereken kayıp ya da kazandıkları ödölün boyutları farklıdır. Bu farklılık aldıkları sorumluluk ve yetkiden kaynaklanır. İ girişimciyi kısıtlayan işletme çemberiyken, girişimcinin oyun alanı daha geniştir. İ girişimci varolan kurulu düzende yenilikçi girişimler yapabilen ve bunları yapabilmek için belli başlı riskleri göze alabilen kişidir. Diğer bir anlatımla, iç

girişimciler mevcut bir işletmedeki kurulu dinamiklerle çalışmak durumundadırlar. İşletmenin yapısı, süreçler, prosedürler ve kültür gibi değişkenlerden etkilenirler. Çalıştıkları işletmedeki entegrasyon ve koordinasyona girişimcilere göre daha fazla önem verme durumundadırlar (Odabaşı, 2005: 6).

Girişimcilik en kısa ve en geniş kapsamlı şekilde yeni organizasyonlar yaratma olarak tanımlanırken iç girişimcilik en çok kabul gören ve en geniş şekilde faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilik olarak tanımlanabilir (Antoncic ve Hisrich, 2003: 9). Girişimcilikle iç girişimcilik arasındaki farkları ortaya koymak için çıkış noktası yine bu tanımlar ve bunlara benzer değerlendirmeler olacaktır. Girişimcilik ya da “bağımsız girişimcilik” mevcut işletme dışındaki bireysel seviyedeki girişimcilik çabalarını tanımlamak amacıyla kullanılırken, iç girişimcilik mevcut, faaliyet halindeki işletme içinde örgütsel seviyedeki girişimsel çabaları açıklamak için kullanılmaktadır (Arıkan, 2002: 186). Bu noktada bağımsız girişimciliği iç girişimcilikten ayıran ilk ve en önemli farkın girişimsel faaliyetin meydana geldiği yerle ilgili olduğu vurgulanmaktadır (Carrier, 1996: 6). Girişimcilik davranışları ile iç girişimcilik davranışlarının benzer davranışlar olmasına rağmen bazı farkları bulunur. Her ikisinin de yüksek verimlilik ve katma değer yaratmayı amaçlayarak; yoğun bir biçimde yenilik süreçlerine dayandıklarını ancak, yer aldıkları genel koşullar itibariyle farklı olduklarını öncelikle ifade etmişlerdir. Bu farklılıkların daha çok kaynaklara erişim, strateji-yapı-performans ilişkileri bakımından ortaya çıktığı ileri sürülmektedir (Luchsinger ve Bagby, 1987: 10-12). Bireysel girişimciler tarafından başlatılan bağımsız girişimcilik ile faaliyet halindeki işletmelerin kontrolü altında başlatılan iç girişimcilik arasında kaynaklar, uygulanan stratejiler ve finansal performans seviyesi bakımından önemli farklılıklar bulunmaktadır (Shrader ve Simon, 1997: 47).

Burada sözü edilen firma kaynakları, etkenlik ve verimliliği sağlayan stratejilerin tasarlanması ve uygulanması için firmanın işini kolaylaştıran, firmanın kontrolü altındaki bütün varlıklar, yetenekler, örgütsel süreçler, firmanın nitelikleri, bilgi ve bilgi sistemleri ve diğer kaynaklar olarak ele alınmaktadır (Barney, 1991: 99-100). Literatürde geniş yer bulan “kaynak bağımlılığı teorisine” göre, firma kaynakları, firmaların stratejilerini oluşturmak ve uygulamak için kullanabildikleri güçlü yönlerini oluşturmaktadır. Bu konuda araştırmacılar firmanın hedeflerine

başarı ile ulaşmak için kullandıkları kaynaklar daha belirgin olarak, finansal kaynaklar, insan kaynaklar, fiziksel kaynaklar, örgütsel kaynaklar ve teknolojik kaynaklar olarak kategorize etmişlerdir.

Kaynakların elde edilmesi her iki girişimcilik çabaları için hayati öneme sahiptir. Ancak kaynakların elde edilişi bakımından bu iki tip girişimcilik arasında önemli farklılıklar mevcuttur. İç girişimcilik faaliyetleri için gerekli kaynaklar ana firma veya sponsor firma tarafından sağlanmaktadır. Diğer bir deyiş ile, bu durum iç girişimcilikle bağımsız girişimcilik arasındaki en önemli farkın fonlama konusunda olduğuna işaret edilmektedir. Firma içerisinde başlatılan yeni girişimler mevcut firmalar tarafından veya ana firmaların diğer faaliyetleri tarafından fonlanırken, bağımsız yeni girişimlerin böyle avantajlar yoktur. Onlar sermaye gereksinimlerini dış kaynaklardan karşılamak zorundadırlar. Bağımsız girişimler genellikle risk sermayesi firmalarından bu kaynak desteğini sağlamaktadırlar. Fon sağlama yanında iç girişimlerin ana firma tarafından elde edilmiş, marka ismi, pazarlama yetenekleri, ticaret unvanı ve diğer görünmeyen varlıklar gibi diğer kaynakları kullanma avantajı da vardır. Genel olarak iç girişimler ana firmanın kaynaklarına ulaşma avantajına sahipken, bağımsız girişimler şiddetli kaynak sınırlamalarıyla karşı karşıyadırlar. Örneğin, iç girişimler genellikle ana firmanın oluşturduğu marka imajına güvenirken, bu konuda bağımsız girişimciler kendi marka imajlarını geliştirmek zorundadırlar (Shrader ve Simon, 1997: 51).

Son yıllarda kurumlarda iç girişimcilik örneklerine daha çok rastlanırken, işletmeler sınırlarını iç girişimciler için genişletmek durumunda kalmışlardır. Çünkü iç girişimci ancak kendisine verilen yetki ve sorumluluk dahilinde hareket edebilir. Bunun farkında olan kurumlar çalıştırdıkları personele bu yönde yetki verirken bazen kurumun kalıplaşmış kuralları ya da prosedürleri iç girişimci için ciddi bir engel olabilir (Odabaşı, 2005: 6).

Yukarıda ifade edilen mevcut kaynak farklılıklarından dolayı, bağımsız girişimlerle iç girişimler farklı stratejiler benimsemektedirler. Araştırmalar, yeni bir girişimin genellikle üç tür stratejik yön takip ederek rekabet edebileceğini ortaya koymaktadır. Bunlar, pazara giriş genişliğini, düşük maliyeti ve farklılaştırmanın belirgin yönlerini vurgulayan stratejilerdir. Erken dönem girişimcilik literatürü, iki girişim tipini de ayırt etmeksizin büyük firmalar ile doğrudan rekabet etmekten

kaçınmaları için niş stratejileri takip etmelerini önermekteydi. Diğer bazı araştırmacılar da, bu tür yeni girişimlere eşsiz avantajlar yaratacak uzmanlaşmaya dayalı ürün farklılaştırmasını, yüksek seviyeli müşteri hizmetleri ve sipariş esasına göre ürün sunulan pazar bölümlendirmesini önermişlerdir (Shrader ve Simon, 1997: 52) Fakat erken dönemde, bu tür stratejilerin daha çok bağımsız girişimciler tarafından uygulanabileceği ve iç girişimciler tarafından uygulanmayacağı da iddia edilmiştir.

Daha fazla kaynak sınırlamasına sahip olan bağımsız girişimlerin, pazara geniş ölçekli stratejilerle girmeleri pek de makul karşılanmamaktadır. Bunun yanında, fazla kapasite, yerleşik marka ismi ve mevcut dağıtım kanalları gibi ana firmanın kaynaklarına erişim avantajı iç girişimlere, geniş ölçekli pazara giriş stratejilerini başarma imkânı vermektedir. Kıt kaynaklardan dolayı pek çok bağımsız girişim kafa kafaya rekabetten kaçınmak zorunda kalmaktadırlar. Bu yüzden de, bağımsız küçük girişimlerin farklılaştırılmış ürünler sunarak, özellikli ya da cazip fiyatlarla yüksek seviyeli müşteri hizmetleri sağlayarak veya düşük gelir alanlarına düşük fiyatlı ürünler tasarlayarak “niş” pazarlara girmeleri önerilmektedir.

Farklı kaynak kullanımı ve farklı stratejiler uygulama durumunda olan her iki girişimcilik tipindeki bu farklılıkların performanslarına da yansımakta olup olmadığı araştırılmıştır. Bazı araştırmacılar, iç girişimlerin ana veya sponsor firmanın kaynakların erişim avantajından dolayı daha iyi finansal performans ortaya koyacaklarına inanmaktaydılar. Bu araştırmacılar iç girişimlere destek sağlayan ana firmanın dağıtım sistemi, satış gücü, marka imajı ve ticaret unvanı gibi girişimlerin performansını etkileyen belirgin birçok avantajdan söz etmişlerdir. Bu kaynakların iç girişimlere pazarda avantaj sağlayacağına inanmışlardır. Bu pazar avantajının yanında, bu girişimlerin bağlı olduğu ana firmaların güçlü finansal pozisyonlarından dolayı ihtiyaç duydukları sermayeye daha kolay erişmeleri de finansal performanslarını olumlu etkilediği ileri sürülmüştür. Ayrıca, iç girişimlerin ana firmanın fazla kapasitesini kullanarak, ölçek ekonomisinin de etkisiyle düşük maliyet avantajına sahip olacakları ileri sürülmüştür (Shrader ve Simon, 1997: 53).

Ancak, son dönemdeki bazı araştırmacılar, iç girişimlerin ana firma kaynaklarına ulaşmada karşılaştıkları uzun politik sürecin, iç girişimlerin özerkliğini azaltmakta olduğunu ortaya koymuşlardır. Aşırı merkezileşme, esnek olmayan ve

uzun karar mekanizmaları, yüksek bürokratik yapılar bu süreci uzatmakta ve zorlaştırmaktadır. Ayrıca bağımsız girişimcilerin iç girişimcilerden daha fazla motive oldukları da ileri sürülmektedir. Çünkü yeni girişimlerle ilgili olarak üstlerinin yönlendirmesi onların motivasyonlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Bağımsız girişimciler daha fazla motive olmaktadır, çünkü genellikle onların yaşamı (geçimi) başlattıkları bu girişimlerin finansal performansına ve büyümesine bağlıdır. Bununla ilgili olarak literatür, özerklik (bağımsızlık) ve yönetsel motivasyon avantajlarına sahip olan bağımsız girişimcilerin, kaynaklara ulaşma avantajına sahip olan iç girişimcilerden girişimin performansı üzerinde daha fazla avantaja sahip olduklarını işaret etmektedirler. Burada performansı asıl etkileyen şeyin çok miktarda kaynağa sahip olmak değil, kaynakların kombinasyonu ve onlardan yararlanma biçimi olduğu vurgulanmaktadır (Shrader ve Simon, 1997: 53-54). Bu nedenle, girişimin tipi ne olursa olsun burada asıl olan, yüksek özerklik ve yüksek yönetsel performansın, kaynakları daha iyi kullanma becerisini getireceği ve bunun sonucunda da performansın çok daha iyi olacağıdır.

Firmanın kaynaklarına kolay ulaşma avantajına sahip iç girişimler, bu kaynak avantajını yüksek performansa yansıtamamaktadırlar. Bu sonuç, iç girişimlerin stratejik avantaj oluşturmak için firmanın kaynaklarını kullanmadıklarını göstermemektedir. Ayrıca, bu durum performans üzerinde asıl etkili olan faktörlerin firmanın kaynaklar ile birlikte, girişimlerin daha özerk olması ve daha bağımsız yönetilmesi görüşüyle de tutarlılık göstermektedir. Aynı şekilde sadece daha fazla özerklik ve daha fazla bağımsız yönetimin de, bağımsız girişimlerin performansı üzerinde yeterli etkiye sahip olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Yüksek performans için bu özelliklerin yanında sınırlamalar olmaksızın sağlam kaynak elde etme yollarının bulunması da kaçınılmazdır. Aşağıda bağımsız girişimlerle iç girişimler arasındaki farklar özetlenmiştir (Shrader ve Simon, 1997: 60):

Sermaye Bakımından

- a) İç girişimler genellikle daha fazla sermayeye ulaşım imkanına sahiptirler. Ana firmanın yedek akçeleri ve amortisman giderleri iç girişimlerin yeni pazarlara girmelerini imkan vermektedir.

- b) İç girişimler bağımsız girişimlere nazaran genellikle daha düşük maliyetle yabancı kaynak bulabilirler.
- c) İç girişimlerin gereksinim duyduğu fonlar firmadaki politik karar mekanizmalarının yer aldığı bütçe süreçleri yoluyla sağlanmaktadır.
- d) Bağımsız girişimler genellikle risk sermayesi firmalarının uzun dönemli sermaye taahhütleri tarafından desteklenmektedir. Bu sermaye akışı girişimlerin gelişim sürecinde de devam etmektedir.

Yönetmel Kontrol Bakımından

- a) İç girişimler, ana firma tarafından çoklu inceleme seviyesine tabidirler.
- b) İç girişimlerin sponsorları (ana firma), sıkı maliyet kontrolleri yaparak ve kısa dönemli kesin hedefler belirlemektedirler.
- c) Bağımsız girişimciler oldukça fazla özerkliğe (otonomiye) sahiptirler
- d) Bağımsız girişimler genellikle bürokratik ataletle maruz kalmazlar.
- e) Bağımsız girişimler çok çabuk hareket etmeye müsait basit merkezi yapılara sahiptirler.

Yönetimsel Motivasyonlar Bakımından

- a) İç girişim yöneticileri genel olarak başlatılan girişimle ilgili görevleri pek iyi karşılamazlar
- b) İç girişim yöneticileri, girişimleri değişik yönlere çekebilecek farklı politik ve kurumsal amaçları dengelemek zorundadırlar.
- c) İç girişim yöneticileri, girişim planına bağlılıkları bakımından sık değerlemeye tabidirler.
- d) Bağımsız girişimciler girişimin sonucundaki başarıya odaklıdırlar, çünkü onların getirisi girişimin başarısına bağlıdır.
- e) Bağımsız girişimciler başarılı olmak zorundadırlar çünkü onların iş hayatında yüksek ve sürekli zarar etme lüksleri yoktur.
- f) Bağımsız girişimler daha açık ve kesin(mutlak) amaçlara sahiptir.

Personel ve fonksiyonel eğilimler

- a) İç girişimler değişik fonksiyonel alanlardaki üst yöneticilere erişim kolaylığına sahiptirler
- b) İç girişimciler pazarlama fonksiyonunu önemserler
- c) Bağımsız girişimlerin üst yönetim ekipleri daha çok teknolojik altyapısı olan personelden oluşmaktadır.
- d) Bağımsız girişimler, girişimsel yöneticilere daha yüksek erişim kolaylığına sahip olabilirler

İç girişimlere ana firma tarafından sağlanan imkanlar

- a) İç girişimler ana firmanın mevcut imkanları dolayısıyla düşük maliyetle etkili dağıtım sistemleri ve satış elamanlarına erişim kolaylığına sahiptir.
- b) İç girişimler ana firmanın bir halkası olarak, girdi sağlayıcılar üzerinde daha fazla kontrole sahiptirler.
- c) İç girişimler ana firmanın fazla kapasitesine erişim imkanından dolayı ölçek ekonomisinden yararlanmaktadırlar.

Aşağıda girişimcinin ve iç girişimcinin benzer ve farklılık taşıyan özellikleri sıralanmıştır (Odabaşı, 2005: 6):

Girişimci ve İç Girişimcinin Benzer Özellikleri:

- Her ikisi de öncü ve yenilikçiğe odaklıdır. Yeni ürünler, yeni süreçler ve yönetim teknikleri konusunda farklılığı yakalamaya çalışırlar.
- Her ikisi de fırsatları kovalar ve katma değeri yüksek ürünler yaratmaya odaklıdırlar.
- Her ikisi de risk alırlar.
- Kaynakları etkili ve verimli kullanabilirler.

Girişimci ve İç Girişimcinin Farkları:

- Girişimci geliştirici iken iç girişimci güçlendiricidir.

- Girişimcinin savaşı pazara yönelik iken iç girişimcinin savaşı firma kültürüne yöneliktir. Girişimci pazardaki engellerin üstesinden gelmeye çalışırken, iç girişimci daha iyiye yönelik firma içi engellerin üstesinden gelmeye çalışır.
- Girişimcinin çoğu zaman kaynakları sınırlıdır, kendisi fon yaratmak zorunda kalır. İç girişimci ise var olan fonları kullanır.
- Girişimcinin katlandığı risk işletmeyi ilgilendirirken, iç girişimcinin katlandığı risk kariyeri ile ilgilidir.

İç girişimciler, kurum içerisinde girişimci ruhuna sahip, yenilik getirme fırsatını gören ve yakalayan, sadece yeniliği getirmekle kalmayarak, bu fikirlerini ve modellerini, buldukları işletmenin karlılığını ve rekabet gücünü arttıracak gerçek faaliyetlere dönüştürebilen yaratıcı bireylerdir (Kuratko ve Hodgetts, 1995: 72). İşletme içinde iç girişimciliği desteklemek; yenilik ve değişimleri gerçeğe taşıyarak pazarda rekabet avantajı sağlamak ve girişimci ruhunu taşıyan bu bireylerin değişim ve yenilik getirme arzularını kendi başlarına küçük işletmelere yönelerek kısıtlı olanaklarla kullanmaları yerine, işletmenin sunduğu kaynaklarla daha avantajlı biçimde işletmenin yararına gerçekleştirmelerine olanak tanımaktır (Odabaşı, 2005: 7).

İç girişimcilerin genellikle, girişimci ile geleneksel yönetici arasında bir profile sahip oldukları söylenebilir. Buna örnek olarak; temel motivasyon faktörleri açısından, iç girişimcinin, geleneksel yöneticideki gibi kurum ödülleri alabilme arzusuna girişimcinin özgürlük anlayışı doğrultusunda sahip olması, faaliyetlerinde geleneksel yöneticinin aksine yetki vermekten çok girişimci kimliğindeki direkt katılımı benimsemesi, girişimci gibi hata ve başarısızlıktan kaçmama ancak bunu, aynı zamanda kuruma göstermeme çabaları, geleneksel kalıptaki hiyerarşi düzeni içerisinde karşılıklı ilişkileri tercih etmesi gösterilebilir. Bununla birlikte iç girişimci bir yandan sorunları işletme sistemi içerisinde çözme eğilimi gibi geleneksel yönetici özelliklerini gösterirken, diğer yandan örneğin fırsatları dikkatlice değerlendiren geleneksel yöneticinin tersine, kabul edilebilir riskleri üstlenme yolunu tercih ederek girişimci gibi hareket etmektedir (Berber, 2000: 39).

Geleneksel örgüt kültürü tutucu karar verme eğilimli örgüt iklimine ve ödüllendirme sistemine sahiptir. Rasyonel karar verme amacıyla ve kararı haklı

kılacak düzeyde yeterli veriye ulaşmak genel esastır. Riskli kararlar yeterli bilgiye ulaşıp ikna olununcaya kadar ertelenmektedir. Geleneksel örgüt kültürü, iç girişimsel kültürden farklıdır. Geleneksel örgüt kültüründe yol gösterici ilke verilen talimatlara uyulması, hata yapılmaması, başarısız olmama, talimatlara uyma, inisiyatif almamaktır. Bu sınırlandırıcı çevre iç girişimsel kültürün ruhunu oluşturan yaratıcılık, esneklik, bağımsızlık ve risk almaya ortam yaratmamaktadır. İç girişimsel örgüt çevresi yeni şeyler yaratma çabalarını desteklemektedir. İki örgüt kültürünün paylaştığı norm ve değerler de farklıdır. Geleneksel organizasyonları hiyerarşik, kurulu prosedürler, raporlama sistemleri, otorite ve sorumluluk sınırları, talimatlar, emirler, standardize saatler ve kontrol mekanizması şekillendirmektedir. İç girişimsel örgüt kültürü ise bunun tam tersi bir yapılanmadır. Hiyerarşik örgüt yapısı yerine ağlar (network), ekip çalışması, sponsorlarla çevrili basık organizasyon yapısı söz konusudur. Yakın çalışma ilişkileri güven atmosferinin gelişmesine, vizyon ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmasına yardımcı olmaktadır. Görevler zorunlu bir iş olmaktan ziyade, eğlenme ve zevk alma aracıdır. Engeller koymak yerine fonksiyonel alanlar ve bölümler arası karşılıklı fikir alış verişi yapma eğilimi vardır. Bu iki farklı organizasyon kültürü farklı bireyler ve yönetim stilleri ortaya çıkarmaktadır. Geleneksel yöneticiler, girişimciler ile iç girişimciler arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda verilmektedir. Geleneksel yöneticiler terfi, tipik firma ödülleri ile motive olurken, girişimciler ile iç girişimciler ise bağımsızlık ve yaratma becerisinde kuvvet bulmaktadır. İç girişimciler performanslarının doğru bir şekilde ödüllendirileceğini beklerler. Bu üç grubun zaman yönelimi arasında da belirgin farklılıklar vardır. Yöneticiler kısa vadeye odaklanırken girişimciler uzun vadeye odaklanmakta, iç girişimciler ise bu ikisinin arasında yer almaktadır. Geleneksel yöneticiler işletme faaliyetlerini çalışanlara delege ederek, faaliyet sürecine katılmadan yönetirler. Aksine girişimciler işletme faaliyetlerine bizzat katılarak, sürece dahil olurlar. Benzer şekilde iç girişimciler de girişimciler gibi işletme faaliyetlerine doğrudan dahil olurlar (Döm, 2006: 45).

Yöneticiler risk almada ihtiyatlı ya da sakıngan davranırken, girişimciler ve iç girişimciler ise orta düzeyde risk alma eğiliminde olmaktadır. Bunun yanında iç girişimciler geleneksel firma statü sembollerine önem vermezken, bağımsız çalışma ve hazır oluncaya kadar riskli projeleri gizleme eğiliminde olmaktadır (Döm, 2006:

46). Aşağıdaki tabloda geleneksel yönetici, girişimci ve iç girişimci profillerinin karşılaştırılması gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Geleneksel Yönetici, Girişimci ve İç Girişimci Karşılaştırılması

	Geleneksel Yöneticiler	Girişimciler	İç Girişimciler
Temel Güdüler	Terfi ve diğer geleneksel kurum ödülleri (büro, makam, güç, vb)	Bağımsızlık, fırsat yaratma ve para kazanma	Bağımsızlık ve kurumsal ödül sağlayabilme
Zamanı Yönlendirme	Kısa dönemlidir. Bütçelerin ve kotaların gerçekleştirilmesi, kısa dönemli planlama ile ilgilidir. (haftalık, aylık, altı aylık ve yıllık)	Orta ve uzun dönemde ayakta kalma ve başarıma 5-10 yıllık bir dönemde işletmenin büyümesi ile ilgilidir.	Girişimci ile geleneksel yönetici arasındadır. İşletmenin zaman tablosuna ve durumun ciddiyetine bağlı olarak kendini kabul ettirme daha önemlidir.
Faaliyet	Direkt katılımdan çok, temsilci olma ve denetleme fonksiyonu vardır.	Direkt katılım söz konusudur.	Temsilci olmaktan çok direkt katılım söz konusudur
Risk Durumu	Dikkatli	Kabul edilebilir riskleri üstlenen	Kabul edilebilir riskler üstlenen
Statü	Statü sembollerine yoğunlaşmış	Statü sembolleri ile ilgisi yok	Geleneksel kurum statü sembollerini önemsemeyen bağımsızlık arzusunda
Başarısızlık ve Hatalar	Hata ve başarısızlıktan kaçma çabası	Hata ve başarısızlıkların kabul etme ve üzerine gitme	Hazır olana kadar riskli projelerin üzerine gitmeme
Kararlar	Genellikle üstlerin almış olduğu kararları kabullenme	Kara almada hayalleri izleme	Hayalleri başarmada başkalarını ikna edebilme
Kimler İçin	Başkalarını memnun eder	Kendini ve müşterileri memnun eder	Kendini, müşterilerini ve sponsorları memnun eder
Aile Geçmişi	Genellikle büyük organizasyonlarda çalışmış aile bireyleri	Girişimci, küçük işletme sahibi, mesleki veya çiftçilik geçmişine sahip aile bireyleri	Girişimci, küçük işletme sahibi, mesleki veya çiftçilik geçmişine sahip aile bireyleri
Başkaları ile İlişki	Temelde hiyerarşik ilişki	Temelde karşılıklı ilişki ve anlaşmaya dayalı	Hiyerarşi içerisinde karşılıklı ilişkiye dayalı

Kaynak: D.R. Hisrich ve P.M. Peters, (1998). *Entrepreneurship*, Irwin/McGraw-Hill, New York, s. 541.

Yukarıdaki tabloda girişimci, yönetici ve iç girişimci kavramları karşılaştırmalı olarak değerlendirilmekte ve arasındaki belirgin farklılıklar özetlenmektedir. Yöneticiler süreç yönlü iken, girişimci ve iç girişimciler daha bağımsız hareket ederler. Yöneticiler hata yapmaktan kaçınırken ve temkinli davranmayı tercih ederken, girişimcilikte hataya öğrenme, doğruya ve başarıya ulaşmanın bir parçası olarak bakılır. Yöneticiler kısa vadeli hedefleri tutturmaya ya da karşılamaya odaklanırken, iç girişimciler ve girişimciler daha uzun vadeli bir bakış açısına sahiptirler. Girişimciler yöneticilerden farklı olarak risk alma eğiliminde olmaktadır. Aslında yönetici, girişimci ve iç girişimci arasında bu farklılıkların olması işin farklı kısmında yer almalarından kaynaklanmakta olup doğal sayılmalıdır. Özel sektör yöneticisinin karakteristikleri ile kamu sektörü yöneticisinin karakteristikleri ile işyeri dinamiklerindeki ve işleyişindeki farklılıktan dolayı belirgin farklılıklar taşımaktadır. Girişimcilerle liderlik vasıfları özdeşleştirilir. Aslında yöneticilerin de liderlik vasıflarına sahip olması onların yönetim işlevlerini hızlandıran, kolaylaştıran bir unsurdur. Ancak liderlik daha ziyade girişimci ve iç girişimcilerle anılır (Döm, 2006: 49).

3.4. İç Girişimciliğin Önemi

Günümüzde birçok işletme iç girişimciliğin artan önemini fark etmektedir. İç girişimciliğe yönelen bu ilgi, sayısı hızla artan rakipler, geleneksel işletme yönetimi yöntemlerinin yetersiz kalması, yetenekli çalışanların işletmelerden ayrılarak küçük ölçekli girişimciler haline gelmesi, artan uluslararası rekabet, verimlilik ve etkinliğin artırılmak istenmesi gibi nedenlerle giderek yükselmektedir.

Yüksek teknolojiye dayalı ekonomik yapının oluşması geçmiş yıllarda olmadığı kadar rekabetin güçlenmesine neden olmaktadır. Bugün için gelinen noktada değişim ve yenilikler piyasa ölçeğinde giderek artmaktadır (Odabaşı, 2005: 5).

Yetenekli çalışanların girişimci olmak üzere işletmelerden ayrılmaları iki önemli gelişmenin sonucudur. Bunlardan birincisi, girişimciliğin statü sembolü oluşu, ekonomik bağımsızlık sağlaması ve tanınma şansı yaratmasıdır. Bu durum girişimciliği genç çalışanlar için cazip hale getirmektedir. İkinci olarak, özellikle gelişmiş ülkelerde yeni girişimcileri gerek yönetsel gerekse de finansal olarak

destekleyen risk sermayesi finansman modelinin gelişmesidir. Böylece sermaye piyasaları yeni girişimcilerin projelerini destekleyecek hale gelmiştir. Bu gelişme yenilikçi, fikirleri olan insanların büyük ölçekli işletmeleri terk etmelerine ve kendi işletmelerini kurmalarına olanak sağlamıştır (Odabaşı, 2005: 6).

İç girişimcilik, rekabet avantajını sağlamak için önemli bir araçtır. Bu kavram, var olan örgütte karlılığı, stratejik yenilenmeyi, yeniliği, bilgi kazanımını ve uluslararası başarı için harekete geçmeyi öne çıkarır. İç girişimcilik ayrıca girişimsel düşünce sonucunda oluşan yeni stratejik yön, yenilikçi beceri ve kapasite elde etme kabiliyetini artırmaya veya kuvvetlendirmeye odaklanır (Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2002: 254-256). Bu kazanımı elde edebilen örgütler rakiplerinden bir adım daha önde olma şansını yakalayabilirler.

Şiddetli rekabetin geçerli olduğu, belirsiz ve karmaşık pazar koşulları ile karakterize edilen bir ortamda, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolu, yenilik yapmaktan geçer. Çünkü, sadece yenilik yapan örgütler, pazar değişimine uyum sağlayarak, müşteri bağlılığı sağlayabilen güçlü bir pazar odağı geliştirebilirler. Bir örgütün yenilik yapmasının motoru ise iç girişimciliktir. Girişimci faaliyetler sonucunda ortaya çıkan ürün, süreç, sistem ve teknolojiler aracılığı ile yaratılan sürdürülebilir yenilik, örgütleri rakiplerinden uzaklaştırabilir (Zahra ve Covin, 1995: 47).

İç girişimcilik, büyük örgütlerin karşı karşıya kaldığı atalet, durgunluk ve yenilik eksikliği için bir are olabilir. Bunun nedeni, örgütsel büyüklük ile birlikte bürokrasinin de gelmiş olmasıdır. Büyüklüğün yaratmış olduğu politika ve prosedürler altında yönetimler, minimum risk alarak, kuralların ışığı altında sadece kendi işlevsel rollerini yerine getirirler. Dolayısıyla, birçok büyük örgüt yöneticisi bütçe ve kontrol izleyicisi, planlayıcı, organize edici ve kural yerine getirici niteliğine bürünür (Thornberry, 2001: 527).

Bu gelişmeler sonucunda modern işletmeler iç girişimciliği geliştirebilecek yollar aramaya başlamışlardır. Bu arayışa girmeyen işletmelerin durgunluk, personel kaybı ve gerileme gibi sonuçlarla karşılaşacağı anlaşılmıştır (Kuratko ve Hodgetts, 1995: 55-56).

İşletme içinde girişimciliğe ortam sağlayan yapı iç girişimcilik olarak bilinmektedir. İşletme başarısı açısından gerek girişimcilik gerekse de iç girişimciliğin önemi günümüzde artmıştır. İç girişimcilik, “büyük bir firma içinde bir fikri kârlı ve nihai ürüne, risk alma ve yenilik yaparak dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi” olarak tanımlanmaktadır (Arıkan, 2002: 186). Girişimcilik kadar iç girişimcilik de işletmenin rekabet gücü ve etkinliğinde önemli bir unsurdur.

3.5. İç Girişimciliğin Geliştirilmesi

İç girişimciliğin geliştirilmesi firmaların üzerinde önemle durmaları gereken bir konudur. Bu konu iç girişimcilik süreci, iç girişim stratejisi, iç girişim stratejisi unsurları ve iç girişimciliğin önündeki engellerin kaldırılması gibi başlıklar altında aşağıda işlenmektedir.

3.5.1. İç Girişimcilik Süreci

Girişimcilik tanımlarının hemen hepsinde akademisyenler tarafından üzerinde mutabakat sağlanan konu; girişimcilerin sahip olduğu davranış biçimleridir. Üzerinde görüş birliğine varılan girişimcilik davranışları kapsam alanında, (1) inisiyatif alma, (2) kaynakları ve koşulları kullanılabilir değerlere dönüştüren sosyal ve ekonomik alanlarda düzenleme yapma, (3) risk ve başarısızlığı kabul etme yer almaktadır (Hisrich ve Peters, 1998: 10).

Firmalar kaynak ve kabiliyetlerini iç ve dış koşullara göre rasyonel bir şekilde kullanmak istediklerinden dolayı buna göre stratejik pozisyonlar alırlar (Zehir ve Savi, 2004: 343). Buna göre her örgütün, girişimcilik süreci içerisinde karşı karşıya kalacağı unsurlar farklı olabilir çünkü iç girişimcilik bir bakıma var olan bir örgüt içerisinde, olan ile olması gereken arasındaki ilişkiyi ortaya koyar. Bununla birlikte, girişimcilik olgusunun temelinde, değer yaratmak amacıyla çevredeki fırsatları fark etme ve bir örgüt içerisinde kaynaklar ile fırsatları yaratıcı bir şekilde bir araya getirme düşüncesi vardır. Bu nedenle, iç girişimcilik süreci; (1) fırsat, (2) kaynak ve (3) firma şeklindeki üç temel olgunun karşılıklı ilişkisine dayanmaktadır. Sürecin merkezinde ise değer yaratmak amacı ile bu üç temel unsuru bir araya getiren örgüt içi girişimci yer alır.

Girişimsel davranış çevrenin yarattığı açıklanmamış fırsatların açıklanması veya işlerin daha iyi veya daha farklı yapılabilmesi için var olan olasılıkların tanımlanması ile başlar. Fırsat, faaliyet gösterilen pazarda diğer örgütler tarafından doldurulmamış olan bir boşluk, bir şeyi farklı ve daha iyi yapmak için bir şans ve müşterilere daha iyi hizmet verme potansiyeli olarak görülebilir (Wickham, 2001: 38).

Girişimcilik davranışının gerçekleştirileceği bir örgütte, girişimcilik düşüncesinin gelişmesini engelleyen ve çalışanların girişimcilik davranışından kaçınmalarına neden olan uygulamalardan uzak durulmasında yarar vardır. Bu nedenle, yanlışlık yapmamak için standart prosedürler ve sıkı kontrol kullanmak, esnek olmayan uzun vadeli planlama yapmak, riskten kaçınmak, yeni oluşumları önceki deneyimlere göre değerlendirmek ve uyumlu çalışanları terfi ettirmek gibi geleneksel yönetim uygulamalara başvurulmaması önemlidir (Sykes ve Block, 1989: 161). Ancak engeller ortadan kaldırıldıktan sonra girişimci örgüt ilkeleri benimsenebilir.

İç girişimciliği geliştirmek için önerilen yolları üç başlıkta ele almak mümkündür. (1) Yenilik yapmaya eğilimli bir örgütsel iklim oluşturulmalı, örgüt kültürü haline getirilmelidir. Çünkü, böyle bir ortamda çalışan bireyler değişimi risk ya da tehdit olarak değil, bir fırsat olarak algırlar. (2) Yönetmelikte iç girişimciliğe yönelik sistematik, yapılanmış ve devamlı bir süreç haline gelmesi önemli olmaktadır. Bunun yanında, etkin iletişim ortamının olması ve iletişim kanallarının etkinliği önemli olmaktadır. (3) İç girişimciliğin sistematik olarak ölçümü, değerlendirilmesi ve mükafatlandırılmasıdır. Bu üç temel nokta başarıyla gerçekleştirildiği zaman, işletme çalışan personelin verimliliğinden maksimum düzeyde yararlanmış olarak rekabette önemli bir avantaj sağlayacaktır (Döm, 2006: 15).

3.5.2. İç Girişim Stratejisi

İç girişimcilik stratejisinin oluşturulmasına çalışılırken işletmeler şunlara dikkat etmelidir (Odabaşı, 2005: 13):

1. Kişisel gelişimi teşvik eden işletmeler en iyi çalışanları çekebilecektir. Önceleri 1990'lardaki uğraşım yöneticisiyi yetiştirici, eğitmen ve mentor yapmak iken bugün iç girişimci olması önemlidir.
2. En iyi çalışanlar işletmeye ortak olma olanakları ararlar. Bu talebe cevap verebilecek yollar kar ortaklığı ya da doğrudan ortaklık olabilecektir.
3. Otoriter yönetimler artık yerlerinin yatay işbirliği ve destek sistemlerine bırakmaktadır.
4. İç girişimcilik çalışanların fikirlerini geliştirmek konusunda işletmeden ayrılma riski olmadan tatmin sağlamaktadır.
5. Büyük ölçekli işletmeler küçük ölçekli işletmelerin deneyimlerinden nasıl esnek olunabileceği, yeniliklerin nasıl teşvik edileceği ve yaratıcı yapının nasıl oluşturulacağı konularında ders almaktadır.

İç girişimcilik stratejisini yaratabilen işletmeler işletmelerinin değerler sisteminin nasıl değiştiğini görebileceklerdir. Böyle bir ortamda çalışmaya alışkın olmayan çalışanlar işlerini bırakacak; diğerleri yaratıcılık, risk üstlenme, takım çalışmasının farklılığını anlayacaklardır. İç girişimcilik stratejisinin oluşturulmasındaki önemli dört adım şu şekilde sıralanabilmektedir (Kuratko ve Hodgetts, 1995: 64):

1. Vizyonun geliştirilmesi.
2. Yeniliklerin özendirilmesi.
3. İç girişimciler için uygun ortamın yaratılması.
4. Takımların oluşturulması.

Vizyonun Geliştirilmesi

İç girişimcilik stratejisinin oluşturulmasındaki ilk adım işletme yöneticilerinin hedeflediği yenilik vizyonunun paylaşılmasıdır. İç girişimcilik işletmedeki yaratıcı çalışanların çabalarıyla ortaya çıktığı için işverenlerin bunu öğrenmeleri ve vizyonu anlamaları gerekmektedir. Bu ortak vizyon belirli amaçların tanımlanması ve bu amaca ulaşacak programların belirlenmesini gerektirmektedir. Bu amaç ve programlar aşağıdaki tablodaki şekilde oluşturulabilecektir (Odabaşı, 2005: 14).

Tablo 3.3. İç girişimcilik Stratejisinde Amaçlar ve Programlar

Amaçlar	Programlar
Mevcut sistem ve yapının yenilikleri engellemeyecek şekilde esnek ve hızlı hareket etmeye uygun olmasının sağlanması	Gereksiz bürokrasinin ortadan kaldırılarak işletmenin bölümleri ve fonksiyonları arasındaki iletişimin iyileştirilmesi
İç girişimciliğe yönelik projelerin özendirilmesi için gerekli teşviklerin ve araçların oluşturulması	İç Risk Sermayesi modelinin ve proje bütçelerinin uygulanması Projelerde ihtiyari zamanın kullanılmasına olanak verilmesi
İşletmede sinerji yaratan bir ortam oluşturarak yeni birleşimlerle yeni fırsatların oluşmasına olanak tanımak	Bölümler, işletmeler arasında ortak projelerin uygulanmasını teşvik etmek Çalışanların yeni fikirler üzerinde tartışmalarını ve beyin fırtınası oluşturmalarını teşvik etmek

Kaynak: Y. Odabaşı (Ed.) (2005). *Girişimcilik, İç Girişimcilik*, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları, Eskişehir, s. 14.

İç girişimciliğin gelişimi ve teşviki açısından girişimcilik çevresi üzerine iki husus bulunmaktadır.

- 1. İşletmenin teknoloji yoğun faaliyet göstermesi:** Yeni mamül fikrinin gelişiminde günümüzde araştırma geliştirmenin önemi herkes tarafından kabul edilmektedir. Yeni fikirlerin desteklenmesi, uygulanmasına ortam yaratılması önemlidir. Piyasada yeni mamül fikrinin tutunması işletmenin satışlarının ve yatırımlarının getiri düzeyinin hızla artmasına yol açacaktır (Döm, 2006: 46).
- 2. Deneme yanılmanın teşvik edilmesi:** Başarılı mal ve hizmetler bir anda ortaya çıkmayıp, zamanla gelişmektedir. Uzun soluklu doğrularla ve hatalarla dolu, yoğun gayretlerin ürünüdür. Başarısızlığı tolere etmeyen, fırsat tanımayan geleneksel işletme yapısıyla yaratıcılığın ortaya çıkması ve yenilikçi ürünlerin geliştirilmesi mümkün değildir. Yenilikçi ve başarılı olmuş işletmelerin ortak özelliğinden biri yönetimin çalışanlarının

başarısızlıklarına olan tutumlarıdır. Başarısızlıkları tolere etmeyen ya da katı bir şekilde cezalandırma yoluna giden işletmelerin işletme içinde yaratıcı bir ortam ya da örgüt kültürü oluşturması düşünülemez (Döm, 2006: 46).

İç girişimciliğin gelişimi ve teşviki açısından girişimcilik çevresinin (ortamının) nasıl olması gerektiği aşağıda özetlenmektedir (Hisrich ve Peters, 1998: 542):

- Firma yeni teknolojilere göre çalışır.
- Yeni fikirlerin teşvik edilmesi.
- Denemeye yanılmaya imkân tanınması.
- Başarısızlığın tolere edilmesi.
- Fırsat parametrelerinin olmaması.
- Kaynakların mevcudiyeti ve ulaşılabilirliği.
- Çoklu disiplinli ekip çalışması yaklaşımı.
- Uzun zaman ufku.
- Gönüllü program.
- Uygun ödüllendirme sistemi.
- Üst yönetimin desteklemesi.

3.5.3. İç Girişim Stratejisi Unsurları

İç girişim stratejisi unsurları, (a) risk, (b) yenilik ve (c) proaktif hırslılık olmak üzere başlıklar halinde aşağıda ele alınmaktadır.

Risk

Risk; bir kimsenin davranış ya da kararları sonucunda kaybetme şansına maruz kalması demektir. Riske katlanmak ise kişilerin risk ile ilgili algılarına bağlıdır (Erdem, 2001: 45). Risk almak; kayba uğramak, tehlikeye girmek, devam eden bir olayın sonucunun tam belirlilikle ifade edilememesi gibi anlamlar da taşır. Bir başka ifade ile riske katlanma; bir karar uygulanırken başarısız olma ihtimalinin dikkate alınma derecesidir. Riske katlanma hali sonuç hakkındaki beklentilerin etkisi ile

gelişir. Yüksek oranda riske katlanma eğilimi olan kişilerin tercihlerini sonucu o an belirsiz olan alternatiflerden yana kullandıkları görülmektedir.

İnsanlar farklı kişisel özelliklere sahiptir. Bazıları çok büyük risklere girmeyi tercih ederken, bazı bireyler de tutucu davranarak riske girmek istemezler. Yaygın olarak düşünülenin aksine başarılı girişimciler büyük risklere girmezler. Girişimciler kumarbaz değildirler. O nedenle, düşünülenin aksine işletmenin geleceğini tehdit altına sokacak büyük risklere girmekten ve bu yönde kararlar almaktan kaçınır. Bu nedenle, başarılı girişimci orta düzeyde risk alan bireydir. Kendi becerilerinin farkında olması, projelerini ya da görevlerini başarı ile yönetme ve yerine getirme sorumluluğu içinde risk alması ve çalışması beklenmektedir (Döm, 2006: 25).

Girişimciler risk alma eğilimleri yüksek olan insanlardır. Riske katlanmak girişimciliğin ayrılmaz bir parçasıdır. Girişimciler riske girerek yeniliklerin öncüsü olabilirler ve bunu yaparken başarısızlığı göze alırlar. Riske katlanma eğiliminin; olayların gerçekleşme olasılıklarını düşünmeden, maliyet ve fayda gibi hesaplamalar yapmadan şüursuzca riske girmek olmadığı unutulmamalıdır. Girişimciler için risk; getirinin maksimum olacağına olan inanç ve akılcılıkla girişimi desteklemek demektir. Risk ile ilgili bilinmesi gereken hususlar; iş hayatında karşılaşılan her faktörün risk unsuru taşımayacağı ve girişimcilerin farklı risk düzeyleri ile nasıl başa çıkabilecekleri konularıdır. Birçok girişimci ne zaman risk alacağını bilir. Önemli olan hangi tür risklerin, ne ölçüde ve hangi şartlarda alınacağıdır. Risk bu ölçülerde değerlendirilmeli ve sonuçtan emin olunmalıdır. Girişimciler riske katlanma eğilimleri yüksek insanlardır. Girişimcilerin bir girişimi başlatırken ve yönetirken riske attıkları kaynakları; mali yapıları, insani ilişkileri, aile ilişkileri, kariyer imkânları vs. kaynaklardır. Girişimcilerin riski sevmelerinin sebebi ise rekabet dünyasında önde olmayı istemelerinin gereğidir.

Yenilik

Yenilik kavramı da girişimciliğin belirleyici unsurlarından biridir. Daha önce ayrıntılı olarak açıklandığından özetle tekrarlayacak olursak; yenilik, girişimci kişiliğin ayrılmaz bir parçasıdır ve girişimci kişileri diğer canlılardan ayıran bir içgüdüdür.

Proaktif Hırslılık

Girişimcilik; hırslılık ve kararlılık işidir. Cesurca atılımlar yapmak ve hedeflere ulaşmada aynı kararlılık çizgisini korumak girişimciliğin doğası gereğidir. Girişimcilerin başarısızlığa uğrama sebeplerinden birisi de yeterince hırslı olmamalarıdır. Aynı zamanda girişimcinin kendini geliştirmeye çalışmasında ve düşüncelerini yaşama geçirmede sahip olacağı kararlılıkta, başarılı olması için önemli bir şarttır.

Başarılı girişimcilerin geleneksel yöneticilerden en büyük farkı proaktif yönetim anlayışı ile çalışmasıdır. Proaktif yöneticiler günlük operasyonel çalışmaların işleyişine kafa yorarken, aynı zamanda geleceğe yönelik atacağı adımlarının planını da şimdiden yapar. Proaktif çalışan girişimciler sorunlar ortaya çıktığı zaman ya da bir sonraki atacağı adımı şimdiden bilir. Proaktif yönetim küçük işletmelerin başarısında temel faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Sorunları ya da karşılaştıkları problemleri çözerken tepkisel bir yaklaşımdan ziyade, önleyici (sorunlar ortaya çıkmadan-proactive) bir yaklaşım içerisinde olurlar (Döm, 2006: 27).

Girişimciler için hırs; doğrudan kârı hedeflemek ve düşündüklerine tutku ile inanmak doğrultusunda ortaya çıkan bir kavramdır. Kararlılık ise karşılaştığı zorluklarla yılmadan mücadele edebilme gücüdür. Kararlı insanlar; çalışmayı severler, sıra dışı bir performans gösterirler ve çözümü elde edene kadar çabalamaktan geri durmazlar (Starling, 1999: 165).

Girişimcilik; hayalleri gerçekleştirmeye uğraşırken, tatmin olma ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz duygular tattıran bir süreçtir. Doğal olarak iş hayatında aksiliklerle, engellerle, moral bozucu olaylarla karşılaşılacaktır. Yani iş hayatı sabit değildir. İş hayatında yaşanan trendler; insanı hiçbir zaman yalnız bırakmayan duygularım aşır da bir sonuca ulaşamazlar. İşte iş hayatındaki bu hareketliliğin insanın duygularında kırıklığa yol açmaması gösterilecek hırs ve kararlı tutumla mümkün olacaktır.

Proaktiflik; koşulların sınırlayamadığı, fırsatları kollayan, inisiyatif sahibi olan ve hareket peşinde koşan kişiliği ifade eder. Başarılı girişimcilerin proaktivetelerini üç özellik yansıtır (Bozkurt, 2002: 1):

1. Ne istediklerini bilirler: Başarılı olmanın gereğidir. Fırsatları algılayabilmek için önemli bir yoldur.
2. Harekete yöneliktirler: Motive edilmeyi beklemeden kendiliklerinden harekete geçerler. Gerçekten yapılması gerektiğine inandıkları şeyleri yaparlar. Bunun için ne gerekiyorsa çekinmeden yaparlar.
3. Hata yapmaktan korkmazlar.

3.5.4. İç Girişimciliğin Önündeki Engellerin Kaldırılması

Bu engeller genellikle verimsiz yönetim tekniklerinin yeni işletmelerin gelişme aşamalarında uygulanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Geleneksel yönetim biçimleri çalışanların iç girişimcilik çabalarını engelleyecek şekilde etki yaratabilmektedir. Aşağıdaki tabloda geleneksel yönetim teknikleri ve olumsuz etkileriyle bunları ortadan kaldıracak stratejiler gösterilmiştir (Kuratko ve Hodgetts, 1995: 56-57).

Tablo 3.4. Geleneksel Yönetim Teknikleri, Olumsuz Etkileri ve Çözüm Stratejileri

Geleneksel Yönetim Teknikleri	Olumsuz Etkiler	Çözüm Stratejileri
Hatalardan korunmak için standart süreçlerin uygulanması	Yaratıcı çözümler engellenir, kaynaklar boşa harcanır	Her duruma özgü kurallar oluşturmak
Kaynakları sadece etkinlik sağlamak için kullanmak	Rekabet gücünün kaybı ve piyasa payının düşmesi	Faaliyetleri piyasa payı gibi daha önemli noktalarda yoğunlaştırmak
Kontrol etmeye çalışmak yerine planlamak	Varsayımları değiştirebilecek koşulların ihmal edilmesi	Öğrenme sürecini yansıtacak şekilde planları değiştirmek
Uzun dönemli planlar yapmak	Ulaşılamaz hedeflerin belirlenmesi sonucu kaynak kaybı oluşması	Ana hedefin belirlenmesinden sonra ara hedeflerin belirlenerek her birinin yeniden değerlendirilmesi
Fonksiyonel yönetim	İşletme ya da girişimci başarısızlığı	Girişimcileri hem yönetsel hem de disiplinler arası olacak şekilde desteklemek
Risk üstlenmeme	Fırsatların kaçırılması	Küçük adımlarla ilerleme
İşletmeyi olası tüm maliyetlere rağmen korumaya çalışmak	İşletme tehlikeli duruma geldiğinde yeni girişimlerin boşa gitmesi	Yenilikleri yaratabilecek döngünün sağlanması ve makul risklerin üstlenilmesi
Yeni adımlarda önceki deneyimleri değerlendirmek	Piyasa ve rekabetle ilgili yanlış kararların alınması	Kendi kendine öğrenen stratejilerin kullanılması ve varsayımların test edilmesi
Rekabetçi çalışanların özendirilmesi	Yenilikçilerin kaybedilmesi	Geleneksel çalışanlarla yenilikçilerin ayrılması

Kaynak: F.D. Kuratko ve M.R. Hodgetts (1995). *Entrepreneurship*, The Dreyden Press, s. 56-57.

Yukarıdaki tabloda belirtilen engelleri anlamak iç girişimcilik açısından çok önemlidir. Çünkü bu engeller diğer motive edici faaliyetleri etkisiz kılmaktadır. İç girişimcilik olgusunun başarılı olabilmesi için bu engellerin anlaşılması ve alternatif yönetim biçimlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Aşağıdaki faktörler yeniliklerin başarılı bir şekilde yaratılmasında oldukça önemlidir (Odabaşı, 2005: 11):

- **Ortam ve Vizyon:** Yenilikçi işletmeler net bir vizyona ve yenilikleri destekleyen bir işletme ortamına sahiptirler.
- **Piyasaya Uyum:** Yenilikçi işletmeler vizyonlarını piyasanın gerçekleriyle birleştirmektedirler.
- **Küçük ve Karmaşık Olmayan İşletmeler:** Birçok yenilikçi işletmenin karmaşık olmayan bir yapısı ve küçük proje takımları bulunmaktadır.
- **Çoklu Yaklaşımlar:** Yenilikçi yöneticiler farklı birçok projenin paralel bir biçimde gelişmesini teşvik ederler.
- **Etkileşimli Öğrenme:** Yenilikçi bir ortamda öğrenme ve yeni fikirler işletmenin geleneksel işlevleri temelinde çakışmaktadır.
- **Odak Gruplar Oluşturma:** Birçok yenilikçi işletme geleneksel otorite dışında kalan gruplar kullanmaktadır. Bu şekilde yapılan çalışmalar bürokrasiyi devre dışı bırakmakta ve grup kimliğinin oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

İşletmelerde Yaklaşımların Yeniden Düzenlenmesi

İç girişimciliğin ortaya çıkması için işletmelerin kendi fikirlerini geliştirebilecek çalışanlarına özgürlük ve teşvik sağlaması gerekmektedir. Bu konu genellikle üst düzey yöneticilerin yenilikçi fikirlerin bu ortamda çıkmadığına inandıkları için sorun oluşturabilmektedir. Çünkü geleneksel yöneticiler özgürlüğü teşvik edecek ve sınırları belirli olmayan faaliyetleri uygulayacak politikaları uygulamaya koymak konusunda direnç gösterebilmektedirler. Ancak, yöneticilerin yenilikçi çalışanların gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlayacak politikaları üretmeleri gerekmektedir. Bu yeni düşünce sisteminin oluşmasında aşağıdaki aşamalar önemlidir (Kuratko ve Hodgetts, 1995: 58-59):

1. **Amaçların açıkça belirlenmesi:** Bu konuda çalışanlar ve yöneticiler karşılıklı olarak anlaşmalıdır. Belirli aşamaların kaydedilmesi ancak bu şekilde mümkün olmaktadır.
2. **Geri besleme ve destekleme sisteminin oluşturulması:** Bu sistemlerin kullanılması olası mucitlerin, yaratıcıların ya da iç girişimcilerin kabul edileceklerini ve ödüllere ulaşabileceklerini anlamalarına yardım edecektir.
3. **Bireysel sorumluluğun vurgulanması:** Güven ve hesap verilebilirlik yenilikçi bir programın başarısında anahtar faktörlerdir.
4. **Sonuca dayalı ödüller:** Ödül sistemleri diğerlerini de risk alıp başarılı olmak konusunda güçlendirmeli ve teşvik etmelidir.

İşletmenin iç girişimciliğe yönelik olarak düşünce yapısını yeniden şekillendirmesi için yapması gereken ilk eylem yönetim felsefesini yeniden değerlendirmesidir. Eski yönetim yaklaşımları bırakılarak yeni değerlere sahip bir işletme kültürü oluşturulmalıdır. Bunu oluşturulabilmesi için (Odabaşı, 2005: 13),

1. Potansiyel iç girişimcilerin belirlenmesi,
2. İç girişimcilik faaliyetlerinin üst yönetim tarafından desteklenmesi,
3. Stratejik faaliyetlerde çeşitliliğin ve düzenin sağlanması,
4. Deneyimlerle iç girişimciliğin teşvik edilmesi,
5. İşletmenin ve iç girişimcilerin işletme düzeyinde birlikte çalışmalarının sağlanması gerekmektedir.

Girişimcilik ile ilgili konuların işlendiği üçüncü bölümü firma performansının ele alındığı dördüncü bölüm aşağıda izlemektedir.

4. FİRMA PERFORMANSI

Dördüncü bölümde firma performansı performans ölçümü ile performans değerlendirilmesi ve bilhassa çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden Balanced Scorecard konuları ele alınmıştır.

Performans sözcüğü “bir şeyi başarmak ve bir şeyi yapabilme gücü ve sınırı” anlamına gelmektedir (TDK, 1998: 1198). İşletme yönetimi açısından yapılan bir tanımında ise performans “belirlenen amaçları elde etmenin etkinlik düzeyi ve verimliliğidir” (Erkoç, 2006: 360). İnsan kaynakları yönetimi açısından performans “bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar” olarak ifade edilmektedir (Bingöl, 2003: 274).

Performans, herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenmiş olan standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve hedeflenen amaçlara yaklaşma derecesidir (Can vd., 2001: 170).

Performans bir çalışanın kendisine verilen iş ya da görevi belirli bir zaman kesiti içinde yerine getirmek yoluyla elde ettiği sonuçlar olarak düşünüldüğünde, işletme performansı sahip olunan kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılarak önceden belirlenen amaçlara ulaşma becerisi olarak ifade edilebilir. Bir başka deyişle performans; işletmenin amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel ifadesidir. Bu anlamda bir işletmenin performansı, belirli bir zaman dilimi sonunda elde ettiği çıktı ya da çalışmanın sonucu olarak ifade edilebilir (Akgemci, 2008: 478).

Performans, tüm faaliyetlerin en son sonucudur ve performansın değerlendirilmesinde odaklanılan, firmanın o andaki faaliyet ve davranışlarının etkililiği ve etkinliğidir (Samir ve Subrata, 2006: 65).

4.1. Performans Ölçümü

Performans ölçütleri işletmenin gidişatı hakkında gerekli bilgileri saptar ve yöneticilere karar alma, planlama, kontrol ve amaçlara uygunluk konularında

yardımcı olurken, iyileştirme gereken alanlar hakkında bilgi verir. Yapılan iyileştirmeler ve sağlanacak sürekli kontrol işletmenin başarısında önemli bir paya sahip olacaktır. Bu amaca yönelik olarak performans ölçütleri gerekli güncel bilgileri sağlar ve iyileştirmenin sağlıklı yürütülmesinde önemli rol oynar (Kabadayı, 2002: 74).

Küresel rekabet ortamında başarılı olmak isteyen işletmelerin dengelenmiş finansal ve finansal olmayan performans ölçülerini kullanmalarının bir zorunluluk haline geldiği söylenebilir (Bilgen, 2001: 127).

Maddi olmayan varlıkları yönetebilme yeteneği, değer yaratmak, rekabet avantajı elde etmek ve kalıcı başarı elde etmek isteyen işletmeler için oldukça önemli bir başarı anahtarı olarak kabul edilmektedir (Barsky ve Bremser, 1999: 3; Sim ve Koh, 2001: 19).

Performans ölçümü her ne kadar süreçlerin ölçülmesi anlamına gelse de en önemli etkisi faaliyetleri yönetmektir ve bu faaliyetler stratejileri gerçekleştirecek, stratejiler ile tutarlı faaliyetler olmalıdır (Mintzberg, 1978: 936).

Performans ölçüm sisteminin, firmanın belirlediği stratejilerinin uygulanmasına olumsuz etki yaratacak faaliyetleri desteklemesi firmanın hedeflerine ulaşmasını engelleyecektir (Tangem, 2004: 728).

Her organizasyonun performans ölçümü yapmak için kendine özgün nedenleri olabilir. Bununla birlikte, genel olarak işletmeler aşağıdaki nedenlerden dolayı performans ölçümü yapmaktadır (Parker, 2000: 63):

- İşletmenin genel olarak başarılı olup olmadığını belirlemek,
- İşletmenin müşterilerinin isteklerini karşılayıp karşılayamadığını belirlemek (onların arzu ettikleri malların ve hizmetlerin sunulup sunulmadığını öğrenmek),
- İşletmenin yaptığı faaliyetler hakkında bilgi sahibi olmasına yardımcı olmak (bildiklerinin doğruluğunu onaylayabilmek ve neleri bilmediğini ortaya çıkarmak),

- İstif olan veya dar boğaz yerleri gibi sorunlu alanları ortaya çıkarmak ve gelişme olabilecek alanları belirlemek,
- Kararların, duygusal, sezgisel, inanışlara veya varsayımlara dayalı olarak değil de, gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak,
- İşletmenin işlem ve süreçlerinde bir gelişme planlanmış ise, bunun gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak.

Bir işletmede performans ölçümünü gerektiren nedenler ayrıca aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Zerenler, 2003: 198):

- a) Kaynakların etkin kullanılması
- b) İşletme içi ve dışı kontrol
- c) Başarıyı belirleme
- d) Müşteri ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesi
- e) Kıyaslama olanağı
- f) Teknolojik gelişmelere ve değişen koşullara uyum sağlamak
- g) Gelişmeyi desteklemek
- h) İşletme stratejilerinin belirlenmesini ve uygulanmasını sağlamak
- i) Çalışanların değerlendirilmesi

Performans ölçümü, yönetimin geliştirdiği stratejilerin uygulanmasına yardımcı olmakta ve stratejik kontrol sistemini desteklemektedir. Stratejik kontrol sistemi, işletmenin tamamını kapsayan uzun vadeli bir kontrol sisteminin tasarlanması ve kurulmasıdır. Stratejik kontrol sistemi, hem işletmenin kontrolü altındaki iç unsurların, hem de işletmenin kontrolü dışındaki dış unsurların işletme faaliyetlerinin üzerindeki etkilerini ölçmeye yöneliktir (Ergin ve Elmacı, 1999: 3-4).

Performans ölçümü, işletme sahipleri, yöneticiler, yatırımcılar ve kredi verenler gibi işletme içinden ve dışından bir çok ilgilinin, işletme ile ilgili verdikleri kararları etkilemektedir. Bu nedenle, ister tam olarak sistematik bir şekilde olsun,

isterse geçici bir süre veya belirli bir amaç için olsun, her işletme performans ölçümü yapmaktadır. Yönetimin önemli işlevlerinden kontrolün bir parçası olan performans ölçümünün, işletmenin genel olarak başarısının belirlenmesi, geliştirilebilecek alanların ortaya çıkarılması ve var olan verimsizliklerin nedenlerinin anlaşılması gibi bir çok yararı vardır (Coşkun, 2006b: 128). Performans ölçümü ayrıca işletmeyi başarıya götürecek kararların verilmesine de yardımcı olmaktadır. İyi şekilde tasarlanmış bir performans ölçüm sistemi, işletme stratejilerinin uygulanmasına yardımcı olmakta ve işletmenin stratejik kontrol sistemini desteklemektedir (Coşkun, 2006a: 134).

Performans ölçümüne geniş bir açı kazandıran kıyaslama, bir organizasyonun tamamının veya bir biriminin benzer işlevleri olan başka bir organizasyonla karşılaştırılarak, ne kadar iyi çalıştığı belirlenmesidir. Kıyaslama, performans ölçümünün en iyi uygulamaya sahip olan işletmelerle karşılaştırılarak yapılmasını sağlamaktadır. Performans ölçütlerinin zaman içinde değişiminin gözlemlenmesi, genel olarak bir gelişme sağlandığını göstermektedir. Ancak, performans ölçütlerinin zaman içinde iyileşmesi, performansın mutlak anlamda iyi olduğunu göstermemektedir. İşte bu noktada kıyaslamaya ihtiyaç duyulmaktadır (Coşkun, 2006a: 122).

Kıyaslamanın dört çeşidi aşağıdaki gibi sıralanabilir (Nelly, Gregory ve Platts, 2005: 1251):

İç Kıyaslama: Kurum içinde veya bazen de aynı yere bağlı fabrikalar arasında olabilir. Verilere ulaşmadaki kolaylık ve verilerin güvenilirliği iç kıyaslamanın en büyük avantajıdır.

Rakipler İle Kıyaslama: En yararlı olan kıyaslama çeşididir. Ancak rakiplerle yapılan kıyaslama da direkt karşılaştırılabilir veri bulmak oldukça zordur.

Fonksiyonel Kıyaslama: Direkt rakip olmayan firmalarla benzerlik gösteren konularda yapılan fonksiyonel karşılaştırmadır.

Jenerik Kıyaslama: Bir ürün ya da hizmet kategorisi için yapılan karşılaştırmadır. Örnek olarak fatura, gelen siparişler vb. verilebilir.

4.2. Performans Değerleme ve Çok Boyutlu Performans Değerleme Modellerinden Balanced Scorecard

Performans değerlendirmesi performans sonuçlarından hareket ile yöneticilerin geleceğe ilişkin olarak doğru kararlar vermesini sağlar. Performans değerlendirmesinin amacı karar alma süreçlerini güçlendirmek, kurumsal öğrenmeyi sağlamak, etkin kaynak dağılımını sağlamak ve hesap verebilirlik için zemin oluşturmaktır. Temel amacı bilgiyi artırarak geleceğe ilişkin belirsizlikleri azaltmaktır (Özel, 2007: 208).

Performans değerlendirme ile işgörenlere yaptıkları işe ilişkin geribildirim verilerek, örgüt için onların bireysel katkılarını artırmak amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda performans değerlendirmesi çalışanlar açısından önem taşıdığı kadar, örgütler açısından da önem taşımaktadır (Turgut, 2001: 59).

Günümüzde işletmeler çok karmaşık ortamlarda rekabet etmek için çaba harcamaktadırlar. Endüstriyel çağın rekabet ortamının, yerini bilgi çağının rekabet ortamı almıştır. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan bilgi çağı ile endüstriyel çağın rekabetinin temel varsayımlarından birçoğu geçersiz hale gelmiştir. Artık firmaların başarı ve rekabet gücü kazanmaları için yalnızca yeni teknolojiyi kullanıp hızla fiziksel değerler haline dönüştürmeleri ve bu şekilde firmayı mükemmel bir şekilde yönetmeyi başarmaları mümkün olmamaktadır. Bilgi çağının ortamında, imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların başarılı olabilmeleri için yeni yetenek ve güce sahip olmaları gerekmektedir. Firmaların maddi olmayan değerlerini keşfetmek ve harekete geçirmekteki becerileri, fiziksel ve finansal varlıklarını yatırımlarda değerlendirmelerinden çok daha önemli hale gelmiştir (Kaplan ve Norton, 1999: 3-4).

İşletmelerin bilgi çağında yaşamlarını devam ettirmeleri kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen ölçüm ve yönetim sistemlerini kullanmalarına bağlı olmaktadır. Birçok işletme, müşteri ilişkileri, rekabet güçleri ve kapasiteleri hakkında stratejiler geliştirirken performanslarını sadece finansal ölçülerle değerlendirmektedirler. Balanced Scorecard, finansal ölçüm sonuçlarını performansın özet bilgisi olarak muhafaza ederken aynı zamanda mevcut müşteriler, firma içi işlevler, çalışanlar ve sistemin performansını uzun dönemli finansal başarıyla ilişkilendiren daha genel ölçü

birimlerini de dikkate almaktadır. Balanced Scorecard, firmaların elde ettiği finansal sonuçlar takip ederken aynı zamanda gelecekte büyüebilmek için ihtiyaç duyacakları kapasite ve maddi olmayan değerlerdeki gelişimi de takip etmelerini sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 27).

Firmalardaki performansı dengeli bir şekilde ölçmek için geliştirilen bütün organizasyonel seviyedeki bu scorecardların üç ila yedi boyuttan oluşan farklı boyutlara sahip olduğu görülmektedir. Farklı boyutlar, farklı gözlemlerle bir firmanın performansına farklı şekillerde bakmayı sağlamaktadır. Ölçümlerde finansal boyutta finansal oranlar, nakit akışın, varlıkların kârlılığı ve ekonomik katma değer gibi göstergeler kullanılırken, organizasyonel boyutta, çalışanların tatmini göstergesi; müşteri tatmini boyutunda da satın alma, hatırlama, empati oluşturma ve olumlu tepki verme gibi göstergeler kullanılmaktadır (Wade ve Recardo, 2001: 95-96).

“Balanced Scorecard (BSC)” kavramı, firmanın uzun ve orta dönem stratejilerini çalışanlar tarafından uygulanmasını kontrol eden ve bu süreç zarfında ilerlemeleri gözlemleyen bir yönetim aracı olarak ortaya çıkmıştır. BSC, firmanın stratejilerini ölçülebilen somut rakamlar haline getirmeyi ve bu parametreleri sınıflandırmayı amaçlamaktadır. BSC işletmelerdeki, uzun dönemli hedefleri sürekli büyüteç altında tutmaktadır. BSC'nin amacı, yönetici ve çalışanların firma stratejilerine ve firma için önemli olanı anahtar konulara odaklanmalarını sağlamaktır.

Balanced Scorecard işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel (finansal) değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde firma içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, firma içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutları (değerleri) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans değerlendirme modeli ya da yönetim sistemidir.” (Akman, 2003: 40). Başka bir ifadeyle BSC, kurumsal “vizyon, misyon ve strateji” kavramları yardımıyla bir kurumun geleceğinin hem kendisi hem de çevresi için ayrıntılı ve özenli bir fotoğraf çekimi olarak da ifade edilmektedir.

4.2.1. Balanced Scorecard Modelinin Faydaları

BSC'nin gerçek gücünün sadece bir değerlendirme modeli olarak değil, bir yönetim sistemi olarak uygulandığı hallerde anlaşıldığı ifade edilmektedir. BSC Modelini uygulayan işletmelerin sağladığı faydalar aşağıda belirtilmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 24).

- Kurumsal stratejinin açıkça belirtilmesi ve fikir birliğinin sağlanması,
- Stratejinin tüm organizasyon çapına yayılması,
- Stratejik amaçların uzun dönemli hedefler ve yıllık bütçe ile bağlantılarının sağlanması,
- Stratejik uygulamaların belirlenmesi ve uyumlu hale getirilmesi,
- Stratejik denetlemelerin dönemsel ve sistematik şekilde gerçekleştirilmesi,
- Stratejiyi değerlendirmek ve geliştirmek için gereken bilgi desteğinin sağlanması,
- Diğer yönetim sistemlerinde eksik olan stratejiyi uygulamak ve geribildirim sağlamak için gerekli olan sistematik yöntemin olmasıdır.

Ayrıca BSC, firmaların mevcut ve gelecekteki başarısını etkileyen kısa dönem finansal ölçüleri ile uzun dönem olanaklarını, iç ve dış boyutları dengelemektedir. BSC dinamik hizmet etmekle birlikte, sürekli olarak sürecin performansını değerlendirmekte ve stratejileri yeniden tanımlayarak sonuçlar ölçmektedir. Model dört boyutla ilgili bilgi vermekte, aynı zamanda sınırlı sayıdaki ölçüleri kullanarak bilgi karmaşıklığını önlemektedir. Model yöneticileri az sayıda, en kritik ölçüleri kullanıma odaklanmaya yöneltmektedir. Model uzun dönemli yönetim aracı olarak müşteriye yönelik olmakta, kaliteyi yükseltmekte ve yeni ürün hazırlık zamanını azaltmaktadır (Rahmankulov, 2003: 21).

BSC, firma içindeki bir gelişme ve ilerlemenin finansal sonuçlara dönüşümünü sağlamakla birlikte stratejilerin de etkin olarak kontrolünü sağlamaktadır. Bu nedenle BSC, organizasyonun her aşamasında yürütülen faaliyetlerin işletme stratejisi ile uyumlu olup olmadığının belirlenmesi hususunda yönetime yardımcı olmaktadır (Kaygusuz, 2005: 98).

4.2.2. Balanced Scorecard'ın İşleyişi

BSC Modeli, yöneticilere performans ölçümüne farklı açıdan bakma imkanı sunmaktadır. Dört farklı BSC boyutu, farklı ortamlardaki değişikliklere uyma konusunda firmalara yardımcı olurken rekabetçi pazarlarda önemli bir avantajın elde edilmesini sağlamaktadır. Dört boyut ve her biri içinde yer alan amaç ve kriterlerin birbiri ile ilişki içinde olduğu görülmektedir. BSC kullanan işletmelerde, kısa dönemli finansal ölçülere bakılarak finansal performansın değerlendirilmesi hatalı sonuçlara neden olabilmektedir. Bu nedenle BSC Modelinde, uzun dönemli stratejik amaçları kısa dönemli işlemlerle ilişkilendiren dört yeni yönetim sürecine yer verilmektedir (Kaygusuz, 2005: 98).

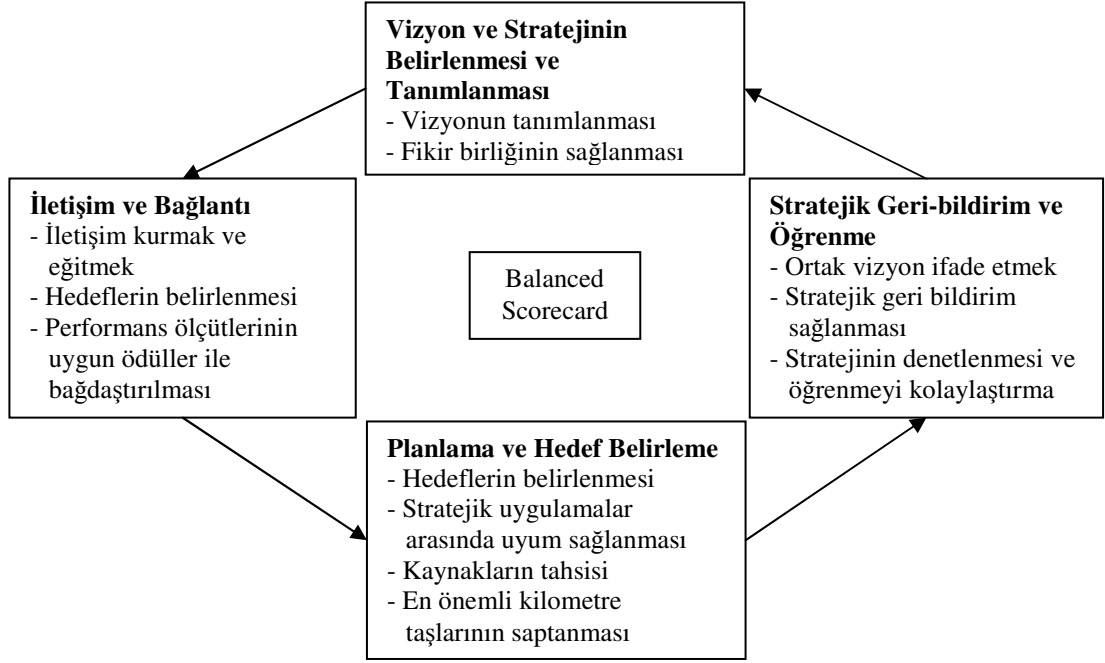
İlk süreç; vizyon ve stratejinin belirlenmesi ve tanımlanması sürecidir. BSC'nin oluşma süreci, üst düzey yöneticilerin, firmanın stratejisini özel stratejik hedefler halinde tanımlamasıyla başlamaktadır. Bu süreçte finansal hedeflerin belirlenebilmesi için gelirler ve pazar büyüklüğü, kârlılık veya nakit akışı üretmek gibi farklı seçeneklerden hangisine daha fazla önem verileceğinin açıkça ifade edilmesi gerekmektedir. Özellikle müşteri boyutunda, yöneticilerin müşteri ve pazara yönelik hedeflerini kesin olarak belirlemeleri gerekmektedir. Finansal ve müşterilere ait amaçlar belirlendikten sonra, firma içi işlevlerle ilgili amaç ve ölçüler belirlenmektedir. Firma içi işlevlerin tanımlanmasıyla firmanın başarıya ulaşabilmesi için mükemmel şekilde uygulanması gereken yeni yöntemler ortaya çıkarılacaktır. BSC'deki son bağlantı olan öğrenme ve büyüme hedefleri ile çalışanlara yeni yetenekler kazandırmak ve bilgi sistemleri, bilgi teknolojisi ve zenginleştirilmiş kurumsal yöntemlere ulaşabilmek için gereken yatırımların nedenleri ortaya konulmaktadır. Bu süreç, yöneticilere firmanın vizyon ve stratejisi etrafında yeni bir anlayış oluşturmaları konusunda yardımcı olmakta ve stratejinin operasyonel ifadeler ile tanımlanmasını sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 12-14; Kaygusuz, 2005: 98).

İkinci süreç stratejik amaç ve ölçülerin iletilmesi ve bağlantıların kurulması sürecidir. Süreç, stratejinin tüm organizasyonel basamaklara yayılması ve bölüm amaçları ile ilişkisinin kurulmasını sağlamaktadır. BSC firmalardaki farklı birimler ile üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri arasında yalnızca kısa dönemli finansal hedefler hakkında değil, firmanın gelecekteki performansını artıracak bir

stratejinin formüle edilmesi ve uygulanması hakkında da iletişim kurulmasını teşvik etmektedir. İkinci sürecin sonunda, organizasyondaki tüm çalışanların, işletmenin uzun dönemli hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için uygulanacak stratejilerini kavramış olmaları gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 15-16; Kaygusuz: 98).

Üçüncü süreç işletmelerde planlama ve hedeflerin belirlenmesi, stratejik uygulamalar arasında uyum sağlanması sürecidir. Süreç, işletme ve finansal planların birleştirilmesini sağlamaktadır. Planlama ve hedef belirleme işlemleri işletmelerin, ulaşmayı istedikleri uzun dönemli sonuçları miktarsal olarak ifade etmelerini sağlamaktadır. İşlemler, işletmelerin sonuçlara ulaşmak için gereken mekanizmaları tanımalarına ve kaynak sağlamalarına olanak tanımaktadır. İşlemler, BSC'de yer alan finansal ve finansal olmayan ölçüler için kısa dönemli unsurların belirlenmesini sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999 18; Kaygusuz, 2005: 98). Bir firmanın performansı finansal, operasyonel ve personel performansları üzerinden ölçülebilir (Zehir ve Tanriverdi, 2006: 239). Ayrıca, firmalar mali performansları kadar büyüme performansı da göstermelidirler (Zehir, Acar ve Tanriverdi, 2006: 112).

Dördüncü süreç stratejik geribildirim ve öğrenmenin artırılması sürecidir. Bu süreç işletmelerin stratejik öğrenme yeteneklerini belirlemelerini sağlamaktadır. Sürecin, Scorecard yönetim sisteminin en yenilikçi ve önemli yönü olduğu ifade edilmektedir. Stratejik geribildirim ve öğrenmenin artırılması sürecinin, yöneticiler seviyesinde kurumsal öğrenme yeteneği sağladığı belirtilmektedir. Günümüz işletmelerinde yöneticilerin stratejileriyle ilgili geri bildirim almalarını ve stratejilerini kontrol etmelerini sağlayacak bir sistemin olmadığı görülmektedir. BSC, yöneticilerin stratejilerini izleyebilmelerini, uygulama aşamasında düzeltmeler yapmalarını ve gerekiyorsa stratejide temel değişiklikler gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. BSC ile yönetim kurulu üyeleri firmanın, müşteriler, firma içi işlevler ve yenilikler, çalışanlar, sistem ve uygulamalar gibi konularda belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşmadığını, geçmişte elde edilen sonuçlarla birlikte gelecekle ilgili beklentilerinde ilerleyip ilerlemediğini izleyebilmektedirler (Kaplan ve Norton, 1999: 18-19; Kaygusuz, 2005: 98).



Şekil 4.1. BSC'nin Eylem İçin Stratejik Çerçevenin Belirlenmesi Amacıyla Kullanılması

Kaynak: R. S. Kaplan ve D.P. Norton, (1999). *Balanced Scorecard*, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 13.

Stratejik öğrenme süreci, yukarıdaki şekil'de görülen ilk işlem ile, yani vizyon ve stratejinin belirlenmesi süreci ile başlamaktadır. Ölçülmenin herkes tarafından anlaşılabilir ortak bir lisan haline getirilmesi, karmaşık ve açık olmayan kavramların üst düzey yöneticiler arasında fikir birliğine varılmasını sağlayacak daha kesin bir şekilde ifade edilmesine imkan vermektedir. İletişim ve bağlantı kurma süreci, firmanın hedeflerine ulaşması için yapılacak çalışmalarda her bireyi harekete geçirmek için yönlendirmektedir. BSC'nin oluşturulması sırasında vurgulanan sebep-sonuç ilişkisi, dinamik sistem düşüncesi oluşturarak firmanın farklı bölümlerinde görev yapmakta olan çalışanların, parçaların birbirine nasıl bağdaştığını ve kendi hareketlerinin diğerlerini ve sonuçta tüm kuruluşu ne şekilde etkilediğini anlamalarını sağlamaktadır. Üçüncü süreç, yani planlama ve hedef belirleme, firmanın özel miktarsal performans hedefleri, bir dizi dengeli sonuç ve performans etkenleri ile ifade edilmektedir. İlk üç yönetim sürecinin, stratejinin belirlenmesinde hayati öneme sahip oldukları ancak tek başlarına yeterli olmadıkları ifade edilmektedir. Vizyon ve stratejinin belirlenmesi, bu vizyon ve stratejinin kurumdaki tüm birimlere aktarılması, bağlantıların kurulması ve uzun dönemli stratejik hedeflere ulaşmak amacıyla kurumsal davranışlar arasında uyum sağlanması, tek döngülü geri bildirim

desteği sağlamaktadır. Stratejik geri bildirim ve öğrenme yöntemi yukarıdaki şekil'deki döngüyü tamamlamaktadır. Stratejik öğrenme işlemi, bir sonraki vizyon ve strateji aşamasına, yani birçok boyutta yer alan amaçların gözden geçirildiği, güncelleştirildiği ve elde edilen sonuç ve gelecekte ihtiyaç duyulan performans seviyelerine göre değiştirildiği aşamaya gereken malzemeyi sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 18-23).

4.2.3. Balanced Scorecard'ın Boyutları

BSC Modeli, firmalardaki stratejik kararların sonuçlarının ölçülmesine yönelik olarak dört boyutta (alanda) hedeflerin belirlenmesini ve sonuçların ölçülmesini gerçekleştirmektedir. Boyutlar; (1) finansal boyut, (2) müşteri boyutu, (3) firma içi işlevler boyutu ve (4) öğrenme ve gelişme boyutları şeklinde sıralanmaktadır.

BSC'deki dört boyut firmalara (insanlara, sistemlere, prosedürlere yatırımı da içeren), performanslarını kontrol etmek ve gelişme için neler yapmaları gerektiğini göstermek hususunda yardımcı olmaktadır. Bu dört boyut yöneticilerin farklı açılardan örgüte bakmalarını sağlamaktadır. Böylece yöneticilerin yalnızca bir boyuta önem vererek değil, müşterilerle, çalışanlarla, süreçlerle, finansla, öğrenme ve gelişmeyle birlikte bir bütün olarak örgütlerini yönetmeleri mümkün olmaktadır.

İşletmelerin bugünün teknolojisini ve kapasitesini kullanarak müşteri ve içsel süreç için uzun dönemli hedeflere ulaşmaları mümkün olmamaktadır. BSC'nin öğrenme ve gelişme boyutu firmaya gelecek için hazırlıklı olma konusunda yol gösterici olacaktır (Kaplan ve Norton, 1999: 36). Öğrenme odaklılık, rekabetsel üstünlüğü geliştirmek üzere bilginin firma-çapında yaratılması ve kullanılması etkinliği olarak tanımlanabilir (Zehir ve Eren, 2007: 171).

Öğrenme ve gelişme boyutunda firmaların uzun dönemli gelişme ve ilerleme elde edebilmesi için gerekli olan yapı, müşteri ve içsel süreç boyutları, mevcut ve geleceğe ilişkin başarılar için çok kritik olan faktörler tespit edilmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 36). Öğrenme ve gelişme boyutu, firmaların belirledikleri vizyona ulaşabilmeleri için, öğrenme ve gelişme yeteneklerini nasıl devam ettirebilecekleri ve geliştirecekleri soruları ile şekillenmektedir. Başka bir ifade ile işletmeler, müşteriler için "değer yaratma" ve "değer sunma" konularında devamlılığı garanti edecekler

mi? sorularına cevap almaktadırlar. Ancak müşteri tatmininin değişme gösteren bir hedef olduğu görülmektedir. Hedefe uyum sağlayabilmek için işletmelerin, mevcut mamul ve üretim süreçlerinde devamlı değişme sağlayarak, öğrenme ve yenilik yeteneklerini geliştirip sürdürmeleri gerekmektedir. Değişen başarı hedefleri ve artan rekabet, firmaların mevcut mamul ve süreçleri için devamlı geliştirme faaliyeti içinde olmalarını gerektirmektedir. Bir işletmenin yenilik, geliştirme ve öğrenme yeterliliği doğrudan işletmenin değerine etki etmektedir (Kaygusuz, 2005: 96).

BSC'nin finansal, müşteri ve firma içi işlevler boyutlarında belirlenen amaçlarla, firmanın atılım yapmasını sağlayacak bir performansa ulaşmasına imkan verecek alanlar saptanmaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutunun amacı, diğer boyutların amaçlarını gerçekleştirmeye yöneliktir. Diğer bir ifadeyle, finansal, müşteri ve firma içi işlevlerine yönelik hedeflerin gerçekleştirilmesi, firmanın öğrenme ve gelişme yeteneklerine bağlıdır (Yetgin, 2002: 114).

BSC performans değerlendirme modelinin öğrenme ve gelişme boyutu, firma stratejisinin gerçekleştirilmesi amacıyla çalışanların ne gibi yetenekler ile donatılması gerektiğini vurgulamaktadır. BSC'de çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi üzerinde durulmaktadır. Ayrıca çalışanlara maksimum verimlilikle çalışmalarını için ihtiyaç duyacakları ekipmanlar sağlanmaktadır. (Yetgin, 2002: 114). Öğrenme ve Gelişme Performans Kriterleri aşağıdaki gibidir (Gürol, 2004: 319):

- Müşteri Bazında Eğitim Yatırımları
- Hizmetlerin Ortalama Süreleri
- Üst Düzey Yöneticilerin Oranı
- İş Gücü Devir Oranları
- Çalışanların Memnuniyeti
- Kazalar Nedeniyle Oluşan Kayıp Zamanlar
- Çalışan Başına Katma Değer
- Çalışan Verimliliği
- Eğitim Süreleri
- Eğitim Harcamaları

Performans konusunun işlendiği bu bölümde araştırma konusu ile ilgili literatür bilgilerinin işlenmesi sona ermiş olup araştırmanın uygulama bölümü ile ilgili araştırma modeli aşağıdaki bölümde ele alınmaktadır.

5. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ, GİRİŞİMCİ ODAKLILIK VE ÖĞRENME ODAKLILIK İLE FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ HAKKINDA BİR SAHA ARAŞTIRMASI

Araştırmanın beşinci bölümünde araştırmanın modeli ve hipotezleri ile yöntem ve uygulamanın yanı sıra analiz ve bulgular ele alınmıştır. Araştırma, tarama türü ilişkisel modelde yapılmıştır.

5.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma amacına uygun olarak ve değişkenlerin türlerini belirlemeye yönelik kurulan dokuz adet hipotez aşağıda verilmektedir.

Doğrudan Değişkenler hipotezi:

H₁= Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır.

Girişimci Odaklılığın Ara Değişkenliği hipotezleri:

H₂= Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Girişimci Odaklılık arasında pozitif ilişki vardır.

H₃= Girişimci Odaklılık ile firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır.

H₄= Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Girişimci Odaklılık ve Firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır.

Öğrenme Odaklılığın Ara Değişkenliği hipotezleri:

H₅= Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Öğrenme Odaklılık arasında pozitif ilişki vardır.

H₆= Öğrenme Odaklılık ile firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır.

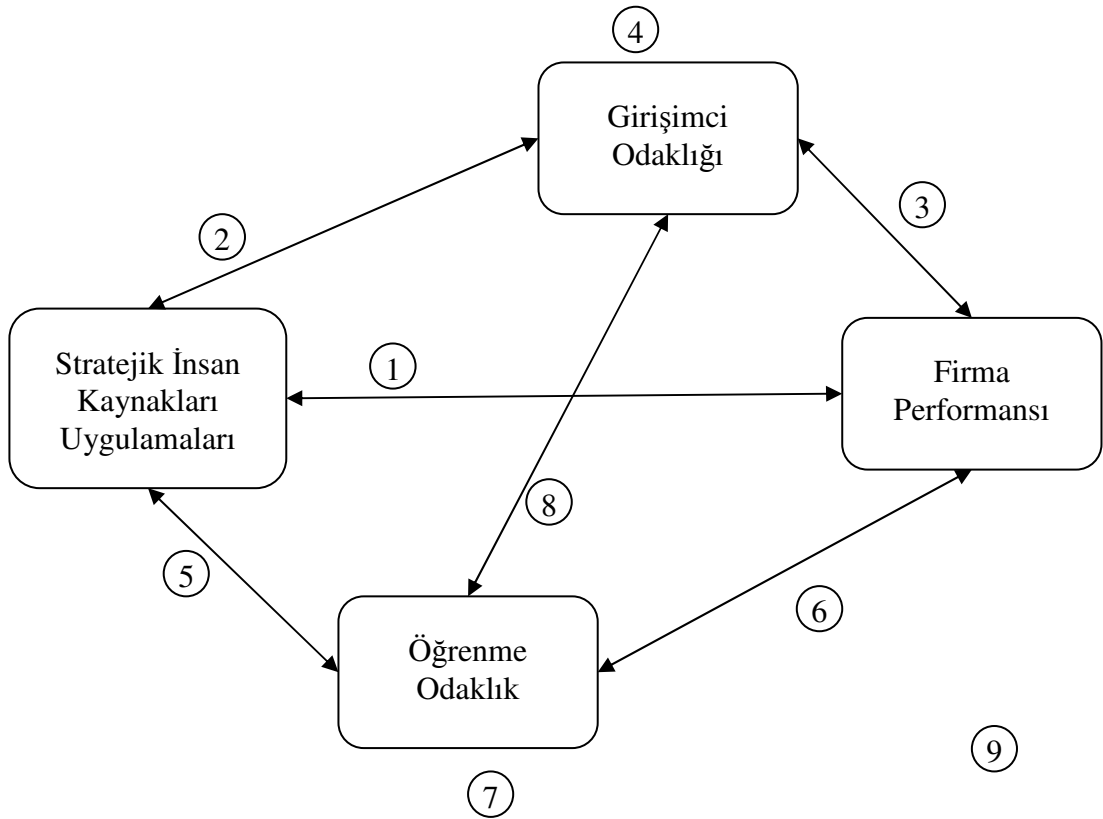
H₇= Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Öğrenme Odaklılık ve Firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır.

Öğrenme Odaklılığın ve Girişimci Odaklılığın Ara Değişkenliği hipotezleri:

H₈= Öğrenme Odaklılık ve Girişimci Odaklılık arasında pozitif ilişki vardır.

H₉= Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Öğrenme Odaklılık, Girişimci Odaklılık ve Firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır.

Araştırmada kullanılan modelin kavramsal olarak şematik hali hipotezlere göre aşağıdaki şekilde verilmektedir.



Şekil 5.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırmada yürütülen farklılaşma analizleri aşağıdaki tabloda çizelge olarak gösterilmektedir.

Tablo 5.1. Farklılaşma Analizleri Matrisi

	Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	Öğrenme Odaklılık	Girişimci Odaklılık	Firma Performansı
Firma Özellikleri	x	x	x	x
Yöneticinin Bireysel Özellikleri	x	x	x	x

Araştırmada araştırma konularının firma özelliklerine ve yöneticilerin bireysel özelliklerine göre farklılaşmaları test edilmiştir. Araştırmada yürütülen farklılaşma analizleri aşağıda verilemektedir:

- Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Firma Özelliklerine göre farklılaşması,
- Öğrenme Odaklılığın Firma Özelliklerine göre farklılaşması,
- Girişimci Odaklılığın Firma Özelliklerine göre farklılaşması,
- Firma Performansının Firma Özelliklerine göre farklılaşması,
- Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yöneticinin Bireysel Özelliklerine göre farklılaşması,
- Öğrenme Odaklılığın Yöneticinin Bireysel Özelliklerine göre farklılaşması,
- Girişimci Odaklılığın Yöneticinin Bireysel Özelliklerine göre farklılaşması,
- Firma Performansının Yöneticinin Bireysel Özelliklerine göre farklılaşması.

5.2. Yöntem ve Uygulama

Araştırmanın yöntem ve uygulama bölümünde ölçeklerin oluşturulması ve kullanılan ölçekler ele alındıktan sonra araştırma değişkenleri ve veri toplama ve

örneklem konuları üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ayrıca varsayımlar ve sınırlılıklar ile ara değişkenlerin belirlenmesi hususları işlenmiştir.

5.2.1. Ölçeklerin Oluşturulması ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın yapılması için veri toplanmak üzere ölçekler bir araya getirilmiştir. Bu ölçeklerin her birisi daha önce uluslar arası geçerliliği olan araştırmalarda kullanılmış olup yüksek güvenilirliğe sahiptirler. Bartram, Stanton, Leggat, Casimir ve Fraser (2007: 39)'den Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği alınmıştır. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeği Chen ve Huang (2008: 10)'dan alınmıştır. Huges ve Morgan (2007)'den Girişimcilik yönelimi ölçekleri alınmıştır. Öğrgütsel Öğrenme Ölçeği ise Hult, Snow ve Kandemir (2003)'den alınmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekler, soru sayıları aşağıdaki tabloda detaylı olarak ele alınmaktadır.

Tablo 5.2. Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçekler

Ölçekler	Alt Ölçekler	Soru Sayısı	
Genel Bilgiler	Firma Bilgileri	4	11
	Bireysel Bilgiler	7	
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	16	16
Öğrenme Odaklılık	Takım Yönelimi	5	19
	Sistem Yönelimi	5	
	Öğrenme Yönelimi	5	
	Ortak Hafıza Yönelimi	4	
Girişimci Odaklılık	Risk Alma	3	18
	Yenilikçilik	3	
	Önetkenlik (Proaktiflik)	3	
	Rekabetçi Agresiflik	3	
	Özerklik	6	
Firma Performans	Mali ve Büyüme Performansı	12	15
	Çalışan Performansı	3	
Toplam			82

5.2.2. Araştırma Değişkenleri

Araştırmanın bağımsız değişkenlerini aşağıdaki değişkenler oluşturmaktadır.

a) Firma Bilgileri (Firma Hakkında Genel Bilgiler)

- Faaliyet Alanı
- Çalışan Sayısı
- Kuruluş Yılı

b) Bireysel Bilgiler (Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler)

- Çalışılan Bölüm
- Yönetici Düzeyi
- Yaş Grubu
- Cinsiyet
- Kıdem
- Hizmet Süresi

Araştırmanın bağımlı değişkenleri ise aşağıda sıralanmaktadır:

A) Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Değişkenleri

a) Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları

B) Öğrenme Odaklılık Değişkenleri

- a) Takım Yönelimi
- b) Sistem Yönelimi
- c) Öğrenme Yönelimi
- d) Ortak Hafıza Yönelimi

C) Girişimci Odaklılık Değişkenleri

- a) Risk Alma
- b) Yenilikçilik

c) Önetkenlik (Proaktiflik)

d) Rekabetçi Agresiflik

e) Özerklik

D) Firma Performansı Değişkenleri

a) Mali ve Büyüme Performansı

- Net kar/öz sermaye
- Vergi öncesi net kar
- Net gelir (temel faaliyetlerden)
- Yeni ürünlerin finansal başarısı
- Finansal açıdan genel başarı düzeyi
- Satışlar
- Yeni ürün sayısı
- Pazar payı
- Çalışan sayısı
- Yeni müşteri sayısı
- Pazardaki rekabet ortamındaki konum
- Karlılık

b) Çalışan Performansı

- Çalışan memnuniyeti
- İşe devamsızlık oranı
- Çalışan morali

5.2.3. Veri Toplama ve Örneklem

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Veriler toplanırken araştırmaya katılanların bütün soruları cevaplandırmalarına özen gösterilmiştir.

Araştırma verileri İnsan Kaynakları Bölümü olan firmalarda görev yapan yöneticilerden toplanmıştır.

Araştırmanın örneklemini İstanbul'da yerleşik ve İnsan Kaynakları uygulamaları olduğu bilinen ve İnsan Kaynakları Departmanları olan firmaların yöneticilerinden 173 kişi oluşturmuştur. Her firmadan en az 3 kişinin araştırmaya katılmasına özen gösterilmiştir.

5.2.4. Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Araştırmada kullanılan varsayımlar ve sınırlılıklar aşağıda sıralanmaktadır.

Varsayımlar:

- Kullanılan ölçekler güvenilir ölçeklerdir,
- Araştırmaya katılanlar anket sorularına samimi ve dürüst yanıtlar vermişlerdir,
- Araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçları, araştırmanın amacı ve içeriğine uygundur.

Sınırlılıklar:

- Araştırma öğrencinin olanakları ile sınırlıdır,
- Araştırma, araştırma amacı ve kurulan hipotezler ile sınırlıdır,
- Araştırma, kullanılan istatistiksel analizler ile sınırlıdır.

5.2.5. Ara Değişkenlerin Belirlenmesi

Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenin arasındaki ilişkiyi açıklamada kullanılan müdahaleci değişkenlere ara değişken denir (Hayes, 2009: 408).

Baron ve Kenny (1986: 1176)'ye göre ara değişken içeren bir model üç temel ilişkiye sahiptir.

- a) Bağımsız değişken ara değişkeni doğrudan etkiler.
- b) Ara değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler.
- c) Bağımsız değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler.



Şekil 5.2. Ara Değişkenli Araştırma Modeli

Kaynak: R. Baron ve D. Kenny (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, s. 1176.

Ara değişken içeren bir model en basit anlamda yukarıdaki gibi ifade edilir ve bir ara değişkenin varlığı da şu koşullarda sağlanır.

- a) Bağımsız değişkendeki değişim bağımlı değişkende değişime neden olmalı.
- b) Ara değişkendeki değişim bağımlı değişkende değişime neden olmalı.
- c) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, ara değişken de bağımsız değişken olarak ele alındığında azalmalı veya ortadan kalkmalı.

Bu durumda en güçlü ara değişken etkisinin varlığından, ara değişkenler de bağımsız değişken olarak ele alındığında, bağımsız değişkenlerin önceden var olan etkisinin tamamen ortadan kalkması ile diğer bir ifade ise "c" okunun ortadan kalmasıyla söz edilir. Böyle bir durumda "tam ara değişken" terimi kullanılır. Eğer "c" oku tamamen ortadan kalkmazsa diğer bir ifade ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkmaz ama azalır, ara değişken etkisine sahip başka faktörlerin de varlığından söz edilir ve bu durumda da "kısmi ara değişken" terimi kullanılır. (Baron ve Kenny, 1986: 1176).

Kısmi ara değişkenler bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında umulmayacak kadar zayıf ya da tutarsız ilişkilerin varlığında kullanılırlar iken tam ara değişkenler bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında güçlü ilişkilerin varlığında kullanılırlar

(Baron ve Kenny, 1986: 1178). Kısmi ara değişken bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi bir fonksiyon olarak etkiler (Hayes, 2009: 415). Baron ve Kenny (1986: 1173)'ye göre sosyal bilimlerde tam ara değişken etkisinin ortaya çıkması oldukça zordur. Bu anlamda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini azaltan ara değişkenin varlığının yani kısmi ara değişkenin varlığının ortaya çıkarılması da önemli bir bulgudur.

Baron ve Kenny (1986)'ye göre ara değişken analizi yapmanın en kabul edilebilir yolu çoklu regresyon analizleri kullanmaktır. Bu analizler aşağıda gösterilen aşamalarda gerçekleştirilir:

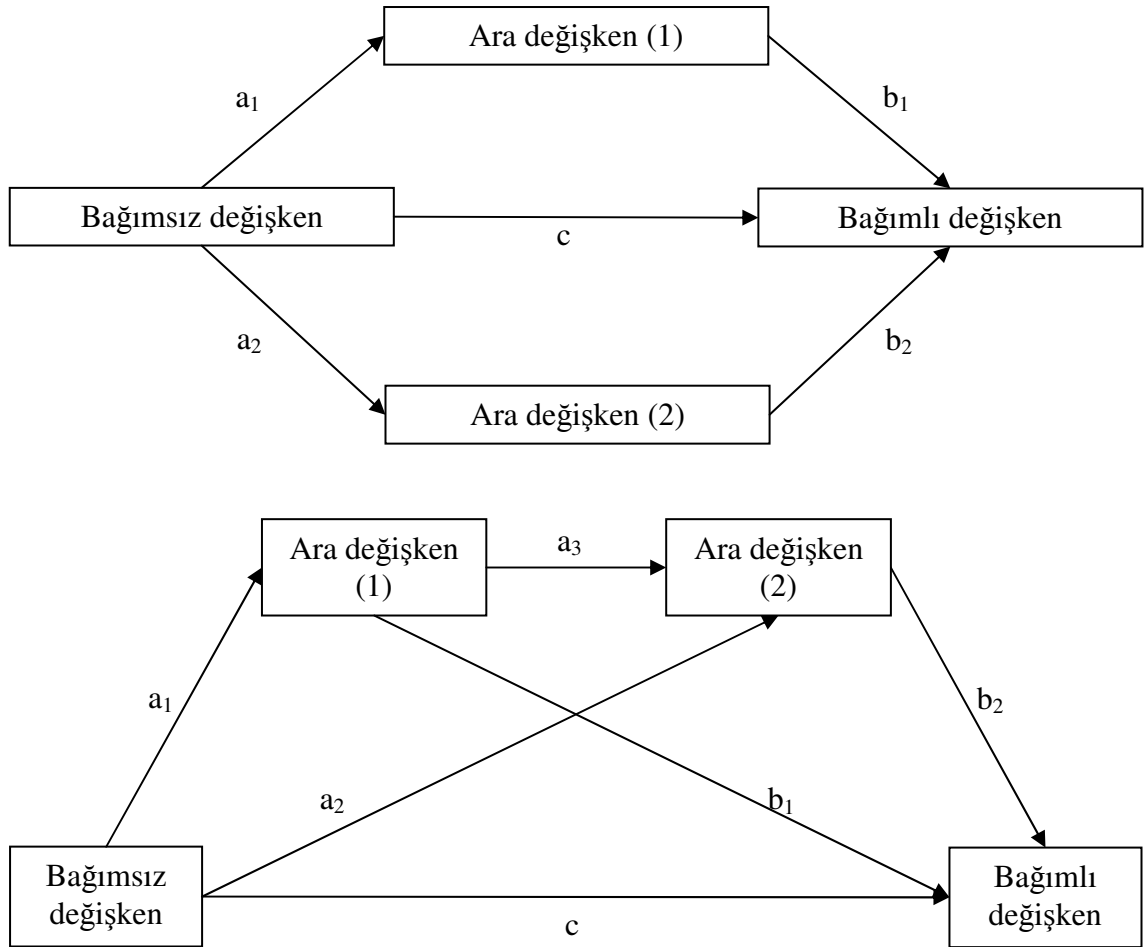
1. **Aşama:** Bağımsız değişkenlerin ara değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak (a).
2. **Aşama:** Ara değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak (b).
3. **Aşama:** Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak (c).
4. **Aşama:** Son olarak ara değişkenleri de bağımsız değişkenlere eklemek ve hem bağımsız hem de ara değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak.

Bu aşamalar gerçekleştirildikten sonra, eğer 3. aşamada var olan etkiler, 4. aşamada ortadan kalkıyorsa; diğer bir ifade ile, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi, ara değişkenler de modele bağımsız değişken olarak eklendiğinde azalıyor veya ortadan kalkıyorsa, kısmi veya tam ara değişken etkilerinden söz edilebilir.

Baron ve Kenny (1986)'nin literatürde oldukça kabul gören yaklaşımı bu çalışma açısından ele alındığında genel anlamda regresyon modeli; $Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \dots + \beta_n \cdot X_n$ şeklindedir.

Ara değişken sayısı bir yerine iki olduğunda (bağımlı ve bağımsız değişkenler ile birlikte toplam dört değişken olduğunda) iki ayrı çoklu regresyon kurulabileceği gibi; bu iki ara değişkenin de birbiri ile ilişki içerisinde olması durumunda dört

değişkeni kapsayan tek bir çoklu regresyon modeli kurulabilir (Hayes, 2009: 409). Bu durumlar aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 5.3. Dört Değişkenli (İki Ara Değişkenli) Araştırma Modelleri

Kaynak: Andrew F. Hayes (2009). "Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium", *Communication Monographs*, 76 (4), s. 409.

5.3. Analizler ve Bulgular

Araştırmanın altıncı bölümünde öncelikle araştırmanın uygulama bölümünde toplanan bilgiler frekans analizi yapılarak çalışma alanı betimlenmiştir. Daha sonra toplanan veriler veri indirgeme tekniği ile süzölmüş ve boyutlarına ayrılmıştır. Elde edilen yüksek güvenilirlikli verilerin parametrik testlere uygunluğu araştırıldıktan sonra araştırma değişkenlerinin belirleyicilerine ait çoklu regresyon analizleri ve bağımsız değişkenlere göre farklılaşma analizleri yürütülerek sonuçlar tartışılmıştır.

5.3.1. Frekans Analizi

Araştırma ile ilgili olarak toplanan verilerin genel olarak betimlenmesine ve araştırma alanının nicel olarak tanımlanmasına yönelik olarak yapılan frekans analizleri genel bilgiler, stratejik insan kaynakları uygulamaları, öğrenme odaklılık, girişimci odaklılık ve firma performansı başlıkları altında aşağıda ele alınmaktadır.

5.3.1.1. Genel Bilgiler

Araştırmaya katılanların özellikleri hakkında toplanan genel bilgiler (a) firma bilgileri ve (b) bireysel bilgiler olmak üzere iki bölümde incelenmiştir. Genel bilgilerin toplanmasında bazı sorularda seçenekli cevap verme yöntemi bazılarında ise serbest cevap verme yöntemi kullanılmıştır. Serbest cevap verme yöntemi alınacak bilgilerin dağılımı hakkında önceden bir sınırlama getirmemek için tercih edilmiştir. Faaliyet alanı, cinsiyet, çalışılan bölüm ve yönetim düzeyi ile ilgili sorular seçenekli cevap verme yöntemi ile bilgi toplar iken çalışan sayısı, kuruluş yılı, yaş, kıdem ve hizmet ile ilgili sorular serbest cevap verme yöntemi ile bilgi toplamıştır. Anket yöntemi ile toplanan genel bilgilerin seçenekli cevap yöntemine göre toplananlarının istatistiksel olarak değerlendirilmesi mümkün iken, serbest cevap yöntemine göre toplananlarının değerlendirilmesinde zorluklar görülmüştür. Buna göre çalışan sayısı, kuruluş yılı, yaş, kıdem ve hizmet ile ilgili sorulara verilen cevaplar uygun aralıklar göz önünde bulundurularak aşağıdaki tabloda gösterildiği üzere üçerli gruplarda toplanmıştır.

Tablo 5.3. Serbest Cevap Seçeneklerinin Grup Seçeneklerine Dönüştürülmesi

Grup Seçenekleri				
Çalışan sayısı	Kuruluş yılı	Yaş	Kıdem	Hizmet
170 kişiden az	1981 den önce	30 dan küçük	6 yıldan az	3 yıldan az
171-800 kişi	1981-1997	30-37	6-14 yıl	3-6 yıl
800 kişiden çok	1997 den sonra	37 den büyük	14 yıldan fazla	6 yıldan çok

Toplanan genel bilgiler böylece frekans analizleri ve merkezi dağılım analizlerinin yapılmasına uygun hale getirilmiştir. Genel bilgilere ait frekans ve

merkezi dağılım analizleri firma bilgileri ve bireysel bilgiler olmak üzere iki bölüm halinde aşağıda ele alınmaktadır.

Firma Bilgileri

Anket yöntemi ile katılımcılara ait toplanan firma bilgilerine ait frekans ve merkezi dağılım analizlerine göre katılanların firmalarından yarısından çoğunun uluslararası alanda faaliyet gösterdiği, katılanların en çok 171-800 kişi arasında çalışan sayısına sahip firmalardan ve daha çok 1981-1997 yılları arasında kurulmuş olan yaklaşık olarak 15-30 yıllık firmalardan geldikleri belirlenmiştir.

Bireysel Bilgiler

Anket yöntemi ile katılımcılara ait toplanan bireysel bilgilere ait frekans ve merkezi dağılım analizlerine göre araştırmaya katılanlar yöneticilerin daha çok 30-37 yaş grubunda erkekler olduğu, en çok orta düzey yöneticileri oldukları, daha çok 6-14 yıl çalışma kıdemleri ve 3-6 yıl halen çalıştıkları firmada hizmet kademine sahip oldukları belirlenmiştir.

5.3.1.2. Ölçeklerin Madde Ortalamaları

Araştırmada kullanılan dört ölçeğin alt ölçekleri ile birlikte sorularına verilen cevapların cevap seçeneklerinin ağırlık puanlarına göre (Kesinlikle Katılmıyorum=1 puan, Katılmıyorum=2 puan, Karasızım=3 puan, Katılıyorum=4 puan ve Kesinlikle Katılıyorum=5 puan) madde ortalamaları aşağıdaki tabloda çalışılmıştır.

Tablo 5.4. Ölçeklerin Madde Ortalamaları

Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Yönetimi		Öğrenme Odaklılık		Girişimci Odaklılık			Firma Performansı			
Soru	\bar{x}	Yönelimler	Soru	\bar{x}	Yönelimler	Soru	\bar{x}		Soru	\bar{x}
1	3,65	Takım Yönelimi	1	3,40	Risk Alma	1	3,13	Mali ve Büyüme Performansı	1	3,44
2	3,39		2	3,33		2	3,34		2	3,40
3	3,67		3	3,70		3	3,41		3	3,54
4	3,15		4	3,67	Yenilikçilik	1	3,90		4	3,58
5	2,10		5	3,41		2	3,62		5	3,60
6	2,91	Sistem Yönelimi	1	3,56	Önetkenlik	3	3,74		6	3,56
7	3,17		2	3,63		1	3,75		7	3,45
8	3,06		3	3,65		2	3,58		8	3,51
9	3,24		4	3,75	3	3,25	9		3,27	
10	3,19		5	3,60	Rekabetçi Agresiflik	1	4,08		10	3,48
11	3,77	Öğrenme Yönelimi	1	3,59		2	3,49		11	3,65
12	3,76		2	3,67	3	3,59	12	3,50		
13	3,52		3	4,05	Özerklik	1	3,17	Çalışan Performansı	1	3,40
14	3,35		4	3,53		2	3,10		2	3,89
15	3,86		5	3,66		3	2,99		3	3,43
16	3,69	Ortak Hafıza Yönelimi	1	3,03		4	3,68			
			2	3,34	5	3,02				
			3	3,26	6	2,65				
			4	3,42						

Yukarıdaki tabloda gösterildiği üzere en düşük madde ortalamasına sahip Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeğinde yer alan 5 numaralı “Firmamızda prim sistemi mevcuttur” ifadesine çok yüksek oranda “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde cevap verilmiştir. Araştırmada en yüksek madde ortalamasına Girişimci Odaklılık Ölçeğinin Rekabetçi Aresivlik alt ölçeğinde yer alan 1 numaralı “İşimizde yoğun rekabet vardır” ifadesi sahip olmuştur.

5.3.2. Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan toplam 71 soruluk aşağıda belirtilen 4 ölçeğe ait faktör analizleri her ölçek için alt boyutların oluşturulması ve varyansı yüksek olan verilerin indirgenmesi amacı ile yapılmıştır:

- Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları
- Öğrenme Odaklılık

- Girişimci Odaklılık
- Firma Performansı

5.3.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları

Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği sorularının faktör analizi sonucunda belirlenen maddeler, bu maddelere ait faktör yükleri, bu faktör yüklerinin varyanslarına göre gruplanmasından ortaya çıkan faktör analizi sonrası Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutları, bu kapsamda belirlenen her alt boyuta ait soru adedi, bu alt boyutun açıkladığı (faktör analizi testinin çıkarttığı) varyans (yüzde cinsinden), bu alt boyuta atanan etiket, faktör analizi testinin belirlediği her alt boyuta ait soruların cronbach alfa cinsinden güvenilirlik düzeyleri, bu alt boyut sorularının ortalamaları ve ortalamalarının standart hataları; Faktör analizi sonunda Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği için soru adedi, bu açıklanan (faktör analizi testi tarafından çıkartılan) varyans (yüzde cinsinden), cronbach alfa cinsinden güvenilirlik düzeyi, sorularının ortalamaları ve ortalamalarının standart hataları ile Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü aşağıdaki tabloda çalışılmıştır.

Tablo 5.5. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Faktör Analizi

Madde	Faktör Yüğü	Soru Adet	Çıkarılan Varyans %	Alt Boyut Etiketü	Güvenirlik	Tümel	
						\bar{x}	$Sh_{\bar{x}}$
sU1	0,880	4	25,017	Eğitim	0,878	3,47	0,080
sU2	0,888						
sU3	0,783						
sU4	0,704						
sU5	0,781	3	18,254	Ücret	0,766	2,74	0,087
sU6	0,796						
sU7	0,737						
sU11	0,810	5	26,963	Seçme-geliştirme	0,870	3,66	0,058
sU12	0,854						
sU13	0,812						
sU15	0,514						
sU16	0,719						
Toplam	0,810	12	70,234	Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	0,894	3,39	0,058

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü: 0,859

İndirgenen sorular: sU8 sU9 sU10 (3 soru)

Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği soruları için yapılan faktör analizi çalışması sonucunda belirlenen eğitim, ücret ve seçme-geliştirme alt boyutları için bulunan güvenilirlik düzeyi için cronbach alfa katsayıları yeterli düzeyde bulunmuştur. Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçütü katsayısı da yeterli düzeyde bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların ücret alt boyutu konusundaki görüşleri olumsuz düzeyde ancak seçme-geliştirme alt boyutu konusundaki görüşleri göreceli olarak olumlu düzeyde olduğu bulunmuştur.

Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği'nden 3 soru faktör analizi sonucunda yüksek varyans düzeyi gösterdiklerinden inceleme dışında bırakılmıştır. Bu durum aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 5.6. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği'nde Faktör Analizi İndirgenen Sorular

Boyut No	Ölçek	Alt Ölçek No.	Alt Ölçek	İndirgenen Sorular
1	Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	1	Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	8., 9., 10.

Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği'nden toplam 3 sorunun indirgenmesi ile faktör analizine tabi tutulan ölçeklerdeki 71 sorudan geriye 68 soru kalmıştır. Yapılandırılan Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutları maddelere dayalı madde etiketlerine dayanılarak etiketlenmiştir. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları faktör etiketleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 5.7. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Faktör Etiketleri

Madde	Madde Etiketi	Alt Boyut Etiketi
1. Firmamızda resmi eğitim faaliyetleri mevcuttur.	Faaliyet	Eğitim
2. Firmamızda kapsamlı eğitim politikaları ve programları mevcuttur.	Politika	
3. Firmamızda yeni işe alınanlar için eğitim mevcuttur.	Yeni işe alınanlar	
4. Firmamızda problem çözme becerisinin geliştirilmesine yönelik eğitim mevcuttur.	Problem çözme	
5. Firmamızda çalışanlarımıza kardan pay verilir.	Kardan pay	Ücret
6. Firmamızda prim sistemi mevcuttur.	Prim	
7. Firmamızda performans ile ödül arasında ilişki kurulur.	Ödül	
11. Firmamızda işe almada, seçicilik dikkate alınır.	Seçicilik	Seçme-geliştirme
12. Firmamızda uzmanlık ve beceriye göre personel seçimi yapılır.	Uzmanlık ve beceri	
13. Firmamızda personel seçimi adayın gelecek potansiyeline göre yapılır.	Gelecekteki potansiyel	
14. Firmamızda çalışanlar kararlara katılabilirler.	Karara katılma	
15. Firmamızda çalışanlar işe yönelik iyileştirmelere öneri getirebilirler.	İyileştirme önerisi	
16. Firmamız çalışanlarının görüşlerine değer verir.	Değer verme	

Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları boyutunun alt boyutlarının etiketlendiği yukarıdaki tablo incelendiğinde bu boyutun sorularının varyanslarına göre gruplanarak Eğitim, Ücret ve Seçme-geliştirme alt boyutlarına yakınsandığı gösterilmektedir. Bu durumda Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları boyutu Eğitim, Ücret ve Seçme-geliştirme alt boyutlarına ayrılmıştır.

5.3.2.2. Öğrenme Odaklılık

Öğrenme Odaklılık boyutuna ait faktör analizi çalışmasına Öğrenme Odaklılık Ölçeği soruları ile aşağıda devam edilmiştir. Öğrenme Odaklılık Ölçeğinin alt ölçekleri yapısına yakınsandığı faktör analizi sonucunda belirlenen maddeler, bu maddelere ait faktör yükleri, her alt ölçek için belirlenen soru adedi, bu alt ölçeğin açıkladığı (faktör analizi testinin çıkarttığı) varyans (yüzde cinsinden), faktör analizi testinin belirlediği her alt ölçeğe ait soruların cronbach alfa cinsinden güvenilirlik düzeyleri, bu alt ölçeğin sorularının ortalamaları ve ortalamalarının standart hataları; Faktör analizi sonunda Öğrenme Odaklılık Ölçeği için soru adedi, bu açıklanan

(faktör analizi testi tarafından çıkartılan) varyans (yüzde cinsinden), cronbach alfa cinsinden güvenilirlik düzeyi, sorularının ortalamaları ve ortalamalarının standart hataları ile Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü aşağıdaki tabloda çalışılmıştır.

Tablo 5.8. Öğrenme Odaklılık Faktör Analizi

Madde	Faktör Yüğü	Soru Adet	Çıkarılan Varyans %	Alt Boyut Etiketi	Güvenirlik	Tümel	
						\bar{x}	Sh \bar{x}
öt1	0,752	5	21,647	Takım Yönelimi	0,897	3,50	0,065
öt2	0,732						
öt3	0,815						
öt4	0,744						
öt5	0,758						
ös2	0,606	4	17,099	Sistem Yönelimi	0,843	3,66	0,056
ös3	0,746						
ös4	0,851						
ös5	0,748						
ög1	0,734	8	29,289	Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi	0,914	3,51	0,060
ög2	0,791						
ög4	0,703						
ög5	0,720						
öh1	0,623						
öh2	0,747						
öh3	0,745						
öh4	0,763						
Toplam		17	68,035	Öğrenme	0,941	3,54	0,053

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü: 0,911

İndirgenen sorular: Sistem Yönelimi öS1 ve öG3

Öğrenme Odaklılık Ölçeği soruları için yapılan faktör analizi çalışması sonucunda belirlenen takım yönelimi, sistem yönelimi ile öğrenme ve ortak hafıza yönelimi (takım yönelimi, sistem yönelimi ile öğrenme yönelimi ve ortak hafıza yönelimi alt ölçeklerine yakınsanmış olarak) alt boyutları için bulunan güvenilirlik düzeyi için cronbach alfa katsayıları yeterli düzeyde bulunmuştur. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü katsayısı da yeterli düzeyde bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların takım yönelimi alt boyutu konusundaki görüşleri göreceli olumsuz düzeyde ancak sistem yönelimi alt boyutu konusundaki görüşleri göreceli olarak olumlu düzeyde olduğu bulunmuştur.

Öğrenme Odaklılık Ölçeği'nden 2 soru faktör analizi sonucunda yüksek varyans düzeyi gösterdiğinden inceleme dışında bırakılmıştır. Bu durum aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 5.9. Öğrenme Odaklılık Ölçeği'nde Faktör Analizi Sonunda İndirgenen Sorular

Boyut No	Ölçek	Alt Ölçek No.	Alt Ölçek	İndirgenen Sorular
2	Öğrenme Odaklılık	2	Takım Yönelimi	
		3	Sistem Yönelim	1.
		4	Öğrenme Yönelimi	3.
		5	Ortak Hafıza Yönelimi	

Öğrenme Odaklılık Ölçeği'nden toplam 2 sorunun indirgenmesi ile faktör analizine tabi tutulan ölçeklerdeki 71 sorudan geriye 66 soru kalmıştır. Yapılandırılan Öğrenme Odaklılık alt boyutları maddelere dayalı madde etiketlerine dayanılarak etiketlenmiştir. Öğrenme Odaklılık faktör etiketleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 5.10. Öğrenme Odaklılık Faktör Etiketleri

Madde	Alt Ölçek	Alt Boyut Etiketi
1. Firmamızın her kademesinde güçlü bir takım ruhu görmek mümkündür.	Takım Yönelimi	Takım Yönelimi
2. Firmamızda birimler arası takım çalışması yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.		
3. Firmamızda çalışanlar arasında amaç birliktelikleri vardır.		
4. Firmamızın vizyonu herkes tarafından kabul edilen ve ortak olarak geliştirilmiş bir vizyondur.		
5. Firmamız içinde vizyonumuzu birbirimize anlatmaya, paylaşmaya özen gösteririz		
2. Her bir birim, firmamıza ne kadar değer kattığını bilir.	Sistem Yönelimi	Sistem Yönelimi
3. Firmamız içinde yapılan tüm faaliyetler açık ve net bir şekilde ortaya konmuştur.		
4. Firma genelinde kimin ne iş yaptığı bellidir ve tüm firmamız çalışanları tarafından bilinir.		
5. Bütün faaliyetlerin firmamız içindeki yeri ve önemi tüm firmamız çalışanları tarafından bilinir.	Öğrenme Yönelimi	Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi
1. Firmamızda öğrenme yeteneği, ilerlemenin temel anahtarı olarak görülür.		
2. Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, firmamızın temel değerleri arasında yer almaktadır.		
4. Firmamızda çalışan eğitimine ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür.		
5. Firmamızda öğrenmeye verilen önem gün geçtikçe daha da artmaktadır.		
1. İşletmemizde edinilen deneyimlerin herkes tarafından paylaşılmasını sağlayan özel bir mekanizmaya sahibiz.	Ortak Hafıza Yönelimi	Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi
2. Başarısız girişimlerimizden dersler çıkarılır ve bu dersler çalışanlarla paylaşılır.		
3. Önceki tecrübelerden öğrendiklerimiz sık sık tartışılarak unutulmalarına izin verilmez.		
4. Şirketimizde bilgi birikiminin ve paylaşımının önemi sürekli vurgulanır.		

Öğrenme Odaklılık boyutunun alt boyutlarının etiketlendiği yukarıdaki tablo incelendiğinde Takım Yönelimi alt ölçeğinin Takım Yönelimi alt boyutuna, Sistem Yönelimi alt ölçeğinin Sistem Yönelimi alt boyutuna, Öğrenme Yönelimi alt ölçeğinin Ortak Hafıza Yönelimi alt ölçeği ile birlikte Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi alt boyutuna yakınsandığı gösterilmektedir. Bu durumda Öğrenme Odaklılık boyutu Takım Yönelimi, Sistem Yönelimi ile Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi alt boyutlarına ayrılmıştır.

5.3.2.3. Girişimci Odaklılık

Girişimci Odaklılık boyutuna ait faktör analizi çalışmasına Girişimci Odaklılık Ölçeği soruları ile aşağıda devam edilmiştir. Girişimci Ölçeğinin alt ölçekleri yapısına yakınsandığı faktör analizi sonucunda belirlenen maddeler, bu maddelere ait faktör yükleri, her alt ölçek için belirlenen soru adedi, bu alt ölçeğin açıkladığı (faktör analizi testinin çıkarttığı) varyans (yüzde cinsinden), faktör analizi testinin belirlediği her alt ölçeğe ait soruların cronbach alfa cinsinden güvenilirlik düzeyleri, bu alt ölçeğin sorularının ortalamaları ve ortalamalarının standart hataları; Faktör analizi sonunda Girişimci Ölçeği için soru adedi, bu açıklanan (faktör analizi testi tarafından çıkartılan) varyans (yüzde cinsinden), cronbach alfa cinsinden güvenilirlik düzeyi, sorularının ortalamaları ve ortalamalarının standart hataları ile Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü aşağıdaki tabloda çalışılmıştır.

Tablo 5.11. Girişimci Odaklılık Faktör Analizi

Madde	Faktör Yüğü	Soru Adet	Çıkarılan Varyans %	Alt Boyut Etiketi	Güvenirlik	Tümel	
						\bar{x}	$Sh_{\bar{x}}$
gR1	0,772	3	16,425	Risk Alma	0,846	3,29	0,062
gR2	0,812						
gR3	0,725						
gYe1	0,777	3	17,834	Yenilikçilik	0,876	3,75	0,060
gYe2	0,827						
gYe3	0,846						
gA1	0,861	3	13,670	Rekabetçi Agresiflik	0,738	3,72	0,061
gA2	0,824						
gA3	0,623						
gZ1	0,664	6	21,524	Özerklik	0,831	3,10	0,056
gZ2	0,732						
gZ3	0,747						
gZ4	0,674						
gZ5	0,794						
gZ6	0,597						
Toplam		15	69,452	Girişimcilik	0,882	3,39	0,044

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü: 0,856

İndirgenen sorular: gE1 gE2 gE3 (Önetkenlik Alt Boyutunun bütün soruları)

Girişimci Odaklılık Ölçeği soruları için yapılan faktör analizi çalışması sonucunda belirlenen risk alma, yenilikçilik, rekabetçi agresiflik ve özerklik (risk alma, yenilikçilik, rekabetçi agresiflik ve özerklik alt ölçeklerine yakınsanmış olarak) alt boyutları için bulunan güvenilirlik düzeyi için cronbach alfa katsayıları yeterli düzeyde bulunmuştur. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü katsayısı da yeterli düzeyde bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların özerklik alt boyutu konusundaki görüşleri göreceli olumsuz düzeyde ancak yenilikçilik alt boyutu konusundaki görüşleri göreceli olarak olumlu düzeyde olduğu bulunmuştur.

Girişimci Odaklılık Ölçeği'nden 3 soru faktör analizi sonucunda yüksek varyans düzeyi gösterdiğinden inceleme dışında bırakılmıştır. Bu durum aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 5.12. Girişimci Odaklılık Ölçeği'nde Faktör Analizi Sonunda İndirgenen Sorular

Boyut No	Ölçek	Alt Ölçek No.	Alt Ölçek	Düşen Sorular
3	Girişimci Odaklılık	6	Risk Alma	
		7	Yenilikçilik	
		8	Önetkenlik	1., 2., 3.
		9	Rekabetçi Agresiflik	
		10	Özerklik	

Girişimci Odaklılık Ölçeği'nden toplam 3 sorunun indirgenmesi ile faktör analizine tabi tutulan ölçeklerdeki 71 sorudan geriye 63 soru kalmıştır. Yapılandırılan Girişimci Odaklılık alt boyutları maddelere dayalı madde etiketlerine dayanılarak etiketlenmiştir. Girişimci Odaklılık faktör etiketleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 5.13. Girişimci Odaklılık Faktör Etiketleri

Madde	Alt Boyut Etiketi
1. İşimizdeki insanlar 'Risk-alıcı' terimini olumlu bir tutum olarak kabul ederler.	Risk Alma
2. İşimizdeki insanlar hesaplanabilen riskleri olan yeni fikirleri kabul etmeye teşvik edilirler.	
3. İşimiz fırsatları hem keşfetme hem de deneyim yapma üzerinde durur.	
1. İşimize iyileştirme ve yenilikler getiririz.	Yenilikçilik
2. İşlem yöntemleri açısından işimiz yaratıcıdır.	
3. İşimiz işlerin yapılışında yeni yollar arar.	
1. İşimizde yoğun rekabet vardır.	Rekabetçi Agresiflik
2. Rekabet içerisindeyken işimizde cesur ve saldırgan yaklaşımlar söz konusudur.	
3. Elimizden geldiğince rekabeti devre dışı bırakmaya ya da becerikli bir manevra ile üstün gelmeye gayret ederiz.	
1. Firmamızda çalışanlar müdahale edilmeden hareket edebilirler ve düşünebilirler.	Özerklik
2. Firmamızda çalışanlar işlerini görevlerini yerine getirmede istedikleri değişiklikleri yapabilecek ve ortaya çıkarabilecek şekilde yaparlar.	
3. Firmamızda çalışanlar işlerini nasıl yapacaklarına kendileri karar vermeleri konusunda serbest ve bağımsızdırlar.	
4. Firmamızda çalışanların birbirleri arasında müdahalesiz haberleşmeleri serbesttir.	
5. Firmamızda çalışanlar eğer iş için daha iyi olduğunu düşünürlerse kendi başlarına hareket etme yetki ve sorumluluğa sahiptirler.	
6. Firmamızda çalışanlar bütün önemli bilgilere erişebilirler.	

Girişimci Odaklılık boyutunun alt boyutlarının etiketlendiği yukarıdaki tablo incelendiğinde risk alma alt ölçeğinin risk alma alt boyutuna, yenilikçilik alt ölçeğinin yenilikçilik alt boyutuna, rekabetçi agresiflik alt ölçeğinin rekabetçi agresiflik alt boyutuna ve özerklik alt ölçeğinin özerklik alt boyutuna yakınsandığı gösterilmektedir. Bu durumda Girişimci Odaklılık boyutu risk alma, yenilikçilik, rekabetçi agresiflik ve özerklik alt boyutlarına ayrılmıştır.

5.3.2.4. Firma Performansı

Firma Performansı boyutuna ait faktör analizi çalışmasına Firma Performansı Ölçeği soruları ile aşağıda devam edilmiştir. Firma Performansı Ölçeği sorularının faktör analizi sonucunda alt ölçekleri yapısına yakınsandığı faktör analizi sonucunda belirlenen maddeler, bu maddelere ait faktör yükleri, bu faktör yüklerinin

varyanslarına göre gruplanmasından ortaya çıkan faktör analizi sonrası Firma Performansı Ölçeği alt boyutları, bu kapsamda belirlenen her alt boyuta ait soru adedi, bu alt boyutun açıkladığı (faktör analizi testinin çıkarttığı) varyans (yüzde cinsinden), bu alt boyuta atanan etiket, faktör analizi testinin belirlediği her alt boyuta ait soruların cronbach alfa cinsinden güvenilirlik düzeyleri, bu alt boyut sorularının ortalamaları ve ortalamalarının standart hataları; Faktör analizi sonunda Firma Performansı Ölçeği için soru adedi, bu açıklanan (faktör analizi testi tarafından çıkartılan) varyans (yüzde cinsinden), cronbach alfa cinsinden güvenilirlik düzeyi, sorularının ortalamaları ve ortalamalarının standart hataları ile Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü aşağıdaki tabloda çalışılmıştır.

Tablo 5.14. Firma Performansı Faktör Analizi

Madde	Faktör Yüğü	Soru Adet	Çıkarılan Varyans %	Alt Boyut Etiketı	Güvenirlik	Tümel	
						\bar{x}	Sh \bar{x}
pM1	0,853	5	28,730	Finansal Performans	0,934	3,52	0,065
pM2	0,893						
pM3	0,850						
pM4	0,642						
pM5	0,730						
pM6	0,680	6	28,572	Pazarlama Performansı	0,910	3,49	0,061
pM7	0,702						
pM8	0,767						
pM9	0,759						
pM10	0,777						
pM11	0,697						
pÇ1	0,831	3	17,432	Çalışan Performansı	0,733	3,57	0,061
pÇ2	0,625						
pÇ3	0,816						
Toplam		14	74,735	Performans	0,934	3,52	0,052

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü: 0,905

İndirgenen soru: Mali ve Büyüme Performansı pM12

Firma Performansı Ölçeği soruları için yapılan faktör analizi çalışması sonucunda belirlenen finansal performans, pazarlama performansı ve çalışan performansı alt boyutları için (finansal performans ve pazarlama performansı alt

boyutları Mali ve Büyüme Performansı alt ölçeğine yakınsanmış ve çalışan performansı alt boyutu Çalışan Performansı alt ölçeğine yakınsanmış olarak) bulunan güvenilirlik düzeyi için cronbach alfa katsayıları yeterli düzeyde bulunmuştur. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü katsayısı da yeterli düzeyde bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların pazarlama performansı alt boyutu konusundaki görüşleri göreceli olumsuz düzeyde ancak çalışan performansı alt boyutu konusundaki görüşleri göreceli olarak olumlu düzeyde olduğu bulunmuştur.

Firma Performansı'ndan 1 soru faktör analizi sonucunda yüksek varyans düzeyi gösterdiğinden inceleme dışında bırakılmıştır. Bu durum aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 5.15. Firma Performansı Ölçeği'nde Faktör Analizi Sonunda İndirgenen Soru

Boyut No	Ölçek	Alt Ölçek No.	Alt Ölçek	İndirgenen Soru
4	Firma Performansı	11	Mali ve Büyüme Performansı	12.
		12	Çalışan Performansı	

Firma Performansı Ölçeği'nden toplam 1 sorunun indirgenmesi ile faktör analizine tabi tutulan ölçeklerdeki 71 sorudan geriye 62 soru kalmıştır. Yapılandırılan Firma Performansı alt boyutları maddelere dayalı madde etiketlerine dayanılarak etiketlenmiştir. Firma Performansı faktör etiketleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 5.16. Firma Performansı Faktör Etiketleri

Madde	Madde Etiketi	Alt Ölçek	Alt Boyut Etiketi
1. Rakiplerinize kıyasla öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız yüksektir.	Kar/Sermaye	Mali ve Büyüme Performansı	Finansal Performans
2. Rakiplerinize kıyasla vergi öncesi ortalama net karlılığınız yüksektir.	Kar		
3. Rakiplerinize kıyasla temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir yüksektir.	Gelir		
4. Rakiplerinize kıyasla pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı yüksektir.	Yeni Finansal başarı		
5. Rakiplerinize kıyasla finansal açıdan genel başarı düzeyiniz yüksektir.	Genel Finansal başarı		
6. Rakiplerinize kıyasla satışlarınızdaki yıllık ortalama artış yüksek düzeydedir.	Büyüme		Pazarlama Performansı
7. Rakiplerinize kıyasla pazara sunduğunuz yeni ürün sayısındaki artış yüksek düzeydedir.	Genişleme		
8. Rakiplerinize kıyasla önde gelen rakiplerinize oranla pazar payınızdaki artış yüksek düzeydedir.	Pazar Payı		
9. Rakiplerinize kıyasla çalışan sayınızdaki artış yüksek düzeydedir.	Kalabalıklaşma		
10. Rakiplerinize kıyasla yeni müşteri sayınızdaki artış yüksek düzeydedir.	Müşteri artışı		
11. Rakiplerinize kıyasla genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz artmıştır.	Rekabet		
1. Firmamızda çalışanların memnuniyet seviyesi yüksektir.		Çalışan Performansı	Çalışan Performansı
2. Firmamızda çalışanların işe devamsızlık oranı düşüktür.			
3. Firmamızda çalışanların morali yüksektir.			

Firma Performansı boyutunun alt boyutlarının etiketlendiği yukarıdaki tablo incelendiğinde Mali ve Büyüme Performansı alt ölçeğindeki soruların varyanslarına göre Finansal Performans ve Pazarlama Performansı alt boyutlarına ayrıldığı, Çalışan Performansı alt ölçeği sorularının ise Çalışan Performansı alt boyutuna yakınsandığı gösterilmektedir. Bu durumda Firma Performansı boyutu Finansal Performans, Pazarlama Performansı ve Çalışan Performansı alt boyutlarına ayrılmıştır.

5.3.2.5. Faktör Analizinin Değerlendirilmesi

Faktör analizinin hedeflerinden birisi olan varyans yüksekliğinden dolayı veri indirgeme işlemlerinin sonuçları 4 ölçek için aşağıdaki tabloda özet olarak verilmektedir.

Tablo 5.17. İndirgenen Veriler

Boyut No	Ölçek	Alt Ölçek No.	Alt Ölçek	İndirgenen Sorular
1	Stratejik İnsan Kaynakları	1	Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	8., 9., 10.
2	Öğrenme Odaklılık	2	Takım Yönelimi	
		3	Sistem Yönelim	1.
		4	Öğrenme Yönelimi	3.
		5	Ortak Hafıza Yönelimi	
3	Girişimci Odaklılık	6	Risk Alma	
		7	Yenilikçilik	
		8	Önetkenlik	1., 2., 3.
		9	Rekabetçi Agresiflik	
		10	Özerklik	
4	Firma Performansı	11	Mali ve Büyüme Performansı	12.
		12	Çalışan Performansı	

Yukarıdaki tabloda gösterildiği üzere 4 ölçekte bulunan toplam 71 sorudan 9 soru indirgenerek geriye 62 soru kalmıştır. Bu indirgemedede Girişimci Odaklılık boyutunda yer alan Önetkenlik Alt Ölçeği'nin 3 sorusunun toptan indirgenmesinin büyük rolü olduğu söylenebilir.

Veri indirgeme işlemleri sonucunda geriye kalan 62 soru 4 boyuttaki 12 alt boyut içerisinde yer almışlardır. Araştırma bağımlı değişkenlerini oluşturan dört boyutun toplam 12 alt boyutlarını gösteren tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.18. Boyutlar ve Alt Boyutlar

Boyut	Alt Boyut
Stratejik İnsan Kaynakları	Eğitim
	Ücret
	Seçme-geliştirme
Öğrenme Odaklılık	Takım Yönelimi
	Sistem Yönelimi
	Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi
Girişimci Odaklılık	Risk Alma
	Yenilikçilik
	Rekabetçi Agresiflik
	Özerklik
Firma Performansı	Finansal Performans
	Pazarlama Performansı
	Çalışan Performansı

Yukarıdaki tablonun incelenmesinden gösterildiği üzere araştırma bağımlı değişkenlerini oluşturan dört boyutun toplam 13 alt boyutu boyutlar arasında en az 3'er boyut olacak şekilde dağılmıştır.

5.3.3. Bağımlı Değişkenlerin Normal Dağılım Analizleri

Araştırmaya katılan firmaların Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Öğrenme Odaklılık, Girişimci Odaklılık ve Firma Performansı puanlarının normal dağılıma ait olduklarının belirlenmesi uygulanacak farklılık analizinin istatistiksel tekniklerinin belirlenmesinde rol oynamaktadır. Normal dağıldığı belirlenen araştırma parametresi için parametrik teknikler kullanılabilmesi söz konusu iken, tersi durumda parametrik olmayan tekniklerin kullanılması söz konusudur. Firmaların Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Öğrenme Odaklılık, Girişimci Odaklılık ve Firma Performansı Puanlarına Normal Dağılım Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Tek Örneklem Kolmogorov- Smirnov Testi yapılmış olup sonuçları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 5.19. İnsan Kaynakları Uygulamaları, Öğrenme Odaklılık, Girişimci Odaklılık ve Firma Performansı Puanlarını Normal Dağılım Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Tek Örneklem Kolmogorov- Smirnov Testi Sonuçları

		Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	Öğrenme Odaklılık	Girişimci Odaklılık	Firma Performansı
N		172	172	173	173
Dağılım Parametreleri	Ortalama	3,3864	3,5413	3,3945	3,5192
	Std. Sapma	0,763	0,698	0,584	0,686
Kolmogorov-Smirnov Z		0,990	0,877	0,666	1,279
p		0,281	0,425	0,767	0,076

p>0,050

İnsan Kaynakları Uygulamaları, Öğrenme Odaklılık, Girişimci Odaklılık ve Firma Performansı puanlarının normal dağılım testi sonuçları yukarıdaki tabloda verilmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan firmaların İnsan Kaynakları Uygulamaları, Öğrenme Odaklılık, Girişimci Odaklılık ve Firma Performansı algıları normal dağılmaktadır.

5.3.4. Korelasyon Analizi

Araştırmada yer alan boyutların (Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Öğrenme Odaklılık, Girişimci Odaklılık ve Firma Performansı) ve bu boyutlara ait 13 alt boyutun karşılıklı ilişkilerinin test edildiği korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 5.20. Korelasyon Analizi

	sU	sUe	sÜü	sUs	ö	öt	ös	öGH	g	gR	gYe	gA	gZ	pMÇ	pMf	pMp	pÇ
sU	1	0,801	0,773	0,863	0,776	0,668	0,600	0,728	0,670	0,607	0,572	0,323	0,518	0,598	0,488	0,519	0,540
sUe	0,801	1	0,420	0,511	0,562	0,478	0,464	0,519	0,493	0,444	0,365	0,275	0,394	0,447	0,389	0,402	0,324
sÜü	0,773	0,420	1	0,546	0,528	0,438	0,389	0,513	0,465	0,442	0,370	0,249	0,346	0,450	0,370	0,374	0,415
sUs	0,863	0,511	0,546	1	0,781	0,694	0,589	0,725	0,659	0,581	0,633	0,264	0,508	0,553	0,419	0,480	0,570
ö	0,776	0,562	0,528	0,781	1	0,852	0,792	0,934	0,702	0,664	0,604	0,322	0,534	0,585	0,482	0,495	0,575
öt	0,668	0,478	0,438	0,694	0,852	1	0,602	0,662	0,606	0,561	0,529	0,260	0,475	0,552	0,449	0,445	0,574
ös	0,600	0,464	0,389	0,589	0,792	0,602	1	0,628	0,529	0,431	0,451	0,311	0,404	0,462	0,369	0,429	0,429
öGH	0,728	0,519	0,513	0,725	0,934	0,662	0,628	1	0,662	0,663	0,568	0,285	0,495	0,515	0,436	0,434	0,498
g	0,670	0,493	0,465	0,659	0,702	0,606	0,529	0,662	1	0,775	0,727	0,619	0,836	0,623	0,460	0,601	0,568
gR	0,607	0,444	0,442	0,581	0,664	0,561	0,431	0,663	0,775	1	0,612	0,329	0,486	0,527	0,393	0,487	0,485
gYe	0,572	0,365	0,370	0,633	0,604	0,529	0,451	0,568	0,727	0,612	1	0,320	0,401	0,572	0,477	0,519	0,480
gA	0,323	0,275	0,249	0,264	0,322	0,260	0,311	0,285	0,619	0,329	0,320	1	0,332	0,473	0,367	0,518	0,333
gZ	0,518	0,394	0,346	0,508	0,534	0,475	0,404	0,495	0,836	0,486	0,401	0,332	1	0,386	0,253	0,371	0,425
pMÇ	0,598	0,447	0,450	0,553	0,585	0,552	0,462	0,515	0,623	0,527	0,572	0,473	0,386	1	0,889	0,915	0,719
pMf	0,488	0,389	0,370	0,419	0,482	0,449	0,369	0,436	0,460	0,393	0,477	0,367	0,253	0,889	1	0,716	0,477
pMp	0,519	0,402	0,374	0,480	0,495	0,445	0,429	0,434	0,601	0,487	0,519	0,518	0,371	0,915	0,716	1	0,522
pÇ	0,540	0,324	0,415	0,570	0,575	0,574	0,429	0,498	0,568	0,485	0,480	0,333	0,425	0,719	0,477	0,522	1

p<0,001 bütün r: Korelasyon katsayısı

sU	Stratejik İnsan Kaynakları	g	Girişimci Odaklılık
sUe	Eğitim	gR	Risk Alma
sÜü	Ücret	gYe	Yenilikçilik
sUs	Seçme-geliştirme	gA	Rekabetçi Agresiflik
ö	Öğrenme Odaklılık	gZ	Özerklik
öt	Takım Yönelimi	pMÇ	Firma Performansı
ös	Sistem Yönelimi	pMf	Finansal Performans
öGH	Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi	pMp	Pazarlama Performansı
		pÇ	Çalışan Performansı

Korelasyon tablosunda yüksek karşılıklı ilişki katsayıları arasında (boyutların kendi alt boyutları ile olan karşılıklı ilişkilerinin dışında) Öğrenme Odaklılığı ile Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Seçme-geliştirme alt boyutu arasında %78.1, Öğrenme Odaklılığı ile Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları arasında %77.6, Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Öğrenme Odaklılığı Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi alt boyutu arasında %72.8, Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Seçme-geliştirme alt boyutu ile Öğrenme Odaklılığı Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi alt boyutu arasında %72.5, Öğrenme Odaklılığı ile Girişim Odaklılığı arasında %70.2 karşılıklı ilişki belirlenmiştir.

Korelasyon tablosunda araştırma boyutları ve onların alt boyutları ile en düşük düzeyde karşılıklı ilişkiye Girişimci Odaklılığın Rekabetçi Agresiflik altboyutu girmektedir. Korelasyon tablosunda en düşük karşılıklı ilişki katsayısı Girişimci

Odaklılığın Rekabetçi Agresiflik alt boyutu ile Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Ücret alt boyutu arasında %24.9 olarak gerçekleşmiştir.

5.3.5. Araştırma Değişkenlerinin Belirleyicilerine ait Çoklu Regresyon Analizleri

Araştırmadaki hipotezler esas alınarak ve faktör analizleri sonrası belirlenen boyutlar ve alt boyutlara göre aşağıdaki çoklu regresyon analizlerinin modelleri kurulmuştur.

5.3.5.1. Doğrudan Değişkenler

Birinci hipotezi (H₁) “Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır” hipotezini test etmek ile ilgili olarak Firma Performansının Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Alt Boyutları tarafından betimlenmesine ait çoklu regresyon modeli aşağıda kurulmuştur. Firma Performansı bir sonuç olma özelliğinde olduğundan, modeldeki bağımlı değişkendir.

Tablo 5.21. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutlarının Firma Performansını Belirleyiciliğine Ait Çoklu Regresyon Modeli

Model	Değer	ANOVA	Kareler Toplamı	Deflasyon Faktörü	Ort. Karesi	F	p
R	0,602	Regresyon	29,118	3,000	9,706	31,718	0,000
R ²	0,363	Kalan	51,103	167,000	0,306		
Ayarlı R ²	0,352	Toplam	80,220	170,000			
Std. Hata	0,553						

Bağımlı Değişken: Firma Performansı; **Bağımsız Değişkenler:** Eğitim, Ücret, Seçme-geliştirme
p<0,050

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre Firma Performansının Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutları tarafından betimlenmesine ait istatistiksel açıdan anlamlı olan bir çoklu regresyon modeli yukarıda gösterildiği üzere kurulmuştur. Bu model Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutlarının Firma Performansını betimlemesini istatistiksel açıdan anlamlı olmak

üzere %35,2 oranında açıklamaktadır. Bu modelin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının alt boyutları tarafından betimlenme koşullarının belirlendiği katsayı analizi aşağıda yapılmıştır.

Tablo 5.22. Firma Performansını Belirleyen Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları

Model	Std.mamış Katsayılar		Std.mış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabite	1,599	0,214		7,468	0,000
Eğitim	0,124	0,048	0,189	2,581	0,011
Ücret	0,104	0,045	0,173	2,305	0,022
Seçme-geliştirme	0,329	0,072	0,363	4,574	0,000

Bağımlı Değişken: Firma Performansı; **Bağımsız Değişkenler:** Eğitim, Ücret, Seçme-geliştirme
p<0,050

Bu sonuçlara göre Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutları olan Eğitim, Ücret ve Seçme-geliştirme'nin Firma Performansını istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde betimledikleri bulunmuştur. Firma Performansını en yüksek katsayı ile betimleyen Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutu Seçme-geliştirme olarak belirlenmiştir. Bu durumda Birinci hipotez (H₁) "Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır" hipotezi doğrulanmış olmaktadır.

Firma Performansının bağımlı değişken olduğu bu sonuç "H₃= Girişimci Odaklılık ile Firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır" hipotezinde de bağımlı değişkenin Firma Performansı olmasına ve "H₂= Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Girişimci Odaklılık arasında pozitif ilişki vardır" hipotezinde bağımlı değişkenin Girişimci Odaklılık olmasına işaret etmektedir. Aynı şekilde bu sonuç "H₆= Öğrenme Odaklılık ile firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır" hipotezinde de bağımlı değişkenin firma Performansı olmasına ve "H₅= Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Öğrenme Odaklılık arasında pozitif ilişki vardır" hipotezinde bağımlı değişkenin Öğrenme Odaklılık olmasına işaret etmektedir.

5.3.5.2. Girişimci Odaklılığın Ara Değişkenliği

İkinci hipotezi (H₂) “Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Girişimci Odaklılık arasında pozitif ilişki vardır” hipotezini test etmek ile ilgili olarak Girişimci Odaklılığın Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının alt boyutları tarafından betimlenmesine ait çoklu regresyon modeli aşağıda kurulmuştur.

Tablo 5.23. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutlarının Girişimci Odaklılığını Belirleyiciliğine Ait Çoklu Regresyon Modeli

Model	Değer	ANOVA	Kareler Toplamı	Deflasyon Faktörü	Ort. Karesi	F	p
R	0,690	Regresyon	27,870	3,000	9,290	50,537	0,000
R ²	0,476	Kalan	30,699	167,000	0,184		
Ayarlı R ²	0,466	Toplam	58,568	170,000			
Std. Hata	0,429						

Bağımlı Değişken: Girişimci Odaklılık; **Bağımsız Değişkenler:** Eğitim, Ücret, Seçme-geliştirme
p<0,050

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre Girişimci Odaklılığın Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının alt boyutları tarafından betimlenmesine ait istatistiksel açıdan anlamlı olan bir çoklu regresyon modeli yukarıda gösterildiği üzere kurulmuştur. Bu model Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutlarının Girişimci Odaklılığı betimlemesini istatistiksel açıdan anlamlı olmak üzere %46,6 oranında açıklamaktadır. Bu modelin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının alt boyutları tarafından betimlenme koşullarının belirlendiği katsayı analizi aşağıda yapılmıştır.

Tablo 5.24. Girişimci Odaklılığını Belirleyen Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları

Model	Std.mamış Katsayılar		Std.mış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabite	1,451	0,166		8,743	0,000
Eğitim	0,106	0,037	0,190	2,852	0,005
Ücret	0,058	0,035	0,113	1,661	0,099
Seçme-geliştirme	0,388	0,056	0,501	6,962	0,000

Bağımlı Değişken: Girişimci Odaklılık; **Bağımsız Değişkenler:** Eğitim, Ücret, Seçme-geliştirme
p<0,050

Bu sonuçlara göre Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutları olan Eğitim ve Seçme-geliştirme'nin Girişimci Odaklılığını istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde betimledikleri bulunmuştur. Ücret alt boyutu ise Girişimci Odaklılığını istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde betimlememektedir. Girişimci Odaklılığını en yüksek katsayı ile betimleyen Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutu Seçme-geliştirme olarak belirlenmiştir. Bu durumda Birinci hipotez (H₂) “Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Girişimci Odaklılık arasında pozitif ilişki vardır” hipotezi doğrulanmış olmaktadır.

Üçüncü hipotezi (H₃) “Girişimci Odaklılık ile firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır” hipotezini test etmek ile ilgili olarak Firma Performansının Girişimci Odaklılığı Alt Boyutları tarafından betimlenmesine ait çoklu regresyon modeli aşağıda kurulmuştur.

Tablo 5.25. Girişimci Odaklılık Alt Boyutlarının Firma Performansını Belirleyiciliğine Ait Çoklu Regresyon Modeli

Model	Değer	ANOVA	Kareler Toplamı	Deflasyon Faktörü	Ort. Karesi	F	p
R	0,673	Regresyon	36,606	4,000	9,151	34,761	0,000
R ²	0,453	Kalan	44,228	168,000	0,263		
Ayarlı R ²	0,440	Toplam	80,834	172,000			
Std. Hata	0,513						

Bağımlı Değişken: Firma Performansı; **Bağımsız Değişkenler:** Risk Alma, Yenilikçilik, Rekabetçi Agresiflik, Özerklik
p<0,050

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre Firma Performansının Girişimci Odaklılığı alt boyutları tarafından betimlenmesine ait istatistiksel açıdan anlamlı olan bir çoklu regresyon modeli yukarıda gösterildiği üzere kurulmuştur. Bu model Girişimci Odaklılığı Alt Boyutlarının Firma Performansını betimlemesini istatistiksel açıdan anlamlı olmak üzere %44,0 oranında açıklamaktadır. Bu modelin Girişimci Odaklılığın alt boyutları tarafından betimlenme koşullarının belirlendiği katsayı analizi aşağıda yapılmıştır.

Tablo 5.26. Firma Performansını Belirleyen Girişimci Odaklılık Alt Boyutları

Model	Std.mamış Katsayılar		Std.mış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabite	0,791	0,242		3,272	0,001
Risk Alma	0,168	0,065	0,199	2,587	0,011
Yenilikçilik	0,294	0,065	0,336	4,562	0,000
Rekabetçi Agresiflik	0,240	0,054	0,279	4,481	0,000
Özerklik	0,057	0,063	0,061	0,913	0,363

Bağımlı Değişken: Firma Performansı; **Bağımsız Değişkenler:** Risk Alma, Yenilikçilik, Rekabetçi Agresiflik, Özerklik
p<0,050

Girişimci Odaklılık alt boyutlarından Risk Alma, Yenilikçilik ve Rekabetçi Agresiflik alt boyutlarının Firma Performansını istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde betimledikleri belirlenmiştir. Özerklik alt boyutunun Firma Performansını istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde betimlediği belirlenmemiştir.

Bu sonuçlara göre Girişimci Odaklılığın alt boyutlarından olan Risk Alma, Yenilikçilik ve Rekabetçi Agresiflik'in Firma Performansını istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde betimledikleri bulunmuştur. Özerklik alt boyutu ise Firma Performansını istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde betimlememektedir. Firma Performansını en yüksek katsayı ile betimleyen Girişimci Odaklılığı alt boyutu Yenilikçilik olarak belirlenmiştir. Bu durumda Üçüncü hipotez (H₃) "Girişimci Odaklılık ile firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır" hipotezi doğrulanmış olmaktadır.

Dördüncü hipotezi (H₄) "Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Girişimci Odaklılık ve firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır" hipotezini test etmek ile ilgili olarak Firma Performansının Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları ve Girişimci Odaklılığı Alt Boyutları tarafından betimlenmesine ait çoklu regresyon modeli aşağıda kurulmuştur.

Tablo 5.27. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutlarının ve Girişimci Odaklılığı Alt Boyutlarının Firma Performansını Belirleyiciliğine Ait Çoklu Regresyon Modeli

Model	Değer	ANOVA	Kareler Toplamı	Deflasyon Faktörü	Ort. Karesi	F	p
R	0,710	Regresyon	40,383	7	5,769	23,604	0,000
R ²	0,503	Kalan	39,837	163	0,244		
Ayarlı R ²	0,482	Toplam	80,220	170			
Std. Hata	0,494						

Bağımlı Değişken: Firma Performansı; **Bağımsız Değişkenler:** Eğitim, Ücret, Seçme-geliştirme, Risk Alma, Yenilikçilik, Rekabetçi Agresiflik, Özerklik
p<0,050

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre Firma Performansının Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları ve Girişimci Odaklılığı Alt Boyutları tarafından betimlenmesine ait istatistiksel açıdan anlamlı olan bir çoklu regresyon modeli yukarıda gösterildiği üzere kurulmuştur. Bu model Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutlarının ve Girişimci Odaklılığı Alt Boyutlarının Firma Performansını betimlemesini istatistiksel açıdan anlamlı olmak üzere %48,2 oranında açıklamaktadır. Bu modelin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları ve Girişimci Odaklılığı Alt Boyutları tarafından betimlenme koşullarının belirlendiği katsayı analizi aşağıda yapılmıştır.

Tablo 5.28. Firma Performansını Belirleyen Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları ve Girişimci Odaklılığı Alt Boyutları

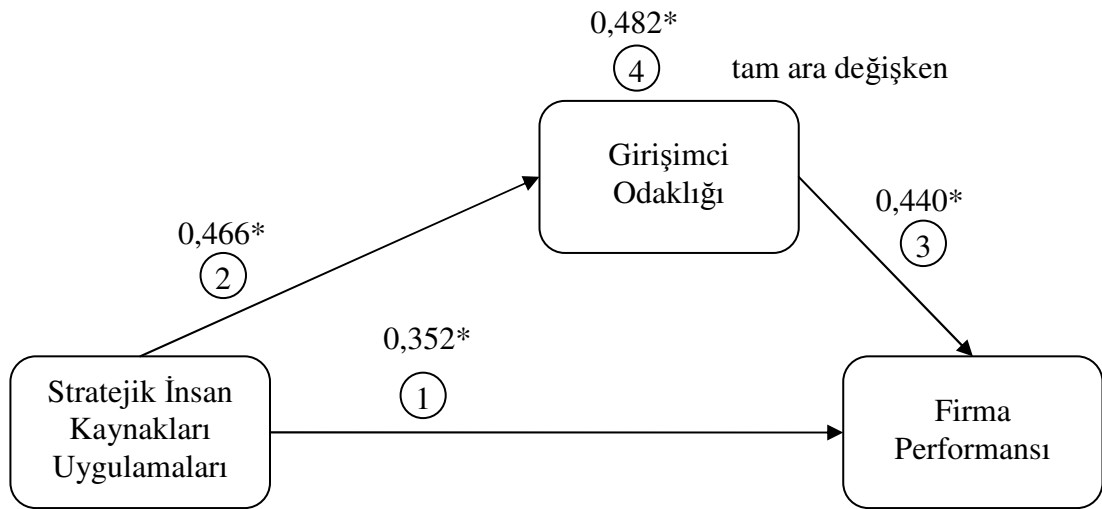
Model	Std.mamış Katsayılar		Std.mış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabite	0,662	0,242		2,733	0,007
Eğitim	0,076	0,044	0,116	1,714	0,088
Ücret	0,074	0,041	0,123	1,800	0,074
Seçme-geliştirme	0,131	0,078	0,144	1,678	0,095
Risk Alma	0,088	0,066	0,104	1,333	0,184
Yenilikçilik	0,218	0,068	0,250	3,193	0,002
Rekabetçi Agresiflik	0,221	0,052	0,258	4,236	0,000
Özerklik	-0,005	0,064	-0,006	-0,084	0,933

Bağımlı Değişken: Firma Performansı; **Bağımsız Değişkenler:** Eğitim, Ücret, Seçme-geliştirme, Risk Alma, Yenilikçilik, Rekabetçi Agresiflik, Özerklik
p<0,050

Bu sonuçlara göre Firma Performansının Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları ve Girişimci Odaklılığı Alt Boyutları arasından Girişimci Odaklılığı Alt Boyutlarından olan Yenilikçilik ve Rekabetçi Agresiflik'in Firma Performansını istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde betimledikleri bulunmuştur.

Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Eğitim, Ücret ve Seçme-geliştirme alt boyutları ve Girişimci Odaklılığı Alt Boyutlarından Risk Alma ve Özerklik alt boyutları ise Firma Performansını istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde betimlememektedir. Firma Performansını en yüksek katsayı ile betimleyen Girişimci Odaklılığı alt boyutu Rekabetçi Agresiflik olarak belirlenmiştir. Bu durumda Dördüncü hipotez (H₄) “Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Girişimci Odaklılık ve firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır” hipotezi doğrulanmış olmaktadır.

Bu çoklu regresyon modelinde Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutları Firma Performansını istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde betimlemediğinden, Girişimci Odaklılığı (Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Firma Performansı arasında) tam ara değişkendir.



*) p<0,01

Şekil 5.4. Girişimci Odaklılığın Ara Değişkenliği

Girişimci Odaklılığın, Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Firma Performansı arasında tam ara değişken olduğu yukarıdaki şekilde şematik olarak gösterilmektedir.

5.3.5.3. Öğrenme Odaklılığın Ara Değişkenliği

Beşinci hipotezi (H₅) “Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Öğrenme Odaklılık arasında pozitif ilişki vardır” hipotezini test etmek ile ilgili olarak Öğrenme

Odaklılığın Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları tarafından betimlenmesine ait çoklu regresyon modeli aşağıda kurulmuştur.

Tablo 5.29. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutlarının Öğrenme Odaklılığını Belirleyiciliğine Ait Çoklu Regresyon Modeli

Model	Değer	ANOVA	Kareler Toplamı	Deflasyon Faktörü	Ort. Karesi	F	p
R	0,811	Regresyon	54,737	3,000	18,246	107,042	0,000
R ²	0,658	Kalan	28,466	167,000	0,170		
Ayarlı R ²	0,652	Toplam	83,203	170,000			
Std. Hata	0,413						

Bağımlı Değişken: Öğrenme Odaklılık; **Bağımsız Değişkenler:** Eğitim, Ücret, Seçme-geliştirme
p<0,050

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre Öğrenme Odaklılığın Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının alt boyutları tarafından betimlenmesine ait istatistiksel açıdan anlamlı olan bir çoklu regresyon modeli yukarıda gösterildiği üzere kurulmuştur. Bu model Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutlarının Öğrenme Odaklılığını betimlemesini istatistiksel açıdan anlamlı olmak üzere %65,2 oranında açıklamaktadır. Bu modelin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutları tarafından betimlenme koşullarının belirlendiği katsayı analizi aşağıda yapılmıştır.

Tablo 5.30. Öğrenme Odaklılığını Belirleyen Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları

Model	Std.mamış Katsayılar		Std.mış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabite	0,798	0,160		4,997	0,000
Eğitim	0,132	0,036	0,198	3,680	0,000
Ücret	0,067	0,034	0,109	1,982	0,049
Seçme-geliştirme	0,576	0,054	0,624	10,735	0,000

Bağımlı Değişken: Öğrenme Odaklılık; **Bağımsız Değişkenler:** Eğitim, Ücret, Seçme-geliştirme
p<0,050

Bu sonuçlara göre Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının alt boyutları olan Eğitim, Ücret ve Seçme-geliştirme'nin Öğrenme Odaklılığını istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde betimledikleri bulunmuştur. Öğrenme Odaklılığını en yüksek katsayı ile betimleyen Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutu Seçme-geliştirme olarak belirlenmiştir. Bu durumda Beşinci hipotez (H₅) “Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Öğrenme Odaklılık arasında pozitif ilişki vardır” hipotezi doğrulanmış olmaktadır.

Altıncı hipotezi (H₆) “Öğrenme Odaklılık ile firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır” hipotezini test etmek ile ilgili olarak Firma Performansının Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutları tarafından betimlenmesine ait çoklu regresyon modeli aşağıda kurulmuştur.

Tablo 5.31. Öğrenme Odaklılık Alt Boyutlarının Firma Performansını Belirleyiciliğine Ait Çoklu Regresyon Modeli

Model	Değer	ANOVA	Kareler Toplamı	Deflasyon Faktörü	Ort. Karesi	F	p
R	0,595	Regresyon	28,411	3,000	9,470	30,527	0,000
R ²	0,354	Kalan	51,807	167,000	0,310		
Ayarlı R ²	0,343	Toplam	80,218	170,000			
Std. Hata	0,557						

Bağımlı Değişken: Firma Performansı; **Bağımsız Değişkenler:** Takım Yönelimi, Sistem Yönelimi, Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi
p<0,050

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre Firma Performansının Öğrenme Odaklılığı alt boyutları tarafından betimlenmesine ait istatistiksel açıdan anlamlı olan bir çoklu regresyon modeli yukarıda gösterildiği üzere kurulmuştur. Bu model Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutlarının Firma Performansını betimlemesini istatistiksel açıdan anlamlı olmak üzere %34,3 oranında açıklamaktadır. Bu modelin Öğrenme Odaklılığı alt boyutları tarafından betimlenme koşullarının belirlendiği katsayı analizi aşağıda yapılmıştır.

Tablo 5.32. Firma Performansını Belirleyen Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutları

Model	Std.mamış Katsayılar		Std.mış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabite	1,483	0,230		6,456	0,000
Takım Yönelimi	0,270	0,071	0,333	3,810	0,000
Sistem Yönelimi	0,115	0,078	0,124	1,468	0,144
Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi	0,190	0,078	0,218	2,425	0,016

Bağımlı Değişken: Firma Performansı; **Bağımsız Değişkenler:** Takım Yönelimi, Sistem Yönelimi, Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi
p<0,050

Bu sonuçlara göre Öğrenme Odaklılığı alt boyutlarından olan Takım Yönelimi ile Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi'nin Firma Performansını istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde betimledikleri bulunmuştur. Sistem Yönelimi alt boyutu ise Firma Performansını istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde betimlememektedir. Firma Performansını en yüksek katsayı ile betimleyen Öğrenme Odaklılığı alt boyutu Takım Yönelimi olarak belirlenmiştir. Bu durumda Altıncı hipotez (H_6) “Öğrenme Odaklılık ile firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır” hipotezi doğrulanmış olmaktadır.

Yedinci hipotezi (H_7) “Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Öğrenme Odaklılık ve firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır” hipotezini test etmek ile ilgili olarak Firma Performansının Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları ve Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutları tarafından betimlenmesine ait çoklu regresyon modeli aşağıda kurulmuştur.

Tablo 5.33. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutlarının ve Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutlarının Firma Performansını Belirleyiciliğine Ait Çoklu Regresyon Modeli

Model	Değer	ANOVA	Kareler Toplamı	Deflasyon Faktörü	Ort. Karesi	F	p
R	0,638	Regresyon	32,625	6	5,438	18,632	0,000
R ²	0,407	Kalan	47,570	163	0,292		
Ayarlı R ²	0,385	Toplam	80,196	169			
Std. Hata	0,540						

Bağımlı Değişken: Firma Performansı; **Bağımsız Değişkenler:** Eğitim, Ücret, Seçme-geliştirme, Takım Yönelimi, Sistem Yönelimi, Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi
p<0,050

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre Firma Performansının Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları ve Öğrenme Odaklılığı Odaklılığı Alt Boyutları tarafından betimlenmesine ait istatistiksel açıdan anlamlı olan bir çoklu regresyon modeli yukarıda gösterildiği üzere kurulmuştur. Bu model Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutlarının ve Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutlarının Firma Performansını betimlemesini istatistiksel açıdan anlamlı olmak üzere %38,5 oranında açıklamaktadır. Bu modelin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları ve Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutları tarafından betimlenme koşullarının belirlendiği katsayı analizi aşağıda yapılmıştır.

Tablo 5.34. Firma Performansını Belirleyen Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları ve Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutları

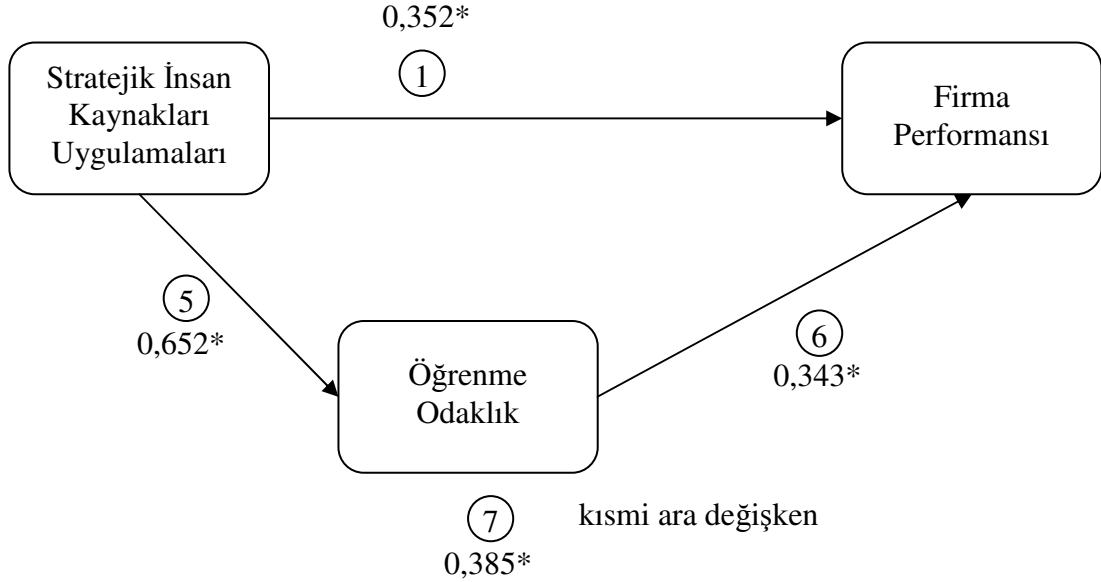
Model	Std.mamış Katsayılar		Std.mış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabite	1,363	0,234		5,834	0,000
Eğitim	0,081	0,049	0,123	1,651	0,101
Ücret	0,093	0,045	0,153	2,061	0,041
Seçme-geliştirme	0,150	0,092	0,164	1,623	0,106
Takım Yönelimi	0,188	0,074	0,232	2,525	0,013
Sistem Yönelimi	0,066	0,077	0,071	0,855	0,394
Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi	0,049	0,087	0,056	0,567	0,571

Bağımlı Değişken: Firma Performansı; **Bağımsız Değişkenler:** Eğitim, Ücret, Seçme-geliştirme, Takım Yönelimi, Sistem Yönelimi, Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi
p<0,050

Bu sonuçlara göre Firma Performansının Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları arasından Ücret alt boyutunun ve Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutları arasından Takım Yönelimi alt boyutunun Firma Performansını istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde betimledikleri bulunmuştur. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Eğitim ve Seçme-geliştirme alt boyutları ile Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutlarından Sistem Yönelimi ve Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi alt boyutları ise Firma Performansını istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde betimlememektedir. Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutları arasından Takım Yönelimi alt boyutunun Firma Performansını betimleme katsayısı Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları arasından Ücret alt boyutunun Firma Performansını betimleme katsayısından fazladır. Bu durumda Yedinci hipotez (H₇) “Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Öğrenme Odaklılık ve firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır” hipotezi doğrulanmış olmaktadır.

Bu çoklu regresyon modelinde Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutları ile Öğrenme Odaklılığı alt boyutları Firma Performansını istatistiksel

açından anlamlı düzeyde birlikte betimlediklerinden, Öğrenme Odaklılığı (Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Firma Performansı arasında) kısmi ara değişkendir.



Şekil 5.5. Öğrenme Odaklılığın Ara Değişkenliği

Öğrenme Odaklılığın, Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Firma Performansı arasında kısmi ara değişken olduğu yukarıdaki şekilde şematik olarak gösterilmektedir.

5.3.5.4. Öğrenme Odaklılığın ve Girişimci Odaklılığın Ara Değişkenliği

Sekizinci hipotezi (H₈) “Öğrenme Odaklılık ve Girişimci Odaklılık arasında pozitif ilişki vardır” hipotezini test etmek ile ilgili olarak Öğrenme Odaklılığı Yaklaşımının Girişimci Odaklılık Alt Boyutları tarafından betimlenmesine ait çoklu regresyon modeli aşağıda kurulmuştur. Girişimci Odaklılığın Firma performansını Öğrenme Odaklılığa göre daha güçlü betimlediği (Ayarlı R² değerleri sırası ile 0,440 ve 0,343; ikisi için de p<0,01) daha önce bulunduğu göz önüne alınarak bu modelde bağımlı değişken olarak Girişimci Odaklılığı seçilmiştir.

Tablo 5.35. Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutlarının Girişimci Odaklılığını Belirleyiciliğine Ait Çoklu Regresyon Modeli

Model	Değer	ANOVA	Kareler Toplamı	Deflasyon Faktörü	Ort. Karesi	F	p
R	0,703	Regresyon	28,899	3	9,633	54,423	0,000
R ²	0,494	Kalan	29,560	167	0,177		
Ayarlı R ²	0,485	Toplam	58,459	170			
Std. Hata	0,421						

Bağımlı Değişken: Girişimci Odaklılık; **Bağımsız Değişkenler:** Takım Yönelimi, Sistem Yönelimi, Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi
p<0,050

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre Girişimci Odaklılığı'nın Öğrenme Odaklılığı alt boyutları tarafından betimlenmesine ait istatistiksel açıdan anlamlı olan bir çoklu regresyon modeli yukarıda gösterildiği üzere kurulmuştur. Bu model Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutlarının Girişimci Odaklılığı'nı betimlemesini istatistiksel açıdan anlamlı olmak üzere %48,5 oranında açıklamaktadır. Bu modelin Öğrenme Odaklılığı alt boyutları tarafından betimlenme koşullarının belirlendiği katsayı analizi aşağıda yapılmıştır.

Tablo 5.36. Öğrenme Odaklılığını Belirleyen Girişimci Odaklılığı Alt Boyutları

Model	Std.mamış Katsayılar		Std.mış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabite	1,349	0,173		7,776	0,000
Takım Yönelimi	0,183	0,054	0,264	3,414	0,001
Sistem Yönelimi	0,085	0,059	0,107	1,432	0,154
Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi	0,312	0,059	0,419	5,269	0,000

Bağımlı Değişken: Girişimci Odaklılık; **Bağımsız Değişkenler:** Takım Yönelimi, Sistem Yönelimi, Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi
p<0,050

Bu sonuçlara göre Öğrenme Odaklılığın alt boyutlarından olan Takım Yönelimi, Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi'nin Girişimci Odaklılığını istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde betimledikleri bulunmuştur. Sistem Yönelimi alt boyutu ise Girişimci Odaklılığını istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde betimlememektedir. Girişimci Odaklılığını en yüksek katsayı ile betimleyen Öğrenme Odaklılığı alt boyutu Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi olarak belirlenmiştir. Bu durumda Sekizinci hipotez (H₈) “Öğrenme Odaklılık ve Girişimci Odaklılık arasında pozitif ilişki vardır” hipotezi doğrulanmış olmaktadır.

Dokuzuncu hipotezi (H₉) “Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Öğrenme Odaklılık, Girişimci Odaklılık ve firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır” hipotezini test etmek ile ilgili olarak Firma Performansının Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları, Girişimci Odaklılığı Alt Boyutları ve Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutları tarafından betimlenmesine ait çoklu regresyon modeli aşağıda kurulmuştur.

Tablo 5.37. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutlarının, Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutlarının ve Girişimci Odaklılığı Alt Boyutlarının Firma Performansını Belirleyiciliğine Ait Çoklu Regresyon Modeli

Model	Değer	ANOVA	Kareler Toplamı	Deflasyon Faktörü	Ort. Karesi	F	p
R	0,724	Regresyon	42,087	10	4,209	17,560	0,000
R ²	0,525	Kalan	38,108	159	0,240		
Ayarlı R ²	0,495	Toplam	80,196	169			
Std. Hata	0,490						

Bağımlı Değişken: Firma Performansı; **Bağımsız Değişkenler:** Eğitim, Ücret, Seçme-geliştirme, Takım Yönelimi, Sistem Yönelimi, Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi, Risk Alma, Yenilikçilik, Rekabetçi Agresiflik, Özerklik
p<0,050

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre Firma Performansının Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları, Girişimci Odaklılığı Alt Boyutları ve Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutları tarafından betimlenmesine ait istatistiksel açıdan anlamlı olan bir çoklu regresyon modeli yukarıda gösterildiği üzere kurulmuştur. Bu model Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutlarının, Girişimci

Odaklılığı Alt Boyutlarının ve Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutlarının Firma Performansını betimlemesini istatistiksel açıdan anlamlı olmak üzere %49,5 oranında açıklamaktadır. Bu modelin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları, Girişimci Odaklılığı Alt Boyutları ve Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutları tarafından betimlenme koşullarının belirlendiği katsayı analizi aşağıda yapılmıştır.

Tablo 5.38. Firma Performansını Belirleyen Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları, Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutları ve Girişimci Odaklılığı Alt Boyutları

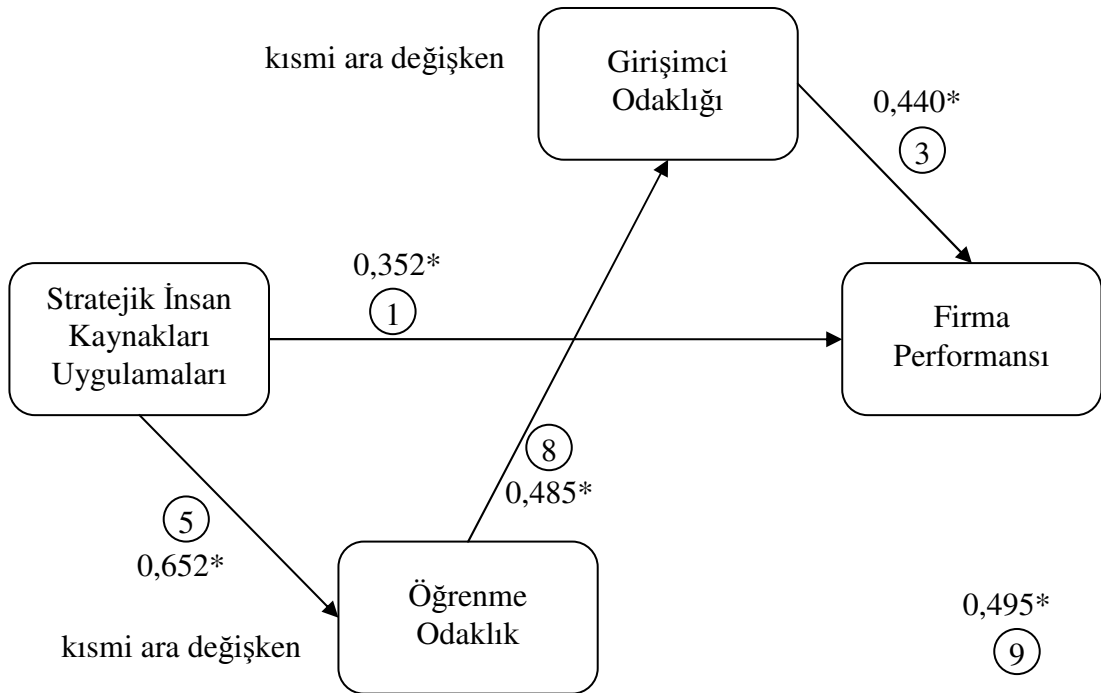
Model	Std.mamış Katsayılar		Std.mış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabite	1,363	0,234		5,834	0,000
Eğitim	0,612	0,249		2,461	0,015
Ücret	0,057	0,045	0,087	1,273	0,205
Seçme-geliştirme	0,076	0,041	0,127	1,866	0,064
Takım Yönelimi	0,078	0,070	0,093	1,123	0,263
Sistem Yönelimi	0,206	0,068	0,236	3,044	0,003
Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi	0,219	0,052	0,255	4,190	0,000
Risk Alma	0,063	0,089	0,069	0,712	0,478
Yenilikçilik	0,150	0,069	0,185	2,185	0,030
Rekabetçi Agresiflik	0,026	0,071	0,028	0,359	0,720
Özerklik	-0,034	0,084	-0,039	-0,401	0,689

Bağımlı Değişken: Firma Performansı; **Bağımsız Değişkenler:** Eğitim, Ücret, Seçme-geliştirme, Takım Yönelimi, Sistem Yönelimi, Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi, Risk Alma, Yenilikçilik, Rekabetçi Agresiflik, Özerklik
p<0,050

Bu sonuçlara göre Firma Performansının Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları arasından Eğitim alt boyutunun, Girişimci Odaklılık Alt

Boyutları arasından Yenilikçilik alt boyutunun ve Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutları arasından Sistem Yönelimi ile Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi alt boyutlarının Firma Performansını istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde betimledikleri bulunmuştur. Firma Performansının belirleyicileri arasında Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Eğitim alt boyutunun en yüksek betimleme katsayısına sahip olduğu, Öğrenme Odaklılığı Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi alt boyutunun ise istatistiksel açıdan $p<0,001$ anlamlılık düzeyinde betimleme katsayısına sahip olduğu bulunmuştur. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Ücret ve Seçme-geliştirme alt boyutlarının, Girişimci Odaklılığın Risk Alma, Rekabetçi Agresiflik ve Özerklik alt boyutlarının ve Öğrenme Odaklılığı Alt Boyutlarından Takım Yönelimi alt boyutunun ise Firma Performansını istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde betimlememektedir. Bu durumda Dokuzuncu hipotez (H_9) “Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Öğrenme Odaklılık, Girişimci Odaklılık ve firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır” hipotezi doğrulanmış olmaktadır.

Bu çoklu regresyon modelinde Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutları, Girişimci Odaklılığı alt boyutları ile Öğrenme Odaklılığı alt boyutları Firma Performansını istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde birlikte betimlediklerinden Girişimci Odaklılığı ve Öğrenme Odaklılığı (Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Firma Performansı arasında) kısmi ara değişkenlerdir.



*) $p<0,01$

Şekil 5.6. Öğrenme Odaklılığın ve Girişimci Odaklılığın Ara Değişkenliği

Öğrenme Odaklılığın ve Girişimci Odaklılığın Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Firma Performansı arasında kısmi ara değişkenler olduğu yukarıdaki şekilde şematik olarak gösterilmektedir.

5.3.5.5. Araştırma Değişkenlerinin Belirleyicilerine ait Çoklu Regresyon Analizlerinin Değerlendirilmesi

Araştırmada yürütülen çoklu regresyon analizi rotalarına göre modellerin Ayarlı R² değerleri aşağıdaki tabloda toplu halde değerlendirilmektedir.

Tablo 5.39. Araştırma Değişkenlerinin Belirleyicilerine ait Çoklu Regresyon Modeli

Rotalar	Ayarlı R² (*)
Doğrudan Değişkenler	0,352
Öğrenme Odaklılığın Ara Değişkenliği	0,385
Girişimci Odaklılığın Ara Değişkenliği	0,482
Girişimci Odaklılığın ve Öğrenme Odaklılığın Ara Değişkenliği	0,495

*) p<0,01

Öğrenme Odaklılığın ve Girişimci Odaklılığın Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Firma Performansı arasında kısmi ara değişkenler olduğuna dair betimleyici modelin diğer modellere göre en yüksek Ayarlı R² değerine sahip olduğu yukarıdaki tabloda gösterilmektedir. Buna göre araştırma amacı da gerçekleştirilmiş olmaktadır.

Araştırma amacını ifade eden Öğrenme Odaklılığın ve Girişimci Odaklılığın Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Firma Performansı arasında kısmi ara değişkenler olduğuna dair modelin istatistiksel açıdan anlamlı betimleyici alt boyutları aşağıdaki tabloda toplu olarak gösterilmektedir.

Tablo 5.40. Araştırma Değişkenlerinin Belirleyicilerinin Alt Boyutları

Boyutlar	Alt boyutlar	B	p
Stratejik İnsan Kaynakları	Eğitim	0,612	0,015
Öğrenme Odaklılık	Sistem Yönelimi	0,206	0,003
	Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi	0,219	0,000
Girişimci Odaklılığı	Yenilikçilik	0,150	0,030

p<0,05

Araştırma amacını ifade eden betimleyici modele göre; Stratejik İnsan Kaynakları alt boyutlarından Eğitim'in Öğrenme Odaklılığı'nın Sistem Yönelimi ile Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi alt boyutları tarafından, bu Öğrenme Odaklılığı alt boyutlarının ise Girişimci Odaklılığı'nın Yenilikçilik alt boyutu tarafından, Firma Performansının ise Girişimci Odaklılığı'nın Yenilikçilik alt boyutu tarafından betimlendiği sonucu çıkarılabilir.

5.3.6. Araştırma Değişkenlerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Farklılaşma Analizleri

Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Öğrenme Odaklılık, Girişimci Odaklılık ve Firma Performansı firmanın ve yöneticinin kişisel özellikleri değişkenlerine göre istatistiksel farklılaşma analizleri yapılmış olup sonuçlar aşağıda ele alınmaktadır. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Öğrenme Odaklılık, Girişimci Odaklılık ve Firma Performansı puanları normal dağılım gösterdiğinden parametrik test yöntemleri kullanılmıştır.

Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Öğrenme Odaklılık, Girişimci Odaklılık ve Firma Performansı firmanın ve yöneticinin kişisel özellikleri değişkenlerine göre istatistiksel farklılaşma analizleri için Bağımsız Grup t-Testi ve Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) tekniklerine başvurulmuştur.

Yapılan farklılık testleri bağımsız araştırma değişkenlerine göre aşağıda listelenmiştir:

a) Firma Bilgileri (Firma Hakkında Genel Bilgiler)

- Faaliyet Alanı Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA)
- Çalışan Sayısı Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA)
- Kuruluş Yılı..... Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA)

b) Bireysel Bilgiler (Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler)

- Çalışılan Bölüm..... Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA)
- Yönetici Düzeyi..... Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA)
- Yaş Grubu..... Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA)
- Cinsiyet..... Bağımsız Grup t Testi
- Kıdem Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA)
- Hizmet Süresi Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA)

Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) yapıldığı durumlarda istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılaşma belirlendiğinde Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi ya da Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma LSD Testi uygulanarak farklılığın kaynağı araştırılmıştır.

İstatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmayan farklılık testleri sonuçları tablo halinde incelenmemiş olup listelenmeleri ile yetinilmiştir.

5.3.6.1. Araştırma Değişkenlerinin Firmanın Faaliyet Alanına Göre Farklılaşması

Örnekleme oluşturan yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları puanlarının Faaliyet Alanı puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Öğrenme Odaklılık, Girişimci Odaklılık ve Firma Performansı puanlarının Faaliyet Alanı puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

5.3.6.2. Araştırma Değişkenlerinin Firmanın Çalışan Sayısına Göre Farklılaşması

Yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları puanlarının Çalışan Sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi yapılarak sonuçları aşağıdaki tabloda ele alınmaktadır.

Tablo 5.41. Yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Puanlarının Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonuçları

Dağılım Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Çalışan Sayısı	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	170 kişiden az	48	3,24	0,594	G.Arası	10,629	2	5,314	9,998	0,000
	171-800 kişi	56	3,14	0,895	G.İçi	79,203	149	0,532		
	800 kişiden çok	48	3,75	0,629	Toplam	89,831	151			
	Toplam	152	3,36	0,771						

$p < 0,050$

Tabloda Yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları puanlarının Çalışan Sayısı değişkenine göre dağılımına ait veri sayısı (*N*), aritmetik ortalama (\bar{x}), standart sapma (*ss*) değerleri sunulmuştur.

Tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları puanlarının Çalışan Sayısı puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları puanlarının Çalışan Sayısı puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Sayısı gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizine geçilmiştir. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5.42. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Puanlarının Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) Çalışan Sayısı	(J) Çalışan Sayısı	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	170 kişiden az	171-800 kişi	0,10791	0,14341	0,754
		800 kişiden çok	-0,50267*	0,14882	0,004
	171-800 kişi	170 kişiden az	-0,10791	0,14341	0,754
		800 kişiden çok	-0,61058*	0,14341	0,000
	800 kişiden çok	170 kişiden az	0,50267*	0,14882	0,004
		171-800 kişi	0,61058*	0,14341	0,000

p<0,050

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Sayısı gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları yukarıdaki tabloda verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Sayısı 800 kişiden çok olan firmalardaki yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları puanları Çalışan Sayısı 170 kişiden az olan firmalardaki yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları puanlarından fazladır. Yine aynı sonuçlara göre Çalışan Sayısı 800 kişiden çok olan firmalardaki yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları puanları Çalışan Sayısı 171-800 kişi olan firmalardaki yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları puanlarından fazladır. Bu sonuçlar birleştirildiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları puanları en çok Çalışan Sayısı 800 kişiden çok olan firmalarda, sonra 170 kişiden az olan firmalarda ve en az da Çalışan Sayısı 171-800 kişi olan firmalarda farklılaştığı bulunmuştur.

Örnekleme oluşturan yöneticilerin Öğrenme Odaklılık puanlarının Çalışan Sayısı puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yöneticilerin Öğrenme Odaklılık puanlarının Çalışan Sayısı puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak p<0,05 düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

Yöneticilerin Girişimci Odaklılık puanlarının Çalışan Sayısı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi yapılarak sonuçları aşağıdaki tabloda ele alınmaktadır.

Tablo 5.43. Yöneticilerin Girişimci Odaklılık Puanlarının Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonuçları

Dağılım Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Çalışan Sayısı	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>		Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	p
Girişimci Odaklılık	170 kişiden az	48	3,27	0,519	G.Arası	2,725	2	1,362	4,253	0,016
	171-800 kişi	56	3,38	0,649	G.İçi	48,055	150	0,320		
	800 kişiden çok	49	3,60	0,504	Toplam	50,780	152			
	Toplam	153	3,42	0,578						

$p < 0,050$

Tabloda yöneticilerin Girişimci Odaklılık puanlarının Çalışan Sayısı değişkenine göre dağılımına ait veri sayısı (*N*), aritmetik ortalama (\bar{x}), standart sapma (*ss*) değerleri sunulmuştur.

Tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yöneticilerin Girişimci Odaklılık puanlarının Çalışan Sayısı puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yöneticilerin Girişimci Odaklılık puanlarının Çalışan Sayısı puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Sayısı gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizine geçilmiştir. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5.44. Girişimci Odaklılık Puanlarının Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) Çalışan Sayısı	(J) Çalışan Sayısı	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Girişimci Odaklılık	170 kişiden az	171-800 kişi	-0,11647	0,11133	0,580
		800 kişiden çok	-0,32971*	0,11495	0,018
	171-800 kişi	170 kişiden az	0,11647	0,11133	0,580
		800 kişiden çok	-0,21324	0,11072	0,160
	800 kişiden çok	170 kişiden az	0,32971*	0,11495	0,018
		171-800 kişi	0,21324	0,11072	0,160

p<0,050

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Sayısı gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları yukarıdaki tabloda verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Sayısı 800 kişiden çok olan firmalardaki yöneticilerin Girişimci Odaklılık puanları Çalışan Sayısı 170 kişiden az olan firmalardaki yöneticilerin Girişimci Odaklılık puanlarından fazladır.

Yöneticilerin Firma Performansı puanlarının Çalışan Sayısı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi yapılarak sonuçları aşağıdaki tabloda ele alınmaktadır.

Tablo 5.45. Yöneticilerin Firma Performansı Puanlarının Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonuçları

Dağılım Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Çalışan Sayısı	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Firma Performansı	170 kişiden az	48	3,34	0,694	G.Arası	5,511	2	2,755	6,056	0,003
	171-800 kişi	56	3,45	0,701	G.İçi	68,246	150	0,455		
	800 kişiden çok	49	3,79	0,622	Toplam	73,757	152			
	Toplam		153	3,53	0,697					

p<0,050

Tabloda yöneticilerin Firma Performansı puanlarının Çalışan Sayısı değişkenine göre dağılımına ait veri sayısı (N), aritmetik ortalama (\bar{x}), standart sapma (ss) değerleri sunulmuştur.

Tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yöneticilerin Firma Performansı puanlarının Çalışan Sayısı puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yöneticilerin Firma Performansı puanlarının Çalışan Sayısı puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Sayısı gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizine geçilmiştir. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5.46. Firma Performansı Puanlarının Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) Çalışan Sayısı	(J) Çalışan Sayısı	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Firma Performansı	170 kişiden az	171-800 kişi	-0,11354	0,13268	0,694
		800 kişiden çok	-0,45541*	0,13698	0,005
	171-800 kişi	170 kişiden az	0,11354	0,13268	0,694
		800 kişiden çok	-0,34186*	0,13195	0,037
	800 kişiden çok	170 kişiden az	0,45541*	0,13698	0,005
		171-800 kişi	0,34186*	0,13195	0,037

$p < 0,050$

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Sayısı gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları yukarıdaki tabloda verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Sayısı 800 kişiden çok olan firmalardaki

yöneticilerin Firma Performansı puanları Çalışan Sayısı 170 kişiden az olan firmalardaki yöneticilerin Firma Performansı puanlarından fazladır. Yine aynı sonuçlara göre Çalışan Sayısı 800 kişiden çok olan firmalardaki yöneticilerin Firma Performansı puanları Çalışan Sayısı 171-800 kişi olan firmalardaki yöneticilerin Firma Performansı puanlarından fazladır. Bu sonuçlar birleştirildiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin Firma Performansı puanları en çok Çalışan Sayısı 800 kişiden çok olan firmalarda, sonra 171-800 kişi olan firmalarda ve en az da Çalışan Sayısı 170 kişiden az olan firmalarda olduğu bulunmuştur.

5.3.6.3. Araştırma Değişkenlerinin Firmanın Kuruluş Yılına Göre Farklılaşması

Örnekleme oluşturan yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları puanlarının Kuruluş Yılı puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Öğrenme Odaklılık, Girişimci Odaklılık ve Firma Performansı puanlarının Kuruluş Yılı puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

5.3.6.4. Araştırma Değişkenlerinin Yöneticinin Çalıştığı Bölüme Göre Farklılaşması

Örnekleme oluşturan yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları puanlarının Kuruluş Yılı puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Öğrenme Odaklılık, Girişimci Odaklılık ve Firma Performansı puanlarının Çalışılan Bölüm puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

5.3.6.5. Araştırma Değişkenlerinin Yönetici Düzeyine Göre Farklılaşması

Yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları puanlarının Yönetici Düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere Tek yönlü

Varyans Analizi (ANOVA) testi yapılarak sonuçları aşağıdaki tabloda ele alınmaktadır.

Tablo 5.47. Yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Puanlarının Yönetici Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonuçları

Dağılım Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Yönetici Düzeyi	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	p
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	Alt Düzey	41	3,59	0,582	G.Arası	4,577	2	2,288	4,002	0,020
	Orta Düzey	66	3,18	0,773	G.İçi	90,343	158	0,572		
	Üst Düzey	54	3,45	0,846	Toplam	94,920	160			
	Toplam	161	3,38	0,770						

$p < 0,050$

Tabloda Yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları puanlarının Yönetici Düzeyi değişkenine göre dağılımına ait veri sayısı (*N*), aritmetik ortalama (\bar{x}), standart sapma (*ss*) değerleri sunulmuştur.

Tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları puanlarının Yönetici Düzeyi puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları puanlarının Yönetici Düzeyi puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Yönetici Düzeyi gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizine geçilmiştir. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5.48. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Puanlarının Yönetici Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) Yönetici Düzeyi	(J) Yönetici Düzeyi	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	Alt Düzey Yönetici	Orta Düzey Yönetici	0,40559*	0,15036	0,029
		Üst Düzey Yönetici	0,14245	0,15664	0,662
	Orta Düzey Yönetici	Alt Düzey Yönetici	-0,40559*	0,15036	0,029
		Üst Düzey Yönetici	-0,26314	0,13875	0,169
	Üst Düzey Yönetici	Alt Düzey Yönetici	-0,14245	0,15664	0,662
		Orta Düzey Yönetici	0,26314	0,13875	0,169

p<0,050

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Yönetici Düzeyi gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları yukarıdaki tabloda verilmektedir. Bu sonuçlara göre Alt Düzey yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları puanları Orta Düzey yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları puanlarından fazladır.

Yöneticilerin Öğrenme Odaklılık puanlarının Yönetici Düzeyi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi yapılarak sonuçları aşağıdaki tabloda ele alınmaktadır.

Tablo 5.49. Yöneticilerin Öğrenme Odaklılık Puanlarının Yönetici Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonuçları

Dağılım Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Yönetici Düzeyi	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p	
Öğrenme Odaklılık	Alt Düzey	41	3,78	0,507	G.Arası	3,129	2	1,564	3,303	0,039
	Orta Düzey	66	3,47	0,820	G.İçi	74,821	158	0,474		
	Üst Düzey	54	3,45	0,627	Toplam	77,949	160			
	Toplam	161	3,54	0,698						

p<0,050

Tabloda Yöneticilerin Öğrenme Odaklılık puanlarının Yönetici Düzeyi değişkenine göre dağılımına ait veri sayısı (N), aritmetik ortalama (\bar{x}), standart sapma (ss) değerleri sunulmuştur.

Tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yöneticilerin Öğrenme Odaklılık puanlarının Yönetici Düzeyi puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yöneticilerin Öğrenme Odaklılık puanlarının Yönetici Düzeyi puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Yönetici Düzeyi gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizine geçilmiştir. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5.50. Öğrenme Odaklılık Puanlarının Yönetici Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma LSD Testi Sonuçları

	(I) Yönetici Düzeyi	(J) Yönetici Düzeyi	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Öğrenme Odaklılık	Alt Düzey Yönetici	Orta Düzey Yönetici	0,30904*	0,13684	0,025
		Üst Düzey Yönetici	0,33160*	0,14255	0,021
	Orta Düzey Yönetici	Alt Düzey Yönetici	-0,30904*	0,13684	0,025
		Üst Düzey Yönetici	0,02256	0,12627	0,858
	Üst Düzey Yönetici	Alt Düzey Yönetici	-0,33160*	0,14255	0,021
		Orta Düzey Yönetici	-0,02256	0,12627	0,858

$p < 0,050$

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Yönetici Düzeyi gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden LSD çoklu karşılaştırma analizi sonuçları yukarıdaki tabloda verilmektedir. Bu sonuçlara göre Alt Düzey Yöneticilerinin Öğrenme Odaklılık

puanları Orta Düzey Yöneticilerinin Öğrenme Odaklılık puanlarından fazladır. Yine aynı sonuçlara göre Alt Düzey Yöneticilerinin Öğrenme Odaklılık puanları Orta Düzey Yöneticilerinin Öğrenme Odaklılık puanlarından fazladır. Bu sonuçlar birleştirildiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin Öğrenme Odaklılık puanları en çok Alt Düzey Yöneticilerde, sonra Orta Düzey Yöneticilerde ve en az da Üst Düzey Yöneticilerde olduğu bulunmuştur.

Örnekleme oluşturan yöneticilerin Girişimci Odaklılık puanlarının Yönetici Düzeyi puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yöneticilerin Girişimci Odaklılık ve Firma Performansı puanlarının Yönetici Düzeyi puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

5.3.6.6. Araştırma Değişkenlerinin Yöneticinin Yaşına Göre Farklılaşması

Örnekleme oluşturan yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları puanlarının Yaş Grubu puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Öğrenme Odaklılık, Girişimci Odaklılık ve Firma Performansı puanlarının Yaş Grubu puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

5.3.6.7. Araştırma Değişkenlerinin Yöneticinin Cinsiyetine Göre Farklılaşması

Örnekleme oluşturan yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ortalama puanlarının Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Girişimci Odaklılık ve Firma Performansı puan ortalamaları ile Cinsiyet değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

Yöneticilerin Öğrenme Odaklılık puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere Bağımsız Grup t Testi yapılarak sonuçları aşağıdaki tabloda ele alınmaktadır.

Tablo 5.51. Yöneticilerin Öğrenme Odaklılık Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	$Sh_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Öğrenme Odaklılık	Bayan	47	3,73	0,639	47	2,190	167	0,030
	Erkek	122	3,47	0,709	122			

p<0,050

Tabloda yöneticilerin Öğrenme Odaklılık puanlarının Cinsiyet değişkenine göre dağılımına ait veri sayısı (N), aritmetik ortalama (\bar{x}), standart sapma (ss) ve aritmetik ortalamanın standart hata değerleri ($Sh_{\bar{x}}$) sunulmuştur.

Yukarıdaki Tabloda gösterildiği üzere, yöneticilerin Öğrenme Odaklılık puanlarının Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, Öğrenme Odaklılık Odaklılık puanları ile Cinsiyet değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak p<0,05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

5.3.6.8. Araştırma Değişkenlerinin Yöneticinin Kıdemine Göre Farklılaşması

Örnekleme oluşturan yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları puanlarının Kıdem puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Öğrenme Odaklılık, Girişimci Odaklılık ve Firma Performansı puanlarının Kıdem puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak p<0,05 düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

5.3.6.9. Araştırma Değişkenlerinin Yöneticinin Hizmet Süresine Göre Farklılaşması

Örnekleme oluşturan yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları puanlarının Kıdem puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Öğrenme Odaklılık, Girişimci Odaklılık ve Firma Performansı puanlarının Hizmet Süresi puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

5.3.6.10. Araştırma Değişkenlerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Farklılaşma Analizlerinin Değerlendirilmesi

Önceki bölümde yapılan farklılaşma analizlerinde araştırma değişkenlerinin katılımcıların firma özellikleri ve kişisel özelliklerine göre farklılaşma durumları toplu halde aşağıdaki tabloda matris şeklinde işlenmiştir.

Tablo 5.52. Araştırma Değişkenlerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Farklılaşma Analizlerinin Değerlendirilmesi

Bağımsız Değişkenler		Araştırma Değişkenleri		Öğrenme Odaklılık	Girişimci Odaklılık	Firma Performansı
		Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları				
Firma Özellikleri	Faaliyet Alanı					
	Çalışan Sayısı	X			X	X
	Kuruluş Yılı					
Yöneticinin Kişisel Özellikleri	Çalışılan Bölüm					
	Yönetici Düzeyi	X	X			
	Yaş Grubu					
	Cinsiyet			X		
	Kıdem					
	Hizmet Süresi					

X: istatistiksel anlamda ($p<0,05$) farklılık

Araştırmaya katılan yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Girişimci Odaklılık ve Firma Performansı puanları çalışan sayısı arttıkça yükselmektedir. Alt Düzey yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları puanları ve Öğrenme Odaklılığı puanları yönetici düzeyi yükseldikçe azalmaktadır. Bayan yöneticilerin Öğrenme Odaklılık puanları erkek yöneticilerininkilere göre daha çok olduğu belirlenmiştir. Katılanların araştırma değişkenleri puanları

firmalarının faaliyet alanına ve kuruluş yılına göre farklılaşmamaktadır. Ayrıca katılımcı yöneticinin çalıştığı bölümün, yaşının, çalışma kıdeminin ve firmadaki hizmet süresinin araştırma değişkenleri puanları üzerinde etkili olduğu bulunmamıştır.

5.3.6.11. Farklılaşma Analizlerine ait Tartışma ve Yorum

Yürütülen araştırma stratejik insan kaynakları uygulamalarının, girişimci odaklılık ve öğrenme odaklılık ile firma performansına etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya katılanların firmalarının yarısından çoğunun uluslararası alanda faaliyet gösterdiği, en çok 171-800 kişi arasında çalışan sayısına sahip ve 1981-1997 yılları arasında kurulmuş olan 15-30 yıllık firmalar oldukları görülmüştür. Katılan yöneticilerin ise daha çok 30-37 yaş grubunda erkek, en çok orta düzey yöneticileri ve de en çok 6-14 yıl kıdemli ve 3-6 yıl hizmet kademine sahip yöneticiler oldukları, en çok üretim/planlama bölümlerinde çalıştıkları bulunmuştur.

Araştırma değişkenleri ve onların alt boyutlarının rol oynadığı araştırmada ayrıca araştırma değişkenlerini etkileyebileceği düşünülen (a) Firma Bilgileri (Firma Hakkında Genel Bilgiler); Faaliyet Alanı, Çalışan Sayısı ve Kuruluş Yılı, ile (b) Bireysel Bilgiler (Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler); Çalışılan Bölüm, Yönetici Düzeyi, Yaş Grubu, Cinsiyet, Kıdem ve Hizmet Süresi gibi etmenler için Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA), Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi, Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma LSD Testi ve Bağımsız Grup t Testi kullanılarak farklılaşma analizleri yapılmıştır.

Tablo 5.53. Araştırma Değişkenlerinin Seçilmiş Bağımsız Değişkenlere Göre Farklılaşma Analizlerinin Değerlendirilmesi

Araştırma Değişkenleri		Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	Öğrenme Odaklılık	Girişimci Odaklılık	Firma Performansı
Firma Özelliği	Çalışan Sayısı	X		X	X
Yöneticinin Kişisel Özellikleri	Yönetici Düzeyi	X	X		
	Cinsiyet		X		

Araştırmaya katılan yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Girişimci Odaklılık ve Firma Performansı puanları çalışan sayısı artıkça yükselmekte; ğrenme Odaklılık puanları yönetici düzeyi yükseldikçe azalmakta, kadınlarda ise artmaktadır. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları da yönetici düzeyi yükseldikçe azalmaktadır. Katılanların araştırma değişkenleri puanları firmalarının faaliyet alanına ve kuruluş yılına; katılımcı yöneticinin çalıştığı bölüme, yaşına, çalışma kıdemine ve firmadaki hizmet süresine göre etkililik durumu tespit edilememiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çağımızdaki iş dünyasında yaşanmakta olan yoğun rekabet koşulları firmaları stratejik yönetim açısından daha yüksek performanslara ulaşabilmek için Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ne dikkat etmeye yöneltmektedir. Aynı yoğun rekabet koşulları öğrenme ve girişimciliği çalışanların birer kişisel özelliği olmaktan çıkarak daha profesyonel uygulamalara zemin teşkil edecek şekilde işletme yönetimi süreçlerine dahil edilmesini de ön görmektedir. Böylesi gerçeklik koşulları altında bu araştırma Stratejik İnsan Kaynakları uygulamalarının, girişimci odaklılık ve öğrenme odaklılık ile firma performansına etkisini incelemeyi amaçlamıştır.

Yapılan analizler sonucunda literatürdeki Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bir süreç mi, bir sonuç mu, yoksa süreç ve sonucun bir karışımı mı sorusuna cevap bulunabilmiştir. Analiz sonuçlarına göre iş yapma stratejilerini ilişkilendirdiği için Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi bir süreçtir. Çalışmadaki Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin evrenselci, düzene yönelik ve uyuma yönelik yaklaşımları arasından daha çok düzene yönelik olduğu sonucu çıkarılabilir. Düzene yönelik Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi evrenselci yaklaşım gibi basit doğrusal ilişkilerden daha karmaşık ilişkiler üzerinde durur. Bu yaklaşımda çalışma modelleri bağımlı ve bağımsız değişkenler ile sınırlı olmayıp, bir ara değişkenin varlığı söz konusudur. Çalışmada stratejik insan kaynakları uygulamaları eğitim, ücret ve seçme-geliştirme alt boyutları çerçevesinde ele alınmıştır.

Rakipleri geride bırakıp, onlara karşı rekabetçi avantaj sağlamanın en önemli ve belki de tek yolu öğrenmeci (öğrenme odaklı) olmaktan geçmektedir. İş dünyasındaki yapı ve süreçler daha dinamik ve karmaşık hale geldikçe, rakiplerden daha hızlı öğrenmenin önemi de artmaktadır. Çalışmada örgütsel öğrenme odaklılığı takım yönelimi, sistem yönelimi, öğrenme yönelimi ve ortak hafıza yönelimi alt boyutları çerçevesinde ele alınmıştır.

Bir örgütsel ağ içinde ya da bir kurulu işletme içinde kendi yeteneklerini kanıtlamış bireylerin, diğerleri ile ilişki geliştiren, iletişim kuran ve bunları kendi yetenek ve değerleri ile yoğurup değerlendiren süreç girişimcilik süreci olarak değerlendirilebilir. Bu tür bireylerin örgüte kazandırılmasının yanı sıra mevcut

olanlarının değerlendirilmesi önemli bir insan kaynakları yönetimi işlevidir. Çalışmada girişimci odaklılığı risk alma, yenilikçilik, rekabetçi agresiflik ve özerklik alt boyutları çerçevesinde ele alınmıştır.

Performans ölçümü her ne kadar süreçlerin ölçülmesi anlamına gelse de en önemli etkisi faaliyetleri yönetmektir. Bu faaliyetler, gerçekleştirilecek stratejiler ile tutarlı faaliyetler olmalıdır. Firma performansı bir sonuç olarak firmanın yaşayabilirlik koşullarının tartışıldığı bir stratejik yönetim unsurudur. Pazarlama performansı firma performansının olduğu alandır. Finansal performans ise yaşayabilirlik koşulunun gerçekleştiği alandır. Firma performansının stratejik insan kaynakları uygulamaları ile ilişkisini kuran yönünü ise çalışan performansı oluşturmaktadır. Çalışmada firma performansı alanı finansal performans, pazarlama performansı ve çalışan performansı alt boyutları çerçevesinde ele alınmıştır.

Yapılan analizlerde araştırma değişkenleri olan stratejik insan kaynakları uygulamaları, öğrenme odaklılık, girişimci odaklılık ve firma performansı arasında yüksek betimleyici ilişkilerin varlığı bulunmuştur. Ancak indirgeyici bir yaklaşımla ele alındıklarında çalışmada bu araştırma değişkenlerinin arasında stratejik insan kaynakları uygulamaları, öğrenme odaklılık, girişimci odaklılık ve firma performansı şeklinde bir dizilimde betimleyici komşuluk ilişkilerinin bulunduğu belirlenmiştir.

Araştırmada yukarıda değinilen komşuluk ilişkilerinin çözümlenmesi için müdahaleci ara değişkenlerin varlığı irdelenmiştir. Bu irdemelerin araştırma modelinin belirli kısımlarında yapılması sonucunda bazı ara değişkenlerin tam ara değişken bazılarının ise kısmi ara değişkenler olduğu çözümlenmeleri yapılmıştır. Ara değişkenlerini varlığının araştırma modelinin tamamını kapsayacak şekilde irdelenmesi ile söz konusu ara değişkenlerin kısmi ara değişkenler olduğu sonucu elde edilmiştir.

Araştırma amacını ifade eden betimleyici modele göre; Stratejik İnsan Kaynakları alt boyutlarından Eğitim'in Öğrenme Odaklılığı'nın Sistem Yönelimi ile Öğrenme ve Ortak Hafıza Yönelimi alt boyutları tarafından, bu Öğrenme Odaklılığı alt boyutlarının ise Girişimci Odaklılığı'nın Yenilikçilik alt boyutu tarafından, Firma Performansının ise Girişimci Odaklılığın Yenilikçilik alt boyutu tarafından betimlendiği sonucu çıkarılabilir.

Öğrenmenin örgütsel öğrenmeye çevrilmesinin önemli olduğu kadar girişimciliğin de firma yönetim süreçlerine dahil edilmesi önemlidir. Böylece stratejik yönetimin performans hedeflerini gerçekleştirmek üzere görevler alan stratejik insan kaynakları uygulamaları bu görevlerin hedeflerine ulaşmak için öğrenme ve girişimcilik faaliyetlerini yönetim süreçlerinin içerisine dahil etmesi gerekmektedir. Stratejik insan kaynakları uygulamaları ile performans yönetimi arasında değerlendirilen öğrenme ve girişimcilik odaklılıkları performansın stratejik insan kaynakları uygulamaları ile geliştirilmesi yöntemlerinin anahtarını oluşturmaktadır.

Çalışmada kullanılan ölçekler ve analiz yöntemleri geçerlik ve güvenirlik bakımından çalışmayı sağlam sonuçlara ve tutarlı yorumların yapılabilmesine yöneltebilecek güçlülükte. Titizlikle yapılan seçimler ve adım adım yürütülen analizler geniş bir yelpazeyi temsil eden araştırma değişkenlerinin ele alınmasında kolaylıklar sağlamış ve bulgulara ışık tutmuştur. Araştırma değişkenleri arasında kurulabilen kavramsal modeller istatistiksel modeller ile desteklenmiş ve yapılan testler sayısal modellerin kurulabilmesini sağlamıştır. Araştırma değişkenlerinin arasındaki model kurma çalışmaları araştırmanın amacı olan stratejik insan kaynakları uygulamalarının, öğrenme odaklılık ve girişimci odaklılık ile firma performansına etkisini incelemeye yönelik olarak ele alınmıştır.

Kurulan model ile elde edilen sonuçlar ayrıca örneklemin özelliklerine göre çapraz analize tabi tutulmuş, modeldeki araştırma değişkenlerinin araştırmaya katılan yöneticilerin bireysel özelliklerine ve çalıştıkları firmaların kurumsal özelliklerine göre etkilenme dereceleri araştırılmıştır. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Girişimci Odaklılık ve Firma Performansı puanları çalışan sayısı artıkça yükselmekte; Öğrenme Odaklılık puanları yönetici düzeyi yükseldikçe azalmakta, kadınlarda ise artmaktadır. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları da yönetici düzeyi yükseldikçe azalmaktadır. Katılanların araştırma değişkenleri puanları firmalarının faaliyet alanına ve kuruluş yılına; katılımcı yöneticinin çalıştığı bölüme, yaşına, çalışma kıdemine ve firmadaki hizmet süresine göre etkilenmediği durumu diğer bulgular arasında sayılabilir.

Öğrenme odaklılığın ve girişimcilik odaklılığın bu kadar önemli birer işletme yönetimi unsurunun olduğu, hele örgütsel öğrenmenin merkezi bir konuma sahip

olduğunun bulunmuş olması firma içi beşeri kaynakların öneminin altını çizer nitelikte bulgular olarak değerlendirilebilir. Böylesi bir beşeri kaynağın geliştirilmesinden sorumlu olan stratejik insan kaynakları uygulamalarının önemi de kendiliğinden ortaya çıkmış olmaktadır. Bütün bunlara göre gelecekteki araştırmalarda işletmelerdeki sosyal sermayenin önemini ortaya çıkaracak hedeflere yönelmeleri bu araştırma sonuçlarının derinleştirilmesi ve öneminin daha belirgin şekilde ortaya çıkarılması bakımından önerilmeye değer görülebilir.

KAYNAKÇA

- Akgemci, Tahir (2008). *Stratejik Yönetim*, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Akman, Özgür, (2003). *Bir Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Tablosu (Balanced Scorecard) Sistemi ve Sistemin İşletmelerde Uygulamasına Ait Bir Örnek Olay*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Akmehmet, Duygu, Uğur, A. Salih ve Kurt, Pınar (2002). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, *İK Dünyası*, Yordam Yönetim Danışmanlığı, İstanbul.
- Altman, Y. ve Iles, P. (1998). Learning, Leadership, Teams: Corporate Learning and Organizational Change, *Journal of Management Development*, 17 (1), 44-55.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D. (2003). Clarifying The Intrapreneurship Concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1), 7-24
- Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn, *Harvard Business Review*, 69 (3), 99-109.
- Arıkan, S. (2002). *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Arslantaş, C.C., (2001). Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik, *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 12 (38), 17-23.
- Artan, İ. (1996). Örgütsel Değişim ve Gelişme, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* içinde (105-121), Suna Tevrüz (Edi.), Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.
- Baird, Lloyd ve Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management, *The Academy of Management Review*, 13 (1), 116-128.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Baron, R. ve Kenny, D. (1986). The moderator-mediator varibale distinction in social psychology research, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barrett, F.J. (1995). Creating Appreciative Learning Cultures, *Organizational Dynamics*, 24 (2), 36-49.
- Barsky, Noah P. ve Bremser, Wayne G. (1999). Performance Measurement, Budgeting and Strategic Implementation in the Multinational Enterprise, *Managerial Finance*, 25 (2), s. 3-15.
- Bartram, T., Stanton, P., Leggat, S., Casimir, G. ve Fraser, B. (2007). Lost in Translation: Exploring the Link between HRM and Performance in Healthcare, *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 21-41.
- Barutçugil, İsmet, (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Batram, A. (1999). *Karmaşıklıkta Yol Almak: İş ve Yönetim Hayatında Karmaşıklık Teorisi İçin Bir Rehber*, Zülfü Dicleli (Çev), : Türk Henkel Dergisi Yayınları, No:11, İstanbul.
- Bayat, Bülent (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (3), 67-91.

- Bayraktaroğlu, Serkan (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Becker, Brian E. ve Huselid, Mark A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?, *Journal of Management*, 32 (6), 898-925.
- Becker, Brian ve Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *The Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Berber, A. (2000). Girişimci ile Yönetici Profiline Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci, *İ.Ü. Fakültesi Dergisi*, 29 (1), 23-46.
- Bilgen, Bilge (2001). Performans Ölçme Sistemlerinin incelenmesi, *II. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, 08-09.11.2001, İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi, Maçka İstanbul.
- Bingöl, Dursun (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta, İstanbul.
- Boxall, Peter ve Purcell, J. (2000). Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going?, *International Journal of Management Reviews*, 2 (2), 183-203.
- Bozkurt, R. (2002). *Girişimci ve Hata Kültürü*, Şişe Cam, İstanbul.
- Braham, B.J. (1998). *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak*, Ali Tekcan (Çev.), Rota Yayınları, Etkin Yönetim Dizisi No: 18, İstanbul.
- Brazeal, D.V. ve Herbert, T.T., (1999). The Genesis of Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 29-45.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Carley, K.M. ve Harrald, J.R. (1997). Organizational Learning Under Fire: Theory and Practice, *American Behavioral Scientist*, 40 (3), 310-332.
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship In Small Businesses: An Exploratory Study, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21 (1), 5-20.
- Chandler, Gaylen N. ve McEvoy, G.M. (2000). Human Resource Management, TQM, and Firm Performance in Small and Medium-Size Enterprises, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25 (1), 43-57.
- Chandon, W. ve Nadler, G. (2000). A Breakthrough Thinking Organization, *Team Performance Management : An International Journal*, 6 (7/8), 122-130.
- Chang, W-J.A. ve Huang, T.C. (2005). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance, *International Journal of Manpower*, 26 (5), 434-474.
- Chen, C-J. ve Huang, J-W. (2008). Strategic human resource practices and innovation performance - the mediating role of knowledge management capacity, *Journal of Business Research*, in print.
- Chew, Irene Keng-Howe ve Chong, P. (1999). Effects of Strategic Human Resource Management on Strategic Vision, *International Journal of Human Resource Management*, 10 (6), 1031-1045.
- Chief Executive (1995). Learning By Design, CEO Brief Supplement, *Business Services Industry*, 7/8 (105), 6-11.

- Cohen, W.M. ve Levinthal, M.D. (1990). Absorbive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Collins, Christopher J. ve Clark, Kevin D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage, *Academy of Management Journal*, 46 (6), 740-751.
- Coşkun, A. (2006a). Büyük Sanayi işletmelerinde Kurumsal Performans Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları, *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 5 (19), s. 119-136.
- Coşkun, Ali (2006b). Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 8 (1), 127-153.
- Covin, J.G. ve Miles, M.P. (1999). Corporate Entrepreneurship and Pursuit of Competitive Advantage, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 47-64.
- Cyert, R.M. ve Goodman, P.S. (1997). Creating Effective University-Industry Alliances : An Organizational Learning Perspective, *Organizational Dynamics*, 25 (4), 45-56.
- Çoban, H. (1997). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- D'andre-O'Brien, C. ve Bnono, A.F. (1996). Building Effective Learning Teams : Lessons From The Field, *Advanced Management Journal*, 61 (3), 4-9.
- Delery, J.E. (1998). Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research, *Human Resource Management Review*, 8 (3), 289-309.
- Delery, J.E. ve Doty, D.H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic Contingency, and Configurational Performance Predictions, *The Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Dessler, Gary (2008). *Human Resource Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Di Stefano, P.J. ve Kalbaugh, E.G. (1999). Intellectual Capital, *Rough Notes*, 142 (7), 94-95.
- Dilworth, R.L. (1996). Institutionalizing Learning Organizations In The Public Sector, *Public Productivity and Management Review*, 19 (4), 407-421.
- Dixon, N.M. (1992). Organizational Learning: A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals, *Human Resource Development Quarterly*, 3 (1), 29-49.
- Döm, Serpil (2006). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Drucker, P.F. (1993). *Kapitalist Ötesi Toplum*, Belkıs Çorakçı (Çev.), İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Drucker, P.F. (1996). *Yeni Gerçekler*, Birtane Karanakçı (Çev.), 5. Baskı, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara.
- Drucker, P.F. (2000). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbun (Çev.), Epsilon Yayınevi, İstanbul.
- Dzinkowski, R. (1999). Mining Intellectual Capital, *Management Accounting*, 81 (4), 42-46.

- Echols, A.E. ve Neck, C.P. (1998). The Impact of Behaviors and Structure on Corporate Entrepreneurial Success, *Journal of Managerial Psychology*, 13 (1/2), 38-46.
- Erdem, F. (2001). Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, 43-61.
- Erdil, Oya, Alpkan, Lütfi Hak ve Biber, Levent (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19 (2), 101-122.
- Erdut, Tijen. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim*, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını No: 40, İzmir.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, İşletme Ekonomi Dizisi No: 34, 5. Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2005). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, Yayın No. 1203, İşletme Ekonomi dizisi: 138, İstanbul. HD 30.28/E74 2005
- Ergin, Hüseyin ve Elmacı, Orhan (1999). Stratejik Yönetim Muhasebesinin bir İşlevi Olarak Seçilen Stratejinin Değerlendirilmesi ve Kontrolüne Yönelik Yeni Açılımlar, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (2), s. 147-165.
- Ericksen, Jeff ve Dyer, L. (2005). Toward a Strategic Human Resource Management Model of High Reliability Organizational Performance, *International Journal of Human Resource Management*, 16 (6), 907-928.
- Erkoç, Zafer (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri-Terimler Sözlüğü*, Alfa, İstanbul.
- Fiol, C.M. ve Lyles, M.A. (1985). Organizational Learning, *Academy of Management Review*, 10 (4), 803-813.
- FNSS (2010). *FNSS'de İnsan Kaynakları*, FNSS Savunma Sistemleri, Ankara.
- Garavan, T. (1997). The Learning Organization : A Review and Evaluation, *The Learning Organization*, 4 (1), 18-29.
- Green, Kenneth W., Wu, Cindy, Whitten, Dwayne ve Medlin, Bobby (2006). The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR Professionals' Work Attitude and Work Performance, *International Journal of Human Resource Management*, 17 (4), 559-579.
- Griego, O.V., Geroy, G.D. ve Wright, P.C. (2000). Predictors of Learning Organizations: A Human Resource Development Practitioner's Perspective, *The Learning Organization*, 7 (1), 5-12.
- Guest, David E. (1989). Human Resource Management: Its Implications for Industrial Relations and Trade Unions, içinde 41-55 (Chapter 3); Storey, John. (Ed.) (1991). *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London.
- Gündoğdu, Cemal ve Devocioğlu, Sebahattin (2009). "Spor İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlaması", *e-Journal of New World Sciences Academy*, Sport Sciences, 2B0002, 4, (1), 10-20.
- Gürol, M.A. (2000). *Türkiye'de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi: Fırsatlar, Sorunlar, Beklentiler ve Öneriler*, Atılım Üniversitesi Yayını: 2, Ankara.

- Gürol, Yonca Deniz, (2004). Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri*, 25-26 Kasım 2004, Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir, s. 315-322.
- Hale, M.M. (1996). Learning Organizations and Mentoring, *Public Productivity and Management Review*, 19 (4), 422-434.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1996). *Geleceği Kazanmak*, Çev: Zülfü Dicleli, İstanbul : İnkilap Kitabevi, İstanbul.
- Harel, Gedaliahu H. ve Tzafrir, S.S. (1999). The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance on the Firm, *Human Resource Management*, 38 (3), 185-200.
- Harris, Lloyd C., ve Ogbonna, Emmanuel (2001). Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance, *Journal of Business Research*, 51, 157-166.
- Hayes, Andrew F. (2009). “Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium”, *Communication Monographs*, 76 (4), 408-420.
- Hisrich, D.R. ve Peters, P.M. (1998). *Entrepreneurship*, Irwin/McGraw-Hill, New York.
- Hisrich, R.D. ve Peters, M.P., (1986). Establishing A New Business Venture Unit within A Firm, *Journal of Business Venturing*, 1 (3), 307-322.
- Hjalager, A-M. (1999). Interorganizational Learning Systems, *Human Systems Management*, 18 (1), 23-33.
- 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*, 17, 253-273.
- Hughes, M. ve Morgan, R.E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth, *Industrial Marketing Management*, 36 (5), 651-661.
- Hult, G.T.M., Snow, C.C. ve Kandemir, D., “The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types”, *Journal of Management*, 29 (3), 2003, s. 401–426.
- Huselid, Mark A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance, *The Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Jones, Gareth (2004). *Organizational Theory, Design, and Change: Texts and Cases*, Prentice Hall, New Jersey. HD 58.7/J66 2004
- Kabadayı, Ebru Tümer (2002). İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, s. 61-75.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D.P., (1999). *Balanced Scorecard*, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kaygusuz, S.Y., (2005). Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği), *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynaklar Dergisi*, 7 (1), 82-100.

- Keçecioglu, Tamer, (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, 11. Baskı, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.
- Koçel, T., (1988). Girişimcilik Ama Hangisi?, *Executive Excellence*, 1, (10), 17-18.
- Kofman, F. ve Senge, P. (1993). Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations, *Organizational Dynamics*, 22 (2), 5-23.
- Kumar, M. (2007). Explaining Entrepreneurial Success: A Conceptual Model, *Academy of Entrepreneurship Journal*, 13 (1), 57-77.
- Kuratko, F.D. ve Hodgetts, M.R. (1995). *Entrepreneurship*, The Dreyden Press, Fort Worth, Texas. HB 615/K87 İTicÜ Üsküdar
- Kurt, Mustafa ve Bayraktaroğlu, Serkan (2007). *Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Lengnick-Hall, Mark L., Lengnick-Hall, Cynthia A., Andrade, Leticia S. ve Drake, Brian (2009), Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field, *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.
- Lipshitz, R., Popper, M. ve Oz, S. (1996). Building Learning Organizations: The Design and Implementation of Organizational Learning Mechanisms, *Journal of Applied Behavioral Science*, 32 (3), 292-305.
- Lorange, P. (1996). Developing Learning Partnerships, *The Learning Organization*, 3 (2), 11-19.
- Luchsinger, V. ve Bagby, D.R. (1987). Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts, *S.A.M. Advanced Management Journal*, 52 (3), 10-13.
- Marsick, V.F. ve Watkins, K.E. (1999). Looking Again at Learning in the Learning Organization : A Tool that Can Turn Into a Weapon!, *The Learning Organization*, 6 (5), 207-211.
- Martin-Alcazar, Fernando, Romero-Fernandez, Pedro M. ve Sanchez-Gardey, Gonzalo (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives, *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), 633-659.
- Mello, Jeffrey A. (2004). The Evolving Nature of the Employment Relationship: Growing Concerns in Management Practice, Law, and Policy, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16 (2), 47-48.
- Mikes, J. ve Eden, M. (2001). *Uzun Saplı Gelincik*, Ayşe Bilge Dicleli (Çev.), BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri, Mess Yayın No: 368, İstanbul.
- Mintzberg, Henry (1978). Patterns in Strategy Formulation, *Management Science*, 24 (9), 934-948.
- Moilanen, R. (2001). Diagnostic Tools for Learning Organizations, *The Learning Organization*, 8 (1), 6-20.
- Morris, M. H. ve Sexton, D. L., (1996). The Concept of Entrepreneurial Intensity: Implications for Company Performance, *Journal of Business Research*, 36 (1), 5-13.
- Morrison, M. and Terziovski, M. (2001). Quality Management Practices and the Link to Potential Learning Outcomes within the Australian Retail Sector, *The Learning Organization*, 8 (4), 176-185.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*, Beta Yayınları, İstanbul.


- Neely, A., Gregory, M. ve Platts, K. (2005). Performance Measurement System Design, A Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Operations and Production Management*, 25 (12), 1228-1263.
- Nevis, E.C., DiBella, A. ve Gould, J.M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems, *Sloan Management Review*, 36 (2), 73-85.
- Nevis, E.C., DiBella, A.J. ve Gould, J.M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems, *Sloan Management Review*, 36 (2), 73-85.
- Odabaşı, Y. (Ed.) (2005). *Girişimcilik, İç Girişimcilik*, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları, Eskişehir.
- Öğüt, Adem (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Öğüt, Adem, Akgemici, Tahir ve Demirsel, M. Tahir (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 277-290.
- Özel, Kamile (2007). *İyi Uygulama Örnekleri Çerçevesinde Kamu Mali Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamaları ve Türkiye İçin Model Önerisi*, T.C. Maliye Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu, Ankara.
- Panayotopoulou, Leda, Bourantas, D. ve Papalexandris, N. (2003). Strategic Human Resource Management and Its Effects on Firm Performance: An Implementation of the Competing Values Framework, *International Journal of Human Resource Management*, 14 (4), 680-699.
- Parker, Charles (2000). Performance Measurement, *Work Study*, 49 (2), 63-66.
- Pemberton, J.D. ve Stonehouse, G.H. (2000). Organisational Learning and Knowledge Assets: An Essential Partnership, *The Learning Organization*, 7 (4), 184-193.
- Pitt, L.F., Berthon, P.R. ve Morris, M.H. (1997). Entrepreneurial Pricing, *Management Decision*, 35 (5), 344-350
- Rahmankulov, Cumanazar, (2003). *Kuruluşlarda Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme (Balanced Scorecard) Sisteminin Kurulması Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonometri Anabilim Dalı, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Reynolds R. ve Ablett, A. (1998). Transforming the Rhetoric of Organisational Learning to the Reality of the Learning Organisation, *The Learning Organization*, 5 (1), 24-35.
- Richard, Orlando C. ve Johnson, N. B. (2001). Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance, *International Journal of Human Resource Management*, 12 (2), 299-310.
- Salner, M. (1999). Preparing for Learning Organizations, *Journal of Management Education*, 23 (5), 489-508.
- Samir, Ghosh ve Subrata, Mukherjee (2006). Measurement Of Corporate Performance Through Balanced Scorecard : An Overview, *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 11, 60-70.
- Savolainen, T. (2000). How Organizations Promote and Avoid Learning : Development of Positive and Negative Learning Cycles, *Journal of Workplace Learning*, 12 (5), 195-204.

- Sayılar, Yücel (2008). Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından Stratejik Seçim ve Kurumsal Belirlenimin Olası Etkileri, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63 (2), 219-249.
- Schuler, Randall S. (1992). Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business, *Organizational Dynamics*, 21 (1), 18-32.
- Selamoğlu, Ahmet (1998). *Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı, Türkiye Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü*, Kamu İşverenleri Sendikası, İstanbul.
- Sharma, P. ve Chrisman, J.J. (1999). Toward A Reconciliation of The Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 1999, s.11-28.
- Sheppeck, Michael A. ve Militello, J. (2005). Strategic HR Configurations and Organizational Performance, *Human Resource Management*, 39 (1), 5-16.
- Shrader, R.C. ve Simon, M. (1997). Corporate Versus Independent New Ventures: Resource, Strategy, and Performance Differences, *Journal of Business Venturing*, 12 (1), 47-66.
- Sim, Khim Ling ve Koh, Hian Chye (2001). Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement, *Measuring Business Excellence*, 5 (2), s. 18-26.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59 (3), 63-74.
- Smilansky, Jonathan (2002). *Yeni İnsan Kaynakları: Performansı Artırmak İçin Etkin Çözümler*, Çev: D. Atakan, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Starling, K. (1999). Success Secret of Young Entrepreneurs, *Ebony*, 54 (11), 165-194.
- Stokes, S.L. (1995). Rewards and Recognition for Teams, *Information Systems Management*, 12 (3), 61-65.
- Sykes, H.B. ve Block, Z. (1989). Corporate Venturing Obstacles, *Journal of Business Venturing*, 4 (3), 159-167.
- Şimşek, M. Şerif ve Öge, Serdar (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Deniz Kitabevi, Ankara.
- Tak, B., Sayılar, Y. ve Kaymaz, K. (2007). "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme", *DEU İşletme Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 233-266.
- Tangen, Stefan (2004). Performance Measurement: From Philosophy to Practice, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (8), 726-737.
- TDK (1998). Performans, *Türkçe Sözlük*, Sözlük Bilim ve Uygulama Kolu Yayınları, Ankara, s. 1198.
- Tevrüz, S., Artan, İ. ve Bozkurt, T. (1999). *Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Thornberry, N. (2001). Corporate Entrepreneurship, Antidote or Oxymoron? *European Management Journal*, 19 (5), 526-533.

- Tikici, Mehmet ve Akdemir, Bünyamin (2002). Stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama, *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 23-25 Mayıs, Akdeniz Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Antalya, 2002.
- Top, S. (2006). *Girişimcilik Keşif Süreci*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Turgut, Hakan (2001). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif : 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi, *Sayıştay Dergisi*, 42, s. 56-68.
- TÜSİAD (2002). *Türkiye'de Girişimcilik*, TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği), İstanbul.
- Van Den Hooff, B. ve Van Weenen, F. d'L. (2004). Commitment to Share: Commitment and CMC Use as Antecedents of Knowledge Sharing, *Knowledge and Process Management*, 11 (1), 13-24.
- Wade, D. ve Recardo, R., (2001). *Corporate Performance Management*, Butterworth-Heinemann, Woburn, MA.
- Wickham, P.A. (2001). *Strategic Entrepreneurship*, Financial Times Prentice Hall Inc., New York. HB 615/W53 İTicU Üsküdar
- Wright, Patrick M. ve Snell, Scott A. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management, *Academy of Management Review*, 23 (4), 756-772.
- Yetgin, Feyzullah, (2002). *Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Performans Değerlemesi ve Türkiye Uygulaması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yıldırım, R. (1998). *Öğrenmeyi Öğrenmek*, 3. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Youndt, Mark A., Snell, S.A., Dean Jr., J.W. ve Lepak, D.P. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance, *The Academy of Management Journal*, 39 (4), 836-866.
- Yozgat, U. (1998). *Yönetim Bilişim Sistemleri*, Beta Yayınevi , İstanbul.
- Yüksel, Öznur. (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zack, M.H. (1999). Developing a Knowledge Strategy, *California Management Review*, 41 (3), 125-145
- Zahra, S.A. ve Covin, J.G. (1995). Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis, *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.
- 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*, 15, 469-492.
- Zahra, S.A., Neubaum, D.O. ve Morten, H. (2006). Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems, *Journal of Management*, 26 (5), 947-976.
- Zehir, C. (2005). The Activation Level of Crises and the Change of Strategic Targets of Enterprises in Turkey during the Depression Era, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 2 (March), 293-299.

- Zehir, C. ve Eren, M.Ş. (2007). Field Research on Impacts of Some Organizational Factors on Corporate Entrepreneurship and Business Performance in the Turkish Automotive Industry, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 10 (2), 170-176.
- Zehir, C. ve Savi, F.Z. (2004). A Field Research about Implications of Organizational Downsizing on Employees Working for Turkish Public Banks, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; 5 (1/2), 343-349.
- Zehir, C. ve Tanriverdi, H. (2006). Impact of Learning Organizations' Applications and Market Dynamism on Organizations' Innovativeness and Market Performance, *The Business Review*, Cambridge, 6 (2), 238-245.
- Zehir, C., Acar, Z. ve Tanriverdi, H. (2006). Identifying Organizational Capabilities As Predictors of Growth and Business Performance, *The Business Review*, Cambridge; 5 (2), 109-116.
- Zerenler, M. (2003), *Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

EK: ANKET

	<p>Sayın Yönetici,</p> <p>Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Öğrenme Odaklılık ve Girişimci Odaklılık ile Firma Performansı Üzerindeki Etkisi isimli araştırmanın araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup elde edilen sonuçlarla stratejik insan kaynakları alanında bilimin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının rekabetçi yönünün gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.</p> <p>Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanımızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağımızı ümit etmekteyiz.</p> <p>Gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmamıza katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.</p> <p>Saygılarımızla... Doç. Dr. Cemal ZEHİR Funda Akgün</p>
---	---

Araştırma Sorumlusu: Funda Akgün
Araştırma Danışmanı: Doç. Dr. Cemal ZEHİR
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi
P.K. 141 Çayırova-Gebze/KOCAELİ
Tel: (262) 605 84 97
Fax: (262) 653 84 90

Firma Hakkında Genel Bilgiler

İşletmenin Adı : _____
 Faaliyet Alanının Sınırları : Bölgesel Ulusal Uluslararası
 Çalışan Sayısı : _____
 İşletmenin Kuruluş Yılı : _____

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

Adı ve Soyadı (zorunlu değil) : _____
 Çalıştığı Departman : Üretim/ Planlama Finans Satış/Pazarlama İnsan Kaynakları
 Ünvanı / Statüsü : Üst düzey yönetici Orta düzey yönetici Alt düzey yönetici R
 Yaşı : _____ Cinsiyeti : _____
 Toplam Çalışma Süresi : _____ Bu İşyerinde çalışma süresi : _____

Bu Ölçekte: (1) **Kesinlikle Katılmıyorum**,
 (2) **Katılmıyorum**
 (3) **Kararsızım**,
 (4) **Katılıyorum**
 (5) **Kesinlikle Katılıyorum** seçeneğini temsil etmektedir

Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	1	2	3	4	5
1. Firmamızda resmi eğitim faaliyetleri mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Firmamızda kapsamlı eğitim politikaları ve programları mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Firmamızda yeni işe alınanlar için eğitim mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Firmamızda problem çözme becerisinin geliştirilmesine yönelik eğitim mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Firmamızda çalışanlarımıza kardan pay verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Firmamızda prim sistemi mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Firmamızda performans ile ödül arasında ilişki kurulur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Firmamızda kullanılan performans değerlendirme sistemi geliştirme odaklıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Firmamızda kullanılan performans değerlendirme sistemi sonuç odaklıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Firmamızda kullanılan performans değerlendirme sistemi davranış odaklıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Firmamızda işe almada, seçicilik dikkate alınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Firmamızda uzmanlık ve beceriye göre personel seçimi yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Firmamızda personel seçimi adayın gelecek potansiyeline göre yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Firmamızda çalışanlar kararlara katılabilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Firmamızda çalışanlar işe yönelik iyileştirmelere öneri getirebilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Firmamız çalışanlarının görüşlerine değer verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Takım Yönelimi	1	2	3	4	5
1. Firmamızın her kademesinde güçlü bir takım ruhu görmek mümkündür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Firmamızda birimler arası takım çalışması yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Firmamızda çalışanlar arasında amaç birliktelikleri vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Firmamızın vizyonu herkes tarafından kabul edilen ve ortak olarak geliştirilmiş bir vizyondur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Firmamız içinde vizyonumuzu birbirimize anlatmaya, paylaşmaya özen gösteririz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sistem Yönelimi	1	2	3	4	5
1. Firmamızın tüm birimleri(departmanları) birbirine bağlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Her bir birim, firmamıza ne kadar değer kattığını bilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Firmamız içinde yapılan tüm faaliyetler açık ve net bir şekilde ortaya konmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Firma genelinde kimin ne iş yaptığı bellidir ve tüm firmamız çalışanları tarafından bilinir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Bütün faaliyetlerin firmamız içindeki yeri ve önemi tüm firmamız çalışanları tarafından bilinir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Öğrenme Yönelimi	1	2	3	4	5
1. Firmamızda öğrenme yeteneği, ilerlemenin temel anahtarı olarak görülür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, firmamızın temel değerleri arasında yer almaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Firmamızda çalışan eğitimine ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Firmamızda öğrenmeye verilen önem gün geçtikçe daha da artmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ortak Hafıza Yönelimi	1	2	3	4	5
1. İşletmemizde edinilen deneyimlerin herkes tarafından paylaşılmasını sağlayan özel bir mekanizmaya sahibiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Başarısız girişimlerimizden dersler çıkarılır ve bu dersler çalışanlarla paylaşılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Önceki tecrübelerden öğrendiklerimiz sık sık tartışılarak unutulmalarına izin verilmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Şirketimizde bilgi birikiminin ve paylaşımının önemi sürekli vurgulanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Risk Alma	1	2	3	4	5
1. İşimizdeki insanlar 'Risk-alıcı' terimini olumlu bir tutum olarak kabul ederler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşimizdeki insanlar hesaplanabilen riskleri olan yeni fikirleri kabul etmeye teşvik edilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşimiz fırsatları hem keşfetme hem de deneyim yapma üzerinde durur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Yenilikçilik	1	2	3	4	5
1. İşimize iyileştirme ve yenilikler getiririz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşlem yöntemleri açısından işimiz yaratıcıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşimiz işlerin yapılışında yeni yollar arar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Önetkenlik(Proaktiflik)	1	2	3	4	5
1. Rakiplere karşı, projelerde ve başkaları ile çalışırken inisiyatifli elde bulundurmaya çalışırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Fırsatları belirlemede üstünüzdür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Diğer firmaların tepki vereceği eylemler başlatırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Rekabetçi Agresiflik	1	2	3	4	5
1. İşimizde yoğun rekabet vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Rekabet içerisindeyken işimizde cesur ve saldırgan yaklaşımlar söz konusudur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Elimizden geldiğince rekabeti devre dışı bırakmaya ya da becerikli bir manevra ile üstün gelmeye gayret ederiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Özerklik	1	2	3	4	5
1. Firmamızda çalışanlar müdahale edilmeden hareket edebilirler ve düşünebilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Firmamızda çalışanlar işlerini görevlerini yerine getirmede istedikleri değişiklikleri yapabilecek ve ortaya çıkarabilecek şekilde yaparlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Firmamızda çalışanlar işlerini nasıl yapacaklarına kendileri karar vermeleri konusunda serbest ve bağımsızdırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Firmamızda çalışanların birbirleri arasında müdahalesiz haberleşmeleri serbesttir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Firmamızda çalışanlar eğer iş için daha iyi olduğunu düşünürlerse kendi başlarına hareket etme yetki ve sorumluluğa sahiptirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Firmamızda çalışanlar bütün önemli bilgilere erişebilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Firmanızın Mali ve Büyüme Performansı	1	2	3	4	5
1. Rakiplerinize kıyasla öz sermayenize oranla ortalama net karlılığımız yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Rakiplerinize kıyasla vergi öncesi ortalama net karlılığımız yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Rakiplerinize kıyasla temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Rakiplerinize kıyasla pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Rakiplerinize kıyasla finansal açıdan genel başarı düzeyiniz yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Rakiplerinize kıyasla satışlarımızdaki yıllık ortalama artış yüksek düzeydedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Rakiplerinize kıyasla pazara sunduğunuz yeni ürün sayısındaki artış yüksek düzeydedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Rakiplerinize kıyasla önde gelen rakiplerinize oranla pazar payımızdaki artış yüksek düzeydedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Rakiplerinize kıyasla çalışan sayımızdaki artış yüksek düzeydedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Rakiplerinize kıyasla yeni müşteri sayımızdaki artış yüksek düzeydedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Rakiplerinize kıyasla genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz artmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Rakiplerinize kıyasla genel olarak karlılık düzeyiniz yüksek düzeydedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Çalışan Performansı	1	2	3	4	5
1. Firmamızda çalışanların memnuniyet seviyesi yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Firmamızda çalışanların işe devamsızlık oranı düşüktür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Firmamızda çalışanların morali yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>