T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

ÖĞRENEN ÖRGÜT ANLAYIŞININ VE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN, ÖRGÜTSEL USTALIK VE ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET VE ÜRETİM SEKTÖRÜ YÖNETİCİ ALGILARININ KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Doktora Tezi

Mehmet SAĞLAM

İstanbul, 2020

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

ÖĞRENEN ÖRGÜT ANLAYIŞININ VE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN, ÖRGÜTSEL USTALIK VE ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET VE ÜRETİM SEKTÖRÜ YÖNETİCİ ALGILARININ KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Doktora Tezi

Mehmet SAĞLAM

Danışman: Doç. Dr. N. Öykü İYİGÜN

İstanbul, Temmuz 2020

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

İşletme Doktora programı öğrencisi Mehmet SAĞLAM'ın **Öğrenen Örgüt Anlayışının ve Entelektüel Sermayenin, Örgütsel Ustalık ve Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisi: Hizmet ve Üretim Sektörü Yönetici Algılarının Karşılaştırmalı Analizi** başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu **23.06.2020** tarih ve **2020-510/03** sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **oybirliği/oyçokluğu** ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

	UNVANI, ADI SOYADI	ÜNİVERSİTE
TEZ DANIŞMANI	: Doç. Dr. Necla Öykü İYİGÜN	İstanbul Ticaret Üniversitesi
JÜRİ ÜYESİ	: Prof. Dr. Ali AKDEMİR	İstanbul Arel Üniversitesi
JÜRİ ÜYESİ	: Prof. Dr. Selim YAZICI	İstanbul Üniversitesi
JÜRİ ÜYESİ	: Doç. Dr. Murat YALÇINTAŞ	İstanbul Ticaret Üniversitesi
JÜRİ ÜYESİ	: Dr. Öğr. Üyesi. Nurgül KELEŞ TAYŞİR	İstanbul Ticaret Üniversitesi

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırlamış olduğum doktora tezi özgün bir çalışma olup YÖK ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Mehmet SAĞLAM

ÖZET

ÖĞRENEN ÖRGÜT ANLAYIŞININ VE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN, ÖRGÜTSEL USTALIK VE ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET VE ÜRETİM SEKTÖRÜ YÖNETİCİ ALGILARININ KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

SAĞLAM, Mehmet

İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. N. Öykü İYİGÜN

Temmuz, 2020, xvi + 235 sayfa

Bu çalışmada hizmet ve üretim sektörü için öğrenen örgüt anlayışı ve entelektüel sermaye alt boyutlarının, örgütsel ustalık ve girişimcilik yönelimi alt boyutları üzerindeki etkisinin ve öğrenen örgüt anlayışının örgütsel ustalık üzerindeki etkisinde entelektüel sermayenin aracı rolünün, girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisinde örgütsel ustalığın ve entelektüel sermayenin aracı rolünün ve entelektüel sermayenin girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisinde örgütsel ustalığın aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma hizmet ve üretim sektörü yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örnekleme yöntemi olarak kartopu örnekleme kullanılmış, veri toplama aracı olarak online anket formu oluşturulmuştur. Oluşturulan anket formu linki LinkedIn sosyal medya platformu üzerinden ulaşılabilen sektör yöneticilerine yönlendirilmiştir. Örneklemde 378 hizmet, 324 üretim sektörü katılımcısı yer almıştır. Veri analizinde SPSS 21, AMOS 20 ve PROCESS 3.1 programları kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler, açıklayıcı faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve güvenilirlik değeri için SPSS, doğrulayıcı faktör analizi ve geçerlilik testleri için AMOS, değişkenler arası etki derecelerinin ve aracı rollerin incelenmesi için PROCESS programlarından yararlanılmıştır.

Çalışma sonucunda, ölçek alt boyutları açısından birbirleri arasındaki etkileşimler değerlendirildiğinde her iki sektör için takım halinde öğrenmenin, araştırmacı ustalık ve yararlanıcı ustalık ile risk alma, yenilikçilik ve ileriye etkililik üzerinde; güçlendirilmiş çalışanların, insan sermayesi üzerinde en çok etkiye sahip öğrenen örgüt boyutları oldukları, yapısal sermayenin, araştırmacı ustalık ve yararlanıcı ustalık ile risk alma, yenilikçilik, saldırgan rekabetçilik ve özerklik üzerinde en çok etkiye sahip entelektüel sermaye boyutu

olduğu, araştırmacı ve yararlanıcı ustalığın, risk alma ve özerklik üzerinde en çok etkiye sahip örgütsel ustalık boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hizmet sektörü için destekleyici liderliğin, üretim sektörü için ise paylaşımcı sistemlerin, saldırgan rekabetçilik ve özerklik üzerinde; hizmet sektörü için sürekli öğrenmenin, üretim sektörü için ise takım halinde öğrenmenin, yapısal sermaye üzerinde; hizmet sektörü için güçlendirilmiş çalışanların, üretim sektörü için ise sistemler arası bağlantının, müşteri sermayesi üzerinde en çok etkiye sahip öğrenen örgüt boyutu oldukları belirlenmiştir. Hizmet sektörü için yapısal sermayenin, üretim sektörü için ise insan sermayesinin ileriye etkililik üzerinde en çok etkiye sahip entelektel sermaye boyutu olduğu, hizmet sektörü için yararlanıcı ustalığın, üretim sektörü için ise araştırmacı ustalığın, yenilikçilik, ileriye etkililik ve saldırgan rekabetçilik üzerinde en çok etkiye sahip örgütsel ustalık boyutu oldukları tespit edilmiştir.

Aracı roller incelendiğinde, her iki sektör için öğrenen örgüt anlayışının örgütsel ustalık düzeyi üzerindeki etkisinde entelektüel sermayenin kısmi aracı role sahip olduğu ve üretim sektöründe aracı etki değerinin daha fazla olduğu, öğrenen örgüt anlayışının girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisinde örgütsel ustalığın ve entelektüel sermayenin kısmi aracı role sahip olduğu ve yine üretim sektöründe aracı etki değerinin daha fazla olduğu ve son olarak entelektüel sermayenin girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisinde örgütsel ustalığın kısmi aracı role sahip olduğu ve hizmet sektöründe etki değerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Toplam etkiler açısından değerlendirildiğinde ise tüm modellerde üretim sektörü için etki katsayılarının daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Öğrenen Örgüt, Entelektüel Sermaye, Örgütsel Ustalık, Girişimcilik Yönelimi, Aracı Rol, Hizmet ve Üretim Sektörü*

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEARNING ORGANIZATION APPROACH AND INTELLECTUAL CAPITAL ON ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AND ENTREPRENEURIAL ORIENTATION OF ORGANIZATIONS: THE COMPARATIVE ANALYSIS OF SERVICE AND PRODUCTION SECTOR MANAGER PERCEPTIONS

SAĞLAM, Mehmet

Business Administration Department, Doctoral Dissertation

Advisor: Assoc. Prof. Dr. N. Öykü İYİGÜN

July, 2020, xvi + 235 pages

In this study, it is aimed to investigate the effect of learning organization approach and intellectual capital sub dimensions on organizational ambidexterity and entrepreneurship orientation sub dimensions for the service and production sector and the mediating role of intellectual capital in the impact of learning organization on organizational ambidexterity, the mediating role of organizational ambidexterity and intellectual capital in the impact of learning organization on entrepreneurship orientation and the mediating role of organizational ambidexterity in the impact of intellectual capital on entrepreneurship orientation. The study was conducted on service and production sector managers. Snowball sampling was used as sampling method and online survey form was created as data collection tool. The questionnaire link was directed to the sector managers who can be reached via LinkedIn social media platform. The sample included 378 service and 324 production sector participants. SPSS 21, AMOS 20 and PROCESS 3.1 programs were used for data analysis. SPSS for descriptive statistics, exploratory factor analysis, correlation and regression analysis and reliability values, AMOS for confirmatory factor analysis and validity tests,PROCESS programs were used to examine inter-variable effect levels and mediatory roles.

As a result of the study, when the interactions between each other in terms of scale sub-dimensions are evaluated; for both sectors, it has been concluded that team learning is the learning organization dimension that has the greatest impact on exploration and exploitation ambidexterity and risk taking, innovativeness and proactiveness; empower people is the learning organization dimension that has the greatest impact on human capital; structural capital is the intellectual capital dimension that has the greatest impact on exploration and

exploitation ambidexterity and risk taking, innovativeness, competitive aggressiveness and autonomy; exploration and exploitation ambidexterity are the organizational ambidexterity dimensions that have the greatest impact on risk taking and autonomy.

It has been determined that provide strategic leadership for the service sector and systems to capture learning for the production sector are the learning organization dimensions that have the greatest impact on competitive aggressiveness and autonomy; continuous learning for the service sector and team learning for the production sector the learning organization dimensions that have the greatest impact on structural capital; empower people for the service sector and connect the organization for the production sector are the learning organization dimensions that have the greatest impact on the customer capital.

It has been concluded that structural capital for the service sector and human capital for the production sector are the intellectual capital dimensions that have the greatest impact on proactiveness; exploitation ambidexterity for the service sector and exploration ambidexterity for the production sector are the organizational ambidexterity dimensions that have the greatest impact on innovativeness, proactiveness and competitive aggressiveness.

When the mediatory roles are examined, it is concluded that intellectual capital has a partial mediator role in the impact of learning organization on organizational ambidexterity and the impact value is higher in production sector, organizational ambidexterity and intellectual capital have a partial mediator role in the impact of learning organization on entrepreneurship orientation and the impact values are higher in production sector and finally organizational ambidexterity has a partial mediator role in the impact of intellectual capital on entrepreneurship orientation that the impact values are higher in the service sector. When evaluated in terms of total effects, it was determined that the impact coefficients for the production sector were higher in all research models.

Keywords: *Learning Organization, Intellectual Capital, Organizational Ambidexterity, Entrepreneurial Orientation, Mediator Role, Service and Production Sector*

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde öncelikle görüş ve önerileri ile her zaman yanımda olan, yol gösteren danışman hocam Sayın Doç. Dr. Öykü İyigün'e, tez başlığı belirleme sürecinde desteklerini esirgemeyen hocam Sayın Prof. Dr. Beliz Ülgen'e, araştırma modelinin şekillenmesinde değerli görüşleriyle katkı sağlayan hocam Sayın Doç. Dr. Murat Yalçıntaş'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez izleme komitemde yer alan, birlikte çalışma ve fikir alışverişi şansı elde ettiğim, çok şey öğrendiğim ve deneyimlediğim hocalarıma teşekkür ediyorum. Anlayışlı yorumların ve yapıcı eleştirilerin çalışmanın değerini önemli ölçüde arttırdığına inanıyorum.

Doktora eğitim süresi boyunca sağladığı eğitim desteği ve teşvik için TÜBİTAK'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak, koşulsuz sevgi, destek ve sabırlarından ötürü değerli eşim, sevgili kızım ve tüm aileme en derin şükranlarımı sunuyorum.

İstanbul Ticaret Üniversitesi

İstanbul, Temmuz, 2020 Mehmet Sağlam

İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Bildirim…….....i

Özet…….....ii

Abstract……...…….....iv

Önsöz…….....vi

İçindekiler……....vii

Tablolar Listesi…….....xii

Şekiller Listesi…….....xvi

GİRİŞ…….....1

BÖLÜM 1. ÖĞRENEN ÖRGÜT ANLAYIŞI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Öğrenen Örgüt Kavramı……..6

1.2. Öğrenen Örgütlerin Önemi ve Gerekliliği……...7

1.3. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri……9

1.4. Öğrenen Örgütlerin Temel Yetenekleri……12

1.5. Öğrenen Örgütlerde Örgütsel Öğrenme Süreci……..15

1.6. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren ve Engelleyen Faktörler……...20

1.7. Örgütsel Öğrenme Yetersizlikleri……..21

1.8. Öğrenen Örgüt Disiplinleri……23

1.9. Öğrenen Örgüt Modeli ve Boyutları…….27

1.9.1. Sürekli Öğrenme……....28

1.9.2. Diyalog ve Araştırma…….28

1.9.3. Takım Halinde Öğrenme……...29

1.9.4. Paylaşılan Sistem……...29

1.9.5. Güçlendirilmiş Çalışan……..30

1.9.6. Sistemler Arası Bağlantı……30

1.9.7. Destekleyici Liderlik……...30

BÖLÜM 2. ENTELEKTÜEL SERMAYE İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Entelektüel Sermaye Kavramı……...31

2.2. Entelektüel Sermaye Önemi……..32

2.3. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi……34

2.4. Entelektüel Sermayenin Yönetimi…….36

2.5. Entelektüel Sermayenin Boyutları…….40

2.5.1. İnsan Sermayesi……...44

2.5.2. Yapısal Sermaye……..48

2.5.3. Müşteri Sermayesi……...51

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL USTALIK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Örgütsel Ustalık Kavramı……..55

3.2. Örgütsel Ustalık Kavramının Gelişimi……..57

3.3. Örgütsel Ustalığa Dair Temel Yaklaşımlar……...59

3.4. Örgütsel Ustalık Boyutları……....64

3.4.1. Araştırmacı Ustalık Stratejisi…….65

3.4.2. Yararlanıcı Ustalık Stratejisi……..66

3.5. Örgütsel Ustalığa Getirilen Farklı Bakış Açıları……..69

BÖLÜM 4. ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

4.1. Girişimcilik Kavramı…….....73

4.2. Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Kavramı……...75

4.3. Örgütlerin Girişimcilik Yöneliminin Önemi ve Sonuçları……78

4.4. Örgütlerde Girişimcilik Yöneliminin Oluşması İçin Gerekli Unsurlar…….79

4.5. Örgütlerde Girişimcilik Yönelimini Etkileyen Faktörler……..81

4.6. Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutları…….84

4.6.1. Risk Alma…….....85

4.6.2. Yenilikçilik……....86

4.6.3. İleriye Etkililik……..87

4.6.4. Saldırgan Rekabetçilik……..89

4.6.5. Özerklik…….....90

4.7. Çalışmada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Başlıca Kuramlar……91

4.7.1. Kaynak Temelli ve Bilgi Temelli Görüş……..91

4.7.2. Ağ (Network) Teorisi……93

4.7.3. Dinamik Kabiliyetler Teorisi…….94

4.7.4. Üst Kademeler Teorisi……...96

4.7.5. Dikkat (Attention) Temelli Görüş……96

BÖLÜM 5: ÖĞRENEN ÖRGÜT ANLAYIŞININ VE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN, ÖRGÜTSEL USTALIK VE ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET VE ÜRETİM SEKTÖRLERİ KARŞILAŞTIRMASI

5.1. Araştırma Amaç ve Önemi……98

5.2. Anakütle ve Örneklem……...99

5.3. Veri Toplama Araç ve Yöntemi……..100

5.4. Kullanılan Ölçekler…….....101

5.5. Hipotez Geliştirme Süreci ve İlgili Çalışmalar……102

5.5.1.Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Ustalık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar……...102

5.5.2.Öğrenen Örgüt ve Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar……...104

5.5.3.Öğrenen Örgüt ve Entelektüel Sermaye Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar……...105

5.5.4.Entelektüel Sermaye ve Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar ……..106

5.5.5.Entelektüel Sermaye ve Örgütsel Ustalık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar ……..107

5.5.6.Örgütsel Ustalık ve Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar ……..108

5.6. Araştırma Hipotezleri……...110

5.7. Önerilen Araştırma Modeli……..111

5.8. Elde Edilen Verilerin Analizi……...112

5.8.1. Uç Değer Tespitinin İncelenmesi……..112

5.8.2. Yanıt Vermeme Yanlılığı Test Sonuçları……..112

5.8.3. Ortak Metod Varyans Durumunun İncelenmesi……...114

5.9. Bulgular…….....116

5.9.1. Kurumlara İlişkin Bulgular……...116

5.9.2. Demografik Bulgular……119

5.9.3. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi…….122

5.9.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları……...128

5.9.5. Ölçek Geçerlilik Test Sonuçları……133

5.9.6. Normallik Test Sonuçları……..139

5.9.7. Korelasyon Analizi……...139

5.9.8. Regresyon Analizi……143

5.9.8.1. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Örgütsel Ustalık Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi…….144

5.9.8.2. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi……..146

5.9.8.3. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Entelektüel Sermaye Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi……..152

5.9.8.4. Entelektüel Sermaye Boyutlarının Örgütsel Ustalık Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi……...155

5.9.8.5. Entelektüel Sermaye Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi……...157

5.9.8.6. Örgütsel Ustalık Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi……...162

5.9.9. Aracı Etkilerin İncelenmesi……...166

5.9.9.1. Öğrenen Örgüt Anlayışının Örgütsel Ustalık Üzerindeki Etkisinde Entelektüel Sermayenin Aracı Rolünün İncelenmesi…….168

5.9.9.2. Öğrenen Örgüt Anlayışının Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Ustalığın Aracı Rolünün İncelenmesi……..169

5.9.9.3. Öğrenen Örgüt Anlayışının Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisinde Entelektüel Sermayenin Aracı Rolünün İncelenmesi…….170

5.5.9.4. Entelektüel Sermayenin Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Ustalığın Aracı Rolünün İncelenmesi……..171

5.9.10. Araştırma Hipotez Sonuçlarının Özet Gösterimi……172

SONUÇ VE ÖNERİLER…….....177

KAYNAKÇA…….....200

EK (ANKET FORMU)……....229

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Entelektüel Sermaye Ölçümünde Kullanılan Yaklaşımlar……35

Tablo 2. Yapısal Ustalık ve Bağlamsal Ustalık Arası Farklar…….63

Tablo 3. Araştırmacı ve Yararlanıcı Ustalık Farklılıklarının İncelenmesi……..67

Tablo 4. Araştırmacı ve Yararlanıcı Ustalık Nitelikleri……..68

Tablo 5. Araştırmacı ve Yararlanıcı Ustalık Farklılık Noktaları……69

Tablo 6. Anakütle ve Örneklem Hesabı Katsayıları……..100

Tablo 7. Hizmet Sektörü Katılımcıları Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları……...113

Tablo 8. Üretim Sektörü Katılımcıları Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları……...114

Tablo 9. Kurumların Sektörlere Göre Dağılımı…….116

Tablo 10. Kurumların Faaliyet Gösterdiği Ürün/Hizmet Grubuna Göre Dağılımı……....116

Tablo 11. Kurumların Yapısına Göre Dağılımı…….117

Tablo 12. Kurumların Büyüklüğüne Göre Dağılımı……..118

Tablo 13. Kurumların Sektördeki Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı……...118

Tablo 14. Katılımcı Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı……..119

Tablo 15. Katılımcı Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımı…….119

Tablo 16. Katılımcı Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı…….120

Tablo 17. Katılımcı Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı……...121

Tablo 18. Katılımcı Yöneticilerin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı……..121

Tablo 19. Katılımcı Yöneticilerin Kurumdaki Görev Düzeylerine Göre Dağılımı……...122

Tablo 20. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Test Sonuçları……123

Tablo 21. Entelektüel Sermaye Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Test Sonuçları…….125

Tablo 22. Örgütsel Ustalık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Test Sonuçları ……126

Tablo 23. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Test Sonuçları…….127

Tablo 24. Uyum İndeksleri Değerlendirme Aralıkları……...129

Tablo 25. Öğrenen Örgüt Ölçek Boyutları Birinci Düzey DFA Uyum İndeksi Değerleri...130

Tablo 26. Entelektüel Sermaye Ölçek Boyutları Birinci Düzey DFA Uyum İndeksi Değerleri ……131

Tablo 27. Örgütsel Ustalık Ölçek Boyutları Birinci Düzey DFA Uyum İndeksi Değerleri.132

Tablo 28. Girişimcilik Yönelimi Ölçek Boyutları Birinci Düzey DFA Uyum İndeksi Değerleri…….133

Tablo 29. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Geçerlilik Test Sonuçları…….133

Tablo 30. Öğrenen Örgüt Ölçek Boyutları İkinci Düzey DFA Uyum İndeksi Değerleri….135

Tablo 31. Entelektüel Sermaye Ölçek Boyutları İkinci Düzey DFA Uyum İndeksi Değerleri ……136

Tablo 32. Örgütsel Ustalık Ölçek Boyutları İkinci Düzey DFA Uyum İndeksi Değerleri...137

Tablo 33. Girişimcilik Yönelimi Ölçek Boyutları İkinci Düzey DFA Uyum İndeksi Değerleri ……138

Tablo 34. Ölçek İfadeleri Normallik Test Sonuçları…….139

Tablo 35. Değişkenler Arası İlişkileri İnceleyen Korelasyon Analizi Test Sonuçları……..140

Tablo 36. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Örgütsel Ustalık Boyutlarından Araştırmacı Ustalık Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları…….144

Tablo 37. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Örgütsel Ustalık Boyutlarından Yararlanıcı Ustalık Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları…….145

Tablo 38. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Risk Alma Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları…….146

Tablo 39. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Yenilikçilik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları…….147

Tablo 40. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından İleriye Etkililik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları…….148

Tablo 41. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Saldırgan Rekabetçilik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları……149

Tablo 42. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Özerklik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları……..151

Tablo 43. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Entelektüel Sermaye Boyutlarından Yapısal Sermaye Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları……..152

Tablo 44. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Entelektüel Sermaye Boyutlarından İnsan Sermayesi Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları……..153

Tablo 45. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Entelektüel Sermaye Boyutlarından Müşteri Sermayesi Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları……154

Tablo 46. Entelektüel Sermaye Boyutlarının Örgütsel Ustalık Boyutlarından Araştırmacı Ustalık Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları…….155

Tablo 47. Entelektüel Sermaye Boyutlarının Örgütsel Ustalık Boyutlarından Yararlanıcı Ustalık Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları…….156

Tablo 48. Entelektüel Sermaye Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Risk Alma Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları……..157

Tablo 49. Entelektüel Sermaye Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Yenilikçilik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları……..158

Tablo 50. Entelektüel Sermaye Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından İleriye Etkililik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları……159

Tablo 51. Entelektüel Sermaye Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Saldırgan Rekabetçilik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları……160

Tablo 52. Entelektüel Sermaye Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Özerklik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları…….161

Tablo 53. Örgütsel Ustalık Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Risk Alma Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları……162

Tablo 54. Örgütsel Ustalık Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Yenilikçilik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları…….163

Tablo 55. Örgütsel Ustalık Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından İleriye Etkililik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları……164

Tablo 56. Örgütsel Ustalık Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Saldırgan Rekabetçilik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları……..165

Tablo 57. Örgütsel Ustalık Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Özerklik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları……..166

Tablo 58. Öğrenen Örgüt Anlayışının Örgütsel Ustalık Üzerindeki Etkisinde Entelektüel Sermayenin Aracı Etkisini İnceleyen Analiz Sonuçları……..168

Tablo 59. Öğrenen Örgüt Anlayışının Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Ustalığın Aracı Etkisini İnceleyen Analiz Sonuçları……..169

Tablo 60. Öğrenen Örgüt Anlayışının Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisinde Entelektüel Sermayenin Aracı Etkisini İnceleyen Analiz Sonuçları……..170

Tablo 61. Entelektüel Sermayenin Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Ustalığın Aracı Etkisini İnceleyen Analiz Sonuçları……..171

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Öğrenen Örgüt Modeli…….27

Şekil 2. Entelektüel Sermaye Yönetiminde Bilgi Değer Zinciri……...37

Şekil 3. Entelektüel Sermaye Boyutları Arası Değer Modeli……...40

Şekil 4. Skandia Pusulası……..……41

Şekil 5. Entelektüel Sermayeyi Oluşturan Alt Boyutlar……...42

Şekil 6. Entelektüel Sermaye Boyutları Bileşenleri…….43

Şekil 7. Entelektüel Sermaye Unsurlarının Değerlendirilmesi…….44

Şekil 8. İnsan Sermayesine Yapılacak Yatırım……..……..46

Şekil 9. Entelektüel Sermaye Boyutları Arası Etkileşim…….52

Şekil 10: Organizasyonlarda Girişimcilik Yöneliminin Derecesi……....75

Şekil 11: Girişimcilik Yöneliminin Gelişim Aşamaları……...77

Şekil 12. Araştırma Modeli……111

Şekil 13. Öğrenen Örgüt Ölçek Boyutları Birinci Düzey DFA Sonuçları…….129

Şekil 14. Entelektüel Sermaye Ölçek Boyutları Birinci Düzey DFA Sonuçları……130

Şekil 15. Örgütsel Ustalık Ölçek Boyutları Birinci Düzey DFA Sonuçları……...131

Şekil 16. Girişimcilik Yönelimi Ölçek Boyutları Birinci Düzey DFA Sonuçları…….132

Şekil 17. Öğrenen Örgüt Ölçek Boyutları İkinci Düzey DFA Sonuçları……...135

Şekil 18. Entelektüel Sermaye Ölçek Boyutları İkinci Düzey DFA Sonuçları…….136

Şekil 19. Örgütsel Ustalık Ölçek Boyutları İkinci Düzey DFA Sonuçları……137

Şekil 20. Girişimcilik Yönelimi Ölçek Boyutları İkinci Düzey DFA Sonuçları……...138

GİRİŞ

Bilgi çağının etkisiyle birlikte, pazarın artan dinamizmi, sonsuz değişim ve gelişim içerisinde olan müşteri istekleri, yenilik beklentilerinin ve ihtiyaçlarının sürekli artan hızı ve bugünün ihtiyaçlarını karşılamanın zorunluluğunun yanı sıra gelecek kaygısının da duyulması, işletmelerin yönetim yapılarının yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılmaktadır. Değişen pazar koşullarında örgütler sürekli öğrenmek ve edindiği bilgiyi çalışanıyla paylaşarak gelişmek durumundadır. Bu bağlamda tüm çalışanların katılımını öngören ve rekabet yeteneğini artıran örgütsel düzeyde öğrenme ve öğrenen organizasyon olma anlayışına ihtiyaç vardır. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için sürekli öğrenme yolunu tercih etmelidir. Kendi çalışanlarına gereken öğrenme ortamını hazırlayan ve onların sürekli öğrenme isteğini artıran organizasyonlar pazarda rekabet avantajı elde edeceklerdir.

Yaşanan çağın getirdiği gereksinimleri karşılamak amacıyla birçok firma, yeni ürün ve hizmetlerin yaratılması, ürün ve hizmetlerin kalitesinin artırılması için yenilikçi firma olmaya çalışmakta ve organizasyon yapısını geliştirmeye ve değiştirmeye ihtiyaç duymaktadır (Khalili vd., 2013; Riani, 2013). Bu süreçte, gereksinimleri karşılayabilecek örgüt yapısının oluşumunda öğrenen örgüt anlayışının ve sahip olunan entelektüel sermayenin katkısı son derece önemli olmaktadır.

Değişim sürecinde bilginin artan önemi, bilgiyi geliştiren ve kullanan bireyi de kaçınılmaz olarak önemli kılmaktadır. Günümüzün pazar koşullarında rekabet avantajı elde etmek isteyen organizasyonlar için entelektüel sermayenin önemi oldukça yüksektir. Değişime açık ve kendini sürekli geliştiren, işine önem veren ve yaptığı işe anlam yükleyen işgören organizasyona rekabet avantajı sağlayacaktır. İnsan sermayesi yanında, entelektüel sermayenin diğer boyutlarından müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ise insan sermayesinin yapısal sermayeye dönüştürülmesi ve bu yapısal sermayenin müşteri sermayesi oluşturulmasında kullanımı açısından önemli görülmektedir. Örgütlerin sahip olduğu tüm bilgi varlıklarının toplamını ifade eden entelektüel sermaye, örgütün bilgi stokları olarak da tanımlanabilir. Değişen çevrede, koşullara uyum sağlamak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için bu bilgi stoklarının hem mevcut kaynakların hem de yeni fırsatların araştırılmasında kullanımı önemli yer teşkil emektedir.

Öğrenen örgüt ortamının oluşturulması ve entelektüel sermayenin güçlendirilmesi çalışmaları yanında, hızla değişen çevre koşulları ve artan rekabetçi baskılar, işletmeleri, çevik, yaratıcı, esnek, çok yönlü olmaya zorlamakta ve farklı stratejik alternatiflerin belirlenmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu alternatiflerden birisi, sürdürülebilir rekabet gücü ve hayatta kalabilmek için işletmelerin mevcut yeteneklerinden yararlanması ve yenilerini araştırması olarak tanımlanan ve son dönemde sıklıkla üzerinde durulan örgütsel ustalık stratejisidir. Amaç, hem bugünün hem de yarının müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaktır.

Rekabet yoğunlaştıkça ve değişim hızı arttıkça, firmalar giderek artan bir şekilde mevcut yetkinliklerden yararlanma ile yenilerini keşfetme arasında bir gerilim ile karşı karşıya kalmaktadır. Dinamik ve rekabetçi iş ortamında firmalara değişimi yönetebilme yeteneği ile sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bir yetenek olması bakımından örgütsel ustalığın son derece önemli bir yaklaşım olarak kabul edilmesi gerektiği söylenebilir.

Örgütlerde ustalık stratejisinin uygulanması, bir işletme için maliyet etkinliğini sağlayacak ve farklı müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca, örgütün hayatta kalma ve başarı için önemli bir stratejidir. Eğer bir işletme bu avantajları elde etmek istiyorsa ve araştırma ve yararlanma faaliyetleri açısından çok yönlü olmak istiyorsa, bazı kurumsal öncüler bu stratejiyi desteklemelidir. Örgütün öğrenen örgüt yaklaşımını benimsemesi ve entelektüel sermayeye yatırım yapması bu öncüller arasında gösterilebilir.

Sürekli öğrenmeyi amaç edinmiş organizasyonlar, mevcut durumlarını koruma ve yenilikleri takip etme hedefleriyle örgütsel ustalık düzeylerini dengelemeye çalışacaklardır. Çalışanlarına öğrenen örgüt ortamını hazırlayan ve edindiği bilgiyi paylaşan organizasyonlar, entelektüel sermaye yapılarını güçlendirecek, güçlü entelektüel sermaye de çalışanların ve örgütün sahip olduğu yetkin bilgi ve öğrenme yapısıyla örgütsel ustalığa ulaşmada kolaylık sağlayacaktır.

Zorlu rekabet koşullarında işletmelerin hayatta kalabilmesi için gerekli olan bir diğer unsur, yeni ürün ve hizmet yaratma çalışmaları ile farklılaşma ve yeniliğin sürekli olarak teşvik etmesidir (Khalili vd., 2013; Çömlek vd., 2012). Bu noktada karşımıza girişimcilik yönelimi kavramı çıkmaktadır. İşletmeleri girişimci işletme olmaya götürecek süreç olan girişimcilik yönelimi, işletmelerin stratejik yönelimini veya girişimci faaliyetlerle meşgul olma yoğunluğunu veya istekliliğini yansıtmak için kullanılan, işletmelerin daha yenilikçi, maceracı ve proaktif olmasını ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996).

Girişimcilik yönelimi yüksek olan işletmeler bu özelliğini kullanarak, risk alan, yenilikçi eğilimli, ileriye etkili, saldırgan rekabetçi ve özerk olması durumunda rekabet avantajı sağlayacaktır. Girişimcilik yönelimi yüksek olan firmaların aynı zamanda hem araştırmacı faaliyetlerle yeniliği takip ettiği, saldırgan rekabetçi yapıda davrandığı, öngörülü olabildiği, yararlanıcı faaliyetlerle ise mevcut durumundan yararlanarak risk almayı göze alabilen, özerk bir örgüt yapısının olacağı düşünülmektedir.

Sınırlı kaynaklara sahip işletmelerin, girişimcilik yönelimi faaliyet sürecinde bu kaynakları nasıl kullanacağı, sahip olunan bilgi varlıklarının ve öğrenme düzeyinin sürece etkisi ve kaynakların yararlanıcı stratejilerle mevcut şekliyle kullanımının ya da araştırmacı stratejilerle artırılarak ve yenilenerek kullanımının girişimcilik yönelimine ne yönde etki edeceği, bu stratejilerin nasıl dengeleneceği işletme yöneticileri için merak konusudur. Örgütlerde bilginin elde edilmesi ve kullanılmasına yönelik öğrenen örgüt ortamının oluşturulması, bu ortamın etkileriyle entelektüel sermayenin güçlendirilmesi ve bu kaynakların örgütsel ustalığa ulaşmak için etkin şekilde kullanılmasının girişimcilik yönelimi olan işletmeler için önemli stratejik sonuçları temsil edeceği ve girişimcilik yöneliminin başarıya ulaşmasına imkan sağlayan kilit unsurlar oldukları söylenebilir.

Bu çalışma, örgütlerde öğrenen örgüt anlayışının benimsenmesi ve entelektüel sermayenin yüksek olmasının, firmanın araştırmacı ve yararlanıcı faaliyetlere birlikte önem verilmesi, bu iki faaliyet türünün iç ve dış çevre koşullarına göre dengelenmesi ya da bütünleştirilmesi olarak ifade edilen örgütsel ustalık düzeyine ulaşmada öncülük edeceği, örgütlerin girişimcilik yöneliminin artmasına da katkı sağlayacağı düşüncesinden hareketle hazırlanmıştır. Oluşturulan araştırma modeli, örgütsel ustalık ve girişimcilik yöneliminin öncüllerinin kaynak ve bilgi temelli görüş, dikkat temelli görüş, ilişkiler ağı, dinamik kabiliyetler ve üst kademeler teorileri üzerine inşa edilmiştir. Örgütlerde bilgiyi elde etme ve sermayeye dahil etme açısından öğrenen örgüt ve entelektüel sermaye gibi yetkinliklerin girişimcilik yönelimi ve örgütsel ustalık için gerekli olacağı savunulmuştur.

Bu kapsamda hazırlanan çalışmanın iki amacı bulunmaktadır. Birincisi, öğrenen örgüt anlayışı ve entelektüel sermaye alt boyutlarının örgütsel ustalık ve girişimcilik yönelimi alt boyutları üzerindeki etkisinin hizmet ve üretim sektörü katılımcıları kapsamında incelenmesidir. Bunun nedeni, çoklu yapıda değişkenden oluşan bu kavramlardan, bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel ustalık ve girişimcilik yönelimi boyutlarında, bağımsız değişken olarak ele alınan öğrenen örgüt ve entelektüel sermaye boyutlarının ayrı ayrı

etkilerinin ve en fazla etkinin hangi değişkenlerden kaynaklandığının araştırılmaya çalışılmasıdır.

Çalışmanın ikinci amacı ise, tek boyut altında değerlendirmeye alınan değişkenlerden;

- ✓ öğrenen örgüt anlayışının örgütsel ustalık üzerindeki etkisinde entelektüel sermayenin aracı rolünün,
- ✓ öğrenen örgüt anlayışının girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisinde örgütsel ustalığın ve entelektüel sermayenin aracı rolünün ve
- ✓ entelektüel sermayenin girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisinde örgütsel ustalığın aracı rolünün incelenmesidir.

Çalışmanın hizmet ve üretim sektörü katılımcıları üzerinde gerçekleştirilmesi ve sonuçların ayrı ayrı değerlendirilmesi her iki sektör açısından girişimcilik yönelimi ve örgütsel ustalık düzeylerinde hangi faktörlerin önemli ve etkili olduğunun karşılaştırılabilir olması çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Literatür incelendiğinde ilgili değişkenlerin çoğunlukla tek boyut şeklinde kullanılarak değişkenler arası ilişkinin ve etkileşimin araştırılması nedeniyle, bu çalışmada değişkenlerin alt boyutlarının da birbirleri arasındaki ilişkinin ve etkileşimin incelenmesine ve modelin entegre şekilde çok boyutlu olarak değerlenmesine imkan sağlanması açısından önemli olduğu söylenebilir.

Örgütsel ustalığa ulaşma ve girişimcilik yönelimi eğilimi olan örgütler için öğrenen örgüt anlayışının hangi boyutlarına önem verilmesi, entelektüel sermaye yatırımları için hangi boyutlara daha fazla yatırım yapılması gerektiğinin ortaya çıkarılması, her iki sektör yöneticileri için yol gösterici nitelikte olması açısından önemli görülmektedir.

Literatür değerlendirildiğinde örgütsel ustalığa ve girişimcilik yönelimine yönelik çalışmaların ve yenilikçi yapının daha çok üretim sektöründe ele alınması yanında, mevcut araştırmaların büyük ölçüde üretim firmalarında (Auh ve Menguc, 2005; He ve Wong, 2004), yüksek teknoloji firmalarında (Beckman 2006; Cao vd., 2009) veya imalat ve hizmet endüstrilerini birlikte içeren karma endüstrilerde (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Mom vd., 2009) gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Hizmet sektöründeki çalışmalar çok sınırlı kalmıştır. Bu çalışmada hem hizmet hem de üretim sektörü için çalışma sonuçlarının değerlendirilmesinin ve farklılıkların ortaya konulmasının literatüre, firma yöneticilerine ve araştırmacılara katkısı açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

Bu kapsamda hazırlanan tez çalışması şu şekilde yapılandırılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde öğrenen örgütlerle ilgili kavramsal çerçevede, örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları tanımlanmış, öğrenen örgütlerin gerekliliği ve önemi anlatılmış, özellikleri, örgütsel öğrenme sürecinin nasıl gerçekleştirildiği, öğrenmeyi geliştiren ve engelleyen faktörlerin neler olduğu açıklanmaya çalışılmış, öğrenen örgüt yaklaşımına ilişkin başlıca kuramlara yer verilmiş ve çalışma araştırma modelinde kullanılan öğrenen örgüt boyutlarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde entelektüel sermaye kavramı tanımlanmış, önemine değinilmiş, entelektüel sermayenin örgütlerde nasıl yönetilmesi gerektiği anlatılmış, kavrama ilişkin kuramlara yer verilmiş ve yine araştırma modelinde yer alan entelektüel sermaye boyutlarının ayrı ayrı değerlendirmesi yapılmıştır.

Üçüncü bölümde, örgütsel ustalık kavramının tanımına yer verilmiş, kavramın gelişimi ve önemine değinilmiş, yaklaşıma getirilen farklı bakış açıları değerlendirilmiş, ustalık boyutlarının dengelenmesi ya da tamamlayıcı nitelikte oluşturulmasına yönelik literatürde tartışılan boyutlar arası gerilime dayalı görüşler incelenmiş, örgütsel ustalığın inşa edilmesinde hangi kuramların etkili olabileceği açıklanmış ve örgütsel ustalığın araştırma modelinde de kullanılan boyutları anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde ise girişimcilik ve girişimcilik yönelimi kavramları tanımlanmış, farklılıkları ele alınmış, girişimcilik yöneliminin örgütler için önemi ve sonuçlarına yer verilmiştir. Örgütlerde grişimcilik yönelimi oluşturulması için gerekli olan unsurların neler olabileceği açıklanmış, girişimcilik yönelimini etkileyen unsurların neler olduğuna değinilmiştir. Kavrama ilişkin başlıca kuramlar açıklanmış ve yine araştırmada yer alan boyutlarıyla girişimcilik yöneliminin boyutları açıklanmıştır.

Son bölümde araştırma metodolojisi ve yöntemine yer verilmiş, literatürden elde edilen bilgiler ışığında hipotez geliştirme sürecine açıklanmış, araştırma modeli önerilmiş ve modelin test sonuçlarına göre ilgili değişkenler arasındaki etkileşim açıklanmaya çalışılmıştır. Modelde yer alan değişkenler arasındaki etkileşimler hem ayrı ayrı ölçülmüş, hem de kavramsal boyutlarıyla tek boyutlu şekilde doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler şeklinde her iki sektör açısından analiz edilmiş, sonuçlar yorumlanmış ve karşılaştırma yapılmıştır.

BÖLÜM 1. ÖĞRENEN ÖRGÜT ANLAYIŞI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Öğrenen Örgüt Kavramı

Öğrenen örgüt, bilginin oluşturulması, elde edilmesi, paylaşılması ve oluşan bu bilginin ve yeni görüşlerin değişimde kullanılması süreci olarak tanımlanmaktadır. Örgüt çalışanlarının yeni bilgi oluşturmaları, bu bilgiyi paylaşmaları ve oluşan bilginin örgütün bilgisi haline gelmesi ve sorunların çözümünde kullanılması, öğrenen örgüt anlayışında esas kabul edilmektedir. Öğrenen örgüt anlayışı, çalışanın bireysel düzeyde öğrenmesiyle başlayan, grup düzeyinde öğrenme ile devam eden ve örgütün öğrenmesi şeklinde son bulan bir sürecin sonunda oluşmaktadır (Atak ve Atik, 2007: 64).

İlk olarak 1990 yılında Peter Senge'nin "The Fifth Discipline" isimli eserinde kullandığı öğrenen örgüt kavramı (Senge, 1990), çalışanların gerçekten istedikleri sonuçları yarattıkları, kapasite ve yetkinliklerini sürekli artırdıkları, yeni düşünme tarzlarını benimsedikleri ve birlikte nasıl öğrenileceğini sürekli şekilde öğrendikleri örgütler şeklinde tanımlanmıştır (Senge, 2002:11).

Öğrenen örgütlerde, öğrenme, adaptasyon ve değişime yatkınlık vardır ve bu örgütlerde öğrenme süreçleri devamlı analiz edilmekte, izlenmekte ve gerekli görülen durumlar geliştirilmektedir. Örgütün sistem düzeyinde öğrenmesinin hızlandırılması amacıyla örgütün vizyonu, değerleri, stratejileri, yapısı, sistemleri, yöntem ve uygulamaların tümü çalışanların gelişimini teşvik etmek için oluşturulmakta ve kullanılmaktadır (Arıkan, 2001:472).

Öğrenen örgüt anlayışını daha iyi anlayabilmek için yakın ilişkide olduğu örgütsel öğrenme kavramıyla farkını ele almak gerekir. Örgütsel öğrenme, öğrenmenin örgüt içinde farklı düzeylerde gerçekleştiği bir süreç iken, öğrenen örgütler bu süreç sonucunda ortaya çıkan yapı olarak ortaya çıkmaktadır (Kıngır ve Mesci, 2007: 66).

Örgütsel öğrenme, örgütün sahip olduğu bilginin değişimidir ve bu bilgiye eklemeler ya da çıkarmalar yapma, dönüştürme çalışmalarını ifade etmektedir. Bu süreçte örgütsel bilgide değişime neden olan ya da engelleyen faktörlerin neler olduğu, öğrenmenin ve bilginin çıktılar üzerinde ne tür etkileri olduğu anlaşılmaya çalışılmaktadır (Aydoğan vd., 2011: 195). Öğrenen örgütler, sürekli yeni bilgi elde eden, bu bilgilerden yararlanarak faaliyetlerini bu yeni bilgilere göre uyarlama ve biçimlendirme yeteneğine sahip olan ve elde edilen bilgiyle

sürekli gelişmeyi gerçekleştirerek rekabet avantajı sağlamayı amaçlayan örgütler olarak tanımlanabilir.

Öğrenen örgütler, işletme başarısını artırmak amacıyla, çalışanları öğrenmeye teşvik eden ve ödüllendiren, açık iletişim kanallarının kullanımı ve yatay hiyerarşi çerçevesinde tüm çalışanların sürece dahil edilmesini sağlayarak bilgiye ulaşmayı, stratejik kararlara katılmayı, bilgi paylaşımı yapmayı sağlayan ve sahip olduğu bu tür özellikleri pratiğe geçirebilen örgütlerdir (Kıngır ve Mesci, 2007:69).

Öğrenme, dört aşamadan oluşmakta ve bu aşamaların sürekli birbirini takibi ile öğrenme gerçekleşmektedir. Birinci aşamada, farklı sorun ve ihtiyaçlar sonucu ortaya çıkan sorular yer almakta, ikinci aşamada, bu sorulara cevap bulabilmek ve fikir üretebilmek için arayışa girilmekte, üçüncü aşamada, ortaya çıkan bu fikir ve cevapların doğruluğunun tespit edilmesi için testler ve deneyimler yapılmaktadır. Son aşamada ise en doğru çözümden emin olana kadar değerlendirmenin yapılması gerçekleştirilmektedir. Bu dört aşama tamamlandığında gerçek anlamda öğrenmeden söz edilebilmektedir (Yazıcı, 2001:65).

Peter Senge'den sonra öğrene örgüt anlayışının kavramsallaştırılmasına ve ölçülmesine katkı sağlayan Marsick ve Watkins, bir kurumun öğrenen örgüt olabilmesi için, öğrenme ortamının oluşturulması, iletişim, diyalog ve sorgulamanın, takım halinde öğrenmenin desteklenmesi, paylaşılan vizyon oluşturulması ve çalışanlara yetki verilmesi, liderin öğrenmede rol model olarak yer alması ve öğrenmeyi desteklemesi ve örgütün çevresi ile ilişki kurması gerektiği belirtilmiştir (Marsick ve Watkins, 2003:140).

1.2. Öğrenen Örgütlerin Önemi ve Gerekliliği

Öğrenmeye daima öncelik veren öğrenen örgütler, tüm çalışanlarının öğrenmesini sağlayarak ve kolaylaştırarak öğrenme sonucunda kendini çevresel değişime uyarlayacak yapıya kavuşmakta ve avantaj sağlamaktadır (Kıngır ve Mesci, 2007:66). Değişen çevrede yaşamlarını sürdürebilmek için insan kaynağını iyi değerlendiren ve değişimin ötesine geçebilmek için çevreyle iletişim halinde olan, bu çevreden sürekli bilgi toplayan, bu bilgileri kullanarak faaliyetlerini yönlendiren örgütler, geleceğini garanti altına alacak, rekabet avantajlarını ve varlıklarını sürdürecek örgütler olacaklardır (Sayan, 2006:15).

Değişimi ve güncel kalabilmeyi başaran, öğrenmeyle birlikte kendini yenileyen, geliştiren örgütler hedeflerine daha kolay ulaşmakta ve uygulanması düşünülen işleri daha çabuk hayata geçirmektedirler (Pekel, 2007:4)

Örgütler hem kendi başarı ve başarısızlıklarından, hem de rakiplerin başarı ve başarısızlıklarından dersler çıkararak, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürebilmek için daha hızlı ve daha iyi öğrenmek zorundadır. Örgütlerin sahip olduğu bilginin pazarda değere dönüştürülmesi örgütleri rakiplerinden farklı kılmaktadır (Toffler, 1981:21). Bilginin elde edilmesi, değerlendirilmesi ve kullanılabilme yeteneği ise örgütsel öğrenmeyle mümkün olmaktadır.

Örgütlerin sosyal, politik ve ekonomik çevre koşullarına uyum sağlamalarında öğrenen örgüt anlayışının önemli bir mekanizma olduğu kabul edilmektedir. Öğrenen örgütler, kültürel farklılıkları ortadan kaldırarak örgüt kültürünün oluşması, sürdürülmesi ve değiştirilmesine katkıda bulunmakta ve örgütsel süreçlerin sistematik olarak ele alınması sonucu toplam faydayı artırmaktadır (Gizir, 2008:184).

Örgütler, nasıl öğrenileceğini öğrenmesi sonucu kendisini, sunduğu hizmetleri, ürünleri, üretimi ve elde ettiği çıktıları sürekli olarak iyileştirir. Bu süreçte çalışanlar da gelişmektedir. Örgüt ve çalışan bireylerin birlikte gelişmesiyle çalışanlar işlerine karşı bağlılık hissedecek, motivasyonu yükselecek, daha fazla verim sağlayacak ve örgüt de daha fazla kazanım elde edecek, kendini geleceğe hazırlayacaktır (Töremen, 2001:41).

Örgütün sürekli öğrenme sistemi, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarına ve sahip olunan yeni bilgiyle daha yenilikçi olmalarına yardımcı olacaktır (Atak ve Atik, 2007:66). Öğrenen örgütte işe gitmek daha eğlenceli görülmekte, her çalışanın görüşü değerlendirmeye alınmakta, yaratıcı fikir ve düşünceler için uygun ortam sağlanmakta, çalışanlara öğrenme sonucu her şeyin daha iyiye gideceği ümidi verilmektedir (Karash, 1995).

Bir örgütün öğrenen örgüt anlayışını benimsemesinin gereklilikleri; değişen çevre koşullarına karşı uyum sağlama, kendisinden beklenen hizmeti sunma, örgüt içinde ve dışında sinerji yaratma, verimliliği ve etkinliği artırma, toplumla barışık yaşama gibi amaçlar itibariyle ortaya çıkmaktadır (Özdevecioğlu, 2003:34)

Öncelikle, bilgi toplumuna geçisin etkisiyle birlikte, değişime uyum sağlama, küreselleşme etkisi, müşteri talep ve beklentileri, tedarikçilerle ilişkiler, iş yapısının değişmesi, yeni iş

modellerinin ortaya çıkması, işgücü yapısındaki değişim, çalışanların beklentilerinin değişmesi, teknolojik gelişmeler, yasal düzenlemeler, rakiplerle başa çıkabilme, rekabette ayakta kalabilme, verimliliği artırma, hataları en aza indirme, çalışanlar için uygun çalışma ortamı oluşturma, çalışanların beceri ve yetkinlikler kazanmasını sağlama, yeni ürün ve hizmetlerin sunulmasına katkıda bulunmaya yardımcı olma gibi unsurlar da örgütlerin öğrenen örgüt anlayışı benimseme gereklilikleri arasında gösterilmektedir (Karahan ve Yılmaz, 2010:156)

1.3. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri

Öğrenen örgütlerin özellikleri farklı çalışmalarda farklı şekillerde ele alınmıştır. Bazı çalışmalarda genel özelliklerine yer verilirken, bazı çalışmalarda bir örgütün öğrenen örgüt olması için taşıması gereken özellikler olarak değerlendirilmiştir.

Öğrenen örgütlerin genel özelliklerini aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Marquardt, 1996:19; akt. Yazıcı, 2001:183) Öğrenen örgütlerde;

- Sistem düşüncesi esas alınmaktadır.
- Öğrenme örgütün tamamında ve örgüt tek bir beyinmiş gibi meydana gelmektedir.
- Öğrenme süreklidir ve stratejik olarak kullanılan bir süreçtir.
- Örgüt üyelerinin tümü, örgütsel öğrenmenin, örgütün ileriye dönük başarısı için önemini kavramışlardır.
- Yaratıcılığa önem verilmektedir.
- Çalışanların tümü, örgütün başarısında kritik role sahip bilgi kaynaklarına ulaşabilmektedir.
- Bireysel ve grup düzeyinde öğrenmeyi destekleyen örgüt kültürü mevcuttur.
- Çalışanlar örgüt içinde ve dışında yaratıcı bir toplum bilinciyle ilişki halindedir.
- Değişim, geçmiş hatalar ve karşılaşılan beklenmedik sürprizler, örgütün öğrenmesi için fırsat olarak değerlendirilmektedir.
- Örgüt, çevresine karşı uyanıktır ve esnek yapıdadır.
- Değişen çevre koşullarına karşı sürekli adapte olma ve kendini yenileme yeteneğine sahiptir.
- Herkesi yönlendiren kalite anlayışı ve sürekli gelişme bilinci mevcuttur.

Belirtilen bu özellikler yanında Sandelands ve Pedler, öğrenen örgütlerin özelliklerini 11 boyutta açıklamıştır (Özgen ve Türk, 1996:73):

- Sahip oldukları takım ruhu ve açık ve sınırları aşan düşünce yapılarıyla, kaynak ve kapasitelerini artırmayı öğrenen örgütlerdir.
- Öğrenen örgütlerde ne öğrenildiği ve nasıl öğrenildiği birlikte değerlendirilmektedir.
- Bilgi ve teknoloji sahibi olma konusunda liderliğe oynayabilirler.
- Öğrenme rakiplere göre daha hızlıdır ve ustaca öğrenme sayesinde rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır.
- Veriler, doğru yer ve zamanda, hızlı bir şekilde değerlendirilerek faydalı bilgiler haline dönüştürülür.
- Faydalı bilgiler öğrenme imkânı sağlanarak çalışanların motivasyonunu artırma olanağı mevcuttur.
- Zayıf yönlerin neler olduğu, nelerin dikkate alınması gerektiği ve başarılı ya da başarısız uygulamalara yönelik bilgilerin neler olduğu çalışanlara öğretilmektedir.
- Örgütlerin temel unsurları tehlikeye atılmadan risk alınmaktadır.
- Hem yüzeysel hem de deneysel öğrenmeye yatırım yapılır.
- Yeni projelerle öğrenmeye istekli olan takımlar ve çalışanlar desteklenmektedir.
- Bireyler ve gruplar arasında kural ve bilgilerin paylaşımının cezalandırılması yerine, paylaşımı ve öğrenilmesi politika haline getirilmiştir.

Öğrenen örgütlerde var olan bilgi ve fikirler sorgulanırken, yeni fikirlerin uygulanması ve risk alma cesaretlendirilmekte, deneme ve öğrenme sürecinde ortaya çıkan hatalar hoşgörüyle karşılanmakta, çalışanlar için güvenli bir çalışma ortamı sunulmaktadır. Öğrenme sonucu üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesi yükselirken, hatalar ve maliyetler azalmakta, çalışanların ve müşterilerin memnuniyet düzeyi artmaktadır (Barutçugil, 2004:150).

Bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için taşıması gereken özellikler açısından değerlendirildiğinde öğrenen örgütlerde: (Çam, 2002:85)

- Örgüt politikalarının belirlenmesinde katılımcı yaklaşım kullanılmaktadır.
- Politikaların tespitinde tüm çalışanların fikirleri alınmaktadır.
- Bilgi sistemleri sayesinde daha çok bilgiye erişim sağlanmakta ve daha fazla bilgi için bilgi teknolojisinin sağladığı olanaklardan yararlanılmaktadır.

- Yapıcı muhasebe ve kontrol sistemleri kullanılarak örgütün, nerede olduğu ya da nasıl olacağı incelenmektedir.
- Örgüt içerisinde sürekli bilgi akışı mevcuttur, tüm birimler birbirinin müşterisi ve tedarikçisi gibidir.
- İşletme sahibi de dahil olmak üzere örgütte tüm çalışanlar birbirini müşteri gibi görmekte ve müşteri kaybetmemek için en iyi hizmeti sunmaya yönelik davranmakta, bilgi aktarımına imkan sağlanmakta ve birbirlerine güven duymaktadır.
- Ödüllendirmede esneklik sağlanmakta ve çalışanlar ödüllendirme ile bilgi üretimine teşvik edilmektedir. Ücret dışında farklı ödüllendirme sistemleri geliştirilmektedir.
- Çalışanlar, örgüt içi bilgilerin dışında, örgüt dışı bilgi analizlerine de dahil edilmektedir.
- Öğrenen örgütler, işletmeler arası öğrenme amacıyla diğer örgütlerden en iyi endüstri uygulamalarını kıyaslama yaparak sürekli öğrenme deneyimi yaşamaktadır.
- Örgütün üst yönetiminin desteklediği örgütsel iklim, örgütün sürekli ilerlemesini ve gelişmesini sağlamaktadır.
- Örgüt içerisinde tüm çalışanların kendisini geliştirme olanak ve sorumlulukları eşit ve adil şekilde dağıtılmaktadır. Öğrenen örgütler çalışanlarına öğrenme ile ilgili sorumluluk vermektedir.

Özalp ve arkadaşlarına göre ise bir örgütün öğrenen örgüt niteliği kazanabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerektiği belirtilmiştir (Özalp vd., 1998; Mutlu, 2009:25).

- ✓ Öğrenen örgütler dış çevresine karşı açık olmalı, yeni bilgi ve teknolojiler transfer etme anlayışına sahip olmalıdır.
- ✓ Örgütte yer alan farklı alt kültürlerin oluşturduğu özellikler bütünleştirilerek diyalog ortamında işbirliği sistemine dönüştürülmelidir.
- ✓ Ortak vizyon ve sistem düşüncesi benimsenmeli ve bu sayede örgüt üyelerinin takım halinde birbirlerinin çabalarını tamamlamaları mümkün olmaktadır.
- ✓ Sermaye analizi yöntemiyle geleceğe dönük farklı senaryolar üretilerek, yöneticilere belirli koşullar altında neler yapabileceklerini deneme ve öğrenme fırsatı verilmelidir.
- ✓ Öğrenen örgütler, iş faaliyetlerinde hem hızlı hem de doğru şekilde yapmaya yönelik olarak sürece göre yapılanmalıdırlar.

Braham (1998), öğrenen örgütlerin özelliklerini diğer örgütlerden farklılaşma durumlarına göre açıklamıştır. Bu özellikler (Braham, 1998):

- Öğrenen örgütlerde öğrenme çalışanların yaptıkları her faaliyetin içine dahil edilmiştir ve işin sıradan bir parçası olarak görülmektedir.
- Faaliyetlerin gerçekleştirilmesindeki tüm ilişkilerin temelinde işbirliği bulunmaktadır.
- Çalışan bireyler öğrenmeyle birlikte kendilerini geliştirirken aynı zamanda örgütü de geliştirmektedir.
- Öğrenen örgütler yaratıcı niteliğe sahiptir ve çalışan bireyler örgütleri tarafından yaratılırlar.
- Çalışanlar da örgütü, etkililik, verimliliği artırma, kaliteyi yükseltme ve yeniliklere yöneltme konusunda eğitirler.

Öğrenen örgütlerin özellikleri bir başka çalışmada, strateji, yapı ve dış çevreyle ilgili olmak üzere 3 kategoride toplanmıştır. Öğrenen örgütlerin, strateji ile ilgili özelliklerde, örgütün strateji belirleme aşamalarında öğrenme yaklaşımının kullanıldığı, yapı ile ilgili özelliklerde, örgüt yapısında öğrenmeyi destekleyen yapının oluşturulduğu, bilginin paylaşıldığı, çalışanların iç müşteri olarak değerlendirildiği, ödüllendirme sistemlerinin yer aldığı, öğrenmeyi içeren örgüt kültürünün oluşturulduğu, etkin bir insan kaynakları yaklaşımının ve çalışanları eğitimine yönelik politikalarının olduğu, dış çevreyle ilgili özelliklerde ise işletmeler arası öğrenme imkânlarının değerlendirildiği örgütler oldukları ifade edilmiştir (Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991:25).

Öğrenen örgütler, müşterilerin ve paydaşların beklentilerine yanıt verecek bir örgüt ruhuyla üst yönetim kademesinden başlayıp, alt kısma kadar hiyerarşik süreç içerisinde bilgi alışverişi sağlama, öğrenmeyi sürekli teşvik etme, hem bireysel hem de grup düzeyinde öğrenmeyi gerçekleştirme, birlikte gelişme ve ortak bir vizyona sahip olma özelliğine sahiptir (Kıngır ve Mesci, 2007:70). Öğrenen örgütler, değişime farklı şekilde yaklaşırlar. Diğer örgütler değişime adapte olmayı benimserken, öğrenen örgütler değişimden bir şeyler öğrenmeyi ve kendilerini değiştirmeyi hedeflemektedir (Bayraktaroğlu ve Kutanış, 2002:53).

1.4. Öğrenen Örgütlerin Temel Yetenekleri

Öğrenen örgütlerin oluşturulması bazı yeteneklerin örgüt çapında kazanılması ve kullanılmasını gerektirmektedir. Bu yetenekler, sistematik problem çözme, yeni yaklaşımları deneme, geçmiş tecrübelerden öğrenme, başkalarından öğrenme ve bilginin etkin transferidir (Barutçugil, 2004:148-149).

1.4.1. Sistematik Problem Çözme

Bu yetenek örgütün sistemli şekilde veri toplaması, sorunları belirlemesi ve istatistiksel yöntemlerle analizi sonucu yorumlanan verilerin karşılaşılan problemlerin çözümünde kullanılmasını ifade etmektedir (Koçel, 2011:431).

Öğrenen örgütlerde çalışanlara sağlanan tüm araçlar, iş birimlerinin gerçek problemlerin çözümünde kullanılmaktadır. Fikir üretmek ve bilgi toplamak amacıyla tüm toplantıların, gerçekleştirilen görüşmelerin ve anket çalışmalarınım sürekli gerçekleştirildiği öğrenen örgütlerde ortak bir görüş oluşturmak ve görüş birliğine varmak amacıyla değerlendirme çalışmaları ve oylamalar yapılmakta ve eldeki verilerin analiziyle oluşan bulgular şemalara dönüştürülerek, sistematik şekilde problemi çözmeye yönelik karşılaştırmalar yapılmaktadır (Barutçugil, 2004:148-149).

1.4.2. Yeni Yaklaşımları Deneme

Öğrenen örgütlerde yeni yaklaşımları deneme faaliyeti sürdürülmekte olan ya da örnek proje niteliğindeki projelerden biri kullanılarak gerçekleştirilmektedir.

Sürdürülmekte olan programlarda devam eden denemeleri değerlendirebilmek ve yürütebilmek için gerekli yetenek ve yetkinliğe sahip yönetici ve çalışanların olması gereklidir. Bu yetenek ve yetkinlikler çoğunlukla öğrenilebilir nitelikte olmalıdır. Örnek projeler ise, örgütsel kapasitenin geliştirilmesi amacıyla üstlenilmekte ve sistem düzeyinde bütüncül değişimler gerektirmektedir. Projelerin yeni olması nedeniyle yeteneklerin ve yetkinliklerin en baştan tasarlanacağı düzeyde yeterli olması gerekir (Garvin, 1993:84).

Öğrenen örgütler bilimsel yöntemlerin kullanılmasıyla yeni bilgilerin sistematik olarak araştırılması ve denenmesi yeteneğine sahiptir. Çalışanlar deneyimlerde bulunma ve problem çözme girişimlerine yöneltilerek öğrenme özendirilmekte ve karşılaşılabilecek hatalara hoşgörüyle yaklaşılmaktadır (Barutçugil, 2004:148-149).

1.4.3. Geçmiş Tecrübelerden Öğrenme

Öğrenen örgütlerde geçmişteki başarı ya da başarısızlıklar incelenerek, sistematik şekilde değerlendirilmekte ve değerlendirmeler sonucu ortaya çıkan dersler çalışanların kolayca ulaşabileceği ve yararlanacağı şekilde kaydedilmektedir (Barutçugil, 2004:148-149).Öğrenen örgütler geçmiş tecrübelerinden öğrenme bu sonuçlardan yararlanma yeteneğine sahiptir.

George Santana, geçmişi hatırlamayanların onu tekrar yaşamaya mahkum olduklarını belirtmiştir. Günümüzdeki birçok örgütte bu durum geçerlidir. Öğrenen örgütlerde ise geçmişteki tecrübelerden, başarısızlıklardan elde edilen deneyim ve bilgi, örgütün gelecekte başarılı olma yeteneğini göstermektedir (Garvin, 1993:86). Başarısızlıktan ve tecrübelerden elde edilen bilgi nihai öğretici kabul edilmektedir.

1.4.4. Başkalarından Öğrenme

Öğrenen örgütler örgüt içi öğrenme yeteneği yanında dış çevreden de öğrenme yeteneğine sahiptir. Örgüt içindeki öngörüler bazen başkalarından öğrenme yoluyla dış çevrenin gözlenmesiyle ortaya çıkabilir. Yöneticiler, diğer örgütlerin fikir ve uygulamalarını değerlendirerek ve örgütsel kıyaslama yaparak farklı bakış açıları elde etmeyi amaçlarlar. Örgütsel kıyaslama yoluyla endüstrideki en iyi uygulamalar ortaya çıkarılarak analiz edilmekte, örgüt için benimsenen kısımlar örgüt için uygulanmaktadır. Kıyaslama dış çevre kaynaklı başkalarından öğrenmenin bir çeşidi kabul edilmektedir. Dış çevre kaynaklı bir diğer öğrenme kaynağı örgütün müşterileridir. Müşterilerin güncel ürün bilgilerinin, değişen tercihlerin incelenmesi, kullanılan ürün ve hizmetlerle ilgili geri bildirim sağlanması örgütün başkalarından öğrenme yeteneğinin bir başka yoludur (Garvin, 1993:87).

1.4.5. Bilginin Etkin Transferi

Örgütün sahip olduğu fikir ve bilgilerin örgüt içinde paylaşılmasıyla etkinliğin sağlanılacağına dönük bilgi transferini ifade etmektedir. Bilgi transferinin etkinliğiyle çalışanların uygun davranışlar sergileyeceği örgüt kültürü oluşturulmaktadır. Öğrenen örgütlerde bilginin paylaşılmasını cesaretlendirecek, teşvik edecek ortam ve özendiriciler oluşturulmaktadır (Barutçugil, 2004:148- 149).

Öğrenen örgütlerde bilginin örgütün tümüne transfer edilmesi ve hızlı şekilde paylaşılması esastır. Fikirlerin ve bilgilerin birkaç çalışan yerine örgütün tümüyle paylaşılması en yüksek etkiye neden olacaktır. Bu paylaşımlar yazılı, sözlü ve görsel raporlar, mekan ziyareti veya turlar, çalışan eğitimi, yetiştirme programları ve rotasyon programları aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Garvin, 1993:88).

Öğrenen örgütlerin sahip olduğu yetenekler, önemli avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlar: (Kutanis, 2002:266).

* Değişen çevre koşullarına karşı duyarlı olma ve hızlı adaptasyon

* Yeni ürün ve hizmet geliştirme sürecinde hız kazanma
* Birimler arası bilginin doru ve verimli şekilde geçişi
* Geçmiş hatalardan ve başarısızlıklardan ders çıkararak öğrenme sürecini etkinleştirme
* Çalışanların zihinsel performanlarından daha fazla yarar sağlama
* Sürekli gelişim ilkesine bağlılık
* Stratejik değişiklikleri daha hızlı şekilde ve daha kısa zamanda uygulamaya koyabilme şeklindedir.

1.5. Öğrenen Örgütlerde Örgütsel Öğrenme Süreci

Öğrenen örgütlerde örgütsel öğrenme sürecinin nasıl geliştiğine yönelik farklı görüşler mevcuttur.

Braham (1995), bir örgütün öğrenen örgüt anlayışına sahip olması öncesinde, örgütte oluşması gereken örgütsel öğrenmenin beş aşamadan oluştuğunu belirtmiştir: (Braham, 1995:72-76)

1. Birinci aşama, çalışanın bilmediğini bilmeme durumuyla karşı karşıya kaldığı, fakat bilmediğinin bilinmemesinin örgütte sorun olmadığı bilinçsiz yetersizliktir.
2. İkinci aşama, çalışanın bilmediğinin farkında olduğu, bu durumun bazen hayal kırıklığına sebep olduğu ve çalışanın huzursuzluk aşamasına geçtiği bilinçli yetersizliktir.
3. Üçüncü aşama, örgütteki huzursuz ortamın yerini huzurlu ortama bırakmaya başladığı ve çalışanın yeni öğrendiği bilgi ve beceriler sonucu daha az stres, daha fazla keyif ve huzurla artan bir gurura sahip olduğu bilinçli yeterliliktir.
4. Dördüncü aşama, çalışanın sürekli deneme yoluyla öğrendiği, hangi yöntemleri ne zaman kullanacağının netlik kazandığı, becerisinin oldukça tanıdık hale geldiği bilinçsiz yeterliliktir.
5. Beşinci ve son aşama ise çalışanın öğrenme sürecinde yeni projelere başladığı ve öğrenmeyle birlikte başarının getirdiği heyecanı duyduğu ustalık aşamasıdır.

Örgütleri bir yorumlama sistemi olarak gören Daft ve Weick bir örgütün genel öğrenme sürecini gösteren model geliştirmişler ve örgütsel öğrenmenin üç aşamadan oluştuğunu belirtmişlerdir. Birinci aşama, çevresel verilerin gözlenmesi ve elde edilmesini içeren tarama

aşaması, ikinci aşama, verilere yönelik ilk izlenimde bulunmanın ve olayların tutarlılıkla incelenerek tercüme edilmesini ve kavramların geliştirilmesini içeren yorumlama aşaması ve üçüncü aşama ise örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği, örgütün eylemleri ve çevresi arasındaki ilişkiyi içeren bilginin elde edildiği öğrenme aşamasıdır (Çıbıkçı, 2005:11-12).

Öğrenen örgütlerde örgütsel öğrenmenin niteliğine ve sürecine vurgu yaparak işlevsel bir model geliştiren Huber (1991) ve Dixon (1992)'a göre örgütsel öğrenme süreci bilginin elde edilmesi, bilginin yayılması, bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması ve bilginin kullanılması ve saklanması şeklinde dört aşamadan oluşmaktadır (Kalkan, 2006:25).

Bilginin Elde Edilmesi: Örgütler bilgiyi iç ve dış kaynaklar olmak üzere farklı kaynaklardan elde ederler ve öncelikle örgütte çalışanların getirdikleri, geçmişte sahip oldukları beceri, deneyim ve davranışlardan oluşan doğuştan gelen bilgiler bulunmaktadır. Örgütün ve çalışanın öğrenme ihtiyaçları doğuştan gelen bu bilginin analiz edilmesiyle ortaya çıkmakta ve eksikler saptanmaya çalışılmaktadır. Öğrenme tecrübelerle öğrenilmektedir ve çalışanlar zamanla edindikleri tecrübeleri bilgilerini geliştirmek ve öğrenmek amacıyla kullanırlar (Arslantaş, 2003:23-24).

Öğrenmenin başarıyla sonuçlanması, örgütün ulaşmayı hedeflediği davranışa göre gerekli bilgi girdisinin örgüte sağlanmasıyla mümkündür. Örgüt bu süreçte, içinde bulunduğu mevcut koşullar itibariyle sahip olduğu bilginin yetersiz ya da eksik olduğunun farkına varıp bu eksikliğin kapatılması için bilgi edinme yoluna gitmektedir.

Bilgi edinme sürecinde dış kaynaklar, müşteri, tedarikçi, teknolojik, ekonomik ve çevresel unsurlar hakkında elde edilen bilgileri içermektedir. Dış kaynaklardan bilgi edinmek için örgütün sürekli şekilde dış çevreyle ilişki içerisinde olması gerekmektedir. Örgütün iç bilgi kaynakları ise örgütün içerisinde oluşturulan, örgütün temel fonksiyonlarına yönelik bilgi kaynaklarıdır (Yazıcı, 2001:124). Bu bilgiler mevcut bilgi kaynaklarının yeniden düzenlenmesi, önceki bilgi kaynaklarının gözden geçirilmesi ve incelenmesi sonucu ortaya çıkarılabilir.

Bilginin Yayılması: Bilginin yayılması, örgüt içerisinde farklı kaynaklardan elde edilen bilginin, örgüte yeni bilgi sağlamak amacıyla dağıtımı ve paylaşılmasını içermektedir. Bu süreçte, örgütte kimin hangi bilgiyi kullanması gerektiği ve ne zaman kullanacağının tespiti önemlidir. Sürecin bu adımında bilginin yayılma biçimi, hızı ve doğruluğu önem kazanmaktadır. Örgütün hem dış çevresinden hem de örgüt içerisinden elde ettiği bilgi,

çalışanlar arasında ve örgütün tümüne dağıtılması ve yayılmasıyla anlamlı hale gelecektir (Yazıcı, 2001:135; Kır, 2014:83).

Örgüt içerisinde bilginin yayılmasında internet, yerel ağ ve bilgisayar sistemleri kullanılmaktadır. Gerçekleştirilen toplantılar, hazırlanan raporlar ve dergi, gazete, bülten vb. örgüt yayınları bilginin yayılması ve paylaşımında kullanılan araçlardır (Şahinkesen, 2010:22).

Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması: Elde edilen bilginin örgüt içerisinde yayılması ve paylaşılmasıyla, çalışanların bu bilgiyi yorumlaması, anlamlandırması, içselleştirmesi ve özümseyerek kullanması aşamasıdır. Paylaşılan her bilgi örgüt içerisinde hemen kullanılacak anlamına gelmemektedir. Bilgiyi alan örgüt üyeleri bu bilgiyi kendi bakış açısında göre içselleştirecek, yorumlayıp, anlamlandıracak ve işine yarayacak kısımları alacaktır. Sürecin örgüt kısmında ise örgüt üyelerinin bireysel bakış açısı yerine, kolektif bakış açısıyla birbirleriyle etkileşimleri ve çıkartılacak ortak bilginin içselleştirilmesi, ortak anlam kazandırılması önem kazanmaktadır (Yazıcı, 2001:127).

Örgütsel öğrenme sürecinin bu aşamasında örgütte yayılan bilgi, çalışanlar açısından farklı düzeylerde yorumlanıp, farklı bilgi çıktıları elde edilebilmektedir. Farklı yorumların ortaya çıkması örgütün potansiyel davranış alanını genişletecek ve örgütsel öğrenmede artış gerçekleşecektir (Yazıcı, 2001:126, Çandır, 2010:14).

Bilginin Kullanılması ve Saklanması: Sonraki aşamada, içselleştirilen bilgi yeni bilgi üretmek amacıyla kullanılmalı ve gelecekte tekrar fayda sağlamak amacıyla saklanmalıdır. Bu aşama, sürecin birinci aşaması olan bilginin elde edilmesine yeniden girdi sağlamaktadır ve döngünün devamlılığına katkıda bulunmaktadır (Çalık, 2010:121).

Örgütsel öğrenme, bilginin kullanılması, paylaşılması, bireysel öğrenmeyle elde edilen bilginin örgütsel düzeyde bilgi transferine dönüşmesi ve örgüte aktarılmasıyla gerekleşmektedir. Amaç, örgütsel öğrenmenin bir davranış şekline dönüştürülmesi ve bilginin kullanılması ve örgütsel hafıza şeklinde örgüt için saklanmasıdır (Özden, 2003).

Geçmiş tecrübe, hata, başarı ve başarısızlıklardan elde edilen bilgilerin örgütte saklanması benzeri hataları yapma olasılığını ve yeniden başarısız olma riskini azaltacaktır. Bu bilgilerin örgüte aktarılması ve saklanmasında bilgisayar teknolojisi sistemleri örgütler için rehber niteliğindedir. Oluşturulacak veri tabanının tüm örgüt üyeleriyle paylaşılması sonucu hem

öğrenilenler etkin bir şekilde saklanacak hem de yaratılacak sinerji ile daha farklı uygulamalar için ışık tutacaktır (Yazıcı, 2001:215).

1.5.1. Öğrenen Örgütlerde Bireyin Öğrenme Süreci

Öğrenen örgütlerde bireyin öğrenme süreci öğrenme merdiveni kavramıyla ifade edilmektedir. Öğrenme, örgüt üyesi olarak bireyin merdivende yer alan altı basamakta gösterdiği çaba sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgüt üyesi bu aşamaları geçerken belli bir motivasyona sahip olmalıdır. Bireyin öğrenme aşamasında gelişme basamaklarını ve gelişimini gösteren öğrenme merdiveni aşamaları aşağıda açıklanmıştır (Yazıcı, 2001:197; Mossavi, 2014:43-45)

Örgüt liderleri, öğrenme merdiveninin her aşamasında çalışanların hangi aşamada olduklarını belirlemeli, gerekli önlemleri almalı ve yönlendirmeler yapmaları gerekmektedir.

Umursamama: Öğrenme merdiveninin ilk aşamasını oluşturan bu aşamada bilmiyorum ve umursamıyorum yaklaşımı bilmediklerimi araştırmalıyım şekline dönüşmeye başlamaktadır ve örgüt üyeleri araştırmaya yönlendirilmekte ve bireyin öğrenmeye hazır hale geldiği aşamadır (Yazıcı, 2001:198).

Bilinçlenme: Örgüt üyelerinde öğrenme arzusunun oluştuğu aşamayı ifade etmektedir. Örgüt üyesinin görev tanımı ve ücret sistemi gibi yapısal faktörler öğrenmeyi engelleyen faktörler olarak öne çıkmaktadır. Örgüt üyeleri, bu aşamada bu benim işim değil, bunu yapmak için para almıyorum gibi tepkiler gösterebilmektedir (Yazıcı, 2001:198).

Anlama: Örgüt üyesinin, bilginin bireysel anlamda hem kendi ihtiyaçlarını hem de örgütün ihtiyaçlarını karşılayacağını anlamasıyla öğrenmeye ilişkin bağlılık duymaya başladığı aşamadır. Birey, öğreneceği şeyi incelemeye ve kendisini sonuca götürecek eylemleri gerçekleşmeye başlamıştır. Örgüt üyesi, bilgi birikiminin artmasıyla, sahip olduğu düşünce modellerini, değerlerini ve davranış kalıplarını sorgulama şansına sahip olacaktır. Bu süreç sonunda, örgüt üyesinde bireysel yetkinliğin temelini oluşturan yaratıcı gerilim oluşmaya başlayacaktır (Yazıcı, 2001:199).

Bağlılık: Öğrenme merdiveninin bir sonraki aşaması örgüt üyesinin öğrenmeye bağlılık duyduğu aşamadır. Çalışanın içsel motivasyonu, merak duygusu olmadan öğrenmeye bağlılık gerekleşmeyecektir. Öğrenme isteği örgüt üyesinin içinden gelmelidir. Bu aşamada örgütün

çalışanın öğrenmesindeki tüm engelleri kaldırması, öğrenme yönünde desteklemesi gerekir (Yazıcı, 2001:199).

Harekete Geçme – Eylem: Bireyin harekete geçtiği ve öğrenmeyi eyleme dönüştürdüğü bu aşamada gerçek anlamda iyileşmeler ortaya çıkmaktadır. Örgüt üyelerinde yaratıcılık ve problem çözme yetenekleri gelişmeye başlamıştır (Yazıcı, 2001:199).

Düşünme ve Yansıtma: Bu aşama, öğrenme hareketlerinin ve sonuçlarının değerlendirildiği, öğrenme ve bilgi edinmenin bir kere daha düşünüldüğü ve bilginin özümsenip, içselleştirildiği aşamadır. Bilginin örgüte yansıtılmasıyla öğrenme süreci tamamlanmış olmaktadır (Yazıcı, 2001:199).

1.5.2. Öğrenen Örgütlerde Örgütsel Öğrenmenin Gelişim Süreci

Örgütlerin öğrenen örgüt durumuna gelmesi, bir gelişme sürecinin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Öğrenen organizasyon bu sürecin son aşamasını oluşturmaktadır. Bir örgütün öğrenmesi, örgütün çevresi ve tüm örgüt üyeleriyle ilişki kurması ve bu konulara yaklaşımı ile ilgilidir (Koç ve Topaloğlu, 2010:155).

Öğrenen örgütlerde örgütsel öğrenmenin gelişimini inceleyen McGill ve Slocum (1993), yaptıkları çalışmada yönetim bilimiyle paralellik gösterir nitelikte bazı sapatamalarda bulunmuşlar ve öğrenen örgütlerin örgütsel düzeyde öğrenimiyle sonuçlanan süreci bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen örgütler şeklinde incelemişlerdir (McGill ve Slocum, 1993:68; Bayam, 2016:25).

Bilen Örgüt: Bilen örgütler, ilkel ve otoriter bir yapının hakim olduğu, çalışan bireye önem verilmediği ve her şeyin en iyisinin örgüt tarafından bilindiği düşüncelerinin hakim olduğu örgütlerdir (Bakan,2011:398-399). Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Fayol'un Yönetsel Teorisi ve Weber'in Bürokrasi modeli gibi yönetim yaklaşımlarının temelinde her yerde ve her şartta, en iyi tek bir yol vardır anlayışı yatmaktadır. Bu tür örgütler bilen örgütlerdir. Öğrenme sonucu ortaya yeni ürün çıkmamaktadır çünkü mevcut ürün ve hizmetlere eklemeler yaparak değişiklik sağlanmaya çalışılmaktadır (Akkoç, 2008:27; Baransel, 1993:196).

Anlayan Örgüt: Anlayan örgütlerin temel aldığı yönetim yaklaşımı neo-klasik yaklaşımı ifade eden örgüt yapısıdır ve bilen örgütlerden farkı birey olarak örgüt üyelerine, çalışanlara önem vermesidir (Arslan ve Demirci, 2015:26). Bu tür örgütlerde temel felsefe, örgütün değerlerinin üstler ve astlar için yeterli ve doğru olan tek kaynak olarak anlaşılmasının

sağlanmasıdır. Anlayan örgütlerde değişim ancak belli bir çerçevede ve sınırlı olarak gerçekleşmektedir (Demir, 2006:35).

Düşünen Örgüt: Düşünen örgütlerde yeni çözümler üretmeye yönelik denemeler yapılmakta ve gelecekte karşılaşılması muhtemel sorunlara karşı bugünden düşünerek çözüm bulunmaya çalışılmaktadır. Temel felsefe, sorun varsa hemen çözülmesi ama nedenleri üzerinde düşünülmemesidir (Yücel, 2007:26). Genel itibariyle mevcut olan ve gelecekte olabilecek sorunlar üzerine odaklanmakta ve sorunların nedenleriyle ilgilenilmediği için örgütsel öğrenme için bu durum en büyük engel olarak ortaya çıkmaktadır (Arslan ve Demirci, 2015:26; Yazıcı, 2001:150).

Öğrenen Örgüt: Öğrenen örgütlerde ise örgütün mevcut durumundan ve yaşadıklarından çıkarımlar yapılmaktadır ve bu çıkarımlara göre örgüt üyelerinin bilgi ve becerileri geliştirilmeye çalışılmaktadır. Örgüt yapısı bu şekilde oluşturulmuştur. Değişen çevre koşullarına adapte olan, sürekli değişime, gelişime ve kendini yenilemeye devam eden dinamik bir örgüt yapısı mevcuttur (Basım, 2008:19). Bu tür örgütlerde temel felsefe, çevresel faktörlerden öğrenilebileceklerin mümkün olduğu kadar fazla şekilde öğrenilmesidir. Öğrenen örgütlerde bireye ve sahip olduğu değerlere önem verilmekte, değişimi görüp uyum sağlamak yanında, önceden fark ederek önlem alınmakta, sorunların üstüne gidebilen ve çözüm yolları bulmaya çalışan örgüt yapısı oluşturulmaya çalışılmaktadır (Arslan ve Demirci, 2015:26). Öğrenme sadece örgütün üst düzey yöneticilerini değil, örgütün tümünü etkilemektedir.

1.6. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren ve Engelleyen Faktörler

Bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için örgütsel öğrenmeyi geliştiren faktörlerin farkında olması ve bu faktörleri örgüt içerisinde oluşturmaya, geliştirmeye ve kullanmaya çalışması gerekir. Örgütsel öğrenme sürecine engel olacak, süreci yavaşlatacak faktörlerin de sürekli incelenmesi, gerekli önemler alınması örgütün başarıya ulaşması açısından önemlidir.

Örgütsel öğrenmeyi geliştiren faktörler; esnek örgüt yapısının olması, katılımcı yönetim anlayışı, öğrenmeyi benimsemiş örgüt kültürü, bilginin paylaşılmasına ve örgütsel hafızada saklanmasına imkan veren örgüt yapısı, örgüt vizyonunun paylaşılması, çevresel faktörlere önem verilmesi, yaratıcılığı ve farklı bakış açılarını benimsemiş örgüt yapısının olması, öğrenmeyi destekleyecek teknolojilere yer verilmesi gibi faktörlerdir (Yazıcı, 2001; İştar, 2006; Kılıç, 2007).

Öğrenmenin desteklendiği değerlendirme sistemlerinin örgütte bulunması ve kullanılması, deneyime dayalı fikirlerin dikkate alınması, örgütün bütün düzeyleri için gerekli eğitimlerin verilmesi, çalışanların sahip olduğu bilginin örgüte transferinde açıklık politikasının uygulanması, sistem düşüncesinin benimsenmesi, sorunların çözümünde yararlanılacak süreç, strateji, yapı ve çalışanların örgütte bulundurulması gibi diğer faktörler de örgütün öğrenen örgüt olmasını geliştiren ve kolaylaştıran faktörler arasındadır (Elma ve Demir, 2003:51-52).

Örgütsel öğrenmeyi engelleyen faktörler ise, örgüt içerisinde çelişkili mesajlara yer verilmesi, örgüt kaynaklarının yetersizliği, karışık ve çelişkili misyona sahip olunması ya da belli bir misyonun olmaması, bürokratik yaklaşımların benimsenmesi, yönetimin liderlik yaklaşımlarının zayıf kalması, örgüt üyeleri ve paydaşlar arasındaki iletişimde zayıflık, örgütün vizyonunun olmaması, katı hiyerarşinin bulunması, bilginin paylaşılmaması, çalışanların ve yönetimin değişime direnç göstermesi, çalışanların yönetime ve kararlara katılmaması gibi faktörler örgütsel öğrenmeyi engelleyen faktörler olarak gösterilebilir (Braham, 1998; Töremen, 2001:63).

1.7. Örgütsel Öğrenme Yetersizlikleri

Senge, bir örgütün örgütsel öğrenmesini engelleyen faktörler niteliğinde örgütsel öğrenmenin hangi unsurlar açısından yetersiz kaldığını incelemiştir. Örgütlerin tasarlanma ve yönetim biçimleri, çalışanların görevlerini tanımlama ve kendilerine öğretilen düşünme şekli, birbirleri ve örgütle etkileşime girme biçimleri gibi unsurların temel öğrenme yetersizliklerini ortaya çıkardığını belirlemiştir. Örgütlerde öğrenmeyi engelleyen öğrenme yetersizliklerini yedi alt başlıkta değerlendirmiştir (Senge, 2006:27);

Pozisyonum Neyse Ben O'yum Düşüncesi: Çalışanların yaptıkları işlere çok fazla sadık kalması sonucu, işleriyle kimliklerini karıştırmaları ve sorumluluklarını pozisyonlarıyla sınırlandırmaya başlamalarıdır. Çalışanlar kendilerini çoğunlukla yaptıkları günlük işlerle tarif etmeye başlamıştır. Sonuçta, örgütün amacı göz ardı edilip, sadece kendi pozisyonları gereği yapılması gerekenler üzerine yoğunlaşma düşüncesiyle birlikte, tüm pozisyonların birlikte çalışmasına yönelik sorumluluk alınmamaktadır (Koç, 2008:44; Güleş, 2007:27).

Düşmanı Dışarıda Arama Sendromu: Bireylerde, işlerin kötü gitmesi durumunda başkalarını sorumlu tutma yönünde eğilimleri vardır. Bu eğilim bireylerin, sadece kendi pozisyonları üzerine daha çok yoğunlaşmaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların sadece kendi pozisyonlarına odaklanması durumunda, eylemlerinin pozisyonlarının sınırlarının da ötesine

geçtiğini görmeleri zorlaşmaktadır. Bu eylemlerin sonuçları kendilerine problem olarak geri geldiğinde, problemin kaynağı dışarıda aranmaktadır. Problemin kaynağının sürekli olarak dışarıda aranması, çalışanların kendini değerlendirmesi, yaratıcı davranması, çözümler üretmesi ve eleştirme fırsatı yakalaması gibi faydalı davranışları engelleyip gelişmesini durduracaktır. Problemlerin kaynağının dışarıda aranması yerine, çalışan kendinde aramaya başladığında, öğrenme süreci geliştirilmiş olacaktır. (Koç, 2008:45; Güleş, 2007:27; Koç, 2006:66).

Sorumluluk Üstlenme Endişesi: Çalışanların zor problemlerle karşılaşması durumunda sorumluluk üstlenme açısından endişe duymasıdır. Öğrenme için çalışanların bu sorumluluğu alması gerekmektedir. Sorunlar göğüslenmeli, bir şeyler yapmak için başkaları beklenmeden ve problemler bunalıma dönüşmeden bireyin problemi tek başına çözmeye çalışması beklenmektedir. Bireyler tepkisel olmak yerine proaktif davranmalıdır. Çalışanlar kendi üzerine düşen sorumluluğu gerçek anlamda yerine getirdiğinde, zaten çözümlerin başka yerde aranmasına gerek kalmayacaktır. (Koç, 2008:45; Güleş, 2007:27; Koç, 2006:66).

Olaylara Takılıp Kalma Durumu: Yaşamın bir olaylar dizisi olarak görülmesi, bireyleri her olayın bir nedeni olacağı yönünde düşünmeye yöneltmektedir. Çalışanların düşünme süreçlerinde bazı olaylar ağırlık kazanıyorsa bu tür örgütlerde üretici öğrenme sürdürülemeyecektir. Olaylara takılıp kalma durumunda örgüt için en faydalı şey, olayın önceden tahmin edilmesine yönelik olacaktır ve bu da olaylara bütüncül bakmayı, olayların altında yatan temel sorunları görmeyi ve yaratıcı öğrenmeyi engelleyecektir. (Koç, 2008:45; Güleş, 2007:28; Koç, 2006:66).

Yavaş Değişimlerin Önemsenmemesi/Haşlanmış Kurbağa Meselesi: Örgütlerin hayatta kalma mücadelelerinde yavaş yavaş ortaya çıkan tehlikeleri ve değişimleri göremeyerek, yavaş seyreden bu olayların etkilerinin zaman içinde ortaya çıkmasıyla sonuçları algılanamamaktadır. Yavaş değişimlerin önemsenmemesi örgütsel öğrenme yetersizliklerinden biri olarak kabul edilmektedir ve haşlanmış kurbağa meselesiyle açıklanmaktadır. Bir kurbağa kaynayan suya atıldığında hemen dışarı çıkmak için zıplamaya, sıçramaya çalışırken, oda sıcaklığındaki suyun içine koyulduğunda ve suyun sıcaklığı yavaş yavaş artırıldığında kurbağa hiçbir şey yapmadan suyun içerisinde kalacaktır. Çünkü kurbağalar zamanla değişime değil, ani değişimlere tepki vermektedir. Dolayısıyla, yavaş değişimlerin önemsenmemesi örgütler için ileride yıkıcı nitelikte bir tehdit unsuru olarak

ortaya çıkabilecektir. Örgütlerin bu yetersizliğe düşmemesi için yavaş seyreden, aşamalı süreçleri görmeyi öğrenmesi gerekmektedir. (Koç, 2008:45; Güleş, 2007:28)

Tecrübeyle Öğrenme Hali: Örgütlerde en iyi ve en güçlü öğrenme tecrübelerden elde edilmektedir. Ancak, sadece tecrübeye dayalı öğrenme yanılgısına düşmek ve yeterli görmek öğrenme yetersizliğe neden olmaktadır. Her tecrübe kısa vadede sonuçlarını göstermemekte ve eylemlerin sonuçları öğrenme ufkunu aşıyorsa doğrudan tecrübeyle öğrenmek imkânsızlaşmaktadır. Örgütlerin karşılaştığı öğrenme ikilemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Örgüt eylemlerinden tecrübe edinerek öğrenir fakat hiçbir zaman önemli kararların çoğunun sonucunu doğrudan yaşayamaz. Geleceğe dönük önemli kararların alınmasında sadece tecrübeye dayalı öğrenmenin kullanımı yetersiz kalacaktır (Koç, 2008:45; Güleş, 2007:28).

Yönetici Takım Miti: Yönetici takımları, örgütün farklı işlevlerini ve uzmanlık alanlarını temsil etmek amacıyla bir araya gelen ve tecrübeli yöneticilerden oluşturulan takımlardır. Örgüt için karmaşık görünen sorunlar ele alınarak, çözüm üretilmeye çalışılmaktadır. Yönetici takımları kendi içlerinde tutarlı bir takım imajı yaratmayı amaçlasa da aralarında bir uyum ve birlikten söz edilemez. Bu takımlar karmaşık konular üzerine düşünmeyen çalışanları ödüllendirerek teşvik ederse ve çalışanlar bilmediklerini, bilgisiz olduklarını ve bir karara sahip olmadıklarını da saklamayı öğrenmişler ise bu durum örgütü tehdit edecek her yeni anlayışı etkileyecektir. Sonuçta, kendisini öğrenmekten alıkoyan örgüt üyelerinden oluşan bir örgüt ortaya çıkacaktır (Koç, 2008:45; Güleş, 2007:28).

Senge, öğrenme yetersizliklerine karşı etkili olabilecek ve panzehir olarak kullanılabilecek beş öğrenme disiplini öğrenmiştir (Senge, 2006:35).

1.8. Öğrenen Örgüt Disiplinleri

Öğrenen örgüt disiplinleri, örgütün belirli beceri ve yetenekleri elde etmesi için izlemesi gereken gelişme yoludur. Örgütün öğrenme yetersizliklerine engel olabilmek ve gelecekteki başarısında önemli rol oynamak için bu disiplinlerin kullanılması gereklidir. Beş disiplinden her biri örgüt üyelerinin nasıl düşündükleri, birbirleriyle nasıl etkileşime girdikleri, gerçekten ne istedikleri ve birlikte nasıl öğrendikleriyle ilgilidir (Senge, 2002:9; Şahinkesen, 2010:45). Öğrenen örgütün düşünsel bileşenleri olarak ifade edilen ve öğrenen örgütleri geleneksel örgütlerden ayıran bu beş disiplin, sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme boyutlarından oluşmaktadır (Koç, 2008:25).

Sistem Düşüncesi: Sistem, belirli parçalardan oluşan bir bütündür. Bütünü oluşturan her parçanın kendine özgü işleyişi vardır ve her birinin etkin çalışması, bir diğerinin durumuna bağlıdır. Bütünü oluşturan parçaları ve bu parçaların birbirleriyle ilişkisini inceleyen yaklaşım sistem yaklaşımıdır (Şimşek, 2005:425). Öğrenme disiplinlerinden sistem düşüncesinin temelinde sistem yaklaşımı yer almaktadır.

Örgütte sistem düşüncesinin olması, bir bilgi bütününün oluşmasını ifade etmektedir. Sistem düşüncesi sayesinde tüm olaylar örgüsü açıkça görülebilir ve bunların etkili şekilde nasıl değiştirileceği, yönetileceği belirlenir. Sistem düşüncesi diğer öğrenme disiplinleriyle ilişki halindedir ve tüm disiplinlerin birbirleri ile kaynaşmasını, tutarlı şekilde birleşmesini sağlamaktadır. Bir bütünün, parçaların toplamından daha fazlası olduğu düşüncesi üzerine kurulan disiplindir (Öneren, 2008:66). Sistem düşüncesinde olaylar doğrusal şekilde birbirlerini etkilemek yerine döngüsel şekilde etkilemektedir ve karşılıklı ilişkiler ve değişim süreçleri mevcuttur. Bu ilişkiler ve değişim sürecinin tümünde örgütün öğrenme olanaklarını değerlendirmesi, birlikte öğrenmesi, her parçanın birbirleri ile etkileşimi sonucunda bilgi topluluğunun oluşturulması esastır (Bayam, 2016:32).

Kişisel Ustalık: Kişisel ustalık, bireyin, kendini sürekli gelişime ve öğrenmeye adadığı zihniyettir. Kişisel ustalık düzeyinin yüksek olması, bireylerin gerçekten yaratmak istediği sonuçları oluşturma yeteneğini sürekli genişletmektedir. Sürekli öğrenme çabası, örgütün öğrenen örgüt düzeyine ulaşmasına katkıda bulunur (Ataman, 2002:389; Senge, 2002:163).

Kişisel ustalık disiplini, kişisel gelişimi ve bireysel öğrenmeyi odağında tutan bir disiplindir ve özel bir beceri düzeyidir. Kişisel ustalığa sahip birey, ufkunu sürekli genişletir ve derinleştirir, enerjisini bir konu üzerinde yoğunlaştırır ve gerçekleri objektif şekilde görebilme becerisine sahiptir (Bayraktaroğlu ve Özen, 2002:57).

Örgütte kişisel ustalığın bir disiplin olarak görülmesi durumunda örgüt üyesi olarak bireyin kendisi için neyin önemli olduğunu, kişisel vizyonunu aydınlığa kavuşturma ve mevcut gerçekleri daha iyi görebilme olmak üzere iki eylem ortaya çıkacaktır (Gürsel, 2002:272).

Kişisel ustalığın temelinde, sürekli üretici öğrenme yeteneği yatmaktadır ve örgüt her seviyede bunu uygulayabilen, bu ustalığa sahip bireyleri örgütte istihdam etmedikçe, örgütün öğrenen örgüt düzeyine ulaşması mümkün değildir (Senge 2006:158). Çalışanların kişisel ustalık kazanmasının, bu ustalığı örgüt için kullanmasının bir yolu, örgüte hayat boyu öğrenme anlayışının yerleştirilerek, eğitimlerin sürekliğinin sağlanması gerekmektedir (Atak, 2009:59).

Zihni Modeller: Zihni modeller, bireylerin davranışlarını etkileyen, kalıplaşmış, eski çözümleri içeren aktif bir yapıyı ifade etmektedir. Örgütler bu yöndeki zihni modellerini değiştirmelidir. Çünkü bu modeller, öğrenmenin önünde engel oluşturmaktadır. Zihni modeller disiplini, bireylerin bu davranış kalıplarından ve varsayımlarından kurtulmalarına yönelik bir disiplindir. Örgüt yapısı içerisinde öğrenmenin desteklenceği şekilde zihni modellerin kullanımına izin verilmesiyle örgütsel öğrenmeye olumlu etkileri olmaktadır (Senge, 2002).

Bireyler, yapacakları bir işin kararlaştırılması, kararların açıklanması ve örgüt içerisinde paylaşılması konularında zihni modellerden destek alabilirler. Bu öğrenme disiplininde bireyin çalışma disiplini, aynayı içe doğru çevirmekle başlayıp, bireyin içinde bulunan ufku ve vizyonu ortaya çıkarması ve bunları kapsamlı şekilde inceleyip öğrenmesiyle sonuçlanmalıdır. Birey, öğrendiği bu bilgiyi savunma ve sorgulamayı dengeleyecek nitelikte öğrenmeli konuşmalar yapma yeteneğine taşıyarak bu konuşmalarda kendi öz düşüncelerini etkili şekilde sunmalı ve düşündüklerini diğer örgüt üyelerinin ve örgüt yönetimin etkisine açmalıdır (Kıngır ve Mesci, 2007:72).

Örgütsel öğrenmenin ortaya çıkması için geliştirilmesi ve değiştirilmesi gereken zihni modeller için gerekli öğrenme becerileri, düşünme ve sorgulama becerileri olmak üzere ikiye ayrılır. Düşünme becerileri, bireyin kendi düşünme süreçlerini yavaşlatıp, zihni modeller yaratmasını ve bunların eylemler üzerindeki etkisinin farkına varılması ile ilgili hususları kapsamaktadır. Sorgulama becerileri ise bireyin başkaları ile yüz yüze ilişkilerini kapsamakta ve karmaşık ve çatışma halindeki konularla uğraşırken, bireyin nasıl davrandığı ile ilgilidir (Şimşek vd., 1998).

Paylaşılan Vizyon: Paylaşılan vizyon, tüm örgüt üyelerinin benimsediği ortak vizyondur ve üst yönetim tarafından hiyerarşik düzeyde örgüte dağıtılır. Vizyonun tüm örgüt üyelerine paylaştırılmasındaki amaç, örgütün geleceğinin bugünden daha iyi olmasının hedeflenmesidir.

Paylaşılan vizyon çalışanların sahip oldukları vizyonların toplamıdır. Örgüt için etkili olabilecek vizyonlar, ancak bilginin örgüt içerisinde paylaşılması ve diyaloğun sağlanması sonucunda geliştirilebilir (Senge, 1996:233). Örgütte paylaşılmış vizyon geliştikçe, örgüt üyesinin başlangıçtaki benim görüşüm anlayışı, zamanla bizim görüşümüz anlayışına dönüşecektir.

Bir vizyonun örgütte paylaşılabilir olması için örgüt üyelerinin tümnğn aynı resmi ve imgeyi taşımaları, ortak bir vizyonun ancak tüm bireylerin katılımıyla birlikte elde edileceği düşüncesinde olmaları gerekir (Gürsel, 2002:275). Paylaşılan vizyon, örgütün tüm üyelerinin derinden paylaştığı ve ulaşmayı hedeflediği geleceğe dönük resimdir.

Paylaşılan vizyon, örgüt üyeleri tarafından benimsenen ortak bir güçtür ve insan ilişkilerinde önemli bir yere sahiptir. Paylaşılan vizyon, bireysel vizyonların toplamından ortaya çıkmakta, örgütte baskılar arttığında öğrenme sürecine paylaşılan vizyon yön ve destek vermekte, örgütleri ve bireyleri risk almaya ve denemeye teşvik etmekte ve örgüt içerisinde ortak bir aidiyet duygusunun oluşmasına aracı olmakta, bizim örgütümüz duygusunun gelişmesine katkı sağlamaktadır (Senge, 2013:229-230).

Takım Halinde Öğrenme: Takım halinde öğrenme, bir takımın üyelerinin birlikte düşünmeyi ve öğrenmeyi gerçekleştirme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Takım üyelerinin birbirine güvenmesi, paylaşım içinde olması, hedeflere ulaşmada ortak hareket etmesi, hem bireysel anlamda, hem takım anlamında hem de örgüt düzeyinde hız kazandırmakta ve hedeflere ulaşım kolaylaşmaktadır (Senge, 2002).

Takım halinde öğrenmede üyelerle diyalogda bulunma önemli yer tutar. Birlikte düşünme eylemiyle takım, bireyin ulaşamadığı derinlikteki anlayışlara ulaşabilmektedir. Modern örgütler için temel öğrenme birimi bu nedenle birey değil takımlar üzerinden gerçekleştirilir. Takımlar öğrenmeyi gerçekleştiremez, gerekli bilgi dönüşümünü gerçekleştiremezse örgütsel öğrenme ortaya çıkmayacaktır (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002:58).

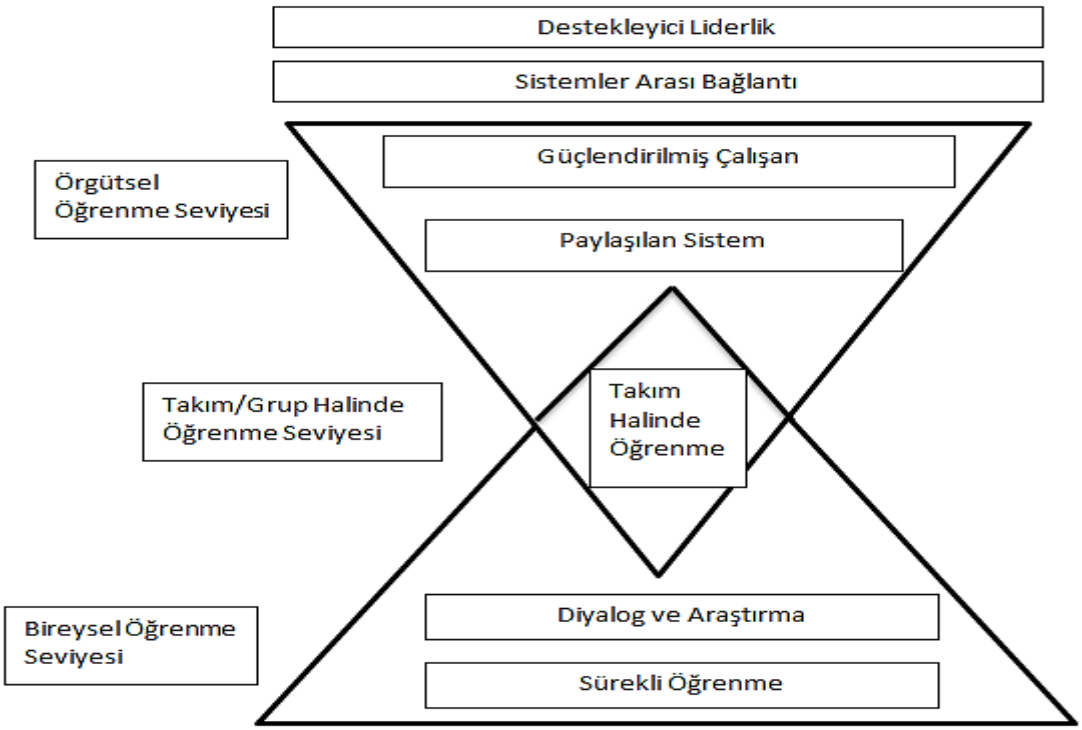
Öğrenen örgütlerde takım halinde öğrenmenin üç önemli boyutu mevcuttur. Bunlar; karmaşık problemler üzerinde iç görüsel düzeyde düşünme ihtiyacının olması, eşgüdümlü ve yenilikçi eyleme ihtiyaç duyulması, takım üyelerinin diğer takımlar üzerinde etkiye sahip olmasıdır (Gürsel, 2002:275-276).

Takım halinde öğrenmede takımda yer alan bir grup örgüt üyesinin bir işlevi yerine getirmede tek tek enerji harcayarak birbirleriyle ters yönde işlemesi yerine, takım halinde belirli bir düşünceyle, aynı görüş ve düşünce altında aynı yönde işlevleri ele almak ve yerine getirmek esastır (Senge, 2006:255). Bu şekilde ortaya çıkacak sinerjiyle takımda birlikte öğrenme gerçekleştirilebilir.

Öncesinde ifade edildiği gibi öğrenen örgütlerin bu beş disiplini kendi aralarında bağlantılıdır ve birbirlerini etkilemektedir. Örgütte sistem düşüncesinin olması, öncelikle takım halinde öğrenmenin gerçekleştirilmesine bağlıdır. Takım halinde öğrenmenin gerçekleşmesi için çalışanların kişisel ustalığa bağlılık göstermesi gerekir. Birey, grup ve örgüt düzeyinde öğrenmenin gerçekleşmesi için zihni modeller belirlenip, gerekiyorsa bu modellerin geliştirilmesi, değiştirilmesi ve örgütle paylaşımı gereklidir. Örgütsel öğrenme, kişisel, grup ve örgüt vizyonunun bütünleşik olarak paylaşılan vizyon şeklinde örgütün tüm üyeleri arasında oluşturulması, paylaşılması ve örgütle uyumlaştırılması sonucu hız kazanacaktır. Örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesi ve öğrenen örgüt anlayışına ulaşılması için bu beş disiplinin etkileşim içinde olduğu ve birlikte düşünülmesi gerektiği unutulmamalıdır (Yazıcı, 2001:167).

1.9. Öğrenen Örgüt Modeli ve Boyutları

Marsick ve Watkins, Senge'nin beş öğrenme disiplinini temel alarak ve öğrenen örgütlere ilişkin yapılan çalışmaları değerlendirerek, çalışanı ve örgütü birleştiren yapıyı imgeleyen öğrenen örgüt modelini oluşturmuşlardır (Watkins ve Marsick, 1997:4, Yıldız, 2011:49-50). Öğrenen örgüt modeli, öğrenme eyleminin işlerin tümünün içerisine yerleştirilmesi sonucu, öğrenmenin sürekli ve dinamik yapıda olduğu örgütleri ifade etmektedir. Öğrenen örgütlerin ortaya çıkması için bireysel düzeyde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme ve örgütsel öğrenme düzeylerinin tümünü içeren model Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Öğrenen Örgüt Modeli

Kaynak: Marsick, V.J., & Watkins K.E., (2003). Demonstrating The Value of An Organization's Learning Culture: The Dimensions of The Learning Organization Questionnaire, Advances in Developing Human Resources, 5(2), 132- 151.

Yazarlar, öğrenen örgüt modelinden yola çıkarak öğrenen örgüt anlayışının ölçümü için ölçek geliştirmişler ve yedi alt boyut elde etmişlerdir (Marsick ve Watkins, 2003:143). Bu boyutlar; sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşılan sistem, güçlendirilmiş çalışan, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderliktir.

Marsick ve Watkins (2003) 'e göre bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi, bu boyutların birbirini tamamlar nitelikte olaylar dizisi oluşturması ve hareket biçimi meydana getirmesiyle mümkündür. Her boyut için yapılması gerekenler aşağıdaki gibi belirtilmiştir.

1.9.1. Sürekli Öğrenme

Öğrenmenin yapılan işlerin içerisine yerleştirilmesi, örgüt üyelerinin çalışırken öğrenmesi ve sürekli eğitim ve büyüme faaliyetleri ile fırsatların yakalanmasıdır (Marsick ve Watkins, 2003:143).

Öğrenme kültürünün yerleştirilmesi amacıyla, öğrenmenin süreklilik kazandırılmasına yönelik çalışanların desteklenmesidir (Mossavi, 2014:30).

Çalışanlar, işlerin yapılması sırasında öğrenirler ve sonuçlardan ders almak için hataları açıkça tartışırlar. Her bir adım öğrenmeye katkı sağlamaktadır. Çalışanlara yeterli zaman verilmektedir ve hem maddi hem manevi yönden desteklenmektedirler. Bu süreçte çalışanların ödüllendirilmesi, öğrenmenin sürekliliğinin sağlanması açısından önemlidir (Bayam, 2016:38).

1.9.2. Diyalog ve Araştırma

Örgüt kültürü olarak, çalışanların diyaloga girmesi, araştırma yapması, geri bildirimde bulunması ve deney yapmanın desteklendiği örgütler haline gelmesi ve çalışanların araştırmaya yönelmesi, görüşlerini belirtmesi ve başkalarının görüşlerini dinleme ve sorgulama becerilerini geliştirmesidir (Marsick ve Watkins, 2003:143).

Örgütün her kademesinde çalışanların birbirlerine karşı, sorgulayıcı, dürüst, açık, dinlemesini bilen, duyarlı ve saygılı bir çerçevede diyalog içerisinde olması, yatay ve dikey kademeler arasında geri bildirimlerin alınması, bireyler arası iletişime önemli katkılar sağlayacaktır. Çalışanlar, düzeltilmesi gereken eylemleri bulundukları kademeye bakmaksızın birbirleri ile

kolayca paylaşmalıdır. Örgüt yapısının da araştırmaya ve çalışanların soru sorma, sorgulama gibi davranışlarda bulunmasına imkân sağlaması gerekir (Bayam, 2016:39).

1.9.3. Takım Halinde Öğrenme

Grupların birlikte öğrenmesi, birlikte çalışması, işbirliğine önem verilmesi ve ödüllendirilmesidir. Yapılacak işler, farklı düşünce biçimlerini yakalamak amacıyla takımlara göre şekillendirilir (Marsick ve Watkins, 2003:143).

Takım halinde öğrenme, örgütün bireysel düzeyde öğrenmeden, örgütsel öğrenmeye geçiş sürecinde önemli bir öğrenme adımıdır. Takımdaki çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebilmesi, takım halinde çalışmaların örgüt yönetimi tarafından desteklenmesi, çalışanlar arasında iletişim gücünün yüksek olması ve başarının ödüllendirilmesi esastır (Mossavi, 2014:30). Takımın ödüllendirilmesi takımda ve örgüt düzeyinde yardımlaşmayı ve dayanışmayı artıracaktır. Karar alma süreçlerinin takım düzeyinde gerçekleşmesi öğrenme ortamı için daha sağlıklı sonuçlar yaratacaktır (Bayam, 2016:39).

1.9.4. Paylaşılan Sistem

Öğrenmenin paylaşılması için teknolojik sistemler kurulması, bu sistemlerin işe entegre edilmesi, erişim sağlanması ve korunmasıdır (Marsick ve Watkins, 2003:144).

Paylaşılan sistemler kurulması sayesinde çalışanlar ihtiyaç duyduğu bilgiye kolayca ve hızlı bir şekilde erişim sağlayabilmektedir. Örgüt, harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapabilir. Çalışanların yetenekleri ve performans durumları incelenerek, mevcut performans ile beklenen performans arası farkı belirleyebilen ölçme sistemleri etkin şekilde kullanılmaktadır (Bayam, 2016:39). Öğrenen örgütler için bu sistemler aracılığıyla bireysel düzeydeki bilginin grup düzeyine aktarılması, bilgi transferinin gerçekleşmesi ve örgütsel düzeyde öğrenmenin gerçekleşmesi kolaylaşmaktadır (Mossavi, 2014:30).

1.9.5. Güçlendirilmiş Çalışan

Çalışanların ortak bir vizyon oluşturma, uygulama ve sahiplenme aşamalarında rol alması, sorumluluklarını öğrenme isteklerini güdülemek amacıyla karar verme sorumluluklarının eşit dağıtılmasıdır (Marsick ve Watkins, 2003:144).

Çalışanların güçlendirilmesi, çalışanların görevlerin yerine getirilmesi sırasında ihtiyaç duyulacak kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarının sağlanmasıdır. Görev dağılımında

çalışanlara farklı seçenekler sunulur ve inisiyatif almaları sağlanır. Örgütün kabul edebildiği düzeyde risk alan çalışanlar desteklenir (Bayam, 2016:39).

1.9.6. Sistemler Arası Bağlantı

Çalışanların yaptıkları bütün işin örgüt üzerinde etkisini göstermek için yardım edilmesi, çalışanların çevreyi gözden geçirip edindikleri bilgilerle işlerindeki uygulamaları geliştirebilmesi, değiştirebilmesi, toplumla bağ kurulmasıdır (Marsick ve Watkins, 2003:144).

Sistemsel olarak, çalışanların yaptıkları işin örgüt üzerindeki etkisini görmesi, daha verimli çalışmasına ve vizyonunu geliştirmek için daha fazla çaba harcamasına olanak sağlar. Örgüt içerinde tüm sistemler arası bağ kurarak paylaşılan vizyonun aktarılması, çalışanların farkına varması, sistemin işleyişine hakim olması, örgütün öğrenen örgüt olmasını kolaylaştıracak hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacaktır (Mossavi, 2014:30).

1.9.7. Destekleyici Liderlik

Liderlerin öğrenme modeli oluşturması, öğrenmeyi desteklemesi, işlerle ilgili stratejileri belirleme sürecinde öğrenmenin kullanılmasıdır (Marsick ve Watkins, 2003:144).

Öğrenen örgütlerde liderler, gelecekle ilgili planlar ve hedefler hakkında güncel bilgileri çalışanlarıyla sürekli paylaşırlar. Örgüt vizyonunun oluşturulmasında tüm çalışanların sürece dahil olmasına ve katkı sunmalarına imkân verilir. Lider, astların yetişmesi için çaba gösterir ve sürekli öğrenme fırsatlarını takip eder (Bayam, 2016:40).

Liderin görevi, öğrenme sürecinin tasarlanmasıyla, örgüt çalışanlarının sorunları çözmesine, verimli sonuçlar elde etmesine ve öğrenme disiplinlerinde ustalıklarını geliştirmelerine yardımcı olmaktır (Senge, 2006:368).

BÖLÜM 2. ENTELEKTÜEL SERMAYE İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Entelektüel Sermaye Kavramı

Entelektüel sermaye, bir işletmede zenginlik yaratmak üzere kullanılan enformasyon, bilgi, deneyim ve entelektüel mülkiyet gibi kaynakların tümünü ifade eden entelektüel malzemelerin toplamını ifade etmektedir (Stewart, 1997:20). Entelektüel sermaye, işletmenin kâra dönüştürdüğü bilgidir. Bu bilgi işletmenin sahip olduğu, fikir, yenilik, teknoloji, bilgisayar programları, dizaynları, veri kullanma yeteneği, faaliyet süreçleri, yaratıcılık ve yayınlarının tümüdür (Büyükozan, 2002:35).

Entelektüel sermaye, işletmeler için geleceğe dönük rekabet avantajı sağlayan, rakiplerinden ayıran, temeli bilgiye dayanan patent, telif hakkı gibi maddi unsurlar yanında, işletmenin sahip olduğu insan kaynağı, müşterilerle ilişkiler, örgüt yapısı, kültürü gibi bilançoda görülmeyen varlıkların bütünüdür (Karacaer ve Aygün, 2009:127-140). Entellektüel sermaye genel olarak, bir şirketin defter değeri ile bu değere ödenilmeye hazır olunan değer arasındaki farktır (Akdemir, 1998:64).

Entelektüel sermayenin oluşturulması, işletmelerde kâr yaratma potansiyeli taşıyan bilgiye dayalı entelektüel varlıkların unsurlarıyla ilişkilendirilmektedir. Bilginin oluşturulması, bu bilginin işletmenin varlığı olarak tanımlanması, değere dönüştürülmesi ve kâr getirecek şekilde kullanılması çabaları sonucu geliştirilen varlıklar işletmenin entelektüel varlıkları olarak kabul edilmektedir. Bu varlıkların muhasebeleştirilmesiyle ortaya çıkan aktif artışı, işletmenin öz kaynaklarında da artışa neden olmaktadır ve bu artış entelektüel sermaye kavramıyla açıklanmaktadır. Bilgiye dayalı entelektüel varlıkların unsurlarının muhasebeleştirilmesi sonucu ortaya çıkarılan yeni öz kaynaklar, işletme bilançosunda entelektüel sermaye altında yer almaktadır (Erhan, 2003:15).

Entelektüel sermayenin alt kümesini oluşturan entelektüel varlıklar, bu varlıkların yaratıcısından başka kimseler tarafından da kullanılabilen, kimliği belirli olan, örgütsel bilgi ile ilişkilendirilmiş ve bir araya getirilmiş bilgileri içermektedir. Yazılımlar, veri tabanları, iş süreçleri, raporlar, müşteri tedarikçilerle yapılan anlaşmalar, sunumlar entelektüel varlıklara örnek gösterilebilir (Ercan ve Öztürk, 2003:103-104).

Hizmet sektörü işletmeleri için bilançolarındaki varlıklar ve piyasa değerleri arasında pozitif yönlü fark görülmesi, entelektüel sermayenin “maddi olmayan kaynaklar” veya “işletme

defter değeri ile piyasa değeri arası fark" gibi tanımların yapılmasına neden olmuştur (Arıkboğa, 2003).

Entelektüel sermayenin ortaya çıkış noktası, işletme defter değeri ve piyasa değeri arası farkın, bilgi yoğun işletmelerde giderek açılmaya başlaması olarak gösterilmektedir. Oluşan fark, çeşitli unsurlardan etkilenmektedir ve entelektüel sermayenin değeri hakkında bilgi vermektedir. Bu farkın işletmenin entelektüel sermayesinin değeri olarak görülmesi araştırmacılar ve akademisyenler tarafından genel kabul görmüş tanımı olarak kabul edilmiştir (Seetharaman, 2002).

Skandia firması yöneticisi Leif Edvinson, ilk profesyonel entelektüel sermaye yöneticisi kabul edilmektedir ve Edvinson'a göre entelektüel sermaye, işletmenin, pazarda rekabet avantajı ve üstünlüğü sağlayacak bilgi, uygulama deneyimi, örgüt teknolojisi, müşteri ilişkileri ve profesyonel yeteneklere sahip olması şeklinde tanımlanmıştır (Kanıbir, 2004).

Entelektüel sermaye, bir işletmenin rekabet avantajı kaynağıdır ve bilançoda görülmeyen, gizli varlıkların toplamını oluşturmaktadır. Örgüt üyelerinin sahip olduğu bilgilerin ve bu çalışanların işten ayrıldıklarında örgütte kalan bilgilerin toplamını içermektedir. İşletmenin gelecekteki başarısı, bugün sahip olunan entelektüel sermayenin nasıl korunacağı, artırılacağı, geliştirileceği ve yönetileceğine bağlı gerçekleşmektedir (Büyüközkan, 2005).

Entelektüel sermaye, işletme ağacını besleyen, onu, yetiştiği toprak olan sektöre sıkıca bağlayan, ama görünürlüğü olmayan köklere benzetilmektedir. İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi gibi entelektüel sermayeyi oluşturan unsurlar, çevreyle etkileşimlerini işletmeye aktarmakta ve rekabet avantajı kazanmalarına imkân sağlamaktadır. İşletmede kullanıldıkça değeri artar ve rekabetin bilgiye dayalı olduğu günümüzde uyandırılması ve farkına varılması gereken bir dev olarak nitelendirilebilir. Entelektüel sermayenin farkına varamayan, önemini kavrayamayan işletmeler bir süre sonra erozyana uğramakta ve verimsiz, katma değer sağlamayan işletmeye dönüşmektedir (Demirkol, 2006).

2.2. Entelektüel Sermayenin Önemi

Entelektüel sermaye, enformasyon teknolojisi ve toplumunda değişim yaşanması, bilgi ve bilgi tabanlı ekonominin artan önemi, ağ toplumuna geçişin etkisi ve rekabetin temel nedeni olarak yenilik, yaratıcılık gibi faktörlere duyulan ihtiyacın ortaya çıkmasıyla önem kazanmıştır (İpçioğlu ve Tunca, 2002:22). İşletmelerde yenilik ve yaratıcılık faaliyetlerine yer

verilmesi, yeni bilginin elde edilmesi, ulaşılması ve üretilmesine bağlıdır. Bu durum entelektüel sermayenin tespit edilmesi ve yönetilmesi sonucu mümkündür. Entelektüel sermaye, örgütlerin bilgi üretim tesisi olmaları ve bilginin üretilmesi amacıyla yeniliklerin ve yaratıcılığın en önemli işleme merkezi olarak ortaya çıkması nedeniyle önemlidir.

Bir örgütte, entelektüel sermayenin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, yöneticilerin işletmenin entelektüel değerlerini görünür şekilde ortaya koyarak kredi kuruluşlarına karşı sahip olunan bu entelektüel varlıkları teminat olarak gösterebilmeleri ve daha geniş borçlanma olanaklarına sahip olabilmeleri açısından önemlidir. Halka açık ya da açılmayı planlayan işletmeler, entelektüel sermayelerinin gelecekte yaratacağı muhtemel gelir potansiyelini göstererek hisse senetlerinin piyasa performansına olumlu yönde etkilenmesine katkı sağlayabilirler. Piyasa değeri yüksek işletmeler, satın alma ya da birleşme gibi stratejik durumlarda, yüksek piyasa değerinin kaynağını, sahip oldukları entelektüel sermayeleri sayesinde yatırımcılara gösterebilme olanağına sahiptir. Entelektüel sermayenin sayılara yansıtılmasıyla birlikte, örgütler, rakipler karşısında işletmenin durumunun analiz edilmesi, üstün ve zayıf yanlarının ortaya çıkarılması, zayıf yönlerin geliştirilmesine yönelik çabaların hız kazanması şeklinde fayda sağlayabilmektedir (Öztürk ve Ünsal, 2003; Akmeşe, 2006:9).

Farklı göstergelerin incelenmesi sonucunda işletmelerin değerinin ortalama %60-75'inin soyut varlıklar olan ve maddi olmayan varlıklar olarak tanımlanan varlıklardan oluştuğu belirlenmiştir. Bu varlıkların değerlendirilmemesi sonucu ortaya çıkabilecek bu tür varlıkların finansal bilgilerin manipülasyonunda kullanılması, hisse senedi satışlarında işletme içerisindekilere aşırı kazançlar sağlanması, hisse fiyatlarında aşırı değişkenlik yaşanması, soyut varlıkların fazla olduğu işletmeler açısından sermayenin aşırı değerlendirilmesiyle yenilik ve büyüme olanaklarının engellenmesi gibi olumsuzluklar, entelektüel sermayenin sosyo ekonomik açıdan önemini ortaya koymaktadır (Yalama, 2005:17; Aslanoğlu ve Zor, 2006:156).

Entelektüel sermaye, işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanması ve bu üstünlüğün devamlılığının sağlanmasında temel kaynak niteliğindedir. Entelektüel sermayenin yönetimi işletmeler için önemli bir yönetimsel sorumluluktur. Entelektüel sermayenin artması ve azalması şeklindeki değerlendirmeler sonucu işletme performansı ölçülebilir ve görünür hale gelmektedir (Çelik ve Perçin, 2000:113; Roos ve Roos, 1997). İşletmelerin yenilik yapmak amacıyla entelektüel sermayede bulunan bilgiyi odak kontasına alan stratejiler geliştirmesi ve bunları uygulamaya koyması performansa olumlu yönde yansıyacaktır. İşletmelerin uzun

vadede başarılı olması için entelektüel sermayenin yönetimi büyük öneme sahiptir. Entelektüel sermayeyi etkili şekilde yönetecek işletmeler, rakiplerine göre görece daha büyük üstünlük sağlayacaktır (Aslanoğlu ve Zor, 2006:156). Bu sonuçlar, entelektüel sermayenin işletmeler açısından ne kadar öneme sahip olduğunu göstermektedir.

2.3. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi

Entelektüel sermayenin ölçülebilmesi için entelektüel varlıkların öncelikle görülebilir olması ve sonrasında ölçülebilir hale getirilmesi gerekir (Petrash, 1998:6) Ölçümün yapılabilmesiyle birlikte, işletmedeki süreçlerin çıktılarla bağlantısı daha açık görülebilecek ve bu bağlantının etkinleştirilmesi için gereken yönetim araçlarının geliştirilmesi şansı ortaya çıkacaktır (Bukowitz ve Acosta, 1998:4).

Görülmeyen varlıkların yönetilmesine duyulan ilginin nedeni, entelektüel sermayeyi ölçmek için farklı metotların geliştirilmesine neden olmuştur. (Montequin vd., 2006:526).

Entelektüel sermayenin ölçümü ve raporlanması için Avrupa Birliği kuruluşlarının yayınladığı Meritum Guidelines'a göre ölçüm göstergelerinin sahip olması gereken nitelikler karşılaştırılabilir olma, güvenilir olma, nesnel olma, doğru olma, kanıtlanabilir olma ve uygun olma olmak üzere altı başlıkta açıklanmıştır (Akmeşe, 2006:26).

Karşılaştırılabilir Olma: Entelektüel sermaye ölçüm göstergelerinin zaman içerisinde ve diğer işletmelerle karşılaştırma yapılabilmesidir.

Güvenilir Olma: Ölçüm göstergelerinin nesnel olmasını ve doğrulanmasını ifade etmektedir.

Nesnel Olma: Ölçüm için seçilecek göstergelerin tarafların herhangi biri için çıkar ya da ilgileri doğrultusunda eğilimli veya çarpıtılmış olmamasıdır.

Doğru Olma: Sunulan bilgilerin işletmeyle ilgili olmasını ve gerçekte var olan durumu göstermesini ifade etmektedir.

Kanıtlanabilir Olma: Kullanılan göstergelerin gerekmesi durumunda başkaları tarafından kullanılabilmesi ve sağlamasının yapılabilmesidir.

Uygun Olma: Hesaplamada kullanılanacak ölçüm göstergeleriyle ilgili gerekli bilgilerin yöneticiler tarafından işletme bilgi sistemlerinden elde edilebilmesi veya bu

göstergelerin kullanımından doğacak yararların bilgi sisteminde gerekli değişiklikleri yapma maliyetini aşmasını ifade etmektedir.

Entelektüel sermayeyi ölçmek için çok sayıda model geliştirilmiştir. Bu modeller, entelektüel sermaye unsurlarını sayısal ya da değere dayanan ölçüm olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Aslanoğlu ve Zor, 2006:153).

Ölçüm modelleri üzerine yapılan benzer bir sınflandırma da finansal ve finansal olmayan ölçütler üzerinedir. Finansal temelli yaklaşımlar entelektüel sermayeyi işletme bazında ölçümlerken, finansal temelli olmayan yaklaşımlar sermaye unsurları açısından ölçmektedir (Türk ve Bengü, 2010).

Tablo 1. Entelektüel Sermaye Ölçümünde Kullanılan Yaklaşımlar

Finansal Temelli Yaklaşımlar (İşletme bazında)	***Finansal Temelli Olmayan Yaklaşımlar (Sermaye unsurları bazında)***
Piyasa değeri/Defter değeri oranı	Balance kart/Kurumsal karne
Tobin'in Q oranı	Skandia kılavuzu
Ekonomik katma değer ve piyasa katma değeri	Maddi olmayan varlıkları izleme yaklaşımı
Ante Pulic'in katma değer katsayısı	Entelektüel sermaye endeksi

Kaynak: Türk, Z.ve Bengü, H. (2010). Entellektüel Sermaye-Ölçümü, Muhasebesi, Raporlaması ve Yönetimi. Niğde: Nobel Kitabevi.

Entelektüel sermayenin ölçümünde kullanılan bu modeller, bütünü ölçmeye yönelik modellerdir. Bu modellerde amaç, entelektüel sermayenin işletme içindeki etkinliğini bulmaya çalışmaktır. Entelektül sermayenin insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi boyutlarından yola çıkarak entelektüel sermayeyi ölçmek de mümkündür. İnsan sermayesi, çalışanların müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere çözümler üretme yetenekleri ve fikir yapılarıdır. Yapısal sermaye, işletmenin örgüt yapısı ile ilgili olarak sahip olduğu sermayedir. Müşteri sermayesi ise müşteri beklentilerinin öğrenilmesi, müşteri ihtiyaçlarının göz önünde tutulması ile ilgilidir (Arıkboğa, 2003:130-137). Entelektüel sermayeyi oluşturan bu boyutlar, likert tipi derecelendirme şeklinde, önceden geliştirilmiş, geçerliliği ve güveniliriliği tespit edilmiş ölçekler aracılığıyla ölçülebilmekte, entelektüel sermaye üzerinden değerlendirme yapılabilmektedir.

Entelektüel sermayenin ölçümü için önerilen çok model olması ölçümde karşılaşılan sorunları ortaya çıkarmıştır.

Entelektüel sermayenin ölçümünde karşılaşılan sorunlar; (Carrol ve Tansey,2000:302-303).

- Rekabet ortamları ve sektörleri farklı olan işletmelerin bilgi ihtiyaçları da farklıdır. Farklılaşan bilginin değerlendirilmesi zordur.
- Bilgiye dayalı varlıkların değeri, ortama ve zammana göre değişebilir. Finansal bir enformasyon, piyasada bunu bilenler tarafından çok değerli kabul edilirken, bu enformasyonun bir yayın organında yayınlanmasıyla değeri azalabilir.
- Formal nitelikteki açık bilgiye değerleme yapılması kolay olsa da, formal olmayan örtülü bilgiyi değerlemek zordur.
- Maddi olmayan, görünmeyen nitelikteki varlıklar, firmanın piyasa değeri ile defter değeri arası fark sonucu ortaya çıkmaktadır. Oluşan bu fark, ülkeler arası, sektörler arası ve firmadan firmaya değişiklik gösterebilmektedir. Bu durum, bilginin standart şekilde elde edilmesini zorlaştırmaktadır.
- Maddi olmayan varlıkların ölçülebilmesi için muhasebe sistemleri yoktur. Bu durum, özellikle ileri teknoloji endüstrilerde daha önemlidir.
- Maddi olmayan soyut kavramları temsil etme amacıyla kullanılan somut göstergelerin, entelektüel sermaye boyutlarını ölçmede güvenilir olup olmadığı belirsizdir.
- Entelektüel sermayeyi oluşturan unsurların arasındaki ilişkinin net olarak anlaşılamaması, firmanın entelektüel sermayesini artırması için kullanılan yöntemlerin sürekli değişmesi, entelektüel sermayenin firma finansal performansıyla bağlantısının tam olarak kurulamaması gibi nedenler de entelektüel sermayenin ölçümünde sorun olarak öne çıkmaktadır (Rupeth, 1998: 28).
- Karşılaşılabilen bir diğer problem ise, ölçümlerde hem nitel hem de bicel ölçütlerin birlikte kullanılmasından kaynaklanmaktadır (Ercan ve Öztürk, 2003:128)

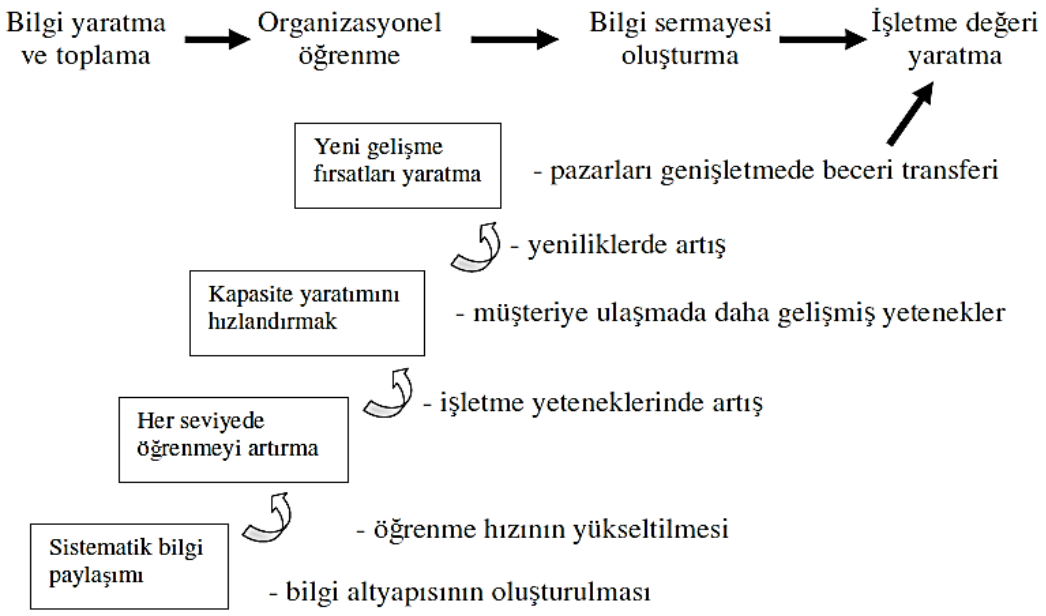
2.4. Entelektüel Sermayenin Yönetimi

Entelektüel sermayenin yönetimi, veri tabanları, kullanıcı ara birimleri ve iletişim ağları gibi bilgi kaynaklarının insan kaynakları ile bütünleştirilmesidir. Örgütün insan kaynaklarının işletme faaliyetlerinin kapsamı, anlamı ve amacını belirlemesiyle bilgiye değer katmasıdır (Brooking, 1996:131). Bilginin birikim, dönüşüm ve değeri entellektüel sermaye yönetiminin merkezinde bulunmaktadır (Dzinkowski, 2000:2).

Bilgi, işletmeye değer yaratan bir tarzda organize edilebilen, gruplandırılabilen, modelleştirilebilen ve eyleme geçirilebilen veri olarak tanımlanmaktadır (Akdemir, 2003:48). Entelektüel sermayenin yönetilmesinin temelinde, örgüt üyelerinin sahip olduğu bilginin örgüte değer sağlayacak bilgiye dönüştürülmesi yatmaktadır. Bir başka ifadeyle, insan sermayesi olarak bireyin sahip olduğu bilginin örgüte aktarılmasıyla yapısal sermayeye dönüştürülmesi gerekir.

Entelektüel sermeyenin yönetimi için hammadde niteliğinde olan bilginin, örgüte değer yaratacak bilgi ürününe dönüştürülmesine öncülük edilmesi esastır. Örgüt üyesi bir bireyin sahip olduğu bilgi ve becerinin işletmenin bilgisine dönüştürülüp desteklenmemesi, bu bilginin tamamen entelektüel sermaye haline dönüştürülmediğini göstermektedir (Şamiloğlu, 2002:100).

Entelektüel sermayesi güçlü olan işletmeler incelendiğinde, bu işletmelerin organizasyon yapılarının, müşterilerin, tedarikçilerin ve çalışanların işletmeye katkılarının ve yöneticilerin liderlik özelliklerinin farklı olduğu öne çıkmaktadır. Entelektüel sermayenin yönetiminin basamakları bilgi değer zinciri ile açıklanmıştır (Arıkboğa, 2003:145-147).



Şekil 2. Entelektüel Sermaye Yönetiminde Bilgi Değer Zinciri

Kaynak : Saint-Onge;Hubert, (1998). "Human, Structural and Customer Capital", Measuring & Valuing Intellectual Capital Conference, 4-5 November 1998, New York, s.6

Entelektüel sermayenin yönetilmesi, işletmelerin aşağıda yer alan uygulamaları gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır (Barutçugil, 2000:3).

- Bilgi kaynaklarının örgütün bütün üyeleri için her zaman ve her yerde açık bulundurulmasıyla küreselleşme sürecinin desteklenmesi
- Örgüt üyelerinin işlerini yapabilmeleri için ihtiyaç duyulan bilgilere doğrudan ulaşmaları sağlanarak yetkilendirmenin kolaylaşması,
- Rakip işletmelere karşı daha kısa sürede tepki verme gerekliliği nedeniyle ortaya çıkan kıyaslama ihtiyacının daha hızlı karşılanmasının sağlanması,
- Yeniden öğrenme amacıyla, sürekli daha az zaman gerektiren teknolojik yaşam evreleri için öğrenmenin hızlı ve etkin şekilde olmasını ve
- Ortaklar ve finansman sağlayan kurum ve kuruluşların baskılarına karşı mevcut kaynakların kullanımı için üretken çözümlerin sunulmasıdır.

Entelektüel sermayenin daha etkin şekilde yönetilmesi aşağıda yer alan adımların izlenmesiyle mümkün olabilir (Önce, 1999:55):

1. Entelektüel sermayenin tanımı,
2. Entelektüel sermayeyle ilgili verilen elde edilmesi ve belgelendirilmesi,
3. Entelektüel sermaye politikasının geliştirilmesi ve bu konuda gelişmelerin takip edilmesi,
4. Entelektüel sermayenin veri tabanı olarak korunması
5. Entelektüel sermayenin örgüt yararı için kullanılması, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi,
6. Entelektüel sermayenin işletme içinde yaygınlaştırılması ve buluş sermayesinin artırılabilmesi için süreklilik temelinde yenileme ve geliştirme çalışmalarını yürütülmesidir.

Entelektüel sermayenin yönetilmesinde önemli olan nokta, işletmelerin zenginlik kaynaklarının sadece entelektüel birikimler olmadığı ve bu varlıkların örgütsel gelişime destek sağlamak için işletme stratejilerinin, misyon ve vizyonun belirlenmesi ve korunması yoluyla kullanılması gerekliliğidir. Pazarda rekabet edebilmek için, işletmelerin temel yeteneklerine zemin oluşturan bilgi alt yapısının geliştirilmesi ve buradan stratejik değer oluşturacak yönetim felsefesinin benimsenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, bilgi odaklı olma anlayışı, günümüz yöneticilerinin alışılmıştan farklı olarak entelektüel sermaye bakış açısıyla bakmasını ve entelektüel sermayenin yönetiminin gereklerinin yerine getirilmesini zorunlu kılmaktadır (Bontis, 1998:63-64).

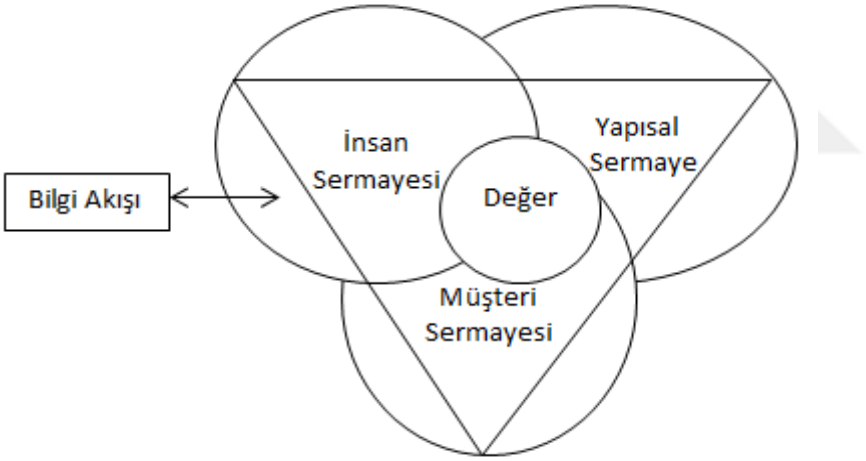
Steward (1997) entelektüel sermayenin alt boyutlarını oluşturan insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi özelliklerini göz önünde bulundurarak entelektüel sermayenin yönetimine ilişkin on temel ilke geliştirilebileceğinden bahsetmiştir. Bu ilkeler (Steward, 1997:182-183):

- İşletmeler insan sermayesinin ve müşteri sermayesinin sahibi değilken, bu varlıkların mülkiyetini insan sermayesi için çalışanlarla, müşteri sermayesi için ise müşteriler ve tedarikçilerle paylaşmaktadır. Varlıkların yönetilmesi ve kar elde edebilmek için müşterek mülkiyetin kabul edilmesi gerekmektedir.
- İşletmelerin kullanacağı insan sermayesini yaratması için ekip çalışması ve öğrenmenin sosyal biçimleri örgüt tarafından desteklenmeli ve geliştirilmelidir. Bu sayede, disiplinler arası ekipler aracılığıyla yetenekler yakalanıp, formüle edilir ve insan sermayesine dahil edilebilir.
- İşletmelerdeki tüm zeki ve yetenekli personel varlık niteliği taşımamaktadır. Kurumsal açıdan zenginlik yaratan personel stratejik beceri ve yetkinliğe sahiptir. Bu özellikleri taşıyan insan kaynağına yatırım yapılması önemlidir.
- İşletmelerin kolaylıkla kontrol edebildiği ve doğrudan sahip olabildiği sermaye, yapısal sermayedir. Müşteri açısından değerlendirildiğinde ise yapısal sermayeye daha az değer verilmektedir. Bu nedenle, işletmeler müşterilerinin işletmenin elemanlarıyla kolay işbirliği yapmasını sağlayacak şekilde yönetilmeleri gerekir.
- Yapısal sermaye, müşteriler tarafından değer verilen çalışmaları destekleyen bilgi stoklarının yıkılması ve ortaya çıkan enformasyonun işletme içinde akış hızını artırma amaçlarına katkı sağlamaktadır. Bu yüzden, ihtiyaç duyulan şeylerin kullanıma hazır olması, ihtiyaç duyulması muhtemel şeylerin ise kolay ulaşılır durumda olması gerekir.
- İşletmenin pahalı olan fiziksel ve finansal varlıklarının yerini, enformasyon ve bilgi tutmalıdır.
- Bilginin müşterilere göre özelleştirilmesi gerekir ve bu yüzden seri üretim çözümleri yüksek karlar getirmeyecektir.
- İşletmeler, hangi enformasyonun kendileri için daha önemli olduğunu belirlemek amacıyla içinde bulunduğu değer zincirinin tümünü yeniden analiz etmesi gerekir.
- Yöneticilerin mal akışı yerine dikkatini, günümüzde işin kendisini oluşturan enformasyon akış hızı üzerinde toplaması gerekir.

- İşletmenin, insan sermayesine, müşterilerine ve sahip olduğu sistemlere ayrı ayrı yatırım yapması anlamlı olmayabilir. Bunun nedeni insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin birlikte çalışmasıdır. Bu üç entelektüel sermaye alt boyutu birbirlerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Bu yüzden, boyutlar arası etkileşimin yönü ve büyüklüğü iyi tanımlanmalıdır.

2.5. Entelektüel Sermayenin Boyutları

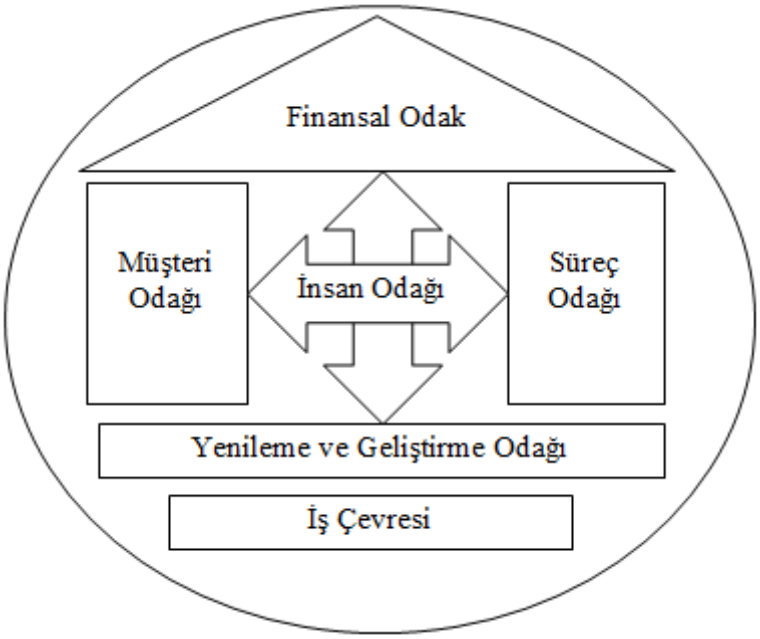
Entelektüel sermayenin unsurlarının etkileşimini ifade eden ve değer temelinde oluşturulan modelde entlektüel sermayenin boyutları, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Oluşturulan bu model, Edvinsson, Onge ve Petrash tarafından geliştirilmiştir. (Dzinkovvski, 2000:32). Üç alt boyutun karşılıklı ilişkisini ve etkileşimini tasvir eden değer temelli modelde amaç, entelektüel varlıklarının kesişiminden oluşan değer alanının maksimize edilmesi için varlıklar arası ilişkilerin artırılmasıdır. Bu üç boyutun örgüt içerisinde uyumlu şekilde işlemesi durumunda, örgütün yeniliğe açık olması, yaratıcılığı ortaya çıkarması, işbirliğini ve geri bildirimi geliştirmesi beklenmektedir.



Şekil 3. Entelektüel Sermaye Boyutları Arası Değer Modeli

Kaynak: Edvinsson, L., & Malone, M., (1997).Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower, Harper Business, Newyork.

Entelektüel sermaye bu alt boyutların toplanması yerine karşılıklı etkileşim ve birlikte ortaya koyulan sinerji ile oluşmaktadır. Üç sermaye türünün birbirini tamamlamaması, birlikte etkin çalışamamaları durumunda entelektüel sermayeden bahsetmek mümkün olmamaktadır. Entelektüel sermaye alt boyutları arası ilişkiyi incelemek için Skandia tarafından geliştirilen ve Skandia Pusulası olarak adlandırılan araçta, işletmeye değer yaratan beş yaratıcı alandan bahsedilmiş ve her birinin belirgin alanlara odaklandığı belirtilmiştir (Edwinsson, 1997:371; Arıkboğa, 2003:75-77; Bayraktar, 2007:23).



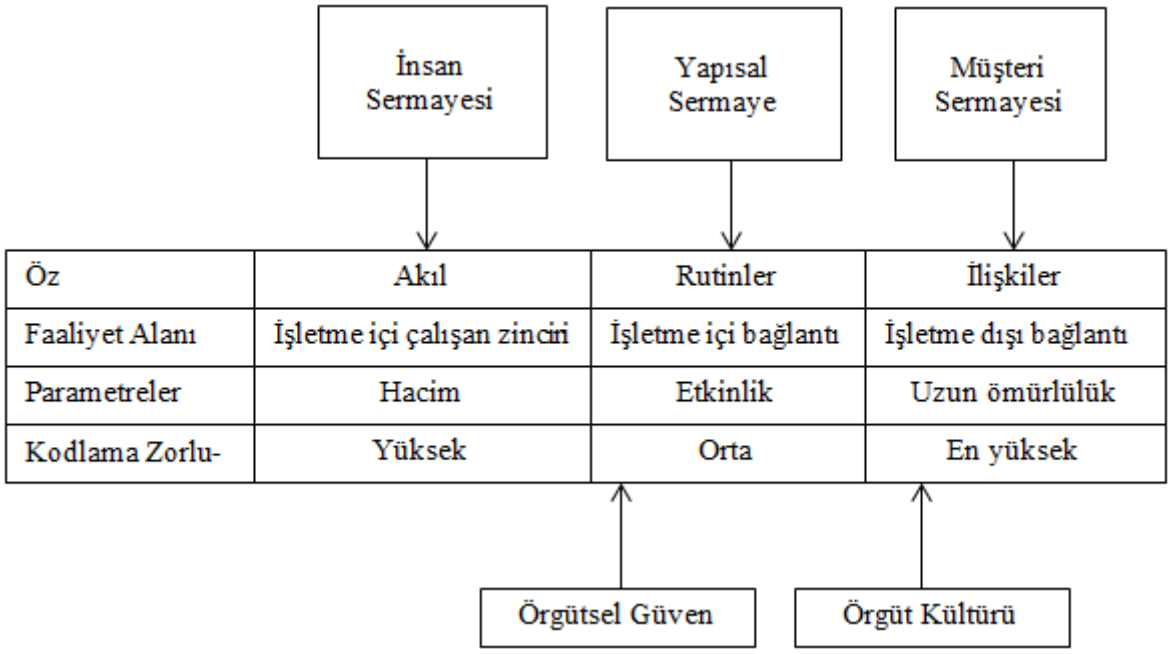
Şekil 4. Skandia Pusulası

Kaynak: Edwinsson, Leif,(1997), "Developing Intellectual Capital at Skandia", Long Range Planning, s. 371.

Entelektüel sermayenin bir binaya benzetildiği Skandia Pusulası modelinde, en üstte yer alan üçgen işletmenin çatısını ve işletmeye ait hesapların yer aldığı finansal odağı göstermektedir. Finansal odak, geçmişte ulaşılmış ve depolanmış bilgiden oluşmaktadır. Binanın ayakta kalmasını sağlayan ve destekleyen duvarlar, müşterilerle ilişkiler ve işletme içinde uygulanan tüm süreçlerin odağı olarak alınmıştır. Binanın tam merkezinde ise insan odağına yer verilmiştir. Binanın temelini ve altyapısını oluşturan kısımda ise yenileme ve geliştirme odağı bulunmaktadır. İşletmenin çalışanlarını gösteren insan odağı, müşterilerle ilişkileri gösteren müşteri odağı ve işletmede uygulanan süreçleri gösteren süreç odağı işletmede şu anda bulunan unsurları gösterirken, yenileme ve geliştirme odağı işletmenin geleceğe bakış açısını göstermektedir (Arıkboğa, 2003:78; Bayraktar, 2007:23).

Entelektüel sermayeyi oluşturulan alt boyutların öz, faaliyet alanı, parametreler ve kodlama zorluğu açısından ele alındığı Şekil 5 incelendiğinde, insan sermayesinin özünün akıl, yapısal sermayenin rutinler ve ilişkisel sermayenin ise ilişkiler temelinde olduğu görülmektedir. Faaliyet alanları için insan sermayesinin işletme içi çalışan zinciri, yapısal sermayesinin işletme içi bağlantılar ve ilişkisel sermayenin müşterilerle işletme dışı ilişkileri ifade ettiği belirtilmiştir. Parametreler açısından insan sermayesinin hacim, yapısal sermayenin etkinlik, ilişkisel sermayenin ise uzun ömürlülük değişkenlerine göre değerlendirileceği ve kodlama zorluğu açısından yapısal sermayenin orta güçlükte, insan sermayesini yüksek güçlükte,

ilişkisel sermayenin de en yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. İşletmedeki örgütsel güven ve örgüt kültürü yapıları ise bu değişkenleri yönlendiren değişkenler olarak ele alınmıştır (Arıkboğa, 2003:76; Gedikli, 2007:25).

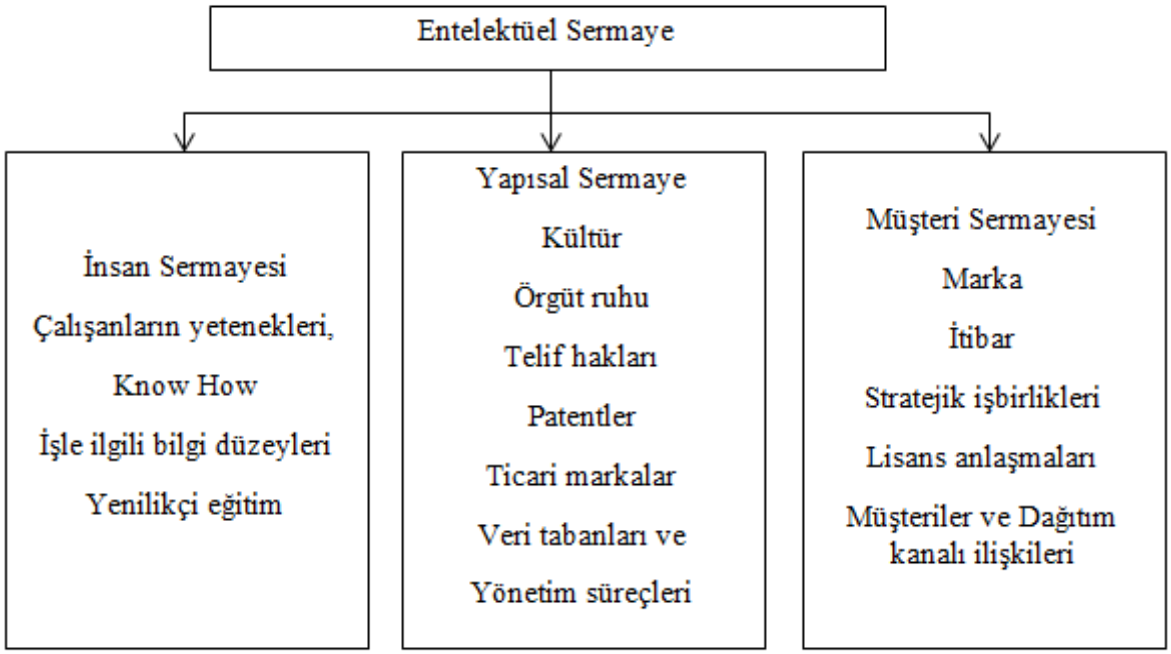


Şekil 5. Entelektüel Sermayeyi Oluşturan Alt Boyutlar

Kaynak: Arıkboğa, S.F. (2003). Entelektüel Sermaye, İstanbul, Derin Yayınları, s.76.

Stewart, Sveiby, Bontis, Kaplan ve Norton, Malone, Root ve Root ve Edvinson gibi yazarlar da entelektüel sermayeyi, müşteri ilişkileri temelli dışsal, işletme içsel yapısı temelli içsel ve çalışanların öğrenme ve gelişmesine bağlı insan sermayesi olmak üzere üç boyutta açıklamışlardır (Yıldız, 2010:128). Görüldüğü gibi farklı sınıflandırmalar yapılmasına rağmen entelektüel sermayeyi oluşturan boyutlar insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olarak ele alınmıştır. Müşteri sermayesi bazı çalışmalarda ilişkisel sermaye ismiyle de kullanılmıştır.

Entelektüel sermayeyi oluşturan alt boyutların bileşenleri Şekil 6'daki gibi belirtilmiştir (Seetharaman, Low ve Saravanan, 2004:523)



Şekil 6. Entelektüel Sermaye Boyutları Bileşenleri

Kaynak: Seetharaman, A., Low, K. ve Saravanan, A.S. (2004). Comparative Justification on Intellectual Capital, Journal of Intellectual Capital, 5(4). 523.

Entelektüel sermaye boyutlarının alt bileşenlerinin sınıflandırıldığı bir başka çalışmada insan sermayesi bileşenleri çalışanın uygunluğu, yeteneği, motivasyonu, gelişim yetenekleri, insan kaynakları yönetiminin kabiliyeti, meslektaşlar arası bilgi paylaşımları, takım çalışması olarak değerlendirilmiştir. Yapısal sermaye bileşenleri, örgütün değerleri ve normları, kültür ve atmosferi, entelektüel varlıkları, süreç ve örgüt gelişimi, örgüt iletişimi gibi değişkenlerden oluşturulmuştur. Müşteri sermayesi için ise network odaklılık, müşteri odaklılık, markalar, müşterilerin geri bildirimleri, ortak iş yapılan müşterilerden bir şeyler öğrenme, işletmenin şöhreti ve imajı, networkler arası bilgi paylaşımları kullanılmıştır (İpçioğlu, 2007).

Entelektüel sermaye alt boyutlarının bileşenlerinin bir başka sınıflandırması Şekil 7'de gösterilmiştir (Marr, 2008). İnsan sermayesi, çalışanların sahip olduğu bilgi ve yetenekler, eğitim düzeyleri, deneyimler, yeterlilikler, iş kalitesi, iş gören ilişkileri, duygusal zeka düzeyleri, girişimcilik ruhları, esneklik düzeyleri, işletmeye sadakatleri ve memnuniyet düzeyleri ve yaratıcılıkları insan sermayesi bileşenleri olarak değerlendirilirken, yapısal sermaye işletmenin örgüt kültürü, değerleri, yönetim felsefesi, sosyal sermayesi, yönetim felsefesi ve iş süreçleri, resmi süreçler, entelektüel mülkiyetleri, marka verileri ve enformasyonu, kodlanmış bilgiler gibi değişkenler yapısal sermaye bileşenleri olarak belirtilmiştir. Müşteri sermayesi bileşenleri ise müşterilerle resmi ve resmi olmayan ilişkileri,

ortaklıkları, sosyal ağları, işbirliklerini, markaya duyulan güven ve imajı, müşteri sadakat düzeylerini, dağıtım süreçlerini ve lisans anlaşmalarını içermektedir.

Entelektüel Sermaye Unsurları		
İnsan Sermayesi	***Yapısal Sermaye***	***Müşteri Sermayesi***
Bilgi ve yetenekler, eğitim düzeyleri, deneyimler, yeterlilikler, iş kalitesi, işgören ilişkileri, duygusal zeka düzeyleri, girişimcilik ruhları, esneklik düzeyleri, işletmeye sadakatleri memnuniyet düzeyleri ve yaratıcılık	Örgüt kültürü, değerleri, yönetim felsefesi, sosyal sermayesi, yönetim felsefesi, iş süreçleri, resmi süreçler, entlektüel mülkiyetleri, marka verileri ve enformasyonu, kodlanmış bilgler	Müşterilerle resmi ve resmi olmayan ilişkiler, ortaklıklar, sosyal ağlar, işbirlikleri, markaya duyulan güven ve imaj, müşteri sadakat düzeyleri, dağıtım süreçleri ve lisans anlaşmaları

Şekil 7. Entelektüel Sermaye Unsurlarının Değerlendirilmesi

Kaynak: Marr, B. (2008). Impacting future value: how to manage your intellectual capital. *Management Accounting Guideline*, The Society Management Accountants of Canada, The American Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants.

2.5.1. İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi, çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirmesi için sahip oldukları ve kullandıkları bilgi, yetenek ve yaratıcı özelliklerinin bir arada toplanmasıdır (Bontis, 1996:41).

İşletmelerde bilginin üreticisi olan çalışanların sahip oldukları yetkinlikleri, takım çalışmasına uyum göstermeleri, yaratıcılıkları, sorun çözebilme, proaktif düşünebilme, değişime uyum sağlama, inisiyatif kullanma, özgüven, analitik ve kavramsal düşünme yetileri, eğitim düzeyleri, mesleki yeterlilikleri ile işletmeye kattığı değer, entelektüel sermayenin insan sermayesi boyutunu oluşturmaktadır. İşletmelerde insan sermayesinin yoğunluğunun artması, bir başka ifadeyle, yeri zor doldurulur nitelikteki çalışanların yarattığı yüksek katma değerli iş oranının fazla olması, işletmenin ürün ve hizmetleri için daha fazla fiyat talep etmesine ve rekabette öne geçmesine imkan sağlamaktadır (Vural, 2003:67). Entelektüel sermayeyi bir ağaca benzeten Edwinsson'a göre insan sermayesi, ağacın gelişimini sağlayan öz su olarak ifade edilmiştir (Demirkol, 2006:74). Bu açıdan değerlendirildiğinde insan sermayesini entelektüel sermayenin temelini oluşturan, çalışanların tümünün sahip oldukları yeteneklerin toplamından oluşan bir havuz gibi görmek mümkündür. İşletmelerde insan sermayesi,

çalışanların sahip oldukları bilgi ve yetenekleri birbirleri ile paylaşması, aralarında bağ kurması sonucu bu önemli kapasiteyi yarattığı söylenebilir (Arıkboğa, 2003:85).

İşletmelerde insan sermayesi, mülkiyetine sahip olunabilecek bir unsur değildir. İşletmeler, sadece çalışanlarının sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerilerden yararlanarak insan sermayesinden faydalanabilirler. Bu bilgi, yetenek ve becerilerin işletmenin sahip olduğu varlıklara dahil edilmesi insan sermayesinin yapısal sermayeye dönüştürülmesiyle mümkün olmaktadır. Çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri, işletmeye yapısal değer yaratmak amacıyla kullanıldığında ve diğer örgüt üyeleriyle paylaşıldığında, işletme için katma değer yaratan bir unsur olarak entelektüel sermayenin bir parçası kabul edilirler. Çalışanların sahip olduğu bu bilgi, beceri ve yeteneklerin işletmeye aktarılmaması, diğer çalışanlarla paylaşılmaması sonucu bireyin sahip olduğu bilgi sadece kendisine yarayacak, işletmeye katma değer ve fayda sağlamayacaktır (Demirkol, 2006:75). Bu nedenle insan sermayesinin işletmeye aktarılarak yapısal sermayeye dönüştürülmesi önemlidir.

İşletmelerde insan sermayesinin yaratılması ve kullanılması, çalışanların zamanlarının ve yeteneklerinin büyük bir bölümünün yenilik getirici faaliyetlere yönlendirilmesiyle mümkündür. İşletmeler insan sermayesinin geliştirilmesi için öncelikli olarak çalışanların bildiği, sahip olduğu bilgiyi daha fazla kullanmalı, yeteneklerinden yararlanmalıdır. Çalışanlar ise işletmenin yararına olacak her türlü bilgiye sahip olmak için her zaman daha fazlasını öğrenmeye çalışmalıdır (Steward, 1997:95).

İşletmelerin, çalışanlarının sahip olduğu bireysel bilgi düzeylerinin sınırını aşmalarına ve temel niteliklere sahip olmalarını sağlayacak şekilde işletmeye daha fazla fayda sağlanmasına yönelik eğitim programları organize etmesi bu süreçte önemlidir (Kuntze, 2001:85). Mülkiyeti işletmede olmayan insan sermayesinin her an işletmeden ayrılabileceği düşüncesiyle, insan sermayesinde bulunan örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi amacıyla bu bilginin, işletmeye katma değer yaratacak şekilde yapısal sermayeye dönüştürülmesi gerekir (Emrem, 2005:6).

İşletmeler için önemli olan, işletmeye yüksek katma değer sağlayacak ve yerine başkasının konulmasının zor olduğu, gerçekten değerli bilgi işçilerinin belirlenmesi, insan sermayesinin nasıl geliştirileceğinin planlanması ve geliştirilen bu sermayeden nasıl fayda sağlanacağının belirlenmesidir. Çalışanların, zamanlarını ve yeteneklerini yenilik yaratıcı işlere yönlendirmesiyle, işletmelerde insan sermayesi yaratılmış ve kullanılmış olmaktadır.

İşletmelerde insan sermayesi, çalışanların bildikleri şeyleri işletme için daha fazla kullanması ve çalışanların daha fazla bilgi öğrenmesi sonucu gelişmektedir. İnsan sermayesini iyi şekilde yönetmek isteyen işletmelerin, çalışanlarını aşağıda yer alan şekildeki ilgili kısımlara yerleştirmesi gerekir (Stewart,1997:98). Bu şekil çalışan işgücünün nasıl yönlendirileceğini ve insan sermayesine nasıl yatırım yapılacağını göstermektedir.

Yüksek Kalifiye	Yeri zor dolar, Düşük katma değerli *Bilgiyle donatın*	Yeri zor dolar, Yüksek katma değerli *İnsan sermayesine dahil edin*
Düşük Kalifiye	Yeri kolay dolar Düşük katma değerli *Otomasyona geçin*	Yeri kolay dolar Yüksek katma değerli *Farklılaştırın ya da dışarı verin*
	Düşük katma değer	Yüksek katma değer

Şekil 8. İnsan Sermayesine Yapılacak Yatırım

Kaynak: Stewart, T.A. (1997). Entelektüel Sermaye Örgütlerin Yeni Zenginliği MESS Yayınları, İstanbul. 1997, s.98.

Şekil 8 incelendiğinde, işgücünün kalifiye durumu ve işletmeye katma değeri açısından çalışanların dört grupta değerlendirildiği görülmektedir. Yeri kolay dolan düşük kalifiye ve düşük katma değerli çalışanlar için otomasyona geçişin uygun olduğu, yine yeri kolay dolan düşük kalifiye ve yüksek katma değerli çalışanlar için çalışanı farklılaştırma ya da dışarı vermenin uygun olduğu önerilmiştir. İşgücü kalifiye durumunun yüksek ve katma değerin düşük olduğu çalışan grubu için bilgiyle donatılmasının uygun olduğu ve son olarak arzulanan durumu gösteren kalifiye durumun ve katma değerin yüksek olduğu çalışan grubu için ise bu çalışanları insan sermayesine dahil etmenin uygun olduğu önerilmiştir.

İnsan sermayesine dahil edilebilecek çalışanların olduğu sağ üst köşedeki grup, müşterilerin bu işletmeyi tercih etmelerini sağlayan ürün ve hizmetleri yetenekleri ve tecrübeleri ile yaratan çalışanların oluşturduğu gruptur. Bu grup işletme için bir entelektüel varlıktır ve diğer grupta yer alanlar emek maliyetini oluşturmaktadır. Akıllı işletmeler, müşterilerin değer vermediği ve çalışanların yerlerinin kolay doldurulduğu işlere daha az yatırım ve harcama yapacak ve mümkün olan iş alanlarında otomasyona geçişi tercih edecektir. Bu duruma örnek

olarak fast food yiyecek zincir işletmeleri açısından çalışanları işletmede tutma korkusunun çok önem taşımaması gösterilebilir (Stewart, 1997:100).

İşletmelerin insan sermayesine, yüksek kalifiyeli ve katma değeri yüksek çalışanların dahil edilmesi, çalışanların daha hevesli çalışması, yaratıcılığın artması, değişim yaratma yeterliliği, teknolojinin etkin kullanımı, bilgiden daha fazla faydalanma gibi çeşitli avantajlar sağlamaktadır. (Buzan, Dottino ve Israel, 2001:24-29).

İşletmelerde, insan kaynağından ne derece fayda sağlandığının belirlenmesinde yaratıcılık ve yenilik gibi faktörler kullanılmaktadır. Bu nedenle insan sermayesi işletmenin Ar-Ge faaliyetlerinden müşteri ilişkileri yönetimine kadar geniş bir alanda yaratıcılık kaynağı olarak görülmektedir. Çalışanların zaman ve yeteneklerini işletmeye yenilik sağlayacak faaliyetlere yöneltmesiyle, insan sermayesi başarılı şekilde yaratılmış ve kullanılmış olmaktadır (Pirtini, 2004:29-30).

İşletmede yeniliklerin kaynağı ve stratejik yenilenmenin nedeni olarak kabul edilen insan sermayesi işletmelerin sınırsız şekilde yenilenme potansiyelini ifade etmektedir ve son derece önemlidir. Yenilikler ve stratejik yenilenme, laboratuvar ortamında oluşturulan beyin fırtınası, eski dosyaların arşivden çıkarılması, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, çalışanların kişisel yetenek ve yeni liderlik özelliklerinin geliştirilmesiyle mümkün olacaktır. İnsan sermayesinin özünü, işletme örgüt üyelerinin zekâlarının toplamı oluşturmaktadır (Bontis, vd., 2000).

İnsan sermayesinin unsurları yetenek, ilişkiler ve değerler olmak üzere üçe ayrılmıştır. Çalışanların işleriyle ilgili yetenekleri ve işletme içi ya da dışından elde edilen yapısal sermayeden faydalanma yeteneği profesyonel yetenek, iş arkadaşlarıyla ilişki kalitesi sosyal yetenek, müşterilerle ve dış çevreyle ilişkilerin başarısı, ortak çalışabilme yeteneği ise ticari yetenek olarak adlandırılmaktadır. İlişkiler, bilginin çalışma arkadaşlarıyla paylaşılması, meslektaşlar arası ilişkinin başarısıdır. Değerler ise, işletme çalışanlarının aynı dili konuşması, aynı ortak kültüre sahip olması gerekliliğini ifade etmektedir ve çalışanların derin ya da yüzeysel ilişki kurmasına temel oluşturmaktadır (Arıkboğa, 2003:85–88). İnsan sermayesini oluşturan bu unsurlar açısından çalışanların güçlü niteliklere sahip olması, insan sermayesinin de yüksek düzeyde ortaya çıkmasına katkı sağlayacaktır.

İnsan sermayesinin ölçümünde, çalışanın işletmeye maliyeti ve yapılan eğitim harcamaları, çalışanın işletmeye yarattığı gelir, eğitim düzeyi ve unvanı, bilgi işçilerinin piyasa değeri,

devir oranları, diğer işçilere göre işletmedeki sayıları, diğer çalışanların bilgi işçilerine dönüşüm oranı, uzmanlık alanlarının değeri ve işletme için önemi, müşterilerle ilişkileri, mesleki deneyimleri gibi metrikler kullanılmaktadır (Seetharaman, Low ve Saravanan, 2004).

2.5.2. Yapısal Sermaye

Yapısal sermaye, çalışanların akşam evlerine döndüğünde işletmede bıraktıkları olarak ifade edilmektedir. Yapısal sermaye bir bütündür ve tamamen işletmeye aittir. İşletmeler yapısal sermayeyi tekrar tekrar üretebilir ve paylaşabilir (Stewart, 1997:161-162).

Yapısal sermaye, işletmenin insan sermayesinin sahip olduğu enerjiyi ve değer yaratma potansiyelini, işletme mülkiyetine dönüştürme konusundaki yeteneğidir (Seleim, Ashour ve Bontis, 2004:333). İşletme faaliyetlerine yönelik bilginin uygulanmasını teşvik eden örgütsel nitelikler yapısal sermaye kavramıyla açıklanmaktadır. İşletme içinde öğrenmenin ve öğrenilenleri paylaşmanın özendirildiği kültürel yapıdır. Yapısal sermaye, insan sermayesinin müşteri sermayesi ile ilişkisinde dağıtım kanalı rolüne sahiptir. Çalışanların performanslarını en üst düzeye çıkarmak için örgüt içinde yer alan yapılar ve mekanizmalarla ilgilidir. Çalışanların gerçekleştirdiği eylemlerin üzerine oturması ve bütünleşmesi gereken sistem ve prosedürlerin zayıf olması durumunda işletmenin toplam entelektüel sermayeye ulaşması mümkün değildir. Yapısal sermayenin özünü, işletmede rutin işlemler arasına girmiş bilgi oluşturmaktadır (Şamiloğlu, 2002:91). İşletmelerde yapısal sermayenin geliştirilmesi amacıyla, çalışanlara deneme, denemelerde ortaya çıkabilecek başarısızlıkları göğüsleme ve tekrar deneme olanaklarının sağlanması, öğrenme, destekleme ve geçmiş tecrübelerden ders çıkarmaya yönelik örgüt kültürünün oluşturulması gerekir (Üçer, 2003:2).

Örgüt içerisinde öğrenmenin yayılması için bilginin her alana dağıtılması, paylaşılması ve yayılması önemlidir. Fikirlerin, işletmenin mümkün olan her noktasına dağılması durumunda işletme için en yüksek etki yaratılacaktır. Yazılı, sözlü ve görsel raporların kullanılması, personel rotasyon programlarının, eğitim programlarının ve standartlaştırma programlarının değerlendirilmesi bu süreci harekete geçirecektir.

Yöneticilerin yapması gereken, örgüt içerisindeki bilginin işletme içine alınması ve işletmenin malı haline getirilmesidir. Bu şekilde bilginin devamlılığı ve sürekli geliştirilmesi sağlanır. Örgüt içindeki bilgini işletmeye geçmeye ile yapısal sermaye de oluşturulmuş ve geliştirilmiş olacaktır (Arıkboğa, 2003:69).

Yapısal sermaye kapsadığı farklı bileşenler itibariyle örgüt, süreç ve yenilik sermayesi olmak üzere gruplandırılmıştır. Örgüt sermayesi, örgütün iş yapma becerisini arttıracak felsefe ve sistemleri içerirken, süreç sermayesi, mal ve hizmetlerin dağıtımının sağlanması sürecinde geliştirilen teknik, yöntem ve programları içerir. Yenilik sermayesi ise ticari markala ve marka telif hakları gibi tescillenmiş entelektüel mülkiyetle, işletmenin sağlıklı şekilde faaliyetlerine devam etmesine katkı sağlayan diğer tüm becerileri kapsayan entelektüel varlıklardan oluşmaktadır (Luthy, 2003; Pablos, 2002:289).

Dünyada, fotokopi makineleri alanında öncü işletmelerden Xerox, yılda ortalama 250.000 tamir talebini karşılamaktadır. Şirket, teknik servis elemanları tarafından her tamir için hazırlanan bilgileri raporlayarak bilgisayar ortamına aktarmaları ve Euroka adını verdikleri arıza onarım veri tabanı sistemi sayesinde önemli miktarda maddi tasarruf sağlanmıştır (Stewart, 2000:376).

Yapısal sermaye için iki temel amaç bulunmaktadır. İşletmelerin öncelikle çalışanlara aktarılabilecek bilgileri düzenli şekilde kayıt altına alması, ikinci olarak ise gerek duyulması durumunda çalışanların ve tüm örgüt üyelerinin tam zamanında bilgilere ve uzmanlara ulaşmasının sağlanmasıdır (Yelkikalan ve Aydın, 2006:4).

İşletme için hayati nitelikte öneme sahip olmakla birlikte yasal araç ve uygulamalarla koruma altına alınan entelektüel mülkiyet hakları, yeni teknoloji ve süreçleri içeren Ar-Ge sonuçları, diğer işletmelerle olan sözleşmeler ve işbirlikleri ve işletmede mevcutta var olan üretim ve süreç akışları yapısal sermayenin gözlenebilen dört ana bölümünü oluşturmaktadır (Akmeşe, 2006:18).

İşletmenin büyüme ve gelişme kaynağı olan yapısal sermaye, pazar gereklerinin karşılanmasını sağlayan örgütsel yeteneklerin tümünü içerir. Bu nedenle, elde edilen bilgi birikimi, sahip olunan bilgi düzeyi ile verilerin oluşturulması, işlenmesi ve uygulanması adımlarını kapsamaktadır. İşletme faaliyetlerinin etkin ve verimli şekilde gerçekleştirilmesine yönelik gerekli düzenlemelerin yapılması ve üretim süreçlerine dahil edilmesiyle birlikte yapısal sermaye ortaya çıkmaya başlamıştır demektir. Yapısal sermaye, işletmenin yenilik yapma gücünün, örgüt zekâsının ve yapısının işletmeyi başarıya ulaştırmadaki kapasitesini göstermektedir (Pirtini, 2004:33-34).

Yapısal sermaye insan sermayesinin iş görmesini mümkün kılan altyapıyı sunmaktadır. Dolayısıyla insan sermayesi ve yapısal sermaye karşılıklı ilişki halindedir. Örgüt tarafından

sahiplenilen yapısal sermaye, çalışan işte ayrılsa bile örgüt içerisinde kalacaktır (Bhartesh ve Bandyopadhyay, 2005:1366).

Yapısal sermayenin unsurları incelendiğinde patent, telif, teknoloji, buluş, veriler vb. öne çıkmaktadır. İşletme stratejileri, örgüt kültürü, yapı ve sistemler, örgütün rutinleri ve prosedürleri yapısal sermaye unsurları arasındadır. Ayrıca, etkinlik unsurları, süreç olarak yenilikçilik, işin yapılma süresi, bilginin kodlanması gibi örgüt yapılarını da kapsamaktadır. (Bontis, 1998:66).

Yapılan farklı bir sınıflandırmada, yapısal sermaye unsurları patent, telif hakkı, dizayn hakkı, ticari marka ve sırlar, hizmet markaları vb. unsurları içeren entelektüel mülkiyet ve yönetim felsefesi, örgüt kültürü, bilgi sistemleri gibi unsurları içeren üst yapı unsurları olmak üzere iki grupta ele alınmıştır (Demirkol, 2007:72).

Bir başka çalışmada, yapısal sermaye unsurları ilişkiler, organizasyon ve yenilik ve gelişme boyutları açısından ele alınmıştır. İlişkiler, örgütün müşterileri, tedarikçileri, hissedarları iş birliği yaptığı partnerleri ve diğer partnerler ile ilgili iken, organizasyon örgütün alt yapısı, süreçleri ve kültürü içerisinde yer almaktadır. Yenilik ve gelişme boyutu ise yeni ürün geliştirme, yenilik yapma üzerine yapıaln harcamalar ve patentlerle ilgilidir (Roos vd., 1998:42-52).

İlişkiler boyutu açısından değerlendirildiğinde yapısal sermaye, müşterilerle kurulan ilişkiden ortaya çıkan müşteri sermayesinin gelişimine de katkı sağlayacaktır. İnsan sermayesinden farklı olarak yapısal sermaye işletme tarafından sahiplenilebilmektedir ve ticari yapı içerisinde kullanılabilmektedir (Şamiloğlu, 2002:89)

İnsan ve müşteri sermayesiyle karşılaştırıldığında yapısal sermaye, örgüt için oluşturulması zor fakat sahipliğinin kontrol edilmesi kolay olan entelektüel bir varlıktır (Görmüş, 2009).Yapısal sermaye, bilginin insanın tekelinden kurtarılarak örgüt içerisinde paylaşılması sayesinde öğrenmeyi, işletme faaliyetlerinde bu bilginin kullanılmasını ve paylaşılmasını özendiren bir yapı gerektirecektir (Yücel, 2013).

Yapısal sermayenin insan ve müşteri sermayesinden farkı, etkin kullanılması durumunda diğer şartlara bakmaksızın işletmeyi yarıda bırakmayan, maksimum etkinliği sağlamaya çalışan bir unsurdur. İnsan ve müşteri sermayesinde ise kontrol işletmede değildir ve her an kaybedilebilir niteliktedir. İşletme çalışanını kaybettiğinde insan sermayesi düşüşe geçecek,

benzer şekilde, müşteri ya da tedarikçi kaybı yaşandığında müşteri sermayesi de azalmaya geçecektir (Çalışkan, 2009:20).

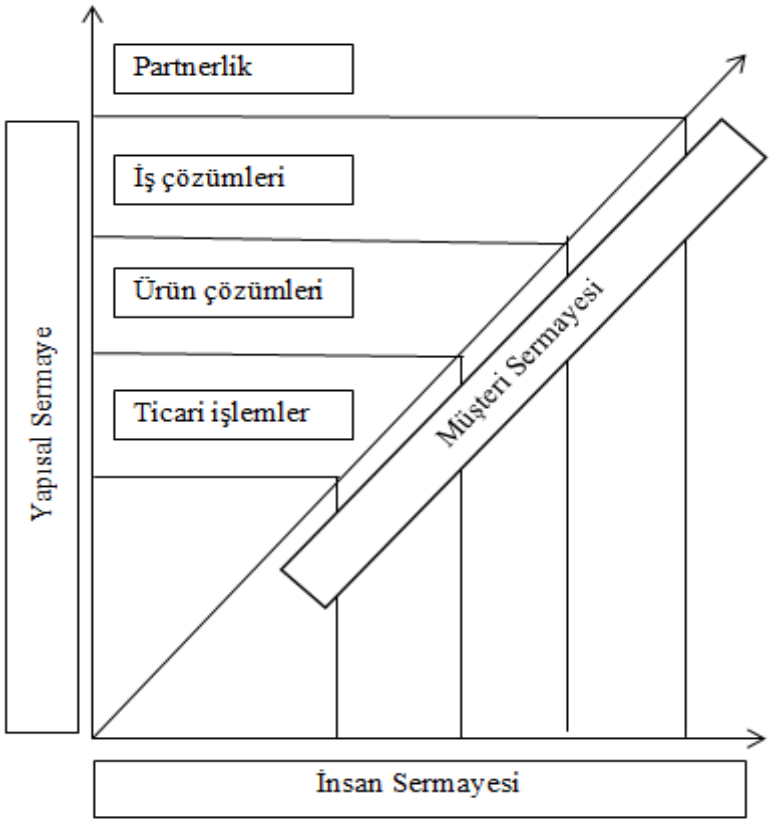
2.5.3. Müşteri Sermayesi

Müşteri sermayesi, işletmenin pazarlama ve dağıtım kanalları ve müşteri ilişkileri aracılığıyla elde ettiği bilgilerdir ve işletmenin iç ve dış çevreyle ilişkilerini düzenleyen ve yöneten tüm unsurların toplamından oluşmaktadır (Görmüş, 2009). İşletmelerin en zor ulaşabildiği sermaye türü olan müşteri sermayesi dışa açık bilgi kanalları, müşterilerin tercih ve eğilimleri ile işletmenin sahip olduğu rekabetçi zekânın bileşkesidir (Akyüz, 2011:68).

Müşteri sermayesi, işletmenin müşterileri, müşteri grupları ve diğer ilgili gruplarla ilişkilerinde değer yaratacak düzeyde etkiye sahip olan, müşteri sadakat düzeyleri, dağıtım kanalı ilişkileri, işletmenin adı, markalar, lisans anlaşmaları, sözleşmeler, işbirlikleri ve franschising anlaşmaları gibi ögelerden oluşmaktadır. Bu nedenle, müşteri sermayesinin entelektüel sermaye varlıkları içerisinde önemli bir kaynağı teşkil ettiği söylenebilir (Aşıkoğlu vd., 2008). Müşteri sermayesi, entelektüel sermayenin para biçimine büründüğü alanı ifade etmektedir ve işletmenin iş yaptığı tüm müşterileriyle, paydaşlarıyla, tedarikçileriyle ilişkilerinin toplam değeridir. İşletme müşterilerinin gelecekte yine aynı işletmeyle iş yapmaya, birlikte çalışmaya devam etmesi olasılığıdır (Öğe, 2002:189). İşletmenin geçmişte sahip olduğu maddi olmayan varlıklardan ortaya çıkarılan potansiyeldir. Pazarlama kanallarından elde edilen bilgi ve müşteri ilişkilerinin toplamı, müşteri sermayesinin ana temasını oluşturur (Arıkboğa, 2002:101).

Müşteri sermayesinin ana teması, işletmelerin faaliyette bulunduğu sahada işlevlerini yerine getirirken geliştirdiği, sahip olduğu pazarlama kanalları ve müşteri ilişkilerinin içerisine yerleşen bilgidir. Bu tema, ilişki içerisinde olunan müşterilerden, tedarikçi ve bağlı olunan ticari örgütlere hatta devletin düzenleyici kurumlarına kadar genişletilmektedir (Bontis vd., 2000).

Şekil 9'da görüldüğü gibi müşteri sermayesi, yapısal sermaye ve insan sermayesinin optimizasyonuyla ortaya çıkmaktadır. Bu iki entelektüel sermaye boyutu arasındaki ticari işlemler, ürün çözümleri, iş çözümleri ve kurulan partnerliklerdeki iyileşmeler ve ilişkiler temelinde müşteri sermayesi oluşmaya başlamaktadır.



Şekil 9. Entelektüel Sermaye Boyutları Arası Etkileşim

Kaynak: Onge, S. H. (1998).“Human, Structural and Customer Capital, Measuring & Valuing Intellectual Capital” 4 – November, New York, 1998, s. 15

Şekil 9’da görülen dört farklı düzeydeki işletme ve müşteri ilişkileri aşağıda açıklanmıştır (Onge, 1998:15; Demirkol, 2006;84);

Ticari işlemler: Bir ürün ya da hizmetin bir defa satışından kaynaklanan ilişkileri içerir ve satıcının yalnız satışa yönelik, alıcının ise yalnız alıma yönelik yaptığı işlemlerdir.

Ürün çözümleri: Müşterilerin üründe istediği bir özelliğin karşılanması için uygun nitelikleri taşıyan ürün ve hizmetlerin önerilmesi sürecindeki ilişkilerdir.

İş çözümleri: Müşterilerin ihtiyaç duyduğu değerin yaratılması için kazanç ve gerekli niteliklerin değerlendirilerek müşteriye hizmet sunulmasıdır. Bu süreçteki ilişkileri içerir.

Partnerlik: Mümkün iş fırsatlarının yaratılması ve değerlendirilmesi için müşterilerle karşılıklı güven ve anlayış çerçevesinde birlikte çalışmaktır. Bu çalışma sürecinden kaynaklanan ilişkileri temelinde müşteri sermayesi gelişecektir.

Görüldüğü gibi işletmenin müşteri sermayesinin oluşum aşamaları müşteri ve işletme arası partnerliğin oluşturulması ve geliştirilmesi sonucu artmaktadır. Aynı şekilde bu süreçte yapısal sermayenin ve insan sermayesinin de belirtilen değişkenler temelinde artış gösterdiği görülmektedir.

Müşteri ilişkileri için bilginin dış kaynaklardan işletme içine aktarılmasında yaşanacak muhtemel zorluklar nedeniyle, müşteri sermayesi entelektüel sermaye içerisinde ulaşılması ve oluşturulması en zor olan sermaye türüdür. Müşteri sermayesinin takibi için piyasa payı, müşterileri elde tutma ve kaçırma oranları, müşteri başına elde edilen karlılık oranları gibi değişkenlerin izlenmesi işletmelere kolaylık sağlayacaktır (Arıkboğa, 2003:104).

Müşteri sermayesinin değerlendirilmesi ve ölçümünde belirli metriklerden yararlanılmaktadır. Bu metrikler; müşterilerin elde tutulma oranı, elde edilme maliyetleri, işletme piyasa payı, markanın denkliği, müşteri ilişkileri endeksi, müşteri portföyü, özel müşteri ilişkilerinin sayısı, stratejik iş birlikleri, müşterilerle geliştirilen ilişkinin gücü ve bilginin paylaşılma oranı gibi değişkenlerden oluşmaktadır (Seetharaman, Low ve Saravanan, 2004:529).

Müşteri sermayesini geliştirmek ve sürdürülebilir kılmak için yatırımlar gerekecektir. Müşteri sermayesi için yatırım yapmanın yolları, müşterilerle birlikte yeniliklerin yaratılması, müşterilere yetki verilmesi, müşterilerin her birinin birer birey olarak görülmesi, kazanımların müşterilerle paylaşılması, müşterin işini öğrenip kendi işlerini işletmeye öğretmesi şeklindeki çabalardan oluşmaktadır (Stewart, 1997:207).

İşletme örgüt yapısının çevresiyle geliştirdiği ve sürdürdüğü farklı ilişkilerin toplamından oluşan müşteri sermayesi, bazı çalışmalarda ilişkisel sermaye olarak da kullanılmaktadır ve bu sermaye türünü oluşturan unsurların değerlendirilmesine ilişkin farklı yaklaşımların ortaya atıldığı belirlenmiştir (Akmeşe, 2006:23).

Edvinsson ve Malone (1997)'a göre müşteri sermayesi, müşteri tipi, bağlılık süresi, ilişkideki rolü ve müşteri desteğiyle sağlanan başarı değişkenleriyle ifade edilirken, Swelby (1997), müşterilerin farklılaştırmaları, müşteri tabanının gelişimi, verimliliği ve kalıcılığı olarak müşteri sermayesi unsurlarını ele almıştır. Guthrie (2001) ise müşteri sermayesi unsurlarını markalar, müşteriler, müşterilerin sadakat düzeyleri, işletmenin adı, dağıtım kanalları, işle ilgili işbirlikleri, sözleşmeler ve frannchising anlaşmaları temelinde değerlendirmiştir. Rudez ve Mihaliç (2007)'e göre müşteri sermayesi, müşteri sadakati, imajı, memnuniyeti ile marka ve dağıtım kanallarını içermektedir (Rudez ve Mihalic, 2007:190).

Müşteri sermayesi örgütün müşteriyle ilişkileri sonucu ortaya çıkan, hem mevcut hem de gelecekteki gelirlerine önemli katkılar sağlayan bir değerdir. Bilgi ekonomisi için rekabet avantajı açısından temel bir kaynak olarak görülmektedir. Bu yüzden, müşterilerle uzun döneme dayanan kazançlı ilişkiler kurulması, yeni dönemde akıllı örgütlerin odak noktası olmuştur (Chang ve Tseng, 2005:253). Günümüz işletmeleri için müşteri memnuniyetinin sağlanması hem kârın elde edilmesi (Yörük ve Erdem, 2008:400) hem de müşteri sermayesinin oluşturulması açısından önemlidir. Müşteri beklentilerini, ihtiyaçlarını, ürün ve hizmet olarak ne istediklerini rakip işletmelere göre daha iyi anlayan işletmeler öncü işletmeler olurken, rakipler takipçi işletme konumunda kalacaklardır (Bontis, 1998).

Müşteri sermayesinin artırılması mevcut müşterilerin tatmin edilmesi, bağlılıklarının artırılması, yeni müşterilerin kazanılması ve müşteri başına düşen karlılık oranlarının artırılması yoluyla sağlanabilir. Bu süreçte, veri, bilgi enformasyon ve bilgi teknolojilerinden en iyi derecede yararlanmak gerekir. Bu kaynakların etkin ve verimli kullanımı özellikle hizmet sektörü işletmelerinde müşteri sermayesi oluşumunda daha fazla katkı sağlayacaktır (Emrem, 2005: Aşıkoğlu vd., 2008)

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL USTALIK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Örgütsel Ustalık Kavramı

İngilizce "ambidexterity" kavramının Türkçe karşılığı olarak kullanılan ustalık kavramı, iki elin aynı anda eşit beceriyle kullanılabilme becerisine sahip bireyler için kullanılmaktadır. İnsan özelliği olarak ifade edilen ustalık, örgüt ve yönetim alanında ilk kez Robert Duncan tarafından 1976 yılında yayınlanan makalesinde ele alınmıştır (Lubatkin vd., 2006; O'Reilly ve Tushman, 2008).

Oxford İngilizce sözlükte yer alan tanımlamada aynı anda iki elini kullanabilen ve hem sağ el hem de sol ile yazabilen insanlar usta (ambidexterous) olarak tanımlanmıştır (Menguc ve Auh, 2008). Bu tür becerilere sahip insanların taşıdığı bireysel yetenekler de ustalık olarak adlandırılmıştır. Daha sonra, bireysel anlamdaki ustalık, örgüt teorisyenlerince örgütler için kullanılmaya başlanan bir metafor haline gelmiştir (Lubatkin vd., 2006:647) .

Örgütsel ustalığı "hokkabaz" metaforu kullanarak tanımlayan Tushman ve O'Reilly (1996), hokkabazın aynı anda iki elini kullanarak topla oynayabilme yeteneğini firmalar için uyarlayarak, bir örgütün, organizasyonun, eş zamanlı şekilde hem var olan yeteneklerini kullanma, hem de yeni fırsatlardan yararlanma becerisini örgütsel ustalık olarak tanımlamıştır (Tushman ve O'Reilly,1996). Bazı çalışmalarda ise çift yeteneklilik (Şanal, 2013), çift yönlülük (Keçeli, 2015), gibi benzer kavramlarla açıklanmaya çalışılmıştır.

Örgütsel ustalık, bir örgütte işlerin yerine getirilmesiyle ilgili gerekli tanımlamaların olmaması ya da bilgi eksikliği kaynaklı ortaya çıkabilecek durumlarla başa çıkabilmek için yeni bilginin yaratılmasını (araştırma), aynı zamanda örgütün mevcut olarak elinde bulundurduğu, baskın olduğu bilgiyi işlemesini (yararlanma) ve bu iki tür faaliyetin birlikte kullanma yeteneğidir (Turner vd., 2011:2; Jansen vd., 2005:57).

Duncan (1976), örgütlerin yenilik yapmak için organik, yapılan yenilikleri uygulayabilmek için ise mekanik örgüt yapılarına ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. Bu nedenle örgütler, yenilik yapma odaklı organik, bu yenilikleri uygulama odaklı mekanik özellikte olmak üzere iki ayrı birim oluşturarak bu ihtiyacı giderebilecektir (Duncan, 1976). Örgütsel ustalık kavramı Duncan (1976)'ın bu görüşleri üzerine, örgüt teorisi çerçevesinde işletmenin başarısının rekabetçi koşullarda nasıl sürdürülebilirliği sağlanabilir sorusuna cevap olarak ortaya çıkmaya ve önem kazanmaya başlamıştır.

Duncan (1976) tarafından, işletmenin durumsallık yaklaşımı çerçevesinde çevresel koşullara adapte olması bir yenilik faaliyeti olarak değerlendirilmiş, örgütler için hem araştırmaya yönelik hem de yararlanıcı nitelikte yenilik faaliyetleri gerçekleştiren ikili örgüt yapısı önerilmiştir. March (1991) ise örgütlerin öğrenme kapsamı açısından hem araştırmacı öğrenme hem de yararlanıcı öğrenme odaklı olmasının, faaliyetlerini bu yönde gerçekleştirmesinin rekabet açısından gerekli olduğunu ifade etmiştir. March'a göre bu iki yenilik ve öğrenme türü örgütün bünyesinde bulunmalıdır (March, 1991).

Örgütsel ustalığı yenilik odaklı olmak üzerine ele alan Cantanello ve arkadaşlarına göre, işletmeler için hem sektörel hem de küresel pazarlar dikkate alındığında rakiplerle baş edebilmenin ve rekabette öne geçmenin yolu yenilik yapmaktır. Gerçekleştirilecek yenilikler, örgütlerin hem mevcut yetkinliklerini iyileştirmek, hem de yeni yetkinlikleri geliştirmek ve araştırmak üzerine olmalıdır (Cantarello vd., 2012).

Örgütsel ustalık, örgütün mevcut durumda öncesinde belirlediği, planladığı stratejilerle yoluna devam ederken, karşısına çıkacak fırsatlardan yararlanması ve bu iki faaliyeti dengelemesi üzerine ortaya çıkmaktadır (Bodwell ve Chermack, 2010:193). Bu iki faaliyeti dengeli şekilde gerçekleştirebilen örgütler örgütsel ustalığa ulaşmış işletmeler olarak kabul edilmektedir.

Paliokaite ve Pacesa (2014), karşılaşılan çevresel değişimlere uyum sağlamayı başaran ve dinamik çevre koşullarına karşı örgütü proaktif olarak hazırlayan işletmeleri ustalaşmış örgütler olarak tanımlamıştır (Paliokaite ve Pacesa, 2014:1).

Levinthal ve March (1993), örgütlerin hem araştırmacı hem de yararlanıcı yetenekleriyle ilgili kararlarına yönelik olarak işletme başarısını etkileyen öğrenme miyopisi kavramından söz etmiştir. Uzun dönemli bakışın göz ardı edilmesi, yeteneklerin kazanılmasındaki başarısızlık ve büyük resmin görülememesi gibi öğrenme miyopileri örgütlerin başarısızlığına yol açmaktadır.

İşletmeler, müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine göre mevcut durumlarını ve kaynaklarını geliştirmeli, geleceğe dönük müşteri beklenti ve ihtiyaç eğilimlerine cevap verebilmek adına yeni teknolojileri takip etmelidir. Örgütsel ustalık tam da bu noktada ortaya çıkmaktadır ve bu iki farklı öğrenme faaliyetini bir arada kullanarak, rekabet avantajı sağlayacak şekilde sahip olduğu kaynak ve yetenekleri en etkili şekilde yönetmesi ve geleceğe yönelik yatırımlarını buna göre yönlendirmesidir (March, 1991). Hem mevcut hem de potansiyel kaynak ve yeteneklerin değişen çevre koşullarına karşı uyum sağlayacak şekilde geliştirilmesi ve değişen

müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verilecek şekilde yeniliklerin araştırılması örgütsel ustalığın temelini oluşturmaktadır (Gibson, 2004).

Örgütsel ustalık düzeyine ulaşmış firmalar, sahip oldukları bilgiyi, çevreye uyum sağlama ve örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda uyumlaştırmasını etkin şekilde gerçekleştirmeleri sonucu, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak, az bulunan, değerli, eşsiz ve taklit edilemeyen kaynaklara ve yeteneklere sahip olacaktır (Şimşek, 2009).

3.2. Örgütsel Ustalık Kavramının Gelişimi

Araştırmacı ve yararlanıcı yeniliklerin örgüt bünyesinde bulunması gerekliliği March (1991) tarafından ifade edildikten sonra, bu iki kavrama farklı açılardan yaklaşan araştırmalar yapılmış ve devamlılık gösterme, birbiriyle kesişme, sadece bir faaliyette uzmanlaşma ve bu iki faaliyet türünü dengeleme şeklinde farklı bakış açıları önerilmiştir (Gupta vd., 2006).

Devamlılık gösteren, birbiriyle kesişen bakış açısında araştırma ve yararlanma faaliyetlerinin, işletmenin kıt kaynaklarını kullanmak amacıyla birbiriyle rekabet halinde olduğu durum söz konusudur (Gupta vd. 2006). Devamlılık gösteren ve birbiriyle kesişen her iki yaklaşımda, araştırma ve yararlanma faaliyetlerinin işletmenin bir birim ya da departmanı üzerinde analiz edildiğinde birbirleriyle rekabette oldukları, işletme geneli açısından değerlendirildiğinde ise birbirini tamamlayan faaliyetler olarak öne çıktıkları belirtilmiştir (Çömez, 2012:13).

Uzmanlaşma bakış açısında işletmenin bazı birimlerinin araştırma, bazı birimlerinin yararlanma faaliyetleri üzerine yoğunlaşması, uzmanlaşması ve birbirleriyle etkileşimde olmaları ifade edilirken, örgütsel ustalık bakış açısında ise örgütün çift yönlü olduğu ve çift yeteneğe sahip olduğu görüşü hakimdir. Bu yaklaşımda araştırma ve yararlanma yenilik faaliyetleri arasında dengenin sağlanması, bunun, her iki faaliyet türünün aynı anda ya da birbirini takip edecek şekilde sırasıyla yürütülmesi sayesinde gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir. İşletmenin sadece bir departmanı için değerlendirilirse araştırma ve faydalanma faaliyetlerinin birbirinin zıttı tarafta yer aldığı ve aralarında denge kurulması için fasılalı denge durumunun gerçekleştirilmesi gerektiği uygun görülürken, farklı departmanlar arası birden çok iş birimi arasında bu faaliyetlerin nasıl gerçekleştiği değerlendirilirse, bu faaliyetlerin birbirini destekleyen faaliyetler olması gerektiği belirtilmiştir. Bu tür bir durumda ise örgütsel ustalık en uygun metot kabul edilmektedir (Gupta vd., 2006).

Örgütsel ustalık bakış açısında March (1991), kısıtlı kaynaklar açısından değerlendirildiğinde kaynakların bu iki ayrı faaliyet türlerinden birisine daha fazla ayrılmasının, diğerinin daha az uygulanmasına neden olacağını, bu faaliyetlerden birisine odaklanmanın, diğerinin uygulanmasını kısıtlayacağını ve birine yaklaşmasının diğer faaliyetten uzaklaşılmasına yol açacağını belirtmiştir.

Süreklilik yaklaşımıyla ele alınan bir diğer değerlendirmede işletmenin kaynaklarının kısıtlı olduğu ve bu nedenle örgütsel ustalığın araştırma ve yararlanma faaliyetlerinin mutlak farkıyla tespit edilebileceği belirtilmiştir (Gupta vd., 2006). Bu bakış açısında, araştırma ve yararlanma faaliyetlerinden sadece birine odaklanmanın düşük performansa neden olabileceği, bu nedenle iki zıt faaliyetin bir arada ve dengede götürülmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bir işletme için iki faaliyet alanı arası mutlak farkın az olması kaynakların dengeli dağıtıldığını ve örgütsel ustalığın oluştuğunu göstermektedir (Çömez, 2012:13).

Bir diğer görüş ise iki faaliyet türünün birbirinin tamamlayıcısı olacak şekilde uygulanması görüşüdür. Bu görüş örgütlerin sahip olduğu kaynakların sınırlı olmadığını, bilgi ve enformasyon gibi kaynakların örgütlerde sınırsız düzeyde olduğunu savunmaktadır (Shapiro ve Varian, 1998). Ayrıca örgütlerin sahip olmadığı kaynakları dış çevreden tedarik edebileceği ve ortaklıklar yoluyla ulaşabilecekleri belirtilmiştir. Böylelikle her iki faaliyet türü biribirinin tamamlayıcısı niteliğinde kabul edilip gerçekleştirilebilir (Gupta vd., 2006). Bu görüşün uygun görülmesi durumunda her iki faaliyetin değerlerinin çarpımı ile örgütsel ustalık hesaplanacaktır. Bu durumda araştırma ve yararlanma faaliyetleri arasında denge gözetmeden, birbirini tamlayacak şekilde uygulanmasıyla daha yüksek performans elde edileceği kabul edilmektedir. Çarpım ne kadar yüksekse örgütsel ustalık o kadar güçlüdür, her iki faaliyet ayrı ayrı ne kadar yüksekse örgütsel ustalık yüksek elde edilecektir (Şanal, 2013:20).

Birkinshaw ve Gibson (2004) ise bu yaklaşımlardan farklı olarak bir örgütte örgütsel ustalığın gelişimi için yöneticilerin beş temel prensibi gerçekleştirmesi gerektiğini belirtmiştir (Birkinshaw ve Gibson 2004:54).

Örgütün içeriğinin teşhis edilmesi: Örgütün yüksek performansa geçmeden önce mevcut durumda performansının ne durumda olduğunun belirlenmesidir.

Daha az örgütsel kola odaklanma ve onların bilinçli şekilde işletilmesi: Yüksek performans arzulayan işletmelerin, bilinçli şekilde sadece birkaç örgütsel kola odaklanması gerektiğini belirtmektedir.

Yapılan işlerin örgütün tüm çalışanlarıyla paylaşılması: Etkin bir örgütsel ustalık yapısının oluşturulması için üst yönetimden gelen mesajların örgütün tüm üyelerine bilinçli ve açık şekilde yayılması gerekliliğidir. Alt düzeyde çalışanların üst yönetimin girişimlerini açık şekilde anlayamaması durumunda yapılan girişimlerin örgütsel ustalık yaratmak üzerindeki etkisi en düşük seviyede olacaktır.

Örgütte, bağlamsal ustalık ile yapısal ustalığın birbirinin tamamlayıcısı olarak görülmesi: Bağlamsal ustalık yapısal ustalığın tamamlayıcısı olarak görülmeli, alternatifi olarak değerlendirilmemelidir. Örgütün temel eğilimi hızlı şekilde bütünleşmek olmalıdır.

Bağlamsal ustalığın liderler tarafından belirlendiği şekliyle değil, liderlerin desteklediği çalışanlar tarafından belirlenen bir yapı arz etmesi: Örgütlerde ustalık, ne liderin ağzından çıkan vizyon ne de yapılarla ortaya çıkmaktadır. Tüm örgüt çalışanlarının enerjilerini ve zamanlarını, nereye ve nasıl odaklayacaklarına kendilerinin karar verdiği bir süreci ifade etmektedir.

Yöneticilerin bu prensipleri benimsemesi ve bu prensipler temelinde örgütü yönetimi durumunda örgütsel ustalığın gerçekleştirilmesinde öncülük edecektir.

3.3. Örgütsel Ustalığa Dair Temel Yaklaşımlar

Birkinshaw ve Gibson (2004), örgütsel ustalığı yapısal (structural) ve bağlamsal (conceptual) ustalık olmak üzere iki boyutta ele almışlardır.

İşletmelerin uzun dönemde ürün, pazar ve teknolojik gelişmeleri takip etme, ürün, hizmet ve iş süreçlerinde kalıcı değişiklikler yapma, çevresel koşullara uyum sağlama, uyumlaştıma (adaptation) ve kısa dönemde kârlılık ve örgütsel faaliyetler üzerine radikal olmayan düzenlemeler (alignment) yapma olmak üzere, faaliyetlerinde kısa ve uzun dönem gerekliliklerine göre önceliklerin belirlenmesi, sıraya koyulması ve aralarındaki uyumun gözetilme becerisinden bahsetmişlerdir. Çokuluslu 10 işletme üzerinde gerçekleştirdikleri karşılaştırmalı araştırma sonucunda çevresel koşullara uyum sağlayan ve önceliklerine göre tercih sırasını düzenleyen işletmeleri tanımlamak üzere yapısal ve bağlamsal ustalık olmak üzere 2 farklı örgütsel ustalık yaklaşımı tarif etmişlerdir (Birkinshaw ve Gibson, 2004).

Yapısal ustalık savunucuları, ustalığın örgütsel yapı ve bu yapıya yönelik geliştirilen stratejilerden faydalanılarak gerçekleştirilmesi üzerine odaklanırken, bağlamsal ustalık savunucuları daha çok örgütün davranışsal ve sosyal yönleri üzerine yoğunlaşarak; insan sermayesi, sosyalleşme, paylaşılan değerler ve örgütsel ortam üzerinde durmuşlardır (Gupta vd., 2006).

3.3.1. Yapısal Ustalık

Yapısal ustalık, uyumlaştırma (adaptation) ve düzenleme (alignment) aktivitelerinin örgüt yapısına bağlı olarak tamamen farklı oldukları gerekçesiyle, yapısal olarak bu iki aktivitenin birbirinden ayrılması gereği üzerinde durmaktadır. Departmanların ayrımı ile birlikte araştırma geliştirme departmanlarının iş fikirlerini temel departmanlara kabul ettirmede zorluklarla karşılaşılabileceği de belirtilmiştir. Bu zorluğun üstesinden gelmenin bir yolu departmanlar arası iletişim kanallarının ve ilişki ağlarının kurulmasıdır (Schmitt vd., 2010). Yapısal ustalıkta örgütlerin sahip olduğu öz yeteneklerle ilgili departmanlar, mevcut ürünlerle mevcut pazarlara uyum sağlamak ve düzenleme yapmaktan sorumlu iken, araştırma geliştirme departmanları, yeni ürün ve teknolojilerin geliştirilmesi, yeni pazarların bulunması ve gelişen sektör trendlerinin takip edilmesi görevlerinden sorumludur (Birkinshaw ve Gibson, 2004:49).

Yapısal ustalıkta örgüt yapıları arası farklılık, örgütün sistemlerinin alt birimlere bölünmesi ve her bir alt birimin kendisiyle ilgili dış çevreye ve ihtiyaçlarına yönelik belirli özellikleri geliştirme eğiliminden kaynaklanır. Örgüt birimleri, zaman oryantasyonu, zihniyet, işlevler, ürün ve hizmet alanları açısından farklılık göstermektedir (Lawrence ve Lorsch, 1967:den akt. Jansen vd., 2009:799). Örgütler, faaliyetleriyle ilgili olarak iş rutinlerini ve süreçlerini örgütsel düzeyde tümüyle harekete geçirmek için araştırmacı ve yararlanıcı yeteneklerini koordine etmek ve bu yetenekleri örgüte entegre etmek amacıyla yapısal bir ayrıma gitmek zorundadır (Jansen vd., 2009). Yapısal ayrımların başarısı da faaliyetlerin uyumlaştırılması ve düzenlenmesinden oluşan iki uç kutup arasında entegrasyonun sağlanması için birtakım taktiklerin oluşturulmasından geçmektedir (Andriopoulus ve Lewis, 2009).

Hızlı değişimlerle yüzleşmek ve çevresel koşullara adapte olmak için örgütlerin araştırma ve yararlanma faaliyetlerini eş zamanlı olarak yürütmesi gerektiğini belirten O'Reilly ve Tushman (2013), bu durumun, yapısal ayrıştırmaya gidilecek şekilde örgütlerde özerk araştırma ve yararlanma alt birimlerinin kurulmasıyla gerçekleştirilebileceğini ifade etmiştir. Örgütler, sahip oldukları yetenekleri ve kaynakları kullanmak için bütünleşme çalışmalarıyla

birlikte, örgütün her bir yapısının kendi çalışanı, yapısı, kültürü ve iş süreçleriyle uyumlu hale gelmesi gerekir (O'Reilly ve Tushman, 2013:4). Reeves vd. (2013)'e göre ise bu durum örgütün yapısının geçiciliğe ve değişime uyum gösterebilirken, çevrenin yapısının uyum göstermemesi nedeniyle her zaman işe yarayan bir yaklaşım değildir. Yapısal ayrıştırmayla birlikte birimler arasında bilgi ve kaynak akışına neden olan engeller ortaya çıkabilir. Dinamik çevre koşullarında çevre yapısının uyum göstermemesi düşüncesi nedeniyle Zara şirketi, yapıları ayrıştırma düşüncesinden vazgeçerek, tasarım ve imalat faaliyetlerini birlikte yürütmeye karar vermiş ve yeni ürün çemberini daraltma yoluna gitmiştir (Reeves vd., 2013:2).

Örgütsel ustalık alanında gerçekleştirilen ilk çalışmalarda araştırmacı ve yararlanıcı yetenekler arasındaki ilişki, işletmelerin radikal ve artırımsal yenilik faaliyetleriyle ilgili olarak yapısal ayrıma gidilerek ele alınmıştır. Yapılan çalışmalara göre işletmelerin örgütsel ustalığa ulaşması ve başarı sağlaması, radikal yenilik niteliğindeki araştırmacı yetenekler ve artırımsal yenilik niteliğindeki yararlanıcı yetenek faaliyetlerinin ayrı yapılarda gerçekleşmesi ve her iki faaliyet türü için benzer şekilde ayrı çaba göstermesi gerektiği ifade edilmiştir. Yapısal ustalık yaklaşımına göre örgütlerde operasyonel düzeyde sorumluluk sahibi kişinin radikal ve artırımsal yenilik faaliyetlerini aynı düzeyde gerçekleştirememesi durumunda uygulamada bir takım sorunlar ve başarısız sonuçlarla karşılaşabilme nedeniyle örgüt yapısında ayrıma gidilmesi gereklidir (Benner ve Tushman,2003; Gilbert,2006). Ayrıca, hem araştırma hem de yararlanma faaliyetlerinin her ikisi için de bu tür faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, örgütlerde farklı yapı, süreç ve kültürlerin varlığını gerektirir (O'Reilly ve Tushman, 2004). Yapısal ustalığı gerçekleştirmeyi amaçlayan işletmelerin faaliyet alanında yer alan sorumlulukları ve görevleri yerine getirmek için mevcut ürün ve hizmetlerini mevcut pazara uygun şekilde uyumlaştıracak ayrı bir birim, araştırma geliştirme ve iş geliştirmeye ilişkin ise yeni pazarlara, ürünlere ve teknolojilere odaklanma amacıyla ayrı bir birim oluşturması gerekir (Tushman ve O'Reilly, 1996).

3.3.2. Bağlamsal Ustalık

Bağlamsal ustalık, çalışanların günlük iş faaliyetlerinde, iş süreçlerine yönelik adaptasyon sağlama ya da uyumlaştırma yeteneğine göre faaliyetler arasında seçim yapabilmeleridir (Birkinshaw ve Gibson, 2004:49). Bu yaklaşım modelinde, çalışanların davranışsal faktörlerinin örgütün sosyal yapısı ile birlikte değerlendirilerek örgüt düzeyinde adaptasyonu sağlama ve uyumlaştırma yapmaya yönelik örgütsel ustalık için gereken araştırmacı ve

yararlanıcı yeteneklerin geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Gibson ve Birkinshaw, 2004; McCarthy ve Gordon, 2011).

Bağlamsal ustalık, yapısal ve sıralı ustalığa benzer noktaları olmakla birlikte çok ince noktalarda birbirlerinden farklılık göstermektedir. Bağlamsal ustalıkta araştırma ve yararlanma faaliyetleri ve yetenekleri arasında yapılan düzenlemeler birimler yerine, çalışanlar üzerinedir. Bağlamsal örgütsel ustalık, çalışanların adaptasyon ve uyumlaştırma faaliyetlerini birimlerinde uygulanabilir oldukları fikrine katıldıklarında gerçekleşir. Çalışanların, örgütün sistemleri ve iş süreçleri hakkında ne gibi düzenlemeler ve uyumlaştırmalar yapması gerektiği açıkça ifade edilmez ve çalışanlar için bağlamsal ustalığı gerçekleştirmek adına örgütte gerekli güven, disiplin ve esnek ortam yaratılmaktadır (O'Reilly ve Tushman, 2013:11).

Çalışanın satış kotasını tamamlamak için mevcut müşteri hesaba mı, yeni bir müşterinin başka bir ihtiyacını karşılamaya mı odaklanacağı kararının kendisinin verebilmesi bağlamsal ustalığa örnektir. Çalışanın bireysel düzeydeki bu ustalığa teşvik edilmesi için örgütlerde insan faktörüne daha fazla önem verilmeli ve dikkat çekilmelidir (Birkinshaw ve Gibson, 2004:49).

Bağlamsal ustalıkta, uyumlaştırma ve düzenleme gibi iki farklı aktivite yerine, çalışanların uyumlaştırma ya da düzenleme aktiviteleri arasında zamanlarını nasıl kullanacağı kararını kendilerinin vermesine yönelik esnek örgüt yapısı ve sistemi desteklenir. Çalışanların çok yönlü düşünebilmeleri, birçok görevi aynı anda yerine getirebilme kapasitesine sahip olmaları, inisiyatif almaları ve bu inisiyatifi etkin şekilde kullanabilmeleri, örgütün bağlamsal ustalığa erişmede çalışanlarından bekledikleri arasındadır (Şimşek vd., 2009).

Bağlamsal ustalığı hedefleyen örgütlerde bireysel işbirliğine ve gönüllülük esasına dayanan bir sistem mevcuttur. Bu sistemde, çalışanlara sosyal destek verilmesi adı altında otonomi düzeylerinin artırılmasına yönelik güven düzeyinin ve sağlanan desteğin çok fazla olması, çalışanlara çok fazla sorumluluk yüklenmesine neden olmaktadır. Bu nedenle çalışanlara motivasyon ve sosyal destek çalışmalarının sürekli denetlenerek yapılması ve gerekli önlemlerin zamanında alınması önemlidir (Gibson, 2004).

Jansen vd., (2005) bağlamsal ustalığın, rekabetçi ve dinamik çevrede örgütler tarafından daha fazla tercih edildiğini ve bu tercihin, örgütün yerinden yönetimi, yetkinin dağıtımı ve ademi merkeziyetçilik gibi resmi ve örgüt içerisinde çalışanların diğer bölümlerle ve birbirleri

arasındaki iletişim kanalları ve ilişki ağları gibi resmi olmayan mekanizmaların kombinasyonları aracılığıyla artış gösterebileceğini belirtmişlerdir (Jansen vd., 2005).

Bağlamsal ustalıkta radikal ve artırımsal nitelikteki yenilik faaliyetlerinin yapısal olarak ayrılmasının, örgüt için zararlı olduğu, bu amaçla oluşturulan yapıların zaman içerisinde örgüt tarafından sona erdirileceği kabul edilmektedir (Floyd ve Lane,2000).

3.3.3. Yapısal Ustalık ve Bağlamsal Ustalık Arasındaki Farklar

Örgütsel ustalık yaklaşımlarından yapısal ustalık ve bağlamsal ustalık arasında öncesinde ifade edildiği gibi yapısal ustalıkta birimlerin ayrı yapılar halinde ayrıştırılarak uyumlaştırma ve adaptasyon yeniliklerinin uygulanması, bağlamsal ustalıkta ise çalışanlar temelinde gerçekleştirilmesi açısından farklar bulunmaktadır.

Yapısal ustalık ve bağlamsal ustalık arasındaki farklar Tablo 2'de ayrıntılarıyla açıklanmaya çalışılmıştır (Birkinshaw ve Gibson, 2004:50).

Tablo 2. Yapısal Ustalık ve Bağlamsal Ustalık Arası Farklar

Farklılık Unsuru	**Yapısal Ustalık**	**Bağlamsal Ustalık**
Ustalığın nasıl kazanıldığına göre	Uyumlaştırma ve adaptasyon odaklı aktiviteler ayrı birim ya da gruplarda yapılmaktadır.	Çalışanlar, uyumlaştırma ve adaptasyon aktiviteleri için zamanı nasıl kullanacaklarına kendileri karar vermektedir.
Uyumlaştırma ve adaptasyon aktiviteleri arasındaki ayrım ile ilgili kararın verildiği yere göre	Örgütün üst yönetiminde	Örgütün alt kademesinde (ön büro, ofis, satış elemanları vb.)
Üst yönetimin rolüne göre	Yapının tanımlanması, uyumlaştırma ve adaptasyon aktiviteleri arasında denge kurulması	Çalışanlar için uygun örgütsel ortamın geliştirilmesi
Rollerin yapısına göre	Açıkça tanımlama	Esnek
Çalışan yeteneklerine göre	Kendi alanlarında uzman	Her alanda bilgi sahibi olan, yetenekli çalışan

Tablo 2 incelendiğinde beş farklılık unsuru açısından yapısal ve bağlamsal ustalıkta farklılıklar ortaya çıktığı görülmektedir. Ustalığın nasıl kazanıldığı açısından değerlendirildiğinde yapısal ustalığın ayrı birim ya da gruplar üzerinde uyumlaştırma ve

adaptasyon aktivitelerinin yapılmasıyla, bağlamsal ustalıkta ise çalışanların bu aktiviteler arasında zamana bağlı olarak kendi kararları çerçevesinde kazanıldığı, uyumlaştırma ve adaptasyon aktivitelerinde kararın verildiği yer açısından değerlendirildiğinde yapısal ustalıkta örgütün üst yönetiminin, bağlamsal ustalıkta ise çalışanların karar verici olduğu, üst yönetimin rolü açısından incelendiğinde yapısal ustalıkta yapının tanımlanması ile uyumlaştırma ve adaptasyon aktiviteleri arasında denge kurulması, bağlamsal ustalıkta ise çalışanlar için uygun örgütsel ortamın geliştirilmesi rollerinin olduğu, rollerin yapısına bakıldığında, yapısal ustalıkta açıkça tanımlanmış, bağlamsal ustalıkta rollerin esnek olduğu, çalışan yetenekleri açısından değerlendirildiğinde ise yapısal ustalıkta çalışanın kendi uzmanlık alanının, bağlamsal ustalıkta ise çalışanların her alanda sahip olduğu bilgi ve yetenek açısından farklılıklar oluştuğu görülmektedir.

Görülen farklılıklara rağmen, örgütlerde yapısal ve bağlamsal ustalık yaklaşımları birbirinin tamamlayıcısı olarak görülmelidir. İki ustalık yaklaşımının örgüt içinde karşılıklı etkileşiminin sağlanması, bilginin transfer edilmesini ve paylaşılmasını destekleyecek, tek bir örgütsel ustalık yaklaşımına odaklanma sonucu ortaya çıkacak negatif sonuçlar en aza indirgenecektir (Prange ve Schlegelmich, 2009).

Yapısal ustalıkta araştırmacı ve yararlanıcı faaliyetlerin ayrı birimler üzerinde gerçekleştirilmesi tartışılmasına rağmen, her iki faaliyetin uyumlaştırılması ve adaptasyonun sağlanması için üst yönetimin aracılık rolünün önemi üzerinde durulmaktadır (Güttel ve Konlechner, 2009). Üst yönetim, değişen şartlara göre örgütsel ustalığın yaratılması ve sürdürülebilirliği için yapısal ve bağlamsal ustalık arasındaki gerilimi yönetmelidir. Yakın zamanda yapılan çalışmalarda, farklı birimler arasında bilgi akışının sağlıklı şekilde gerçekleşmesi için örgütte alt ve orta düzey entegrasyon mekanizmalarının kullanılması gerektiği tartışılmaktadır (Raish vd., 2009).

3.4. Örgütsel Ustalık Boyutları

Örgütsel ustalığın iki boyutu olarak ele alınan araştırmacı ve yararlanıcı örgüt kavramları ilk olarak bu iki kavramı örgütsel öğrenme açısından nitelendiren March (1991) tarafından öne sürülmüştür. March, bu iki kavramın tek bir bütünün iki sonucu olarak ele alınması gerektiğinden bahsetmiştir. March'a göre araştırmacı ve yararlanıcı boyutlar örgütlerin istekleri ve kaynakları arasında ortaya çıkan doğal çatışmanın bir ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır (March, 1991).

Araştırmacı ve yararlanıcı öğrenme ikilisini yenilik kavramıyla kullanan bir başka çalışmada ise He ve Wong (2004) tarafından araştırmacı ve yararlanıcı yenilik stratejileri şeklinde iki farklı yenilik stratejisi geliştirilmiştir. Araştırmacılar örgütsel ustalığı bu iki yenilik türünün eş zamanlı olarak dengede götürülmesi ve eş zamanlı olarak her ikisinin de yüksek seviyede gerçekleştirilmesiyle satışlarda artışa etki ettiğini test etmişlerdir (He ve Wong, 2004).

İlerleyen dönemde ise örgütsel ustalığa He ve Wong'un yaklaşımına benzer şekilde, yenilik stratejileri çerçevesinde yaklaşan ve araştırmacı ve yararlanıcı yenilik olmak üzere iki boyutta değerlendiren çalışmalar literatüre kazandırılmıştır (Morgan ve Berthon, 2008; Menguc ve Auh, 2008).

Araştırma ve yararlanma boyutları arasında denge kurulmasının kaçınılmaz olduğu, örgütsel ustalığın da bu iki boyut arasında uygun eşitliğin sağlanması ve dengenin yönetilmesine yönelik faaliyetleri içerdiği belirtilmiştir (Cao vd., 2009:3). Sonrasında ise bu görüşe karşıt olarak örgütsel ustalık boyutlarının birbirlerini dengeleyici mi yoksa tamamlayıcı nitelikte mi gerçekleştirilmesi gerektiği tartışılmaya başlanmıştır. Bu görüşler, çalışmanın ilerleyen sayfalarında değerlendirilmiştir.

Örgütlerin yararlanıcı yeteneklere ve yeniliklere yönelik faaliyetlere fazla ağırlık vermesi, işletmeler açısından monotonluk yaratabilirken, araştırmacı yetenek ve yeniliklere fazla ağırlık verilmesi ise mevcut kaynak ve yeteneklerden tümüyle faydalanmanın ve bilginin geri dönüşümle genişlemesinin engellenebileceğini göstermektedir (Carmeli ve Halevi, 2009). Aynı şekilde örgütlerin sadece yararlanma yeteneklerini kullanmaları örgütün çevresel değişimlere cevap verebilme yeteneklerini azaltmakta ve sadece araştırmacı yeteneklerin kullanılması ise değişime karşı faydalı bilginin geliştirilmesine engel oluşturabilmektedir.

3.4.1. Araştırmacı Ustalık Stratejisi

Araştırmacı ustalık stratejisi işletmelerin yeni ürün geliştirmesi için hangi kaynaklara yatırım yapması gerektiğine dair karar vermesidir (Atuahene ve Gima, 2005). Bilinmeyen teknolojik fırsatlarla ilgili yatırımlara yönelik alınan kararlar ve yapılan planlamalardır (Lee vd. 2002). Bu stratejide yararlanıcı stratejiden farklı olarak, örgütsel bilgi dışında yeni bilginin üretilmesi, yeni ürün, teknoloji ve süreçlerin geliştirilmesi, yeni pazar ve iş olanaklarının oluşturulmasına odaklanılır (Benner ve Tushman, 2003).

İşletmeler, araştırmacı davranışlarıyla, sahip oldukları mevcut yetkinliklerden farklı olarak yeni yetkinlikler kazanmayı amaç edinmekte ve iş yapış şekillerinde, iş süreçlerinde, çeşitlendirme, esneklik, risk alma, deneme ve yenilik yapma gibi uygulamalara yer verilmektedir. Yeni örgütsel işleyişle birlikte, kullanılacak teknolojide, işletmede, tüm süreçlerde ve ürünlerde de yeni yaklaşımların kullanılmasını gerektiren bir yaklaşımdır (McGrath, 2001).

Araştırmacı ustalık stratejisi örtük bilginin kullanılması, farklılıkların kabul edilmesi, yeni teknolojilerin ve pazarlama yollarının geliştirilmesi, sürekli araştırma yapılması gibi unsurları içerir (He ve Wong, 2004:480). Bu stratejide temel amaç, yenilikçi teknolojilerin ve yeni pazarların ortaya çıkarılmasıyla, öngörülemeyen çevresel koşullara tepki verilmesi ve örgütün yönlendirilmesidir. Eski iş rutinlerinden vazgeçilerek, yeni yeteneklerin ve içsel süreçlerin geliştirilmesiyle, yeni davranış biçimlerine yönelerek alt kademeden üst kademelere yayılan bir öğrenme süreci gerekir (Lubatkin vd., 2006:649).

Araştırmacı ustalık faaliyetlerinin sonuçları oldukça değişken yapıdadır ve etkileri uzun dönemlidir. Örgütte, sıra dışı bir başarı ya da başarısızlık durumuyla karşılaşılma olasılığı yüksektir. Yapıaln araştırmalarda, bu tür nedenlerle örgütlerin daha çok yararlanma stratejisine yöneldikleri sonucuna ulaşılmıştır (O'Reilly ve Tushman, 2008).

3.4.2. Yararlanıcı Ustalık Stratejisi

Yararlanıcı ustalık stratejisi, örgütün mevcut bilgisini geliştirmesi ve mevcut tecrübelerinden faydalanmasıdır (Bierly ve Daly, 2007). Var olan teknolojinin mevcut müşterilere sunulmasıdır (Danneels, 2002). Örgütün sahip olduğu bilgi birikimi, deneyimi, ve tecrübeleri kullanarak var olan ürünlerinde ve iş süreçlerinde mevcut müşterinin memnuniyetini artırmaya yönelik faaliyetleri gerçekleştirmeye devam etmesi, bu tür stratejilere odaklanmasıdır (Benner ve Tushman, 2003).

Örgütlerin tek yönlü olarak sadece yararlanıcı yeteneklerine yönelmesi rekabet açısından yetersiz görülmektedir. Örgütsel ustalığa sahip olan örgütler, mevcut yetenekleri ile yeni fırsatları keşfedilme ve bu fırsatlardan yararlanma düzeyiyle aynı derecede mevcut yetkinliklerini de geliştirme yeteneğine sahiptir (Lubatkin vd., 2006). Bu açıdan değerlendirildiğinde yararlanıcı ustalığa yönelik yeteneklerin radikal olmayan yeniliklerden oluştuğu ve mevcut müşteri ve pazarın ihtiyaçlarına hitap ettiği söylenebilir (Benner ve Tushman, 2003: Danneels, 2002). Bu tür örgütler sahip olduğu mevcut bilgiyi geliştirir, ürün

tasarımlarında iyileştirme yapmaya yönelir, geri bildirimlere göre üründe ve hizmetlerde düzenlemeler yapar, ürün ve hizmet alanını genişletmeye çalışır ve mevcut dağıtım kanallarının verimliliğini artırmaya çalışmaktadır (Abernathy ve Clark, 1985).

Yararlanıcı ustalık stratejisinde temel amaç, var olan teknolojilerden ve bilgiden yararlanarak, mevcut müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve çevresel koşullara bu şekilde tepki verilmesidir. Bunun sonucunda örgütler, mevcut yeteneklerine odaklanarak yetkinliklerini geliştirir ve mevcut avantajları iyileştirirler. Bu stratejide, üst yönetim mevcut yeteneklerin iyileştirilmesine yönelik rutinleri ve davranışları alt kademelere yayacak nitelikte bir anlayışla uygulama çalışır (Lubatkin, vd., 2006:648).

Örgütlerde yararlanıcı stratejinin tek başına kullanılması birimler arası yatay iletişimi kısıtlaması, örgüt içerisinde ulaşılabilir olan bilginin kalite ve miktarında azalmaya neden olması, durağanlık yaratması, çalışanların yeteneklerinin ve motivasyonlarının inovatif ve yeni iş fikirleri üretmekte yetersiz kalması gibi olumsuzluklara yol açabilir (Fındıklı ve Pınar, 2014).

3.4.3. Araştırma ve Yararlanma Stratejileri Arası Farklılıklar

Örgütsel ustalık boyutlarının tanımlarından kaynaklanan farkın yanında farklı unsurlar açısından farklılıklar gösterdikleri çeşitli çalışmalarda ele alınmıştır (Jansen, 2005:19, O'Reilly ve Tushman, 2004:80; Çömez, 2012:20)

Tablo 3. Araştırmacı ve Yararlanıcı Ustalık Farklılıklarının İncelenmesi

Farklılık Unsurları	***Araştırmacı Ustalık***	***Yararlanıcı Ustalık***
Tanım	Yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesi, yeni iş fikirlerinin oluşturulmasına yönelik radikal değişimlerin yapılması	Mevcut ürün ve süreçlerin iyileştirilmesiyle mevcut müşteri memnuniyetinin artırılması
İçerik	Araştırma, deneme, keşif	Verimlilik sağlama, seçim yapma, iyileştirme
Kullanılan bilgi	Var olan bilginin kullanımı	Yeni bilginin oluşturulması, var olan bilginin dışına çıkılması
Risk	Yüksek risk	Düşük risk
Performans çıktıları	Yeni ürün geliştirme, yeni müşteriler ve pazarlar oluşturma	Mevcut ürünlerin ve süreçlerin iyileştirilmesi, verimlilik artışı sağlanması
Çıktılara ulaşım süresi	Uzun süreli	Kısa süreli

Araştırma ve yararlanma stratejilerini yenilik yaklaşımıyla ele alan Jansen, bu iki boyut arasındaki farklılık noktalarını 5 unsura göre incelemiştir. Tablo 3'te görüldüğü gibi bu unsurlar, tanım, içerik, kullanılan bilgi, performans çıktıları ve bu çıktılara ulaşım süresidir. Tanım açısından farklılıklar değerlendirildiğinde öncesinde de ifade edildiği gibi araştırmacı stratejilerde yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesi, yeni iş fikirlerinin oluşturulması için radikal değişikliklere yer verilmesi amaçlanırken, yararlanıcı stratejide mevcut ürün ve süreçlerin geliştirilmesiyle artırımsal yenilikler yapılarak mevcut müşteri memnuniyetinin artırılması amaçlanmaktadır. İçerik açısından değerlendirildiğinde, araştırma stratejilerinde araştırma, deneme ve keşif çalışmaları yürütülürken, yararlanma stratejisinde verimlilik, seçim yapma ve iyileştirme üzerine çalışmalar yürütülmektedir. Araştırma stratejisinde yeni bilgi üretilirken, yararlanıcı stratejide mevcut bilgi kullanılmaktadır. Araştırmacı stratejiler yüksek risk içerirken, yararlanıcı stratejiler düşük risk içermektedir. Gerçekleştirilen faaliyetlerin sonucunda araştırma stratejisinde yeni ürünler geliştirme ve yeni müşteri ve pazarlar oluşturma gibi çıktılar elde edilirken, yararlanıcı stratejide mevcut ürün ve süreçlerin iyileştirilmesi, verimlilik artışı amaçlanır. Çıktılara ulaşım açısından ise araştırma stratejileri uzun dönemli iken yararlanıcı stratejiler kısa dönemlidir (Jansen, 2005:19).

Yapılan bir başka sınıflandırmada araştırmacı ve yararlanıcı ustalık boyutlarını yenilik temelinde ele alan yazarlar, araştırmacı ve yararlanıcı stratejiler arası farklılık kaynaklarını çeşitli unsurlar açısından ortaya koymuşlardır (Çömez, 2012:28). Bu unsurlar Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4. Araştırmacı ve Yararlanıcı Ustalık Nitelikleri

Yazarlar	***Araştırmacı***	***Yararlanıcı***
Freeman (1974)	Saldırgan ve fırsatçı	Savunmacı ve geleneksel
Miles ve Snow (1978)	Yenilikçi ve analizci	Savunmacı ve tepkici
Urban ve Hauser (1980)	Proaktif	Reaktif
Porter (1980)	Yenilik lideri	Yenilik takipçisi
Venkantraman (1989)	Agresif, gelecek odaklı, proaktif ve risk alan	Analizci ve savunmacı
Johne ve Snelson (1990)	Geleneksel ve ürün esaslı	Pazar esaslı
Henderson (1999)	Önceliklere dayalı	Standartlara dayalı

Jansen(2005)'in yaptığı sınıflandırmaya O'Reilly ve Tushman (2004)'ın ele aldığı diğer unsurları da ekleyerek daha kapsamlı değerlendiren farklılık noktalarını Tablo 5'deki gibi derlemiştir.

Tablo 5. Araştırmacı ve Yararlanıcı Ustalık Farklılık Noktaları

Farklılık Noktaları	***Araştırma***	***Yararlanma***
Stratejik amaç	Yenilik ve büyüme	Maliyet ve kâr
Kritik görev	Adaptasyon, yeni, ürün ve yenilikçilik	Operasyonlar, etkinlik sağlama, mevcut ürünleri geliştirme
Yetkinlik	Girişimcilik	Operasyonel
Yapı	Uyarlanabilir, esnek, organik	Resmi, mekanik
Ödül	Büyüme	Verimlilik
Kültür	Risk alan, hız, deney yapma ve esnekliğe önem veren	Etkinlik ön planda, düşük risk, kalite ve müşteri odaklı
Liderlik rolü	Vizyoner, sürece dahil olan	Otoriter, tepeden kontrol sağlayan
Çıktılar	Yeni tasarım ürünler, yeni pazarlar ve dağıtım kanalları	Mevcut tasarım ürünler, pazarlar ve dağıtım kanalları
Bilgi	Yeni bilgi oluşturma	Mevcut bilginin kullanımı
Performans uygulamaları	Uzun dönemli fayda	Kısa dönemli fayda

Kaynak: O'Reilly ve Tushman, 2004:80; Jansen, 2005:19'den akt. Attar, 2014:52.

Araştırmacı ve yararlanıcı ustalık arasındaki bu farklılıklar, her iki stratejinin uygulanmasına yönelik farklı bakış açılarını ortaya çıkarmıştır.

3.5. Örgütsel Ustalığa Getirilen Farklı Bakış Açıları

Araştırmacı ustalık ve yararlanıcı ustalık faaliyetlerinin uygulanması sürecinde farklı görüşlerin olmasının nedeni, bu iki faaliyetin farklı iş rutinlerine, zihinsel süreçlere ve farklı örgüt yapılarına ihtiyaç duyması olarak kabul edilmektedir (Jansen vd., 2008). Bu durumda örgütlerin,değişik zamanlarda sıralı olacak şekilde bir stratejiden diğerine geçiş yaparak kesintili denge oluşturabileceği belirtilmiştir. Kesintili denge çabaları ile bu stratejilerin aynı örgüt yapısı ve farklı iş birimleri içerisinde farklı zamanlarda takip edilebileceği ve örgütün her iki stratejiden fayda sağlayabileceği ifade edilmiştir (Gupta vd., 2006). Bunun yanında araştırmacı ve yararlanıcı stratejilerin eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesinin daha fazla fayda sağlayacağı görüşünü savunan çalışmalar da vardır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı açısından

değerlendirildiğinde, hem araştırma hem de yararlanma faaliyetlerinin birlikte yürütüldüğü örgütlerin, ulaşılması güç, taklit edilme maliyeti yüksek, ender kaynaklar olacakları görüşü de bulunmaktadır (Şimşek vd., 2009).

Araştırma ve yararlanma faaliyetlerinin kesintili denge yaklaşımıyla her iki faaliyetin birbirinden ayrılması, öncesinde araştırma faaliyetlerine yer verme ve sonrasında yararlanma faaliyetlerine odaklanma ve yine sonrasında araştırma faaliyetlerine yönelme şeklinde geçici bir süreçle yönetilebileceğini öneren Gupta ve arkadaşları (2006), bu iki faaliyetin birbirinin tamamlayıcısı olması gerektiğini savunmuşlardır (Gupta vd., 2006). He ve Wong (2004) ise, inovasyon temelinde değerlendirdiği araştırma ve yararlanma faaliyetleri için her iki yaklaşım açısından inovasyon puanı yüksek olan işletmelerin ustalaşmış örgütler olarak kabul edilebileceğini, yine her iki faaliyetin yerine getirilmesi sonucu araştırmacı inovasyon ve yararlanıcı inovasyon puanlarının eşit ya da birinin daha az puana sahip olması durumunda bile işletmelerin yine örgütsel usta olarak kabul edilebileceğini belirtmiş ve iki faaliyet türü arasında denge kurulması gerektiğini ifade etmiştir (He ve Wong, 2004).

Literatür incelendiğinde Gupta(2006)'nın görüşüne benzer şekilde her iki faaliyetin birbirinin tamamlayıcısı olması gerektiği fikrini savunan çalışmalar mevcutken (Chen ve Katila, 2008:201: Knott, 2002) He ve Wong (2004)'un görüşünü savunan ve her iki faaliyetin eş zamanlı olarak dengede yürütülmesi fikrini benimseyen çalışmalar da bulunmaktadır (Auh ve Menguc, 2005:1653; Jansen vd., 2008; Schmitt vd., 2010).

Araştırmacı ve yararlanıcı faaliyetleri örgütsel öğrenme literatüründe değerlendiren ve örgütsel ustalığın bu boyutlardan oluşmasına katkı sağlayan March (1991) da, bu iki faaliyet arasında denge kurulması gerektiğini belirtmiştir. March (1991), örgütlerin kısa dönemde ayakta kalmaları için yararlanıcı stratejileri kullanabileceğini, uzun dönemde var olabilmeleri ve devamlılığı sağlamak için de araştırmacı stratejilere yeterli enerjileri harcayarak bu iki faaliyet türü arasında eş zamanlı dengenin kurulması gerektiğni savunmuştur. March'a göre yararlanıcı stratejileri uygulayan örgütler kısa dönemde başarıya ulaşabilir ve aynı stratejiyi uygulamaya devam ederek başarı tuzağına düşerken, sonrasında araştırma stratejileri uygulayan örgütlerin ise başarısız olma olasılıkları yüksek olduğu için bir dahaki sefere başarılı olma ümidi ile daha fazla araştırmaya yönelerek başarısızlık tuzağına düşecektir (March, 1991).

March (1991)'a göre örgütler, bugünlerini garantiye almak için yararlanma stratejilerini, geleceklerini garanti altına almak için ise araştırma stratejilerini kullanarak bu iki faaliyet türü arasında denge kurmalı ve bu faaliyetleri eş zamanlı olarak yerine getirmelidir (O'Reilly ve Tushman, 2013:4).

Birkinshaw ve Gibson (2004) ise araştırma ve yararlanma faaliyetlerinin dengelenmesi görüşüne farklı bir bakış açısıyla yaklaşarak, bu faaliyetlerin dengeli olarak yürütülmesinin adaptasyon ve uyumlaştırma yetenekleri arasında denge kurulmasıyla mümkün olacağını belirtmiştir. Bir örgütün örgütsel ustalığa ulaşması sürecinde, yöneticilerin araştırma ve yararlanma faaliyetlerini yürütürken kullanılacak adaptasyon ve uyumlaştırma aktiviteleri karşısında zamanlarını nasıl ayarlamaları gerektiğine yönelik kendi genel yargılarıyla karar verebilmeleri gerekir görüşünü savunmuştur (Birkinshaw ve Gibson, 2004:47). Örgütlerin bu süreçte adaptasyon ve uyarlama aktivite yeteneklerini eş zamanlı olarak uygulayabilmeleri, örgütsel ustalığı başarabileceklerine işaret olarak kabul edilmektedir (Lubatkin vd., 2006).

Yapılan değerlendirmeler incelendiğinde araştırmacıların örgütte araştırma ve yararlanma faaliyetlerinin eş zamanlı olarak dengeli şekilde yürütülmesini öngören yaklaşımların ve bu iki faaliyetin eş zamanlı olarak uygulanmasının zor olduğunu, bu nedenle de her iki faaliyetin birbirini tamamlar nitelikte, sıralı (ardışık) şekilde periyodik aralıklarla gerçekleştirilebileceğini savunan yaklaşımların üzerinde durulduğu görülmektedir (Chen ve Katila, 2008:199).

Örgütsel ustalık boyutlarının uygulanmasına ilişkin getirilen bir başka yaklaşım da örgütsel ustalığın zamanlaması üzerine O'Reilly ve Tushman (2008) tarafından getirilmiştir. O'Reilly ve Tushman, örgütsel ustalığın sıralı veya aynı anda uygulanması şeklinde görüş belirtmiştir. Örgütsel ustalığın sıralı uygulanması, araştırmacı ve yararlanıcı stratejilerin farklı zaman dilimlerinde, bir stratejiden diğerine geçiş yaparak kullanılmasını ifade etmektedir (Güttel ve Konlechner, 2009). Bu yaklaşım Gupta ve arkadaşlarının (2006) kesintili denge yaklaşımına benzerdir. Sıralı uygulama yaklaşımı pazarın hızının ve teknoloji değişim hızının daha az ve tahmin edilebilir düzeyde olduğu dönemde uygun görülürken, aynı anda uygulanması yaklaşımı örgütlerin karşılaştığı değişimin hızı ve karmaşıklığı düşünüldüğünde, örgütlerin araştırmacı ve yararlanıcı stratejileri aynı anda gerçekleştirmesinin daha uygun olacağı savunulmaktadır (O'Reilly ve Tushman, 2008:193).

Örgütsel ustalığa ilişkin farklı bir bakış açısı da Şimşek ve arkadaşları (2009) tarafından getirilmiştir (Şimşek vd., 2009). Şimşek ve arkadaşları yapısal ve zamansal boyutlar açısıdan örgütsel ustalığı değerlendirerek dört örgütsel ustalık yaklaşımı önermişlerdir. Bunlar; uyumlu örgütsel ustalık, döngüsel örgütsel ustalık, bölünmeli örgütsel ustalık ve karşılıklı örgütsel ustalıktır (Şimşek vd., 2009:868).

Uyumlu örgütsel ustalık, (aynı anda-aynı birim içerisinde) araştırmacı ve yararlanıcı stratejilerin aynı anda ve tek birim içinde uygulanmasını ifade etmektedir (Şimşek vd., 2009). Dayanak noktasını örgüt kültürü teorisi oluşturmaktadır ve örgütsel ustalığın başarılmasında örgüt yapısının önemi üzerinde durmaktadır (Gibson ve Birkinshaw, 2004).

Döngüsel ustalık, (sıralı olarak-aynı birim içerisinde) bir örgütte, aynı birim içinde araştırmacı ve yararlanıcı stratejilerin sıralı olarak uygulanmasıdır. Uzun dönemde uygulanacak yararlanma stratejilerini, kısa dönemde uygulanacak araştırma stratejileri takip edecektir ve döngü bu şekilde devam edecektir. Dayanak noktasını kesintili denge yaklaşımı oluşturmaktadır (Gupta vd., 2006).

Bölünmeli örgütsel ustalık yaklaşımında, (aynı anda-birimler üzerinde) araştırmacı ve yararlanıcı stratejiler aynı anda uygulanmaktadır fakat bu stratejiler ayrı alt sistemler, birimler hatta örgütler üzerinden gerçekleşmektedir (Şimşek vd., 2009). Bu yaklaşımın dayanak noktası yapısal ustalık yaklaşımıdır (O'Reilly ve Tushman, 2013).

Karşılıklı örgütsel ustalık yaklaşımında (sıralı olarak-birimler üzerinde) ise dayanak noktası sosyal ağ teorisidir ve farklı alt sistemlerin, araştırmacı ve yararlanıcı stratejileri sıralı olarak uygulamasıdır. Örgütlerin, kurduğu stratejik ittifaklar ya da örgütsel ilişki ağlarıyla farklı zaman ve farklı sistemler üzerinden araştırmacı ve yararlanıcı stratejileri birleştirme mekanizmaları olarak kullanılan yaklaşımdır. Araştırmacı ve yararlanıcı stratejiler arasında oluşan karşılıklı bağımlı bilgi akışı, üst yönetimin bu bilgiyi örgüt içinde etkin şekilde yayması ve yönetmesiyle kolaylaşacaktır (Şimşek vd., 2009).

BÖLÜM 4. ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

4.1. Girişimcilik Kavramı

Girişimcilik, birey için zenginlik yaratmak ve topluma değer katmak amacıyla yeni ve farklı şeylerin yapılması sürecidir (Kao, 1993:69). Girişimciliği üç farklı açıdan tanımlayan Stevenson (1983), girişimciliği, değişiklik yapma süreci, bu girişimci süreçte, daha büyük etki yaratılması amacıyla başkalarının yaptığı her şeyin yapılması ve kontrol altındaki mevcut kaynakların da ötesinde fırsat arayışı olarak tanımlamıştır. Stevenson (1983) girişimciliğin, bir dizi fırsata dayalı yönetim uygulaması olduğu ve girişimcilik sayesinde firmaların yaşamlarını sürdürebilir ve firmaya ve topluma değer yaratacak katkı sağlanabilir görüşünü savunmuştur (Stevenson, 1983).

Bir başka tanımlamada girişimcilik, pazar alanında ve faaliyet sahasında işletmelerin sürekli olarak yeni pazarlara girme, yeni ürünler geliştirme ve yeni müşterilere hizmet etmek amacıyla sahip olduğu yenilikçilik ve risk alma yeteneklerini kullanması şeklinde açıklanmıştır (Tajeddini, 2010:222).

Girişimcilik tanımlamalarındaki ortak noktalar; inisiyatif alma, sosyo ekonomik işleyişi değerli yapı ve kaynaklara çevirmeye yönelik organize etme ve oluşacak riskler ile ortaya çıkabilecek başarısızlıkları kabul etmektir (Yurtseven, 2007:60).

Girişimcilik, teknolojik devrimden sonra, büyük ölçüde gelişmiş üretim bilgisi ve enformasyonun yönlendirdiği teknolojilere dayanan, ekonominin önde gelen faktörlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Gelişen teknoloji ve yüksek rekabet koşullarının dinamik dünyasında sadece az sayıda yeni kurulan işletme başarılı olabilmektedir (İyigün ve Keskin, 2015:893).

Örgüt seviyesindeki girişimcilik faaliyetleri ile örgütler, çevredeki önemli fırsatları değerlendirerek, yaşamlarını devam ettirmek, rekabet avantajı kazanmak ve rakiplerin önüne geçmek için sürekli yenilik faaliyetlerine yönelmekte, bu yeniliğin öncüsü olması durumunda ise rakiplere karşı önemli rekabet üstünlüğü avantajına sahip olmaktadır. Girişimciliğin tüm tanımlarında olduğu gibi örgüt düzeyinde girişimcilik faaliyetlerinde örgütlerin, yeniliği kabul etmede öncü olması, kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmak için sosyo ekonomik mekanizmanın değerlendirilmesi ve yeniden organize edilmesi, riski göze alması ve hatalardan kaçınmaması gerekir (Sepehri ve Khayati, 2013:145). Örgüt düzeyi girişimciliğin

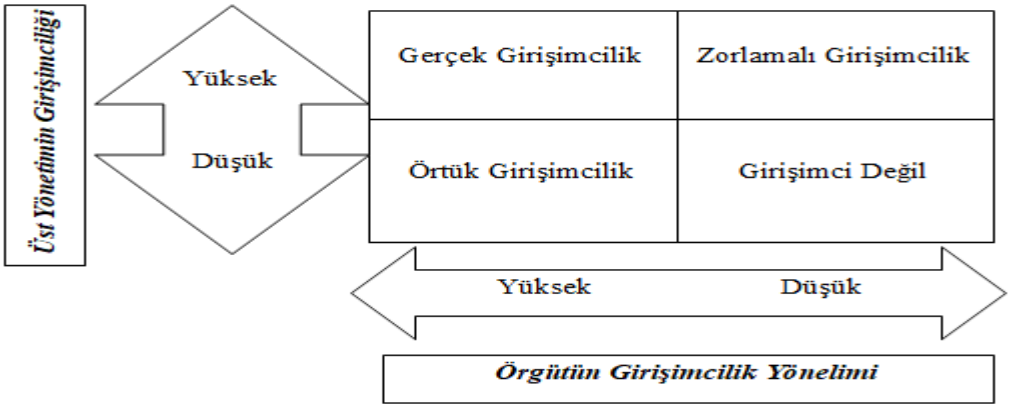
başarıya ulaşması ve ifade edilen bu tür faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için örgütlerin girişimcilik yönelimine sahip olmasıyla mümkün olacaktır. Girişimcilik yönelimine sahip örgütlerin örgüt yapılarının da bu yönelimi ve faaliyetleri destekler nitelikte olması gerekir.

Girişimcilik yönelimi kavramı, girişimcilikten farklıdır. Girişimcilik yeni girişleri ifade ederken, girişimcilik yönelimi girişimcilik sürecinde kullanılacak metotların, uygulama ve pratiklerin ve karar alma tarzlarının nasıl olması gerektiği ile ilgilidir (Lee ve Peterson, 2000:405).

Girişimcilik daha çok mikro bazda bireylerin girişimciliğine odaklanırken, girişimcilik yönelimi ise daha çok makro bazda örgütler düzeyinde analiz edilmektedir. Girişimcilik ve girişimcilik yönelimi arasında bu açıdan da farklılıklar olduğu görülmektedir (Davidsson ve Wiklund, 2007:247). Girişimciliğin temelinde bireysel değişkenlere ve içeriğe odaklanılırken, girişimcilik yöneliminde odak noktası örgüt düzeyindeki süreç ve ilgili değişkenlerdir (Lumpkin ve Dess, 2009:90).

Örgüt çalışanlarının bireysel girişimcilik özellikleri, işletmenin karar verme tarzı, faaliyetleri, kültürü, değer sistemi ve misyonu üzerine etki ederek işletmenin tamamının düşünce yapısını ve davranış şekillerini etkilemektedir (Beğendik, 2013:98). Girişimcilik yönelimi, yeni girişimlerin nasıl gerçekleşeceğine yönelik girişimci süreçleri içerirken, girişimcilik, yürütülmekte olan faaliyetlere yönelik girişimci kararları içermektedir (Lumpkin ve Dess, 1996).

Hosseini ve arkadaşları (2012) girişimcilik ve girişimcilik yönelimi kavramları arasındaki ilişkiyi, üst yönetimin girişimciliği ve örgütün girişimcilik yönelimi şeklinde 2x2 matriste açıklamaya çalışmıştır (Hosseini, vd., 2012:243). Bu şekil örgütlerin girişimcilik yönelimi derecesini göstermektedir.



Şekil 10: Organizasyonlarda girişimcilik yöneliminin derecesi

Kaynak: Hosseini, M., Dadfar, H. & Brege, S. (2012),"Taxonomy of Entrepreneurial Firms: Entrepreneurial Orientation Versus Corporate Entrepreneurship", *The Business ve Management Review*, 3(1):240-251.

Şekil 10'da görüldüğü gibi üst yönetimin girişimciliği ile örgütün girişimcilik yöneliminin düşük ya da yüksek olması durumuna göre girişimcilik yöneliminin dört derecede incelenebileceği belirtilmiştir. Üst yönetimin girişimciliğinin ve örgütün girişimcilik yöneliminin düşük olması durumunda örgütün girişimci olmayacağı üst yönetim girişimciliğin yüksek, örgütün girişimcilik yöneliminin yüksek olduğu durumda girişimciliğin zorlamalı olarak gerçekleşeceği, üst yönetimin girişimciliğinin düşük, örgütün girişimcilik yöneliminin yüksek olması durumunda girişimciliğin örtük şekilde olacağı ve son olarak üst yönetimin girişimciliğinin ve örgütün girişimciliğinin yüksek olması durumunda örgüt için gerçek girişimciliğin ortaya çıkacağı şeklinde görüş belirtilmiştir.

4.2. Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Kavramı

Girişimcilik yönelimi, örgütlerin ve üst düzey yöneticilerin girişimsel faaliyetlere yönelik eğilimini ölçen ve örgütleri çok muhafazakar örgütlerden çok girişimci örgütlere uzanan bir aralıkta konumlandıran makro düzey bir kavram olarak tanımlanmıştır. Girişimci örgütler, yenilikçi, risk alan ve ileriye etkili olan örgütler olarak açıklanırken, muhafazakar, tutucu örgütler daha az yenilikçi, risk almayan ve daha çok reaktif olarak bekle gör davranışı sergileyen örgütler olarak açıklanmıştır (Fiş ve Wasti, 2009:131).

Yapılan bir başka tanımda girişimcilik yönelimi kavramı, üst düzey yöneticilerin iş ile ilgili risk alması, rekabet üstünlüğü elde etmek için yeniliğe açık olması, diğer işletmelerle agresif şekilde rekabet etmeye yönelik proaktif eğilimler sergilemesi şeklinde ifade edilmiştir (Covin ve Slevin, 1988:218).

Girişimcilik yönelimi, girişimciliğe ilişkin genellikle genel veya kalıcı bir düşünce, eğilim veya ilgi yönü olarak yorumlanabilir.

Girişimcilik yönelimi dinamik bir süreç yapısıdır ve bu süreçte yöneticilerin kullandığı yöntem, uygulama ve karar verme yöntemleri ile ilgilidir, yöneticilerin tüm eylemlerini kapsamaktadır. Örgütün ne yapması gerektiği yerine, nasıl faaliyet göstermesi gerektiği ve girişimciliğin nasıl ele alındığıyla ilgilidir (Lumpkin ve Dess, 1996). Girişimcilik yönelimi sürecinde, mevcut ürün ve hizmetlerle yeni pazarlara girilmesine yönelik girişimci eylemlerin gerçekleştirilmesinde kullanılan yöntem, karar alma tarzları ve uygulama biçimleri gibi süreçlerin nasıl gerçekleştirileceğine odaklanılır. Örgütlerin girişimcilik yönelimine sahip olması, bu yönelimin girişimci davranışa dönüşmesi gerektiği anlamına gelmez ve yönelimin davranışa dönüşmemesi durumunda çalışanların ya da örgütün girişimci olduğundan da bahsedilemez (Aldemir, 2011:11).

Girişimcilik yönelimi, örgütsel düzeyde bir kavramdır ve genel olarak örgüt yöneticilerinin davranış ve uygulamalarının girişimsel yönelime bağlılıklarını ölçmek için kullanılan bir ölçüt olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerde proaktif, yenilikçi ve risk alma gibi davranışların artırılması amacıyla örgüte zaman tanıyan, kaynak sağlayan ve teşvikler veren örgütlerin girişimcilik yönelimine sahip oldukları kabul edilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996; Lyon vd., 2000). Lee ve Peterson (2000), faaliyet gösterilen pazarda özerk olan, yeniliklere önem veren, proaktif davranan, risk almaktan kaçınmayan ve rakiplerine karşı agresif şekilde rekabet eden örgütlerin girişimcilik yöneliminin daha güçlü ve yüksek düzeyde olacağını, bu unsurlardan bazılarına sahip olmayan, ya da daha düşük düzeyde sahip olanların girişimcilik yönelimlerinin çok düşük düzeyde olacağını ifade etmişlerdir (Lee ve Peterson, 2000:405).

Örgütlerde girişimcilik yöneliminin gelişim aşamalarını kavramsal olarak dört aşamada ele alan Boehm (2008), Şekil 11'de gösterildiği gibi bu aşamaları bireysel girişim düzeyinden başlayıp, örgütlerin girişimcilik yönelimine uzanacak şekilde açıklamıştır.



Şekil 11: Girişimcilik Yöneliminin Gelişim Aşamaları

Kaynak: Boehm, J. (2008). 'Entrepreneurial Orientation in Academia', Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, , Dissertation, Frankfurt. akt. Beğendik, 2013, s.100.

Şekil 11'de görüldüğü gibi Schumpeter'in 1934, 1942 ve 1950 yıllarındaki çalışmalarında bireysel girişimci ve yenilikçi tanımlarıyla başlayan süreç, Miller ve Friesen (1978) ve Miller (1983)'in örgüt düzeyindeki girişimcilik yaklaşımıyla devam etmiş, Covin ve Slevin (1991) tarafından örgütsel davranış olarak girişimciliğin kavramsal modeli tanımlanmış ve son olarak Lumpkin ve Dess (1996) tarafından örgütsel davranış olarak girişimcilik yönelimi yaklaşımları önerilmiştir. Şekil girişimcilik yöneliminin nasıl ortaya çıktığını ve gelişimini dört aşamada anlatmaktadır.

Örgütlerde girişimcilik yöneliminin varlığı, mevcut durumda uygulanan süreç ve metotların girişimci davranışlar içermesi ve mevcut ya da potansiyel pazar fırsatlarını keşfederek maksimum fayda sağlamak için stratejiler geliştirmesiyle mümkündür. Girişimcilik yönelimi, çevredeki fırsatların değerlendirilmesi için örgütün ve üst yönetimin proaktif, risk alan ve yenilikçi davranışlar sergileyerek çabalarını sürdürmesini gerektirir. Bu açıdan değerlendirildiğinde girişimcilik yöneliminin örgütlerin ve üst düzey yöneticilerinin girişim faaliyetlerine yönelik eğilimleriyle ilgili olduğu görülmektedir. Ancak, örgütlerin girişimcilik yöneliminin başarıya ulaşması sadece üst düzey yöneticilere bağlı olmayıp, farklı düzeydeki yönetici ve çalışanların da desteğini gerektirir (Stevenson ve Jarillo 1990:23-24).

Girişimcilik yönelimi, örgütün pazarda yeniliklere, yeni ürünlere ve riskli projelere odaklanan yaklaşımın ve yenilikçiliğin öncülüdür. Girişimcilik yöneliminin bir örgütte varlığı, yeni ürün geliştirme, mevcut ürünleri dönüştürme, yeni üretim yöntemleri kullanma, yeni dağıtım kanalları oluşturma, yeni yönetim tutumları geliştirme ve rekabet stratejilerine yer verme ile mümkün olacaktır (Ma'atoofi ve Tajeddini, 2010:255).

4.3. Örgütlerin Girişimcilik Yöneliminin Önemi ve Sonuçları

Örgütlerde girişimcilik yöneliminin varlığı sağladığı güçlü katkılar nedeniyle birçok açıdan önemlidir ve örgütlere önemli çıktılar sağlamaktadır.

Örgütler, girişimcilik yönelimi çalışmaları sayesinde iş süreçlerini etkili şekilde düzenleyerek, rekabet avantajı sağlayacak yetenek ve davranışları ortaya çıkarırlar. Girişimcilik yönelimi süreçlerinde, çevreyi şekillendirebilecek güçteki esnek, dinamik, yenilikçi ve rekabetçi örgüt yapısının geliştirilmesi, çevredeki fırsatları değerlendirme, fayda sağlama, rekabet avantajı elde etme ve bu avantajı uzun vadede koruma gibi noktalar açısından büyük öneme sahiptir (Covin ve Miles, 1999:47; Öğüt, Bülbül ve Yılmaz, 2006:86).

Girişimcilik yönelimi, yenilikçiliği de beraberinde getirmesi nedeniyle örgüte değer katacaktır (Antoncic, 2000:63). Yenilikçilik, kısa dönemde negatif etkiler oluşturabilme ve kar getirmeme gibi olasılıkları taşımasına rağmen, uzun dönemde örgüte karlılık sağlayacaktır. Bu nedenle, girişimcilik yönelimi kapsamındaki yenilikçilik çalışmalarıyla yeni ürünler geliştirerek pazara girmek, işletme performansını artıracaktır (Guth ve Arı, 1990:8)

Üst yönetimin girişimcilik faaliyetleriyle örgütte, yeni ürün, hizmet, süreç gibi faaliyetlerin geliştirilmesi ve örgütün değişen çevre koşullarına göre geliştirilmesi, artan rekabette rakiplere karşı önemli rekabet üstünlüğü avantajı sağlayacaktır (Özer, Topaloğlu ve Özmen, 2013:23). Artan rekabet koşullarında girişimcilik yönelimi çabaları ile örgütlerin yaşamını sürdürmesi, gelişmesi, büyümesi ve karlılığı artırması bakımından sürdürülebilir performansa ulaşmasında olumlu etkilere sahip olacağı belirtilmektedir (Russell, 1999:73; Zahra, 2003:253; Ağca ve Tuğrul, 2008:217; Kör, 2015:78).

Girişimcilik yönelimi, örgütlerin ayakta kalması, büyümesi ve üstün performans gösterebilmesi için önemli iken örgütsel etkinliği de artırmaktadır (Chunyan, 2006:27). Girişimcilik yönelimi sayesinde üretkenlik artar, yeni endüstrilerin oluşturulması, yeni ürünlerin geliştirilmesi, yeni teknolojilerin kullanımı hızlanır ve rekabetçilik artacaktır (Antoncic, 2004:518).

Örgütlerin stratejik duruşları olarak da ifade edilen girişimcilik yönelimi, örgütlerin risk alması, yenilikçi faaliyetleri artırması, rekabet üstünlüğü sağlaması gibi önemli çıktılar elde etmesine yardımcı olur. Bu özellikler, örgütün verimliliğinin ve etkinliğinin artırılmasıyla

beraber, yenilenmesine de destek sağlayacaktır (Wiklund ve Shepherd, 2003:1037; Mehdivand, 2012:151).

Girişimcilik yönelimi örgütler için sunduğu katkılar yanında, sağladığı önemli katkılar açısından ülke ekonomisi için de büyük öneme sahiptir. Girişimcilik yönelimi faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan yenilikler, satış rakamlarında artışı beraberinde getirecek, gelirlerde yükselme meydana gelecek ve bu sayede ülke ekonomisine önemli faydalar sağlanmış olacaktır (Richardson, 2005:93).

Girişimcilik yönelimi faaliyetleri ile örgütlerde kaynak yönetimi, yaratıcılık, girişimci liderlik, girişimci örgüt kültürü, yenilikçilik gibi girişimci akıl seti oluşturulacaktır. Bu sayede örgütte zenginlik yaratılmış, sağlanan rekabet avantajı karşısında örgütlerin gelişimine destek sağlanmış ve stratejilerin gerçekleştirilmesine önemli katkılar sağlanmış olunacaktır (Monsen ve Boss, 2009:72).

Rekabet ortamının hızla değiştiği, dinamik çevredeki belirsizliğin yüksek olduğu pazar koşullarında örgütlerde girişimcilik yöneliminin varlığı, örgütün değişimlere hızlı cevap verebilmesi, yeni ürün, hizmet ve süreçler sunabilmesi, faaliyet alanlarının yeniden belirlenmesi ve proaktif şekilde rakiplerin bilmediği veya eksik kaldığı noktalarda yeni ürün ya da pazar pozisyonlarının yaratılmasına yardımcı olur. Ayrıca, örgütün yaratıcılığını engelleyen karmaşık iş süreçleri ve hiyerarşik yapı gibi unsurların ortadan kaldırılması ya da etkisinin azaltılmasına ve örgütün esneklik kabiliyetinin artırılmasına olumlu katkılar sağlar (Thornberry, 2001:526-528).

Girişimcilik yönelimi uygulamalarıyla birlikte çalışanların örgüte bağlılıkları ve tatmin düzeyleri artmaktadır. Artan bağlılık ve iş tatmini, örgütün verimliliğine ve performansına olumlu etkiler yapacaktır (Holt, Rutherford, Clohessy, 2007:44)

Girişimcilik yönelimi faaliyetleri kapsamında yapılan yenilikler sayesinde örgütün yeni ticari faaliyetler oluşturması, hem ulusal hem de uluslararası pazarlardan daha fazla gelir elde etmesine yardımcı olacak, bilgi kaynaklarının geliştirilmesine katkı sağlanacaktır.

4.4. Örgütlerde Girişimcilik Yöneliminin Oluşması İçin Gerekli Unsurlar

Örgütlerde girişimcilik yöneliminin oluşması için bazı koşulların oluşması gerekmektedir. Bunlardan bazıları, merkezi olmayan yapının oluşturulması, bürokrasiden uzak durulması, kararlara katılımın sağlanması, işbirliklerinin gerçekleştirilmesi, risk alınması ve yenilikçiliğe

önem verilmesidir. Bunların yanında çalışanların girişimcilik yönelimi için sahip olduğu farkındalık düzeyi de önemlidir (Zampetakis ve Vassilis, 2007:414). Çalışanların değişim gerekliliğini ve yenilik ihtiyacını anlamaları, değişime ayak uydurmaları, gereken önemi vermeleri ve sürecin tümünde istekli ve bilgili olmaları örgütlerde girişimcilik yöneliminin oluşmasına olumlu kaynaklar sağlayacaktır. Çalışanlarla birlikte, yöneticilerin yaklaşım ve davranışları da girişimcilik yöneliminin oluşmasında önemli bir yere sahiptir. Yöneticiler risk alma, yenilikçi faaliyetler gerçekleştirme, yenilikleri yaygınlaştırma gibi noktalarda öncüdür ve değişime direnci azaltmakta, çalışanları yenilikçi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için isteklendirmektedir (Van ve Mandla, 2012:66)

Girişimcilik yöneliminin başarıya ulaşması için tüm örgüt üyelerinin dış çevreyle ve rekabet çevresiyle ilgili gerekli ve yeterli bilgiye sahip olması, gerekli bilgilerin zamanında toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması önemlidir. Bu durumun gerçekleşmesi için açık iletişim kanallarını içeren örgüt ortamının kurulması gereklidir. Örgüt çalışanlarının birbirleriyle etkin iletişimi ve bilgi paylaşımları sayesinde farklı düşünce ve yaklaşımların ortaya çıkması sağlanarak, örgütte yaratıcılık ve yenilikçilik süreçleri desteklenecektir (Antoncic ve Hisrich, 2001:502). Örgütlerde esnek ve değişim odaklı örgüt ortam ve yapısının oluşturulması, idari ilişkilerde esnekliğin sağlanması ve örgüt içerisinde yenilikçiliğin içselleştirilmesine katkı sağlayarak girişimcilik yöneliminin geliştirilmesine de yardımcı olacaktır (Luchsinger ve Bagby, 1987:12; Özsomer, Calantone ve Bonetto, 1997:400)

Örgütlerde girişimcilik yöneliminin gelişmesi için gereken başlıca unsurlar aşağıda belirtilmiştir (Hisrich, Peters ve Shepherd, 2005:44)

- ✓ Yeni ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesinde başarısızlıklara ve hatalara izin verilmesi, deneme yanılmanın teşvik edilmesi
- ✓ Karşılaşılabilecek başarısızlıklara karşı örgütün hazır olması
- ✓ Örgüt kaynaklarına rahatlıkla ulaşılması
- ✓ Girişimcilik yönelimi ruhunun istekli ve gönüllülük esasına dayalı oluşturulması
- ✓ Ödül sistemleri oluşturularak iç girişimcilerin ödüllendirilmesi,
- ✓ İhtiyaç duyulacak yeni hedeflerin sürekli belirlenerek iç girişimcilerin desteklenmesi ve alternatif plan hazırlanması
- ✓ Teknolojik odaklılık ve liderin ve üst yönetimin güçlü desteği

Örgütlerde girişimcilik yöneliminin oluşmasında yöneticilerin yapması gerekenler ise aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Stopford ve Charles,1994:523)

- Üst yönetimin girişimcilik yönelimi ve yenilikçiliğin örgüt için önemli olduğunun ve bu süreç için gerekli kaynakları yaratması
- Bürokratik kültür yerine girişimci kültürün oluşturulması
- Örgüt misyon, vizyon, değer, norm ve önceliklerinin belirlenmesi, bunların örgüt içerisinde paylaşımının sağlanması
- Yöneticilerin tüm çalışanlarl iletişim halinde olması ve yenilikçiliği ve risk almayı sürekli desteklemesi
- Gerekli kaynakların oluşturulması ve her çalışanın bu kaynaklara erişilebilirliğinin sağlanması
- Çalışanların farklı düşüncelerinin desteklenmesi, özgür bir örgüt ortamı oluşturulması, sorumluluk verilmesi
- Aşırı sert kurallardan ve bürokratik uygulama ve prosedürlerden kaçınmaları gerekmektedir.

4.5. Örgütlerde Girişimcilik Yönelimini Etkileyen Faktörler

Örgütlerin girişimcilik yönelimini etkileyen faktörler hakkında, içsel ve dışsal faktörler, çevresel ve kişisel faktörler gibi farklı sınıflandırmalar ve farklı görüşler bulunmaktadır (Mcfadzean, O'Loughlin ve Shaw, 2005:352-353; Abdullah vd.,2009:10). Bu çalışmada ise çevresel faktörlerin dışsal faktörler, kişisel faktörlerin ise içsel faktörler içerisinde değerlendirilmesi düşüncesiyle içsel ve dışsal faktörler altında değerlendirme yapılmıştır.

4.5.1. Dışsal Faktörler

Girişimcilik yönelimini etkileyen dışsal faktörler örgütün dış çevresel faktörlerini içermektedir.

Yaşamları boyunca sürekli çevreyle ilişki içerisinde olan örgütler, çevresel koşullara uyum göstermeli, hızlı değişimlere göre kendilerini uyarlamalıdırlar. Girişimcilik yöneliminin oluşması ve yönetilmesi sürecinde de çevrenin bu etkileri görülmektedir. Örgütler tarafından bilinen ya da bilinmeyen çevrenin taşıdığı tüm özellikler, girişimcilik yönelimi süresince risk ve belirsizlik olarak ortaya çıkacak ve süreci olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle, örgütlerin çevresel koşullara karşı değişimi iyi yönetmesi gerekir (Naktiyok, 1999:8).

Çevrenin taşıdığı dinamizm, teknolojik fırsatlar, endüstrinin büyümesi ve yeni ürünlere talebin artması gibi etmenler örgütler için yeni fırsatların oluşmasına imkan sağlayacaktır. Bu fırsatlar örgütlerin girişimcilik yöneliminin artmasına ve örgütsel başarıya ulaşmada önemli katkıları da beraberinde getirecektir (Antoncic, 2000:60-61).

Ulusal kültürel yapı içerisinde yer alan ekonomik, politik, yasal ve sosyo kültürel güç gibi çevresel faktörler girişimcilik yöneliminin güçlü kültürel tanımlayıcıları olarak kabul edilmektedir ve girişimcilik yöneliminin alt boyutlarından yenilikçilik, risk alma ve proaktif eğilim bu faktörlerden etkilenir (Lee ve Peterson, 2000:401). Çevrenin, işletmenin cevap vermesi gereken teklifleri, fırsatları ve zorlukları içerisinde barındırması ve örgütlerin yeni ürün geliştirme çabaları ve yeni girişimleri için zengin fikir kaynaklarına sahip olması nedeniyle girişimcilik yönelimiyle sıkı ilişki içerisinde olduğu söyenebilir.

Yeni fikirlerin üretilmesi sürecinde gerekli bilgi ve kaynaklar, çalışanların dış çevreyle iletişimleri sayesinde örgüt içerisine aktarılabilir. Bu süreçte dış çevrede yer alan, müşteri beklentilerinin, isteklerinin araştırılması, çözüm getirilmeye çalışılması girişimcilik yönelimi için önemlidir. Örgütlerin yeni bir örgütü satın alarak, stratejik ortaklık kurarak ya da evlenerek girişimciliği örgüt bünyesine dahil etmesi de mümkündür (Harper, Glew ve Rowe, 1008:16) Bu tür dışsal faktörler örgütlerin girişimcilik yönelimi göstermesine etki edecektir. Faaliyet gösterilen endüstrinin teknoloji düzeyi, rekabet yoğunluğu, destekleyici sektörlerin bulunması, hammadde ve tedarik koşulları gibi unsurlar da girişimcilik yönelimi üzerinde etkiye sahiptir.

4.5.2. İçsel Faktörler

Girişimcilik yönelimini etkileyen içsel faktörler örgüt ve yönetim desteği, örgüt kültürü, yapısı, girişimcinin özellikleri gibi değişkenlerden oluşmaktadır.

Örgütlerde girişimcilik yöneliminin geliştirilmesi, örgüt desteği olmadan mümkün değildir. Girişimciliğin oluşturulması ve geliştirilmesinde örgütün iç kaynaklarını oluşturan insan kaynağı, finansman, sahip olunan bilgi, zaman ve teknoloji gibi kaynakların girişimciliğin başarılması sürecinde örgütün tam destek sağlaması gerekir. Yenilikçi ve girişimci örgütlerin başarıya ulaşması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması, örgütün sağlayacağı yüksek esneklik düzeyine bağlıdır (Crockett, 2004:25; Lewis, 2000:49).

Girişimcilik yöneliminin oluşması için üst yönetimin, liderlerin risk almaya, yenilik yapmaya eğilimli olması, belirsizlikle karşılaşılması durumunda harekete geçmesi, yatırım kararlarını kolayca alabilmesi ve rakiplerle yarışmada öncü olması gerekir (Covin ve Slevin, 1991:10). Girişimcilik yönelimi faaliyetleri, liderin, üst yönetim takımının karakteri, kişiliği, inanç ve vizyonerliği ile yakından ilişkilidir. Yönetim tarzları, çalışanlarla ilişkiler bu süreçte önemlidir (Ferreire, 2001:65) Çalışanların seçimi, ödüllendirme politikaları, çalışanın motive edilmesi gibi unsurlara yönelik liderlerin yönlendirmeleri girişimcilik yönelimine eğilim göstermede önemli bir etkendir. Örgütte dönüşümcü liderlerin olması, çalışanların yeni fırsatları fark etme, risk alma gibi noktalarda cesaretlenmesine katkı sağlayacaktır (Ling vd., 2008:558).

Vizyon, misyon, hedef ve stratejiler açısından olumlu kültüre sahip örgütler, girişimciliği destekleyecektir. Stratejik hedefleri ve güçlü kültürleri olmayan örgütler risk almaktan, fırsatları aramaktan kaçınırlar ve yeniliği desteklemezler (Covin ve Slevin, 1991:16). Güçlü örgüt kültürü sayesinde çalışanların bilinç yapısı etkilenecek ve zihinlerinde girişimcilik olgusu oluşmaya başlayacaktır (Ireland vd. 2009:27).

Hofstede kültür boyutları açısından bireyci ve toplumcu örgüt kültürlerinin dengede olduğu örgütlerde girişimcilik yöneliminin artış göstermesi beklenmektedir. Bireyci örgüt kültüründeki çalışan cesareti ve toplumcu kültürdeki işbirliği birleştirildiğinde girişimcilik yöneliminin daha fazla artış göstermesi muhtemel sonuç olarak kabul edilmektedir (Morris, vd., 2006:477: Narasimhan, 2005:24).

Örgütlerin girişimcilik yönelimine etki eden içsel faktörlerden biri de örgüt yapısıdır. Örgüt yapısının, fonksiyonel, üretim, matrix gibi yapıda olması örgütün girişimcilik yöneliminde önemli etkiye sahiptir (Covin ve Slevin 1989:17). Khandwalla (1977)'nın yaptığı çalışmada, girişimcilik yönelimi olan örgütlerin organik yapıda olması gerektiği, organik yapının olmadığı örgüt yapısında ise örgütlerin girişimciliğin geliştirilmesine adapte olamayacakları ifade edilmiştir (Covin ve Slevin 1989:76). Organik yapıya sahip örgütler, çevreye karşı daha uyumlu olmaları, problem çözme ve yenilik odaklı olmaları nedeniyle girişimcilik yönelimleri daha yüksek örgütler olurken, fazla prosedürlerin yer aldığı, merkezileşmenin ve bürokrasinin olduğu mekanik örgüt yapılarında ise girişimcilik yönelimi çok düşük düzeyde gerçekleşmektedir (Lewis, 2000:42).

Örgüt girişimcisinin özellikleri de örgütlerin girişimcilik yönelimi üzerinde etkiye sahiptir. Örgüt girişimcisinin geçmişi, örgütün girişimcilik yönelimi üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir Girişimcinin geçmişi, deneyimleri, endüstri bilgisi, görev süresi gibi özellikleri örgütün girişimcilik yönetimine etki eden içsel faktörler arasındadır (Zahra, 1991; Sciascia vd. 2006:25).

Örgütlerin girişimcilik yönelimine etki eden faktörler genel olarak değerlendirildiğinde, teknolojik kapsam, endüstri yaşam eğrisi aşamaları, çevre dinamizmi gibi dış faktörlerin, örgütün görev stratejisi, iş süreçleri ve uygulamaları ve rekabet taktikleri gibi unsurları içeren stratejik faktörlerin, üst yönetimin değerleri, örgüt kaynakları, kültürü, yapısı gibi içsel faktörlerin (Covin ve Slevin, 1991), dinamizm, karmaşıklık ve endüstri özellikleri gibi çevresel faktörlerin, örgüt büyüklüğü, yapısı, stratejisi, iş yapma süreçleri, kaynakları, kültürü gibi unsurları içeren örgüt faktörlerinin (Lumpkin ve Dess, 1996) girişimcilik yönelimi üzerindeki etkili olabileceği belirtilmiştir (Solmaz, 2016:29).

4.6. Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutları

Yapılan araştırmalarda örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutları ilk olarak Miller (1983) tarafından önerilen yenilikçilik, risk alma ve ileriye etkililik şeklinde kabul görürken (Covin ve Slevin, 1991:7), sonraki çalışmalarda girişimcilik yöneliminin çok boyutlu bir niteliğe sahip olduğu düşüncesiyle saldırgan rekabetçilik ve özerklik gibi boyutların eklenerek beş boyutlu yapıda ele alınmasının daha uygun olacağı belirtilmiştir (Lumpkin ve Dess, 1996:140-142).

Girişimcilik yönelimi boyutları, bazı çalışmalarda Lumpkin ve Dess (1996)'in yaklaşımından farklı olarak ileriye etkililik, rasyonellik, girişkenlik, risk alma, belirsizlik, değişime uyum sağlayabilme, bağımsızlık arayışında olma, kararlılık, gönüllülük, fırsatçılık, özgüven, karar verme kabiliyeti ve önsezi gibi girişimci özellikleri ve girişimcilik yöneliminin belirleyicileri şeklinde ele alınmıştır (Hitt vd., 2001; Lyon vd., 2000). Fakat, girişimcilik yöneliminin en kabul gören kapsam ve yapısı, öncesinde ifade edildiği gibi beş boyutlu yapıda incelenmiş ve çoğu çalışmada kullanılmıştır (Kreiser vd, 2002; Wiklund ve Shepherd, 2005; Efe, 2015:16). Bu çalışmada da girişimcilik yönelimi boyutları ilgili boyutlar çerçevesinde değerlendirildiği için Lumpkin ve Dess (1996), tarafından önerilen boyutlar esas alınmıştır. Bu boyutlar, daha açıklayıcı ve detaylı şekilde incelenmesi amacıyla ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir.

4.6.1. Risk Alma

Girişimcilik yöneliminde risk alma, işletmenin yeni pazarlarda bir girişimde bulunmak gibi riskli atılımlara yönelik yatkınlığını, girişimin başarıya ulaşacağının garanti edilememesine rağmen kaynaklarını bu girişime yatırabilme ve borçlanmayı göze alabilme riskini ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 2001:431). Gerçekleştirilen faaliyetlerin çıktılarının tamamen belirsiz olduğu, örgütün alışık olmadığı, sonucunda yüksek kâr ya da zararın ortaya çıkabileceği girişimler için fazla kaynak ayırma, tahsis etme istekliliğidir (Hosseini vd., 2012:241).

Girişimcilik yöneliminin önemli bir boyutu olarak kabul edilen risk alma boyutu, girişimcilerin taşıması gereken özellikler ve girişimci davranışları arasında olması gereken bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Cantillon (1755), girişimcilerin başkaları adına çalışmak yerine kendi girişim faaliyetinde bulunarak zaten bir risk aldığını belirtmiştir. Örgütün girişimcilik eğilimi açısından değerlendirildiğinde, risk almanın hem girişimcinin hem de örgütün bu özelliği taşıması gerektiği ifade edilmiştir (Harris ve Ogbonna, 2006). Bu kapsamda değerlendirildiğinde risk alma hem girişimcinin hem de örgütün girişimciliğinin temel bir unsurudur. Girişimcilik yönelimi olan örgütlerde pazardaki fırsatlardan yararlanmak ve yüksek kazançlar sağlamak için üst düzeylerde borçlanma ve kaynak tahsis etme gibi riskli davranışlar risk alma eğilimlerinin göstergesidir (Ağca ve Kurt, 2007:94-95). Örgüt düzeyinde risk alma eğilimi, pazardaki fırsatların değerlendirilmesi, hızlıca harekete geçilmesi, hızlı kaynak yaratılması ve riskli atılımlar yapma gibi eylemler gerektirir.

Risk alma, girişimcilerin iş ortamının geleceğini görememesi, kesin kanıya varaması gibi durumlarda aldıkları kararlarla ilgilidir. Kararların sonucuna bağlı olarak örgütler başarılı ya da başarısız olabilecektir. Girişimcilik yöneliminin ve girişimciliğin doğası başarısızlıktan korkmamayı gerektirir. Girişimin başarıya ulaşmaması durumunda, örgüt ve girişimci yeniden risk almayı göze almakta ve bu durumdan kurtulmanın yollarını aramaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996:144). Olası başarısız durumlar ve kayıplarla karşılaşılması durumunda girişimden vazgeçilmemesi, elde edilecek üstünlükler için önceden belirlenen kayıplara katlanmayı kabul etmeyi gerektirecektir (Antoncic ve Hisrich, 2003:17).

Zorlu rekabet koşullarında başarısız sonuçlar alan ve pazardan çekilmeyi göze alabilen örgütler de ortaya çıkacaktır. Bu durumlarla karşılaşmamak için örgütlerin çalışanlarına başarıya ulaşmak amacıyla fırsatların kaçırılmaması ve olumsuz durumun olumluya çevrilmesine yönelik insiyatif kullanması sağlanarak makul düzeyde risk almalarına yönelik

eğitimler verilmeli, cesaretlendirilmeli, güven verilmeli ve girişimcilik eğilimleri canlandırılacak şekilde süreci yönetecek liderlik yaklaşımları kullanılmalıdır (Altuntaş ve Dönmez, 2010:55).

4.6.2. Yenilikçilik

Girişimcilik yöneliminin yenilikçilik boyutu, örgütlerin yeni ürün ve hizmet sunumlarındaki yaratıcılığını, deneyselliğini, teknolojide lider olma düzeylerini, ürün çeşitliliklerini ve yeni süreçlerin geliştirilmesinde araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesine yönelik istekliliktir (Lumpkin ve Dess, 2001:431). Yenilik yapmaya duyulan isteklilik sonucunda yeni ürün, hizmet ve süreçlerin oluşturulmasının ilk adımı örgütlerin yenilikçiliğine sahip olması iken gerçekleşecektir (Fiş vd.,2008). Yenilikçilik, örgütte, alışılmış durumların dışında yeniliğin araştırılması, yeni, ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesini ifade etmektedir.

Girişimcilik sürecine ilişkin yenilikçiliğin ve yeniliğin önemine dikkat çeken ilk yazar olan Schumpeter (1942), örgütlerin yıkıcı yenilik sürecini yaratıcı yok etme olarak isimlendirmiştir. Yenilik sürecini, yeni ürün ve hizmetlerin pazara sunulması ile mevcut pazarın bozulması ve kaynak kullanımlarında yapılan zorunlu değişiklik olarak tanımlamıştır (Kraus vd.,2012:166). Örgütlerin herhangi bir alanda öncesinde yapmadığı farklı şeyleri yapması, ürün üzerinde değişikliklere yer vermesi, yeni özellikler eklemesi, ya da bazı özellikleri çıkarması, hatta uluslararasılaşmaya yönelmesi de yenilik olarak kabul edilebilmektedir (Tayauova, 2009:39).

Girişimcilik yöneliminin üç boyutlu tanımlanmasında öncü olan Miller (1983), işletmeleri, tutucu olan, ihtiyatlı davranan, çok az yenilik faaliyetinde bulunan işletmeler ve girişimci olarak nitelendirilen yenilik yapan, daha büyük riskleri göze alan işletmeler olmak üzere ikiye ayırmıştır (Miller, 1983:3).

Örgütlerde gerçekleştirilen yenilikçilik faaliyetleri farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bunlardan en önemlisi, ürün pazar yeniliği ve teknolojik yeniliktir. Ürün pazar yenilikçiliği, ürünlerin tasarımı, pazar araştırmaları ve tutundurma reklam üzerine yoğunlaşırken, teknolojik yenilik, ürün ve süreçlerin geliştirilmesi, mühendislik, araştırma-geliştirme, teknik deneyimler ve endüstri bilgisi üzerine odaklanmaktadır. Bu iki tür yenilik faaliyetinde örgütlerin yeni fırsatlar araması, bu fırsatlar peşinde koşması nedeniyle yenilikçilik girişimcilik yöneliminin önemli bir parçası olarak görülmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996:143).

Gerçekleştirilen yenilikçilik faaliyetleri radikal ve artırımsal yenilik şeklinde iki adımda gerçekleştirilebilir. Radikal yenilikler, dinamik şekilde, spontane olarak, daha düşük finansman ve kontrolle gerçekleştirilirken, artırımsal yenilikler, basit, kontrollü, planlı ve daha yüksek finansman gücüyle gerçekleştirilir. Örgütlerde radikal yenilikler yeni bir piyasaya girerken ortaya çıkmakta ve nadir olarak gerçekleşmektedir. Bu yenilikler genel olarak, işletmenin mevcut süreçlerinde ve kaynak dağılımında küçük değişiklikler yapma düşüncesiyle niş bir pazara girebileceğini fark etmesi sonucu ortaya çıkar. Artırımsal yenilikte ortaya çıkarılan yeni ürünler pazara yavaş yavaş uyarlanır ve sunulur. Sunulan bu yeni ürünler işletmenin mevcut ürün çizgisiyle ve örgüt içi stratejik tutumla uyumludur (Varadarajan, 2009: Efe, 2015:17).

Örgütlerin yenilikçiliğini, insan kaynakları faktörü açısından değerlendiren Sexton ve Barrett (2003)'e göre küçük büyüklükteki örgütlerde yeniliğin yaratılması, yönetilmesi ve firma çıkarları doğrultusunda kullanılması için çalışanların uygun beceri, yetenek ve motivasyona sahip olması ve bu çalışanların örgüt içinde çoklu görevleri yerine getirebilmesi, üstlenebilmesi için farklı beceri ve tecrübelere sahip olması gerektiği belirtilmiş, küçük işletmelerin yenilikçiliğinin örgüt çalışanlarının sahip olduğu çoklu rollerle ilişkili olduğu ve yenilikçiliğin bu şekilde gerçekleştirilebileceği ifade edilmiştir (Sexton ve Barrett, 2003:628; Aldemir, 2011:22).

Yenilikçi örgütler vizyon sahibi, öğrenmeye açık ve pazar odaklı örgütlerdir. Bu örgütlerde, basık örgüt yapıları hakimdir ve proje takımları kurulur, farklı projeler ile çalışanlar ve yöneticiler teşvik edilmeye çalışılmaktadır (Adler, 1997:31) Hem üretim hem de hizmet sektörleri için örgütlerin yenilikçilik faaliyetleri, firmaların üstün performans göstermesine katkı sağlayarak ekonomik gelişimde önemli role sahiptir (Kluge, Meffer ve Stein, 2000; Gupta, MacMillan ve Surie, 2004).

4.6.3. İleriye Etkililik

Örgütlerin proaktif davranmasını ifade eden ileriye etkililik, rakip işletmelerden önce pazara yeni ürün ve hizmetlerin sunulmasını amaçlayan, sürekli fırsatlar peşinde koşan, geleceğe dönük bakış açısı olarak tanımlanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 2001). İleriye etkililik, örgütün, gelecekte ortaya çıkabilecek talepleri rakiplerden önce fark edip harekete geçmesi, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde öncü davranması ve pazara ilk giren avantajını kullanarak çevresini şekillendirmesi şeklinde örgüte ileri görüşlülük kazandıran yetenektir (Ussahawanitchakit, 2011).

İleriye etkililik sürecinde, geleceğe yönelik bir düşünce yaratma, sorumluluk üstlenme, sorunları önceden öngörme ve önleme, etkin iletişim kurma, çevreye uyum gösterme, örgütü yeni süreçlere uyarlama ve yeni ürünleri pazara sürme çalışmaları yürütülmektedir (Altuntaş ve Dönmez, 2010). Örgütlerin, ileriye etkililiği gerçekleştirmesine yönelik, amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacak planların uygulanması ve izlenmesi aşamalarında rakip işletmelere karşı göreceli olarak saldırgan duruş sergilemeleri gerekmektedir (Lin ve Wang, 2008:19).

İleriye etkililik eğiliminde olan örgütler, pazar fırsatlarını takip etmek yerine, ürün, hizmet, yönetim ve teknoloji stratejileri gibi konularda sektörde öncü olma rolünü üstlenerek çevresini şekillendirme yeteneğine sahiptirler. Bu örgütler, fırsatların araştırılması, değerlendirilmesi, rekabet çevresinin şekillendirilmesi, değişim süreci ve sonrasında ortaya çıkacak taleplerin karşılanması için uygun stratejilerin geliştirilmesi ve pazarın değiştirilmesi sürecinde aktif rol alarak, yeni ürün ve hizmetlerin pazara ilk kez sunulmasıyla öncü olabilmektedirler (Bulut, vd., 2008:1400; Koçoğlu, 2012:39). Pazar fırsatlarından yararlanarak ilk harekete geçen örgüt olan bu örgütler yüksek kârlar elde etmekte ve yeni marka yaratma sürecinde rakiplerine karşı bir adım öne geçmektedirler (Lieberman ve Montrgomery,1988:41; Beğendik, 2013:107).

İleriye etkililik eğiliminde olan örgütler, çevreyi şekillendirme ve değişim yaratma yeteneğine sahip örgütler olmaları nedeniyle yeni ürün ve hizmetlerin sunulması ve yeni operasyon ve yöntemlerin uygulanmasında rakiplerin önünde yer almaktadır. Bu örgütler, işletmenin geleceğe bakan ve fırsatları araştıran bakış açısına sahip olmasına da katkı sağlamaktadır (Lumpkin ve Dess, 2001:431).

Örgütlerde ileriye etkililiğin ölçümü ve değerlendirilmesinde, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, üretim teknolojilerinin kullanımı, teknik yeniliklerin pazara sunulması, yeni ve öncü uygulamaların rakiplerden önce başlatılması, yeni ürün ve hizmetlerin pazara sunuş aşamasında rakiplerden önde olma gibi değişkenler kullanılmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu değişkenler açısından örgütün kendisini üst düzey bir noktada konumlandırması ileriye etkili bir örgüt olduğunun göstergesidir.

Yöneticiler açısından değerlendirildiğinde bu tür örgütlerde yer alan ileri görüşlü yöneticiler, gelecek fırsatları değerlendirilip fayda sağlayarak işletme için üstün performans ve rekabet avantajı sağlarlar (Teece, Pisano ve Shuen, 1997). İnisiyatif alarak ve fırsatçı davranarak

örgüt faaliyet çevresini şekillendirir ve talep yaratabilirler (Dess, Lumpkin ve McFarlin., 2005).

4.6.4. Saldırgan Rekabetçilik

Saldırgan rekabetçilik, bir örgütün yeni bir pazara girişinde veya mevcut pazarda var olan organizasyonunu güçlendirmede, doğrudan ve şiddetli şekilde rakiplerine meydan okuma, rekabette saf dışı bırakma eğilimidir. Yönetimin, ileriye etkililik davranışlarının ve yenilikçi çabaların birleştirilmesiyle rakiplerin yakalanması ve pazarda öncü olma amacına yönelik örgütün niyet ve arzusunu yansıtma eğilimini içerir (Ağca ve Kurt, 2007:99).

Saldırgan rekabetçilik, pazarda öncü olma ve pazarın egemenliğini kabul ettirme amacıyla bilinçli ya da reaktif olarak rakiplerin ve pazarın mevcut durumunun analizlerini içerecek şekilde alışılmadık yöntemlerle rakibin yok edilmesine yönelik agresif yaklaşımları ifade etmektedir. Bu yaklaşımın temelinde rakiplerin alt edilmesi gereken düşmanlar olarak görülmesi, rekabetçi eylemlerini bozarak pazar paylarına zarar verecek şekilde sert ve düşmanca saldırmak düşüncesi yatmaktadır. Bu eylemler, sadece rekabette tek kalmak, pazarı ele geçirmek için değil, pazardaki mevcut durumu korumak, pazar payını artırmak, işletmenin yeni pazara girişini kolaylaştırmak amacıyla da gerçekleştirilebilir (Altunbaş ve Dönmez, 2010).

Artan rekabet koşullarında işletmeler geleneksel yöntem ve uygulamalarla faaliyetlerini sürdürmek yerine, tamamen kendisine önemli avantajlar sağlayacak yeni yöntem ve uygulamalar arama yoluna başlamışlardır. Bu süreçte örgütlere, zamanlama ve know-how rekabeti, maliyet ve nitelik rekabeti, güçlü pazarların yaratılması veya ortadan kaldırılması, zengin bir kesimin oluşturulması veya önlenmesi şeklinde dört hamle önerilmiştir. Bu hamlelerle rakipleri ortadan kaldıran, etkisiz hale getiren örgütler kendilerine rekabet avantajı yaratacaklardır (D'Aveni ve Gunther,1994:2).

Saldırgan rekabetçilik diğer girişimcilik yönelimi boyutlarından ileriye etkililik ile yakından ilişkilidir. İleriye etkililikte, rekabet ortamında öncü örgüt olma, pazarda lider olma veya öncü örgüt konumunu koruma arzusuna sahip örgütlerde pazarın yönlendirilmesi ve şekillendirilmesi arzusu mevcutken, saldırgan rekabetçilikte, rakiplerin hamlelerine karşılık verilerek bozulması, pazar paylarını düşürmeye yönelik sert ve düşmanca saldırılması temel amaç kabul edilmektedir (Bulut, vd., 2008:1401).

Girişimcilik yönelimi eğilimi olan örgütlerde saldırgan rekabetçi davranışlar, rakiplerin hamlelerine karşılık vermek üzere saldırgan fiyat rekabeti uygulamalarına yer verilmesi, öngörülemez yenilik ve yöntemlerle pazara nüfuz edilmesi, pazarda tanınmak amacıyla farklı pazarlama taktiklerinin uygulanması, alışılmışın dışında farklı yaklaşımlarda bulunulması, satış sonrası hizmetlere, garanti koşulları, güven, kalite gibi benzer unsurlara ağırlık verilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Altuntaş ve Dönmez, 2010:56).

4.6.5. Özerklik

Girişimcilik yönelimi olan örgütlerde bir iş fikrinin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve sonuca ulaştırılması konusunda bir örgüt çalışanının ya da çalışma grubunun yürüttüğü bağımsız faaliyetler özerklik boyutu altında değerlendirilmektedir. Özerklik, örgütlerin fırsatları takibinde kendi kendini kontrol edebilme istek ve yeteneğidir. Özerklik eğiliminde, örgütü ve çalışanları boğucu nitelikteki sınırlamalardan çıkararak, özgür şekilde hareket edebilmelerini sağlamaktır. Girişimcilik yönelimi sürecinde örgüt üyelerinin bağımsızca hareket edebilmesi, karar alabilmesi ve ilerleyebilmesidir (Lumpkin ve Dess, 1996:140). Örgüt çalışanlarının işletme kaynaklarını kullanarak girişimlerin gerçekleştirebilmesi için cesaretlendirilmesi de öngörülmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001:14)..

Örgütlerde girişimcilik yönelimi için özerklik, bir işletmenin yeni iş uygulamaları geliştirme ve işletmenin mevcut yetenekleri dışında mevcut gücüyle fırsatları tanımlama eğiliminin teşvik edilmesidir (Lumpkin, Cogliser ve Schneider, 2009). Bir fikir ya da vizyonun oluşturulması ve uygulamaya geçirilmesinde örgütün operasyonel düzeyde görev alan örgüt üyelerine ya da takımlarına sunduğu bağımsız stratejik inisiyatif olarak tanımlanmıştır (Altuntaş ve Dönmez, 2010).

Örgüt düzeyinde özerklik üç şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar, stratejik, yönetimsel ve operasyoneldir. Stratejik özerklik, örgüte rehberlik yapan tüm hedeflerin, politika ve stratejilerin belirlenmesi ve seçilmesi sürecindeki özerkliği ifade etmektedir. Yönetimsel özerklik, örgüt içerisindeki tüm birimlerin faaliyetlerini yönetme sorumluluğunu belirleme ve koordine etme sorumluluğudur. Operasyonel özerklik ise, stratejik ve yönetimsel kısıtlar içinde, öncelikle hedef ve sorunun ortaya konulmasında ve sonrasında buna yönelik eyleme geçme durumunda kendi başına karar verme özgürlüğü özerklik kavramıyla açıklanmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007:96).

Görüldüğü gibi girişimcilik yönelimi, boyutları açısından değerlendirildiğinde, örgütlerin risk alabilmesi, proaktif davranabilmesi, yenilikçiliği desteklemesi, rekabette saldırgan şekilde davranabilmesini ve özerkliği içermektedir. Örgütler, girişimcilik yönelimleri sayesinde amaçlarını gerçekleştirme fırsatıyla birlikte, sürekli değişen koşullara da uyum sağlayabilecektir. Ayrıca, girişimcilik yönelimini destekleyen bir yapı oluşturulması durumunda sadece örgütler yerine çalışanların da hedeflerine ulaşabilmesi için uygun ortam oluşturulmaktadır.

4.7. Çalışmada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Başlıca Kuramlar

4.7.1. Kaynak Temelli ve Bilgi Temelli Görüş

Kaynak temelli görüş, ilk olarak Barney (1991), tarafından önerilmiş ve örgütler için nadir, değerli ve benzersiz kaynakların rekabet avantajı sunması ve artan şekilde getiri oranı oluşturması olarak tanımlanmıştır (Javalgi ve Martin, 2007). Bilgi temelli görüş ise kaynak temelli görüşün bir uzantısı olarak kabul edilmekte ve örgütlerin kaynaklar açısından en stratejik konumda olan bilgiye odaklanmasıyla açıklanmaktadır (Grant, 1996). Kaynak temelli görüş açısından örgütlerin özeli olarak elde tuttuğu bilginin temel bir rekabet avantajı kaynağı olarak göz önüne alındığında bilgi temelli görüşün kaynak temelli görüşün özü ve bilgiye dayalı bakış açısı olduğu savunulmaktadır (Conner ve Prahalad, 1996).

Örgütsel öğrenmenin tanımında yer alan, "örgütün iç veya dış uyaranlara yanıt olarak yeni bilgi ve becerilerin geliştirilmesi ve kazanılması" (Spicer ve Sadler-Smith, 2006:135) şeklindeki ifadeden hareketle, bir örgütün, öğrenen örgüt oluşturma kaynağının bilgi temelli olabileceği söylenebilir (Dada ve Fogg, 2016:88). Mavonda ve arkadaşları (2005), da örgütler için öğrenmenin bir sonraki rekabet avantajı kaynağı ya da tek rekabet avantajı kaynağı olabileceğini ve örgütsel öğrenmenin işletmelerin gelecekteki başarısının anahtarı olacağı vurgulanmıştır (Rhee, vd., 2010; Dada ve Fogg, 2016:88).

Kaynak temelli görüş açısından değerlendirildiğinde, örgütlerin araştırmacı ve yararlanıcı ustalık faaliyetleri örgütün iç kaynaklarına yatırım yapılmasıyla geliştirilecektir (Yang ve Li, 2011; Ferreira, Coelho ve Moutinho, 2018:2). Örgütlerin, yeni yetkinlikleri araştırmayı ve mevcut yetkinliklerden yararlanmayı kullanma becerilerinin geliştirilmesi, yatırım kararlarında ve kaynak tahsis etme kararlarında gösterilen örgütsel ustalık yaklaşımını yansıtacaktır (Ferreira, Coelho ve Moutinho, 2018:2). Örgütlerin örgütsel ustalık düzeyine

ulaşma ve araştırmacı ve yararlanıcı yaklaşımlarla faaliyetlerini gerçekleştirme süreci sahip oldukları kaynaklara bağlı yönetilecek ve değerlendirilecektir.

Örgütlerin kaynakları etki yönetimi ve örgütsel ustalığı uygulanabilir kılabilmeleri için, yeni bilgilerin keşfine yatırım yapmaları ve gelecekteki ekonomik kazanımları güvence altına almak için pazar fırsatları hakkında uyarılmaları gerekir. Bu durum ancak yararlanıcı ustalık faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi sonrasında, araştırmacı ustalık faaliyetleri uygulamalarıyla gelecek dönemlerde yatırım yapılabilecek ve gelir üretilebilecek alanları göz önünde bulundurmayla gerçekleşecektir (Lavie, Stettner ve Tushman, 2010).

Pazarda rekabet edebilmek için uygun kaynaklara sahip olmanın önemli olduğunu ifade eden kaynak temelli görüş (Barney,1991) açısından değerlendirildiğinde, işletmelerin bu kaynakları ve yenilikleri kullanma yeteneğine sahip olması durumunda girişimcilik yöneliminin kolaylaşacağı bazı çalışmada öne sürülmüştür (Nahapiet ve Ghoshal, 1998).

Girişimcilik yöneliminin, bir işletmenin proaktif olarak fırsat arama kabiliyeti şeklinde nitelendirildiği göz önüne alındığında (Javalgi ve Martin, 2007), girişimcilik yönelimi olan örgütlerin, hem kaynak temelli hem de bilgi temelli görüş çerçevesinde rekabet avantajı sağlamak için daha fazla bilgi tabanlı kaynaklar geliştirmesi beklenmektedir. İçsel kaynaklar açısından finansal, fiziksel, beşeri ve örgütsel sermayeye odaklanan kaynak temelli görüşte (Powers, 2003; Powers ve McDougall, 2005), bu unsurlarla uyumlu olarak girişimcilik yöneliminin örgütün dahili bir organizasyon kaynağı olarak görülebileceği belirtilmiştir (Dada ve Fogg, 2016:88).

Yapılan çalışmalar açısından değerlendirildiğinde, girişimcilik yönelimi ile operasyonel performans arasındaki ilişkinin, kaynak temelli görüş ve dinamik kabiliyetler teorisi tarafından desteklendiği öne sürülmüştür (Luu, 2017; Teece, 2007).

Sinkula, örgütte, bilginin üretilmesi için diğer departmanlarla iletişimin gerekli olduğunu ve bilgi üretiminin öğrenme kapasitesinin önemli bir boyutu olduğunu belirtmiştir (Teo ve Wang, 2005; Sinkula, 1994). Huber (1991) ise bilginin elde edilmesi sürecinde örgütte farklı kaynaklardan bilgiye ulaşma çabalarının örgütsel öğrenme kapasitesini daha da arttıracağını ve öğrenmenin bu şekilde yayılacağını ifade etmiştir (Huber, 1991; Kitapçı ve Çelik, 2013:1107). Görüldüğü bilgi temelli görüş dahilinde örgütün elde edebileceği tüm kaynaklar, örgütsel öğrenme düzeyine katkı sağlayacaktır.

4.7.2. Ağ (Network) Teorisi

1930'lu yıllardan sonra sosyoloji temelli ortaya atılan ağ teorisi, bireylerin kişisel yaşamlarındaki ve çalışmakta oldukları örgütlerindeki sosyal ilişkilerin özelliklerini ve örüntülerini içermektedir (Burt, 1992). Örgütler açısından değerlendirildiğinde işletmelerin ağ organizasyonunu iyi yönetmesi ve koordine etmesi durumundan ağ rekabetinden yararlanabileceği ifade edilmiştir (Christopher, 2000:39). Sonuç olarak, örgütler ağ yaklaşımları sayesinde, hem iç çevrede çalışanlarıyla, hem de dış çevrede müşteri ve tedarikçileriyle ilişkilerini genişleterek çok yönlü uygulamaları birlikte yönetme konusunda ustalaşacaklardır. Örgüt çalışanları ise ağ yaklaşımı sayesinde, çapraz fonksiyonel ekiplerle çalışma, birimlerindeki faaliyetlerin işleyişini daha iyi anlama, yaptıkları işlerin genel sürece nasıl uyduğunu kavrama, performans gelişiminin anahtarı olan öğrenmeyi kabul etme, sürekli öğrenmeye katılma ve paylaşmaya daha iyi hazır olma gibi davranışlar sergileyeceklerdir (Hult, 1998). Bu bireylerin iç kaynakları daha iyi kullanma ve dış fırsatları keşfetme olasılıkları da yüksek olacak ve öğrenen örgüt olma anlayışı daha hızlı benimsenecek ve süreç daha hızlı gelişecektir.

Örgütlerde ağ yaklaşımının benimsenmesi, bir firmanın ilişkiler ağında yer alan mevcut ve potansiyel kaynakların tümüne erişimine imkân sağlamaktadır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Ağlar, işletmelere bilgiye daha hızlı erişim sağlayacak ve bu bilginin kalitesini, uygunluğunu ve güncelliğini geliştirecektir (Adler ve Kwon, 2002). Sonuçta, bilgiye hızlı erişim sağlanmasıyla örgütsel öğrenme beslenecek ve öğrenen örgüt olma süreci hızlanacaktır.

Örgütsel öğrenmenin, işletme sınırları dışındaki hazır bilginin kullanımı ya da örgüt içinde yeni bilginin yaratılması sonucu ortaya çıkarılacağı görüşünden hareketle (Agarwal, vd.,2004), işletmelerin bu süreçte ilişkiler ağındaki tüm işletmeler ve çalışanlar arasında bilgiye dayalı kaynakların değiş tokuşunu gerçekleştirilmesiyle öncesinde birbirinden bağımsız olan bu kaynaklar, bireysel işletmeler tarafından birleştirilip yeni, eşsiz ve değerli kaynaklar olarak kullanılmaktadır (Schumpeter, 1934'den akt. Kreiser, 2011).

Öncesinde ifade edildiği gibi ağ teorisi yaklaşımı, bireylerin kişisel yaşamlarındaki ve çalışmakta oldukları örgütlerindeki sosyal ilişkilerin özelliklerini ve örüntülerini içermektedir (Burt, 1992). Ağ yaklaşımı ile sıkı bir ilişki içerisinde olan ve entelektüel sermayenin ilişkisel sermayeye yakınlığıyla dikkat çeken sosyal sermaye, bireylerin, başkaları tarafından sağlanan bilgi ve bakış açılarının çeşitliliği sonucu kişilerarası bu ilişkilerden elde ettiği toplam fayda

olarak tanımlanmaktadır (Adler ve Kwon, 2002). Kısaca, bireylerin başkalarıyla ilişkilerinden elde ettiği potansiyel faydaları ifade etmektedir.

Sosyal sermaye kavramının merkezinde, bireylerin tek başına var olmadıkları, ancak sosyal ilişkiler ağının bir parçası oldukları varsayımı yatmaktadır (Zhou, vd., 2009, Hahn vd., 2015). Sonuç itibariyle, örgüt çalışanlarının sosyal sermaye yaklaşımı açısından çevresiyle ilişkisinden elde edeceği toplam faydaları çalışma arkadaşlarına paylaşması, bu faydayı örgüte aktarması ve entelektüel sermayenin müşteri ilişkileri boyutunu içeren örgütün iç ve dış çevresiyle ilişkilerini içeren ilişkisel sermaye açısından ise ağ yaklaşımı çerçevesinde bu tür ilişkilerden fayda sağlaması, entelektüel sermayenin artmasına olumlu katkılar sağlayacaktır.

4.7.3. Dinamik Kabiliyetler Teorisi

O'Reilly ve Tushman (2008), dinamik kabiliyetler teorisi açısından örgütsel ustalığın da dinamik kabiliyet çerçevesinde değerlendirilebileceğini ifade etmiştir (O'Reilly ve Tushman, 2008). Dinamik kabiliyetler, firmaların değer yaratacak yeni stratejiler üretebilmesi için kaynak tabanlarını değiştirmelerinde etkili olacak örgütsel öncüller ve rutinler bütünüdür (Wooten ve Crane, 2004).

Dinamik kabiliyetler teorisine göre örgütlerin sahip olduğu temel kabiliyetler, işletmeye uzun dönemde rekabet üstünlüğü sağlayabilecek kısa dönem rekabetçi konumları değiştirmek için kullanılmalıdır (O'Reilly vd., 2009). Dinamik kabiliyetler, örgütlerin iş rutinlerine, süreçlerine, örgüt yapısına ve üst yönetim kararlarına gömülüdür ve işletmenin imzasıdır, kendisine özeldir (O'Reilly ve Tushman, 2008:188).

Dinamik kabiliyetler, işletmelerin kaynaklarını çevresel koşullara göre inşa etmesini, entegre etmesini ve yeniden düzenlemesini içermektedir. Bu teorinin kökeninde, işletmeler için spesifik olan fakat belirli bir düzende tekrarlanan rutinler bulunmaktadır (Teece vd., 1997).

Bir örgütün örgütsel ustalığa ulaşması için dinamik kabiliyetler teorisinden yararlanılabileceğini öne süren O'Reilly ve Tushman (2008), araştırmacı stratejinin uygulanmasıyla iç ve dış fırsat ve tehditlerinin farkına varılması, fark edilen fırsatların değere dönüştürülmesi için kaynakların harekete geçirilmesi ve olası tehditlerin yönetilmesiyle örgütün varlıklarının geliştirilmesi, birleştirilmesi, korunması ve gerekmesi durumunda yeniden yapılandırılarak devamlı yenilenmenin ve rekabetçiliğin sağlanmasıyla ortaya çıkan

(Teece, 2007) dinamik kabiliyetlerin örgütsel ustalığa ulaşmada kullanılabileceğini ifade etmiştir (O'Reilly ve Tushman, 2008).

Dinamik kabiliyetler, öncesinde eşi benzeri olmayan yeni yeteneklerin geliştirilmesini içeren araştırma faaliyetleri ve mevcut yetenekler üzerinde iyileştirmelerde bulunmayı içeren yararlanma faaliyetlerinin karmasına ihtiyaç duymaktadır (Keçeli, 2015:38).

Örgütte mevcut yeteneklerin geliştirilmesiyle yeni araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Yenilik için yapılan radikal ve artırımsal çalışmalar işletmeler tarafından dinamik şekilde içselleştirilerek örgütün mevcut bilgi kapasitesi genişletilmektedir. İşletmelerin yeni yetenek ve kaynaklara sahip olması, yeni yöntemler ve iş yapma şekilleri araştırması radikal yenilik anlayışını ifade eden araştırma yeteneğinin, mevcut kaynak ve yeteneklerin ise yeni konfigürasyonlarla daha etkin ve verimli şekilde kullanılması artırımsal yenilik anlayışını ifade eden yararlanma yeteneğinin örgütsel ustalığın gerçekleştirilmesi açısından birer dinamik yetenek olarak kullanılabileceğini göstermektedir (Katila ve Ahuja, 2002).

Girişimcilik bakış açısından değerlendirildiğinde dinamik yetenekler, işletmenin kaynaklarının ve iş rutinlerinin örgüt karar vericileri tarafından öngörülen ve uygun görülen şekilde yeniden yapılandırma yetenekleri olarak tanımlanmaktadır (Zahra vd., 2006). Girişimcilik sürecinde örgütlerin yönetimsel yeterliliklere sahip olması, yeni iş modellerinin tasarlanması ve uygulanması, örgütlerin önemli bir özelliği olan dinamik yönetim yetenekleri sayesinde geliştirilecektir (Helfat ve Martin, 2015). Dinamik yetenekler, girişimci yöneticilerin kendilerine has özellikleri ve örgütün iş rutinleri ve kültürleri üzerine inşaa edildiği için rakiplerin pazarda çoğalmasını da zorlaştırmaktadır (Teece, 2014).

Dinamik kabiliyetler teorisi, kaynakların geliştirilmesi, yapılandırılması ve kullanılma şekli açısından örgütlerde ayırt edici yeterlilik oluşturmada önemli bir faktör olarak görülmektedir (Allred, vd., 2011). Çevresel koşullar değiştikçe kaynaklar, belirli iş süreçleri ve rutinleri yoluyla yeni yetkinlikler olarak birleştirilebilir, dönüştürülebilir veya yeniden oluşturulabilmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000). Örgütlerin girişimcilik yönelimi sürecinde güçlü ve ayırt edici yeterliliklere ve kabiliyetlere sahip olması, kaynakları dinamik yetenekler çerçevesinde sürekli geliştirmesi ve çevreye uygun şekilde güncelleştirmesi, girişimcilik sürecine olumlu yönde katkılar sağlayacak ve süreci hızlandıracaktır.

Kreiser (2011) de girişimcilik yönelimini, örgütlerin öğrenme düzeyi ile organizasyon yapısını sürekli olarak yeniden şekillendirmesine olanak tanıyan dinamik bir yetenek olarak ifade etmiştir.

4.7.4. Üst Kademeler Teorisi

Üst yönetim takımı, üst kademeler teorisi altında değerlendirilmektedir. Bu teori, örgütte üst yönetim takımının sahip olduğu kişilik, deneyim vb. yönetici özelliklerinin ve yöneticilerin davranışsal entegrasyonunun örgütün örgütsel çıktıları üzerinde etkisi olduğunu iddia etmektedir (Hambrick, 2005). Davranışsal entegrasyon (1) ekip üyeleri arasında bilgi alışverişinin miktarı ve kalitesi, (2) ekip üyeleri arasındaki işbirlikçi davranış düzeyi ve (3) ekip üyelerinin ortak karar verme düzeyi olmak üzere 3 unsurdan oluşmaktadır (Hambrick, 1994; Şimşek, vd., 2005).

Örgüt liderlerinin fırsat ve tehditleri fark ederek, örgütün fırsatlardan yararlanması için doğru vizyon ve doğru stratejiler geliştirmesi, araştırma ve yararlanma stratejileri arasında doğru dengeyi kurmaları ve kaynakların dağıtımı ve zamanlamasında doğru kararları vermeleri gerekir (Güttel ve Konlechner, 2009). Üst yönetim takımının bu görevi, örgütsel ustalığa ulaşmada işletmenin yapması gerekenleri göstermesi açısından önemlidir.

Üst yönetim takımı tarafından paylaşılan ortak vizyon, örgütün ortak hedeflerini de içinde barındırmaktadır ve örgüt üyelerine ortak stratejik yön verir, tüm örgüt için ortak yol haritasını gösterir. Örgütsel ustalığa ulaşmada araştırma ve yararlanma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan üst yönetim, birbirinden farklı olan ve çelişen hedeflerin yan etkileriyle başa çıkabilmek için örgütün tüm üyelerini bu ortak vizyonda birleştirmesi gerekir (Jansen vd., 2008).

4.7.5. Dikkat (Attention) Temelli Görüş

Dikkat temelli görüş, sınırlı rasyonelliğin olduğu örgütte, çalışanların bilişsel davranışlarıyla şekillendirilen örgütsel yapıların ve süreçlerin yaratılmasına yol açan, şirket davranış teorisinin üzerine inşa edilmiştir (Cyert ve Mart 1963, Ocasio, 1997). Bu görüş, harcanan zamanın ve çabanın farkına varma, yorumlama ve odaklanmayı ifade eden dikkat kavramının, örgütsel adaptasyonu nasıl etkilediğini ele almak için geliştirilmiştir (Ocasio, 2011). Dikkat temelli görüşün dayanakları, örgütün üst yönetiminin dikkatlerini odakladığı yönlerden önemli ölçüde etkilenmesi ve bu dikkatin örgüt içinde dağılması olarak belirtilmiştir (Ocasio,

1997). Koryak ve arkadaşları, örgütlerde araştırmacı ve yararlanıcı ustalığının gelişiminin, yönetimsel dikkatin odağı sonucu ortaya çıkarılabileceğini belirtmişler ve örgütsel ustalığı bu bakış açısına dayandırmışlardır (Koryak, vd., 2018).

Herhangi bir zamanda en uygun araştırmacı ve yararlanıcı ustalık karışımının sürdürülmesi, yöneticilerin dikkatini çekmek için en önemli taleplerden birisi olarak görülmektedir (Smith ve Tushman, 2005). Örgütlerin bilgi arayışı, yöneticilerin dikkatlerini nereye odakladıkları ile ilgilidir. Üst yönetimin örgütsel ustalığı elde etmek için örgütsel dikkatin nereye dağıtılması gerektiğinin farkında olması bu görüşe göre önemli ve gerekli görülmektedir (Ocasio ve Wohlgezogen, 2010; Koryak vd., 2018). Örgütsel ustalığın tanımı açısından değerlendirildiğinde, örgütlerin mevcut fırsatlardan yararlanması ve geleceğe dönük araştırmacı yaklaşımlarla yeni fırsatları araştırması, üst yönetimin bu alanlara dikkat çekmesi, örgütsel dikkati bu alanlara yöneltmesiyle mümkün olacaktır. Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde, örgütsel ustalığın üst yönetiminin dikkati ve örgütsel dikkatle çok yakın ilişkide olabileceği söylenebilir.

BÖLÜM 5: ÖĞRENEN ÖRGÜT ANLAYIŞININ VE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN, ÖRGÜTSEL USTALIK VE ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET VE ÜRETİM SEKTÖRLERİ KARŞILAŞTIRMASI

5.1. Araştırma Amaç ve Önemi

Bu çalışma iki amaç üzerine hazırlanmıştır. Birincisi, öğrenen örgüt anlayışı ve entelektüel sermaye alt boyutlarının örgütsel ustalık ve girişimcilik yönelimi alt boyutları üzerindeki etkisinin hizmet ve üretim sektörü katılımcıları kapsamında incelenmesidir. Bunun nedeni, çoklu yapıda değişkenden oluşan bu kavramlardan bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel ustalık ve girişimcilik yönelimi boyutlarında, bağımsız değişken olarak ele alınan öğrenen örgüt ve entelektüel sermaye boyutlarının ayrı ayrı etkilerinin ve en fazla etkinin hangi değişkenlerden kaynaklandığının araştırılmaya çalışılmasıdır.

Çalışmanın ikinci amacı ise, tek boyut altında değerlendirmeye alınan değişkenlerden;

- ✓ öğrenen örgüt anlayışının örgütsel ustalık üzerindeki etkisinde entelektüel sermayenin aracı rolünün,
- ✓ öğrenen örgüt anlayışının girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisinde örgütsel ustalığın ve entelektüel sermayenin aracı rolünün ve
- ✓ entelektüel sermayenin girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisinde örgütsel ustalığın aracı rolünün incelenmesidir.

Çalışmanın hizmet ve üretim sektörü katılımcıları üzerinde gerçekleştirilmesi ve sonuçların ayrı ayrı değerlendirilmesi her iki sektör açısından girişimcilik yönelimi ve örgütsel ustalık düzeylerinde hangi faktörlerin önemli ve etkili olduğunun karşılaştırılabilir olması çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Literatür incelendiğinde ilgili değişkenlerin çoğunlukla tek boyut şeklinde kullanılarak değişkenler arası ilişkinin ve etkileşimin araştırılması nedeniyle, bu çalışmada değişkenlerin alt boyutlarının da birbirleri arasındaki ilişkinin ve etkileşimin incelenmesine ve modelin entegre şekilde çok boyutlu olarak değerlenmesine imkan sağlanması açısından önemli olduğu söylenebilir.

Örgütsel ustalığa ulaşma ve girişimcilik yönelimi eğilimi olan örgütler için öğrenen örgüt anlayışının hangi boyutlarına önem verilmesi, entelektüel sermaye yatırımları için hangi

boyutlara daha fazla yatırım yapılması gerektiğinin ortaya çıkarılması, her iki sektör yöneticileri için yol gösterici nitelikte olması açısından önemli görülmektedir.

Örgütlerin karşılaştığı bilgi tabanını genişletmeye yönelik öğrenen örgüt ortamı oluşturma, entelektüel sermayeyi güçlendirme ve elde edilen faydalardan ne şekilde yararlanılacağı ve en üst düzeye taşınacağına yönelik örgütsel ustalığa ulaşma ve girişimcilik yönelimini girişimci faaliyete dönüştürme en önemli zorluklardan iki tanesidir. Yapılan çalışmada bu değişkenlerin entegre bir model aracılığıyla karşılıklı etkileşimlerinin ortaya çıkarılması, bu zorluğu azaltmaya yarar niteliktedir.

5.2. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesini hizmet ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren organizasyonların yöneticileri oluşturmaktadır. Anakütlenin tümüne zaman ve maliyet açısından ulaşmak zor olduğundan tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu örneklemesi ve yargısal örnekleme kullanılarak veri toplanmaya çalışılmıştır. Kartopu örnekleme tercih edilmesinin nedeni, sosyal medya platformu LinkedIn üzerinden Türkiye'de hizmet ya da üretim sektöründe çalışan yöneticilere profillerinden ulaşılmış ve diğer tanıdıklara oluşturulan anket linkini paylaşmaları istenmiştir. Yargısal örnekleme kullanılması ise araştırmacının LinkedIn üzerinden yönetici ünvanına sahip katılımcıları belirleme ve anket linki göndermede kendi yargılarına göre davranması ile açıklanabilir.

Örneklem sayısının belirlenmesinde, literatürdeki örneklem hesaplama yöntemlerinden Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından hazırlanmış ve anakütle büyüklüğü ve istenen olayların p ve q düzeylerine göre gerçekleşmesine bağlı olarak, örnekleme hatasının +-0.05 düzeyinde kabul edilip katılımcıların sayısının kaç olması gerektiğini gösteren tablo kullanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:49-50). Tablo 6 aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 6. Anakütle ve Örneklem Hesabı Katsayıları

Anakütle Büyüklüğü	+-0.05 örnekleme hatası		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	80	71	77
500	217	165	196
750	254	185	226
1000	278	198	244
2500	333	224	286
5000	357	234	303
10000	370	240	313
25000	378	244	319
50000	381	245	321
100000	383	245	322
1000000	384	246	323
100 milyon	384	245	323

Hem hizmet hem de üretim sektörü katılımcıları için LinkedIn platformunda yer alan yönetici sayıları anakütle olarak kabul edilmiş ve her iki sektör için platformda yaklaşık 5000'er yönetici olduğu belirlenmiştir. Çalışmaya dahil edilmesi düşünülen katılımcıların hizmet ya da üretim sektöründen olmaları koşulu nedeniyle p ve q olasılık değerlerinin 0,5 alındığı durumda Tabloda da görüleceği gibi 357'şer katılımcının örneklemde yer alması yeterli bulunmuştur.

5.3. Veri Toplama Araç ve Yöntemi

Veri toplama aracı olarak online oluşturulan anket formu kullanılmıştır. Google Forms üzerinden oluşturulan anket formunda kurum bilgilerine yönelik ifadeler ile demografik özelliklerin yer aldığı ve ölçek ifadelerinin yer aldığı bölüm olmak üzere üç bölüm oluşturulmuştur. Anketlerin katılımcılara yönlendirilme sürecinde LinkedIn sosyal medya platformu kullanılmıştır. Anket formu giriş kısmında yer alan açıklama metninde, katılımcıların araştırmaya katılması muhtemel, yönetici konumunda çalışan arkadaşlarına anket linkini göndermeleri için teşvik etmelerini ifade eden not yer almıştır.

5 Nisan 2019 ve 7 Haziran 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilen veri toplama sürecinde katılımcılara ikinci hatırlatma mesajları gönderilmiş, ortak metot varyans ve yanıt vermeme yanlılığına neden olmamak için gereken ön değerlendirmeler ve elde edilen verilerde uç değerlerin olup olmadığının incelenmesi için gereken analizler yapılmıştır. Bu değerlendirmeler elde edilen verilerin analizi başlığında açıklanmıştır. Her iki sektör için

yaklaşık 1000 LinkedIn kullanıcısı yöneticiye gönderilen anket formların sayısının belirtilen tarih aralığı sonrasında hizmet sektörü için 378, üretim sektörü için 324 olduğu belirlenmiş ve veri toplama süreci sona erdirilmiştir. Bu oranlar açısından değerlendirildiğinde anket yanıtlanma oranının hizmet sektörü için %37,8, üretim sektörü için %32,4 olduğu söylenebilir.

5.4. Kullanılan Ölçekler

Öğrenen Örgüt Ölçeği

Marsick ve Watkins (2003) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Bayam (2016) tarafından çevrilerek kullanılan "öğrenen örgüt boyutlarına ilişkin ölçek" kullanılmıştır. Ölçeklerdeki önermelere 6'lı likert yöntemi ile cevap aranmıştır. Ölçek 43 sorudan oluşmaktadır ve boyutları;

- ✓ ***Sürekli Öğrenme*** 1- 7
- ✓ ***Diyalog ve Sorgulama*** 8-13
- ✓ ***Takım Halinde Öğrenme*** 14-19
- ✓ ***Paylaşımcı Sistemler*** 20-25
- ✓ ***Güçlendirilmiş Çalışanlar*** 26-31
- ✓ ***Sistemler arası Bağlantılar*** 32-38
- ✓ ***Destekleyici liderlik*** 39-43 şeklinde dağılım göstermektedir.

Entelektüel Sermaye Ölçeği

Çalışmada Nazari, vd., (2011), Subramaniam ve Youndt (2005) Chen, Zhu ve Xie (2004) tarafından düzenlenen entelektüel sermaye ölçekleri birleştirilerek kullanılmıştır. Birleştirilen ölçek ifadelerinin Türkçe kullanımları Kocapınar (2010) ve Şahin (2012)'nin tezlerinden alınmıştır. Ölçek toplam 24 ifadeden oluşmaktadır. Söz konusu ölçek;

- ➢ ***Yapısal sermaye 1-7***
- ➢ ***İnsan sermayesi 8-17***
- ➢ ***Müşteri sermayesi 18-24*** şeklinde dağılım göstermektedir.

Örgütsel Ustalık Ölçeği

Lubatkin, Şimşek, Ling ve Viega (2006) tarafından geliştirilen, geçerliliği ve güvenirliliği kanıtlanmış, Türkçe'ye uyarlaması Attar (2014) tarafından gerçekleştirilen ve araştırmacı (6

soru) ve yararlanıcı (6 soru) stratejileri ölçen, toplam 12 sorudan oluşan örgütsel ustalık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek;

- ***Araştırmacı Ustalık 1-6***
- ***Yararlanıcı Ustalık 7-12*** şeklinde dağılım göstermektedir.

Girişimcilik Yönelimi Ölçeği

Lumpkin ve Dess (1996), Lumpkin ve Dess (2001), ve Li vd., (2009) tarafından kullanılan ölçekler birleştirilerek Türkçe'ye Efe (2015) tarafından uyarlanan ve toplam 21 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek alt boyutları;

- ***Risk Alma 1-4***
- ***Yenilikçilik (İnovasyon) 5-8***
- ***İleriye Etkililik 9-12***
- ***Saldırgan Rekabetçilik 13-15***
- ***Özerklik 16-21*** şeklinde dağılım göstermektedir.

5.5. Hipotez Geliştirme Süreci ve İlgili Çalışmalar

Araştırmanın bu kısmında, araştırma amacından hareketle ilgili değişkenler arası ilişkilerin geliştirilmesine ve hipotezlerin oluşturulmasına yönelik, elde edilen literatürdeki bilgiler ışığında ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

5.5.1. Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Ustalık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar

Hızlı değişimin yaşandığı çevrede, örgütlerin başarısının; sermaye, büyüklük gibi faktörlerden çok, bilginin elde edilmesine ve örgüt amaçları doğrultusunda kullanmasına bağlı olduğu ifade edilmektedir (Dur vd., 2010:72). Örgütsel ustalığın sürdürülmesinde de bilginin örgütsel düzeyde etkin paylaşımı söz konusudur (Im ve Rai, 2008:1283)

Örgütsel ustalığın sağlanabilmesinde ve geliştirilebilmesinde, bireysel ve örgütsel bilgi kapasitesinin artırılması, bilginin yaygın bir şekilde kullanılması ve paylaşılmasının önemi çeşitli araştırmalarda doğrulanmaktadır (McDonald, 2002:6; Lin ve McDonough, 2011:497; Yu vd., 2014:102). Örgütsel ustalık ister var olan kaynakları, ürünleri ve süreçleri iyileştirmek (exploitation) ya da yeni iş alanları, ürün yelpazesi geliştirmek olsun (exploration), öğrenme ve bilgi paylaşımını teşvik etmektedir (Mische, 2001:129).

Araştırmacı kapasite, yeni ürünler ortaya çıkarmak için daha fazla deney ve değişiklikle tamamen yeni bilgi, teknolojiler ve programlara erişmek olarak ifade edilirken, yararlanıcı kapasite, mevcut bilginin ve yeterliliklerin artırılması, mevcut teknolojilerin ve süreçlerin iyileştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Benner ve Tushman, 2002). Bu tanımlar ışığında, örgütlerde öğrenen örgüt anlayışının araştırmacı ve yararlanıcı kapasitenin oluşumunda etkili olduğu söylenebilir. Öğrenen örgüt anlayışıyla yeni bilgiye ve teknolojiye erişilmesi, mevcut bilginin ve yetkinliklerin artırılması örgütsel öğrenme kapasitesi olarak da ifade edilen örgütsel ustalık oluşumunda öncül olabilmektedir.

Panagopoulos (2016), örgütsel ustalığın teknoloji yönetimi, stratejik yönetim, bilgi yönetimi gibi farklı alanlarda çalışılan bir kavram olduğunu ve araştırma ve yararlanıcı ustalık arasında teknoloji yönetimi, kaynak yönetimi, örgütsel öğrenme ve örgütsel davranışın düzenleyici role sahip olabileceğini belirtmiştir.

Kitapçı ve Çelik (2013) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel öğrenme kapasitesinin örgütsel ustalığı ve firma performansını olumlu etkilediği bulunmuştur. 214 orta, 214 üst düzey yönetici üzerinde 107 farklı KOBİ işletmesinde gerçekleştirilen çalışmada örgütsel öğrenmenin, örgütsel ustalığın firma performansı üzerindeki etkisinde aracı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Yapılan araştırmalarda örgütlerin hem araştırma hem de yararlanma uygulamalarını eş zamanlı olarak gerçekleştirmesinin üst yönetimin desteği ve liderlik tarzlarına bağlı olacağı ifade edilmiştir (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Nemanich ve Vera, 2009; Volberda, Fuller ve Bosch, 2001). Buna ek olarak, örgütsel öğrenmenin örgütsel ustalık koşullarının oluşumunu teşvik ettiği Gupta ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada öne sürülmüştür (Gupta vd., 2006).

Liderliğin, çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisi aracılığıyla örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi nedeniyle (Bass, vd., 2003), örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarının liderlik ve örgütsel ustalık arasındaki ilişkiyi açıklamada önemli bir unsur olduğu belirtilmiştir (Ojha, Acharya ve Cooper, 2018:215). Nemanich ve Vera, (2009), yaptıkları çalışmada liderliğin araştırmacı ve yararlanıcı ustalık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Nemanich ve Vera, 2009). Bu sonuçlar, öğrenen örgüt anlayışı boyutlarından destekleyici liderliğin örgütsel ustalık üzerindeki etkisini açıklamada etkili olduğunu göstermektedir.

5.5.2. Öğrenen Örgüt ve Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar

Bilgi tabanlı kaynakların edinilmesi, örgüte entegrasyonu ve kullanımını içeren örgütsel öğrenmenin (Cohen ve Levinthal, 1990), girişimci firmaların bu kaynakları kullanma becerilerine daha fazla bağımlı olmaları nedeniyle özellikle önemli olan bir stratejik varlığı temsil ettiği kabul edilmektedir (Alvarez ve Busenitz, 2001; Wiklund ve Shepherd, 2003; Zahra, Filatotchev ve Wright, 2009).

Hughes ve Morgan (2007), girişimci işletmelerin karşılaştığı en önemli iki zorluğun, bilgi tabanının nasıl genişletileceği ve girişimcilik yönelimiyle elde edilen kazanımları en üst seviyeye çıkarmak için bu bilgi tabanının nasıl yönlendirileceği olduğunu belirtmiştir. Bu sonuç bilgi tabanının genişletilmesi amacını taşıyan örgütsel öğrenmenin girişimcilik yönelimiyle ilişkili olabileceğini göstermektedir. Bu kapsamda, Kreiser (2011), örgütlerin girişimci davranışları ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkileri etkileyen faktörlerin inceleme ihtiyacına dikkat çekmektedir.

Wang, (2008) tarafından yapılan bir çalışmada girişimcilik yönelimi, bir işletmede ortaya çıkan örgütsel öğrenme düzeyinin birincil belirleyicisi olarak ifade edilmiştir. Yapılan çalışmada, öğrenen örgütlerin, girişimcilik yönelimi ve performans ilişkisi arasında aracı etkisi araştırılmış, çalışma sonucunda girişimcilik yöneliminin firma performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirlenirken, örgütsel öğrenmenin bu ilişkiye aracılık ettiği ileri sürülmüştür (Wang, 2008).

Lee ve Sukoco (2007) girişimcilik yöneliminin bilgi yönetimi, inovasyon, yetkinlik iyileştirmeleri ve performans üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmada, sosyal sermayenin bu çeşitli ilişkiler üzerindeki aracı etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarında, girişimcilik yöneliminin dört değişkeni de olumlu etkilediği ve sosyal sermayenin bu ilişkilere aracılık ettiği belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, girişimcilik yöneliminin, organizasyonların bilgiyi etkili bir şekilde dönüştürüp birleştirmesine izin veren önemli bir bileşen olduğuna karar verilmiştir.

Li vd., (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, öğrenen örgütleri ifade eden bilgi yaratma sürecinin girişimcilik yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği doğrulanmıştır.

Kobi işletmelerinin örgütsel öğrenme düzeylerinin girişimcilik yönelimi ve inovasyon ilişkisini nasıl etkilediğinin araştırıldığı bir başka çalışmada, girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma, yenilikçilik ve ileriye etkililiğin inovasyon ile ilişkili olduğu ve örgütsel öğrenmenin bu ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Wang, vd., 2015).

5.5.3. Öğrenen Örgüt ve Entelektüel Sermaye Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar

Bilgi çağı olarak adlandırılan dönemde, işletmeleri başarıya ulaştıracak en önemli stratejik unsurlardan bir tanesinin entelektüel sermaye olması nedeniyle, entelektüel sermayeyi geliştirecek şekilde, işletme kaynak ve kabiliyetlerinin, rekabet ortamına olumlu bir şekilde yansıtılabilmesi için, öğrenen organizasyon yapılarının oluşturulması gerekmektedir (Fettahlıoğlu ve Afşar, 2015:287).

Pazardaki yeniliği ve başarıyı sürdürmek için firmaların, bilgiyi algılama ve bilgi edinme fırsatlarına katkıda bulunan varlıkları, süreçleri ve yapıları olması, buna yönelik örgüt ortamı oluşturmaları önemlidir (Jantunen, 2005). Öğrenen örgüt ortamının, bilgi paylaşımına olanak sağlaması, örgütte yer alan insan sermayesinin yükselmesine katkıda bulunmaktadır.

Örgütlerin, insan sermayesini geliştirmesi için öncelikli olarak çalışanların bilgi düzeylerini artırmaya yönelik faaliyetlerde bulunması ve bildikleri şeyleri daha fazla kullanmalarını sağlamaya yönelik öğrenen örgüt ortamı oluşturulmaları gerekir. Örgüt düzeyinde öğrenilen bilgi, işletmede pozitif sinerji yaratacak ve öğrenen örgüt anlayışının benimsenmesiyle etkin kullanımı sağlanacaktır (Dodgson, 1993:378; Fettahlıoğlu ve Afşar, 2015:288). İnsan sermayesinin geliştirilmesi için öğrenen örgüt ortamının geliştirilmesi gerekliliği, örgütlerde öğrenen örgüt anlayışının benimsenmesinin entelektüel sermayeye katkısını göstermektedir.

Fettahlıoğlu ve Afşar (2015), tarafından gerçekleştirilen çalışmada, işletmelerin öğrenen örgüt olma yönünde yapacağı uygulamalara ilişkin yönetici algılarının, işletmenin entelektüel sermaye algısı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Panagopoulos (2016)'un örgütsel ustalık üzerinde etkili olan faktörleri örgütsel, yapısal ve öğrenme faktörleri olarak ele aldığı çalışmada, örgütsel faktörler, yönetim yapıları, liderlik tarzları, yönetim süreçleri, risk alma düzeyleri, kararlara katılım ve ortak vizyon gibi faktörler olarak ifade edilirken, öğrenme faktörleri, çalışanların bilgiyi değerlendirmesi, içselleştirmesi, uygulama becerilerini özümsemesi, departmanlar arası öğrenmenin geliştirilmesi, bilginin

paylaşılması ve elde edilmesi gibi süreçler olarak belirtilmiştir. Yapısal faktörler ise örgütün yaşı, büyüklüğü, genç çalışanlara yatırım yapılması, yaşlı çalışanların sahip olduğu deneyimden yararlanma ve sermaye yapısı gibi faktörlerden oluştuğu ifade edilmiştir (Panagopoulos, 2016). Bu durum, örgütsel ustalığa ulaşmada öğrenen örgüt anlayışının ve entelektüel sermayenin hem birbirleriyle ilişkili kavramlar olduğu, hem de örgütsel ustalığı etkileyen faktörler arasında oldukları söylenebilir.

5.5.4. Entelektüel Sermaye ve Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar

Örgütte, bilgi, beceri ve yetkinlikler açısından güçlü donanıma sahip iş görenlerin yer alması örgütün girişimcilik yönelimine katkı sağlayacaktır. İnsan sermayesi yanında yapısal sermaye içinde yer alan örgütün entelektüel mülkiyet hakları olarak sahip olduğu patentler, ticari markalar, sözleşmeler, Ar-Ge faaliyetleri yine örgütün girişimcilik yönelimine katkı sağlamaktadır. Entelektüel varlıklar ve mülkiyet hakları olarak güçlü olan örgütlerin, yenilikçi, risk alan, ileriye eğilimli, saldırgan rekabetçi ve özerk yönelimlerinin yüksek olması beklenmektedir. Aynı zamanda entelektüel sermayenin bir diğer boyutu olan müşteri (ilişkisel sermaye) sermayesinin yüksek olması da örgütün girişimcilik yönelimine etki edecektir. Örgütün müşterileriyle kurduğu, sahip olduğu güçlü sermayeye dayanarak daha yenilikçi, riski göze alabilen, öngörülü davranan, rekabette saldırgan davranan ve özerk örgütler olması beklenmektedir.

Entelektüel sermayenin ilişki sermayesi boyutunu içeren sosyal sermayenin girişimcilik yönelimiyle ilişkisini inceleyen bir araştırmada sosyal sermaye, bir örgütün ilişkiler ağı aracılığıyla sahip oldukları mevcut ve potansiyel kaynaklar olarak tanımlanmış ve sosyal sermayenin örgütün girişimcilik yönelimi üzerinde etkileri olabileceği ileri sürülmüştür (Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Stam ve Elfring (2008) de sosyal sermayenin hangi koşullarının girişimcilik yönelimini iyileştirdiğini veya sınırlandırdığını ve nasıl teşvik ettiğinin incelenmesinin önemini vurgulamışlardır (Stam ve Elfring, 2008).

İlişkiler ağı açısından çalışanlarla sürdürülebilir ilişkilerin olduğu bir örgütte, çalışanların örgütsel ustalığın liderlik bakış açısıyla uygulanmasını ifade eden çift yönlü liderliğin oluşturduğu girişimci stratejik duruşa yönelik destekleyici olduğu görüşünü savunan çalışmalar da vardır (Luu, 2015). Leana ve Van Buren (1999) de örgütte güvene dayalı ilişkileri ve örgüt çalışan hedef uyumunu ifade eden örgütsel sosyal sermayenin örgütün

girişimcilik yönelimine eğilim göstermesinde etkili olabileceği ve çift yönlü liderlikle etkileşime girebileceğini belirtmişlerdir (Leana ve Van Buren, 1999).

Alarcon ve arkadaşları (2018), sosyal sermayenin kaynaklara, pazarlara ve teknolojilere erişimi teşvik edeceğini, yenilikçi fırsatların kullanımını kolaylaştıracağını, böylelikle yüksek sosyal sermaye ile yüksek girişimcilik yöneliminin geliştirebileceğini ifade etmişlerdir. Sosyal sermayenin, yapısal, ilişkisel ve bilişsel her boyutunun örgütlerin girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisini ve bu ilişkilerde örgütün dinamik yeteneklerinin aracı etkisini araştırdıkları çalışmada, sosyal sermayenin örgütün dinamik yetenekleri tarafından oluşturulduğu, dinamik yeteneklerin ilişkisel ve bilişsel sosyal sermayenin daha yüksek girişimcilik yönelimi geliştirmesine katkıda bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Yapısal sosyal sermayenin ise girişimcilik yönelimi üzerindeki olumsuz etkisinin ancak örgütte dinamik yetenekler geliştirilirse azaltılacağı ifade edilmiştir (Alarcon vd., 2018). Dinamik yetenekler teorisi açısından değerlendirildiğinde örgütsel ustalığın da bir dinamik yetenek olarak kabul edilmesi, örgütsel ustalığın da sosyal sermaye ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde aracı olabileceğini göstermektedir.

5.5.5. Entelektüel Sermaye ve Örgütsel Ustalık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar

İnsan, müşteri ve yapısal sermaye örgütsel etkinliği arttıran firmalarda bilgi üretme, aktarma ve uygulamaları teşvik etmede önemli bir rol oynamaktadır (Snell ve Morris, 2014). Entelektüel sermayenin alt boyutu olan ve örgütlerde, iş görenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini ifade eden insan sermayesinin örgütsel ustalıkta etkili olduğu bazı çalışmalarda belirtilmektedir (Na, vd., 2016). Yapılan çalışmalarda örgütsel ustalığa ulaşmak için araştırma ve yararlanma faaliyetlerine yönelik bilginin kullanılması sürecinde entelektüel sermayenin kullanıldığı ve gerekli olduğu ifade edilmiştir (Kang ve Snell, 2009; Kang, Snell ve Swart, 2012; Turner, Swart ve Maylor, 2013).

Örgütlerde ustalığın gelişimi, insanların bilgi, beceri ve yetenekleri (insan sermayesi) yanı sıra toplumsal sermayeye de oldukça bağlıdır (Wasko ve Faraj, 2005). Buna ek olarak, farklı organizasyonel seviyeler arasında bilgi akışı sağlayan örgüt yapıları da örgütsel ustalık için önemlidir. Örgütlerde insan sermayesi yüksek olduğunda, çalışanlar yaratıcı davranmakta, yetenekli ve kendi rol ve işlevleri konusunda uzmanlık kazanmaktadırlar (Subramaniam ve Youndt, 2005). Aynı zamanda yeni bilgiler edinmekte, mevcut bilgileri tekrar kullanmakta ve

başkalarıyla paylaşacak profesyonel bilgiye sahip olmaktadırlar. Sosyal sermayenin yüksek olması, örgütün bilgi paylaşımı, bilgi değişimi ve bilginin bütünleştirilmesi için personele gerekli güven ve isteği sağlamaktadır (Collins ve Smith, 2006). Benzer şekilde, üstün yapısal sermaye, örgüt içi etkin iç süreçler gibi sistemlerle verimli bir araştırmacı ve yararlanıcı ustalık faaliyetlerinin sergilenmesine katkıda bulunmaktadır.

Subramaniam ve Youndt (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, üç tip entelektüel sermaye kaynağının, yararlanıcı ustalığa kıyasla araştırmacı ustalığı daha fazla etkilediği, bu faaliyetleri daha operasyonel hale getirdiği belirlenmiştir.

Swart ve Kinnie (2010), hukuk firmalarının çoklu vaka incelemelerine dayanarak yaptıkları çalışmada insan, yapısal ve ilişkisel sermaye gibi bilgi varlıklarının firmanın her iki taraflı faaliyet kapasitesi olarak ifade edilen örgütsel ustalığı kolaylaştırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Fu, Flood ve Morris (2016)'in örgütsel ustalığın firma performansına etkisi ve bu etkileşimde örgütsel sermayenin düzenleyici rolünü araştırdığı çalışmada, örgütsel sermayenin örgütsel ustalığın firma performansı üzerindeki etkisini güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sermayenin yüksek olduğu örgütlerde, örgütsel ustalık ve firma performansı arasındaki bağın daha güçlü olduğu belirtilmiştir.

Konstantinos, Bozionelos ve Evangelos (2015)'un entelektüel sermaye boyutlarından insan sermayesi, sosyal sermaye ve örgütsel sermaye boyutlarının örgütsel ustalık üzerindeki etkisi, örgütsel ustalığın performans üzerindeki etkisi ve bütün bu ilişkilerde insan kaynakları uygulamalarının düzenleyici rolünün araştırıldığı çalışmada, insan ve sosyal sermayenin örgütsel ustalık üzerinde pozitif etkisi olduğu, örgütsel sermayenin ise negatif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Örgütsel ustalığın performansı arttırdığı, insan kaynakları uygulamalarının bu etkiyi daha da güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

5.5.6. Örgütsel Ustalık ve Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar

İşletmeler girişimcilik yönelimi faaliyetlerini dengelemek için aynı anda farklılaşmış ve entegre birimlerden oluşan iki taraflı örgütler kurmaları gerekliliği bazı çalışmalarda ifade edilmiştir (Gilbert, 2006; Tushman ve O'Reilly, 1996; Westerman vd., 2006). Farklılaşmış örgüt birimleri, araştırmacı yapıdaki faaliyetlerle örgüt çalışma yöntemlerini yenilikçi ortama

göre uyarlarken, entegre birimler ise bütünleştirici mekanizmalar ile örgütün mevcut durumunu korumasını sağlayarak, örgüt içi departmanlar arası tutarlılığı sağlamaktadır.

Bierly vd., (2009) tarafından yapılan çalışmada girişimcilik yöneliminin araştırmacı ve yararlanıcı örgütsel ustalık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Girişimcilik yöneliminin hem araştırmacı hem de yararlanıcı örgütsel ustalık ile pozitif yönde ilişkide olacağının varsayıldığı çalışmada ilişkiler doğrulanmış, girişimcilik yönelimin araştırmacı ustalık üzerinde daha güçlü etkiye sahip olduğu belirlenmiş, her iki örgütsel ustalık boyutunun birlikte kullanılması durumunda girişimcilik yöneliminin daha fazla olacağı ifade edilmiştir (Bierly, vd., 2009). Cai, Zhu ve Liu (2011) da, işletmeler için kaynakların sağlanması ve mevcut bilgi ile yeni bilginin elde edilmesi ve kullanılmasının girişimilik yönelimine katkıda bulunacağı belirtilmiştir.

Hughes ve Morgan, (2007) tarafından gelişmekte olan ülkeler üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, girişimcilik yönelimi ve yararlanıcı ustalık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Girişimcilik yöneliminin teorik olarak araştırmacı ustalık boyutu ile ilişkili olduğu savunulurken, araştırmacı ustalıkla birleştirildiğinde firma performansının artmasına neden olacağı önerilmiş ve doğrulanmıştır. Ayrıca, girişimcilik yönelimi boyutlarından yenilikçilik ile yararlanıcı ustalık arasındaki ilişkinin en zayıf ilişki olduğu, risk alma ile yararlanıcı ustalık arasındaki ilişkinin ise en kuvvetli ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bai ve Ren (2016), tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel ustalığın inovasyon performansı üzerindeki etkisinde girişimcilik yöneliminin düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Örgütsel ustalığın dengeleyici ve tamamlayıcı olmak üzere iki boyutlu yapıda ele alındığı çalışmada, her iki boyutun da inovasyon performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu, girişimcilik yöneliminin düzenleyici etkisinin sadece dengeleyici örgütsel ustalığın inovasyon performansına etkisinde ortaya çıktığı belirlenmiştir.

Tran (2015)'ın küçük büyüklükteki işletmeler üzerinde yaptığı çalışmada üst yönetim takımı davranışsal entegrasyonunun örgütsel ustalığın dengeleyici ve tamamlayıcı ustalık boyutları üzerindeki etkisinde girişimcilik yöneliminin düzenleyici rolü ve örgütsel ustalığın bu boyutlarının firma performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışma sonucunda üst yönetim takımının davranışsal entegrasyonunun örgütsel ustalığın tüm boyutları üzerinde etkisi olduğu, girişimcilik yöneliminin bu etkileşimde düzenleyici role sahip olduğu, örgütsel

ustalığın tamamlayıcı boyutunun firma performansı üzerinde pozitif, dengeleyici boyutun ise ters U şeklinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Luu (2014)'nun örgütsel ustalığın girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisi, kurumsal sosyal sorumluluğun bu etkileşimde düzenleyici rolü ve girişimcilik yöneliminin kişiye özgü iş anlaşmaları üzerine etkisini incelemeye yönelik gerçekleştirdiği çalışmada tüm hipotezlerin kabul edildiği belirlenmiştir.

Cantobelli ve arkadaşlarının (2019), içsel örgütsel çevre ve dışsal çevre unsurlarının, üniversite araştırmacı ustalık ve yararlanıcı ustalık faaliyetleri üzerindeki etkisi, araştırmacı ve yararlanıcı ustalık faaliyetlerinin üniversite ustalık düzeyindeki etkisi ve son olarak üniversite ustalık düzeyinin girişimsel üniversite performansı üzerindeki etkiyi araştırdığı çalışmada tüm hipotezler kabul edilmiştir.

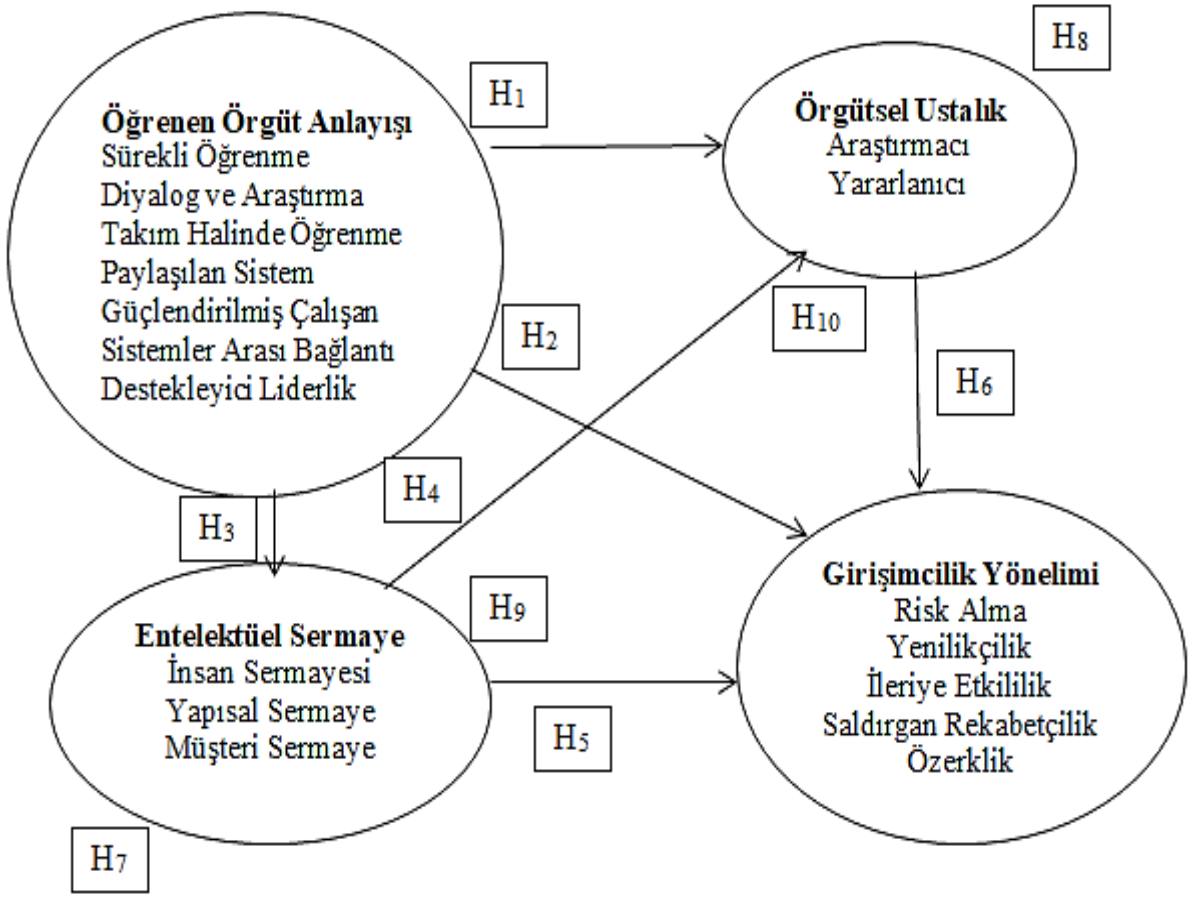
5.6. Araştırma Hipotezleri

Literatürde yer alan bu bilgiler ve çalışmalar ışığında aşağıda yer alan araştırma hipotezleri oluşturulmuştur.

- H_1: Örgütsel öğrenme boyutlarından sürekli öğrenme (a), diyalog ve araştırma (b), takım halinde öğrenme (c), paylaşılan sistem (d), güçlendirilmiş çalışan (e), sistemler arası bağlantı (f) ve destekleyici liderliğin (g), örgütsel ustalık boyutlarından araştırmacı ustalık (1) ve yararlanıcı ustalık (2) üzerinde etkisi vardır.
- H_2: Örgütsel öğrenme boyutlarından sürekli öğrenme (a), diyalog ve araştırma (b), takım halinde öğrenme (c), paylaşılan sistem (d), güçlendirilmiş çalışan (e), sistemler arası bağlantı (f) ve destekleyici liderliğin (g), girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma (1), yenilikçilik (2), ileriye etkililik (3), saldırgan rekabetçilik (4), özerklik (5) üzerinde etkisi vardır.
- H_3: Örgütsel öğrenme boyutlarından sürekli öğrenme (a), diyalog ve araştırma (b), takım halinde öğrenme (c), paylaşılan sistem (d), güçlendirilmiş çalışan (e), sistemler arası bağlantı (f) ve destekleyici liderliğin (g), entelektüel sermaye boyutlarından insan sermayesi (1), yapısal sermaye (2) ve müşteri sermayesi (3) üzerinde etkisi vardır.
- H_4: Entelektüel sermaye boyutlarından insan sermayesi (a), yapısal sermaye (b) ve müşteri sermayesinin (c), örgütsel ustalık boyutlarından araştırmacı ustalık (1) ve yararlanıcı ustalık (2) üzerinde etkisi vardır.

- H_5: Entelektüel sermaye boyutlarından insan sermayesi (a), yapısal sermaye (b) ve müşteri sermayesinin (c), girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma (1), yenilikçilik (2), ileriye etkililik (3), saldırgan rekabetçilik (4), özerklik (5) üzerinde etkisi vardır.
- H_6: Örgütsel ustalık boyutlarından araştırmacı ustalık (a) ve yararlanıcı ustalığın (b), girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma (1), yenilikçilik (2), ileriye etkililik (3), saldırgan rekabetçilik (4), özerklik (5) üzerinde etkisi vardır.
- H_7:Öğrenen örgüt anlayışının örgütsel ustalık üzerindeki etkisinde entelektüel sermayenin aracı rolü vardır.
- H_8:Öğrenen örgüt anlayışının girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisinde örgütsel ustalığın aracı rolü vardır.
- H_9:Öğrenen örgüt anlayışının girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisinde entelektüel sermayenin aracı rolü vardır.
- H_{10}: Entelektüel sermayenin girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisinde örgütsel ustalığın aracı rolü vardır.

5.7. Önerilen Araştırma Modeli



Şekil 12. Araştırma Modeli

5.8. Elde Edilen Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 21, AMOS 21 ve PROCESS 3.1 istatistik paket programları kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler için frekans analizi, ölçek faktör yapılarının belirlenmesi için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, ölçek güvenilirliklerinin belirlenmesi için güvenilirlik testi, geçerliliğin belirlenmesi için yapı geçerliliği, birleşim geçerliliği ve ayrışım (diskriminant) geçerliliği, normalliğin belirlenmesi için Kolmogorov Smirnov testi, ölçek faktör yapıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için korelasyon analizi, araştırma hipotezlerinin test edilmesi için çoklu regresyon analizi ve aracı rolleri belirlemek için aracı etki, Sobel testi ve bootstrap güven aralıkları değerleri kullanılmıştır.

5.8.1. Uç Değer Tespitinin İncelenmesi

Analize başlamadan önce, belirli bir soruya ya da tüm sorulara uç değer niteliğinde cevaplar veren katılımcı verilerinin belirlenmesi için analizler gerçekleştirilmiştir.

Uç değerler, istatistiki testlerdeki rolü nedeniyle varlığı araştırılması ve veri kümesinden çıkarılması gereken değerlerdir (Hair vd., 2016). Uç değerlerin incelenmesinde SPSS'de oluşturulan kutu grafikleri (Box Plot) ve dal-yaprak (stem–leaf) grafikleri kullanılmaktadır (Mooi ve Sarstedt, 2011). Yapılan analiz sonuçlarında hizmet sektöründen ve üretim sektöründen uç değere rastlanmamıştır.

5.8.2. Yanıt Vermeme Yanlılığı Test Sonuçları

Mithchell ve Carson (1989), çevresel bir rahatlık durumunda anket formu dolduran katılımcıların ankete yanıt verme olasılıklarının katılım göstermeyenlere göre daha yüksek olacağını, bu durumun örnek seçim yanlılığına ve veri analizinde yukarı yönde sapmalar ortaya çıkaracağını belirtmiştir (Mitchell ve Carson, 1989:277).

Online ortamda, telefonla ya da posta yoluyla yürütülen anketlerde uygulanan anket formuna yanıt veren katılımcılar ve yanıt vermeyen katılımcılar arasında ilgili değişkenlere göre demografik özellikler, ya da kuruma yönelik bilgiler açısından farklılık olup olmayacağının araştırılması gerekmektedir. Farklılığın olmaması, istenen bir sonuç iken farklılık olması durumunda örnek seçim sürecinde yanlılığın olduğu sonucuna ulaşılır. Bu durum veri analizinde yanlılığa ve taraflı sonuçlara neden olabilir. Bu nedenle yanıt vermeme yanlılığının tespiti için bağımsız örneklem t testi ile farklılık incelenmelidir.

Yanıt vermeme yanlılığının tespiti, katılımcı olmayanlara ilişkin demografik ya da kuruma yönelik verilerin olmaması nedeniyle zor bir süreçtir (Edwards ve Anderson, 1987). Bu zor sürecin üstesinden gelebilmek için iki aşamalı online mail gönderimi, posta gönderimi ya da telefon görüşmesiyle katılım göstermeyenlere yönelik veri toplanmaya çalışılmaktadır. Katılım göstermeyenlerin demografik özellikleri ya da kurum bilgileri mevcutsa, katılım gösteren ve göstermeyen kişilerin bu verileri karşılaştırılarak yanıt vermeme ve örnek seçim yanlılığının olup olmadığı incelenebilir (Whitehead, Groothuis ve Blomquist, 1993).

Katılım göstermeyenlere yönelik hiçbir bilgiye ulaşılamaması durumunda tek aşamalı süreçlere göre katılım göstermeyenlerin verilerine daha fazla ulaşma ihtimali olması nedeniyle iki aşamalı, hatırlatmalı anket gönderimleri kullanılmaktadır.

Herhangi bir hatırlatma olmaksızın ankete katılım gösteren ilk katılımcıların anket gönderim zamanları araştırmacı tarafından kaydedilir. Sonrasında birinci veya gerekmesi durumunda ikinci hatırlatma sonrası anketleri gönderen katılımcı verileri de kaydedilir ve bu katılımcı verileri erken ve geç olmak üzere iki grupta sınıflandırılır. Erken ve geç gönderim sağlayan katılımcı verilerinin demografik özellikler, kurum bilgileri ya da kullanılan ölçek verileri üzerinden farklılığı incelenir (Tran, 2013:101). Bu çalışmada da veri toplama sürecinde online anket formu kullanılması nedeniyle örnek seçim yanlılığına ve yanıt vermeme yanlılığını ortadan kaldırmak için bağımsız örneklem t testi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 7. Hizmet Sektörü Katılımcıları Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

Hizmet	Zaman	N	Ort	Std.Sapma	t	p
Örgütsel Ustalık	Erken	175	3,52	,893	,540	,590
	Geç	199	3,47	,878		
GirişimcilikYönelimi	Erken	176	3,05	,845	-,638	,524
	Geç	202	3,10	,813		
EntelektüelSermaye	Erken	176	3,33	,838	1,259	,209
	Geç	202	3,22	,857		
ÖğrenenÖrgüt	Erken	173	3,23	,945	1,248	,213
	Geç	202	3,10	,977		

Hizmet sektörü katılımcıları için ankete erken ve geç yanıt verenlerin araştırmada kullanılan ölçek değişkenlerine göre farklılık testi sonuçları incelendiğinde, istatistik önem değeri p'nin tüm değişkenler için 0,05'ten büyük çıkması farklılığın olmadığını göstermektedir. Bu sonuç

çalışmada örnek seçim yanlılığının ve yanıt vermeme yanlılılığının olmadığını ifade etmektedir.

Tablo 8. Üretim Sektörü Katılımcıları Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

Üretim	Zaman	N	Ort	Std.Sapma	t	p
Örgütsel Ustalık	Erken	143	3,36	,919	,286	,775
	Geç	169	3,51	,879		
Girişimcilik Yönelimi	Erken	149	3,01	,850	-2,240	,257
	Geç	175	3,19	,797		
Entelektüel Sermaye	Erken	149	3,15	,766	-,718	,473
	Geç	175	3,39	,722		
Öğrenen Örgüt	Erken	149	3,06	,893	-2,582	,103
	Geç	175	3,30	,850		

Üretim sektörü katılımcıları için gerçekleştirilen bağımsız örneklem t testi sonuçlarında hizmet sektörü katılımcılarında olduğu gibi tüm değişkenler açısından p değerinin 0,05'ten büyük çıkması, ankete erken ve geç katılım gösteren katılımcılar arasında farklılık olmadığını ve örnek seçim yanlılığı ile yanıt vermeme yanlılığına rastlanmadığını göstermektedir.

5.8.3. Ortak Metot Varyans Durumunun İncelenmesi

Ortak metot varyansı, araştırma değişkenlerinin ölçülmesinde aynı kişiden, aynı ölçme ortamında, aynı yöntem kullanılması durumunda değişkenler arasında ortaya çıkarılan yapay korelasyon miktarıdır (Campbell ve Fiske, 1959; Fiske, 1982).Verinin bu şekilde toplanması sonucunda değişkenler arası gözlenen korelasyonun olduğundan fazla ya da daha az olması ihtimali ortaya çıkmaktadır (Spector, 2006; Conway ve Lance, 2010; Podsakoff vd., 2003; Podsakoff vd., 2012; Richardson, Simmering, ve Sturman, 2009; Özyılmaz ve Eser, 2013:501). Podsakoff ve arkadaşları (2003), bir araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait verilerin aynı kişiden, aynı ölçme ortamında, aynı ifade ve sorular bağlamında ve benzer ifade ve soru özellikleri kullanılarak toplanması durumunda ortak metot varyansının ortaya çıkma durumunun en yüksek olduğu durumdan bahsetmişlerdir.

Ortak metot varyansı, araştırmada ortaya çıkabilecek ölçme hatasının temel kaynaklarından biri kabul edilmesi nedeniyle davranışla ilgili araştırmalarda önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır (Podsakoff vd., 2003; Podsakoff vd., 2012; Özyılmaz ve Eser, 2013:502). Mackenzie ve Podsakoff (2012), araştırma verilerinin aynı kişiden, aynı ortamda toplanması yanında ortak metot varyansına yol açan iki sebepten bahsetmişlerdir. Bunlar,

anketi dolduran bireyin doğru yanıtlar verme kabiliyetinin olmaması ve doğru yanıtlar vermeye yönelik gönülsüz ya da isteksiz olmasından kaynaklanmaktadır (Mackenzie ve Podsakoff, 2012; Tran, 2013:103).

Bir araştırmada ortak metot varyansıyla karşılaşılmaması için araştırmada kullanılan ölçeklerin farklı likert tiplerinde kullanımı, soru dağılımının karışık verilmesi, bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenlere yönelik verilerin çalışan ya da yönetici vb. farklı kaynaklardan toplanması, bu durumun mümkün olmaması durumunda ise bağımsız verilerin belli bir zaman aralığında toplanıp, sonrasında başka bir zaman aralığında bağımlı ya da aracı değişkenlere yönelik anket verilerinin toplanması çözüm önerileri arasında gösterilmektedir (Podsakoff vd., 2003; Podsakoff vd., 2012).

Ortak metot varyans durumunun incelenmesi için ise belli istatistiki yöntemlerden yararlanılmaktadır. Harman'ın tek faktör testi, korelasyon değerlerinin yorumlanması ve doğrulayıcı faktör analizine yer verilmesi bu teknikler arasındadır (Podsakoff vd., 2003; Richardson, vd., 2009; Podsakoff vd., 2012; Özyılmaz ve Eser, 2013:505; Tehseen, Ramayah ve Sajilan, 2017:162).

Bu çalışmada ortak metot varyansının ortaya çıkma olasılığını ve potansiyelini en aza indirmek için istatistiki tekniklerden korelasyon analizi, Harman testi ve doğrulayıcı faktör analizine yer verilirken, bazı çalışmalarda (Tran, 2013:103), bu tür istatistiki analizler yanında kullanılan bazı çözüm yollarından yararlanılarak muhtemel etki en aza indirilmeye çalışılmıştır.

Öncelikle, çalışılan konuda bilgi sahibi olması gereken katılımcılar olarak örgüt yöneticileri seçilerek, doğru yanıtlar verme kabiliyetlerinin yüksek olması olasılığı artırılmaya çalışılmıştır. İkincisi, çalışmanın amacı anket açıklama metninde açık bir şekilde ifade edilmiş ve sonrasında araştırma bulgularına yönelik bir özet formun istenmesi durumunda kendilerine iletileceği sözü verilmiştir. Anket formunda likert tipi derecelendirmede öğrenen örgüt ölçeği 6'lı likert yapıda kullanılırken, diğerleri 5'li likert yapıda kullanılmıştır.

Ortak metot varyansını kontrol etmek için kullanılan istatistiki testlerden korelasyon analizinde değişkenler arası korelasyon katsayısının 0,90'dan fazla olması, ortak metot varyans yanlılığının olmasını gösterirken, düşük olması ise ortak metot varyansının çalışmada sorun oluşturmayacağı şeklinde yorumlanmaktadır (Bagozzi, Yi ve Philips, 1991; Tehseen, Ramayah ve Sajilan, 2017:162). Ortak metot varyansını incelemek için araştırmacılar

tarafından yaygın şekilde kullanılan Harman'ın tek faktörlü testi ise temel bileşenler analizi ile yapılan faktör analizi sonucunda her ölçek yapısı için tüm maddelerin tek bir faktörde ortaya çıkıp çıkmadığı veya açıklanan varyansın çoğunluğunun tek bir faktörde açıklanma durumuna göre incelenmektedir. Tek bir faktör ortaya çıkmaması ve kovaryansın çoğunluğunun tek bir faktörde açıklanmaması durumunda ortak metot varyansının sorun olmadığı kabul edilmektedir. Ancak, Harman testinin kullanılması kolay olsa da Podsakoff ve arkadaşları, Harman testinin duyarsız olduğunu ve tek bir faktör ortaya çıkması durumunda açıklanan kabul edilebilir varyans yüzdesinin ne olması gerektiği konusunda faydalı bir kılavuz olmaması nedeniyle kullanımının dezavantaj olduğunu belirtmişlerdir (Chang, Witteloostuijn ve Eden, 2010; Tehseen, Ramayah ve Sajilan, 2017:155).

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde tekrar açıklanacağı gibi gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarında hiçbir ölçek faktör yapısında tek faktör yapıya rastlanmaması ve korelasyon analizi sonuçlarında ikili değişkenler arası hiçbir korelasyon katsayısının 0,90'dan fazla olmaması, çalışmada ortak metot varyansının olmadığını göstermektedir.

5.9. Bulgular

5.9.1. Kurumlara İlişkin Bulgular

Tablo 9. Kurumların Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör	Sayı	Yüzde
Hizmet	378	53,8
Üretim	324	46,2
Toplam	702	100,0

Çalışmada yer alan katılımcıların sektörlerini gösteren Tablo 9 incelendiğinde hizmet sektörü katılımcılarının %53,8, üretim sektörü katılımcılarının %46,2 oranında örneklemde yer aldıkları görülmektedir.

Tablo 10. Kurumların Faaliyet Gösterdiği Ürün/Hizmet Grubuna Göre Dağılımı

Faaliyet gösterilen ürün/hizmet grubu	Sayı	Yüzde		Sayı	Yüzde
Bankacılık	70	10,0	Makine	37	5,3
Belediye	24	3,4	Matbaa Basım	17	2,4
Denetim	23	3,3	Mücevherat	7	1,0
Deri ve Deri Mamul	29	4,1	Otomotiv	46	6,6

Eğitim	62	8,8	Oyuncak	14	2,0
Emlak	14	2,0	Peyzaj	12	1,7
Gıda	56	8,0	Sigorta	25	3,6
Hastane	72	10,3	Tekstil	47	6,7
Havacılık	32	4,6	Turizm	19	2,7
İnşaat	50	7,1	Yazılım	12	1,7
Kimyevi Madde/Mamul	34	4,8	Toplam	702	100,0

Katılımcıların çalışmakta oldukları kurumların faaliyet alanlarını gösteren Tablo 10 incelendiğinde çoğunluk olarak sırasıyla %10,3 hastane, %10 bankacılık, %8,8 eğitim, %8 gıda, %7,1 inşaat, %6,7 tekstil, %6,6 otomobil ve %5,3 makine alanında faaliyet gösteren kurumlardan katılımcıların çoğunluk olarak örneklemde yer aldığı görülmektedir. Çoğunluk olarak ilk sırada yer alan hastane, bankacılık ve eğtim alanı katılımcılarının hizmet sektöründen oldukları, üretim sektöründen katılımcıların ise daha fazla farklı alandan çalışmaya katılım gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 11. Kurumların Yapısına Göre Dağılımı

Kurumun yapısı		Sayı	Yüzde
Hizmet	Kamu	107	28,3
	Kamu+ Özel	55	14,6
	Özel	216	57,1
	Toplam	378	100,0
Üretim	Kamu	25	7,7
	Kamu+ Özel	44	13,6
	Özel	255	78,7
	Toplam	324	100,0

Katılımcıların çalışmakta oldukları kurumlarının yapısını gösteren Tablo 11 incelendiğinde hizmet sektörü için kurum yapısı özel yapıda olan katılımcıların yarıdan fazlasını oluşturduğu, sonrasında ise %28,3 oranla kamu kurumunda çalışmakta oldukları görülmektedir. Üretim sektörü için katılımcıların kurum yapıları değerlendirildiğinde yine hizmet sektörü katılımcılarına benzer şekilde kurum yapısı özel olan katılımcıların %78,7 oranla büyük çoğunlukta oldukları ve sonrasında %13,6 oranla kamu ve özel yapıda kurumlarda çalışanların yer aldığı görülmektedir. Bu sonuç, her iki sektör katılımcıları için özel yapıdaki kurumlarda çalışanların örneklemde çoğunluk olarak yer aldığını göstermektedir.

Tablo 12. Kurumların Büyüklüğüne Göre Dağılımı

Kurumun büyüklüğü		Sayı	Yüzde
Hizmet	Büyük (250 ve üzerinde çalışan)	132	34,9
	Küçük (50 çalışandan az)	67	17,7
	Orta (250 çalışandan az)	179	47,4
	Toplam	378	100,0
Üretim	Büyük (250 ve üzerinde çalışan)	94	29,0
	Küçük (50 çalışandan az)	106	32,7
	Orta (250 çalışandan az)	124	38,3
	Toplam	324	100,0

Kurumların büyüklüğüne göre dağılımı gösteren Tablo12 incelendiğinde hizmet sektörü katılımcılarının %47,4 oranla yarıya yakınının orta büyüklükte, sonrasında %34,9 oranla büyük işletmelerde çalıştıkları, üretim sektörü katılımcılarının benzer şekilde %38,3 oranla orta büyüklükte, sonrasında %32,7 oranında küçük büyüklükteki işletmelerde çalıştıkları görülmektedir. Bu sonuçlar her iki sektör katılımcıları için örneklemin yarısından fazlasının KOBİ niteliğindeki işletmelerde çalıştıklarını göstermektedir.

Tablo 13. Kurumların Sektördeki Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı

Kurumun sektördeki faaliyet süresi		Sayı	Yüzde
Hizmet	5 yıl ve daha az	33	8,7
	6-10 yıl	32	8,5
	11-15 yıl	34	9,0
	16-20 yıl	147	38,9
	21-25 yıl	25	6,6
	26-30 yıl	15	4,0
	31 yıl ve üzeri	92	24,3
	Toplam	378	100,0
Üretim	5 yıl ve daha az	36	11,1
	6-10 yıl	42	13,0
	11-15 yıl	30	9,3
	16-20 yıl	90	27,8
	21-25 yıl	30	9,3
	26-30 yıl	18	5,6

	31 yıl ve üzeri	78	24,1
	Toplam	324	100,0

Tablo 13 incelendiğinde, katılımcıların kurumlarının sektördeki faaliyet süreleri görülmektedir. Değerler incelendiğinde, hizmet sektörü ve üretim sektörü katılımcıları için %38,9 ve %27,8 oranlarla çoğunluğun 16-20 yıldır sektörde faaliyet gösteren kurumlar oldukları görülmektedir. Sonrasında ise hem hizmet hem de üretim sektörü için katılımcıların yine çoğunluğunun %24,3 ve %24,1 gibi yakın oranlarla 31 ve üzeri yıl süreyle sektörde faaliyet gösteren kurumlarda çalışmaktıkları görülmektedir. Bu sonuçlar hizmet sektörü katılımcılarının çalışmakta oldukları kurumların yarısından fazlasının, üretim sektörü katılımcıları için ise yarıya yakınının 16-20 yıl ve 31 yıl ve üzeri süreyle sektörde faaliyet gösteren kurumlar olduğu söylenebilir.

5.9.2. Demografik Bulgular

Tablo 14. Katılımcı Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

	Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Hizmet	Erkek	201	53,2
	Kadın	177	46,8
	Toplam	378	100,0
Üretim	Erkek	180	55,6
	Kadın	144	44,4
	Toplam	324	100,0

Katılımcı yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımını gösteren Tablo 14 incelendiğinde hizmet ve üretim sektörleri için erkek ve kadın yöneticilerin yakın oranlarla dağıldığı ve erkek katılımcıların çok az farkla daha fazla sayıda oldukları görülmektedir.

Tablo 15. Katılımcı Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımı

	Yaş	Sayı	Yüzde
Hizmet	24'den az	26	6,9
	25-34	154	40,7
	35-44	142	37,6
	45-54	28	7,4
	55-64	12	3,2
	65 ve üzeri	16	4,2

	Toplam	378	100,0
Üretim	24'den az	6	1,9
	25-34	156	48,1
	35-44	102	31,5
	45-54	30	9,3
	55-64	18	5,6
	65 ve üzeri	12	3,7
	Toplam	324	100,0

Katılımcı yöneticilerin yaş dağılımını gösteren Tablo 15 incelendiğinde hizmet ve üretim sektörü için 25-34 ve 35-44 yaş arası katılımcıların örneklemin büyük çoğunluğunu oluşturdukları görülmektedir.

Tablo 16. Katılımcı Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

	Öğrenim Durumu	Sayı	Yüzde
Hizmet	Doktora	99	26,2
	Lisans	121	32,0
	Lise	12	3,2
	Önlisans	12	3,2
	Yüksek lisans	134	35,4
	Toplam	378	100,0
Üretim	Doktora	54	16,7
	Lisans	120	37,0
	Lise	18	5,6
	Yüksek lisans	132	40,7
	Toplam	324	100,0

Katılımcı yöneticilerin öğrenim durumlarını gösteren Tablo 16 incelendiğinde, yöneticilerin her iki sektör açısından çoğunluk olarak hizmet sektöründe %35,4, üretim sektöründe %40,7 oranla yüksek lisans mezunu oldukları, sonrasında sırasıyla hizmet sektörü için %32, üretim sektörü için %37 oranla lisans mezunu oldukları ve yine çoğunluk olarak hizmet sektöründe %26,2, üretim sektöründe %16,7 oranla doktora mezunu katılımcıların yer aldıkları görülmektedir.

Tablo 17. Katılımcı Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Hizmet	Bekâr	91	24,1
	Evli	287	75,9
	Toplam	378	100,0
Üretim	Bekâr	171	52,8
	Evli	153	47,2
	Toplam	324	100,0

Katılımcı yöneticilerin medeni durumlarına göre dağılımını gösteren Tablo 17 incelendiğinde hizmet sektörü katılımcılarında %75,9 oranla büyük çoğunluğun evli, üretim sektörü katılımcılarında ise yakın oranlarla olmakla birlikte %52,8 oranla bekar katılımcıların biraz daha fazla olduğu ve %47,2 oranla evli katılımcıların olduğu görülmektedir.

Tablo 18. Katılımcı Yöneticilerin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Kurumda Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde
Hizmet	1 yıldan az	47	12,4
	1–5 yıl arası	66	17,5
	5–10 yıl arası	57	15,1
	10–15 yıl arası	122	32,3
	15 yıldan fazla	86	22,8
	Toplam	378	100,0
Üretim	1 yıldan az	42	13,0
	1–5 yıl arası	111	34,3
	5–10 yıl arası	99	30,6
	10–15 yıl arası	42	13,0
	15 yıldan fazla	30	9,3
	Toplam	324	100,0

Katılımcı yöneticilerin kurumda çalışma sürelerine dağılımını gösteren Tablo 18 incelendiğinde, hizmet sektöründen katılımcılar için sırasıyla %32,3 oranla 10-15 yıl, %22,8 oranla 15 yıldan fazla, %17,5 oranla 1-5 yıl, %15,1 oranla 5-10 yıl ve %12,4 oranla 1 yıldan az süreyle kurumda çalışmakta oldukları, üretim sektöründen katılımcılar için ise %34,3 oranla 1-5 yıl, %30,6 oranla 5-10 yıl, %13 eşit oranlarla 1 yıldan az ve 10-15 yıl ve %9,3 oranla 15 yıldan fazla süreyle kurumda çalışmakta oldukları görülmektedir.

Tablo 19. Katılımcı Yöneticilerin Kurumdaki Görev Düzeylerine Göre Dağılımı

	Kurumdaki Görev	Sayı	Yüzde
Hizmet	Alt Düzey Yönetici	184	48,7
	Orta Düzey Yönetici	131	34,7
	Üst Düzey Yönetici	63	16,7
	Toplam	378	100,0
Üretim	Alt Düzey Yönetici	106	32,7
	Orta Düzey Yönetici	150	46,3
	Üst Düzey Yönetici	68	21,0
	Toplam	324	100,0

Katılımcı yöneticilerin kurumdaki görev düzeylerine göre dağılımını gösteren Tablo 19 incelendiğinde hizmet sektörü için %48,7 oranla yarıya yakının alt düzey yönetici, %34,7 oranla orta düzey yönetici ve %16,7 oranla üst düzey yönetici oldukları, üretim sektörü için ise %46,3 oranla yarıya yakınının orta düzey yönetici, %32,7 oranla alt düzey yönetici ve %21 oranla üst düzey yönetici oldukları görülmektedir.

5.9.3. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi

Araştırma anket formunda kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının belirlenmesi için öncelikle açıklayıcı faktör analizine yer verilmiştir. Faktör analizi uygulama aşamalarında örneklem yeterliliğinin belirlenmesinde KMO testi, faktör analizi uygulanmasının doğruluğunun belirlenmesinde ise Bartlett küresellik testi kullanılmaktadır (Sharma, 1996). KMO testi değerinin 0,60 ve üzeri elde edilmesi, Bartlett testi p istatistik önem düzeyinin 0,05'ten küçük çıkması faktör analizi kullanımının doğru olduğunu ve faktör analizi uygulanması için örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir (Durmuş vd., 2013:80). Faktör analizi sonucu elde edilen açıklanan varyans değerinin ise sosyal bilimler alanındaki kullanımlarda %40 ve üzeri çıkması gerektiği belirtilmektedir (Gündüz ve Çoşkun, 2012:117). Faktör analizi sonucu elde edilen ölçek ifadelerinin faktör yüklerinin incelenmesinde her bir ölçek ifadesi için yer aldığı faktör boyutundaki faktör yükü değerinin %50 ve üzeri olması gerektiği belirtilirken (Hair vd., 2006; Netemeyer vd.,2003) bazı yazarlara göre bu değerin %40 ve üzeri çıkmasının yeterli olacağı ifade edilmektedir (Kalaycı, 2005:321). Ayrıca, her bir ölçek ifadesi için oluşan "anti image" değerlerinin 0,40'dan az olması ve iki faktör boyutu arası faktör yükü farkının 0,10'dan az olmaması gerekmektedir (Johnson ve Wichern, 2002:50).

Faktör analizi sonucu elde edilen ölçek faktör yapılarının güvenilirliğinin belirlenmesinde güvenilirlik testi Cronbach Alpha değeri kullanılmaktadır. Bu değerin 0,70 ve üzeri elde edilmesi güvenilirliğin sağlandığını göstermektedir (Altunışık vd., 2012). Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin gerçekleştirilen faktör analizi ve güvenilirlik testi sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 20. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Test Sonuçları

Faktör İsmi	İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach alpha	Açıklanan Varyans
Sürekli Öğrenme	S1	0,686	0,821	%24,35
	S2	0,667		
	S3	0,714		
	S4	0,818		
	S6	0,671		
	S7	0,635		
Diyalog ve Sorgulama	S8	0,810	0,772	%11,11
	S9	0,807		
	S10	0,740		
	S11	0,802		
	S12	0,708		
	S13	0,820		
Takım Halinde Öğrenme	S14	0,777	0,862	%9,93
	S16	0,801		
	S17	0,832		
	S18	0,849		
	S19	0,782		
Paylaşımcı Sistemler	S20	0,843	0,824	%9,71
	S21	0,839		
	S22	0,736		
	S24	0,795		
	S25	0,821		
Güçlendirilmiş Çalışanlar	S26	0,856	0,782	%9,36
	S27	0,835		
	S28	0,850		
	S29	0,791		
	S30	0,862		
	S31	0,812		
Sistemlerarası Bağlantılar	S32	0,779	0,791	%9,12
	S33	0,794		
	S35	0,828		
	S36	0,837		
	S37	0,738		
	S38	0,823		

Destekleyici Liderlik	S39	0,819	0,803	%8,91
	S40	0,782		
	S41	0,775		
	S42	0,852		
	S43	0,819		
Toplam				%80,49
Kaiser Meyer Olkin KMO örneklem yeterliliği testi				0,954
Bartlett Küresellik Testi			Ki-Kare	42777,94
				Ser.der. 946
				P 0,000

Öğrenen örgüt ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizi ve güvenilirlik test sonuçlarını gösteren Tablo 20 incelendiğinde KMO test değerinin 0,60'ın üzerinde çıkması örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu, Bartlett testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması ölçek verilerine faktör analizi kullanımının uygun olduğunu göstermektedir. Ölçekte yer alan ifadelerden S5, S23 numaralı ifadeler faktör yükleri 0,40'ın altında olmaları nedeniyle analizden çıkarılırken, S15 ve S34 numaralı ifadeler iki faktör boyutu arası faktör yükleri farklarının 0,10'dan az olmaları nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Kalan ifadelerle tekrar gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarında Tablo 20'de görüldüğü gibi faktör yükü 0,40'ın altında olan ifadeye rastlanmamıştır. Ölçeğin orijinal formundaki şekliyle 7 faktörlü yapıda elde edildiği görülmektedir. Faktörlerin varyans açıklama oranlarına bakıldığında toplam varyans açıklama oranının %80,49 olarak elde edildiği ve bu değerin literatürde kabul edilen %40'ın üzerinde olması nedeniyle yeterli kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Faktörlerin varyans açıklama oranları değerlendirildiğinde sürekli öğrenmenin %24,35 ile ölçeği açıklamada en etkili olduğu, destekleyici liderliğin ise %8,91 oranla ölçeği açıklamada en az etkili olduğu belirlenmiştir. Ortak metod varyans durumunu incelemek için açıklanan varyans değerleri incelendiğinde Harman'ın tek faktör testine göre faktör analizi sonucu tek faktör yapı oluşmadığı için ortak metod varyansının varlığından bahsedilemeyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Oluşan faktör yapıları için güvenilirlik analizi Cronbach alfa değerlerine bakıldığında tüm ölçek alt boyutları için alfa değerinin 0,70'den fazla olması nedeniyle güvenilirliğin sağlandığı belirlenmiştir.

Tablo 21. Entelektüel Sermaye Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Test Sonuçları

Faktör İsmi	İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach alpha	Açıklanan Varyans
Yapısal Sermaye	S1	0,670	0,824	%28,31
	S2	0,761		
	S3	0,756		
	S4	0,758		
	S5	0,723		
	S6	0,833		
	S7	0,763		
İnsan Sermayesi	S8	0,729	0,816	%21,91
	S9	0,774		
	S10	0,762		
	S11	0,594		
	S12	0,739		
	S13	0,698		
	S14	0,646		
	S15	0,710		
	S16	0,778		
	S17	0,659		
Müşteri Sermayesi	S18	0,791	0,733	%15,53
	S19	0,797		
	S20	0,715		
	S21	0,783		
	S23	0,688		
	S24	0,806		
Toplam				%65,75
Kaiser Meyer Olkin KMO örneklem yeterliliği testi				0,925
Bartlett Küresellik Testi			Ki-Kare	15046,27
			Ser.der.	276
			P	0,000

Entelektüel sermaye ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizi ve güvenilirlik test sonuçlarını gösteren Tablo 21 incelendiğinde, KMO test değerinin 0,60'dan fazla çıkması örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu, Bartlett testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması örnekleme faktör analizi uygulanmasının doğru olduğunu göstermektedir. Ölçekte yer alan ifadelerden S22 numaralı ifade iki faktör yapısı arası faktör yükleri farkının 0,10'dan az olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Yeniden gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarında Tablo 21'de görüldüğü gibi faktör yükleri 0,40'ın altına olan ifadeye rastlanmamıştır. Ölçek, orijinal formundaki şekliyle 3 faktör boyutlu yapıda elde edilmiştir. Toplam varyans açıklama oranlarına bakıldığında %65,75 olduğu ve bu değerin %40'dan fazla olması nedeniyle yeterli kabul edildiği, entelektüel sermaye ölçeğini açıklamada %28,31 oranla yapısal sermayenin en fazla açıklama oranına sahip olduğu, müşteri sermayesinin ise %15,53 oranla en az açıklama oranına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortak metot varyansı durumunun incelenmesi için

açıklanan varyans değerleri incelendiğinde, faktör analizi sonrası tek faktör yapıda faktörlerin ortaya çıkmaması nedeniyle ortak metot varyansı durumuyla karşılaşılmadığı belirlenmiştir.

Oluşan ölçek faktör yapılarının güvenilirlik analizi Cronbach alfa değerleri incelendiğinde tüm ölçek boyutları için alfa değerinin 0,70 ve üzeri elde edilmesi ölçeklerin güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 22. Örgütsel Ustalık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Test Sonuçları

Faktör İsmi	İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach alpha	Açıklanan Varyans
Araştırmacı Ustalık	S1 S2 S3 S4 S5 S6	0,791 0,851 0,782 0,867 0,723 0,778	0,771	%41,83
Yararlanıcı Ustalık	S7 S8 S9 S10 S11 S12	0,848 0,760 0,645 0,815 0,818 0,730	0,823	%27,78
Toplam				%69,61
Kaiser Meyer Olkin KMO örneklem yeterliliği testi				0,928
Bartlett Küresellik Testi				Ki-Kare 6283,65 Ser.der. 66 P 0,000

Örgütsel ustalık ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarını gösteren Tablo 22 incelendiğinde, KMO test değerinin 0,60'ın üzerinde çıkması örneklemin faktör analizi uygulanması için yeterli olduğunu, Bartlett testi p önem değerinin 0,05'ten küçük çıkması, ölçek verilerine faktör analizi uygulanmasının doğru olduğunu göstermektedir. Orijinal formu 12 ifadeden ve 2 alt boyuttan oluşan ölçeğin bu çalışmada da aynı şekilde oluştuğu, faktör yükü 0,40'ın altında olan ve iki faktör yapısı arası faktör yükü farkı 0,10'dan az olan ifadeye rastlanılmaması sonucu ölçeğin orijinal formuyla aynı şekilde oluşturulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Oluşan faktör yapılarının toplam varyans açıklama oranlarına bakıldığında %69,61 olduğu, %41,83 oranla araştırmacı ustalığın örgütsel ustalığı açıklamada daha fazla etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ortak metot varyansı durumunun incelenmesi için sonuçlar incelendiğinde ölçeğin tek faktör yapıda olmaması sonucu ortak metot varyansı yanlılığının olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Oluşan her iki alt faktör yapısının güvenilirliğini belirten Cronbach alfa test değerleri incelendiğinde her iki ölçek alt boyutu için alfa değerinin 0,70 ve üzeri elde edilmesi güvenilirliğin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 23. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Test Sonuçları

Faktör İsmi	İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach alpha	Açıklanan Varyans
Risk Alma	S1	0,553	0,752	%27,76
	S2	0,762		
	S3	0,717		
Yenilikçilik	S5	0,681	0,825	%15,31
	S6	0,699		
	S7	0,680		
	S8	0,676		
İleriye Etkililik	S9	0,724	0,792	%12,17
	S10	0,627		
	S11	0,776		
	S12	0,825		
Saldırgan Rekabetçilik	S13	0,787	0,741	%11,01
	S14	0,836		
	S15	0,827		
Özerklik	S16	0,799	0,764	%9,49
	S18	0,748		
	S17	0,712		
	S20	0,719		
	S21	0,683		
Toplam				%75,74
Kaiser Meyer Olkin KMO örneklem yeterliliği testi				0,916
Bartlett Küresellik Testi			Ki-Kare	6530,39
				Ser.der. 210
				P 0,000

Son olarak, araştırmada kullanılan ölçeklerden sonuncusu olan girişimcilik yönelimi için gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarını göstren Tablo 23'deki sonuçlar incelendiğinde, KMO test değerinin 0,60'dan fazla çıkması örneklemin faktör analizi kullanımı için yeterli olduğunu, Bartlett testi p değerinin ise 0,05'ten küçük çıkması nedeniyle ölçek verilerine faktör analizi uygulanmasının doğru olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçek ifadelerinden S4

numaralı ifade faktör yükünün 0,40'dan az olması nedeniyle analizden çıkarılırken, S19 numaralı ifade iki faktör yapısı arası faktör yükü farkının 0,10'dan az olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Kalan ifadelerle tekrar gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarında faktör yükleri 0,40'ın altında olan ve iki faktör boyutu arası faktör yükü farkı 0,10'dan az olan ifadeye rastlanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Orijinal formunda 5 alt boyuttan oluşan ölçek, bu çalışmada da 5 alt boyutta elde edilmiştir. Oluşan faktör alt boyutlarının toplam varyans açıklama oranı %75,74 olarak gerçekleşmiştir. Varyans açıklama oranları değerlendirildiğinde risk alma boyutunun %27,76 oranla girişimcilik yönelimi ölçeğini açıklamada en etkili faktör olduğu, özerklik boyutunun ise %9,49 oranla en az etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ortak metot varyansı yanlılığının yeniden incelenmesi için sonuçlar değerlendirildiğinde, ölçek faktör yapısının tek boyuttan oluşmaması ortak metot varyansı durumunun olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Oluşan 5 faktör yapısı için ölçek güvenilirliği Cronbach alfa değerleri incelendiğinde tüm boyutlar için alfa değerinin 0,70 ve üzeri elde edilmesi ölçek faktör yapıları için güvenilirliğin sağlandığı sonucuna ulaşıldığını göstermektedir.

5.9.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

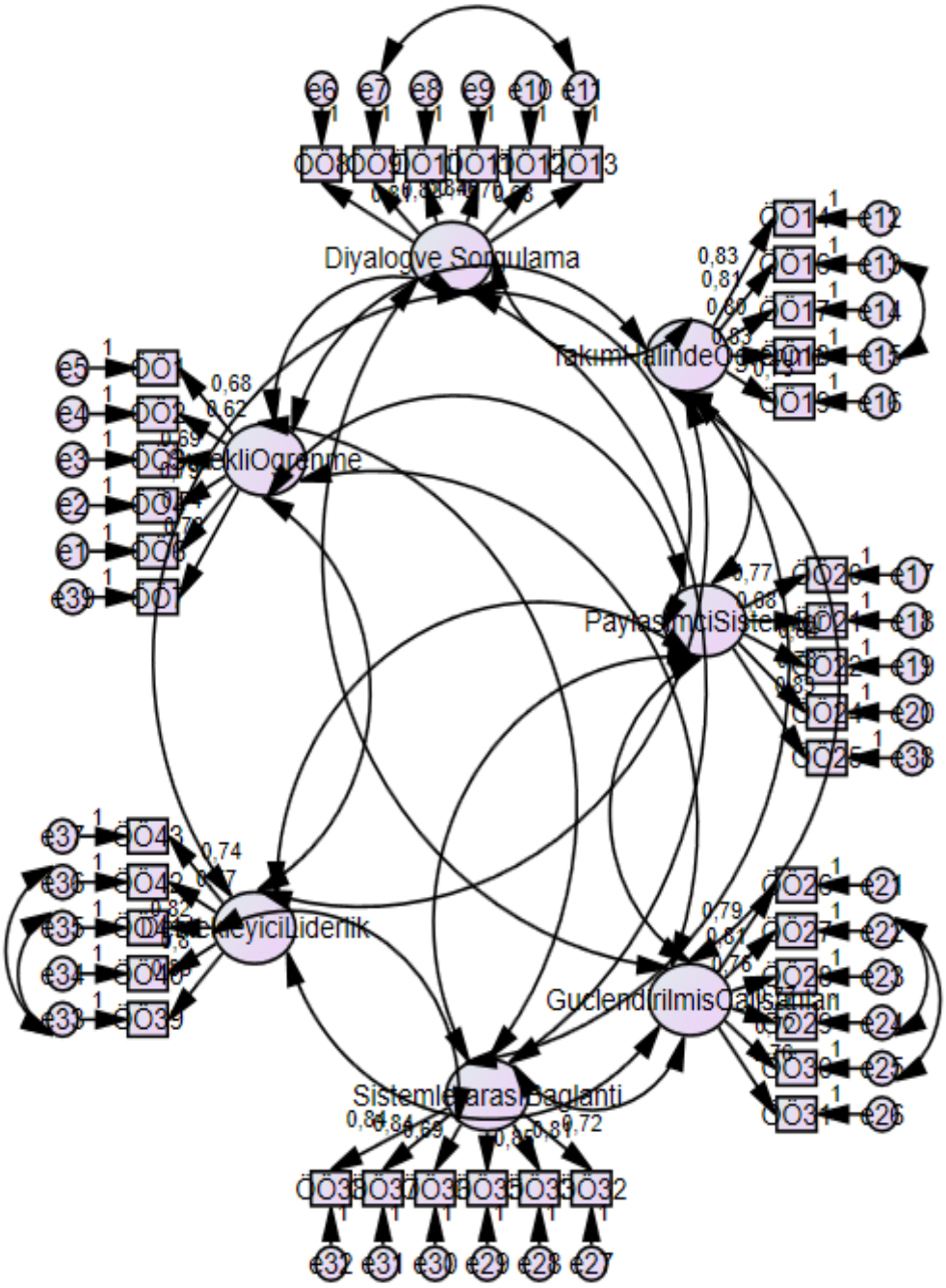
Ölçek faktör yapılarının belirlenmesi amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra, oluşan faktör yapılarının çalışma örnekleminde de geçerli olup olmadığı ve geçerlilik değerlerinin incelenmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi kullanılmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi sonrası doğrulayıcı faktör analizi yapılması nedeni, oluşan faktör yapılarının ölçüm modelinde doğrulanması gerekliliğidir. Doğrulayıcı faktör analizi uygulanmasının bir nedeni de ortak metot varyansı yanlılığıyla karşılaşma riskini en aza indiren istatistiki tekniklerden biri olmasıdır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu, ölçüm modeli ve yapısal modelden elde edilen sonuçların anlamlılığının değerlendirilmesinde belli uyum indeksi değerleri kullanılarak değerlendirme yapılmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin orijinal formlarında birden fazla boyuta sahip ölçeklerin faktör yapılarının belirlenmesinde birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi kullanılırken, ölçek yapılarının tek faktör yapıda elde edilmesi amaçlandığında ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmektedir. Uyum indeksi değerlerinin incelenmesinde literatürde genellikle X^2/df, GFI, AGFI, CFI, RMSEA gibi değerlerin çoğunlukla kullanıldığı belirlenmiştir (Jöreskog ve Sörbom, 1984; Meydan ve Şeşen, 2011). Çalışmada hem ölçek alt

boyutları hem de ölçeğin tek faktör yapıda kullanılması düşüncesiyle birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri her bir ölçek için analiz edilmiştir. Yapılan birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucu uyum indeksi değerlerinin olması gereken değer aralıkları Tablo 24'de gösterilmiştir.

Tablo 24. Uyum İndeksleri Değerlendirme Aralıkları

Uyum Derecesi	X^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
İyi	≤3	≥0,90	≥ 0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir	≤4-5	0,89-0,85	0,89-0,80	≥0,95	0,06-0,08

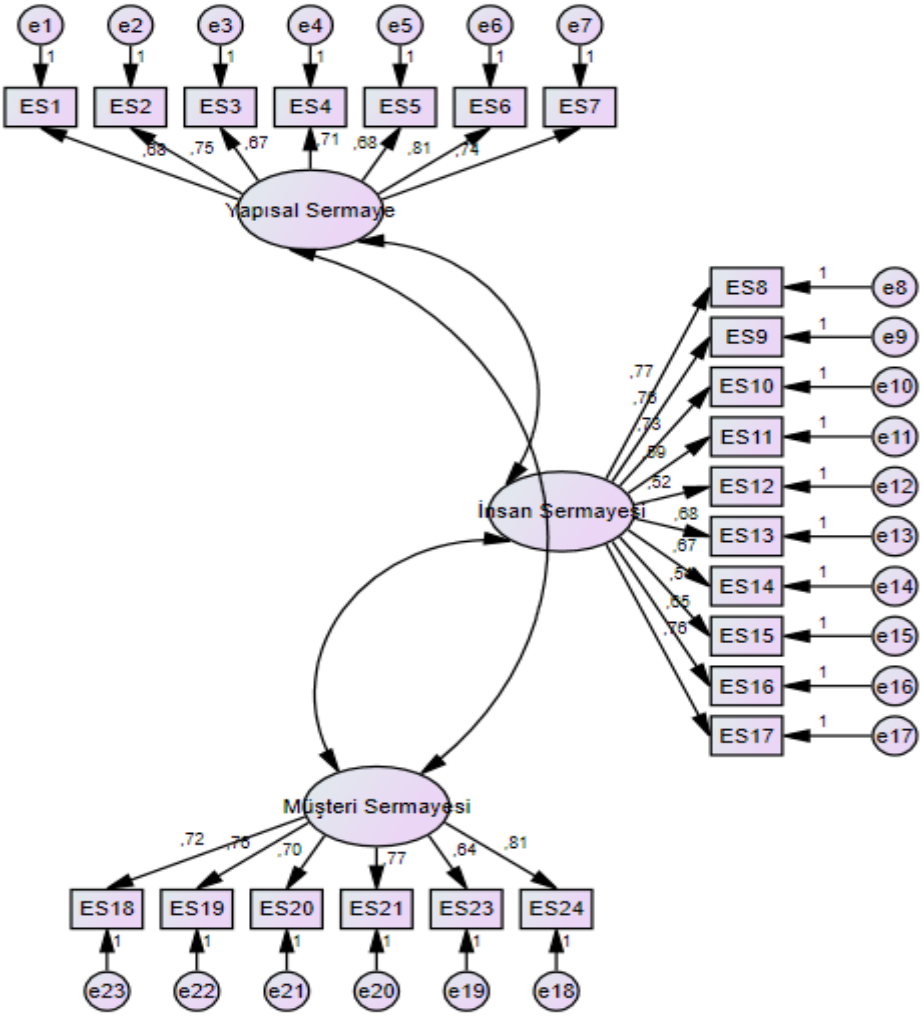


Şekil 13. Öğrenen Örgüt Ölçek Boyutları Birinci Düzey DFA Sonuçları

Tablo 25. Öğrenen Örgüt Ölçek Boyutları Birinci Düzey DFA Uyum İndeksi Değerleri

Değişkenler	X^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
Öğrenen Örgüt Boyutları	3,14	0,89	0,87	0,96	0,07
Uyum Derecesi	X^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
İyi	≤3	≥0,90	≥ 0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir	≤4-5	0,89-0,85	0,89-0,80	≥0,95	0,06-0,08

Şekil 13'de görüldüğü gibi, öğrenen örgüt ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum indeksi değerlerinde bazı uyum göstergeleri için iyi veya kabul edilebilir düzeylere ulaşılamaması nedeniyle, hata terimleri arası kovaryanslar oluşturularak uyum indeksi değerlerinin ilgili aralıklarda yer alması sağlanmaya çalışılmıştır. Hata terimleri arası tahmin değerleri katsayıları en yüksek olan terimlerden e7-e11, e13-e15, e22-e24, e22-e25, e33-e35 ve e33-e36 terimleri arası kovaryanslar sırasıyla oluşturularak uyum indekslerinin iyi ve kabul edilebilir aralıkta olmaları sağlanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonrası faktör yükü 0,40'ın altında olan ifadeye rastlanmamıştır.

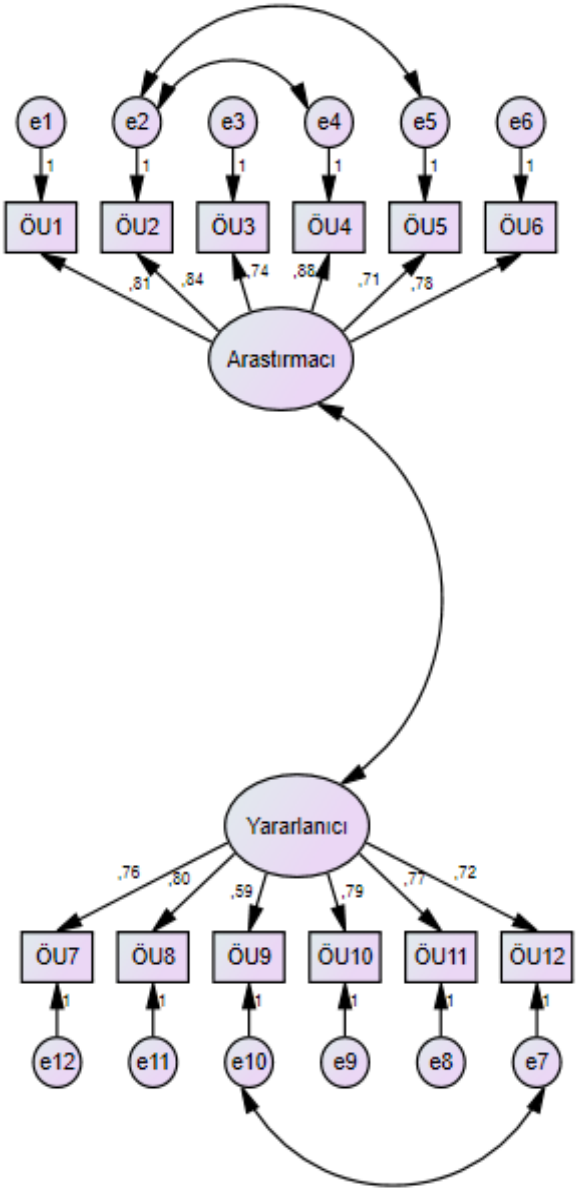


Şekil 14. Entelektüel Sermaye Ölçek Boyutları Birinci Düzey DFA Sonuçları

Tablo 26. Entelektüel Sermaye Ölçek Boyutları Birinci Düzey DFA Uyum İndeksi Değerleri

Değişkenler	X^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
Entelektüel Sermaye Boyutları	2,91	0,91	0,89	0,96	0,06
Uyum Derecesi	X^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
İyi	≤3	≥0,90	≥ 0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir	≤4-5	0,89-0,85	0,89-0,80	≥0,95	0,06-0,08

Tablo 26'da görüleceği gibi entelektüel sermaye ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları uyum indeksi değerleri incelendiğinde, tüm değerlerin iyi ve kabul edilebilir aralıkta olduğu sonucuna ulaşılmış ve ölçek faktör yapıları doğrulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonrası faktör yükü 0,40'ın altında olan ifadeye rastlanmamıştır.

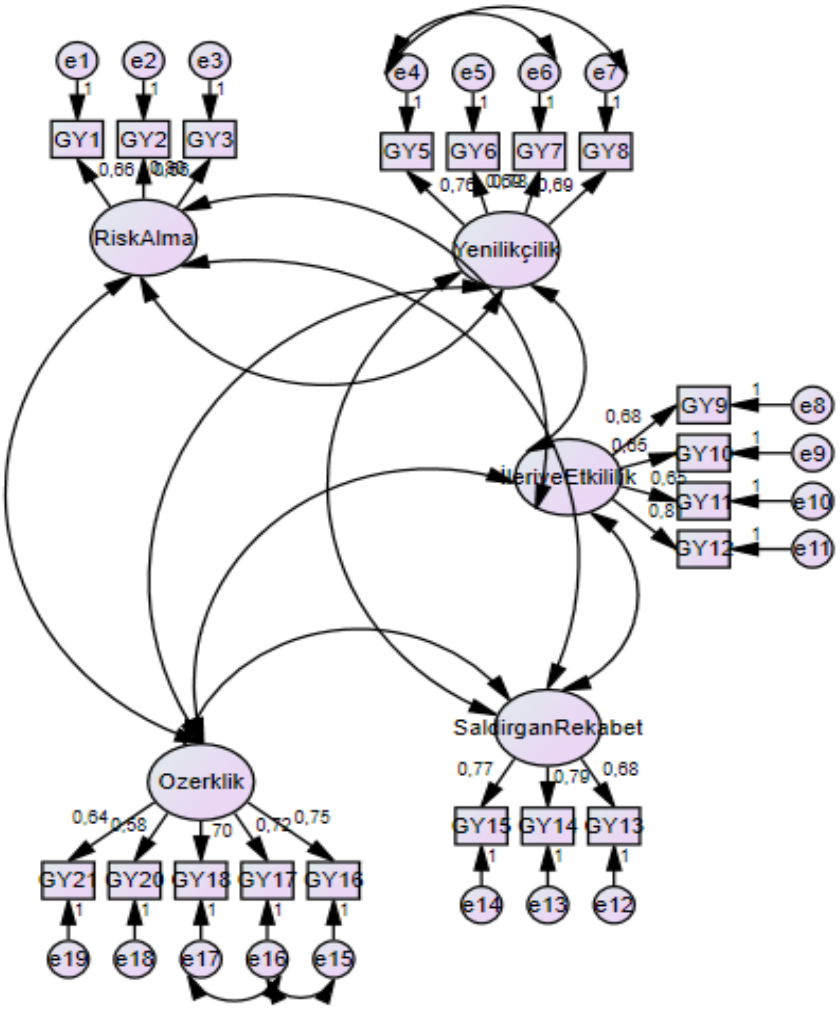


Şekil 15. Örgütsel Ustalık Ölçek Boyutları Birinci Düzey DFA Sonuçları

Tablo 27. Örgütsel Ustalık Ölçek Boyutları Birinci Düzey DFA Uyum İndeksi Değerleri

Değişkenler	X^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
Örgütsel Ustalık Boyutları	2,65	0,90	0,87	0,97	0,05
Uyum Derecesi	X^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
İyi	≤3	≥0,90	≥ 0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir	≤4-5	0,89-0,85	0,89-0,80	≥0,95	0,06-0,08

Şekil 15'de görüldüğü gibi, örgütsel ustalık ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde, ilk doğrulayıcı faktör analizi sonucu uyum indeksi değerlerinin bazılarının ilgili aralıkta olmamaları nedeniyle, e2-e4 ve e2-e5 hata terimleri arası tahmin katsayılarının yüksek olması nedeniyle bu terimler arası kovaryanslar oluşturularak uyum indeksi değerlerinin olması gereken aralıkta olmaları sağlanmıştır. Uyum indeksi değerlerinin tümünün iyi ve kabul edilebilir değerler arasında elde edilmesi sonucu ölçek faktör yapıları doğrulanmıştır.



Şekil 16. Girişimcilik Yönelimi Ölçek Boyutları Birinci Düzey DFA Sonuçları

Tablo 28. Girişimcilik Yönelimi Ölçek Boyutları Birinci Düzey DFA Uyum İndeksi Değerleri

Değişkenler	X^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
Girişimcilik Yönelimi Boyutları	3,52	0,86	0,83	0,95	0,08
Uyum Derecesi	X^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
İyi	≤3	≥0,90	≥ 0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir	≤4-5	0,89-0,85	0,89-0,80	≥0,95	0,06-0,08

Şekil 16'da görüleceği gibi, girişimcilik yönelimi ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksi değerleri incelendiğinde bazı değerlerin olması gereken aralıkta olmaması nedeniyle hata terimleri arası tahmin katsayıları yüksek olan e4-e6, e4-e7, e15-e16 ve e16-e17 terimleri arası kovaryanslar oluşturularak uyum indeksi değerlerinin uygun aralıklarda yer alması sağlanmıştır. Tablo 28'de görüldüğü gibi tüm uyum indeksi değerleri için geçerli aralıklar sağlanmıştır. Sonuç olarak girişimcilik yönelimi ölçeği de bu şekliyle doğrulanmıştır.

5.9.5. Ölçek Geçerlilik Test Sonuçları

Araştırma hipotezleri test edilmeden önce her ölçek yapısı ve alt boyutları için içsel tutarlılığı ifade eden Cronbach alpha güvenilirlik değeri (Hair vd., 2006; Netemeyer vd., 2003) ile yapı geçerliliğin belirlenmesinde kullanılan birleşim ve ayrışım geçerlilik değerleri kullanılmaktadır (Chin, Gopal ve Salisbury,1997). Birleşim geçerlilik (composite) değerinin 0,70 ve üzeri çıkması yeterli görülürken, ayrışım/diskriminant (discriminant) geçerlilik değerinin 0,50'den fazla olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker,1981). Açıklanan ortalama varyans değeri ayrışım/diskriminant geçerliliğinin değerlendirilmesinde de kullanılmaktadır ve 0,50'den fazla olması geçerliliğin kabul edildiğini göstermektedir (Henseler, Ringle ve Sarstedt, 2014).

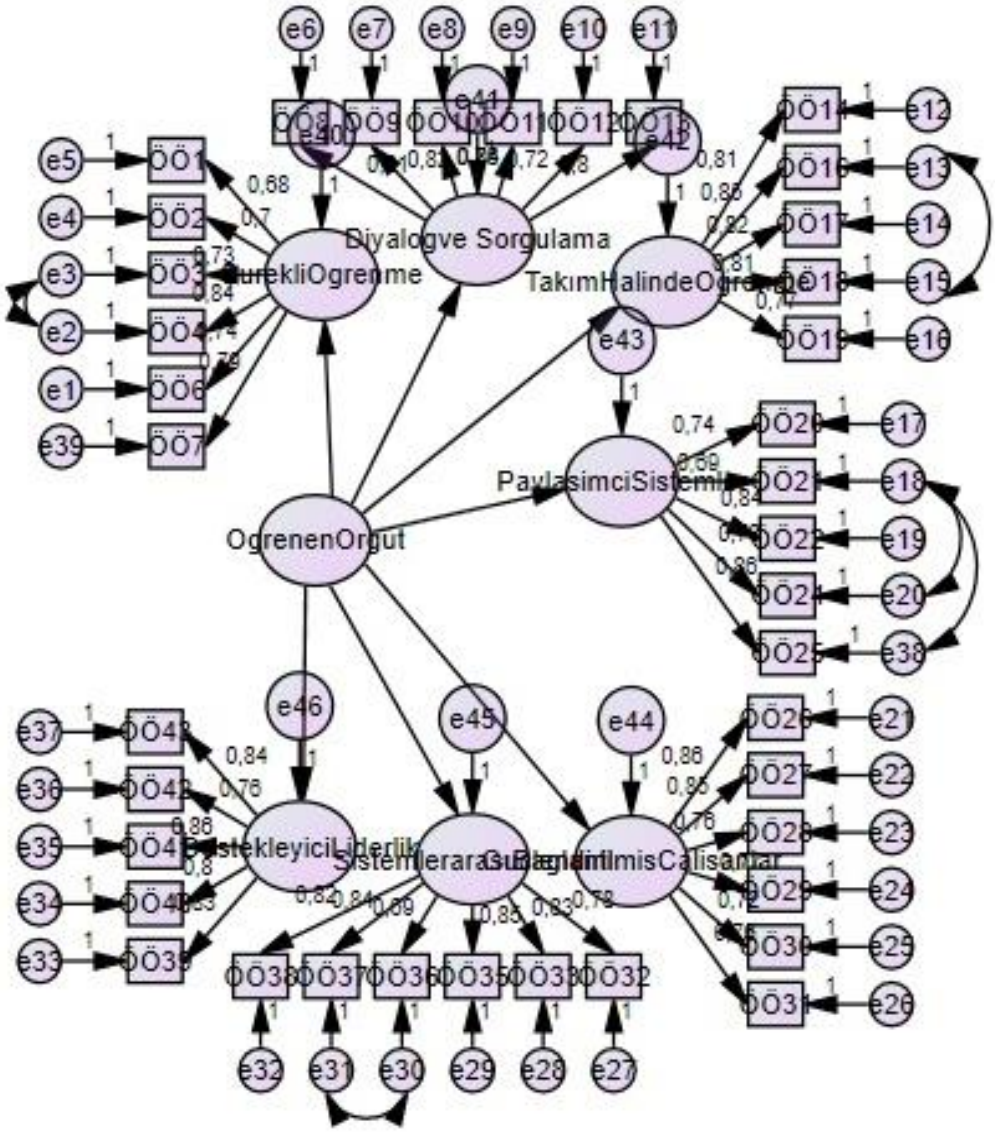
Tablo 29. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Geçerlilik Test Sonuçları

Değişkenler	CR	AVE
Öğrenen Örgüt Boyutları		
Sürekli Öğrenme	0,805	0,615
Diyalog ve Sorgulama	0,792	0,682
Takım Halinde Öğrenme	0,781	0,663
Paylaşılan Sistem	0,827	0,592
Güçlendirilmiş Çalışan	0,812	0,604
Sistemler Arası Bağlantı	0,772	0,612
Destekleyici Liderlik	0,826	0,683

Entelektüel Sermaye Boyutları		
Yapısal Sermaye	0,772	0,578
İnsan Sermayesi	0,813	0,592
Müşteri Sermayesi	0,829	0,615
Örgütsel Ustalık Boyutları		
Araştırmacı Ustalık	0,811	0,592
Yararlanıcı Ustalık	0,792	0,613
Girişimcilik Yönelimi Boyutları		
Risk Alma	0,761	0,671
Yenilikçilik	0,814	0,607
İleriye Etkililik	0,782	0,662
Saldırgan Rekabetçilik	0,771	0,618
Özerklik	0,821	0,589

Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonrası faktör yapıları doğrulanan araştırma ölçeklerinin alt boyutlarının geçerlilik test sonuçlarını gösteren Tablo 29 incelendiğinde, tüm ölçeklerin alt boyutların için benzeşim ve ayrışım geçerlilik değerlerinin uygun değerde oldukları görülmektedir.

Araştırma amacından hareketle, ölçeklerin tek boyutlu olarak kullanılması düşüncesiyle tüm ölçeklere 2. düzey faktör analizi uygulanmıştır. 2. düzey faktör analizi sonuçlarının değerlendirilmesinde de uyum indeksi değerleri kullanılmaktadır.

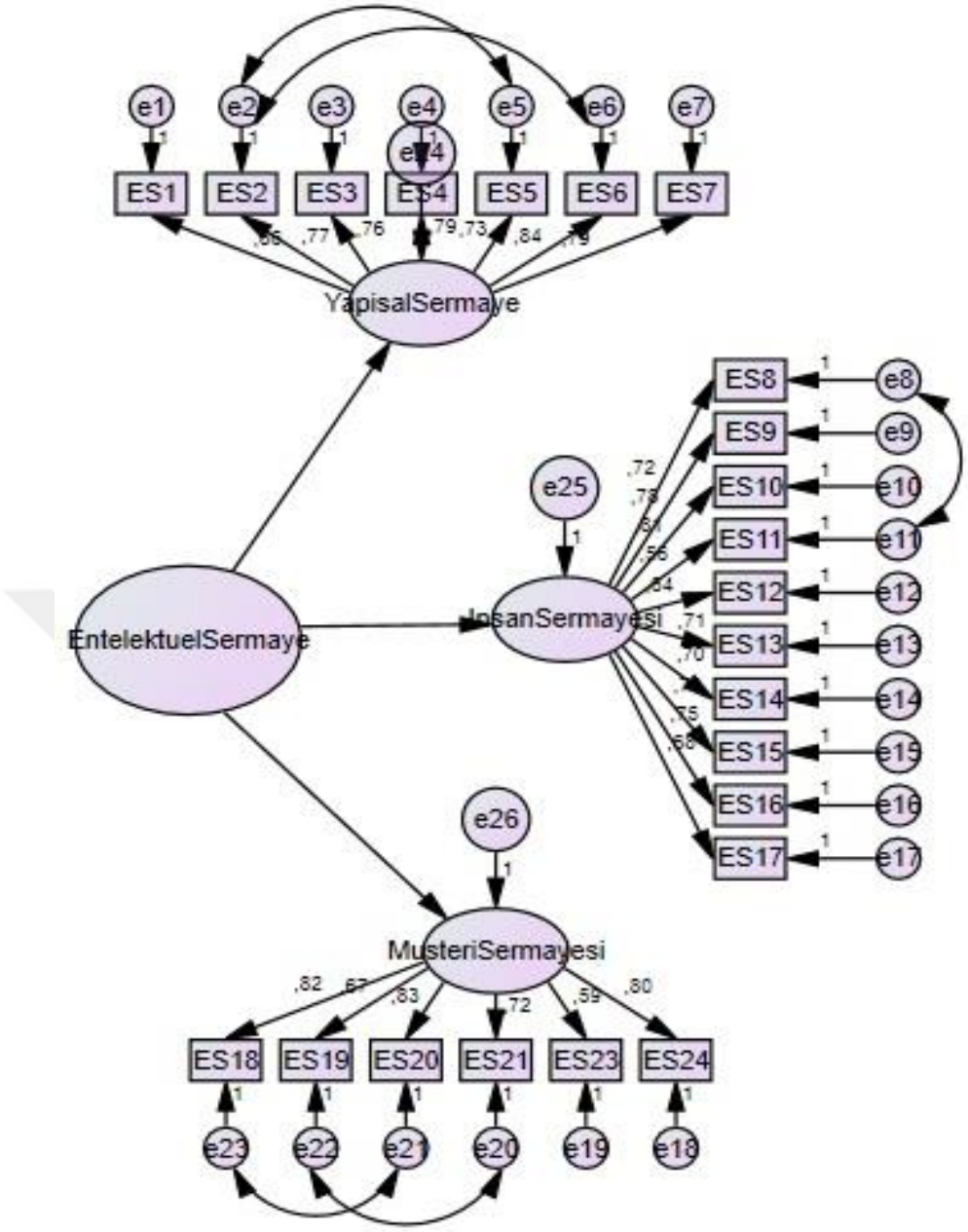


Şekil 17. Öğrenen Örgüt Ölçek Boyutları İkinci Düzey DFA Sonuçları

Tablo 30. Öğrenen Örgüt Ölçek Boyutları İkinci Düzey DFA Uyum İndeksi Değerleri

Değişkenler	X^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
Öğrenen Örgüt Boyutları	3,78	0,85	0,88	0,96	0,06
Uyum Derecesi	X^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
İyi	≤3	≥0,90	≥ 0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir	≤4-5	0,89-0,85	0,89-0,80	≥0,95	0,06-0,08

Öğrenen örgüt ölçeği için gerçekleştirilen 2. düzey faktör analizi uyum indeksi değerlerini gösteren Tablo 30 incelendiğinde, tüm e13-e15, e18-e20, e18-e38, e30-e31 hata terimleri arası kovaryanslar oluşturularak uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir aralıkta olmalarının sağlandığı görülmektedir Tabloda görüleceği gibi tüm uyum indeksi değerleri öğrenen örgüt ölçeği 2. düzey doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmıştır.



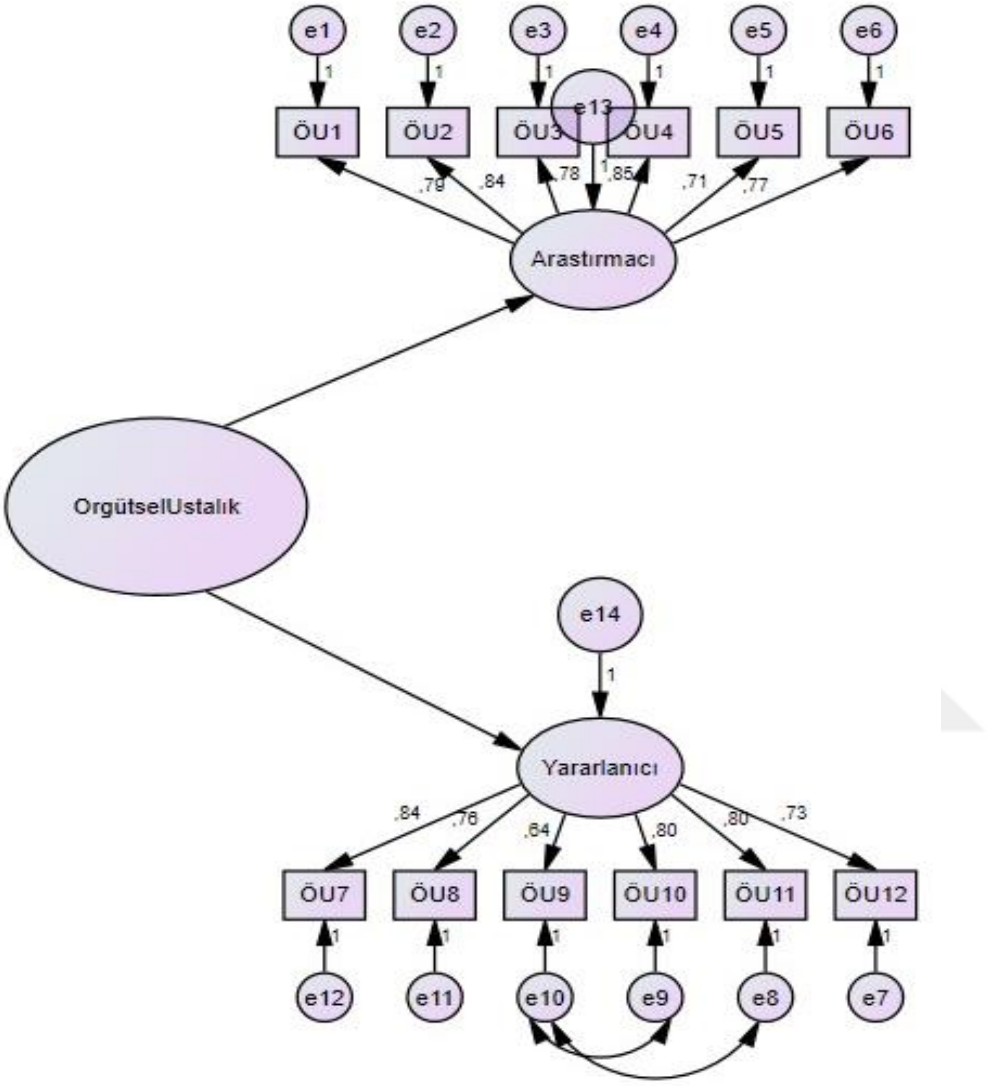
Şekil 18. Entelektüel Sermaye Ölçek Boyutları İkinci Düzey DFA Sonuçları

Tablo 31. Entelektüel Sermaye Ölçek Boyutları İkinci Düzey DFA Uyum İndeksi Değerleri

Değişkenler	X^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
Entelektüel Sermaye Boyutları	3,21	0,90	0,86	0,96	0,07
Uyum Derecesi	X^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
İyi	≤3	≥0,90	≥ 0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir	≤4-5	0,89-0,85	0,89-0,80	≥0,95	0,06-0,08

Şekil 18'de görüldüğü gibi entelektüel sermaye ölçeği için gerçekleştirilen 2. düzey doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksi değerlerinin ilk analizde uygun aralıkta yer almaması

sonucu tahmin katsayılarının yüksek olduğu hata terimlerinden e2-e5, e2-e6, e8-e11, e20-e22, e21-e23 arası kovaryanslar oluşturularak uyum indeksi değerlerinin uygun aralıkta yer alması sağlanmaya çalışılmıştır. Tablo 31'deki değerler incelendiğinde entelektüel sermaye için faktör yapılarının doğrulandığı sonucuna ulaşılmıştır.



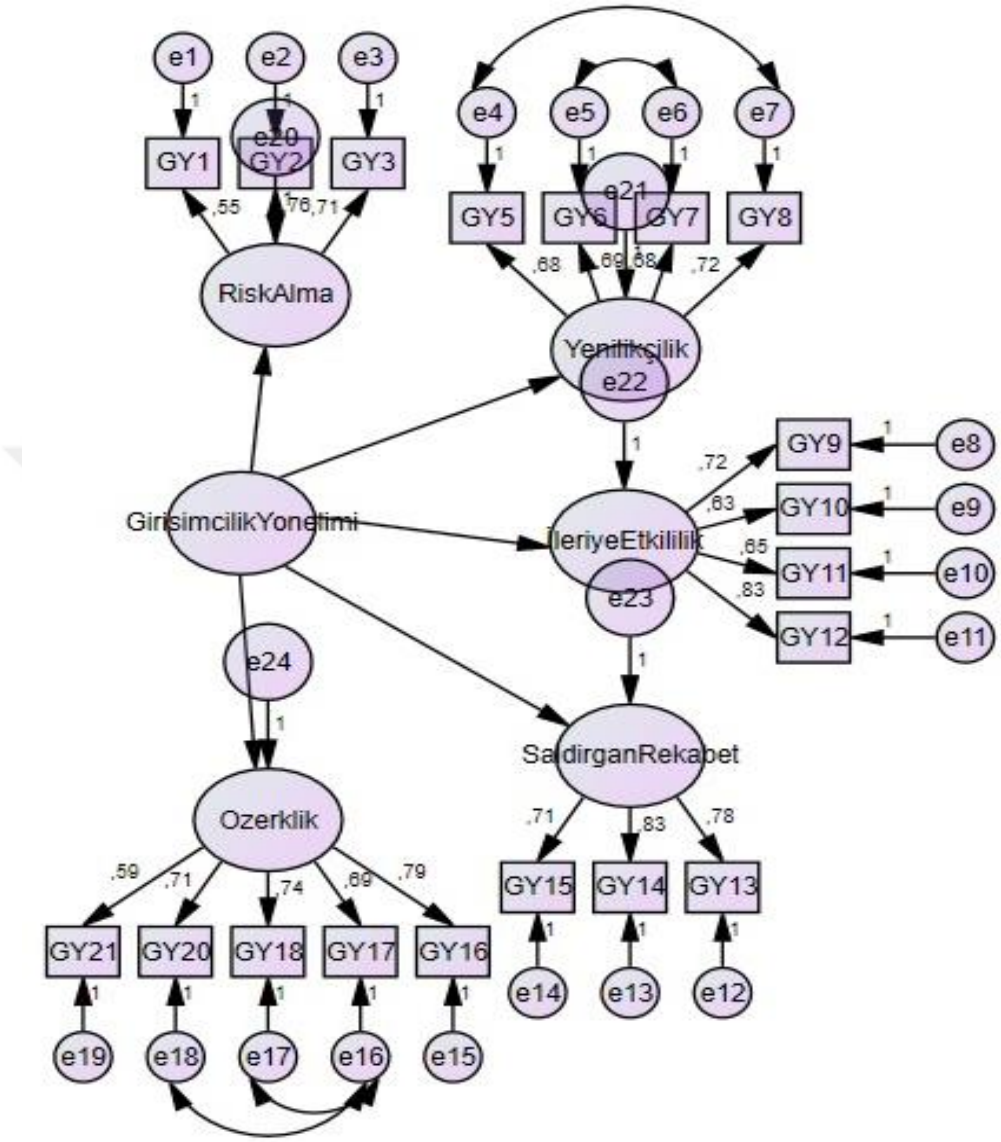
Şekil 19. Örgütsel Ustalık Ölçek Boyutları İkinci Düzey DFA Sonuçları

Tablo 32. Örgütsel Ustalık Ölçek Boyutları İkinci Düzey DFA Uyum İndeksi Değerleri

Değişkenler	X^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
Örgütsel Ustalık Boyutları	2,86	0,91	0,90	0,97	0,06
Uyum Derecesi	X^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
İyi	≤3	≥0,90	≥ 0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir	≤4-5	0,89-0,85	0,89-0,80	≥0,95	0,06-0,08

Şekil 19'da görüldüğü gibi, örgütsel ustalık ölçeği için gerçekleştirilen ilk 2. düzey doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksi değerleri incelendiğinde değerlerin uygun aralıkta yer

almaması nedeniyle tahmin katsayıları yüksek olan hata terimlerinden e8-e10 ve e9-e10 hata terimleri arası kovaryanslar sırasıyla oluşturularak uyum indekslerinin uygun aralıkta olmaları sağlanmıştır.



Şekil 20. Girişimcilik Yönelimi Ölçek Boyutları İkinci Düzey DFA Sonuçları

Tablo 33. Girişimcilik Yönelimi Ölçek Boyutları İkinci Düzey DFA Uyum İndeksi Değerleri

Değişkenler	X^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
Girişimcilik Yönelimi Boyutları	3,47	0,88	0,83	0,94	0,07
Uyum Derecesi	X^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
İyi	≤3	≥0,90	≥ 0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir	≤4-5	0,89-0,85	0,89-0,80	≥0,95	0,06-0,08

Şekil 20'de görüldüğü gibi, girişimcilik yönelimi ölçeği için gerçekleştirilen ilk 2. düzey doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksi değerleri incelendiğinde, değerlerin olması gereken

aralıkta yer almadığı belirlenmiş ve hata terimleri arası tahmin katsayısı yüksek olan e4-e7 ve e5-e6 ile e16-e17 ve e16-e18 hata terimleri arası kovaryanslar oluşturularak analiz tekrarlanmıştır. Tablo 33'de yer alan değerler incelendiğinde tüm değerlerin uygun aralıkta yer aldığı ve girişimcilik yönelimi ölçğinin 2. düzey faktör yapısının doğrulandığı sonucuna ulaşılmıştır.

5.9.6. Normallik Test Sonuçları

Araştırma kapsamında, anket formunda yer alan verilerden ölçek faktör yapılarının bağımlı değişken ortalamaları için normal dağılıma uyum sağlanıp sağlanmaması sonucuna göre hangi korelasyon katsayısının kullanılacağı ve regresyon analizi kullanılmasının varsayımlarının sağlanması amacıyla normallik test sonuçları incelenmektedir.

Normal dağılımın incelenmesinde örneklem büyüklüğü 35'den az olması durumunda Shapiro Wilks testi kullanılırken (Shapiro ve Wilk, 1965), 35'den fazla olması durumunda Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi kullanılmaktadır (McKillup, 2012). Test sonuçlarında istatistiksel önem değeri p'nin 0,05'ten büyük çıkması normal dağılıma uygunluğun sağlandığını göstermektedir (Mertler ve Vannatta, 2005).

Normalliğin incelenmesinde araştırma modelinde kullanılan bağımlı değişkenlerin aritmetik ortalamalarına göre p önem değerine bakılmaktadır (Özkoç, 2018:150). Çalışmanın araştırma modelinde yer alan bağımlı değişkenlerin ortalamalarına göre normal dağılım sonuçları Tablo 34'de gösterilmiştir.

Tablo 34. Ölçek İfadeleri Normallik Test Sonuçları

Hizmet sektörü	Kolmogorov-Smirnov		
Bağımlı Değişken Ortalama	İstatistik	Sd.	p
	0,967	371	0,067
Üretim sektörü	Kolmogorov-Smirnov		
Bağımlı Değişken Ortalama	İstatistik	Sd.	p
	1,337	312	0,056

Tablo 34 incelendiğinde bağımlı değişken ortalamalarının p değerlerinin 0,05'ten büyük çıkması normal dağılımın sağlandığını göstermektedir.

5.9.7. Korelasyon Analizi

Araştırmadaki bağımlı değişken ortalamaları için normal dağılıma uygunluğun sağlanması durumunda Pearson Korelasyon, sağlanmaması durumunda ise Spearman Korelasyon analizi

kullanılmaktadır. Korelasyon analiziyle değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve gücü belirlenebilmektedir. Elde edilen korelasyon katsayılarının yorumu; 0 ile ±0.30 düşük düzey ilişki, 0.31 ile ±0.70 orta düzeyde ilişki ve 0.71 ile ±1.0 ise yüksek düzey ilişki şeklinde yorumlanmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012:35).

Tablo 35. Değişkenler Arası İlişkileri İnceleyen Korelasyon Analizi Test Sonuçları

		Araştırmacı Ustalık	Yararlanıcı Ustalık	Risk Alma	Yenilikçilik	İleriye Etkililik	Saldırgan Rekabetçilik	Özerklik
Hizmet	Yapısal Sermaye	,680**	,748**	,670**	,678**	,735**	,718**	,674**
	İnsan Sermayesi	,610**	,676**	,582**	,614**	,624**	,614**	,602**
	Müşteri Sermayesi	,597**	,718**	,608**	,631**	,639**	,702**	,639**
	Sürekli Öğrenme	,627**	,693**	,612**	,666**	,730**	,673**	,593**
	Diyalog ve Sorgulama	,545**	,665**	,552**	,644**	,732**	,660**	,600**
	Takım Halinde Öğrenme	,666**	,735**	,669**	,722**	,750**	,727**	,620**
	Paylaşımcı Sistemler	,640**	,684**	,663**	,654**	,703**	,733**	,613**
	Güçlendirilmiş Çalışanlar	,672**	,714**	,680**	,726**	,711**	,719**	,630**
	Sistemlerarası Bağlantılar	,643**	,689**	,663**	,713**	,722**	,681**	,599**
	Destekleyici Liderlik	,604**	,683**	,632**	,682**	,730**	,710**	,629**
Üretim	Yapısal Sermaye	,723**	,693**	,803**	,726**	,662**	,651**	,565**
	İnsan Sermayesi	,643**	,587**	,753**	,657**	,683**	,605**	,462**
	Müşteri Sermayesi	,652**	,644**	,764**	,649**	,636**	,598**	,439**
	Sürekli Öğrenme	,572**	,529**	,726**	,643**	,652**	,567**	,375**
	Diyalog ve Sorgulama	,649**	,629**	,782**	,597**	,613**	,614**	,420**
	Takım Halinde Öğrenme	,717**	,668**	,864**	,684**	,727**	,682**	,451**
	Paylaşımcı Sistemler	,680**	,572**	,827**	,656**	,700**	,730**	,506**
	Güçlendirilmiş Çalışanlar	,655**	,551**	,753**	,718**	,688**	,662**	,450**
	Sistemlerarası Bağlantılar	,636**	,541**	,811**	,695**	,718**	,672**	,485**
	Destekleyici Liderlik	,640**	,566**	,728**	,688**	,682**	,694**	,460**

** p<0,001 anlamlı

Araştırmada yer alan değişkenlerden entelektüel sermaye ve öğrenen örgüt boyutlarının satırlarda, örgütsel ustalık ve girişimcilik yönelimi boyutlarının ise sütunlarda yer alarak korelasyon analizi ile değişkenler arası ilişkilerin incelendiği test sonuçları Tablo 35'de görüldüğü gibi elde edilmiştir. Görüldüğü gibi tüm korelasyon katsayıları istatistik önem değeri p'nin 0,001 anlam düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde oldukları kabul edilmiştir. Bu değerler incelendiğinde;

Hizmet sektörü için entelektüel sermaye boyutlarından yapısal sermayenin örgütsel ustalık boyutlarından araştırmacı ustalık ile orta, yararlanıcı ustalık ile yüksek düzeyde ilişkiye sahip olduğu, girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma, yenilikçilik ve özerklik ile orta düzeyde, ileriye etkililik ve saldırgan rekabetçilik ile yüksek düzeyde ilişkiye sahip olduğu, ileriye etkililik ile en üst düzeyde ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

İnsan sermayesinin örgütsel ustalık boyutlarının her ikisiyle ve girişimcilik yöneliminin tüm boyutları ile orta düzeyde ilişkiye sahip olduğu, yararlanıcı ustalık ile ve ileriye etkililik ile ilişkinin daha güçlü olduğu belirlenmiştir.

Müşteri sermayesinin örgütsel ustalık boyutlarından araştırmacı ustalık ile orta düzeyde, yararlanıcı ustalık ile yüksek düzeyde ilişkiye sahip olduğu, girişimcilik yönelimi boyutlarının tümüyle orta düzeyde ilişkiye ve ileriye etkililik daha güçlü ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Öğrenen örgüt boyutlarından sürekli öğrenmenin ve diyalog ve sorgulamanın her iki ustalık boyutuyla orta düzeyde, yararlanıcı ustalıkla daha üçlü ilişkiye sahip olduğu, girişimcilik yönelimi boyutlarından ileriye etkililik ile yüksek düzeyde, diğer boyutlar ile orta düzeyde ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Takım halinde öğrenme ve güçlendirilmiş çalışanlar boyutlarının araştırmacı ustalık ile orta, yararlanıcı ustalık ile yüksek düzeyde ilişkiye sahip olduğu, girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma ve özerklik ile orta düzeyde, yenilikçilik, ileriye etkililik ve saldırgan rekabetçilik ile yüksek düzeyde ilişkiye sahip olduğu, takım halinde öğrenmenin saldırgan rekabetçilik, güçlendirilmiş çalışanların ileriye etkililik ile ilişkisinin daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Paylaşımcı sistemlerin örgütsel ustalık boyutlarının her ikisiyle orta düzeyde, yararlanıcı ustalık ile daha fazla düzeyde ilişkiye sahip olduğu, girişimcilik yönelimi boyutlarından saldırgan rekabetçilik ile yüksek düzeyde, diğer boyutlarla ise orta düzeyde ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Sistemler arası bağlantının örgütsel ustalık boyutlarının her ikisiyle orta düzeyde, yararlanıcı ustalık ile daha fazla düzeyde ilişkiye sahip olduğu, girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma, saldırgan rekabetçilik ve özerklik ile orta düzeyde, yenilikçilik ve ileriye etkililik ile yüksek düzeyde ve ileriye etkililik ile daha güçlü ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Öğrenen örgüt boyutlarından sonuncusu olan destekleyici liderliğin, örgütsel ustalık boyutlarının her ikisiyle orta düzeyde, yararlanıcı ustalık ile daha güçlü düzeyde ilişkiye sahip olduğu, girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma, yenilikçilik ve özerklik ile orta düzeyde, ileriye etkililik ve saldırgan rekabetçilik ile yüksek düzeyde ve ileriye etkililik ile daha fazla düzeyde ilişkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Üretim sektörü için ise entelektüel sermaye boyutlarından yapısal sermayenin örgütsel ustalık boyutlarından araştırmacı ustalık ile yüksek düzeyde, yararlanıcı ustalık ile düşük düzeyde ilişkiye sahip olduğu, girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma ve yenilikçilik ile yüksek düzeyde, risk alma ile daha güçlü düzeyde, diğer boyutlar ile orta düzeyde ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

İnsan sermayesi ve müşteri sermayesinin örgütsel ustalık boyutlarının her ikisiyle de orta düzeyde, araştırmacı ustalık ile daha güçlü düzeyde ilişkiye sahip oldukları, girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma ve ileriye etkililik ile yüksek düzeyde ve risk alma ile daha güçlü düzeyde, diğer boyutlarla orta düzeyde ilişkiye sahip oldukları belirlenmiştir.

Öğrenen örgüt boyutları açısından değerlendirildiğinde, sürekli öğrenme, diyalog ve sorgulama ve destekleyici liderliğin örgütsel ustalık boyutlarının her ikisiyle orta düzeyde ve araştırmacı ustalıkla daha güçlü düzeyde ilişkiye sahip olduğu, girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma ile yüksek düzeyde, diğer boyutlarla ise orta düzeyde ilişkiye sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Takım halinde öğrenmenin araştırmacı ustalıkla yüksek düzeyde, yararlanıcı ustalıkla orta düzeyde ilişkiye sahip olduğu, girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma ve ileriye etkililik ile yüksek düzeyde, risk alma ile daha güçlü düzeyde ve diğer boyutlarla orta düzeyde ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Paylaşımcı sistemlerin örgütsel ustalık boyutlarının her ikisiyle orta düzeyde ve araştırmacı ustalıkla daha güçlü düzeyde ilişkiye sahip olduğu, girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma ve saldırgan rekabetçilik ile yüksek düzeyde ve risk alma ile daha güçlü düzeyde ilişkiye sahip olduğu, diğer boyutlarla orta düzeyde ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Güçlendirilmiş çalışanların örgütsel ustalık boyutlarının her ikisiyle orta düzeyde ve araştırmacı ustalık ile daha güçlü düzeyde ilişkiye sahip olduğu, girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma ve yenilikçilik ile yüksek düzeyde ve risk alma ile daha güçlü

düzeyde ilişkiye sahip olduğu, diğer boyutlarla orta düzeyde ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sistemlerarası bağlantının ise örgütsel ustalık boyutlarının her ikisiyle orta düzeyde ve araştırmacı ustalıkla daha güçlü düzeyde ilişkiye sahip olduğu, girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma ve ileriye etkililik ile yüksek düzeyde ve risk alma ile daha güçlü düzeyde, diğer boyutlar ile orta düzeyde ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

5.9.8. Regresyon Analizi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Aracı etkilerin incelenmesinde ise yine regresyon temelli SPSS PROCESS makro yazılımı kullanılmıştır.

Regresyon analizleri uygulamadan önce belli varsayımların sağlanması gerekmektedir. Bunlardan birincisi normal dağılıma uygunluğun sağlanmasıdır. Sonrasında ise değişkenler arasında doğrusallığın sağlanması, çoklu bağlantı probleminin ve otokorelasyonun olmadığı sonucuna ulaşılması gerekmektedir. Normal dağılım testlerinde ve dağılım tablolarında normalliğin ve doğrusallığın sağlandığı belirlenebilirken, çoklu bağlantı problemi varyans artış faktörleri(VIF) ve otokorelasyon Durbin-Watson (D-W) katsayısı hesaplanarak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin ve otokorelasyonun bulunup bulunmadığı araştırılmaktadır. Varyans artış faktörlerinin 10'dan az olması ve Durbin-Watson (D-W) katsayısının 1,5 ile 2,5 arasında değerler alması, değişkenler arasında çoklu bağlantı ve otokorelasyon probleminin olmadığını göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012:35-36). Araştırma hipotezleri için oluşturulan regresyon modellerinin tümünde VIF ve D-W değerlerinin uygun aralıkta olduğu belirlenmiştir.

Regresyon analizinde öncelikle oluşturulan modelin anlamlılığına bakılmaktadır. Analiz sonucu elde edilen Anova testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu gösterirken, yine tablodaki değerlerden R^2 değeri, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki değişimlerin ne kadarını açıkladığını, standart beta katsayıları ise p 0,05'ten küçük olmak şartıyla, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki derecesini göstermektedir (Büyüköztürk vd., 2013:121-123). Araştırma modelinde yer alan ve literatürdeki bilgiler ışığında geliştirilen hipotezlerin testi için oluşturulan her bir regresyon modelinin analiz sonuçları aşağıda tablolar halinde gösterilmiştir.

5.9.8.1. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Örgütsel Ustalık Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Tablo 36. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Örgütsel Ustalık Boyutlarından Araştırmacı Ustalık Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.		
Hizmet	(Sabit)		11,240	,000	F	p
	SürekliÖğrenme	**,270**	3,319	**,001**	50,049	,000
	DiyalogveSorgulama	**,309**	-3,662	**,000**	R	R^2
	TakımHalindeÖğrenme	**,410**	3,653	**,000**	,701	,491
	PaylaşımcıSistemler	,113	1,151	,250	VIF	D-W
	GüçlendirilmişÇalışanlar	**,314**	2,682	**,008**	3,27	2,05
	SistemlerarasıBağlantılar	-,027	-,230	,818		
	DestekleyiciLiderlik	,074	,799	,425		
Üretim	(Sabit)		5,514	,000	F	p
	SürekliÖğrenme	**,199**	2,486	**,013**	52,935	,000
	DiyalogveSorgulama	**,203**	2,388	**,018**	R	R^2
	TakımHalindeÖğrenme	**,418**	4,608	**,000**	,741	,549
	PaylaşımcıSistemler	**,224**	2,612	**,009**	VIF	D-W
	GüçlendirilmişÇalışanlar	,107	1,002	,317	3,02	1,92
	SistemlerarasıBağlantılar	-,126	-1,196	,232		
	DestekleyiciLiderlik	**,141**	2,587	**,024**		

Bağımlı değişken: Araştırmacı ustalık

Öğrenen örgüt boyutlarının araştırmacı ustalık üzerindeki etkisini gösteren Tablo 36 incelendiğinde hem hizmet hem de üretim sektörü için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü için R^2 değerinin 0,491 olması, öğrenen örgüt boyutlarının araştırmacı ustalık üzerindeki değişimlerin %49,1'ini açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların araştırmacı ustalık üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, takım halinde öğrenmenin %41, güçlendirilmiş çalışanların %31,4 diyalog ve sorgulamanın %30,9 sürekli öğrenmenin %27 oranında pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Üretim sektörü için değerler yorumlandığında, R^2 değerinin 0,549 olarak elde edilmesi, öğrenen örgüt boyutlarının araştırmacı ustalık üzerindeki değişimlerin %54,9'unu

açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların araştırmacı ustalık üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, takım halinde öğrenmenin %41,8 paylaşımcı sistemlerin %22,4, diyalog ve sorgulamanın %20,3, sürekli öğrenmenin %19,9, destekleyici liderliğin %14,1 oranında pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 37. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Örgütsel Ustalık Boyutlarından Yararlanıcı Ustalık Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.		
Hizmet	(Sabit)		11,311	,000	F	P.
	SürekliÖğrenme	**,197**	2,656	**,008**	67,720	,000
	DiyalogveSorgulama	,125	,325	,745	R	R^2
	TakımHalindeÖğrenme	**,397**	3,887	**,000**	,751	,564
	PaylaşımcıSistemler	,048	,531	,595	VIF	D-W
	GüçlendirilmişÇalışanlar	,112	1,032	,303	3,36	2,12
	SistemlerarasıBağlantılar	-,054	-,497	,619		
	DestekleyiciLiderlik	**,116**	1,353	**,047**		
Üretim	(Sabit)		9,195	,000		
	SürekliÖğrenme	-,113	-1,374	,170	F	P.
	DiyalogveSorgulama	**,362**	3,986	**,000**	41,938	,000
	TakımHalindeÖğrenme	**,521**	5,568	**,000**	R	R^2
	PaylaşımcıSistemler	,072	,823	,411	,694	,482
	GüçlendirilmişÇalışanlar	-,131	-1,147	,252	VIF	D-W
	SistemlerarasıBağlantılar	**,223**	1,988	**,048**	3,49	2,36
	DestekleyiciLiderlik	**,209**	2,241	**,026**		

Bağımlı değişken: Yararlanıcı ustalık

Öğrenen örgüt boyutlarının yararlanıcı ustalık üzerindeki etkisini gösteren Tablo 37 incelendiğinde hem hizmet hem de üretim sektörü için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü için R^2 değerinin 0,564 olması, öğrenen örgüt boyutlarının yararlanıcı ustalık üzerindeki değişimlerin %56,4'ünü açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların yararlanıcı ustalık üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, takım halinde

öğrenmenin %39,7, sürekli öğrenmenin %19,7 ve destekleyici liderliğin %11,6 oranında pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Üretim sektörü için değerler yorumlandığında, R^2 değerinin 0,482 olarak elde edilmesi, öğrenen örgüt boyutlarının yararlanıcı ustalık üzerindeki değişimlerin %48,2'sini açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların yararlanıcı ustalık üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, takım halinde öğrenmenin %52,1, diyalog ve sorgulamanın %36,2, sistemlerarası bağlantıların %22,3, destekleyici liderliğin %20,9 oranında pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

5.9.8.2. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Tablo 38. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Risk Alma Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.		
Hizmet	(Sabit)		9,559	,000	F	P.
	SürekliÖğrenme	,151	1,892	,059	51,359	,000
	DiyalogveSorgulama	**-,272**	-3,231	**,001**	R	R^2
	TakımHalindeÖğrenme	**,365**	3,320	**,001**	,703	,495
	PaylaşımcıSistemler	**,197**	2,039	**,042**	VIF	D-W
	GüçlendirilmişÇalışanlar	,211	1,808	,071	3,62	2,32
	SistemlerarasıBağlantılar	,015	,132	,895		
	DestekleyiciLiderlik	,044	,476	,634		
Üretim	(Sabit)		2,621	,009	F	P.
	SürekliÖğrenme	,034	,673	,501	187,929	,000
	DiyalogveSorgulama	,044	,786	,432	R	R^2
	TakımHalindeÖğrenme	**,576**	10,070	**,000**	,898	,806
	PaylaşımcıSistemler	**,283**	5,322	**,000**	VIF	D-W
	GüçlendirilmişÇalışanlar	**-,280**	-4,016	**,000**	2,12	1,81
	SistemlerarasıBağlantılar	**,353**	5,148	**,000**		
	DestekleyiciLiderlik	-,081	-1,428	,154		

Bağımlı değişken: Risk alma

Öğrenen örgüt boyutlarının girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma üzerindeki etkisini gösteren Tablo 38 incelendiğinde hem hizmet hem de üretim sektörü için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü için R^2 değerinin 0,495 olması, öğrenen örgüt boyutlarının risk alma üzerindeki değişimlerin %49,5'ini açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların risk alma üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, takım halinde öğrenmenin %36,5 oranında pozitif, diyalog ve sorgulamanın %27,2 oranında negatif, paylaşımcı sistemlerin %19,7 oranında pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Üretim sektörü için değerler yorumlandığında, R^2 değerinin 0,806 olarak elde edilmesi, öğrenen örgüt boyutlarının risk alma üzerindeki değişimlerin %80,6'sını açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların risk alma üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, takım halinde öğrenmenin %57,6, sistemlerarası bağlantıların %35,3, paylaşımcı sistemlerin %28,3 oranında pozitif ve güçlendirilmiş çalışanların %28 oranında negatif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 39. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Yenilikçilik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.		
Hizmet	(Sabit)		6,154	,000	F	P.
	SürekliÖğrenme	,139	1,829	,068	63,179	,000
	DiyalogveSorgulama	-,033	-,420	,675	R	R^2
	TakımHalindeÖğrenme	**,436**	4,192	**,000**	,739	,546
	PaylaşımcıSistemler	-,124	-1,356	,176	VIF	D-W
	GüçlendirilmişÇalışanlar	-,011	-,102	,918	2,27	1,75
	SistemlerarasıBağlantılar	,191	1,728	,085		
	DestekleyiciLiderlik	**,171**	1,966	**,040**		
Üretim	(Sabit)		4,312	,000	F	P.
	SürekliÖğrenme	**,166**	2,168	**,031**	55,555	,000
	DiyalogveSorgulama	**,211**	2,505	**,013**	R	R^2
	TakımHalindeÖğrenme	**,251**	2,887	**,004**	,743	,552
	PaylaşımcıSistemler	,065	,805	,421	VIF	D-W
	GüçlendirilmişÇalışanlar	,180	1,694	,091	2,33	1,88
	SistemlerarasıBağlantılar	,189	1,806	,072		
	DestekleyiciLiderlik	**,143**	1,148	**,043**		

Bağımlı değişken: YenilikçilikEğilimi

Öğrenen örgüt boyutlarının girişimcilik yönelimi boyutlarından yenilikçilik üzerindeki etkisini gösteren Tablo 39 incelendiğinde hem hizmet hem de üretim sektörü için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü için R^2 değerinin 0,546 olması, öğrenen örgüt boyutlarının yenilikçilik üzerindeki değişimlerin %54,6'sını açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların yenilikçilik üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, takım halinde öğrenmenin %43,6, oranında, destekleyici liderliğin ise %17,1 oranında pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Üretim sektörü için değerler yorumlandığında, R^2 değerinin 0,552 olarak elde edilmesi, öğrenen örgüt boyutlarının yenilikçilik üzerindeki değişimlerin %55,2'sini açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların yenilikçilik üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, takım halinde öğrenmenin %25,1, diyalog ve sorgulamanın %21,1, sürekli öğrenmenin %16,6 ve destekleyici liderliğin %14,3 oranında pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 40. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından İleriye Etkililik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.		
Hizmet	(Sabit)		4,030	,000	F	P.
	SürekliÖğrenme	**,204**	2,907	**,004**	81,780	,000
	DiyalogveSorgulama	**,206**	2,781	**,006**	R	R^2
	TakımHalindeÖğrenme	**,237**	2,455	**,015**	,781	,609
	PaylaşımcıSistemler	,044	,521	,603	VIF	D-W
	GüçlendirilmişÇalışanlar	-,081	-,787	,432	2,43	2,01
	SistemlerarasıBağlantılar	,042	,406	,685		
	DestekleyiciLiderlik	**,182**	2,252	**,025**		
Üretim	(Sabit)		5,081	,000	F	P.
	SürekliÖğrenme	**,184**	2,534	**,012**	66,819	,000
	DiyalogveSorgulama	**,280**	3,500	**,001**	R	R^2
	TakımHalindeÖğrenme	**,429**	5,205	**,000**	,773	,597

	PaylaşımcıSistemler	**,170**	2,216	**,027**	VIF	D-W
	GüçlendirilmişÇalışanlar	-,115	-1,142	,254	2,51	2,06
	SistemlerarasıBağlantılar	**,343**	3,463	**,001**		
	DestekleyiciLiderlik	,073	,891	,374		

Bağımlı değişken: İleriye etkililik

Öğrenen örgüt boyutlarının girişimcilik yönelimi boyutlarından ileriye etkililik üzerindeki etkisini gösteren Tablo 40 incelendiğinde hem hizmet hem de üretim sektörü için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü için R^2 değerinin 0,609 olması, öğrenen örgüt boyutlarının ileriye etkililik üzerindeki değişimlerin %60,9'unu açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların ileriye etkililik üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, takım halinde öğrenmenin %23,7, diyalog ve sorgulamanın %20,6, sürekli öğrenmenin %20,4 ve destekleyici liderliğin %18,2 oranında pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Üretim sektörü için değerler yorumlandığında, R^2 değerinin 0,597 olarak elde edilmesi, öğrenen örgüt boyutlarının ileriye etkililik üzerindeki değişimlerin %59,7'sini açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların ileriye etkililik üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, takım halinde öğrenmenin %42,9, sistemlerarası bağlantının %34,3, diyalog ve sorgulamanın %28, sürekli öğrenmenin %18,4 ve paylaşımcı sistemlerin %17 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 41. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Saldırgan Rekabetçilik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.		
Hizmet	(Sabit)		6,794	,000	F	P.
	SürekliÖğrenme	,097	1,299	,195	66,450	,000
	DiyalogveSorgulama	,058	,744	,458	R	R^2
	TakımHalindeÖğrenme	,103	1,005	,316	,748	,559
	PaylaşımcıSistemler	**,190**	2,108	**,036**	VIF	D-W
	GüçlendirilmişÇalışanlar	,144	1,321	,187	2,65	2,09
	SistemlerarasıBağlantılar	-,033	-,300	,765		

	DestekleyiciLiderlik	**,239**	2,776	**,006**		
Üretim	(Sabit)		6,015	,000	F	P.
	SürekliÖğrenme	**,158**	-2,136	**,033**	62,958	,000
	DiyalogveSorgulama	,020	,244	,807	R	R^2
	TakımHalindeÖğrenme	**,166**	1,981	**,048**	,763	,582
	PaylaşımcıSistemler	**,488**	6,254	**,000**	VIF	D-W
	GüçlendirilmişÇalışanlar	-,063	-,616	,538	2,34	1,98
	SistemlerarasıBağlantılar	-,031	-,310	,757		
	DestekleyiciLiderlik	**,365**	4,358	**,000**		

Bağımlı değişken: SaldırganRekabetçilik

Öğrenen örgüt boyutlarının girişimcilik yönelimi boyutlarından saldırgan rekabetçilik üzerindeki etkisini gösteren Tablo 41 incelendiğinde hem hizmet hem de üretim sektörü için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü için R^2 değerinin 0,559 olması, öğrenen örgüt boyutlarının saldırgan rekabetçilik üzerindeki değişimlerin %55,9'unu açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların saldırgan rekabetçilik üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, destekleyici liderliğin %23,9, paylaşımcı sistemlerin %19 oranında pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Üretim sektörü için değerler yorumlandığında, R^2 değerinin 0,582olarak elde edilmesi, öğrenen örgüt boyutlarının saldırgan rekabetçilik üzerindeki değişimlerin %58,2'sini açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların saldırgan rekabetçilik üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, paylaşımcı sistemlerin %48,8, destekleyici liderliğin %36,5, takım halinde öğrenmenin %16,6 sürekli öğrenmenin ise %15,8 oranında pozitif ve %17 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 42. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Özerklik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.		
Hizmet	(Sabit)		7,235	,000	F	P.
	SürekliÖğrenme	,056	,666	,506	41,806	,000
	DiyalogveSorgulama	,153	1,730	,084	R	R^2
	TakımHalindeÖğrenme	,057	,491	,624	,666	,444
	PaylaşımcıSistemler	,145	1,429	,154	VIF	D-W
	GüçlendirilmişÇalışanlar	**,231**	1,889	**,042**	3,27	2,19
	SistemlerarasıBağlantılar	-,195	-1,591	,112		
	DestekleyiciLiderlik	**,263**	2,727	**,007**		
Üretim	(Sabit)		7,818	,000	F	P.
	SürekliÖğrenme	-,148	-1,520	,129	17,251	,000
	DiyalogveSorgulama	,022	,206	,837	R	R^2
	TakımHalindeÖğrenme	,043	,391	,696	,526	,276
	PaylaşımcıSistemler	**,350**	3,414	**,001**	VIF	D-W
	GüçlendirilmişÇalışanlar	-,075	-,559	,577	4,57	2,41
	SistemlerarasıBağlantılar	,187	1,411	,159		
	DestekleyiciLiderlik	,150	1,363	,174		

Bağımlı değişken: Özerklik

Öğrenen örgüt boyutlarının girişimcilik yönelimi boyutlarından özerklik üzerindeki etkisini gösteren Tablo 42 incelendiğinde hem hizmet hem de üretim sektörü için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü için R^2 değerinin 0,444 olması, öğrenen örgüt boyutlarının özerklik üzerindeki değişimlerin %44,4'ünü açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların özerklik üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, destekleyici liderliğin %26,4, güçlendirilmiş çalışanların %23,1 oranında pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Üretim sektörü için değerler yorumlandığında, R^2 değerinin 0,276 olarak elde edilmesi, öğrenen örgüt boyutlarının özerklik üzerindeki değişimlerin %27,6'sını açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların özerklik üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden paylaşımcı sistemlerin %35 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.9.8.3. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Entelektüel Sermaye Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Tablo 43. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Entelektüel Sermaye Boyutlarından Yapısal Sermaye Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.		
Hizmet	(Sabit)		4,681	,000	F	P.
	SürekliÖğrenme	**,309**	4,481	**,000**	86,764	,000
	DiyalogveSorgulama	,005	,069	,945	R	R^2
	TakımHalindeÖğrenme	-,017	-,178	,859	,790	,623
	PaylaşımcıSistemler	**,193**	2,321	**,021**	VIF	D-W
	GüçlendirilmişÇalışanlar	**,301**	2,989	**,003**	2,79	1,92
	SistemlerarasıBağlantılar	-,030	-,302	,763		
	DestekleyiciLiderlik	,078	,980	,328		
Üretim	(Sabit)		5,912	,000	F	P.
	SürekliÖğrenme	,089	1,304	,193	81,913	,000
	DiyalogveSorgulama	-,080	-1,063	,288	R	R^2
	TakımHalindeÖğrenme	**,282**	3,635	**,000**	,803	,645
	PaylaşımcıSistemler	**,258**	3,585	**,000**	VIF	D-W
	GüçlendirilmişÇalışanlar	**,253**	2,673	**,008**	2,57	1,88
	SistemlerarasıBağlantılar	,144	1,552	,122		
	DestekleyiciLiderlik	-,097	-1,258	,209		

Bağımlı değişken: YapısalSermaye

Öğrenen örgüt boyutlarının entelektüel sermaye boyutlarından yapısal sermaye üzerindeki etkisini gösteren Tablo 43 incelendiğinde hem hizmet hem de üretim sektörü için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü için R^2 değerinin 0,623 olması, öğrenen örgüt boyutlarının yapısal sermaye üzerindeki değişimlerin %62,3'ünü açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların yapısal sermaye üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, sürekli öğrenmenin %30,9, güçlendirilmiş çalışanların %30,1, paylaşımcı sistemlerin %19,3 oranında pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Üretim sektörü için değerler yorumlandığında, R^2 değerinin 0,645 olarak elde edilmesi, öğrenen örgüt boyutlarının yapısal sermaye üzerindeki değişimlerin %64,5'ini açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların yapısal sermaye üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden takım halinde öğrenmenin %28,2, paylaşımcı sistemlerin %25,8, güçlendirilmiş çalışanların %25,3 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 44. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Entelektüel Sermaye Boyutlarından İnsan Sermayesi Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.		
Hizmet	(Sabit)		9,179	,000	F	P.
	SürekliÖğrenme	**,313**	4,375	**,000**	77,340	,000
	DiyalogveSorgulama	**,235**	3,122	**,002**	R	R^2
	TakımHalindeÖğrenme	,105	1,065	,287	,772	,596
	PaylaşımcıSistemler	-,027	-,319	,750	VIF	D-W
	GüçlendirilmişÇalışanlar	**,315**	3,023	**,003**	3,26	2,19
	SistemlerarasıBağlantılar	**,219**	2,095	**,037**		
	DestekleyiciLiderlik	**,192**	2,243	**,042**		
Üretim	(Sabit)		7,218	,000	F	P.
	SürekliÖğrenme	**,456**	5,529	**,000**	121,874	,000
	DiyalogveSorgulama	,053	,814	,416	R	R^2
	TakımHalindeÖğrenme	,093	1,382	,168	,854	,730
	PaylaşımcıSistemler	,009	,139	,890	VIF	D-W
	GüçlendirilmişÇalışanlar	**,489**	8,220	**,000**	3,12	2,01
	SistemlerarasıBağlantılar	,069	,856	,393		
	DestekleyiciLiderlik	**,292**	4,331	**,000**		

Bağımlı değişken: İnsanSermayesi

Öğrenen örgüt boyutlarının entelektüel sermaye boyutlarından insan sermayesi üzerindeki etkisini gösteren Tablo 44 incelendiğinde hem hizmet hem de üretim sektörü için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü için R^2 değerinin 0,596 olması, öğrenen örgüt boyutlarının insan sermayesi üzerindeki değişimlerin %59,6'sını açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların insan sermayesi üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam

düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, güçlendirilmiş çalışanların %31,5, sürekli öğrenmenin %31,3, diyalog ve sorgulamanın %23,5, sistemlerarası bağlantılar %21,9, destekleyici liderliğin %19,2 oranında pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Üretim sektörü için değerler yorumlandığında, R^2 değerinin 0,730 olarak elde edilmesi, öğrenen örgüt boyutlarının insan sermayesi üzerindeki değişimlerin %73'ünü açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların insan sermayesi üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden güçlendirilmiş çalışanların %48,9, sürekli öğrenmenin %45,6, destekleyici liderliğin %29,2 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 45. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Entelektüel Sermaye Boyutlarından Müşteri Sermayesi Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.		
Hizmet	(Sabit)		11,022	,000	F	P.
	SürekliÖğrenme	-,050	-,737	,462	90,035	,000
	DiyalogveSorgulama	**,286**	3,983	**,000**	R	R^2
	TakımHalindeÖğrenme	,118	1,261	,208	,795	,632
	PaylaşımcıSistemler	,097	1,182	,238	VIF	D-W
	GüçlendirilmişÇalışanlar	**,291**	2,923	**,004**	3,25	1,99
	SistemlerarasıBağlantılar	-,152	-1,526	,128		
	DestekleyiciLiderlik	**,253**	3,220	**,001**		
Üretim	(Sabit)		12,960	,000	F	P.
	SürekliÖğrenme	**,168**	2,596	**,010**	96,695	,000
	DiyalogveSorgulama	,107	1,508	,133	R	R^2
	TakımHalindeÖğrenme	**,349**	3,967	**,000**	,826	,682
	PaylaşımcıSistemler	**,328**	4,819	**,000**	VIF	D-W
	GüçlendirilmişÇalışanlar	**,285**	3,187	**,002**	2,98	1,93
	SistemlerarasıBağlantılar	**,418**	5,704	**,000**		
	DestekleyiciLiderlik	-,099	-1,357	,176		

Bağımlı değişken: MüşteriSermayesi

Öğrenen örgüt boyutlarının entelektüel sermaye boyutlarından müşteri sermayesi üzerindeki etkisini gösteren Tablo 45 incelendiğinde hem hizmet hem de üretim sektörü için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü için R^2 değerinin 0,632 olması, öğrenen örgüt boyutlarının müşteri sermayesi üzerindeki değişimlerin %63,2'sini açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların müşteri sermayesi üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, güçlendirilmiş çalışanların %29,1, diyalog ve sorgulamanın %28,6, destekleyici liderliğin %25,3 oranında pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Üretim sektörü için değerler yorumlandığında, R^2 değerinin 0,682 olarak elde edilmesi, öğrenen örgüt boyutlarının müşteri sermayesi üzerindeki değişimlerin %68,2'sini açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların müşteri sermayesi üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden takım halinde öğrenmenin %41,8, sistemlerarası bağlantıların %34,9, paylaşımcı sistemlerin %32,8, güçlendirilmiş çalışanların %28,5 ve son olarak sürekli öğrenmenin %16,8 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.9.8.4. Entelektüel Sermaye Boyutlarının Örgütsel Ustalık Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Tablo 46. Entelektüel Sermaye Boyutlarının Örgütsel Ustalık Boyutlarından Araştırmacı Ustalık Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.			
Hizmet	(Sabit)		7,794	,000	F	P.	VIF
	YapısalSermaye	**,514**	8,259	**,000**	119,969	,000	3,21
	İnsanSermayesi	**,126**	1,754	**,041**	R	R^2	D-W
	MüşteriSermayesi	,103	1,470	,142	,702	,493	1,97
Üretim	(Sabit)		1,920	,056	F	P.	VIF
	YapısalSermaye	**,406**	6,479	**,000**	117,422	,000	3,32
	İnsanSermayesi	**,217**	3,295	**,001**	R	R^2	D-W
	MüşteriSermayesi	**,173**	2,450	**,015**	,730	,534	2,01

Bağımlı değişken: AraştırmacıUstalık

Entelektüel sermaye boyutlarının örgütsel ustalık boyutlarından araştırmacı ustalık üzerindeki etkisini gösteren Tablo 46 incelendiğinde hem hizmet hem de üretim sektörü için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü için R^2 değerinin 0,493 olması, entelektüel sermaye boyutlarının araştırmacı ustalık üzerindeki değişimlerin %49,3'ünü açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların

araştırmacı ustalık üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, yapısal sermayenin %51,4, insan sermayesinin %12,6, oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Üretim sektörü için değerler yorumlandığında, R^2 değerinin 0,534 olarak elde edilmesi, entelektüel sermaye boyutlarının araştırmacı ustalık üzerindeki değişimlerin %53,4'ünü açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların araştırmacı ustalık üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden yapısal sermayenin %40,6, insan sermayesinin %21,7, müşteri sermayesinin %17,3 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 47. Entelektüel Sermaye Boyutlarının Örgütsel Ustalık Boyutlarından Yararlanıcı Ustalık Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.			
Hizmet	(Sabit)		8,051	,000	F	P.	VIF
	YapısalSermaye	**,463**	8,533	**,000**	197,138	,000	2,78
	İnsanSermayesi	,044	,698	,485	R	R^2	D-W
	MüşteriSermayesi	**,330**	5,454	**,000**	,783	,613	1,83
Üretim	(Sabit)		5,795	,000	F	P.	VIF
	YapısalSermaye	**,460**	7,242	**,000**	112,832	,000	2,81
	İnsanSermayesi	,084	1,310	,191	R	R^2	D-W
	MüşteriSermayesi	**,226**	3,197	**,002**	,717	,514	1,98

Bağımlı değişken: YararlanıcıUstalık

Entelektüel sermaye boyutlarının örgütsel ustalık boyutlarından yararlanıcı ustalık üzerindeki etkisini gösteren Tablo 47 incelendiğinde hem hizmet hem de üretim sektörü için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü için R^2 değerinin 0,613 olması, entelektüel sermaye boyutlarının yararlanıcı ustalık üzerindeki değişimlerin %61,3'ünü açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların yararlanıcı ustalık üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, yapısal sermayenin %46,3, müşteri sermayesinin %33, oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Üretim sektörü için değerler yorumlandığında, R^2 değerinin 0,514 olarak elde edilmesi, entelektüel sermaye boyutlarının yararlanıcı ustalık üzerindeki değişimlerin %51,4'ünü

açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların yararlanıcı ustalık üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden yapısal sermayenin %46, müşteri sermayesinin %22,6 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

5.9.8.5. Entelektüel Sermaye Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Tablo 48. Entelektüel Sermaye Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Risk Alma Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.			
Hizmet	(Sabit)		6,205	,000	F	P.	VIF
	YapısalSermaye	**,539**	8,691	**,000**	121,012	,000	3,23
	İnsanSermayesi	,001	,013	,990	R	R^2	D-W
	MüşteriSermayesi	**,197**	2,845	**,005**	,702	,493	1,83
Üretim	(Sabit)		-1,904	,058	F	P.	VIF
	YapısalSermaye	**,449**	9,386	**,000**	280,195	,000	2,17
	İnsanSermayesi	**,272**	5,607	**,000**	R	R^2	D-W
	MüşteriSermayesi	**,208**	3,909	**,000**	,851	,724	1,77

Bağımlı değişken: RiskAlma

Entelektüel sermaye boyutlarının girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma üzerindeki etkisini gösteren Tablo 48 incelendiğinde hem hizmet hem de üretim sektörü için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü için R^2 değerinin 0,493 olması, entelektüel sermaye boyutlarının risk alma üzerindeki değişimlerin %49,3'ünü açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların risk alma üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, yapısal sermayenin %53,9, müşteri sermayesinin %19,7 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Üretim sektörü için değerler yorumlandığında, R^2 değerinin 0,724 olarak elde edilmesi, entelektüel sermaye boyutlarının risk alma üzerindeki değişimlerin %72,4'ünü açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların risk alma üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan

değişkenlerden yapısal sermayenin %44,9 insan sermayesinin %27,2 ve müşteri sermayesinin %20,8 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 49. Entelektüel Sermaye Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Yenilikçilik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.			
Hizmet	(Sabit)		4,255	,000	F	P.	VIF
	YapısalSermaye	**,498**	8,180	**,000**	130,974	,000	3,13
	İnsanSermayesi	,061	,875	,382	R	R^2	D-W
	MüşteriSermayesi	**,202**	2,967	**,003**	,716	,512	2,01
Üretim	(Sabit)		,661	,509	F	P.	VIF
	YapısalSermaye	**,487**	8,149	**,000**	141,116	,000	3,17
	İnsanSermayesi	**,244**	4,019	**,000**	R	R^2	D-W
	MüşteriSermayesi	,086	1,287	,199	,755	,570	1,92

Bağımlı değişken: Yenilikçilik

Entelektüel sermaye boyutlarının girişimcilik yönelimi boyutlarından yenilikçilik üzerindeki etkisini gösteren Tablo 49 incelendiğinde hem hizmet hem de üretim sektörü için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü için R^2 değerinin 0,512 olması, entelektüel sermaye boyutlarının yenilikçilik üzerindeki değişimlerin %51,2'sini açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların yenilikçilik üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, yapısal sermayenin %49,8, müşteri sermayesinin %20,2 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Üretim sektörü için değerler yorumlandığında, R^2 değerinin 0,57 olarak elde edilmesi, entelektüel sermaye boyutlarının yenilikçilik üzerindeki değişimlerin %57'sini açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların yenilikçilik üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden yapısal sermayenin %48,7, insan sermayesinin %24,4 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 50. Entelektüel Sermaye Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından İleriye Etkililik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.			
Hizmet	(Sabit)		3,911	,000	F	P.	VIF
	YapısalSermaye	**,578**	9,965	**,000**	156,029	,000	3,42
	İnsanSermayesi	,034	,510	,610	R	R^2	D-W
	MüşteriSermayesi	**,171**	2,638	**,009**	,746	,556	1,89
Üretim	(Sabit)		1,258	,209	F	P.	VIF
	YapısalSermaye	**,297**	4,843	**,000**	129,266	,000	3,33
	İnsanSermayesi	**,438**	7,042	**,000**	R	R^2	D-W
	MüşteriSermayesi	,069	1,015	,311	,740	,548	1,88

Bağımlı değişken: ileriyeetkililik

Entelektüel sermaye boyutlarının girişimcilik yönelimi boyutlarından ileriye etkililik üzerindeki etkisini gösteren Tablo 50 incelendiğinde hem hizmet hem de üretim sektörü için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü için R^2 değerinin 0,556 olması, entelektüel sermaye boyutlarının ileriye etkililik üzerindeki değişimlerin %55,6'sını açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların ileriye etkililik üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, yapısal sermayenin %57,8, müşteri sermayesinin %17,1 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Üretim sektörü için değerler yorumlandığında, R^2 değerinin 0,548 olarak elde edilmesi, entelektüel sermaye boyutlarının ileriye etkililik üzerindeki değişimlerin %54,8'ini açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların ileriye etkililik üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden insan sermayesinin %43,8, yapısal sermayesinin %29,7 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 51. Entelektüel Sermaye Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Saldırgan Rekabetçilik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.			
Hizmet	(Sabit)		4,008	,000	F	P.	VIF
	YapısalSermaye	**,472**	8,362	**,000**	171,576	,000	2,89
	İnsanSermayesi	-,122	-1,870	,062	R	R^2	D-W
	MüşteriSermayesi	**,446**	7,068	**,000**	,761	,579	1,97
Üretim	(Sabit)		2,270	,024	F	P.	VIF
	YapısalSermaye	**,399**	6,000	**,000**	93,757	,000	3,21
	İnsanSermayesi	**,237**	3,508	**,001**	R	R^2	D-W
	MüşteriSermayesi	,109	1,472	,142	,684	,468	2,03

Bağımlı değişken: SaldırganRekabetçilik

Entelektüel sermaye boyutlarının girişimcilik yönelimi boyutlarından saldırgan rekabetçilik üzerindeki etkisini gösteren Tablo 51 incelendiğinde hem hizmet hem de üretim sektörü için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü için R^2 değerinin 0,579 olması, entelektüel sermaye boyutlarının saldırgan rekabetçilik üzerindeki değişimlerin %57,9'unu açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların saldırgan rekabetçilik üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, yapısal sermayenin %47,2, müşteri sermayesinin %44,6 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Üretim sektörü için değerler yorumlandığında, R^2 değerinin 0,468 olarak elde edilmesi, entelektüel sermaye boyutlarının saldırgan rekabetçilik üzerindeki değişimlerin %46,8'ini açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların saldırgan rekabetçilik üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden yapısal sermayenin %39,9, insan sermayesinin %23,7 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 52. Entelektüel Sermaye Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Özerklik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.			
Hizmet	(Sabit)		4,380	,000	F	P.	VIF
	YapısalSermaye	**,434**	6,994	**,000**	120,836	,000	3,51
	İnsanSermayesi	,030	,414	,679	R	R^2	D-W
	MüşteriSermayesi	**,285**	4,105	**,000**	,702	,492	1,97
Üretim	(Sabit)		4,948	,000	F	P.	VIF
	YapısalSermaye	**,511**	6,845	**,000**	52,081	,000	4,52
	İnsanSermayesi	**,155**	2,048	**,041**	R	R^2	D-W
	MüşteriSermayesi	-,074	-,891	,374	,573	,328	2,23

Bağımlı değişken: Özerklik

Entelektüel sermaye boyutlarının girişimcilik yönelimi boyutlarından özerklik üzerindeki etkisini gösteren Tablo 52 incelendiğinde hem hizmet hem de üretim sektörü için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü için R^2 değerinin 0,492 olması, entelektüel sermaye boyutlarının özerklik üzerindeki değişimlerin %49,2'sini açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların özerklik üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, yapısal sermayenin %43,4, müşteri sermayesinin %28,5 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Üretim sektörü için değerler yorumlandığında, R^2 değerinin 0,328 olarak elde edilmesi, entelektüel sermaye boyutlarının özerklik üzerindeki değişimlerin %32,8'ini açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların özerklik üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden yapısal sermayenin %51,1, insan sermayesinin %15,5 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

5.9.8.6. Örgütsel Ustalık Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Tablo 53. Örgütsel Ustalık Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Risk Alma Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.			
Hizmet	(Sabit)		4,653	,000	F	P.	VIF
	AraştırmacıUstalık	**,571**	8,364	**,000**	181,732	,000	3,41
	YararlanıcıUstalık	**,151**	2,214	**,027**	R	R^2	D-W
					,703	,495	2,23
Üretim	(Sabit)		4,033	,000	F	P.	VIF
	AraştırmacıUstalık	**,542**	7,271	**,000**	183,206	,000	3,52
	YararlanıcıUstalık	**,217**	2,910	**,004**	R	R^2	D-W
					,737	,543	2,33

Bağımlı değişken: RiskAlma

Örgütsel ustalık boyutlarının girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma üzerindeki etkisini gösteren Tablo 53 incelendiğinde hem hizmet hem de üretim sektörü için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü için R^2 değerinin 0,495 olması, örgütsel ustalık boyutlarının risk alma üzerindeki değişimlerin %49,5'ini açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların risk alma üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, araştırmacı ustalığın %57,1, yararlanıcı ustalığın %15,1 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir. Görüldüğü gibi araştırmacı ustalığın risk alma üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Üretim sektörü için değerler yorumlandığında, R^2 değerinin 0,543 olarak elde edilmesi, örgütsel ustalık boyutlarının risk alma üzerindeki değişimlerin %54,3'ünü açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların risk alma üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden araştırmacı ustalığın %54,2, yararlanıcı ustalığın %21,7 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Hizmet sektöründe olduğu gibi araştırmacı ustalığın risk alma üzerinde daha fazla etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 54. Örgütsel Ustalık Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Yenilikçilik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.			
Hizmet	(Sabit)		4,532	,000	F	P.	VIF
	AraştırmacıUstalık	**,139**	1,843	**,046**	116,410	,000	4,12
	YararlanıcıUstalık	**,500**	6,630	**,000**	R	R^2	D-W
					,621	,386	2,12
Üretim	(Sabit)		6,810	,000	F	P.	VIF
	AraştırmacıUstalık	**,603**	6,832	**,000**	86,544	,000	4,23
	YararlanıcıUstalık	-,004	-,050	,960	R	R^2	D-W
					,599	,359	2,22

Bağımlı değişken: YenilikçilikEğilimi

Örgütsel ustalık boyutlarının girişimcilik yönelimi boyutlarından yenilikçilik üzerindeki etkisini gösteren Tablo 54 incelendiğinde hem hizmet hem de üretim sektörü için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü için R^2 değerinin 0,386 olması, örgütsel ustalık boyutlarının yenilikçilik üzerindeki değişimlerin %38,6'sını açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların yenilikçilik üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, yararlanıcı ustalığın %50, araştırmacı ustalığın %13,9 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Üretim sektörü için değerler yorumlandığında, R^2 değerinin 0,359 olarak elde edilmesi, örgütsel ustalık boyutlarının yenilikçilik üzerindeki değişimlerin %35,9'unu açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların yenilikçilik üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sadece araştırmacı ustalığın %60,3 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 55. Örgütsel Ustalık Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından İleriye Etkililik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.			
Hizmet	(Sabit)		2,479	,014	F	P.	VIF
	AraştırmacıUstalık	**,181**	2,620	**,009**	173,045	,000	3,12
	YararlanıcıUstalık	**,535**	7,743	**,000**	R	R^2	D-W
					,695	,483	2,02
Üretim	(Sabit)		5,745	,000	F	P.	VIF
	AraştırmacıUstalık	**,585**	7,018	**,000**	115,827	,000	3,32
	YararlanıcıUstalık	,080	,958	,339	R	R^2	D-W
					,655	,428	2,12

Bağımlı değişken: İleriyeEtkililik

Örgütsel ustalık boyutlarının girişimcilik yönelimi boyutlarından ileriye etkililik üzerindeki etkisini gösteren Tablo 55 incelendiğinde hem hizmet hem de üretim sektörü için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü için R^2 değerinin 0,483 olması, örgütsel ustalık boyutlarının ileriye etkililik üzerindeki değişimlerin %48,3'ünü açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların ileriye etkililik üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, yararlanıcı ustalığın %53,5, araştırmacı ustalığın %18,1 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Üretim sektörü için değerler yorumlandığında, R^2 değerinin 0,428 olarak elde edilmesi, örgütsel ustalık boyutlarının ileriye etkililik üzerindeki değişimlerin %42,8'ini açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların ileriye etkililik üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sadece araştırmacı ustalığın %58,5 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 56. Örgütsel Ustalık Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Saldırgan Rekabetçilik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.			
Hizmet	(Sabit)		,837	,403	F	P.	VIF
	AraştırmacıUstalık	**,339**	5,825	**,000**	319,650	,000	3,03
	YararlanıcıUstalık	**,489**	8,387	**,000**	R	R^2	D-W
					,795	,633	2,17
Üretim	(Sabit)		4,299	,000	F	P.	VIF
	AraştırmacıUstalık	**,736**	10,043	**,000**	195,149	,000	3,12
	YararlanıcıUstalık	,013	,177	,860	R	R^2	D-W
					,747	,558	2,01

Bağımlı değişken: SaldırganRekabetçilik

Örgütsel ustalık boyutlarının girişimcilik yönelimi boyutlarından saldırgan rekabetçilik üzerindeki etkisini gösteren Tablo 56 incelendiğinde hem hizmet hem de üretim sektörü için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü için R^2 değerinin 0,633 olması, örgütsel ustalık boyutlarının saldırgan rekabetçilik üzerindeki değişimlerin %63,3'ünü açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların saldırgan rekabetçilik üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, yararlanıcı ustalığın %48,9, araştırmacı ustalığın %33,9 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Üretim sektörü için değerler yorumlandığında, R^2 değerinin 0,558 olarak elde edilmesi, örgütsel ustalık boyutlarının saldırgan rekabetçilik üzerindeki değişimlerin %55,8'ini açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların saldırgan rekabetçilik üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sadece araştırmacı ustalığın %73,6 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 57. Örgütsel Ustalık Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Özerklik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.			
Hizmet	(Sabit)		1,987	,048	F	P.	VIF
	AraştırmacıUstalık	**,245**	3,769	**,000**	219,501	,000	3,21
	YararlanıcıUstalık	**,518**	7,960	**,000**	R	R^2	D-W
					,736	,542	1,98
Üretim	(Sabit)		3,493	,001	F	P.	VIF
	AraştırmacıUstalık	**,282**	3,337	**,001**	108,219	,000	3,42
	YararlanıcıUstalık	**,383**	4,536	**,000**	R	R^2	D-W
					,642	,412	2,12

Bağımlı değişken: Özerklik

Örgütsel ustalık boyutlarının girişimcilik yönelimi boyutlarından özerklik üzerindeki etkisini gösteren Tablo 57 incelendiğinde hem hizmet hem de üretim sektörü için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması oluşturulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü için R^2 değerinin 0,542 olması, örgütsel ustalık boyutlarının özerklik üzerindeki değişimlerin %54,2'sini açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların özerklik üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla, yararlanıcı ustalığın %51,8, araştırmacı ustalığın %24,5 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Üretim sektörü için değerler yorumlandığında, R^2 değerinin 0,412 olarak elde edilmesi, örgütsel ustalık boyutlarının özerklik üzerindeki değişimlerin %41,2'sini açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların özerklik üzerindeki ayrı ayrı etkisini gösteren Beta katsayıları incelendiğinde 0,05 anlam düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerden sırasıyla yararlanıcı ustalığın %38,3, araştırmacı ustalığın %28,2 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

5.9.9. Aracı Etkilerin İncelenmesi

Aracı rolün araştırılmasında Baron ve Kenny (1986)'nin yaklaşımı kullanılmıştır. Bu yaklaşıma göre aracı rolün tespit edilmesinde dört adımın gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu adımlar; 1) Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi 2) Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi ve 3) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi, 4) Bağımsız değişken ve aracı değişken birlikte ele alındığında bağımlı değişken üzerindeki

etkinin azalması ya da aracı etkiye bağlı gerçekleşmesidir. Bu durumların gerçekleşmesi sonucunda aracı etkinin varlığından söz edilebilirken, aracı etkinin anlamlılığının tespiti için Sobel Testi kullanılmaktadır. Aracı etkinin derecesinin belirlenmesi için ise doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerin Bootstrap güven aralığı değerlerine bakılarak karar verilmektedir (Reutter ve Bigatti, 2014). Sobel testi sonuçlarının yorumlanmasında Z katsayısının 1,96'dan büyük çıkması durumunda aracı etkinin varlığından söz edilmektedir (Frazier vd., 2004). Aracı etkinin derecesinin anlamlılığının belirlenmesi için Bootstrap güven aralığı alt sınır ve üst sınır değerlerinin her ikisinin sıfırın altında ya da üstünde olması gerekmektedir (Preacher ve Hayes, 2008). Ayrıca Bootstrap t testi (two significance) sonucu p istatistik önem değerine göre aracı etkinin derecesinin anlamlılığı belirlenebilmektedir. P<0,05 olması durumunda doğrudan, dolaylı ve toplam etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Aracı etkilerin incelenmesinde yapısal eşitlik modellemesinin kullanılmamasının nedeni, oluşturulan araştırma modelinde birden fazla aracı rolün incelenmesinden kaynaklanmaktadır. Bu tür modellerin yapısal eşitlik modelleriyle test edilmesi sonucunda aracı etkinin varlığı tespit edilebilmesine rağmen bu etkinin hangi değişken aracılığıyla kaynaklandığının tespiti yapılamamaktadır. Modellerin ayrı ayrı oluşturularak test edilmesi sonucunda ise bazı modellerde yer alan ve varlığı tespit edilen ilişkilerin başka modellerde aynı ilişkinin yok olmaması gibi istatistik hatalarla karşılaşılabilmektedir. Bu tür hatalarla karşılaşmamak için PROCESS yazılımının kullanımı daha uygun görülmektedir.

Araştırmadaki aracı etkileri incelemek için oluşturulan hipotezlerin test edilmesine yönelik PROCESS makro yazılımı ile Model 4 üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda gösterilmiştir. Tablolarda yer alan kısaltmalar ise aşağıda gibi kullanılmıştır.

ÖÖ=Öğrenen Örgüt

ES=Entelektüel Sermaye

ÖU=Örgütsel Ustalık

GY=GirişimcilikYönelimi

5.9.9.1. Öğrenen Örgüt Anlayışının Örgütsel Ustalık Üzerindeki Etkisinde Entelektüel Sermayenin Aracı Rolünün İncelenmesi

Tablo 58. Öğrenen Örgüt Anlayışının Örgütsel Ustalık Üzerindeki Etkisinde Entelektüel Sermayenin Aracı Etkisini İnceleyen Analiz Sonuçları

	Hipotezler	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki	BoLLCI	BoULCI	Aracı Etki
Hizmet	ÖÖ-->ES	0,731**			0,680	0,781	
	ÖÖ-->ÖU	**0,366****			0,607	0,734	
	ES-->ÖU	0,488**			0,369	0,608	
	ÖÖ-->ES-->ÖU		**0,357***	*0,723***	0,247	0,491	KISMİ
Üretim	ÖÖ-->ES	0,743**			0,694	0,791	
	ÖÖ-->ÖU	**0,496****			0,627	0,792	
	ES-->ÖU	0,518**			0,492	0,844	
	ÖÖ-->ES-->ÖU		**0,384****	*0,880**	0,308	0,664	KISMİ

Tablo 58 incelendiğinde, hizmet sektörü için öğrenen örgüt anlayışının entelektüel sermaye üzerindeki etkisi %73,1 üretim sektörü için %74,3 oranında gerçekleşirken, hizmet sektörü için öğrenen örgüt anlayışının örgütsel ustalık üzerindeki etkisi %36,6, üretim sektörü için %49,6 oranında gerçekleşmiştir. Entelektüel sermayenin örgütsel ustalık üzerindeki etkisi incelendiğinde hizmet sektörü için %48,8 üretim sektörü için %51,8 oranında etkinin ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. İki sektör açısından sonuçlar yorumlandığında, tüm etki derecelerinin üretim sektöründe daha fazla olduğu görülmektedir.

Aracı etkiler açısından sonuçlar incelendiğinde hizmet ve üretim sektörü için Baron ve Kenny yaklaşımına göre tüm adımların gerçekleştiği ve bağımsız değişkenin (öğrenen örgüt anlayışı) bağımlı değişken (örgütsel ustalık) üzerindeki etkisinin, aracı değişken (entelektüel sermaye) eklendiğinde azalması (hizmet sektörü için, 0,366'dan 0,357'e, üretim sektörü için, 0,496'dan 0,384'e düşmesi) aracı etkinin kısmi aracı role sahip olduğunu göstermektedir.

Aracı etkilerin anlamlılığının incelenmesi için gerçekleştirilen Sobel testi sonuçlarında Z katsayılarının 1,96'dan büyük elde edilmesi (hizmet sektörü modeli Z skoru:2,46; üretim sektörü modeli Z skoru:2,63) ve bootstrap güven aralıklarının ilgili aralıklarda olması (her ikisinin sıfırın altında ya da üstünde olması), sonuçların anlamlı olduğunu göstermektedir. Aracı roller sektörler açısından değerlendirildiğinde, üretim sektörü için aracı etkinin daha fazla olduğu görülmektedir. Toplam etkiler açısından değerlendirildiğinde ise üretim sektörü için öğrenen örgüt anlayışının entelektüel sermaye aracılığıyla örgütsel ustalık üzerindeki toplam etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir.

5.9.9.2. Öğrenen Örgüt Anlayışının Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Ustalığın Aracı Rolünün İncelenmesi

Tablo 59. Öğrenen Örgüt Anlayışının Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Ustalığın Aracı Etkisini İnceleyen Analiz Sonuçları

	Hipotezler	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki	BoLLCI	BoULCI	Aracı Etki
Hizmet	ÖÖ-->ÖU	0,366*			0,607	0,734	
	ÖÖ-->GY	**0,443***			0,361	0,485	
	ÖU-->GY	0,411**			0,343	0,479	
	ÖÖ-->ÖU-->GY		**0,150****	*0,593***	0,221	0,339	KISMİ
Üretim	ÖÖ-->ÖU	0,496**			0,627	0,792	
	ÖÖ-->GY	**0,472***			0,418	0,567	
	ÖU-->GY	0,369**			0,298	0,442	
	ÖÖ-->ÖU-->GY		**0,183****	*0,655***	0,203	0,332	KISMİ

Tablo 59 incelendiğinde, hizmet sektörü için öğrenen örgüt anlayışının örgütsel ustalık üzerindeki etkisi %36,6, üretim sektörü için %49,6 oranında gerçekleşirken, hizmet sektörü için öğrenen örgüt anlayışının girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisi %44,3, üretim sektörü için %47,2 oranında gerçekleşmiştir. Örgütsel ustalığın girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisi incelendiğinde hizmet sektörü için %41,1, üretim sektörü için %36,9 oranında etkinin ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. İki sektör açısından sonuçlar yorumlandığında, sadece örgütsel ustalığın girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisinin üretim sektöründe daha az olduğu görülmektedir.

Aracı etkiler açısından sonuçlar incelendiğinde hizmet ve üretim sektörü için Baron ve Kenny yaklaşımına göre tüm adımların gerçekleştiği ve bağımsız değişkenin (öğrenen örgüt anlayışı) bağımlı değişken (girişimcilik yönelimi) üzerindeki etkisinin, aracı değişken (örgütsel ustalık) eklendiğinde azalması (hizmet sektörü için, 0,443'den 0,150'ye, üretim sektörü için, 0,472'den 0,183'e düşmesi) aracı etkinin kısmi aracı role sahip olduğunu göstermektedir.

Aracı etkilerin anlamlılığının incelenmesi için gerçekleştirilen Sobel testi sonuçlarında Z katsayılarının 1,96'dan büyük elde edilmesi (hizmet sektörü modeli Z skoru:2,33; üretim sektörü modeli Z skoru:2,49) ve bootstrap güven aralıklarının ilgili aralıklarda olması (her ikisinin sıfırın altında ya da üstünde olması), sonuçların anlamlı olduğunu göstermektedir. Aracı roller sektörler açısından değerlendirildiğinde, üretim sektörü için aracı etkinin daha fazla olduğu görülmektedir. Toplam etkiler açısından değerlendirildiğinde ise üretim sektörü

için öğrenen örgüt anlayışının örgütsel ustalık aracılığıyla girişimcilik yönelimi üzerindeki toplam etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir.

5.9.9.3. Öğrenen Örgüt Anlayışının Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisinde Entelektüel Sermayenin Aracı Rolünün İncelenmesi

Tablo 60. Öğrenen Örgüt Anlayışının Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisinde Entelektüel Sermayenin Aracı Etkisini İnceleyen Analiz Sonuçları

	Hipotezler	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki	BoLLCI	BoULCI	Aracı Etki
Hizmet	ÖÖ-->ES	0,731**			0,681	0,780	
	ÖÖ-->GY	**0,443***			0,336	0,489	
	ES-->GY	0,448**			0,297	0,483	
	ÖÖ-->ES-->GY		**0,327****	*0,770***	0,220	0,360	KISMİ
Üretim	ÖÖ-->ES	0,743**			0,697	0,790	
	ÖÖ-->GY	**0,472***			0,301	0,522	
	ES-->GY	0,482**			0,352	0,612	
	ÖÖ-->ES-->GY		**0,358****	*0,830***	0,237	0,496	KISMİ

Tablo 60 incelendiğinde, hizmet sektörü için öğrenen örgüt anlayışının entelektüel sermaye üzerindeki etkisi %73,1 üretim sektörü için %74,3 oranında gerçekleşirken, hizmet sektörü için öğrenen örgüt anlayışının girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisi %44,3, üretim sektörü için %47,2 oranında gerçekleşmiştir. Entelektüel sermayenin girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisi incelendiğinde hizmet sektörü için %44,8 üretim sektörü için %48,2 oranında etkinin ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. İki sektör açısından sonuçlar yorumlandığında, sadece öğrenen örgüt anlayışının girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisinin üretim sektöründe daha az olduğu görülmektedir.

Aracı etkiler açısından sonuçlar incelendiğinde hizmet ve üretim sektörü için Baron ve Kenny yaklaşımına göre tüm adımların gerçekleştiği ve bağımsız değişkenin (öğrenen örgüt anlayışı) bağımlı değişken (girişimcilik yönelimi) üzerindeki etkisinin, aracı değişken (entelektüel sermaye) eklendiğinde azalması (hizmet sektörü için, 0,443'den 0,327'ye, üretim sektörü için, 0,472'den 0,358'e düşmesi) aracı etkinin kısmi aracı role sahip olduğunu göstermektedir.

Aracı etkilerin anlamlılığının incelenmesi için gerçekleştirilen Sobel testi sonuçlarında Z katsayılarının 1,96'dan büyük elde edilmesi (hizmet sektörü modeli Z skoru:2,33 ; üretim sektörü modeli Z skoru:2,12) ve bootstrap güven aralıklarının ilgili aralıklarda olması (her ikisinin sıfırın altında ya da üstünde olması), sonuçların anlamlı olduğunu göstermektedir. Aracı roller sektörler açısından değerlendirildiğinde, üretim sektörü için aracı etkinin daha

fazla olduğu görülmektedir. Toplam etkiler açısından değerlendirildiğinde ise üretim sektörü için öğrenen örgüt anlayışının entelektüel sermaye aracılığıyla girişimcilik yönelimi üzerindeki toplam etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir.

5.9.9.4. Entelektüel Sermayenin Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Ustalığın Aracı Rolünün İncelenmesi

Tablo 61. Entelektüel Sermayenin Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Ustalığın Aracı Etkisini İnceleyen Analiz Sonuçları

	Hipotezler	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki	BoLLCI	BoULCI	Aracı Etki
Hizmet	ES-->ÖU	0,488**			0,719	0,857	
	ES-->GY	**0,448***			0,371	0,524	
	ÖU-->GY	0,411*			0,356	0,503	
	ES-->ÖU-->GY		**0,201****	*0,649**	0,271	0,405	KISMİ
Üretim	ES-->ÖU	0,518**			0,793	0,972	
	ES-->GY	**0,482****			0,482	0,672	
	ÖU-->GY	0,369**			0,265	0,424	
	ES-->ÖU-->GY		**0,191****	*0,673**	0,223	0,401	KISMİ

Tablo 61 incelendiğinde, hizmet sektörü için entelektüel sermayenin örgütsel ustalık üzerindeki etkisi %48,8 üretim sektörü için %51,8 oranında gerçekleşirken, hizmet sektörü için entelektüel sermayenin girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisi %44,8, üretim sektörü için %48,2 oranında gerçekleşmiştir. Örgütsel ustalığın girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisi incelendiğinde hizmet sektörü için %41,1, üretim sektörü için %36,9 oranında etkinin ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. İki sektör açısından sonuçlar yorumlandığında, sadece örgütsel ustalığın girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisinin üretim sektöründe daha az olduğu görülmektedir.

Aracı etkiler açısından sonuçlar incelendiğinde hizmet ve üretim sektörü için Baron ve Kenny yaklaşımına göre tüm adımların gerçekleştiği ve bağımsız değişkenin (entelektüel sermaye) bağımlı değişken (girişimcilik yönelimi) üzerindeki etkisinin, aracı değişken (örgütsel ustalık) eklendiğinde azalması (hizmet sektörü için, 0,448'den 0,201'e, üretim sektörü için, 0,482'den 0,191'e düşmesi) aracı etkinin kısmi aracı role sahip olduğunu göstermektedir.

Aracı etkilerin anlamlılığının incelenmesi için gerçekleştirilen Sobel testi sonuçlarında Z katsayılarının 1,96'dan büyük elde edilmesi (hizmet sektörü modeli Z skoru:2,13; üretim sektörü modeli Z skoru:2,34) ve bootstrap güven aralıklarının ilgili aralıklarda olması (her

ikisinin sıfırın altında ya da üstünde olması), sonuçların anlamlı olduğunu göstermektedir. Aracı roller sektörler açısından değerlendirildiğinde, hizmet sektörü için aracı etkinin daha fazla olduğu görülmektedir. Toplam etkiler açısından değerlendirildiğinde ise üretim sektörü için entelektüel sermayenin örgütsel ustalık aracılığıyla girişimcilik yönelimi üzerindeki toplam etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir.

5.9. 10. Araştırma Hipotez Sonuçlarının Özet Gösterimi

Öğrenen Örgüt Boyutlarının Örgütsel Ustalık Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Hizmet	Takım Halinde Öğrenme %41, Güçlendirilmiş Çalışanlar %31,4 Diyalog ve Sorgulama %30,9 Sürekli Öğrenme %27	Araştırmacı Ustalık	**H_1 Hipotezi (KISMEN KABUL)**
Üretim	Takım Halinde Öğrenme %41,8 Paylaşımcı Sistemler %22,4, Diyalog ve Sorgulama %20,3, Sürekli Öğrenme %19,9, Destekleyici Liderlik %14,1	Araştırmacı ustalık	
Hizmet	Takım Halinde Öğrenme %39,7, Sürekli Öğrenme %19,7 ve Destekleyici Liderlik %11,6	Yararlanıcı Ustalık	
Üretim	Takım Halinde Öğrenmenin %52,1, Diyalog ve Sorgulamanın %36,2, Sistemler Arası Bağlantıların %22,3, Destekleyici Liderlik %20,9	Yararlanıcı Ustalık	

Öğrenen Örgüt Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Hizmet	Takım Halinde Öğrenme %36,5, Diyalog ve Sorgulama %27,2, (-) Paylaşımcı Sistemler %19,7	Risk Alma	**H_2 Hipotezi (KISMEN KABUL)**
Üretim	Takım Halinde Öğrenme %57,6, Sistemler Arası Bağlantı %35,3, Paylaşımcı Sistemler %28,3 Güçlendirilmiş Çalışanlar %28 (-)	Risk Alma	
Hizmet	Takım Halinde Öğrenme %43,6, Destekleyici Liderlik %17,1	Yenilikçilik	

Üretim	Takım Halinde Öğrenme %25,1, Diyalog ve Sorgulama %21,1, (-) Sürekli Öğrenme %16,6 Destekleyici Liderlik %14,3	Yenilikçilik	
Hizmet	Takım Halinde Öğrenme %23,7, Diyalog ve Sorgulama %20,6, Sürekli Öğrenme %20,4 Ve Destekleyici Liderlik %18,2	İleriye Etkililik	
Üretim	Takım Halinde Öğrenme %42,9, Sistemler Arası Bağlantı %34,3, Diyalog ve Sorgulama %28 (-) Sürekli Öğrenme %18,4 Paylaşımcı Sistemler %17	İleriye Etkililik	
Hizmet	Destekleyici Liderlik %23,9, Paylaşımcı Sistemler %19	Saldırgan Rekabetçilik	
Üretim	Paylaşımcı Sistemler %48,8, Destekleyici Liderlik %36,5, Takım Halinde Öğrenme %16,6 Sürekli Öğrenme %15,8	Saldırgan Rekabetçilik	
Hizmet	Destekleyici Liderlik %26,4, Güçlendirilmiş Çalışanlar %23,1	Özerklik	
Üretim	Paylaşımcı Sistemler %35	Özerklik	

Öğrenen Örgüt Boyutlarının Entelektüel Sermaye Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Hizmet	Sürekli Öğrenme %30,9, Güçlendirilmiş Çalışanlar %30,1, Paylaşımcı Sistemler %19,3	Yapısal Sermaye	**H_3 Hipotezi (KISMEN KABUL)**
Üretim	Takım Halinde Öğrenme %28,2, Paylaşımcı Sistemler %25,8, Güçlendirilmiş Çalışanlar %25,3	Yapısal Sermaye	
Hizmet	Güçlendirilmiş Çalışanlar %31,5, Sürekli Öğrenme %31,3, Diyalog ve Sorgulama %23,5,	İnsan Sermaye	

	Sistemler Arası Bağlantılar %21,9, Destekleyici Liderlik %19,2		
Üretim	Güçlendirilmiş Çalışanlar %48,9, Sürekli Öğrenme %45,6, Destekleyici Liderlik %29,2	İnsan Sermaye	
Hizmet	Güçlendirilmiş Çalışanlar %29,1, Diyalog ve Sorgulama %28,6, Destekleyici Liderlik %25,3	Müşteri Sermaye	
Üretim	Sistemler Arası Bağlantı %41,8, Takım Halinde Öğrenme %34,9, Paylaşımcı Sistemler %32,8, Güçlendirilmiş Çalışanlar %28,5 Sürekli Öğrenme %16,8	Müşteri Sermaye	

Entelektüel Sermaye Boyutlarının Örgütsel Ustalık Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Hizmet	Yapısal Sermaye %51,4, İnsan Sermayesi %12,6	Araştırmacı Ustalık	**H_4 Hipotezi (KISMEN KABUL)**
Üretim	Yapısal Sermaye %40,6, İnsan Sermayesi %21,7, Müşteri Sermayesi %17,3	Araştırmacı Ustalık	
Hizmet	Yapısal Sermaye %46,3, Müşteri Sermayesi %33	Yararlanıcı Ustalık	
Üretim	Yapısal Sermaye %46, Müşteri Sermayesi %22,6	Yararlanıcı Ustalık	

Entelektüel Sermaye Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Hizmet	Yapısal Sermaye %53,9, Müşteri Sermayesi %19,7	Risk Alma	**H_5 Hipotezi (KISMEN KABUL)**
Üretim	Yapısal Sermaye %44,9 İnsan Sermayesi %27,2 Müşteri Sermayesi %20,8	Risk Alma	
Hizmet	Yapısal Sermaye %49,8, Müşteri Sermayesi %20,2	Yenilikçilik	
Üretim	Yapısal Sermaye %48,7,	Yenilikçilik	

	İnsan Sermayesi %24,4		
Hizmet	Yapısal Sermaye %57,8, Müşteri Sermayesi %17,1	İleriye Etkililik	
Üretim	İnsan Sermayesi %43,8, Yapısal Sermayesi %29,7	İleriye Etkililik	
Hizmet	Yapısal Sermaye %47,2, Müşteri Sermayesi %44,6	Saldırgan Rekabetçilik	
Üretim	Yapısal Sermaye %39,9, İnsan Sermayesi %23,7	Saldırgan Rekabetçilik	
Hizmet	Yapısal Sermaye %43,4, Müşteri Sermayesi %28,5	Özerklik	
Üretim	Yapısal Sermaye %51,1, İnsan Sermayesi %15,5	Özerklik	

Örgütsel Ustalık Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Hizmet	Araştırmacı Ustalık %57,1, Yararlanıcı Ustalık %15,1	Risk Alma	**H_6 Hipotezi (KISMEN KABUL)**
Üretim	Araştırmacı Ustalık %54,2, Yararlanıcı Ustalık %21,7	Risk Alma	
Hizmet	Yararlanıcı Ustalık %50, Araştırmacı Ustalık %13,9	Yenilikçilik	
Üretim	Araştırmacı Ustalık %60,3	Yenilikçilik	
Hizmet	Yararlanıcı Ustalık %53,5, Araştırmacı Ustalık %18,1	İleriye Etkililik	
Üretim	Araştırmacı Ustalık %58,5	İleriye Etkililik	
Hizmet	Yararlanıcı Ustalık %48,9, Araştırmacı Ustalık %33,9	Saldırgan Rekabetçilik	
Üretim	Araştırmacı Ustalık %73,6	Saldırgan Rekabetçilik	
Hizmet	Yararlanıcı Ustalık %51,8, Araştırmacı Ustalık %24,5	Özerklik	
Üretim	Yararlanıcı Ustalık %38,3, Araştırmacı Ustalık %28,2	Özerklik	

Aracı Etkilerin İncelenmesi

	Hipotezler	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki	Aracı Etki	
Hizmet	ÖÖ-->ES	0,731**				**H_7, H_8, H_9, H_{10}, Hipotezleri (KABUL)**
	ÖÖ-->ÖU	**0,366****				
	ES-->ÖU	0,488**				
	ÖÖ-->GY	**0,443***				
	ÖU-->GY	0,411**				
	ES-->GY	**0,448****				
	ÖÖ-->ES-->ÖU		**0,357***	*0,723***	KISMİ	
	ÖÖ-->ÖU-->GY		**0,150****	*0,593***	KISMİ	
	ÖÖ-->ES-->GY		**0,327****	*0,770***	KISMİ	
	ES-->ÖU-->GY		**0,201****	*0,649**	KISMİ	
Üretim	ÖÖ-->ES	0,743**				
	ÖÖ-->ÖU	**0,496****				
	ES-->ÖU	0,518**				
	ÖÖ-->GY	**0,472***				
	ÖU-->GY	0,369**				
	ES-->GY	**0,482****				
	ÖÖ-->ES-->ÖU		**0,384****	*0,880**	KISMİ	
	ÖÖ-->ÖU-->GY		**0,183****	*0,655***	KISMİ	
	ÖÖ-->ES-->GY		**0,358****	*0,830***	KISMİ	
	ES-->ÖU-->GY		**0,191****	*0,673**	KISMİ	

SONUÇ ve ÖNERİLER

İşletmeler, mevcut yeteneklerini kullanarak ve yeni yetenekler geliştirerek operasyonel verimliliklerini artırmaya çalışırken, rekabet avantajları yaratmak ve sürdürmek için örgütsel ustalık faaliyetleri kapsamında mevcut ve potansiyel yetkinliklerinin farkında olmalı, girişimcilik faaliyetleri için girişimcilik yönelimi çabaları kapsamında yeni ürün ve hizmetler geliştirmeli ve pazarın kapsamını genişletmelidirler.

Örgütsel ustalık ve girişimcilik yönelimi eğilimleri, örgütlerin faaliyet gösterilen ve potansiyel pazarlardaki değişimi yansıtacak şekilde ileri teknolojileri ve bilgi düzeyleri ile çevreye hızla uyum sağlamalarını sağlayan dinamik bir süreci yönetmeleriyle mümkündür. Bu süreç, yenilikçi yaklaşımlarla yeni bilginin yaratılması, sürekli öğrenmenin, bilgi üretmenin, örgüte yaymanın ve kullanımının gerçekleştiği öğrenen örgüt ortamının oluşturulması ve mevcut entelektüel sermayenin insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi açısından güçlendirilmesine yönelik uygulamaları içerecektir.

Bu çalışma, örgütlerde örgütsel ustalığın gerçekleştirilmesi ve girişimcilik yöneliminin oluşturulması için, stratejik yönetim bakış açısıyla, kaynak temelli ve bilgi temelli görüş, ilişkiler ağı, dinamik yetenekler, dikkat temelli görüş ve üst kademeler teorileri çerçevesinde öğrenen örgüt anlayışının ve entelektüel sermayenin gerekli olacağı düşüncesinden hareketle ve literatürde yer alan bilgiler ışığında hazırlanmıştır.

Örgütsel ustalığa ulaşmada ve girişimcilik yöneliminin oluşturulmasında öğrenen örgüt anlayışının ve entelektüel sermayenin etkisinin araştırıldığı çalışmada, ilgili değişkenlerin birbiriyle etkileşimin ortaya çıkarılması ve bu etkileşimlerde aracı role sahip olabilecek değişkenlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çok yönlü bir yaklaşımla entegre şekilde oluşturulan araştırma modelinde, değişkenlerin hem mevcut yapılarıyla hem de alt boyutlarıyla birbirleri üzerindeki etkisinin hem hizmet hem de üretim sektöründe nasıl değişkenlik gösterdiği incelenmiştir.

Çalışmada, örgütsel ustalığa ulaşma ve girişimcilik yöneliminin oluşturulmasında öğrenen örgütlerin ve entelektüel sermayenin itici güç olarak işlev gören unsurlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hizmet ve üretim sektörü yöneticileri için, örgütsel ustalık ve girişimcilik yöneliminin geliştirilmesinde öğrenen örgüt ve entelektüel sermayenin ve alt boyutlarının ne derece etkili olduğuna, sektörler için hangi boyutların daha fazla önemli olabileceği, hangi boyutların geliştirilmesi gerektiğine yönelik bulgulara ulaşılmış, çözüm önerileri sunulmuştur.

Çalışma sonuçları detaylıca değerlendirildiğinde, aşağıda yer alan sonuçlar elde edilmiş ve başlıklar halinde her iki sektör için yorumlanmıştır.

Her iki sektör için ilgili değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde;

Hizmet sektörü için entelektüel sermaye boyutları ile örgütsel ustalık boyutları arasında ve öğrenen örgüt boyutları ile örgütsel ustalık boyutları arasında yararlanıcı ustalıkla ilişkilerin daha güçlü olduğu, üretim sektörü için ise tam tersi şekilde bu ilişkilerin araştırmacı ustalıkla daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç hizmet işletmelerinde yararlanıcı ustalığın, üretim işletmelerinde ise araştırmacı ustalığın daha fazla düzeyde kullanıldığı şeklinde değerlendirilebilir.

Hizmet sektörü için entelektüel sermaye boyutlarının girişimcilik yönelimi boyutlarından ileriye etkililik ile, üretim sektörü için ise risk alma boyutu ile daha güçlü ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç hizmet işletmeleri için entelektüel sermaye ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde ileriye etkililiğin, üretim işletmeleri için ise risk almanın daha fazla öne çıktığı şeklinde yorumlanabilir.

Hizmet sektörü için öğrenen örgüt boyutları ile girişimcilik yönelimi boyutlarından ileriye etkililik ve saldırgan rekabetçilik ile, üretim sektörü için ise risk alma ve yenilikçilik boyutu ile daha güçlü ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ise hizmet işletmeleri için öğrenen örgüt ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde, ileriye etkililik ve saldırgan rekabetçiliğin, üretim işletmeleri için ise risk alma ve yenilikçiliğin daha ön planda olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Öğrenen Örgüt Boyutlarının Örgütsel Ustalık Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Öğrenen örgüt boyutlarının örgütsel ustalık boyutlarından araştırmacı ustalık üzerindeki etkisi incelendiğinde; takım halinde öğrenme, diyalog ve sorgulama ve sürekli öğrenme boyutları her iki sektör açısından ortak faktörler iken, hizmet sektöründe güçlendirilmiş çalışanların, üretim sektöründe ise paylaşımcı sistemler ve destekleyici liderliğin ayrıca etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuç, liderlik tarzları ve üst yönetim desteğinin örgütsel ustalığı etkileyeceğini belirten diğer çalışmalarda (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Nemanich ve Vera, 2009; Volberda, Fuller ve Bosch, 2001) elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir.

Her iki sektör için, örgütlerin araştırmacı ustalık faaliyetinde bulunmaları, proje yönetimi ya da takım çalışmasının gerekli olduğu diğer iş süreçlerinde takım halinde öğrenmenin, bu süreçte çalışanların kademe fark etmeksizin fikirlerini açıkça söylemesinin, diyaloga imkan verilmesinin ve araştırmacı ustalık yapısı gereği araştırma sonucu sürekli öğrenmenin örgütçe desteklenmesinin araştırmacı ustalığa daha çok etki edeceği söylenebilir. Oluşturulan takımlar açısından değerlendirildiğinde, ustalığın birimler bazında ele alındığı yapısal ustalığı da etkileyeceği söylenebilir.

Hizmet sektöründe güçlendirilmiş çalışanların araştırmacı ustalığa etkisi, sektörün taşıdığı özellikler açısından müşterilerle birebir ilişkilerin daha önemli olduğu düşüncesinden hareketle, en iyi hizmetin sağlanması, müşteri memnuniyeti ve iyi ilişkiler için bireysel anlamda çabanın gösterilmesi gerektiği, hizmet sunumunda inisiyatif alabilmesi, kendini de araştırmacı nitelikte yetkinliklerle geliştirmesi ve iş süreçlerinde görülen aksaklıkların iyileştirilmesi için araştırmacı ustalığa yönelmesi şeklinde yorumlanabilir.

Üretim sektöründe paylaşımcı sistemlerin ve destekleyici liderliğin araştırmacı ustalığa etkisi, sektör yapısı gereği, öğrenilen deneyim ve kazanılan bilginin üretim süreci boyunca paylaşımcı sistemlerde saklanması, her çalışanın ihtiyacı olduğunda bu bilgiyi kullanması, yönetimin bu sistem sayesinde ilerlemeyi görebilmesi, ileriye dönük araştırmacı faaliyetlerle yeni iş süreçlerinde bu sistemlerden faydalanılması şeklinde açıklanabilir. Destekleyici liderlik açısından ise, üretimde yaşanan hızlı değişime uyum sağlama, yeni teknolojileri takip etme, örgüte uyarlama gibi çalışmalarda bu tür liderliğin önemli olduğu, bu süreci hızlandıracağı şeklinde ifade edilebilir.

Öğrenen örgüt boyutlarının örgütsel ustalık boyutlarından yararlanıcı ustalık üzerindeki etkisi incelendiğinde, takım halinde öğrenme ve destekleyici liderlik her iki sektör için ortak faktörler iken, hizmet sektöründe sürekli öğrenmenin, üretim sektöründe ise diyalog ve sorgulama ile sistemler arası bağlantıların yararlanıcı ustalık üzerinde ayrıca etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, örgütsel ustalığa ulaşmada mevcut bilginin kullanılması ve paylaşılması sonucu yararlanıcı ve araştırmacı ustalığın artacağını ortaya koyan Mische, (2001), McDonald (2002), Lin ve McDonough (2011)'ın çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Örgütsel ustalığın üst yönetimin desteği ve liderlik tarzlarına bağlı olacağı görüşü çerçevesinde gerçekleştirilen diğer çalışmalardan Gibson ve Birkinshaw, (2004), Nemanich ve Vera (2009) ve Volberda, Fuller ve Bosch (2001)'un çalışmasında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Her iki sektör için takım halinde öğrenmenin ve destekleyici liderliğin yararlanıcı ustalığa etkisi, örgütlerin sahip olduğu kaynaklar ve örgüt yapıları gereği, mevcut kaynakları, yetenekleri ve yetkinlikleri en iyi şekilde kullanarak, ustalığa ulaşmaya çalışması şeklinde yorumlanabilir. İş rutinleri yerine getirilirken, her iki sektör için hem takımlar açısından hem de liderler açısından önceliğin mevcut yapı ve kaynakların kullanılmasının daha uygun olduğu söylenebilir.

Hizmet sektörü için çalışma sonuçlarından elde edildiği şekliyle, yararlanıcı ustalık faaliyetlerinin daha ön planda tutulması nedeniyle, mevcut kaynakların ve örgütsel yeteneklerin işlerin içerisine yerleştirilmesi, etkin şekilde kullanılması ve bu süreçte sürekli eğitim ve büyüme fırsatlarının takibi ile sürekli öğrenmenin gerçekleştirilmesi, çalışanların mevcut potansiyeli görmesi ve kullanmasıyla açıklanabilir. Çalışanlar görevlerini yerine getirirken mevcut kaynaklardan, yetkinliklerden yararlanarak, sonraki iş süreçlerinde sürekli öğrenmeyle kazandığı tecrübeyle birlikte yararlanıcı ustalık sergileyebilecektir.

Üretim sektörü için diyalog ve sorgulama ile sistemler arası bağlantıların yararlanıcı ustalık üzerine etkisi, çalışanların örgütün mevcut potansiyelini diyalog ve sorgulama yoluyla diğer örgüt üyeleriyle, farklı birimlerle paylaşması, geri bildirimlerde bulunması, kaynaklardan yararlanmaya yönelik fikirleri açıkça dile getirmesi ve sistemler arası bağlantı olarak örgütün çevresiyle ve birimler arasında bu görüş ve fikirlerden yararlanılması, yararlanıcı ustalığın gerçekleştirilme olasılığını daha da artıracağı şeklinde yorumlanabilir. Hizmet sektörüne göre, daha teknik, daha analitik süreçler gerektiren üretim sektöründe teknik olarak birbirinin devamı olan ve birbirine bağlı gerçekleşen üretim zincirinde mevcut kaynaklardan en iyi şekilde nasıl yararlanılacağının diyalogla ve sistemler arası bağlantılarla paylaşımı, bu kaynakların örgüt içinde en etkili şekilde nasıl kullanılacağının, mevcut fırsatların nasıl değerlendirileceğinin belirlenmesinde etkili olacağı söylenebilir.

Öğrenen örgütlerin örgütsel ustalık üzerindeki etkileri genel itibariyle değerlendirildiğinde takım halinde öğrenmenin en çok etkili olan faktör olduğu, hizmet sektöründen farklı olarak üretim sektöründe paylaşımcı sistemlerin ve sistemler arası bağlantıların da ustalık üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, üretim sektöründe tedarik zinciri yönetimi ve üretim sürecinde sistemsel olarak çevreyle ve birbirleriyle bağlantı sayesinde ulaşılan bilginin, örgütün ustalık düzeyine ulaşmasında daha fazla etkili olduğu söylenebilir.

Öğrenen Örgüt Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Öğrenen örgüt boyutlarının girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma üzerindeki etkileri incelendiğinde, takım halinde öğrenme ve paylaşımcı sistemlerin her iki sektör için ortak faktörler iken, hizmet sektörü için diyalog ve sorgulamanın negatif, üretim sektörü için ise sistemler arası bağlantıların pozitif, güçlendirilmiş çalışanların ise negatif yönde ayrıca etkisinin olduğu görülmüştür. Bu sonuç risk alma, ileriye etkililik ve yenilikçilik ile inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracı etkisini ortaya koyan Wang, vd., (2015)'nin elde ettiği çalışma bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Her iki sektör için takım halinde öğrenmenin ve paylaşımcı sistemlerin risk alma üzerindeki etkisi, örgütte girişimcilik yönelimi faaliyetleri için işbirliğine önem verilmesi, kararlara ortak katılımın sağlanması ile riskin göze alınmasında daha sağlıklı sonuçlar yaratılabilmesi, yapılacak işlerin paylaşımcı sistemlerde yer alan bilgi kullanımı ve takım halinde öğrenmeyle ortaya çıkan farklı düşünce biçimleriyle desteklenmesinin risk alma olasılığının artırılması ve risk yükünün örgütçe paylaşılmasını daha da olası kılacağı ifade edilebilir.

Hizmet sektörü için diyalog ve sorgulamanın negatif etkisi, örgütte diyalog ve sorgulamanın çok fazla olmasının, yeni girişimlere yönelik kararlar alınmasında süreci yavaşlatacağı, risk almanın fazla sorgulamayla mümkün olamayacağı, risk almaktan kaçınılacağı şeklinde yorumlanabilir. Yeni hizmetlerin sunumunda, hizmetin durumunun ve uygulanabilirliğinin diyalog ve sorgulama ile irdelenmesi, hizmetin müşteriye aktarılması ve başarıya ulaşma sürecini olumsuz etkileyebilir.

Üretim sektörü için sistemler arası bağlantılar yoluyla alınan kararların örgüte toplam etkisi, her sistemin aldığı kararın ne derece etkili olabileceğinin oluşturulan bağlantılar aracılığıyla tartışılması, takım halinde ve paylaşımcı sistemler oluşturulmasında olduğu gibi, riskin paylaşımını mümkün kılması, olası olumsuz etkilerin kabul edilirliğini artırması açısından önemli olacağı şeklinde yorumlanabilir. Sistemler arası ortak kararlarla alınan yeni girişim kararları, risk alma olasılığını artıracaktır. Güçlendirilmiş çalışanların risk alma üzerindeki negatif etkisi ise, girişimcilik yöneliminin önemli bir boyutunu oluşturan risk alma sürecinde, çalışanların fazla inisiyatif almasının, bireysel kararlarla hareket etmesinin riskin tek bir kişide toplanması nedeniyle risk alma üzerinde negatif yönde etkileri olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Üretim sektöründe kararların sonuçlarının daha büyük etkiler oluşturması ve

uzun dönemli olmaları nedeniyle riskin tek bir çalışan kararıyla alınması sonucu girişimin başarıya ulaşmaması örgütü olumsuz yönde etkileyecek ve etkileri uzun dönem sürecektir.

Öğrenen örgüt boyutlarının girişimcilik yönelimi boyutlarından yenilikçilik üzerindeki etkileri incelendiğinde, takım halinde öğrenme ve destekleyici liderliğin her iki sektör açısından ortak faktörler iken, üretim sektörü için diyalog ve sorgulamanın ve sürekli öğrenmenin pozitif yönde ayrıca etkili faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç risk alma, ileriye etkililik ve yenilikçilik ile inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracı etkisini ortaya koyan Wang, vd., (2015)'nin elde ettiği çalışma bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Her iki sektör için yeni bir girişim faaliyetine yönelik yenilikçi eğilimde, takım halinde öğrenmenin ve destekleyici liderliğin etkisi, çalışanların yeniliği takım halinde benimsemesi, her bir çalışanın yeniliğe açık olması, fikirlerini takıma ifade etmesi ve arkadaşları tarafından kabul edilmesinin, yenilikçi eğilimin oluşmasına olumlu katkılar sağlayacağı şeklinde yorumlanabilir. Liderlerin ise örgütte yenilikçi politikaları benimsemesi, geleceğe dönük yenilikçi fikirleri çalışanlarla paylaşması, onları sürece dahil etmesi, fikirlerine değer vermesi, dinlemesi gibi durumlar yenilikçi eğilime yönelmede olumlu katkılar sağlayacaktır. Gerek yeni bir hizmet sunumunda, gerek yeni teknoloji düzeyinde üretimin gerçekleştirilmesinde liderler tarafından öğrenmenin benimsenmesiyle ortaya çıkacak bilgi kullanımının yenilikçi faaliyetlerin ortaya çıkma olasılığını artacağı şeklinde de yorumlanabilir.

Üretim sektörü için diyalog ve sorgulama ile sürekli öğrenmenin yenilikçi eğilimdeki etkisi, örgütlerin yeni teknoloji üretiminde, yenilikçi faaliyetlere yönelmesinde, öğrendiklerini sorgulaması, diyalogla arkadaşlarıyla paylaşması, tartışması gibi durumların etkili olacağı şeklinde yorumlanabilir. Sürekli öğrenme yoluyla elde edilecek yeni bilgi, kazanım ve deneyimler de yenilikçi eğilimlerin gelişmesinde olumlu sonuçlar ortaya çıkaracaktır.

Öğrenen örgüt boyutlarının ileriye etkililik üzerindeki etkileri incelendiğinde, takım halinde öğrenme, diyalog ve sorgulama ve sürekli öğrenmenin her iki sektör için ortak faktörler iken, hizmet sektörü için destekleyici liderliğin, üretim sektörü için ise sistemler arası bağlantı ve paylaşımcı sistemlerin ayrıca etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuç risk alma, ileriye etkililik ve yenilikçilik ile inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracı etkisini ortaya koyan Wang, vd., (2015)'nin elde ettiği çalışma bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Her iki sektör için takım halinde öğrenme, diyalog ve sorgulama ve sürekli öğrenmenin ileriye etkililik üzerindeki etkisi, takımla birlikte öğrenme sonucu örgütsel öğrenmeye yönelik

destek, öğrenilen bilginin takımda özümsenmesi, paylaşılması, sonrası kullanımlar için saklanması, aynı şekilde sürekli öğrenmeyle sahip olunan bilginin güncellenmesi ve artırılması ve diyalog ve sorgulama yoluyla paylaşımının hızlandırılarak özümsenme ve kullanma sürecine olan olumlu katkılar nedeniyle, örgütün girişimcilik yöneliminden ileriye etkililiğin artırılacağı, hızlandırılacağı ifade edilebilir. Her iki sektör açısından iş süreçlerinde sürekli öğrenmenin takım halinde gerçekleştirilmesi ve diyalog ve sorgulama yoluyla paylaşılması, geleceğe dönük öngörülü olmayı, yeni hizmetleri ve yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunmayı ve pazardan daha fazla pay almayı, öncü olmayı daha mümkün kılacaktır.

Hizmet sektörü için ileriye etkililik üzerinde destekleyici liderliğin etkisi, takım halinde öğrenme, sürekli öğrenme ve diyalog ve sorgulama yanında hizmet işletmelerinde yeni bir girişimin gerçekleştirilmesine yönelik öncülüğü daha çok liderlerin yönettiği ve yönetmesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Geleceğe dönük planların yapılması, nelerin öğrenilmesi gerektiği, örgütsel öğrenme modellerinin ve eğitimlerinin gerçekleştirilmesi liderin desteğiyle gelişecektir.

Üretim sektörü için ileriye etkililik üzerinde sistemler arası bağlantı ve paylaşılan sistemlerin kullanılması, üretim sürecinde üstün teknolojilerin geliştirilmesi ve yeniden kullanılması durumunda, paylaşılan sistemlerde toplanan kullanılması ve ileriye etkili şekilde bu teknolojilerin öngörülerek sürekli kazanılan deneyimler sonucu geliştirilebileceği şeklinde açıklanabilir. Her faaliyetten kazanılan deneyimler, paylaşımcı sistemlerde toplanacak, sistemler arası bağlantılarla üretimin tüm süreçlerinde paylaşılacak ve üretim zincirinde ileriye etkililik için öngörülerde bulunma noktasında kullanılacaktır.

Öğrenen örgüt boyutlarının saldırgan rekabetçilik üzerindeki etkisi incelendiğinde, destekleyici liderliğin ve paylaşımcı sistemlerin her iki sektör için ortak faktörler olduğu, üretim sektörü için ise takım halinde öğrenme ve sürekli öğrenmenin ayrıca etkili olduğu görülmüştür.

Her iki sektör için destekleyici liderliğin ve paylaşımcı sistemlerin saldırgan rekabetçilik üzerindeki etkisi, pazarda rakiplerin durumunun incelenmesi, eksik taraflarının belirlenmesi ve oluşturulacak stratejilere öncülük edilmesi açısından liderliğin önemini göstermektedir. Liderlerin bu süreci etkin yönetimi girişimcilik yöneliminin pazarda saldırgan rekabetçi yaklaşımla öne geçmesine ve girişimin başarıya ulaşmasına imkan sağlayacaktır. Rakip

analizi sonucu öğrenilen bilgilerin paylaşımcı sistemlerde depolanması, sonrasında stratejilerin oluşturulmasında bu sistemlerden yararlanılması ve öğrenilenlerin kullanılması örgütün saldırgan rekabetçi davranışta bulunmasına yardımcı olacak, stratejilerin geliştirilmesinde katkı sağlanacaktır.

Üretim sektörü için takım halinde öğrenme ve sürekli öğrenmenin saldırgan rekabetçilik üzerindeki etkisi, örgütün rekabette takım olarak hareket etmesi, takım olarak öğrendiklerini kullanarak sinerji yaratması sonucu girişimcilik yöneliminin başarı olasılığını artıracağı şeklinde yorumlanabilir. Sürekli öğrenmenin etkisinin ise değişimin daha hızlı olduğu üretim sektöründe, değişimi yakalamak, uyum sağlamak, yeni uygulamaları rakiplerden önce bulmak ve faaliyete geçirmek ve fırsatların peşinde koşarak sürekli öğrenmeyle kazanılan yeni ve güncel artırımlı bilgi sayesinde rakiplerle başa çıkılabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Öğrenen örgüt boyutlarının özerklik üzerindeki etkisi incelendiğinde, her iki sektör için etkili olan ortak faktörle karşılaşılmazken, hizmet sektörü için destekleyici liderliğin ve güçlendirilmiş çalışanların, üretim sektörü için ise sadece paylaşımcı sistemlerin özerklik üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Hizmet sektörü için destekleyici liderliğin ve güçlendirilmiş çalışanların özerklik üzerindeki etkisi, yeni bir iş fikrinin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve sonuca ulaştırılması konusunda bir örgüt çalışanının ya da takımın yürüttüğü bağımsız faaliyetleri içeren özerklik boyutunun, liderlerin çalışanları ve takımları bu yönde desteklemesi, bağımsız faaliyetlere ve çalışmalarına imkan sağlaması ve yönetim tarafından çalışanların güçlendirilmesiyle bu tür faaliyetlerin yürütülebileceği, gerçekleştirilebileceği söylenebilir. Yeni hizmet sunumlarında çalışanların ve takımların müşteriyle birebir etkileşimin daha fazla ve daha ön planda tutulduğu sektörde, çalışanların öğrendikleri sonucu güçlendirilmesi, inisiyatif alabilmesi, liderin de bu tür öğrenme ortamları geliştirmesiyle çalışana ve takıma destek sağlaması, girişimcilik yöneliminin özerk şekilde bağımsız faaliyetler birey ya da takım tarafından yönetilebileceğini göstermektedir.

Öğrenen örgüt boyutlarının girişimcilik yönelimi üzerindeki sonuçları genel itibariyle değerlendirildiğinde;

- her iki sektör için takım halinde öğrenmenin, risk alma, yenilikçilik ve ileriye etkililik üzerinde en çok etkiye sahip öğrenen örgüt boyutu olduğu,

-hizmet sektörü için destekleyici liderliğin, üretim sektörü için ise paylaşımcı sistemlerin, diğer girişimcilik yönelimi boyutlarından saldırgan rekabetçilik ve özerklik üzerinde en çok etkiye sahip öğrenen örgüt boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğrenen Örgüt Boyutlarının Entelektüel Sermaye Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Öğrenen örgüt boyutlarının entelektüel sermaye boyutlarından yapısal sermaye üzerindeki etkileri incelendiğinde, güçlendirilmiş çalışan ve paylaşımcı sistemlerin her iki sektör için ortak faktörler iken, hizmet sektörü için sürekli öğrenmenin, üretim sektörü için ise takım halinde öğrenmenin yapısal sermaye üzerinde ayrıca etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, Dodgson (1993), Fettahlıoğlu ve Afşar (2015)'ın örgütsel öğrenme ve örgütsel ustalık arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Her iki sektör için güçlendirilmiş çalışanların ve paylaşımcı sistemlerin yapısal sermaye üzerindeki etkisi, öğrenme ortamının oluşturulmasıyla çalışanların eğitimlerle güçlendirilmesi, örgüte ve iş süreçlerine dair bilgisinin artırılması ve öğrenilen bilginin kaynak niteliğinde paylaşımcı sistemlerde saklanması, örgütün yapısal sermayesinin oluşturulmasına ve geliştirilmesine katkı sağlayacaktır şeklinde yorumlanabilir. İnsan sermayesinin sahip olduğu enerji ve değer yaratma potansiyelinin işletme mülkiyetine dönüştürülmesi şeklinde açıklanan yapısal sermaye, çalışanların öğrenme anlamında güçlendirilmesi ve öğrenilenlerin paylaşılan sistemler dahilinde saklanarak kullanılması durumunda daha olumlu sonuçlar elde edilecektir.

Hizmet sektöründe sürekli öğrenmenin, üretim sektöründe ise takım halinde öğrenmenin yapısal sermaye üzerinde etkiye sahip olması, hizmet sektöründe aynı hizmetin farklı müşteriye farklı şekilde sunulabilmesi, bu süreçte çalışanın öğrenme düzeyi ve müşteriye yaklaşımı açısından yorumlanabilir. Çalışanlar, her müşterinin hizmetin üretilmesi ve hizmetten yararlanma sürecinde sürekli öğrenecek ve hizmetlerin müşteriye göre değişkenlik göstereceği görüşü nedeniyle işletmeye her müşteri için ayrı değer sunacak ve yapısal sermayeye değer katacaktır. Üretim sektöründe ise üretim zinciri sürecinde hizmet işletmelerine göre bireysellik yerine daha çok tedarik zincirinde yer alan aracılar ve üretim sürecindeki takımların birlikte öğrenmesinin örgütlerin yapısal sermaye sermayesini etkilemesi muhtemel görülebilir.

Öğrenen örgüt boyutlarının insan sermayesi üzerindeki etkileri incelendiğinde, güçlendirilmiş çalışanların, sürekli öğrenmenin ve destekleyici liderliğin her iki sektör için ortak faktörler olduğu, hizmet sektörü için ise diyalog ve sorgulamanın ayrıca etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç insan sermayesinin örgütsel öğrenmeyle ilişkisini inceleyen Dodgson (1993)'un çalışmasından elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir.

Her iki sektör için güçlendirilmiş çalışan, sürekli öğrenme ve destekleyici liderliğin insan sermayesi üzerinde etkiye sahip olması, öncelikli olarak öğrenme düzeyiyle sürekli geliştirilen ve kazandığı deneyim, aldığı eğitim sayesinde bilgi düzeyi artırılmış, güçlendirilmiş çalışan insan sermayesine en çok katkıyı sağlaması muhtemeldir. Örgütte sürekli öğrenmenin sağlanması, hem hizmet sunumunda hem de üretimin her aşamasında dersler çıkarılması, hatalardan ve başarılardan sürekli bir şeyler öğrenilmesi, her iki sektör için insan sermayesinin olumlu yönde etkileneceğinin göstergesi kabul edilebilir. Liderlerin çalışanlarını sürekli desteklemesi, öğrenmeleri için imkanlar sağlaması, çalışanların kendi gelişimlerine ve örgütte insan sermayesinin olumlu yönde gelişmesine önemli katkılar sağlayacaktır.

Hizmet sektörü için diyalog ve sorgulamanın insan sermayesi üzerindeki etkisi, çalışanların hizmet sunumlarından öğrendiği her bilgiyi kendince sorgulaması, faydalı taraflarını ya da eksik taraflarını tartışabilmesi, iyi taraflarını kendince özümsemesi ve bunları arkadaşlarıyla diyaloga dönüştürerek paylaşması, hem kendisinin hem de diğer çalışanların artan bilgi kapasiteleri ve öğrenme düzeyleriyle güçlü insan sermayesinin oluşmasına büyük oranda katkı sağlayacağı şeklinde yorumlanabilir.

Öğrenen örgüt boyutlarının müşteri sermayesi üzerindeki etkileri incelendiğinde, sadece güçlendirilmiş çalışanların her iki sektör için ortak faktör olduğu, hizmet sektörü için diyalog ve sorgulama ile destekleyici liderliğin ve üretim sektörü için takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler ve sürekli öğrenmenin müşteri sermayesi üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Her iki sektör için güçlendirilmiş çalışanların müşteri sermayesi üzerine etkisi, hizmet sunumlarında müşteriyle birebir iletişimde olan çalışanların öğrenme anlamında güçlendirilmesi, donanımlı ve kişisel yetkinliklerinin üst düzeyde olması, olumlu müşteri ilişkileri ve sermayesine yol açacağı şeklinde yorumlanabilir. Sadece müşteriler değil de diğer paydaşlar açısından örgütün müşteri sermayesi değerlendirildiğinde ise üretim sektörü için çalışanların güçlü öğrenme düzeyine sahip olması tedarik zincirinde, üretim sürecinde ve

dağıtım kanallarında yer alan tüm aracılar arasında ilişki sermayesinin daha da güçlenmesine katkı sağlayacaktır.

Hizmet sektörü için diyalog ve sorgulama ile destekleyici liderliğin müşteri sermayesine etkisi, çalışanların diyalog ve sorgulama sayesinde öğrendiği bilginin, müşteri sermayesi olarak iç müşteri anlamında çalışanlar arasında ilişki ağının kurulması ve güçlendirilmesine katkı sağlayacağı, destekleyici liderlik ile öğrenme düzeyinin gelişmesi, çalışanların her birinin lider tarafından desteklenmesi ve yetişmesi için çaba gösterilmesi nedeniyle örgütle ilişkilerin gelişmesi, örgüte bağlılığın oluşması ve örgütsel özdeşleşmenin oluşmaya başlaması açısından müşteri, ilişki sermayesine olumlu katkıları olacağı söylenebilir.

Üretim sektörü için takım halinde öğrenme, sürekli öğrenme ve paylaşımcı sistemlerin müşteri sermayesine etkisi değerlendirildiğinde, çalışanların gerek takım bazlı proje çalışmalarında, gerek üretim zincirinin herhangi bir aşamasında takımlar halinde çalışmaları nedeniyle süreçleri takım olarak yürütmesi ve süreci öğrenmesi, takımda yer alan örgüt içi ya da dışı tüm müşteri ilişkilerinin artmasına katkı sağlayacaktır. Oluşturulan paylaşımcı sistemlerin herkesin kullanımına açılması ve bilginin paylaşımının mümkün kılınması müşteri ve paydaşlar arasında ilişki sermayesinin artacağı beklentisinin doğal olduğu yorumunda bulunulabilir.

Öğrenen örgüt boyutlarının entelektüel sermaye boyutları üzerindeki etkisi genel itibariyle değerlendirildiğinde,

-hizmet sektörü için sürekli öğrenmenin, üretim sektörü için ise takım halinde öğrenmenin, yapısal sermaye üzerinde en çok etkiye sahip öğrenen örgüt boyutu olduğu,

-her iki sektör için güçlendirilmiş çalışanların, insan sermayesi üzerinde en çok etkiye sahip öğrenen örgüt boyutu olduğu,

-hizmet sektörü için güçlendirilmiş çalışanların, üretim sektörü için ise sistemler arası bağlantının, müşteri sermayesi üzerinde en çok etkiye sahip öğrenen örgüt boyutu olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, örgüt yöneticilerinin entelektüel sermaye boyutlarından hangisini geliştirmek istediğinde, öğrenme boyutlarından hangisini öncelikle oluşturması gerektiğini göstermektedir.

Entelektüel Sermaye Boyutlarının Örgütsel Ustalık Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Entelektüel sermaye boyutlarının örgütsel ustalık boyutlarından araştırmacı ustalık üzerindeki etkisi incelendiğinde, yapısal sermayenin ve insan sermayesinin her iki sektör açısından ortak faktörler olduğu, üretim sektörü için ise müşteri sermayesinin ayrıca etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç Na vd. (2016)'nin yaptıkları çalışmada insan sermayesinin örgütsel ustalıkta etkili olduğunu ortaya koyan bulgularla paralellik göstermektedir. Genel itibariyle değerlendirildiğinde entelektüel sermayenin örgütsel ustalık üzerindeki etkisi Kang ve Snell, (2009), Kang, Snell ve Swart (2012), ve Turner, Swart ve Maylor (2013)'un çalışmasında elde ettiği bulgularla benzerlik göstermektedir. Subramaniam ve Youndt (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da entelektüel sermayenin üç boyutunun araştırmacı ustalık üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Her iki sektör için sahip olunan yapısal sermaye ve insan sermayesinin araştırmacı ustalık üzerindeki etkisi, yüksek Ar-Ge harcamalarına sahipliği, teknoloji gelişim düzeyleri gibi araçlar açısından yapısal olarak güçlü sermayeye sahip hizmet ve üretim işletmelerinin araştırmacı ustalığa yönelmesi muhtemel bir sonuçtur. Güçlü yapısal sermaye örgütleri daha çok araştırmacı stratejileri kullanmaya yöneltebilir. Yetenek, beceri ve deneyim açısından güçlü insan sermayesi ise sahip oldukları yönetim düzeyleri, öğrenme düzeyleri, fikirleri itibariyle örgütlerin araştırmacı ustalığa yönelmesinde etkili olacaktır. Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde, hizmet sunum ve ürün tasarım süreçlerinde güçlü insan sermayesi, örgütün güçlü yanlarını görüp, araştırmacı faaliyetleri bulma ve uygulama açısından da önemlidir.

Üretim sektörü için araştırmacı ustalıkta, müşteri sermayesinin etkisi, öncesinde ifade edildiği gibi üretim sektöründe tedarik zinciri, üretim zinciri ve dağıtım kanalları boyunca aracılarla olan ilişkilerden elde edilen sermaye, örgütlerin araştırmacı ustalık stratejisine yönelmesinde etkili olacaktır şeklinde yorumlanabilir. Çevreyle ilişki süresince gelişen iç ve dış ilişkilerden kaynaklı sermaye gücü, araştırmacı ustalığa yönelmede itici güç olarak karşımıza çıkabilir.

Örgütlerin entelektüel sermayesinin yararlanıcı ustalık üzerindeki etkileri incelendiğinde, her iki sektör için yapısal ve müşteri sermayesinin ortak faktörler olduğu, insan sermayesinin yararlanıcı strateji üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Her iki sektör için yapısal ve müşteri sermayesinin yararlanıcı ustalık üzerindeki etkisi, örgütlerin iş rutinleri üzerinde sahip olduğu kaynakları içeren mevcut yapısal sermayesini ve müşterileriyle ilişkisinden elde ettiği ilişki sermayesini kullanarak yararlanıcı ustalık sermayesini gerçekleştirebileceği söylenebilir. Bu durum yararlanıcı ustalık stratejisi gereği, yeni bilgi ve uygulamalar aranmadan, mevcut kaynaklarla ve uygulamalarla faaliyetlerin yerine getirilmesini ifade eden yararlanıcı ustalık için, mevcut yapısal sermayenin ve iş rutinleri süresince geliştirilen müşteri ilişkilerinin etkili olacağı söylenebilir.

Sonuçlar genel itibariyle değerlendirildiğinde,

-her iki sektör için yapısal sermayenin hem araştırmacı ustalık hem de yararlanıcı ustalık üzerinde en çok etkiye sahip entelektüel sermaye boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İnsan sermayesinin geri planda kalması, bu sermaye türünün ancak yapısal sermayeye dönüştürülmesi sonucu anlamlılık kazanması nedeniyle olabileceği söylenebilir. Sonuçta, insan sermayesinin örgüte aktarılması ve çalışanların sahip olduğu bilginin örgüt için kullanılması sonucu yapısal sermayeye katkı sağlanmaktadır.

Entelektüel Sermaye Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Entelektüel sermaye boyutlarının girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma üzerindeki etkisi incelendiğinde, her iki sektör için yapısal sermayenin ve müşteri sermayesinin ortak faktörler olduğu, üretim sektöründe ise insan sermayesinin de ayrıca etkiye sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen bu bulgular, Nahapiet ve Ghoshal (1998), Stam ve Elfring (2008), ve Alarcon vd., (2018)'in sosyal sermaye olarak ifade edilen müşteri sermayesinin girişimcilik yönelimi üzerinde etkisini ortaya çıkaran çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. İnsan sermayesinin girişimcilik yönelimi boyutları üzerindeki etkileri inceleyen çalışmalara rastlanması çalışmanın farklılığını ortaya koymaktadır.

Her iki sektör için yapısal sermayenin ve müşteri sermayesinin risk alma üzerine etkisi, örgütlerde yapısal sermayenin gücüne ve müşterilerle kurulan ilişkiye bağlı olarak riskin en aza indirileceği düşüncesine bağlı ortaya çıktığı söylenebilir. Hizmet ve üretim sektöründe sahip olunan teknoloji düzeyi, Ar-Ge yatırımları gibi araçların üst düzey kaynak niteliğinde olması ve güçlü müşteri ilişkilerinin vereceği güven risk almayı azaltacaktır. Müşterileriyle güçlü iletişime sahip hizmet işletmeleri, müşteri memnuniyet ve sadakatinin verdiği güvenle yeni girişimler için risk alabilirken, üretim sektöründe işletmelerin paydaş, tedarikçi, dağıtım

kanalı aracıları gibi paydaşlarla geliştirdiği olumlu ilişki, yeni üretim süreçleri geliştirilmesinde örgüte güven vermesi açısından riski azaltacaktır.

Üretim sektörü için insan sermayesinin risk alma üzerindeki ayrı etkisi, üretim sektörü için teknik işleyişin yüksek olması nedeniyle, çalışanların ve yöneticilerin belirli donanımlara, yetkinliklere ve kabiliyetlere sahip olması önemlidir şeklinde açıklanabilir. Her ne kadar dijitale dönüşüm gerçekleşmeye başlasa da bilginin yönetimi için örgütlerde insan varlığı her zaman önemli olacaktır. Depolarda robotların, taşımada dronların kullanımı sonuçta yine insan faktörüyle yönetilmektedir.

Entelektüel sermaye boyutlarının yenilikçilik üzerine etkileri incelendiğinde, yapısal sermayenin her iki sektör için ortak faktör olduğu, hizmet sektörü için müşteri sermayesinin, üretim sektörü için insan sermayesinin ayrıca etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Her iki sektör için yapısal sermayenin yenilikçilik eğiliminde etkisinin olması, yeni bir girişimde bulunmak için sektör fark etmeksizin güçlü sermaye yapısına gereksinim duyulmasıyla açıklanabilir. Örgütlerin girişimcilik yönelimi için yenilikçilik eğiliminde olması, güçlü yapısal sermaye ve kaynak gereksinimi gerektirecektir.

Hizmet sektörü için müşteri sermayesinin yenilikçilik eğilimi üzerindeki etkisi, sektör yapısı gereği, müşterilerle birebir iletişimin daha fazla öneme sahip olması, hizmetin üretimi ve değerlendirilmesi sürecinde müşterinin dinlenmesi, gereksinim duyulan yeniliklerin birlikte yönetilmesi, ihtiyacın belirlenmesi gibi süreçlerin birlikte yönetilmesinden kaynaklı olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Üretim sektörü için yenilikçilik eğilimi üzerinde insan sermayesinin etkisi, üretimden kaynaklı ortaya çıkabilecek gereksinimlerin ve yeni uygulamaların insan sermayesi sayesinde fark edilip, örgüte uyarlanması, yenilikçiliğin çalışanlarca benimsenmesi ve takip edilmesiyle açıklanabilir. Değişimin hızlı olduğu üretim sektöründe çalışanların yeni teknolojileri takip etmesi, yenilikçi fikirler üretmesi, bir girişimin yenilikçilik eğiliminin artmasına ve girişimin başarıya ulaşmasına katkı sağlayabilir.

Entelektüel sermaye boyutlarının ileriye etkililik, saldırgan rekabetçilik ve özerklik üzerindeki etkisi incelendiğinde, yapısal sermayenin her iki sektör açısından ortak faktör olduğu, hizmet sektörü için müşteri sermayesinin, üretim sektörü için ise insan sermayesinin ayrıca etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Her iki sektör için yapısal sermayenin ileriye etkililik üzerinde etkiye sahip olması, diğer girişimcilik yönelimi boyutlarında olduğu gibi güçlü yapısal sermaye yapısının öncülüğünde daha kolay gerçekleşecektir. Sermaye yapısı güçlü işletmelerin, yeni girişim faaliyetleri için daha öngörülü olması, proaktif davranması muhtemeldir.

Hizmet sektörü için ileriye etkililik, saldırgan rekabetçilik ve özerklik üzerinde örgütün müşteri sermayesinin ayrıca etkiye sahip olması, sektörde sunulan hizmetin öncesinde ifade edildiği gibi müşterilerle birebir ilişki içermesi, hem kurumsal hem de bireysel anlamda müşterilerle birebir iletişimin güçlü yönde oluşturulmasıyla, geleceğe dönük daha öngörülü davranılması, taleplerin karşılanmasına dönük faaliyetlerin gerçekleşmesi daha olağan hale gelecektir. Girişimcilik yönelimi boyutlarından saldırgan rekabetçiliğin, ileriye etkililiğin bir gerekliliği olarak ortaya çıktığı düşünülürse, müşteri sermayesinin saldırgan rekabetçiliği de beraberinde getireceği söylenebilir. Aynı hizmetin farklı şekillerde sunulabilmesi, sunulan hizmetin benzerliği müşterilerin farklı hizmet markalarına yönelebilmesine neden olmaktadır. İyi oluşturulmuş ve geliştirilmiş güçlü müşteri sermayesi, müşteride tatmin ve sadakat oluşturacak, işletmenin bu güce dayanarak pazarda saldırgan rekabetle potansiyel müşterileri de kendi bünyesine dahil etmek için girişimcilik yönelimi faaliyetlerinde kolaylık sağlayacaktır. Müşteri sermayesinin özerklik üzerindeki etkisi ise, müşteri ilişkileri sonucu çalışanlar ve yöneticilerde ortaya çıkan özgüven ile bir iş fikrinin oluşturulması, tasarlanması ve sonuca ulaştırılması için yürütülen bağımsız faaliyetlerin süreci kolaylaştıracağı şeklinde açıklanabilir. Güçlü müşteri ilişkileri ve sermayesi sayesinde, çalışanlar ve yöneticiler müşterilerin hizmet üretimine katılmaları ve birlikte yaratma gibi stratejilerle ortak hizmet tasarımları yapmaları buna örnek gösterilebilir.

Üretim süreci için insan sermayesinin ileriye etkililik, saldırgan rekabetçilik ve özerklik üzerinde ayrı bir etkiye sahip olması ise, üretim süreçlerinde insan sermayesi olarak yeni teknolojileri, yeni uygulamaları ve kullanımlarını bilen, yeni fikirleri bulan ve uyarlamaya çalışan örgüt çalışanlarının ve yöneticilerinin, örgütün proaktif davranmasını, öngörülü yaklaşımlar sergilemesini kolaylaştıracağı söylenebilir. İnsan sermayesinin saldırgan rekabetçilik üzerindeki etkisi, hizmet sektöründe de ifade edildiği gibi, ileriye etkililik üzerindeki etkinin bir sonucu olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Ayrıca, insan sermayesi olarak donanımlı, yetkin nitelikteki çalışanların ve yöneticilerin örgütte bulunması, rakiplerin eksik taraflarının bulunması ve buna yönelik saldırılarla yeni girişimin başarıya ulaşması sağlanabilecektir. İnsan sermayesinin özerklik üzerindeki etkisi ise üretim süreçlerinde yeni iş fikirlerini ortaya çıkaracak, bağımsız olarak iç girişimcilik şekliyle girişimciliği uyarlayıp,

girişimcilik yönelimini başarıya taşıyacak çalışanların örgütte istihdam edilmesiyle açıklanabilir.

Entelektüel sermaye boyutlarının girişimcilik yönelimi boyutları üzerindeki etkiler genel itibariyle değerlendirildiğinde,

-her iki sektör için yapısal sermayenin, risk alma, yenilikçilik, saldırgan rekabetçilik ve özerklik üzerinde en çok etkiye sahip entelektüel sermaye boyutu olduğu,

-hizmet sektörü için yapısal sermayenin, üretim sektörü için ise insan sermayesinin diğer girişimcilik yönelimi boyutu ileriye etkililik üzerinde en çok etkiye sahip entelektüel sermaye boyutu olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel Ustalık Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Örgütsel ustalık boyutlarının girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma üzerindeki etkiler incelendiğinde, her iki sektör için araştırmacı ve yararlanıcı ustalık stratejilerinin risk alma üzerinde etkisi olduğu ve araştırmacı ustalığın daha fazla etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, örgütlerde girişimcilik yönelimi için örgütsel ustalığın dengelenmesi gerektiğini ifade eden Gilbert (2006), Tushman ve O'Reilly (1996) ve Westerman vd., (2006)'nin çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Hughes ve Morgan, (2007) tarafından yapılan çalışmada, araştırmacı ustalığın girişimcilik yönelimi üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu ve risk alma ile yararlanıcı ustalık arasındaki ilişkinin en kuvvetli ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç çalışma bulgularıyla benzerlik olduğu sonucunu göstermektedir.

Her iki sektör için araştırmacı ve yararlanıcı ustalık stratejilerinin risk alma üzerinde etkili olması, örgütlerin hem mevcut durumlarını koruması hem de geleceğe dönük yeni ürün ve hizmetlerin sunulmasında riski her zaman göze alacağı şeklinde yorumlanabilir. Araştırmacı ustalığın risk alma üzerinde daha fazla etkiye sahip olması, her iki sektör için de araştırmacı ustalık faaliyetlerinin uzun dönemli olması, yüksek yatırımlar gerektirmesi ve yüksek risk içermesinin sonucu olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

Örgütsel ustalık boyutlarının yenilikçilik, ileriye etkililik ve saldırgan rekabetçilik üzerindeki etkileri incelendiğinde, hizmet sektörü için her iki boyutun, üretim sektörü için ise sadece araştırmacı ustalık stratejilerinin etkili olduğu tespit edilmiştir. Hizmet sektörü için yararlanıcı ustalığın etkisinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Hughes ve Morgan (2007)'in yaptığı çalışmada yenilikçiliğin yararlanıcı ustalıkla en düşük ilişkiye sahip olduğu, araştırmacı

ustalığın girişimcilik yönelimi üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç çalışma bulgularıyla farklılık göstermektedir.

Hizmet sektörü için yararlanıcı faaliyetlerin yenilikçilik, ileriye etkililik ve saldırgan rekabetçilik üzerinde daha fazla etkiye sahip olması, hizmet sektöründe genel olarak mevcut durumu koruma, mevcut fırsatlardan yararlanma şeklinde örgütsel ustalığın gerçekleştirilmeye çalışılmasından kaynaklandığı söylenebilir. Üretim sektörüne göre fazla Ar-Ge ve teknoloji yatırımlarının olmaması, yenilikçiliğin, ileriye etkililiğin ve saldırgan rekabetçiliğin ortaya çıkmasında yararlanıcı ustalık stratejilerinin daha fazla etkili olmasına imkan sağlamıştır şeklinde yorumlanabilir.

Üretim sektörü için sadece araştırmacı ustalık stratejilerinin yenilikçilik eğilimi, ileriye etkililik ve saldırgan rekabetçilik üzerinde etkiye sahip olması, sektörde yaşanan hızlı değişimlere bağlı olarak, sürekli yeni olanın araştırılması, yeni teknolojilerin ve uyarlanabilirliğinin araştırılması sayesinde yenilikçilik eğiliminin ortaya çıkabileceği, ileriye etkili şekilde örgütün öngörülü olabileceği ve rakiplerle ancak bu şekilde saldırgan rekabetçi davranışlarla başa çıkabileceği şeklinde değerlendirilebilir.

Örgütsel ustalık boyutlarının özerklik üzerindeki etkisi incelendiğinde, her iki sektör için örgütsel ustalık boyutlarının özerklik üzerinde etkisi olduğu ve yararlanıcı ustalığın daha fazla etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Her iki sektör açısından yararlanıcı ustalığın özerklik üzerinde daha fazla etkiye sahip olması, yeni iş fikirlerinin örgütten bağımsız olarak yürütülmesini ifade eden özerklik için mevcut durumlardan en iyi şekilde yararlanma, kaynakları etkin şekilde kullanma şeklinde yararlanma faaliyetlerin daha az risk içermesi nedeniyle çalışan ya da takım düzeyinde gerçekleşmesinin daha olası olduğu, araştırmacı ustalık açısından etkinin az olması ise çalışanların ve yöneticilerin yeni iş fikri oluşturma, geliştirme ve başarıya ulaşması sürecinde çoğu kararı araştırmacı stratejileri kullanarak almak istemesi durumunda yüksek riskle karşılaşması ve yüksek yatırımlara ihtiyaç duymasıyla açıklanabilir.

Örgütsel ustalığın girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisi genel itibariyle değerlendirildiğinde

-her iki sektör için araştırmacı ve yararlanıcı ustalığın, risk alma ve özerklik üzerinde en çok etkiye sahip örgütsel ustalık boyutu olduğu,

-hizmet sektörü için yararlanıcı ustalığın, üretim sektörü için ise araştırmacı ustalığın, diğer girişimcilik yönelimi boyutlarından yenilikçilik, ileriye etkililik ve saldırgan rekabetçilik üzerinde en çok etkiye sahip örgütsel ustalık boyutu olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Aracı Etkilerin İncelenmesi

Öğrenen Örgüt Anlayışının Örgütsel Ustalık Üzerindeki Etkisinde Entelektüel Sermayenin Aracı Rolünün İncelenmesi

İki sektör açısından sonuçlar yorumlandığında, tüm etki derecelerinin üretim sektöründe daha fazla olduğu, aracı roller sektörler açısından değerlendirildiğinde, üretim sektörü için aracı etkinin daha fazla olduğu görülmüştür. Toplam etkiler açısından değerlendirildiğinde ise üretim sektörü için öğrenen örgüt anlayışının entelektüel sermaye aracılığıyla örgütsel ustalık üzerindeki toplam etkisinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç öğrenen örgütler ve örgütsel ustalık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan Kitapçı ve Çelik (2013), Gupta vd. (2006)'nin çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Örgütsel ustalığa ulaşmada bilginin ve öğrenmenin önemini ortaya koyan diğer çalışmalardan Lin ve McDonough, (2011) ve Yu vd., (2014)'nin yaptıkları çalışmada ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Öğrenen örgütler ve entelektüel sermaye arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda ise Dodgson, (1993) ve Fettahlıoğlu ve Afşar (2015)'ın çalışmalarında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar da bu çalışmadan elde edilen bulgularlar paralellik göstermektedir.

Öğrenen Örgüt Anlayışının Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Ustalığın Aracı Rolünün İncelenmesi

İki sektör açısından sonuçlar yorumlandığında, sadece örgütsel ustalığın girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisinin üretim sektöründe daha az olduğu, diğer etkileşimlerde üretim sektörü için etki derecelerinin daha fazla olduğu, aracı roller sektörler açısından değerlendirildiğinde, üretim sektörü için aracı etkinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Toplam etkiler açısından değerlendirildiğinde ise üretim sektörü için öğrenen örgüt anlayışının örgütsel ustalık aracılığıyla girişimcilik yönelimi üzerindeki toplam etkisinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, öğrenen örgütler ve girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi inceleyen Wang, (2008)'ın ve Li, vd. (2009)'nin elde ettiği çalışma sonuçlarıyla benzerlik gösterirken, modeli ters şekilde oluşturan ve girişimcilik yöneliminin örgütsel öğrenme üzerinde etkisini ortaya çıkaran Lee ve Sukoco (2007)'nun çalışmasıyla bu yönden farklılaşmaktadır. Girişimcilik yönelimi ve örgütsel ustalık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalardan Bierly vd., (2009)'nin çalışmasında ise ilişkiler doğrulanmıştır ve araştırma modelinden farklı olarak

girişimcilik yöneliminin örgütsel ustalık üzerinde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Hughes ve Morgan, (2007) tarafından yapılan çalışmada ise benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Öğrenen Örgüt Anlayışının Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisinde Entelektüel Sermayenin Aracı Rolünün İncelenmesi

İki sektör açısından sonuçlar yorumlandığında, sadece öğrenen örgüt anlayışının girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisinin üretim sektöründe daha az olduğu, diğer etkileşimlerde üretim sektörü için etki derecelerinin daha fazla olduğu, aracı roller sektörler açısından değerlendirildiğinde, üretim sektörü için aracı etkinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Toplam etkiler açısından değerlendirildiğinde ise üretim sektörü için öğrenen örgüt anlayışının entelektüel sermaye aracılığıyla girişimcilik yönelimi üzerindeki toplam etkisinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar Luu, (2015) ve Leana ve Van Buren (1999)'in gerçekleştirdiği çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Öğrenen örgüt anlayışının entelektüel sermaye üzerindeki etkisini ortaya koyan çalışmalardan Dodgson, (1993) ve Fettahlıoğlu ve Afşar (2015)'ın çalışmalarında ise değişkenler arasında ilişki olduğu belirlenmiştir.

Entelektüel Sermayenin Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Ustalığın Aracı Rolünün İncelenmesi

İki sektör açısından sonuçlar yorumlandığında, sadece örgütsel ustalığın girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisinin üretim sektöründe daha az olduğu, diğer etkileşimlerde üretim sektörü için etki derecelerinin daha fazla olduğu, aracı roller sektörler açısından değerlendirildiğinde, hizmet sektörü için aracı etkinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Toplam etkiler açısından değerlendirildiğinde ise üretim sektörü için entelektüel sermayenin örgütsel ustalık aracılığıyla girişimcilik yönelimi üzerindeki toplam etkisinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar Luu, (2015), Leana ve Van Buren (1999), Kang ve Snell (2009), Kang, Snell ve Swart (2012), ve Turner, Swart ve Maylor (2013) un çalışmalarından elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

Yöneticilere Öneriler

Çalışmadan elde edilen sonuçlar neticesinde, araştırma sonuçları genel itibariyle aşağıdaki gibi özetlenmiş ve önerilere yer verilmiştir.

Örgütlerin örgütsel ustalığa ulaşması ve girişimcilik yöneliminde bulunması için öğrenen örgüt ortamının oluşturulması ve entelektüel sermayenin geliştirilmesi gerekir. İşletmelerin sahip olduğu bilgi kaynaklarının örgütsel öğrenme ile çeşitliliğinin artırılması, entelektüel

sermaye için yapısal, insan ve ilişkisel sermayesinin güçlendirilmesi ve kalitenin en düzeye çıkarılacak şekilde yapılandırılması örgütsel ustalığa ulaşmayı ve girişimcilik yöneliminin oluşmasını kolaylaştıracaktır. Hizmet ve üretim sektöründe bu tür yapıların oluşturulması için farklı süreç, farklı uygulama ve farklı kaynakların gerekeceği unutulmamalıdır.

Çalışma sonucunda görüldüğü gibi elde edilen sonuçlarda her iki sektör için sonuçların bazı noktalarda paralellik gösterdiği, bazı noktalarda ise farklılıkların belirginleştiği görülmüştür. Sektör yöneticilerinin örgüt organizasyon ve kaynak yapısını bu sonuçlara göre değerlendirmesi ve yönetmesinin daha faydalı olacağı söylenebilir.

Araştırmada yer alan değişkenlerin tek boyutlu olarak kullanılması durumunda ise öğrenen örgüt anlayışının entelektüel sermaye, örgütsel ustalık ve girişimcilik yönelimi üzerinde etkili olduğu, entelektüel sermayenin örgütsel ustalık ve girişimcilik yönelimi üzerinde etkisi olduğu ve örgütsel ustalığın girişimcilik yönelimi üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Etki değerleri açısından örgütsel ustalığın girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisi hariç tüm boyutların, aracı etkilerin ve toplam etki değerlerinin üretim sektöründe fazla çıkması bu konulara daha fazla önem verdikleri, öğrenen örgüt ortamı oluşturma ve entelektüel sermaye geliştirme, örgütsel ustalık düzeyine ulaşma ve girişimcilik yönelimi eğiliminde olma yaklaşımlarına daha fazla çaba gösterdikleri şeklinde açıklanabilir.

Sektörde en iyi üretimin gerçekleştirilmesi ve en iyi hizmetin sunulması için yönetim süreçlerinin, gözden geçirilmesi, entelektüel sermaye boyutlarından tümünün detaylıca yeniden değerlendirilmesi ve güçlendirilmesi, örgütsel ustalığa ve girişimcilik yönelimine en çok etki eden öğrenen örgüt boyutlarının geliştirilmesine ayrıca önem verilmelidir. Bu süreçte, bilginin üretimi, kullanımı, örgüte aktarılması ve sürecin ve insan kaynağının yönetimi önemlidir.

İnsan sermayesi açısından üniversitelerin girişimcilik becerilerine sahip nitelikli insan sermayesi oluşturmaya katkısı gözden geçirilerek çözüm önerileri geliştirilmesi, süreçlerin yeniden yapılandırılması, yenilikçi eğitim ve uygulamaların benimsenmesi gerekir.

İçinde bulunduğumuz dijital çağın etkisiyle işletmelerde dijital çağa doğmuş çalışanlara yer verilmesi, öğrenen örgüt ortamımın oluşturulmasında e-öğrenme ortamlarına yönelme, mevcut durumun korunmasına yönelik mevcut kaynakların ve yetkinliklerin kullanımıyla birlikte, yeni yetkinlerin kazanılması ve yeni strateji ve uygulamaların araştırılması, faaliyetlerin başarıya ulaşmasında önemli yer tutmaktadır.

Çalışanlara işin gerekçelerinin öğretilmesi, üretim sektörü için daha fazla gerekli olabileceği düşünülen teknik bilgilerin, analitik düşünmesinin çalışanlarda olması için eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi, hizmet sektörünün birebir müşteri iletişimini temel alması açısından müşteri ilişkilerini ön planda tutması, hizmetin üretiminde müşterileri dahil etmesi, stratejileri gelen taleplere göre değerlendirmesi, ustalığa ulaşmak için kaynakların değerlendirilmesi sonucu bütçenin ve yatırım planlarının yararlanıcı ve araştırmacı ustalığı dengeleyici şekilde kullanılması, girişimcilik yönelimini oluşturan boyutlar açısından bu boyutların çalışanlarda ve örgütte yer alması açısından öncüllerinin örgütte oluşturulması yönelimin başarıya ulaşması için temel oluşturacaktır. Bu süreç boyunca, her iki sektör açısından çalışanların motivasyon ve tatmin düzeylerinin yüksek tutulması, yaratıcılığın, yeni fikirlerin teşvik edilmesi, ast-üst arası iletişimin olumlu ve ılımlı hale getirilmesi, ödüllendirme uygulamalarına yer verilmesi, yatay iletişim, daha az hiyerarşik seviye, çalışanlara eşit değer verilmesi, örgüt kültürü açısından güç mesafesinin düşük tutulması gibi yaklaşımlar, öğrenen örgüt oluşturma, entelektüel sermayeyi geliştirme ve güçlendirme, örgütsel ustalığa ulaşma ve girişimcilik yönelimini girişimciliğe ulaştırma gibi noktalarda öncül olacaktır.

Araştırmacılara Öneriler

Bu çalışmada, örgütlerde örgütsel ustalığa ulaşma ve girişimcilik yöneliminin oluşturulması için öğrenen örgüt ve entelektüel sermayenin hem tek yapıda hem de orijinal formunda alt boyutlarıyla ilişki ve etkileşimleri inceleyen entegre bir model oluşturulmasına rağmen, sonraki çalışmalarda modele daha fazla değişken eklenerek örgütsel ustalığın ve girişimcilik yöneliminin öncüllerinin araştırılması, sektör yöneticileri için önemli katkılar sağlayacaktır. Aynı zamanda modelin sadece bu değişkenlerden oluşturulması araştırmanın kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Diğer kısıtlar çalışma sonuçlarınının bu veriler kapsamında değerlendirilmesi kısıtıdır. Ayrıca, öğrenen örgüt boyutları açısından değerlendirildiğinde destekleyici liderlik boyutunu ele alıp, liderlik yaklaşımlarından hangilerinin örgütsel ustalığa ulaşma, girişimcilik yöneliminde bulunma ve öğrenen örgüt oluşturmada daha faydalı olabileceği araştırılabilir. Böyle bir modelde dönüştürücü liderliğin, her iki sektör için önemli katkılar sağlayacağı muhtemeldir. Hizmet sektörü işletmeleri için ise hizmetkar liderliğin daha fazla ön plana çıkabileceği söylenebilir.

Yöneticilerin etkinliğini artıracak, örgüt büyümesine ve örgütsel performansa etki edecek lider üye etkileşimi gibi, örgütsel özdeşleşme ve desteklenen örgüt iklimi gibi değişkenler modele eklenip örgütsel ustalık ve girişimcilik yönelimi öncülleri daha kapsamlı incelenebilir.

Araştırma modelinde yer alan bazı değişkenler tek yapıda, bazı değişkenler alt boyutlarıyla ele alınıp, paralel ya da seri araştırma modelleri eklenerek öncüller araştırılabilir.

Aracı değişkenler yanında bazı değişkenler düzenleyici (moderatör) değişkenler olarak eklenip analiz gerçekleştirilebilir. Koşullu süreç analizleri ile araştırma kapsamı daha da genişletilerek düzenleyici aracılık ya da aracılı düzenleyicilik şeklinde araştırma modelleri oluşturulabilir.

Araştırma sürecinde bu çalışmada da olduğu gibi PROCESS vb. yeni yaklaşımların kullanılabilirliği, veri analizinden önce, veri hazırlama sürecinin ve uygulama prosedürlerinin gerekli olduğu söylenebilir.

Araştırmada kullanılan değişkenlerden örgütsel ustalık, çalışma metninde de açıklandığı gibi bu konuda çalışan yazarlar tarafından, araştırmacı ve yararlanıcı ustalığın birbirlerini dengeleyici ya da tamamlayıcı nitelikte mi olması gerektiği şeklinde de sınıflandırılmıştır. Yapılan bazı çalışmalarda bu kavram dengeleyici ve tamamlayıcı örgütsel ustalık şeklinde iki ayrı boyutta değerlendirilmiştir. Ayrıca yine çalışmada ifade edildiği gibi örgütsel ustalığın birimler bazında gerçekleştirilmesini ifade eden yapısal ustalık ve çalışanlar tarafından örgütün tümünde uygulanmaya yönelik önerilen bağlamsal ustalık yaklaşımlarının hangisinin uygulanması için hangi öğrenen örgüt boyutunun ve entelektüel sermaye boyutlarının gerekli olacağı incelenebilir.

Hizmet ya da üretim sektörleri gibi sektörleri birleşik yapıda ele almak yanında, her bir sektörü kendi içerisinde ayırıp, alt sektörler dahilinde araştırma modelinin tekrarlanması önerilebilir. Yapısal ustalık şeklinde işletme departmanları arası karşılaştırma yapılabilir. Kamu ve özel sektör ayrımına göre model tekrarlanabilir. Sadece KOBİ niteliğinde ya da küçük işletmeler düzeyinde model analiz edilebilir.

Kuramsal çerçevede değerlendirildiğinde, öğrenen örgütlerin ve entelektüel sermayenin girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisinde örgütsel ustalık yanında dijital dönüşüm gibi rekabet avantajı gibi dinamik kabiliyetleri içeren diğer yaklaşımlar modele dahil edilebilir.

Demografik ve kurumlara yönelik verilerle, üst kademeler teorisi ve kaynak temelli ve bilgi temelli görüş dahilinde yöneticilerin demografik özelikleri ve kurum verileriyle öğrenen örgüt anlayışının, entelektüel sermayenin, örgütsel ustalığın ve girişimcilik yöneliminin nasıl farklılık gösterdiği farklılık testleriyle incelenebilir. Kesit analizi çalışmaları yanında çalışma boylamsal olarak uzun dönemde uygulanıp değişimin seyri incelenebilir.

Çalışma, bu konfigürasyonları daha büyük ölçekte test etmeye yönelik ilk girişimdir. Bu yapılandırmaların uygulamadaki etkilerini anlamak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

KAYNAKÇA

Abdullah, F., Hamali, J., Deen, A.R., Gluma, S., Zainoren, A. A. (2009). Developing A Framework of Success of Bumiputera Entrepreneurs", Journal of Entreprising Communities: People and Place in the Global Economy, 3(1),8–24.

Abernathy, W. J., & Clark, K.B. (1985), " Innovation: Mapping The Winds of Creative Destruction", Research Policy, 14: 3-22.

Adler, L. A. (1997). "The Road to Intrapreneurship", Doctoral Dissertation, University of LA Verne, California.

Adler, P.S. & Kwon, S.W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. Academy of Management Review, 27(1), 17–40.

Agarwal, R., Echambadi, R., Franco, A., & Sarkar, M. (2004). Knowledge transfer through inheritance: Spin-out generation, development, and survival. Academy of Management Journal, 47(4), 501–522.

Ağca, V., ve Kurt, M. (2007). "İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve", Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29:83–112.

Ağca, V., & Kandemir, T. (2008). "Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma." Sosyal Bilimler Dergisi, 10 (3): 209-230.

Akdemir, A. (1998). "Entellektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri", S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi.

Akdemir, A. (2003). "Temel İşletmecilik Bilgileri", Yayıncı Yayınları, Kocaeli.

Akkoç, H. (2008). Öğrenen Örgüt Oluşumunda Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rolü, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon.

Akmeşe, H. (2006). Entelektüel Sermayenin Firma Piyasa Değeri Üzerine Etkisi ve İMKB'de İşlem Gören Şirketler Üzerinde Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Akyüz. Ö.F. (2011). İnsan ve Bilgi Ekseninde Entellektüel Sermayenin Etkin Yönetimi. 1.Baskı. İstanbul: THY Yayınları.

Alarcon, J. R., Villaverde, P.M.G., Ortega, M. J.R., & Requena, G.P. (2018). From social capital to entrepreneurial orientation: The mediating role of dynamic capabilities, European Management Journal 36, 195-209.

Aldemir, B. (2011). Küçük Ve Orta Boy İnşaat Firmalarının Girişimcilik Yönelimi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Allred, C.R., Fawcett, S.E., Wallin, C., & Magnan, G.M. (2011). A Dynamic Collaboration Capability as a Source of Competitive Advantage. Decisions Science, 42:129–161.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (7.Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.

Altuntaş, G., ve Dönmez. D. (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 39(1):50-74.

Alvarez, S.A. & Busenitz, L.W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. Journal of Management, 27, 755–775.

Anderson, B., Covin, J., & Slevin, D. (2009). Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: An empirical investigation. Strategic Entrepreneurship Journal, 3, 218–240.

Andriopoulos, C., & Lewis, M.W. (2009). "Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation."Organization Science, 20(4), 696-717.

Antoncic, B. (2000) "Intrepreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development, Weatherhead School of Management", Doctoral Dissertation.

Antoncic, B., & R. D. Hisrich, (2001). "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation." Journal of Business Venturing, 16(5):495-527.

Antoncic, B., & Hisrich, R.D. (2004)."Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation", The Journal of Management Development, 23(5/6): 518–550.

Arıkan, S. (2001). Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi. (Editör: Salih Güney), Ankara: Nobel Yayınları.

Arıkboğa, Ş. (2003). Entelektüel Sermaye. İstanbul: Derin Yayınları.

Arslan, R. ve Demirci, K. (2015). Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. (43),24-38.

Arslantaş, C. C., (2003). Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt içi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlara Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul.

Aslanoğlu, S. ve Zor, İ. Bilgi Varlıklarının Değerlemesi: Entelektüel Sermaye Ölçüm ve Değerleme Modelleri; Karşılaştırmalı Bir Analiz, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı.29. Ocak 2006, s. 152-165.

Aşıkoğlu, R., Kurt, M. ve Özcan, K. (2008). Entellektüel Sermaye Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler. Ankara: Gazi Kitabevi.

Atak, M. ve Atik, İ. (2007). "Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi", Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 3(1).

Atak, M. (2009). Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi İlişkisi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum.

Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, 2. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Attar, M. (2014). Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Ustalık Düzeyine Etkisi: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.

Atuahene-Gima, K. (2005), "Resolving the capability-rigidity in new product innovation", Journal of Marketing, 69: 61−83.

Auh, S. & Menguc, B. (2005), "Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity", Journal of Business Research, 58(12),1652–1661.

Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik, U., ve Aksay, K. (2011), " Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 12(2).

Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L.W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. Administrative Science Quarterly, 36(3), 421–458.

Bai, J., & Ren, J. (2016). Organizational Ambidexterity and Innovation Performance: The Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation, Frontiers of Business Research in China, 10(4): 664–693.

Bakan, İ. (2011). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları ve İlkeler, Kavramlar, Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş

Baransel, A. (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Barney, J. B. (1991), Firms resources and sustained competitive advantage. Journal of Management 17(1), 99–120.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). "The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", Journal of Personality and Social Psychology, 51(6): 1173.

Barutçugil, İ.(2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.

Basım, N., Şeşen, H. ve Meydan, C. H. (2009). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 64(3).27-44.

Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y., (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology, 88(2), 207–218.

Bayam, B.Y. (2016). "Örgütsel Öğrenme Sürecinde, Örgüt Kültürünün, Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarına Etkisi: Güreş Group", Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa.

Bayraktar, C. (2007). Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Türkiye, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Bayraktaroğlu, S. ve Kutanis, R. Ö. (2002). Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru. Kocaeli Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi 3(1),51-65.

Beckman, C.M. (2006), "The influence of founding team company affiliations on firm behavior", Academy of Management Journal, Vol. 49 No. 4, pp. 741–758.

Beğendik, B. (2013). Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecine Etki Eden Girişimcilik Yönelimi Boyutları ve Girişimci Özellikleri, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Benner, M. J., & Tushman, M. (2002). Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. Administrative Science Quarterly, 47(4): 676–706.

Benner, M. J. & Tushman, M. L. (2003). "Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited". Academy of Management Review, 28,238-256.

Bhartesh, K.R & Bandyopadhyay, A.K. (2005).Intellectual Capital: Concept and Its Measurement, Finance India, 19(4),1365-1374.

Bierly, P., & Daly, P. (2007), "Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms." Entrepreneurship, Theory and Practice, 31(4): 493-516

Bierly, P., Damanpour, F., & Santoro, M. (2009). The application of external knowledge: Organizational conditions for exploration and exploitation. Journal of Management Studies, 46(3), 481–509.

Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004), "Building Ambidexterity Into an Organization", MIT Sloan Management Review, 45(4),47-55.

Bodwell, W. & Chermark, T. J. (2012). "Organizational Ambidexterity: Integrating Deliberate and Emergent Strategy with Scenario Planning", Technological Forecasting & Social Change, 77, 193-202.

Boehm, J. (2008). 'Entrepreneurial Orientation in Academia', Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Dissertation, Frankfurt.

Bontis, N. (1998). Intelectual capital: an explotary study that develops measures and models, Management Decision, 36(2), 63-76.

Bontis, N., Keow ,W.C.C. & Richardson, S. (2000). Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries. Journal of Intellectual Capital, 1(1), 85-100.

Braham, B. J. (1995) "Creating a Learning Organization: Promoting Excellence Through Education" Menlo Park, Calif. Crisp Publications.

Braham, B. J. (1998). Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak. Çeviri: Ali Tekcan. 1.basım. İstanbul: Rota Yayınları

Brooking, A., (1996). Intellectual Capital, International Thomson Business Pres.

Bukowıtz, W. & Acosta, S. (1998). "Benchmarking Intellectual Capital Measurement Practices", Measuring and Valuing Intellectual Capital Conference, 16-17 June, London.

Bulut, Ç., Fiş, A.M., Aktan, B., & Yılmaz, S. (2008). "Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Uzerine Bir Tartışma", Journal of Yasar University, 10(3):1389–1416.

Burt, R.S., (1992). Structural Holes: the Social Structure of Competition. Harvard University, Cambridge, MA.

Buzan, T., Dottino, T., & Israel, R. (2001). Akıllı Lider. İstanbul, Alfa Basım.

Büyükozan, G. (2002) "Entelektüel Sermaye Yönetimi", KalDer Forum Dergisi, 2(6). Nisan-Mayıs.

Büyüköztürk, Ş., Çokluk. Ö., ve Köklü, N. (2013). "Sosyal Bilimler İçin İstatistik". (3. Basım.), Pegem Akademi, Ankara.

Cai, L., Zhu, X. M., & Liu, Y. (2011). Study on the impact of EO on resource acquisition, Studies in Science of Science, 29(4): 601–609.

Campbell, D. T. & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix, Psychological Bulletin, 56, 81–105.

Cantarello, S., Martini, A. & Nosella, A. (2012). A multi-level model for organizational ambidexterity in the search phase of the innovation process, Creativity and Innovation Management 21(1), 28-48.

Cao, Q., Gedalovic, E., & Zhang, H. (2009),"Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects", Organization Science, 781-796.

Carmeli, A., & Halevi, M.Y. (2009). "How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity".The Leadership Quarterly, 20(2): 207-218.

Carroll,R.F. & Tansey, R.R. (2000). "Intellectual Capital in The New Internet Economy- Its Meaning, Measurement and Menagement For Enhanching Quality", Journal of Intellectual Capital. 1(1).

Centobelli, P., Cerchione, R., Esposito, E., & Shashi (2019). Exploration and exploitation in the development of more entrepreneurial universities: A twisting learning path model of ambidexterity, Technological Forecasting & Social Change 141.172–194..

Chang, A. & Tseng, C. (2005). Building Customer Capital Through Relationship Marketing Activities, Journal of Intellectual Capital, 6(2),253-266.

Chang, S. J., VanWitteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the editors: Common method variance in international business research. Journal of International Business Studies, 41(2), 178–184.

Chen, J., Zhu. Z. & Xie, H. Y. (2004). "Measuring Intellectual Capital: A New Model And Empirical Study" J*ournal of Intellectual Capital,* 5(1), 195-212.

Chen, E.L. & Katila, R. (2008), "Rival Interpretations of Balancing Exploration and Exploitation: Simultaneous or Sequential?,Handbook of Technology and Innovation Management, John Wiley.

Chin, W.W.,Gopal, A., & Salisbury, W.D., (1997). "Advancing the Theory of Adaptive Structuration: The Development of a Scale to Measure Faithfulness of Appropriation", Information Systems Research, 8(4), 342–367.

Christopher, M., (2000). The agile supply chain: competing in volatile markets. Industrial Marketing Management, 29(1), 37–44.

Chunyan, J. (2006). "A System Dynamics Model of Exploration and Exploitationin Chinese New Ventures: The Roles of Social Network and Corporate Entrepreneurship", Doctorial Dissertation, The Chinese University of Hong Kong.

Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35, 128–152.

Collins, C.J. & Smith, K.G. (2006), "Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms", Academy of Management Journal, 49(3),544–560.

Conner, K., & Prahalad, C. (1996) A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. Organization Science ,7(5), 477–501.

Conway, J. M. & Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias inorganizational research, Journal of Business and Psychology, 25, 325–334.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). 'The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style', Journal of Management Studies, 25(3):217–259.

Covin, J.G., & Slevin., D.P. (1989), "Strategic Management Of Small Firms in Hostile and Bening Environments" Strategic Management Journal, 10: 75-87.

Covin, J. G., & Slevin. D. P. (1991). "A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior." Entrepreneurship Theory and Practice, 16:7-25.

Covin, J., & Miles, M. (1999). "Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage." Entrepreneurship: Theory & Practice, 23(3):47-63.

Crockett, D. R. (2004). "The Venture Management Team in Corporate Entrepreneurship: The Role of Corporate Support and Control", Doctoral Dissertation, The University of Texas, Arlington.

Cyert, R.M., & March, J.G., (1963). A behavioral theory of the firm. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NI.

Çalık T. (2010). Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları. Sosyal Bilimler Dergisi Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi, 8, 121-128.

Çam, S. (2002). Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü. Papatya Yayıncılık, İstanbul.

Çandır, R. (2010), "Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları", Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Çelik, A. E., ve Perçin, S. (2000), "Entelektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi, Muhasebe ve Denetime Bakış, TURMOB, 1(2),111-118.

Çıbıkçı, G. (2004). Öğrenme. http://www.turkischweb.com/Egitim/seite90.htm. Erişim Tarihi: 23. 06.2019).

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, S. (2012). "Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli SPSS ve LISREL Uygulamaları". Pegem Akademi Yayıncılık.

Çömlek, O., Kitapçı, H., Çelik, V., & Özşahin, M. (2012), The effects of organizational learning capacity on firm innovative performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 41, 367-374.

Çömez, P. (2012). Örgütlerde Çift Yeteneklilik ve Örgütsel Yenilik İlişkisinde Liderlik Tiplerinin Rolü ve Firma Yenilik Performansına Etkileri, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli.

Danneels, E., (2002), " The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences", Strategic Management Journal, 23: 1095-1121

Dada, O., & Fogg, H. (2016). Organizational learning, entrepreneurial orientation, and the role of university engagement in SMEs, International Small Business Journal, 34(1):86–104.

D'Aveni, R.A., & Gunther, R.c(1994). "Hypercompetition: Managing The Dynamics Of Strategic Maneuvering." The Free Press.

Davidsson, P., & Wiklund, J, (2007). "Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future." Entrepreneurship, Springer Berlin Heidelberg, 245-265.

Demir, M. (2006). Öğrenen Örgüt Kültürü Oluşturulması. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı, Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, İstanbul.

Demirkol, İ. (2006). Entelektüel Sermayenin Firma Değerine Etkisi ve İMKB'de Sektörel Uygulamalar, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Demirkol, İ. (2007). Entellektüel Semayenin Firma Değerine Etkisi ve İMKB'de Sektörel Uygulama. Ankara: Hacettepe Üniversitesi

Dess, G., Lumpkin, T., & McFarlin, D. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. Academy of Management Executive, 19(1): 147-156.

Dixon, N. M. (1992), "Organizationl Learning: A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals," Human Resource Development Quarterly, 3, 29-49.

Dodgson, M. (1993). "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", Organization Studies, 14(3):375-394.

Duncan, R. (1976), "The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. Killman, R. H., L. R. Pondy, and D. Sleven (eds.)", The Management of Organization, New York: North Holland, 167-188.

Dur, S., Yıldız, S. ve Demircan, N. Ç. (2010), "Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt yapısının Temel Etkileri", Ege Akademik Bakış, 10(1),71-93.

Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2013). "Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi", Beta Yayıncılık, 5. Baskı. İstanbul.

Dzinkovvski, R. (2000). "The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction", Management Accounting. 78(2).

Edvinsson, L., & Malone, M., (1997).Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower, Harper Business, Newyork.

Edwards, S.F. & G.D. Anderson. 1987, Overlooked biases in contingent valuation surveys: Some considerations, Land Economics 63,16-17.

Efe, M. N. (2015). Girişimsel Yönelim, Entelektüel Sermaye ve Örgütsel Öğrenme Yeteneklerinin Firma Performansı Üzerine Etkileri, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Eisenhardt, K.M.,& Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? Strategic Management Journal, 21,1105–1121.

Elma, C., ve Demir, K. (2003), Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar, Anı Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.

Emrem, E. (2005). "Entellektüel Sermaye Bileşenlerinin Kavramsal Analizi", İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(1).

Ercan, M. K., ve Öztürk, B. (2003). Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye, Ankara

Erhan, D. U. (2003). Entelektüel Sermaye Ölçülmesi Değerlemesi Muhasebeleştirilmesi Bir Teknoloji Şirketi Uygulaması, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.

Fernandez-Mesa, A., & Alegre, J. (2015), Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. International Business Review, 24(1),148-156.

Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2018). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation, Technovation, 11(4).

Ferreire, J. (2001). "Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective", New England Journal of Entrepreneurship, 4(2),59-71.

Fettahlıoğlu, Ö. O., ve Afşar, A. (2015). "Öğrenen Örgüt Boyutlarına Yönelik Algılamaların, Entelektüel Sermaye Algılaması Üzerindeki Yansımaları," International Journal of Social Science, 35. 287-300.

Fiske, D. W. (1982). Convergent-discriminant validation in measurements and Research strategies, İçinde D. Brinberg ve L. Kidder (Eds.), New directions for methodology of social and behavioral science: Forms of validity in research (12,77–92). San Francisco: Jossey-Bass.

Fındıklı, M.A. ve Pınar, İ. (2014). Örgüt kültürü algısı ve örgütsel çift yönlülük ilişkisi: örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının aracılık etkisi. Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi, 21: 155-171.

Fiş, A. M., Bulut Ç., Aktan, B. & Yılmaz, S. (2008). Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma. Journal of Yaşar University, 3:1389-1416

Fiş, A M., ve Wasti, S.A. (2009). "Örgüt Kültürü ve Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi İlişkisi", ODTÜ Geliştirme Dergisi, 35: 127-164.

Floyd, S. W. & Lane, P. J. (2000). „Strategizing throughout the Organization: Management Role Conflict in Strategic Renewal". Academy of Management Review. 25(1), 154–177.

Fornell, C., & Larcker, F. D. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research.* 18, 39-50.

Frazier, P. A., Tix, A. P. & Baron, K. E. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research, Journal of Counseling Psychology, 51(1):115–134

Fu, N., Flood, P., ve Morris (2016). Journal of Professions and Organization, 0, 1–16.

Garvin, D. A.(1993). "Building a Learning Organization" Öğrenen Bir Organizasyon İnşa Etmek. Harvard Business Review: 78-91.

Gedikli, İ. (2007). Kamu Örgütlerinde Entelektüel Sermayenin Algılanmasına İlişkin Bir Araştırma: T.C. Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Örneği, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). "The Ancedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity". Academy of Management Journal. 47(2), 209–226.

Gilbert, C.G. (2006). Change in the presence of residual fit: Can competing frames coexist? Organization Science, 17(1), 150–167.

Gizir, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4(2).

Görmüş. A.Ş. (2009). Entellektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. 11(1):57-75.

Grafström, G., & Edvinsson, L. (1999). Accounting for Minds. Sweden: Larsherberts Offset.

Grant, R.M. (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, 17, 109–122.

Gupta, V.. MacMillan, I.C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. Journal of Business Venturing, 19:241-260.

Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006), "The interplay between exploration and exploitation", Academy of Management Journal, 4, 693-706.

Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). "Introduction: Corporate Entrepreneurship", Strategic Management Journal, 11:5-15.

Güleş, H. (2007). İstanbul İli Bayrampaşa İlçesindeki Resmi İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.İstanbul.

Gündüz, Y., ve Coşkun, Z. S. (2012). "Öğrenci Algısına Göre Öğretmen Etik Değerler Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 13(1), 111-131.

Gürsel, M. (2002). Öğrenen Örgütler. Sünbül, A. M. (Editör) Eğitime Yeni Bakışlar, Ankara: Mikro Basım Yayın Dağıtım.

Güttel, W.H. & Konlechner, S.W. (2009). Continuously hanging by a thread: managing contextually ambidextrous organizations. Schmalenbach Business Review, 61, 149-171.

Hahn, M.H., Lee, K.C., & Lee, D.S. (2015). Network structure, organizational learning culture, and employee creativity in system integration companies: the mediating effects of exploitation and exploration. Computers in Human Behavior. 42,167–175.

Hair Jr. F. J., Black C. W., Babin J. B., Anderson E. R., & Tatham L. R., (2006). Multivariate Data Analysis. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Inc.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage

Hambrick, D.C.(1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the "team" label. Research in Organizational Behavior, 16: 171-213.

Hambrick, D.C. (2005). Upper echelons theory: Origins, twists and turns, and lessons learned. In K. G. Smith, & M. A. Hitt (Eds.), Great minds in management: The process of theory development: 109-127. Oxford, UK: Oxford University Press.

Harper, S. C., Glew, D. J., Rowe, J. (2008). "Corpreneurship: Creating Your Future", Industrial Management, 50(5):12–17.

Harris, L.C. & Ogbonna, E. (2006). Initiating strategy planning. Journal of Business Research, 59:100-111.

He, Z. L. & Wong, P. K. (2004) Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis, Organization Science 15(4), 481-494.

Helfat, C.E., & Martin, J.A., (2015). Dynamic managerial capabilities: review and assessment of managerial impact on strategic change. Journal of Management, 41:1281–1312.

Henseler, J., Ringle, C.M., & Sarstedt, M., (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science 43 (1), 115–135.

Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D.A. (2005). Entrepreneurship, McGraw-Hill, USA.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Cam, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Guest editors' introduction to the special issue: Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. Strategic Management Journal, 22(6/7): 479-491.

Holt, D. T., Matthew, W., Rutherford, G., & Clohessy, (2020). "Corporate Entrepreneurship: An Emprical Look at Individual Characteristics, Context and Process", Journal of Leadership and Organizational Studies, 13(4):40–54.

Hosseini, M., Dadfar, H. & Brege, S. (2012),"Taxonomy of Entrepreneurial Firms: Entrepreneurial Orientation Versus Corporate Entrepreneurship", The Business ve Management Review, 3(1):240-251.

Huber, G. P. (1991). "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures," Organization Science, 2(1):88-115.

Hughes, M., & Morgan, R. (2007). Exploitative learning and entrepreneurial orientation alignment in emerging young firms: Implications for market and response performance. British Journal of Management, 18, 359–375.

Hult, G.T.M. (1998). Managing the international strategic sourcing process as a marketdriven organizational learning system. Decision Sciences Journal, 29(1), 193–216.

Im, G., & Rai, (2008), "Knowledge Sharing Ambidexterity in Long-Term Interorganizational Relationships", Management Science, 54(7) , 1281-1296.

Ireland R.D., Covin J.G. & Kuratko D.F. (2009), ”Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy”, Entrepreneurshıp Theory And Practıce, 19-46

İpçioğlu, İ., ve Tunca, M. Z. (2002). “Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi, Ölçülmesi ve Firma Değerine Etkisi”, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 2.

İpçioğlu, İ. (2007). “KOBİ’lerin Entelektüel Sermaye Yapısının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 4.Verimlilik ve KOBİ’ler Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 7-8 Aralık. 289-296.

İştar, N. (2006). “Öğrenen Organizasyonlarda Başarı Kriterleri ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

İyigün, N. Ö., ve Keskin, M. (2015). Is Franchising an Efficient Tool for Entrepreneurship in the Knowledge? 15th EBES Conference Proceedings Book, 892-899.

Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005) “Managing Potential And Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter?”, The Academy Of Management Journal, 1-41.

Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation and ambidexterity: the impact of environmental and organizational antecedents. Schmalenbach Business Review, 57, 351-363.

Jansen, J.J.P. (2005). ‘Ambidextrous Organizations: a Multiple-level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance’, Erasmus Üniversitesi Rotterdam, http://repub.eur.nl/pub/6774.

Jansen, J.J.P., George, G., Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: the moderating role of transformational leadership. Journal of Management Studies, 45, 982-1007.

Jansen, J.J.P.,Vera, D., & Crossan, M. (2009), “Strategic LeadershipFor Exploration And Exploitation: The Moderating Role Of Environmental Dynamism”, The- Leadership Quarterly 20, 5–18.

Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2009) ‘Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms’, Organization Science. 20(4),797–811.

Jantunen, A. (2005), Knowledge-processing capabilities and innovative performance: An empirical study. European Journal of Innovation Management, 8(3), 336-349.

Javalgi, R.G., & Martin, C.L. (2007). Internationalization of services: Identifying the building-blocks for future research. Journal of Services Marketing 21, 391–397.

Johnson, R A., & Wichern, D. W., (2002). *Applied Multivariate Statistical Ana1ysis,* Prentice-HallInc., New Jersey.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D., (1984). Lisrel VI. "Analysis of Linear Structural Relationships by Maximum Likelihood, Instrumental Variables, and Least Squares Methods", Mooresville, Indiana: Scientific Software.

Kalaycı, Ş., (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kalkan, V.D., (2006). "Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Kesişim ve Ayrışma Noktaları", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 5(16).

Kang, S. K., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. Journal of Management Studies, 46, 65–92.

Kang, S. C., Snell, S. A., & Swart, J. (2012). Options-based HRM, intellectual capital, and exploratory and exploitative learning in law firms' practice group. Human Resource Management, 51(4), 461–486.

Kanıbir. H. (2004). Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları. Hava Harp Okulu Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 1(3),77-85.

Kao, R. W.Y. (1993). Defining entrepreneurship: Past, present and?, Creativity and innovation management, 2(1).

Karacaer, S., ve Aygün, M. (2009), "Entelektüel Sermayenin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27(2),127-140.

Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2010), " Öğrenen Örgüt ve Bilgi Yönetimi İlişkisi: Afyonkarahisar İlinde Bulunan Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(1),147-174.

Karash, R. (1995). Why a Learning Organization. http://world.std.com/~lo/WhyLO.html (Erişim: 17.06.2019).

Katila, R. & Ahuja, G. (2002). 'Something old, something new: a longitudinal study of search behavior and new product introduction'. Academy of Management Journal, 45, 1183–94.

Keçeli, K. S. (2015). Dinamik Bir Yetenek Olarak Stratejik Çiftyönlülük Ve Firma Performansı: Örgüt Bağlamındaki Davranışsal Öncülleri ve Şebekeleşmenin

Moderatör Etkisi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli.

Khalili, H., Nejadhussein, S., & Fazel, A. (2013), The influence of entrepreneurial orientation on innovative performance: Study of a petrochemical company in Iran. Journal of Knowledge-based Innovation in China, 5(3), 262-278.

Kılıç, T. (2007). "Örgüt Kültürü, Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler ve Firma Performansı Üzerine Etkileri". Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kıngır, S., ve Mesci, M. (2007), " Öğrenen Organizasyonlar", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Kış-2007, 6(19). 63-81.

Kır, A. (2014). Örgütsel Değişim Ve Öğrenen Örgütler Arasındaki İlişkinin Ölçülmesine Yönelik Bir Otel İşletmesinde Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Kitapçı. H., & Çelik, V. (2013). Ambidexterity and Firm Productivity Performance: The Mediating Effect of Organizational Learning Capacity, 9th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 99, 1105 – 1113.

Kluge, J., Meffer, J., & Stein, L. (2000). The German road to innovation. The McKinsey Quarterly, 2:99-105.

Knott, A. M. (2002), "Exploration And Exploitation As Complements". N. Bontis, C. W. Choo, Edt. "The Strategic Management Of Intellectual Capital And Organizational Knowledge: A Collection Of Readings. Oxford UniversityPress, New York, 339-358.

Kocapınar, E. B. (2010). Entelektüel Sermayenin Girişimsel Oryantasyona ve Etkisi ve Firma Performansıyla İlişkisi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli.

Koç, S. (2008). Öğrenen Organizasyon Anlayışının Performans Değerleme Sistemine Etkisi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Koç, H., ve Topaloğlu, M. (2010), Yönetim Bilimi, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınları.

Koçoğlu, M. (2012). Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul.

Konstantinos C. K., Bozıonelos, N., & Evangelos S. (2015). Ambidexterity And Unit Performance: Intellectual Capital Antecedents And Crosslevel Moderating Effects Of Human Resource Practices, Human Resource Management. Wiley Periodicals, Inc.

Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N., & Mole, K. (2018). Research Policy 47: 413–427.

Kör, B. (2015). Öz Liderlik, Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Ve Çalışanların Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, M. K. (2002). Assessing the psycometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. Entrepreneurship: Theory & Practice, 26:71-93.

Kreiser, P.M. (2011) Entrepreneurial orientation and organizational learning: The impact of network range and network closure. Entrepreneurship Theory and Practice 35(5): 1025–1050.

Kuntze, J. (2001). "Evrensel Bilgi Toplumu" , Mercek Dergisi MESS, Ocak.

Kraus, S., Rigtering, J. P., Hughes, C., & Hosman, M. V. (2012). 'Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands', Review of Managing Science (Springer Link), 6:161-182.

Kutanis, R.O., (2002), "Öğrenen Organizasyonlar", Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Lavie, D., Uriel, S., & Tushman, M. (2010). Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. The Academy of Management Annals, 4:109-155

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967), "Differantiation and Integration in Complex Organizations", Administrative Science Quarterly, 12 (1),1-47.

Leana, C.R. & Van Buren, H.J. (1999), "Organizational social capital and employment practices", Academy of Management Review, 24(3),538-555.

Lee, S.M. & Peterson, S. J. (2000), "Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness", Journal of World Business, 35(4): 401-416.

Lee, K., Ryu, K., & Yoon, J. (2002), "Long Term Performance of the Business Groups: The Case of Chaebols in Korea," paper presented at the International Conference on Corporate Governance in Asia," organized by the Asian Institute for Corporate Governance, Korea University, May 2002.

Lee, L. & Sukoco, B.(2007).The effects of entrepreneurial orientation and knowledge management capability on organizational effectiveness in Taiwan: The moderating role of social capital. International Journal of Management, 24(3), 549–572.

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). 'The myopia of learning'.Strategic Management Journal, 14, 95–112.

Lewis, J. S. (2000). "Venturing Into The Digital Economy: An Examination of an Electronic Business Corporate Entrepreneurship Team", Doctorial Dissertation, Colorado State University, Colorado.

Li, Y. H., Huang, J. W., & Tsai, M.-T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. Industrial Marketing Management, 38, 440–449.

Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). 'First-Mover Advantages', Strategic Management Journal, 9(Special):41-58.

Lin, K., & Wang Zheng, (2008). 'Internationalization Process and Strategy Of Born Global SME -A study of Chinese born global small and medium-size enterprise', Dissertation in International Marketing.

Lin, H,E., & E, F. McDonough (2011), "Investigating the Role of Leadership and Organizational Culture in Fostering Innovation Ambidexterity", Ieee Transactıons On Engineerıng Management, 58 (3), 497-509.

Ling, Y., Şimşek, Z., Lubatkin, M. H., Lyon, E. M., Veiga, J.F. (2008). "Transformational Learship's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examing the CEO-TMT Interface", Academy of Management Journal, 51(3):557-576.

Lubatkin, M.H., Şimşek, Z., Ling, Y., ve Viega, J.F. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. Journal of Management, 32, 646-672.

Luchsinger, V, & Bagby, D.R. (37) "Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons, and contrasts." SAM Advanced Management Journal, 52(3):10-13.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance." Academy of Management Review, 21(1): 135-172.

Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Shneider, D. R. (2009). "Understanding and Measuring Autonomy: an Entrepreneurial Orientation Perspective", Entrepreneurship Theory&Practice, 33: 47-69.

Luu, T.T. (2014). Organizational Ambidexterity, Entrepreneurial Orientation, and I-Deals: The Moderating Role of CSR, Journal of Business Ethics.

Luu, T. T. (2015). Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and operational performance Organizational social capital as a moderator, Leadership & Organization Development Journal. 38(2), 229-253.

Luu, T. (2017). Market Responsiveness: Antecedents and the Moderating Role of External Supply Chain Integration. Journail of Business and Industrial Marketing, 32:30–45.

Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. Journal of Management, 26:1055-1085.

MacKenzie, S. B. & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies, Journal of Retailing, 4, 542–555.

Ma'atoofi, A.R. & Tajeddini, K. (2010),"The Effect of Entrepreneurship Orientation on Learning Orientation and Innovation: A Study of Small-Sized Business Firms in Iran", International Journal of Trade, Economics and Finance, 1(3):254-260.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning, Organization Science 2(1),71-87.

Marr, B. (2008). Impacting future value: How to manage your ıntellectual capital. Management Accounting Guideline, The Society Management Accountants of Canada, The American Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants.

Marquardt, M.J. (1996). Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success, McGraw-Hill, New York, NY.

Marsick, V. J. & Watkins K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. Advances in Developing Human Resources Journal. 5(2),132-151.

Mavondo, F.T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005) Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. European Journal of Marketing, 39(11–12), 1235–1263

McCarthy, I.P., Gordon, B.R. (2011). Achieving Contextual Ambidexterity in R&D Organizations: A Management Control System Approach. R&D Management, 41, 240-258.

McFadzean, E., O'Loughlin, A., & Shaw, E. (2005). "Corporate Entrepreenurship and Innovation Part 1: The Missing Link", European Journal of Innovation Management, 8(3):350-372.

McGill, M.E. & Slocumun, W.J. (1993). Unlearning The Organization. Organizational Dynamics Journal. 22(2),67-74.

McGrath, R.G. (2001), "Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight", Academy of Management Journal, 44: 118-131.

McKillup, S. (2012). "Statistics explained: An introductory guide for life scientists (Second edition)". United States: Cambridge University Press.

Mehdivand, M., Zali, M.R., M, Madhoshi., & Asadollah Kordnaeij (2012), "Intellectual Capital and Nano-Businesses Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation." European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 52:47-162.

Menguc, B., & Auh, S. (2008), "The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity–firm performance relationship for prospectors and defenders", Industrial Marketing Management, 37, 455-470.

Mertler, C. A., & Vannatta, R. A. (2005). "Advanced and multivariate statistical methods: Practical application and interpretation (third edition)". United States: Pyrczak Publishing.

Meydan, C. H., ve Şeşen, H., (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Miller, D. (1983). "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", Management Science, 29:770-791.

Mische, M. A. (2001), Strategic Renewal, Prentice Hall Inc., New Jersey.

Mitchell, R.C. & Carson, R.T. (1989). Using surveys to value public goods: The contingent valuation method (Resources for the Future. Washington, DC).

Mom, T.J., Van Den Bosch, F.A. & Volberda, H.W. (2009), "Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms", Organization Science, 20(4), 812–828.

Monsen, E. & Boss, R.W. (2009),"Entrepreneurship Inside the Organization:Examining Job Stress and Employee Retention" Entrepreneurshıp Theory and Practice, 71-104.

Montequin, V.R., Fernandez, F.O., Cabal, V.A. & Gutierrez, N.Q. (2006). An integrated framework for intellectual capital measurement and knowledge management implementation in small and medium-sized enterprises, Journal of Information Science, 32(6), 525-538.

Mooi. E., & Sarstedt, M. (2011). A concise guide to market research: The process, data, and methods using IBM SPSS Statistics. New York: Springer.

Morgan, R.E., & Berthon, P. (2008), "Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter-Relationships in Bioscience Firms", Journal of Management Studies, 45(8):1329-1353.

Morris, M. H., Jeffrey, A., Schindehutte, M., Avila, R. (2006). "Balanced Management Control Systems as a Mechanism for Achieving Corporate Entrepreneurship", Journal of Managerial Issues, 18(4):468- 493.

Mossavi, M.S. (2014). Psikolojik Güçlendirme ve Öğrenen Organizasyon Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Mutlu, O. (2009). Spor İşletmelerinde Öğrenen Organizasyon Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara.

Na, F., Ma, Q. H., Janine, B., & Patrick, F. (2016). Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish professional services firms. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 3(2), 94–114.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Academy of Management Review, 23, 242-266.

Naktiyok A. (1999)," Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi. Erzurum.

Narasimhan, R. (2005). "Nurturing Intrepreneurship: A Cross Cultural Analysis of Organizational Climates", Doctoral Dissertation, SonJose State University, Son Jose.

Nazari, J., Herremans, I. M., Isaac, R. G., Manassian, A., & Kline, T. J. B. (2011). Organizational Culture, Climate and IC: an Interaction Analaysis; Journal of Intellectual Capital, 12(2), 224-248

Nemanich, L.A., & Vera, D., (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. Leader. Q. 20 (1), 19–33.

Netemeyer, R., G. Bearden, W. O., & Sharma, S., (2003). Scaling Procedures: Issues and Applications. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

Ocasio, W., (1997). Towards an attention-Based view of the firm. Strategic Management Journals, 18:187–206.

Ocasio, W., & Wohlgezogen, F. (2010) . Attention and Control, Control in Organizations: New Directions for Research. Cambridge University Press, Cambridge.

Ocasio, W., (2011). Attention to attention. Organization Science. 22 (5):1286–1296.

Ojha, D., Acharya, C., & Cooper, D, (2018). Transformational leadership and supply chain ambidexterity: Mediating role of supply chain organizational learning and moderating role of uncertainty, International Journal of Production Economics 197, 215–231.

O'Reilly, C., Tushman. M.L. (2004). The Ambidextrous Organization, Harvard Business Review, 82(4), 74-81.

O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. Research in Organizational Behavior, 28, 185-206.

O'Reilly, C.A., Harreld, J.B., & Tushman, M.L. (2009). Organizational ambidexterity: IBM and emerging business opportunities. California Management Review, 51, 75-99.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013), "Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future", Academy of Management Perspectives (in press), 1-30.

Öge, S.(2002). "Entelektüel Sermaye: İşletmeler İçin Yeni Bir Değer", Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 16(5-6),175-200.

Öğüt, A., Hasan, B., ve Yılmaz, N. (2006). "Stratejik Yenilenme Aracı Olarak Kurumsal Girişimcilik ve Bu Süreçte Yenilikçiliğin Önemi." Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bildiri Kitabı, Bişkek: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları, 64-83.

Önce, S. (1999). Muhasebe Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Öneren, M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi. 4(7),163-178.

Özden, Y. (2003). "Learning and Teaching", Pegem A Publication, Five Edition. Ankara.

Özdevecioğlu M. (2003).Öğrenen Organizasyon Olmanın Emniyet Teşkilatı Açısından Önemi ve Avantajları. Polis Bilimleri Dergisi, 5(3),34.

Özer, P.S., Topaloğlu, T. ve Özmen, Ö.N.T. (2013),"Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile iş Doyumu ilişkisinde Düzenleyici Etkisi", Ege Akademik Bakış, 13(4): 437-447.

Özgen, H. ve Türk, M. (1996), "Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli" Amme İdaresi Dergisi, TODAİE, 29(2),71-83.

Özkoç, Ö. (2018). Hastanelerde Marka Yönetimi Uygulamalarının Hastaların Marka Denkliği Algısı Ve Hastane Tercihine Etkisi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Özsomer, A., Calantone, J. R., & Anthony, D. B. (1997). "What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors." Journal of Business & Industrial Marketing, 12(6):400-416.

Öztürk, M. B. ve Ünsal B, (2003), "Entelektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerine Etkisi", Asomedya Dergisi, Nisan.

Özyılmaz, A., & Eser. S. (2013). Ortak Metod Varyansı Nedir? Nasıl Kontrol Edilebilir?, 21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi. 1. Basım. Nobel Akademik Yayıncılık.500-508.

Pablos, P.O. (2002). Evidence of intellectual capital measurement from Asia, Europe and The Middle East, Journal of Intellectual Capital, 3(2), 287-302.

Paliokaite, A. & Pacesa, N. (2014). "The Relationship Between Organizational Foresight and Organizational Ambidexterity", Technological Forecasting & Social Change, 20, 1-17.

Panagopoulos, G. (2016). Aspects of Organizational Ambidexterity. Journal of Global Strategic Management, 10(1). 5-15.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). The Learning Company: A Strategyy For Sustainable Development, London: McGraw-Hill Company.

Pekel, H. (2007). Öğrenen Organizasyonlar ve Örgüt Kültürü Arasındaki Etkileşim ve Eczacıbası Yapı Gereçleri Vitra A.Ş.'de Bir Uygulama. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Pirtini, S. (2004). Pazarlama Yönetimi Açısından Entelektüel Sermaye. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Powers, J.B. (2003) Commercializing academic research: Resource effects on performance of university technology transfer. Journal of Higher Education 74(1):26–50.

Powers. J.B., & McDougall, P.P. (2005) University start-up formation and technology licensing with firms that go public: A resource-based view of academic entrepreneurship. Journal of Business Venturing 20(3):291–311.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies, Journal of Applied Psychology, 88, 879–903.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it, Annual Review of Psychology, 63, 539–569.

Prange, C. & Schlegelmilch, B.B. (2009). The Role of ambidexterity in marketing strategy implementation: resolving the exploration-exploitation dilemma. Business Research, 2, 215-240.

Preacher, K. J. & Hayes, A. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models, Behavior Research Methods, 40(3), 879-891

Probst, G. J. B. & Buchel, B.S.T. (1997). Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future, London: Prentice Hall.

Reeves, M.,Haanas, K., Hollingsworth, J., & Pasini, F. L. S. (2013),"Ambidexterity: The Art of Complex Environments", Perspectives, The Boston Colsulting Group.

Reutter, K. K. & Bigatti, S. M., (2014). Religiosity and Spirituality as Resiliency Resources: Moderation, Mediation, or Moderated Mediation?, Journal for the Scientific Study of Religion, 53(1), 56–72

Riani, A.L. (2013), Relationship between Entrepreneurial Orientation, Marketing Orientation, Knowledge Management and Innovative Performance. Paper Presented at The International Conference on Innovation Challenges in Multidisciplinary Research and Practice. Kuala Lumpur, Malaysia.

Richardson, N. M. (2005). "What It Takes To Be A Successful Intrapreneur", Black Enterprise, 35(5):92–97.

Richardson, H. A., Simmering, M. J. & Sturman, M. C. (2009). A tale of three perspectives: Examining post hoc statistical techniques for detection and correction of common method variance, Organizational Research Methods, 12, 762– 800.

Rhee, J., Park, T., & Lee, D.H. (2010) Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. Technovation , 30(1),65–75.

Roos, G. & Roos, J. (1997). Measuring your company's ıntellectual performance. Long Range Planning, 30(3), 413-426.

Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L., & Dragonetti, N. C. (1998). Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape, New York University Pres, New York.

Rudez, H. N. & Mihalic, T. (2007). "Intellectual Capital in the Hotel Industry: A Case Study from Slovenia", Hospitality Management, 26, 188-199.

Rupert, B. (1998). "The Measurement of Intellectual Capital", Management Accounting Journal, November.

Russell, R. D. (1999). "Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach." Entrepreneurship Theory and Practice, 23: 65-84.

Schmitt, A., Probst, G., & Tushman, M.L. (2010). Management in times of economic crisis: insights into organizational ambidexterity. Management, 13, 128-150.

Schumpeter, J.A. (1934). The theory of economic development. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Sciascia, S., Naldi, L., & Hunter, E. (2006). 'Market orientation as determinant of entrepreneurship: An empirical investigation on SMEs', Entrepreneurship Management, 2:21-38.

Seetharaman, A. (2002). "Intellectual Capital Accounting and Reporting in the Knowledge Economy", Journal of Intellectual Capital, 3(2).

Seetharaman, A., Low, K. & Saravanan, A.S. (2004). Comparative Justification on Intellectual Capital, Journal of Intellectual Capital, 5(4), 522-539.

Seleim, A., Ashour, A., & Bontis, N. (2004). "Intellectual Capital in Egyptian Software Fırms", The Learning Organization, 11(4/5), 332-346.

Senge, P. M., (2002). Beşinci Disiplin. Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları.

Senge, P.M., (2006), Beşinci Disiplin (Çevirenler: A. İldeniz ve A. Doğukan), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

Senge, P. M. (2013). Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması.(16. Baskı) (Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, ve Barış Pala). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Sepehri S. & Khayati E. (2013),"The Relatıonship Between Organızatıonal Culture and Corporate Entrepreneurship in Food And Beverage Industrıes" Asian Journal Of Management Sciences And Education, 2(3):144-151.

Sexton. M. & Barrett, P., (2003), "Appropriate innovation in small construction firms", Construction Management and Economics, 21(6):623-633.

Sharma, S., (1996). "Applied Multivariate Techniques", John Wiley & Sons, Inc.

Shapiro, S. S., & Wilk, M. B. (1965). "An analysis of variance test for normality (Complete samples)". Biometrika, 52(3/4), 591-611.

Sinkula, J.M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. Journal of Marketing. 58, 35-45.

Smith, W.K., & Tushman, M.L. (2005). Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. Organization Science. 16(5):522–536.

Snell, S.A. & Dean Jr, J.W. (1992), "Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective", Academy of Management Journal, 35(3), 467–504.

Solmaz, H. (2016). Örgüt İkliminin Girişimcilik Yönelimi Üzerine Etkisi ve Öğrenme Yöneliminin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.

Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? Organizational Research Methods, 9, 221–232.

Spicer, D.P., & Sadler-Smith, E. (2006) Organizational learning in smaller manufacturing firms. International Small Business Journal, 24(2), 133–158.

Stevenson, H. H. (1983) 'Perspective on entrepreneurship', Harvard Business School Working Paper, 9-384- 131.

Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management." Strategic Management Journal, 11(5):17-27.

Stewart, T.A. (1997). Entelektüel sermaye: Kuruluşların yeni zenginliği. (Çeviren. N. El Hüseyni), İstanbul: Mess Yayınları.

Stewart, T.A. (2000)."Water The Grass, Dont Mow, and Wait For Lightning to Strike", Fortune.

Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extraindustry social capital. Academy Management Journal, 51, 97-111.

Stopford, J. M., & Charles, W.F. (1994). "Creating corporate entrepreneurship." Strategic Management Journal, 15(7): 521-536.

Subramaniam, M. & Youndt, M.A. (2005). "The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities," The Academy of Management Journal, 48(3), 450-463.

Sveiby, K. E. (1997). The New Organizational Wealth, San Fransisco:Berrett Koehler.

Swart, J. & Kinnie, N. (2010), "Organisational learning, knowledge assets and HR practices in professional service firms", Human Resource Management Journal, 20(1), 64–79.

Şahin, F. (2012). Örgüt Kültürü Ve Entelektüel Sermaye İlişkisi: Marmara Bölgesindeki Otel İşletmeleri Örneği, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bilecik.

Şahinkesen, Ö. G. (2010), "Öğrenen Organizasyonlar: Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde Bir Uygulama", Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat.

Şamiloğlu, F. (2002). Entelektüel Sermaye, Gazi Kitabevi, Ankara.

Şanal, M. (2013). Çift Yetenekliliğin Pazar Oryantasyonu Ve Firma Performansı İle İlişkileri, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli.

Şimşek, M. Ş. (2005), Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Yenilenmiş 8. Baskı, Konya.

Şimşek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. Academy of Management Journal, 48(1): 69-84.

Şimşek, Z. (2009). "Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding". Journal of Management Studies, 46, 597–624.

Tajeddini K. (2010), "Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland", Tourism Management, 35(4):221–231.

Tayauova, G. (2009). Uluslararası Girişimcilik ve Stratejik Adaptasyon:Kırgızistan' da Faaliyet Gösteren Türk işletmelerine Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997)."Dynamic Capabilities and Strategic Management". Strategic Management Journal. 18(7),509–533.

Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28, 1319-1350.

Teece, D.J., (2014). The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. Academic Management Perspective 28, 328-352.

Tehseen, S., Ramayah, T., & Sajilan, S. (2017). Testing and Controlling for Common Method Variance: A Review of Available Methods, Journal of Management Sciences, 4(2): 146-175.

Teo, H. H., & Wang, X. (2005). Organizational Learning Capacity and Attitude Toward Complex Technological Innovations: An Empirical Study. InterScience. 57(2),264-279.

Thornberry, N. (2001). "Corporate entrepreneurship:: antidote or oxymoron?." European Management Journal,19(5):526-533.

Toffler, A. (1981). Üçüncü Dalga. Çeviren : Ali Seden. Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

Töremen, F., ve Çankaya, İ. (2008), Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi, Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 1(1).

Tran, Q.H. (2013). Top Management Team Behavioral Integration, Organizational Ambidexterity, And Small Firms' Performance: The Moderating Effect Of Entrepreneurial Orientation, University of Texas-Pan American, Doctoral Dissertation. USA.

Tran, Q. H. (2015). Organizational Ambidexterity in Small Firms: The Role of Top Management Team Behavioral Integration and Entrepreneurial Orientation, Journal of Business & Economic Policy, 2(4). 31-39.

Turner, N., Maylor, H., & Swart, J. (2011), "Ambidexterity-as-Practice: Understanding the Role of the Manager in IT-Services Projects", School of Management, 1-17.

Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996) 'Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change', California Management Review 38(4),8–30.

Tushman, M., & O'Reilly, C.A. (1996), " Evolution and Revolution: Mastering the Dynamics of Innovation and Change", California Management Review, 38, 8-30.

Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. International Journal ofManagement Reviews.

Türk, Z.ve Bengü, H. (2010). Entelektüel sermaye-ölçümü, muhasebesi, raporlaması ve yönetimi. Niğde: Nobel Kitabevi.

Ussahawanitchakit, P. (2011). "Corporate Proactiveness, Business Experience, Envıronmental Complexity and Firm Sustainability: Evidence From Information Technology Busınesses In Thailand", Journal of International Business and Economics, 11:66-74.

Van, W. R., & Mandla, A. (2012). "Antecedents of corporate entrepreneurship." South African Journal of Business Management, 43(3). 65-78.

Varadarajan, R. (2009). Fortune at the bottom of the innovation pyramid: The strategic logic of incremental innovations. Business Horizons, 52(1), 21-29.

Volberda, H.W., Baden-Fuller, C., & Van Den Bosch, F.A., (2001). Mastering strategic renewal: mobilising renewal journeys in multi-unit firms. Long. Range Plan. 34(2), 159–178.

Vural, G. (2003). "Entellektüel Sermaye Yönetimi ve Kayseri'deki Büyük Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.

Wang, C.L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. Entrepreneurship Theory and Practice, 32(4), 635–657.

Wang, K. Y., Hermens, A., Huang, K.P & Chelliah, J. (2015). Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning On Smes' Innovation, The International Journal of Organizational Innovation, 7(4),71-81.

Wasko, M.M.. & Faraj, S.(2005),"Why should I share?Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice", Mis Quarterly, 29(1).

Watkins, K., & Marsick, V. (1997). Dimensions of the learning organization questionnaire. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.

Westerman, G., McFarlan, F.W., & Iansiti, M. (2006). Organization depn and effectiveness over the innovation life cycle. Organization Science 12(2), 230-238.

Whitehead, J.C., Groothuis, P.A., & Blomquist, G.C. (1993). Testing for Nonresponse and Sample Selection Bias in Contingent Valuation: Analysis of a Combination Phone/Mail Survey, Economics Letters, 41(2), 215-230

Wiklund, J, & Shepherd, D. (2003). "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses." Strategic Management Journal, 24(13), 1307-1314.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. Journal of Business Venturing, 20(1),71-91.

Wooten, L. P., & Crane, P. (2004). "Generating Dynamic Capabilities through a Humanistic Work Ideology The Case of a Certified-Nurse Midwife Practice in a Professional Bureaucracy".American Behavioral Scientist.47(6), 848-866.

Yalama, A. (2005). Entelektüel Sermayenin Entelektüel Katma Değer Katsayısı (Vaic) İle Ölçülmesi ve Veri Zarflama Analizi (Dea) Yöntemi Kullanılarak Karlılığa Etkisinin Sınanması: İMKB' ye Kote Bankalarda Uygulaması, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Yang, T. T., & Li, C.R. (2011). Competence exploration and exploitation in new product development: the moderating effects of environmental dynamism and competitiveness. Management Decisions, 49:1444–1470.

Yazıcı, S. (2001). Öğrenen Organizasyonlar. 1. Basım. İstanbul: Alfa Yayınları.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). "SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri". Detay Yayıncılık, Ankara.

Yelkikalan, N., ve Aydın, E., (2006). "Aile Şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik: Entellektuel Sermaye Birikimi", Biga İ.İ.B.F. Dergisi.

Yıldız, S. (2010). Entellektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul,

Yıldız, H. (2011). Kamu ve Özel İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algıları: Balıkesir İli Örneği, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

Yörük, N. ve Erdem, M.S. (2008). "Entelektüel Sermaye ve Unsurlarının, İMKB'de İşlem Gören Otomotiv Sektörü Firmalarının Finansal Performansı Üzerine Etkisi", Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 22(2),397-413.

Yu, R., Jiefang, H. E., & Liu, Z. (2014), "The Co-evolution of Organizational Culture Transformation and Ambidextrous Capability: A Strategic Orientation Perspective", Journal of Advanced Management Science, 2(2), 102-105.

Yurtseven, R. (2007). Girişimcilik: Küçük Bir İşletme Kurmak ve Yönetmek, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yücel, İ. (2007). Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü, Erzurum: Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.

Zahra, S. A. (1991). 'Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study', Journal of Business Venturing, 8:319–340.

Zahra, S.A., Sapienza, H.J.,& Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. Journal of Management Studies. 43:918–955.

Zahra, S.A., Filatotchev, I., & Wright, M. (2009). How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. Journal of Business Venturing, 24, 248–260.

Zampetakis, L. A. & Vassilis M.(2007). "Fostering Corporate Entrepreneurship Through Internal Marketing: Implications for Change in the Public Sector", European Journal of Innovation, 10(4), 413- 433.

Zhou, J., Shin, S.J., Brass, D.J., Choi, J., & Zhang, Z.X. (2009). Social networks, personal values, and creativity: evidence for curvilinear and interaction effects. Journal of Applied Psychology, 94(6), 1544–1552.

İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Programı doktora tezinde kullanılmak üzere hizmet ve üretim sektörü yöneticilerine yönelik hazırlanmıştır.

Anketteki sorulara vereceğiniz cevaplar sadece bu çalışmada ve akademik amaçlı olarak kullanılacak, üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Verdiğiniz cevapların tutarlılığı analiz sonuçlarını doğrudan etkileyeceği için doğru ve yanlış cevapların olmadığı her bir ifadeyi belirtilen kriterler doğrultusunda, kurumunuzun gerçek durumunu yansıtır şekilde cevaplandırınız. Bir sorunun cevabından emin değilseniz, veri analizinde sorunlar yaşanmaması nedeniyle lütfen en iyi tahmininizi belirtiniz.

Kurumunuzda anketi doldurması için nitelikli ve yetkin başka kişiler olduğunu düşünüyorsanız, lütfen bu anketi bu kişi ya da kişilere iletiniz ve anketi doldurması için teşvik ediniz.

Anket tamamlama süreci yaklaşık 10-15 dakika sürmektedir. Katılımınız, çalışmanın tamamlanması, sonuçlarının yöneticilere yol gösterici nitelikte olması ve kurumların gelişimine fayda sağlaması açısından çok önemli ve değerlidir.

Değerli vaktinizi ayırarak araştırmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla
Mehmet SAĞLAM
msaglam@ticaret.edu.tr

Danışman: Doç. Dr. N. Öykü İYİGÜN
oiyigun@ticaret.edu.tr

1. BÖLÜM: Anketin bu bölümünde çalışmakta olduğunuz **<u>kuruma ilişkin sorulara</u>** yer verilmektedir. Lütfen ilgili seçeneği işaretleyiniz ya da belirtiniz.

1. Kurumunuzun faaliyette bulunduğu sektör?	**2. Kurumunuzun yapısı?**	**3. Kurumunuzun faaliyet gösterdiği ürün/hizmet grubu?**
□ Hizmet □ Üretim	□ Kamu □ Özel □ Kamu+ Özel	*(Bankacılık, Hastane, Otomotiv, Çelik, Metal, Makine vb. gibi)* (Lütfen yazınız……)

4.Kurumunuzun faaliyet alanının sınırları? *(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)*	**5. Kurumunuzun büyüklüğü?**	**6. Kurumunuzun sektördeki faaliyet süresi?**
□ Bölgesel □ Ulusal □ Uluslararası	□ Küçük (50 çalışandan az) □ Orta (250 çalışandan az) □ Büyük (250 ve üzerinde çalışan)	□ 5 yıl ve daha az □ 6-10 yıl □ 11-15 yıl □ 16-20 yıl □ 21-25 yıl □ 26-30 yıl □ 31 yıl ve üzeri

2. BÖLÜM: Anketin bu bölümünde **<u>kurumunuzun faaliyetlerine ilişkin</u>** değerlendirmelerinizi belirtmeniz istenmektedir. Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak belirtilen ifadeler için **1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum** olacak şekilde görüşlerinize uygun düşen kutucuğu işaretleyiniz**.**

1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum	**Hiç katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen katılıyorum**
Kurumum……					
Alışılmışın dışında hareket ederek, yeni teknolojik fikirler bulmaya çalışır.					
Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için yaratıcı yollar aramaktadır.					
Rekabetçi bir şekilde yeni pazarlara girmeyi göze almaktadır.					
Örgüt için yenilikçi olan ürün ve hizmetler oluşturmaktadır.					
Başarısını yeni teknolojiler araştırma kabiliyetine dayandırmaktadır.					
Etkin bir şekilde yeni müşteri gruplarını hedef alır.					
Ürün ve hizmetlerinin güvenirliliğini sürekli olarak geliştirir.					
Operasyonlarındaki otomasyon seviyelerini yükseltir.					
Mevcut ürün ve hizmetlerinde küçük değişiklikler ya da eklemeler yapar.					
Çalışmalarını, kaliteyi yükseltmeye ve maliyeti düşürmeye adamıştır.					
Mevcut müşteri tabanına derinlemesine nüfuz etmeye çalışır.					
Mevcut müşterilerin memnuniyetini düzenli olarak değerlendirir.					

Lütfen arka sayfadan devam ediniz.

3. BÖLÜM: Anketin bu bölümünde **kurumunuzun bazı özelliklerine ilişkin** değerlendirmelerinizi belirtmeniz istenmektedir. Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak belirtilen ifadeler için **1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum 5=Tamamen katılıyorum** olacak şekilde görüşlerinize uygun düşen kutucuğu işaretleyiniz**.**

1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum	**Hiç katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen katılıyorum**
Kurumumda "risk alma" olumlu bir girişim ve davranış olarak görülür.					
Çalışanlar hesaplanmış makul riskler taşıyan yeni fikirler üretmeleri için teşvik edilir.					
Aktif olarak iyileştirme ve yenilikler yapılır..					
Yüksek belirsizlik ve risk içeren projelere/yatırımlara kurum yöneticilerince çok değer verilir.					
Müdahale olmaksızın, çalışanların düşünme ve hareket etmelerine izin verilir.					
Çalışanlar, işlerinin gerektirdiği ölçüde performans sergilerler ve işleri konusunda performans artırıcı yolları denerler.					
Çalışanlara kendi işlerini nasıl yapacakları konusunda karar verme özgürlüğü ve bağımsızlığı verilmiştir.					
Çalışanlara müdahale edilmeden iletişim kurma özgürlüğü tanınır.					
Çalışanlar, kurumun çıkarları lehine olacağını düşündükleri durumda, yalnız hareket etme otorite ve sorumluluğuna sahiptir.					
Çalışanların her türlü önemli bilgiye erişimi vardır.					
Kurumum, yeni fırsatları keşfetme ve bu fırsatları uygulamaya dönüştürmeye önem verir.					
Operasyon yöntemleri açısından yaratıcıdır.					
İşlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler arayışındadır.					
Yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna çok önem verir.					
Her durumda ilk harekete geçen olmaya çalışır.					
Fırsatları belirlemede başarılıdır.					
İddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler yapmayı tercih eder.					
Oldukça rekabetçidir.					
Genellikle rekabet ederken agresif bir tutum sergiler.					
Rakiplerine karşı olabildiğince üstünlük sağlamaya çalışır.					
Diğer kurumların sonradan karşılık verdiği eylemleri genellikle kurumum başlatır.					

Lütfen arka sayfadan devam ediniz.

4. BÖLÜM: Anketin bu bölümünde **kurumunuzun yapısına ilişkin** değerlendirmelerinizi belirtmeniz istenmektedir. Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak belirtilen ifadeler için **1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum** olacak şekilde görüşlerinize uygun düşen kutucuğu işaretleyiniz**.**

1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum	**Hiç katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen katılıyorum**
Kurumumuz, çalışanların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi sistemlerine rahatça erişebileceği yapıya sahiptir.					
Çalışanların kendine özgü yetenekleri, becerileri ve bilgilerini geliştirmek için gerekli olan yapısal sistemlere sahiptir.					
Sahip olunan bilgi sistemlerinin en önemli özelliği, organizasyon içinde açığa çıkan bilgilerin kayıt altına alınmasında kolaylık sağlamasıdır.					
Çalışanların, iş performansını artırmaya yönelik hazırlanmış olan örgütsel sistemler mevcuttur.					
Örgütsel bilgimizi ölçme konusunda çalışanlara yardımcı olan sistemlere sahiptir.					
Çalışanlarından aldığı verimi en iyi şekilde kullanan bir yapıya sahiptir.					
Mali kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde yöneten bir yapıya sahiptir.					
Çalışanlarımızın çoğu işlerinde ne yaptıklarını ve bunu neden yaptıklarını açıkça bilirler.					
Deneyimli çalışanlar ile örgüte yeni katılanlar arasında kapsamlı bir bilgi paylaşımı mevcuttur.					
Örgütümüzde bireysel bilginin, diğer çalışanlar tarafından da kullanılması için paylaşımı çok kolaydır.					
Kurum başarısında birkaç kişinin üstlendiği rol kritik öneme sahiptir ve kurumun bu kişilere olan bağımlılığı yüksektir.					
Kurumun başarısı çalışanlarımızın bilgi ve uzmanlıklarına bağlıdır.					
Çalışanlarımız, sıklıkla önceden edinilmiş deneyimlere dayalı teknikler ya da süreçler geliştirirler.					
Çalışanlarımız, yüksek derecede yeteneklere sahiptir.					
Çalışanlarımız, sektörün en iyileri olarak nitelendirilir.					
Çalışanlarımız, kendi iş ve görevlerinde uzmandır.					
Müşteri sadakat düzeyimiz sektördeki rakiplere oranla daha yüksektir.					
Süreçlerimiz, müşteri yönelimli ve memnuniyet artırıcı niteliktedir.					
Paydaşlarımızla sağlamış olduğumuz uygun iletişimin devamlılığı sağlanır.					
Tedarikçilerimiz ve müşterilerimiz bizim kim olduğumuz ve onlara ne verdiğimiz hakkında net bir görüntüye sahiptir.					
Müşterilerimiz bizim onların çıkarları doğrultusunda çaba gösterdiğimize inanır					
Bu kurumda birbirini tanımanın önemi üzerinde durulur.					
Kurumdaki iş arkadaşları genellikle birbirlerine güvenir.					
Kurumun yapısı örgüt içindeki ilişkilerin gelişimini teşvik eder.					

Lütfen arka sayfadan devam ediniz.

5. BÖLÜM: Anketin bu bölümünde **kurumunuzun bazı özelliklerine ilişkin** değerlendirmelerinizi belirtmeniz istenmektedir. Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak belirtilen ifadeler için **1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Biraz Katılmıyorum, 4= Biraz Katılıyorum, 5=Katılıyorum 6=Tamamen katılıyorum** olacak şekilde görüşlerinize uygun düşen kutucuğu işaretleyiniz**.**

1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Biraz Katılmıyorum 4=Biraz Katılıyorum 5=Katılıyorum, 6=Tamamen katılıyorum	**Hiç katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Biraz katılmıyorum**	**Biraz Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Tamamen katılıyorum**
Çalışanlar…						
Yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıkça tartışırlar.						
Gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilirler.						
Öğrenme için birbirine yardımcı olurlar.						
Öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görürler.						
Öğrenme için yeterli zamana sahiptirler.						
Görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.						
Öğrenme için ödüllendirilirler.						
Birbirlerine dürüst ve açık geri besleme verirler.						
‘Neden’ sorusunu açıklıkla sorabilirler.						
Konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinlerler.						
Kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorarlar.						
Birbirine saygılıdırlar.						
Karşılıklı güven ortamı sağlamak için zaman harcarlar.						
Bölüm/departmanlar…						
Kendi hedefleri/ihtiyaçları doğrultusunda faaliyetleri uyarlama serbestisine sahiptir.						
Hem bütün üyelere hem de grubun nasıl çalışılacağına odaklanır.						
Elde edilen bilgilere ya da grubun nasıl çalışacağına odaklanır.						
Takım/grup, rütbe, kültür veya diğer farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit muamele görürler.						
Elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler.						
Elde ettikleri başarıları için ödüllendirilirler.						
Organizasyonun onların önerilerini dikkate alacağından emindirler.						
Kurumum…						
Öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar.						
Kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir.						
Çalışanların yetenekleriyle ilgili güncel bir veri tabanı tutar.						

Lütfen arka sayfadan devam ediniz

1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Biraz Katılmıyorum 4=Biraz Katılıyorum 5=Katılıyorum, 6=Tamamen katılıyorum	**Hiç katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen katılıyorum**
Hali hazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar.					
Problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.					
Öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar.					
Çalışanların inisiyatif almasını onaylar.					
Çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar.					
Çalışanları kurumun vizyonunu paylaşmaya teşvik eder.					
Çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar.					
Kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.					
Farklı bölüm/departmanların vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapar.					
Çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.					
Çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder.					
Çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.					
Tüm çalışanlarını astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder.					
Alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.					
Ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı organizasyonlarla birlikte çalışır.					
Kurumumda Liderler…					
Öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.					
Kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşırlar.					
Kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkân verirler.					
Astlarını yetiştirmek için çaba gösterirler.					
Sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar.					
Kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.					

Lütfen arka sayfadan devam ediniz

6. BÖLÜM: Anketin bu bölümünde **kişisel bilgilerinize ilişkin sorular** yer almaktadır. Lütfen ilgili seçeneği işaretleyiniz ya da belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz	**2.Yaşınız**	**3.Öğrenim durumunuz**	**4.Medeni durumunuz**
□  □ 	□ 24'den az □ 25-34 □ 35-44 □ 45-54 □ 55-64 □ 65 ve üzeri	□ İlkokul □ Ortaokul □ Lise □ Önlisans □ Lisans □ Yüksek lisans □ Doktora	□ Evli □ Bekâr

5. Kurumdaki çalışma süreniz	**6.Kurumdaki göreviniz**	**7. Çalışmakta olduğunuz departman**
□ 1 yıldan az □ 1–5 yıl arası □ 5–10 yıl arası □ 10–15 yıl arası □ 15 yıldan fazla	□ Üst düzey yönetici □ Orta düzey yönetici □ Alt düzey yönetici	Lütfen belirtiniz……)

Çalışmanın sonuçlarının özet kopyasını istiyorsanız lütfen e posta adresinizi yazınız.

E-posta adresiniz:…….

Zaman ayırıp çalışmaya katkıda bulunduğunuz için çok teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.