T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ÜZERİNE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Yıldız ÖZTÜRK

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Nurcan Hakan ÇIRAKLAR

İZMİR – 2019

TEZ ONAY SAYFASI

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Girişimcilik Yönelimi Üzerine Etkisi: Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Düzenleyici Rolü" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..../..../.....

YILDIZ ÖZTÜRK

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İnsan Kaynakları Uygulamalarının Girişimcilik Yönelimi Üzerine Etkisi: Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Düzenleyici Rolü

Yıldız ÖZTÜRK

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

Girişimcilik yönelimi, örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri ve büyümeleri konusunda kritik öneme sahiptir. İnsan kaynakları uygulamaları ve örgütsel öğrenme yeteneği de girişimcilik yöneliminin ortaya çıkmasında önemli rol oynayan faktörler arasında yer almaktadır. Bu çalışma insan kaynakları uygulamalarının girişimcilik yönelimi üzerine etkisinde örgütsel öğrenme yeteneğinin düzenleyici rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın, ilgili yazındaki açığı gidererek katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Veriler, Kaya'nın (2006) 10 boyutlu insan kaynakları uygulamaları ölçeği, Jiang vd.'nin (2016) 3 boyutlu girişimcilik yönelimi ölçeği ile Jerez-Gomez vd.'nin (2005) 4 boyutlu örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinden yararlanılarak elde edilmiştir. Analiz aşamasında 220 katılımcıdan toplanan verilere; faktör analizi, güvenilirlik analizi, tanımlayıcı istatistiksel teknikler (ortalama, frekans analizi vs) ve hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Bulgulara göre örgütsel öğrenme yeteneği insan kaynakları uygulamaları ile girişimcilik yöneliminin yenilikçilik boyutu arasındaki ilişkide yarı düzenleyici değişken; risk alma boyutu arasındaki ilişkide bağımsız değişken özelliği göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Uygulamaları, Girişimcilik Yönelimi, Örgütsel Öğrenme Yeteneği

ABSTRACT

Master's Thesis

The Effect of Human Resources Practices on Entrepreneurial Orientation: The Moderating Role of Organizational Learning Capability

Yıldız ÖZTÜRK

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Program

Entrepreneurship orientation is critical for the survival and growth of organizations. Also, human resources practices and organizational learning capability are among the factors that play serious roles in the emergence of entrepreneurship orientation. The aim of this study is to analyse the moderate role of organizational learning capability in the effect of human resources practices over entrepreneurial orientation. In line with this purpose, this study is expected to fill in this gap and to contribute to the existing literature.

In this study; Kaya's (2006) 10 factor human resources practices scale, Jiang et al's (2016) 3 factor entrepreneurial orientation scale and Jerez-Gomez et al's (2005) 4 factor organizational learning capability scale have been used for data collection. The data has been gathered from the 220 participants by convenience sampling method and factor analysis, reliability analysis, descriptive statistical techniques (such as mean and frequency analysis) and hierarchical regression analysis has been used in the analysis process. According to the findings, organizational learning capability is a quasi moderator variable in the relationship between human resources practices and innovation dimension of entrepreneurship orientation whileit acts like an independent variable in relation with taking risk dimension.

Keywords: Human Resources Practices, Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning Capability

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ÜZERİNE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETEĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI ii
YEMİN METNİ iii
ÖZET iv
ABSTRACT v
İÇİNDEKİLER ivi
KISALTMALAR ix
TABLOLAR LİSTESİ x
ŞEKİLLER LİSTESİ xi
EKLER LİSTESİ xii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ KAVRAMI VE DİĞER BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ, GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ BOYUTLARI

1.1. GİRİŞİM, GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARI 3
1.2. ÖRGÜTSEL DÜZEYDE GİRİŞİMCİLİK 5
1.2.1. İç Girişimcilik 6
1.2.2. Örgüt İçi Kurumsal Girişimcilik 7
1.2.3. İç Girişim, Yeni iş Girişimi, Örgüt İçi Kurumsal Girişim, Kurumsal Girişim 8
1.2.4. Kurumsal Girişimcilik 9
1.3. GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ 13
1.3.1. Yenilikçilik 17
1.3.2. Risk Alma 19

1.2.3. Proaktiflik 20

İKİNCİ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE ANLAMI, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ, İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMLERİ VE UYGULAMALARI

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ 22
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ 24
2.3. İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMLERİ 27
2.4. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI 31
2.4.1. Davranış ve Tutum 34
2.4.2. Kapsamlı Eğitim 35
2.4.3. Yazılı Politika 36
2.4.4. Etkileşimi Kolaylaştırıcılar 37
2.4.5. Çok Fonksiyonlu Eğitim 38
2.4.6. Hedefleri Karşılamak İçin Teşvikler 39
2.4.7. İletişim Stratejisi 41
2.4.8. Performans Geribildirimi 42
2.4.9. Takım Aktiviteleri 43
2.4.10. İş Becerileri Eğitimi 45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, ÖĞRENEN ÖRGÜT, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ VE BOYUTLARI

3.1. ÖĞRENME KAVRAMI 47
3.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME 47
3.3. ÖĞRENEN ÖRGÜT 53
3.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ 54
3.4.1. Yönetsel Bağlılık 58
3.4.2. Sistem Bakış Açısı 59

3.4.3. Açıklık ve Deneyleme 60
3.4.4. Bilgi Transferi ve Entegrasyonu 61

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ, İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ İLİŞKİSİNEYÖNELİK LİTERATÜRE BİR BAKIŞ

4.1. GİRİŞİMCİLİK YÖNELIMI VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI İLİŞKİSİ 63
4.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞI, İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE GIRIŞIMCILIK YÖNELIMI ARASINDAKI İLIŞKI 68

BEŞİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI İLE GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİNİN ROLÜNÜ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ 82
5.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 83
5.2.1. Veri Toplama Tekniği 83
5.2.1.1.İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği 84
5.2.1.2. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği 86
5.2.1.3. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeği 87
5.2.2. Araştırmanın Örneklemi 88
5.3. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ 90
5.4. BULGULAR 92
SONUÇ VE ÖNERİLER 116
KAYNAKÇA 119
EKLER

KISALTMALAR

İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İK	İnsan Kaynakları
GY	Girişimcilik Yönelimi
ÖY	Örgütsel Öğrenme Yeteneği

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Döndürülmüş Faktör Analizi s.85
Tablo 2: Döndürülmüş Faktör Analizi s.86
Tablo 3: Döndürülmüş Faktör Analizi s.87
Tablo 4: Araştırmaya Katılanların Demografik Verileri s.88
Tablo 5: Tanımlayıcı İstatistikler s.91
Tablo 6: Yenilikçilik Üzerine İK Uygulamalarının Etkisi: Sistem Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı ve Deneyimin Düzenleyici Etkisine ilişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları s.92
Tablo 7: Risk Alma Üzerine İK Uygulamalarının Etkisi: Sistem Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı ve Deneymin Düzenleyici Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları s.106

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmalarının Tipolojisi s.32

Şekil 2: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Girişimcilik Yönelimi Üzerine Etkisi: Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Düzenleyici Rolüne Yönelik Araştırma Modeli s.81

Şekil 3: Davranış ve Tutumun Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Sistem Yönetiminin Düzenleyici Rolü s.96

Şekil 4: Kapsamlı Eğitimin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Sistem Yönetiminin Düzenleyici Rolü s.97

Şekil 5: Takım Esaslı Etkileşimli Eğitimin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Sistem Yönetiminin Düzenleyici Rolü s.99

Şekil 6: Takım Esaslı Etkileşimli Eğitimin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolü s.100

Şekil 7: Teşviklerin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Sistem Yönetiminin Düzenleyici Rolü s.102

Şekil 8: Yazılı Politikaların Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Sistem Yönetiminin Düzenleyici Rolü s.105

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Anket ek s.1

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında ön plana çıkan olgu insana verilen değerdir. Beşeri sermayenin değeri, özellikle ileri üretim teknolojisi, istatistiksel işlem kontrolü ve sayısal olarak kontrol edilen tezgahlar gibi üretim yeniliklerine yatırım yapan modern üretim örgütlerinde açıkça görülebilmektedir. Bu tür girişimler büyük ölçüde çalışanların becerilerine ve değer yaratma sürecindeki kilit unsurlar olarak bağlılık gösterme eğilimindedir. Çünkü beşeri sermayenin etkin yönetimi sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın yanı sıra örgütsel performansın da belirleyicisi olabilmektedir (Youndt vd., 1996: 836). Bu durum da örgütlerdeki insan yönetiminin gerçekleşmesini sağlayan insan kaynakları uygulamalarının altını çizmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları örgütsel performans, sürdürülebilir rekabet avantajı için olduğu kadar örgütlerin girişimsel faaliyetleri için de son derece önemlidir (Kaya, 2006: 2085). Çünkü literatürde yaratıcı ve yenilikçi davranış, risk alma, uzun vadeli bir yönelim, sonuç odaklılık, esneklik, işbirliği, bağımsız davranış sergileme, belirsizliğe tolerans ve sorumluluk alma gibi çalışan özelliklerinin başarılı girişimselfaaliyetlerle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Morris ve Jones, 1993: 877). Kuratko vd. (2001: 61)'de örgüt performansına katkıda bulunan girişimcilik faaliyetlerinin değerinin anlaşılmasındaörgütlerin insan kaynaklarını en etkili şekilde nasıl kullanacaklarını düşünmelerinin etkili olduğunu belirtmektedir. Örgütün en temel unsurunun insan olduğu, insan kaynakları uygulamalarının örgütü birçok açıdan etkilediği ve örgütün yer aldığı çevre göz önünde bulundurulduğunda insan kaynakları uygulamalarını etkin kullanmanın bir zorunluluk haline geldiğini söylemek mümkündür.

Örgütler, karmaşık, rekabetin ve belirsizliğin yoğun olduğu dinamik bir çevrede faaliyet göstermektedir. Yaşamlarını zorlaştıran bu ortamla başa çıkabilmek için örgütler çevrelerindeki fırsatları ve değişiklikleri takip etmekte ve faaliyetlerinde yenilik yaratmaktadır. Bu noktada belirtmek gerekmektedir ki örgütlerin stratejik esnekliğe sahip olması ve çevresel değişikliklere uyum sağlaması için esas konulardan biri örgütsel öğrenmedir (Zahra ve George 2002: 188). Çünkü örgütler canlı birer varlıktır ve yaşamlarını sürdürebilmek için öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır. Öğrenme, örgütsel düzeyde gerçekleştikçe örgütlerin proaktif

davranma, yenilikçi olma ve risk alma düzeyleri de artacaktır. Zira girişimcilik yönelimine sahip örgütlerin güçlü bir öğrenme felsefesine sahip olmaları gerektiği belirtilmektedir (Altınay vd., 2015: 878). Bu noktada örgütsel öğrenmenin ve örgütsel öğrenme yeteneğine sahip olmanın önemi ortaya çıkmaktadır.

Literatür incelendiğinde örgütsel öğrenme yeteneği, girişimcilik yönelimi ve insan kaynakları uygulamaları değişkenlerinin birbiri ile ilişkisini inceleyen çalışmalar olsa da bu değişkenlerin hepsini bir arada ele alan çalışmanın olmadığı görülmüştür. Literatürdeki bu boşluktan yola çıkılarak insan kaynakları uygulamalarının girişimcilik yönelimi ile olan ilişkisinde örgütsel öğrenme yeteneğinin etkisi belirlenmeye çalışılmaktadır.

Çalışmanın örgütsel öğrenme yeteneği, girişimcilik yönelimi ve insan kaynakları uygulamaları ile ilgili literatüre katkı sağlaması ve üç değişkeni bir arada ele alan ilk çalışma olması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Beş bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde insan kaynakları yönetiminin tanımı ve önemi, insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi, insan kaynakları sistemleri ve insan kaynakları uygulamaları hakkında bilgi verilmektedir.

İkinci bölümde girişimcilik kavramından, örgütsel düzeyde girişimcilikten bahsedilmekte ve girişimcilik yönelimi boyutları ile birlikte açıklanmaktadır.

Üçüncü bölümde örgütsel öğrenmenin temeli olan bireysel öğrenmeden başlayarak sırasıyla örgütsel öğrenme, öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme yeteneği ile ilgili bilgi verilmektedir.

Dördüncü bölümde değişkenler arası ilişkilere, hipotezlere ve araştırma modeline değinilmektedir.

Son bölümde ise çalışmada gerçekleştirilen araştırmaya ve araştırmaya ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Çalışma, değişkenlere ilişkin sonuç ve önerilerle sonlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM
GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ KAVRAMI VE DİĞER BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ, GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ BOYUTLARI

1.1. GİRİŞİM, GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARI

Girişim; mal ve hizmet sağlayan, iş yaratan, milli gelire katkıda bulunan, ithalat, ihracat ve her şeyden önce sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunan ticari bir örgüt anlamına gelmektedir (Savoiu, 2010: 65).

‘‘Girişim’’ terimi ‘‘Girişimci’’ kavramının temelini oluşturmaktadır ve bu kavramın kökeni Fransa’ya uzanmaktadır (Luchsinger ve Bagby, 1987: 10). Bu kavram ilk kez 18. yüzyılın başlarında Richard Cantillon tarafından tanımlanmıştır. Cantillon, girişimci kavramını ‘‘Belirsizlik karşısında faaliyette bulunan, kar elde etmek amacıyla mal veya hizmeti belirsiz bir fiyatla satmak üzere belirli bir fiyat üzerinden satın alan kişi’’ olarak tanımlamıştır (Hebert ve Link, 1989: 42; Hamilton ve Harper, 1994: 4; Stevenson ve Jarillo, 1990:18). Cantillon arazi sahiplerini, girişimcileri ve ücretli çalışanları ekonomiyi etkileyen faktörler olarak tanımlamıştır. Girişimcileri, ekonomideki değişim ve dolanımdan sorumlu oldukları için çalışmasının merkezine koymuştur. Girişimci sınıfı arz ve talep dengesini beraberinde getirmektedir. (Van Praag, 1999: 313).

Cantillon’un risk alan, kar amacı güden ve belirsizlik altında çalışan bireyleri tanımlamak için kullandığı girişimci kavramı 19. Yüzyılın başlarında Fransız ekonomisinde yeni ve daha iyi şeyler yapmanın yollarını bularak ekonomik ilerlemeyi sağlayan atılgan bireyleri tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır. Girişimciyi bu anlamdaki tanımıyla kullanan ekonomist Jean BaptisteSay’dir. Say, girişimcinin ekonomik kaynakları daha yüksek düzeyde üretkenlik sağlayabileceği ve daha fazla verim alabileceği alanlara kaydırdığını belirtmektedir (Dees, 1998: 1). Bu nedenle de girişimci ekonomik faaliyetlerin öncüsü konumundadır (Stevenson ve Jarillo, 1990: 18).

Girişimcilik kavramını genişleterek daha spesifik bir görünüm kazanmasını sağlayan araştırmacı Joseph Schumpeter’dir. 20. Yüzyıldaki çalışmalarıyla ön plana çıkan Schumpeter girişimciliği ‘’Yaratıcı-yıkıcı’’ bir süreç olarak tanımlamakta ve

girişimcilerin yenilikçi davranışları ile bu süreci devam ettirdiğini belirtmektedir. Yaratıcı- yıkıcı süreç yeni ve daha iyi olanı elde etmek için eskiyi, yıpranmışı, modası geçmişi, artık verimi olmayanı terk etmek; bunun yanı sıra, geçmişin hatalarından, başarısızlıklarından ve yanılgılarından da kurtulmaktır (Drucker 1992:363). Schumpeter'e göre girişimciler ekonomideki değişim ajanlarıdır; yeni pazarlar oluşturarak ya da yeni şeyler üreterekekonomik ilerlemeyi sağlamaktadırlar (Dees,1998: 1). Bu anlamda girişimciler, girişimcilik sürecinin merkezinde yer almaktadır.

Girişimciliği anlamaya yönelik çalışmaların çoğu girişimcilerin bireysel özelliklerine odaklanmıştır. McClelland'ın (1961) girişimcilerin karakteristik özelliği olarak başarıya duyulan ihtiyaç üzerine odaklanan çalışmasından bu yana kontrol odağı, risk alma eğilimi, kişisel değerler ve belirsizliğe tolerans gibi birçok farklı özellik bu kapsamda incelenmiştir. Ancak bu çalışmalar girişimcilik olgusunu açıklamada yetersiz kalmaktadır (Becherer ve Maurer, 1999:28).

Girişimcilik, kişiliğin dışında çok sayıda faktörün etkileşiminden oluşan davranışsal bir süreçtir (Naffziger, l995:22). Stearns ve Hills (1996: 1)'e göre de girişimcilik çevre/ekonomik sistem, liderlik özelliği, örgüt, fırsatları fark edebilme, yenlik, risk alma, kaynakları sınıflandırma, birey ve toplum için değer yaratma ve gerçekleştirme unsurlarından oluşmaktadır. Mintzberg (1973: 44-46) ve Miller ve Friesen (1978: 921) ise çalışmalarında girişimciliği teşvik eden karar verme ve strateji faktörlerini vurgulamışlardır.

Girişimcilik pek çok faktörün etkileşimiyle ortaya çıkan bir olguyu ifade etmektedir. Bu kapsamda da çevre, süreç, örgüt ve insan girişimcilik kavramının açıklanmasında etkili olan faktörlerdir ve girişimcilik yeni örgütlerin yaratılması anlamına gelmektedir (Gartner,1985: 697-698).

Girişimcilik yalnızca yeni örgütlerin oluşumunu ve buna yönelik çalışmaları ifade eden bir kavram değildir. Mevcut bir örgütün içinde ya da dışında meydana gelen yenilikçilik ya da yaratıcılık faaliyetlerini de kapsamaktadır (Sharma vd., 1999:17). Yani faaliyetleri devam eden örgütlerin canlanmaya yönelik çalışmaları girişimcilik çatısı altında değerlendirilmektedir (Schendel, 1990: 2).

Girişimcilik hem yeni örgüt oluşumlarını hem de mevcut örgüt faaliyetlerini kapsamaktadır. Girişimcilik, yenilik yoluyla değer yaratma ve fırsatları yeni ya da

mevcut bir örgütte ya kaynağa (insan ve sermaye) ya da girişimcinin konumuna bakmadan ortaya çıkarma ve geliştirme sürecini ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 497).

Girişimciler ürün, süreç, yöntem ve pazar gibi konularda yenilik yapmaktadırlar. Bu konularda yapılan yenilikler iyileştirme faaliyetlerini de içermektedir. Girişimcilik faaliyetleri kapsamında yapılan ürün ve süreç iyileştirme çalışmaları ile değişen müşteri ihtiyacına cevap verilmekte, örgütlerin yaşamlarını sürdürmelerine ve rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlanmaktadır. Bu noktada da girişimcilik; pazar ve faaliyet alanında örgütlerin sürekli olarak yenilenme ve yapısal olarak risk alma yeteneğini ifade etmektedir (Tajeddini, 2010:222).

Girişimcilik, örgütlerin fırsatları fark etmelerini, üretim faktörleri arasındaki işlemin yaratıcı bir şekilde organize edilmesini ve böylece artı değer yaratma sürecini ifade etmektedir. Girişimciler belirsizlik bağlamında hareket ederek değer yaratır (Jones ve Butler, 1992: 734- 735).

Girişimcilik; yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma unsurlarını içermektedir. Örgütün, çevresel faktörlerden kaynaklanan fırsatlardan yararlanabilmek için proaktif davranış sergileyerek ve risk alarak bir yenilik oluşturulmasıdır.

1.2. ÖRGÜTSEL DÜZEYDE GİRİŞİMCİLİK

Literatürde örgütsel düzeyde girişimcilik ile ilgili pek çok tanıma ve kavrama rastlanmaktadır. Aynı terimin bazen farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde kullanıldığı, bazı yazarların ise aynı kavramı tanımlamak için farklı terimler kullandığı görülmektedir (Sharma ve Chrisman, 1999: 13). Örgütsel düzeyde girişimcilik; iç girişimcilik, kurumsal girişimcilik, örgüt içi kurumsal girişimcilik, iç girişim, yeni iş girişimi, örgüt içi kurumsal girişim, kurumsal girişim ve girişimcilik yönelimi gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Bu kavramları ele almakta fayda vardır. Bu çalışmada örgütü stratejik yönetim perspektifiyle değerlendiren girişimcilik yönelimi yaklaşımı ele alınacaktır.

1.2.1. İç Girişimcilik

Genel anlamda ‘‘Faaliyetleri devam eden örgütlerdeki girişimcilik’’ olarak ele alınan iç girişimcilik oldukça dinamik bir kavramdır. Araştırmacılar 1980’li yılların başından beri iç girişimcilik kavramına ilgi göstermektedirler (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498). Bu alanda çalışma yapan farklı araştırmacılar kavramı farklı yönlerine vurgu yaparak farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bazı araştırmacılar iç girişimciliğin yalnızca büyük ölçekli örgütleri kapsadığını ifade ederken bazı araştırmacılar küçük ve orta ölçekli örgütleri de kapsadığını ifade etmiştir. Literatürde farklı bakış açılarını örnekleyen tanımlar aşağıda sunulmuştur:

İç girişimcilik pazar araştırma faaliyetleri yapmak, iyileştirici ve yenilikçi iş gören hizmetleri sağlamak, teknolojileri ve yöntemleri geliştirmek için tasarlanan nispeten küçük ve bağımsız birimler ile büyük ölçekli örgütlerin iç pazarlarındaki gelişmeleri ifade etmektedir (Nielsen vd., 1985: 181).

İç girişimcilik, faaliyetleri devam eden bir örgüt içinde yaratılan girişimlerle ilişkilidir. İç girişimciliğe büyük örgütler öncülük etmiş ancak artan sayıda orta ve büyük ölçekli örgüt de yenilikçilik ve girişimciliği teşvik etmiştir. İç girişimciliği destekleyen örgütler sonuçlara ve takım çalışmasına odaklanır, yenilikçiliği ve risk almayı ödüllendirir, toleranslıdır ve hatalarından ders çıkarır, esnektir ve değişime uyumludur (Luchsinger ve Bagby, 1987:11-12).

Yaratıcılık ve yenilikçilik gibi girişimcilik özellikleri kuruluş aşamasında olan örgütlerin yanı sıra kurumsallaşmış örgütler için de gereklidir. Kurumsallaşmış bir örgüt için iç girişimcilik örgütün yeni fikirleri, ürünleri ve felsefeleri tanımladığı araç ve yöntemler olarak adlandırılmaktadır (Rule ve İrwin, 1988: 44).

İç girişimcilik örgüt içindeki girişimcilik faaliyetlerini ifade etmektedir. Girişimciliğin uygulanması, büyüme odaklı örgütler için önemli bir faaliyet haline gelmektedir. Girişimciliği sürdürme ihtiyacı, çeşitli sorunlarından kaynaklanmaktadır: (1) durgunluktan ve düşüşten kaçınmak için pazarda gerekli değişiklikler, yenilikler ve iyileştirmeler, (2) geleneksel yönetim metotlarında görülen zayıf yönler, (3) bürokratik örgütlenmelerde ikinci plana atılmış yenilikçi fikirli çalışanların devir hızı (Kuratkovd 1990: 49- 50).

Mevcut bir kurum içerisinde bir veya daha fazla çalışan tarafından firma için önemli bir yeniliğin ortaya çıkarılması ve uygulanmasıdır. İç girişimcilik yalnızca

büyük ölçekli işletmeler için değil aynı zamanda küçük ve orta ölçekli işletmeler için de önemlidir (Carrier,1996: 6-7).

İç girişimcilik çevreye olan ilgiyi yansıtan yeni ürünler veya hizmetler için fikirlerin (örneğin geri dönüştürülmüş malzemeler, azaltılmış kirlenme, kaynakların verimli kullanımı) belirlenmesi ve bu fikirlerin karlı ürünlere ve hizmetlere dönüştürülmesi için bireylerin ve ekiplerin çalışmasıdır (Hostager vd., 1998: 11-12).

İç girişimcilik var olan örgütteki girişimciliktir. Mevcut bir örgütün büyüklüğüne bakılmaksızın sadece yeni iş girişimlerine değil aynı zamanda yeni ürünlerin, hizmetlerin, teknolojilerin, idari teknik konuların, stratejilerin ve rekabetçi duruşların geliştirilmesi gibi diğer yenilikçi faaliyet ve yönelimlere de yol açan bir süreci ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498).

1.2.2. Örgüt İçi Kurumsal Girişimcilik

Kurumsal girişimcilik faaliyetleri içsel veya dışsal odaklı olabilmektedir. İçsel faaliyetler, içsel pazarın gelişimi ve örgüt içindeki gelişmiş veya yenilikçi personel hizmetleri, teknolojiler veya üretim yöntemlerini genişletmek veya içsel test pazarları oluşturmak için tasarlanmış nispeten küçük ve bağımsız birimler olarak tanımlanmaktadır. Bu faaliyetler örgütün çeşitli seviyelerindeki ürün, süreç ve idari yenilikleri kapsayabilmektedir (Zahra, 1991: 261). Buna yönelik araştırma yapan Schollhammer (1982) örgüt içi kurumsal girişimciliğin yönetimsel (administrative), fırsatçı (opportunistic), taklit (imitative), paragöz (acquisitive) ve kuluçka (incubative) olmak üzere 5 farklı şekilde gerçekleştiğini ifade etmektedir. Yönetimsel strateji, araştırma ve geliştirme yönetimi; fırsatçı strateji, araştırma ve kullanma; taklit stratejisi, teknik veya örgütsel alanda dışsal bir gelişimin içselleştirilmesi; paragöz strateji, satın alam veya birleşmeler, elden çıkarmalar; kuluçka stratejisi, mevcut örgütlerde yarı özerk birimlerin oluşumu anlamına gelmektedir (Ferreira, 2002: 3). Bu bağlamda örgüt içi kurumsal girişimciliğin içsel faaliyetleri bütünüyle ele alan bir yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Örgüt içi kurumsal girişimcilik, bir örgüt içindeki girişimci davranışları ifade etmektedir. Bu davranışları etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Özellikle vekalet

teorisi ve örgütsel güçler büyük ölçüde örgüt içi kurumsal girişimcilik üzerinde etkilidir. (Jones ve Butler, 1992:734).

Vekalet teorisi bir veya daha fazla kişinin (vekalet veren) başka bir kişiyi (temsilci/vekil) kendi adına bir miktar hizmet yürütmek üzere görevlendirmesini ve bu doğrultuda temsilciye/vekile bir miktar karar alma yetkisi verilmesini içermektedir. Yani vekalet teorisi mülkiyet ve kontrolün dağılımı ile ilgilidir (Jensenve Meckling, 1976: 5). Bu dağılım esnasında ortaya çıkan ve örgütü etkileyen birtakım problemler bulunmaktadır. Vekalet problemleri vekalet veren kişinin, temsilcinin performansını değerlendirmenin zor olduğu durumlarda ya da tarafların fikirlerinin farklı veya birbiriyle uyumsuz olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Diğer tarafın performansını değerlendirmeyi zorlaştıran faktörler, çevresel, örgütsel veya görev koşullarındaki belirsizliğin varlığından kaynaklanmaktadır. Tarafların farklı davranmasına sebep olan faktörler tarafların risk tercihlerinin farklı olması ve fırsatçı davranma konusunda farklı eğilimlere sahip olmalarıdır. Bu iki konu belirsizlik söz konusu olduğu için problem oluşturmaktadır. Dolayısıyla, vekalet teorisi açısından risk tercihleri ve fırsatçılık, tarafların belirsizlik bağlamında istenen bir hedefe ulaşmadaki başarı şanslarını tahmin etmelerinin bir fonksiyonudur. Girişimcilikteki temel vekalet sorununun ortaya çıktığı yer burasıdır; çünkü girişimci davranış, belirsizlik bağlamında bir eylemdir. Bu konulara ek olarak vekalet veren ile temsilci arasındaki problemleri artırıcı nitelikte olan bir diğer konu örgütsel faktörlerdir. Örgütün büyüklüğü, örgütün yaşı ve örgütsel karmaşıklık problemleri artırıcı niteliktedir. Bu faktörlerle ilgili problem temsilcilerin örgütte vekalet veren konumunda hareket etmesini veya yöneticilerin girişimci gibi hareket etmesini sağlayacak yapının bulunmamasından kaynaklanmaktadır (Jones ve Butler, 1992: 736-741).

1.2.3. İç Girişim, Yeni iş Girişimi, Örgüt İçi Kurumsal Girişim, Kurumsal Girişim

Literatürde var olan örgütlerde girişimciliğin birbiriyle ilişkili olabilecek veya olamayacak üç olguyu içerdiği belirtilmektedir. Bu olgular; mevcut bir örgüt içinde yeni işlerin doğuşu; var olan örgütlerin, temel fikirlerinin yenilenmesi veya yeniden

şekillendirilmesi yoluyla dönüştürülmesi ve yeniliktir. Bu faaliyetleri ifade etmek için örgüt içi kurumsal girişim (internal corporate venturing), iç girişim (internal venturing), örgütsel yenilenme (organizational renewal) gibi terimler kullanılmaktadır (Sharma ve Chrisman, 1999: 18-19).

İç girişimler, farklı kurumlara girme ya da mevcut kurumsal yapı içinde ayrı bir birim kurarak mevcut temel faaliyetlerinden önemli ölçüde farklı ürünler geliştirme girişimleridir (Roberts ve Berry, 1985:6).

Örgüt içi kurumsal girişim, en üst düzey yetkiyi koruyan sponsor kuruluşla birlikte yarı özerk olan, örgüt içi çalışan bir girişim biriminin oluşturulmasını içermektedir. Bu kapsamda yenilikçilik önemli bir faktör olarak yerini almaktadır. Çünkü örgüt içi kurumsal girişim, ürün ya da hizmet yeniliği olasılığını önemli ölçüde artırabilen yenilikçi bir organizasyon şeklidir. Örgüt içi kurumsal girişimciliği etkileyen faktörler arasında yer alan çevresel rekabet, kaynak kıtlığı, örgütün yenilikçilik yönelimi, örgütün daha önceki girişim deneyimi, yaşı, bütünleştirici katılımı, ticari durgunluğu ve özerkliği örgüt içi kurumsal girişimcilik yenilikçiliğini de önemli ölçüde etkilemektedir (Zajac vd., 1991: 171-177).

Yeni iş girişimi, bireyler ve küçük ekipler bir örgütün içinde, başkalarını kendi davranışlarını değiştirmeye ikna edebilen, dolayısıyla yeni kurumsal kaynakların yaratılmasını etkileyecek girişimci gruplar oluşturduğunda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel yenileme, daha iyi ve sürdürülebilir bir genel ekonomik performans elde etmek için kaynak yapısını değiştiren (yasal veya ekonomik olarak tanımlanmış) geniş bir kavramdır. Yenilenmede sürdürülebilir olmak için daha fazla kişinin çabasına ve finans fonksiyonuna ihtiyaç vardır. (Stopford ve Baden-Fuller, 1994: 522).

Von Hippel (1977)'e göre kurumsal girişim, harici veya örgüt içi kurumsal girişimlerin oluşturulmasıyla örgüt için yeni iş alanları yaratmayı amaçlayan bir faaliyettir (Sharma ve Chrisman, 1999: 14).

1.2.4. Kurumsal Girişimcilik

Kurumsal girişimcilik kurulan örgütlerde karlılığı artırmak, stratejik yenilenme, yenilikçiliği artırmak, gelecekteki gelir akışları için bilgi elde etmek ve

uluslar arası başarıya ulaşmak amacıyla ortaya çıkmıştır. Son 25 yıldır evrim geçirmektedir. Bu kavram iç girişimcilik veya kurumsal girişim olarak da adlandırılmaktadır (Hornsby vd., 2002: 254-255). Yani kurumsal girişimcilik farklı araştırmacılar tarafından farklı açılardan ele alınmıştır.

Kurumsal girişimcilik örgüt içi ürün çeşitliliği gelişimine olanak sağlayan faaliyetleri kapsayan süreci ifade etmektedir. Bu süreç, birden fazla katılımcının girişimcilik faaliyetlerinin birbirini etkilemesinin bir sonucudur. Kurumsal girişimcilik stratejik bakış açısını da içermektedir. Örgütün stratejik davranışı, kurumsal içerik süreci ve uyguladığı strateji arasındaki etkileşim kurumsal girişimciliği işaret etmektedir (Burgelman, 1983: 1349-1350).

Kurumsal girişimcilik, belirsizliklerin yönetilmesi yoluyla bireysel fikirlerin kolektif eylemlere dönüştürülmesini sağlayan örgütsel bir süreçtir. Kurumsal girişimciliği ortaya çıkaran pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında ‘‘Kurum kültürü’’ ön plana çıkmaktadır. Çünkü kurumsal girişimcilik kurum kültürü aracılığı ile etkili bir şekilde oluşturulmakta ve kontrol edilmektedir. Kurum kültürü 2 parçadan oluşan sosyal bir yapıdır. Üstyapı (super structure) olarak ifade edilen parça örgüt genelinde ortak olan inanç, değer ve ideolojik ilkelerden; sosyal yapı (socio structure) olarak ifade edilen yapı öğrenme, bilgi değişimi, norm ve yaptırımlardan oluşmaktadır. Üst yapı kurumsal girişimciliği meşrulaştırırken sosyal yapı kurumsal girişimciliğin oluşumunu kolaylaştırmaktadır (Chung ve Gibbons, 1997: 13-19).

Kurumsal girişimcilik, örgütün yetkinlik alanını genişletmeyi ve örgüt içinde oluşturulan yeni kaynak kombinasyonları yoluyla ortaya çıkan fırsatın değerlendirilmesidir (Covin ve Slevin, 1991: 7). Kurumsal girişimcilik yenilikçiliğin yanı sıra rekabet üstünlüğü yaratmak veya sürdürmek amacıyla örgütleri, pazarları veya endüstrileri yenileme amacına da yöneliktir. Bu bağlamda kurumsal girişimciliğin 4 türünü tanımlamak mümkündür. Bunlar; sürdürülebilir yenilenme (sustained regeneration), örgütsel yenilenme (organizational rejuvenation), stratejik yenilenme (strategic renewal) ve alan tanımlamasıdır (domain redefinition). Bu maddeler örgütün düzenli olarak yeni ürünler sunma veya yeni pazarlara girme becerisi, örgütün mevcut çevresine yönelik stratejisi ve örgütün yeni ürün-pazar alanlarının yaratılması ve kullanılması ile ilgilidir. Açıklanan 4 kurumsal girişimcilik

türlerinin hepsi rekabet avantajı için potansiyel niteliğindedir. Bu türler girişimci örgütlerde aynı anda var olmaktadır (Covin ve Miles, 1999: 50).

Kurumsal girişimcilik 2 tür olgu ve olguların çevresindeki süreçleri kapsamaktadır: 1) mevcut örgütler içinde yeni işlerin yaratılması; örneğin içsel inovasyon veya girişim 2) örgütün temelini oluşturan fikirlerin yenilenmesi yoluyla (örneğin, stratejik yenilenme) dönüşümünün sağlanmasıdır. Bu bağlamda da kurumsal girişimciliğe etki eden temel 5 faktörün yer aldığı bir model oluşturulmuştur. Çevre (rekabetçi, teknolojik, sosyal, politik), stratejik liderler (özellikleri, değerleri ve inançları, davranışları), örgüt yönetimi (strateji, yapı, süreçler, temel değerler ve inançlar) ve örgütsel performans (etkililik, yeterlilik, paydaşlar, tatmin) kurumsal girişimciliği etkileyen faktörlerdir. Kurumsal girişimciliği geniş kapsamlı olarak ele alan bu modelin oluşumunda Schumpeter'in girişimciyi ''Yeni kombinasyonları uygulayan kişi'' olarak tanımlamasının büyük etkisi bulunmaktadır. Çünkü bu tanım büyük, karmaşık örgütlerdeki girişimcilik faaliyetlerine uygulandığında kurumsal girişimcilikteki temel bileşen, yeni kararların alınmasına ve yeni kaynak kombinasyonlarının ortaya çıkmasına yol açan unsurları ifade etmektedir. Bu unsurların etkisiyle gerçekleşen yeni kombinasyonlar kaynak dağıtımının büyüklüğünü etkileyen stratejideki değişikliklere dönüşmektedir. Bu nedenle de oluşturulan model kurumsal girişimcilik ile stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaya yöneliktir (Guth ve Ginsberg, 1990: 5-8).

Kurumsal girişimcilik örgütlerin devam eden faaliyetleri ile birlikte yeni işlere girme düşüncesi ile yeniden canlanma veya değişim ihtiyacı hisseden örgütlerin dönüştürülmesi fikrini kapsamaktadır. Bu fikir stratejik yenilenmeye işaret etmektedir. Stratejik yenilenme, stratejik yönetimin esas sorumluluğunu oluşturmaktadır. Varlıkların piyasa ile uyumlu hale getirilmesi strateji kavramının temelinde yer almaktadır. Girişimciler de büyük risk içeren ve piyasa ile uyumlu hale getirilmeye çalışılan varlıklar ile ilgilenmektedir (Schendel, 1990: 2).

Kurumsal girişimcilik geliştirilen yeni ürün ve/veya yeni pazarların kapsamı olarak tanımlanmaktadır. Eğer bir örgüt ortalama sayının üzerinde ürün ve/veya pazar geliştirirse o örgüt girişimsel özellik göstermektedir. Girişimci örgütler katılımcı karar alma, karar alma konusunda uzmanlaşmış personele daha çok güvenme, performans hedeflerini ortak katılımla belirleme ve riskli projelerin

başarısız olma durumunda yöneticilere ceza verilmeme özellikleri göstermektedir. Buna göre kurumsal girişimcilik hem büyük ölçekli hem de küçük ölçekli örgütleri kapsamaktadır (Jennings ve Lumpkin, 1989: 485-489).

Kurumsal girişimcilik; ayrı ancak birbiriyle ilişkili iki boyuttan oluşan örgütsel yenilenme sürecidir; yenilik ve girişim ve stratejik yenilenme (Zahra, 1993: 321; Zahra, 1995: 227; Zahra, 1996: l715). Yenilik ve girişim faaliyetleri, piyasadaki gelişmelerle veya ürün, süreç, teknolojik ve idari yenilikler üstlenerek yeni işler yaratmayı vurgulamaktadır. Girişim, örgüt karlılığını ve rekabet gücünü artırmaya yönelik olarak örgüt genelinde gerçekleşmektedir. Kurumsal girişimciliğin ikinci boyutu, bir örgütün rekabet etme ve risk alma kabiliyetini artıran yenilenme faaliyetlerini içermektedir. Yenileme, iş kavramının yeniden tanımlanması, yeniden yapılanma ve yenilik için sistem genelinde değişikliklerin tanıtılması gibi pek çok şekilde gerçekleşmektedir. Genel anlamda yenilenme, bir örgütün faaliyetleri ve rekabetçi yaklaşımı ile ilgilidir. Yenilenme, kaynakların yaratıcı şekilde yeniden dağıtılması yoluyla bir örgütün faaliyet alanının yeniden tanımlanması ve yeni ürün ve teknolojilerin kombinasyonlarının ortaya çıkmasıyla gerçekleştirilmektedir. Bu boyutlar ile gerçekleşen kurumsal girişimciliğin ortaya çıkmasında çevrenin çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Çevrenin önemi 3 madde ile özetlenebilmektedir. Birincisi, çevrenin özellikleri yöneticilerin kurumsal girişimcilik arayışlarında önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle, yöneticilerin çevreye ilişkin algıları, örgütlerin karşılaştığı sorunları ve gerçekleştirdikleri eylemleri çerçevelemektedir. Kurumsal girişimcilikteki farklılıkları anlamak için yöneticilerin dış çevre hakkındaki algıları bilinmelidir. İkincisi, endüstrilerin içindeki ve içindeki ortamlar heterojendir. Bu algılanan ortamlar, örgütlerin kendi sektörlerinin sınırlarını ve iş alanlarını tanımlamasındaki çeşitlilikten ve kıdemli yöneticilerin sektörlerini şekillendiren kurumsal ve rekabetçi güçlere ilişkin algılarındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Üçüncüsü, bir örgütün çevresine ilişkin algısını kavramak için birden fazla boyut kullanmaya ihtiyaç vardır. Çevresel boyutların seçimi araştırmanın amaçlarına bağlıdır (Zahra, 1993: 321-322).

1.3. GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ

Girişimcilik yönelimi stratejik yönetim literatüründen ortaya çıkan bir kavramdır (Lumpkin ve Dess, 1996: 136). Stratejik yönetim literatüründeki çalışmalara bakıldığında da girişimcilik yönelimi araştırmalarının köklerinin Mintzberg (1973)'in çalışmasına dayandığı görülmektedir (Covin ve Wales, 2012: 679). Mintzberg (1973: 44) örgütlerin önemli kararları nasıl aldıklarına ve bu kararlara bağlı olarak ne tür stratejiler belirlediklerine ilişkin bir çalışma yapmıştır. Bu stratejileri güçlü bir liderin örgüt adına riskli ve cesur eylemlerde bulunduğu girişimcilik modu (entrepreneurial mode); örgütün küçük ve birbirinden ayrı adımlarla zor bir çevreye uyum sağladığı uyarlamalı mode (adaptive mode); geleceğe yönelik açık ve bütünleşmiş stratejileri planlamak için resmi analizin kullanıldığı planlama modu (planning mode) oluşturmaktadır. Yani stratejik karar alma konusunu belirsiz ortamlarda yeni fırsat arayışlarıyla çarpıcı büyümenin gerçekleştirilebileceği yönetsel yapı olarak tanımlamıştır. Yönetsel yapıları araştıran benzer bir öncü çalışmada, Khandwalla (1976/1977), yönetim tarzı kavramını "Örgütün kilit karar vericileri tarafından belirlenen yönetim hakkındaki inanç ve normların işleyiş kümesi" olarak ifade etmiştir. İnanç ve normlar eyleme dönüştürüldüğünde, örgütün hayatta kalma ve büyüme stratejisini oluşturmaktadır. Khandwalla'ya göre, girişimci bir yönetim tarzı karar vermede daha tedbirli ve istikrarlı bir yaklaşımın aksine cesur, riskli ve agresif bir yaklaşım sergileme eğiliminde olmaktadır. Mintzberg (1973) ve Khandwalla'nın (1976/1977) çalışmaları, girişimcilik yöneliminin köklerini karar alma konusunda dayandıran ve daha sonraki bilimsel araştırmalarda yaygın olarak benimsenen yönetsel bir yapı haline gelmesini sağlamıştır (Covin ve Wales, 2012: 679).

Mintzberg'in yapı, çevre ve stratejik karar alma değişkenlerini bir arada ele alan teorisi Miller'ın çalışmasının temelini oluşturmuştur. Miller bu değişkenler ile örgütün girişimcilik faaliyetleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve örgüt düzeyinde girişimcilik araştırması yapmıştır. Mintzberg'in belirlediği stratejilere karşılık gelen 3 örgüt tipi olduğunu belirtmiştir. Girişimcilik stratejisine karşılık gelen örgütler Basit (simple); planlama stratejisine karşılık gelen örgütler planlama ve uyarlamalı

stratejisini izleyen örgütler organik (organic) olarak adlandırılmaktadır (Miller, 1983: 772). Girişimcilik yönelimi kavramının öncülüğünü yapan bu çalışma daha sonra Covin ve Slevin (1989, 1990) ve Lumpkin ve Dess (1996) tarafından ilerletilmiştir.

Girişimcilik yönelimi örgütte strateji oluşturmaya dayalı olarak gerçekleşmektedir. Strateji oluşturma, planlama, analiz, karar verme ve bir örgütün kültürünün, değer sisteminin ve misyonunun birçok yönünü içeren örgüt çapında bir olgudur. Strateji yapmanın "gerçekleştirilen faaliyetler, işlenen kaynaklar veya yaşanmış örneklerin altını çizmesi ile paralel olarak girişimcilik yönelimi girişimci kararlar ve eylemler için temel oluşturmaktadır. Dolayısıyla, girişimcilik yönelimi kilit karar vericilerin örgütsel amaçları yerine getirmek, örgütün vizyonunu sürdürmek ve örgüte rekabet avantajı yaratmak için kullandıkları girişimsel strateji oluşturma süreçleri olarak ifade edilmektedir (Rauch vd., 2009: 763).

Miller girişimcilik yönelimini yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma açısından işlevsel olarak tanımlamış ve girişimci örgütü, ürün-pazar inovasyonuyla uğraşan, riskli girişimlerde bulunan ve "proaktif" inovasyonları ortaya koyarak güçlü bir şekilde rakiplerinin üstesinden gelen bir örgüt olarak açıklamıştır (1983: 771). Girişimcilik yönelimine sahip örgütler pazarda, ürün ve hizmetlerde yeniliğe ve riskli projelerde odaklanan bir yaklaşım sergilemektedir. Bu noktada girişimcilik yönelimi yeni girdilere yol açan süreçleri, uygulamaları ve karar verme faaliyetlerini ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 136). Aynı zamanda girişimcilik yönelimi örgütün duruşunun girişimci veya muhafazakar olarak karakterize edilebilmesi için kullanılan bir yapıdır (Covin ve Slevin, 1989:77; Morris vd., 2011: 947). Girişimci örgütler yenilikçi, risk alan ve proaktif iken muhafazakar örgütler daha az yenilikçi ve risk almayan örgütlerdir (Miller, 1983: 771).

Girişimcilik yönelimi büyüklüğüne ve türüne bakılmaksızın tüm örgütler için geçerlidir. Özellikle örgütün dış ortamında değişen koşullar altında stratejik yenilenme için önem arz etmekte ve bu anlamda örgütün duruşunu göstermektedir (Knight, 1997: 215). Örgütler, değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek içinyenilenme ve değişikliğe gitme ihtiyacı hissetmektedir. Girişimcilik yönelimi örgütte veya pazarda değişime yol açan davranışlarda bulunmaya yönelik eğilimi ifade etmektedir (Voss ve Moorman, 2005: 1134). Örgütün dış çevresinde değişen teknoloji, artan rekabet ve müşteri talepleri gibi konular örgütteki değişim eğilimini

artırmaktadır. Girişimcilik yönelimi de örgütün bu konudaki eğilimine cevap verici niteliktedir. Çünkü girişimciliğin özünü yakalamayı hedefleyen girişimcilik yönelimi yeni kaynakları geliştirme, yeni ürünleri geliştirme ve ticarileştirme, yeni pazarlara geçme ve / veya yeni müşterilere hizmet vermek için mevcut kaynakları yeni yollarla birleştirme faaliyetlerini kapsamaktadır ki bu faaliyetlerin her biri "Belirli fiyatlarla satın alma ve belirsiz fiyatlarla satış yapma riskini" içermektedir (Morris vd., 2011:949). Bu yaklaşım stratejik bir bakış açısı da içermektedir. Çünkü risk alarak ve yenilik yaparak başarılı olmak ancak doğru adımlarla gerçekleşecektir. Bu noktada belirtmek gerekir ki girişimcilik yönelimi faaliyetleri rekabet avantajı yaratarak örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

Girişimcilik yönelimi örgütün stratejik planının bir parçası niteliğindedir. Girişimcilikte stratejik yönetim bakış açısına ulaşmanın 3 temel nedeni bulunmaktadır. İlk olarak girişimcilik yönelimi, adaptasyon ve hayatta kalma açısından örgüt performansını etkilemektedir. İkinci olarak, örgütsel prosedürlerin bir üst düzey yönetici tarafından onaylanması gerekmektedir. Girişimcilik yönelimi ile stratejik yönetim arasındaki entegrasyon, bağlılığa katkı sağlamaktadır. Bir girişimcinin başarısı için tüm seviyelerde örgütsel hiyerarşi gereklidir; üçüncü olarak da, girişimcilik yönelimi bir örgütte stratejik olarak kabul edilen sürecin bir parçası olan faaliyetleri içermektedir (Masomi vd., 2013:108).

Girişimcilik yönelimini bir süreci ifade etmektedir ve bu sürecin oluşumunu etkileyen birtakım faktörler bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar bu süreci etkileyen faktörlere makro açıdan yaklaşırken bazı araştırmacılar ise mikro açıdan yaklaşmaktadır. Covin ve Slevin (1991: 10) girişimcilik yöneliminin öncüllerini dış değişkenler (teknolojik kapsamlılık, dinamizm, muhalefet, endüstri yaşam döngüsü aşaması), stratejik değişkenler (görev stratejisi,iş uygulamaları ve rekabetçi taktikler) ve iç değişkenler (üst yönetimin değerleri ve felsefesi, örgütün kaynakları ve yetkinlikleri, örgüt kültürü, örgüt yapısı) olarak ifade etmiştir. Lumpkin ve Dess (1996:152) oluşturduğu modelde girişimcilik yönelimin öncüllerini çevresel faktörler ve örgütsel faktörler olarak 2 başlık altında ele almıştır. Buna göre dinamizm, cömertlik, karmaşıklık ve endüstri karakteristiği çevresel faktörleri oluştururken; örgütün büyüklüğü, yapısı, stratejisi, strateji oluşturma süreçleri, örgüt kaynakları, örgüt kültürü, üst yönetimin karakteristikleri de örgütsel faktörleri oluşturmaktadır.

Covin ve Slevin ile Lumpkin ve Dess bu faktörleri dışsal ve içsel olarak ele alırken Kuratko vd. ile Wood vd. içsel faktörlere odaklanmaktadır. Bu bağlamda Kuratko vd. (1990: 51)'ne göre girişimciliğin öncülleri yönetim desteği, örgüt yapısı ve ödül iken; Wood vd. (2008:119)'ne göre uygun ödül sitemlerinin kullanılması, yönetimin desteği, kaynaklara erişebilirlik, destekleyici organizasyon yapısı, risk alma ve hataların toleransıdır.

Oluşumunda birçok faktörün etkisi olan girişimcilik yönelimi kritik öneme sahiptir. Çünkü örgütlerin ekonomik performansına ek olarak genel ekonomik gelişmeyi de teşvik etmektedir. Bu açıdan da büyük finansal ödüller elde etmek ve rekabet avantajı kazanmak için kilit unsur niteliğindedir (Covin ve Slevin, 1991: 9). Bu noktada örgütün sahip olduğu kaynaklar son derece önemlidir. Barney (1991: 105-106), rekabet avantajına yol açabilecek kaynakların dört koşulu karşılaması gerektiğini öne sürmektedir: Değerli, nadir, taklit edilmesi ve ikame edilmesi zor. Kaynak temelli yaklaşım da örgütün kaynakları ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Kaynak temelli yaklaşım ile girişimcilik arasında potansiyel bir uyum vardır; çünkü girişimcilik yeni kaynakların birleşimi olarak görülmektedir. Yeni kaynak birleşimi, yeni ürün, yeni süreç, yeni pazar ve yeni örgüt aracılığıyla şekillenebilir; burada esas nitelik iç ve dış kaynakları yeni bir yolla bir araya getirmektir (Teng, 2007: 120). Her türlü girişimcilik faaliyeti kaynak dağıtımı modelinde ve yeni yeteneklerin yaratılmasında değişiklik gerektiren yeniliklere dayanmaktadır (Stopford ve Baden Fuller, 1994: 522). Bu nedenle, kaynak temelli yaklaşım potansiyel olarak girişimcilik yönelimini anlamak için uygun bir yaklaşımdır; çünkü girişimcilik mevcut kaynakları ek kaynaklar elde etmek için kullanmakla ilgilidir (Greene vd. ,1999: 23).

Girişimcilik yöneliminin iç kaynaklarını temel alarak örgütün stratejik amaçlarına ulaşmasını ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasını hedefleyen bir yaklaşım olduğunu söylemek mümkündür.

Girişimci yönelim kavramı, faaliyetleri devam eden örgütlere girişimci davranışları entegre etme yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır. Bir girişimcilik yönelimi, yenilikçilik, proaktiflik, rekabetçi saldırganlık, risk alma ve özerklik niteliklerine sahip, farklı ancak birbiriyle ilişkili davranışlar kümesi olarak kavramsallaştırılmıştır.

Bu davranışlar, rekabetçiliği artırmak ve yeni pazarlara girişi kolaylaştırmak için yeni kaynak kombinasyonlarının geliştirilmesine ve uygulanmasına katkıda bulunmaları nedeniyle girişimcilikle ilişkilidir (Pearce vd., 2009: 219). Ancak belirtmek gerekir ki girişimcilik yönelimi girişimcilikten farklıdır. Girişimcilik basit bir şekilde yeni bir girişe anlamına gelirken bir örgütün girişimcilik yönelimi, girişimcilik sürecine, yani girişimciliğin nasıl yapıldığına, girişimci davranmak için kullanılan yöntemlere, uygulamalara ve karar verme stillerine atıfta bulunmaktadır. Spesifik olarak, bağımsız hareket eden, deneyimlemeyi teşvik eden (yenilikçiliği), risk alan, inisiyatif alan (proaktivite) ve pazarlarında agresif bir şekilde rekabet eden örgütler güçlü bir girişimcilik yönelimine sahipken bu özelliklerin bir kısmının veya tamamının eksik olması daha zayıf bir girişimcilik yöneliminin göstergesidir (Lee ve Peterson, 2000: 402).

Girişimcilik yönelimi yaklaşımının boyutları konusunda araştırmacılar farklı fikirlere sahiptir. Girişimcilik yönelimi boyutlarını yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma (Miller, 1983: 771; Covin ve Slevin, 1989: 77); özerklik, agresif rekabetçilik, yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik (Lumpkin ve Dess, 1996: 137) ; yenilikçilik ve proaktiflik (Knight, 1997: 213); yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik (Morris vd., 2011: 949) olarak ifade edilebilir. Bu çalışmada girişimcilik yönelimi yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları ile ele alınacaktır. Bu nedenle bu kavramları daha detaylı ele almakta fayda vardır.

1.3.1. Yenilikçilik

Yenilikçilik, bir örgütün yeni ürünler, hizmetler veya teknolojik süreçlerle sonuçlanabilecek yeni fikirlerle, yeniliklerle, deneyimlerle ve yaratıcı süreçlerle ilgilenme ve bu süreçleri destekleme eğilimini ifade etmektedir (Lee ve Lim, 2009: 6). Sürekli gelişen dünyada ve artan rekabet ortamında örgütlerin başarıya ulaşabilmesi ve hayatta kalabilmesi için yenilikçilik önemli bir faktördür. ‘‘Girişimci’’ olarak tanımlanan tüm örgütlerin en önemli ortak özelliği de yenilikçi olmalarıdır (Covin ve Miles, 1999: 49). Örgütlerin birçoğunda yenilikçilikle sonuçlanacak çok sayıda fikir oluşmaktadır. Bu fikirleri ortaya çıkarmak için, üst düzey yöneticiler, yenilikçiliğin önemini çeşitli kanallar aracılığıyla örgütün tüm

seviyelerine iletmelidir. Fikirlerin açığa çıkmasını sağlamalı, öneriler için bir kanal oluşturmalı ve tüm örgütün yenilikçi öneriler sunma yetkisine sahip olmasını sağlamalıdır (Rule ve İrwin, 1988: 45). Ortaya çıkan fikirler yenilikçilikle sonuçlandığı takdirde kar da sağlayacaktır. Bu bağlamda kaynak temelli yaklaşımın ekonomik karlılık mekanizması olarak kaynakların yenilikle birleştirilmesinin önemini vurguladığını belirtmek gerekmektedir (Autio ve Yli-Renko, 1998:72). Bu nedenle de girişimci örgütlerin çevrelerindeki değişime cevap vermeleri yenilikçi bir gelişim sağlamalarıyla gerçekleşecektir. Çünkü her türlü girişimcilik faaliyeti yenilikçiliğe dayanmaktadır (Stopford ve Baden-Fuller, 1994: 522).

Yenilikçilik, örgütün karşılaştığı örgütsel fonksiyonların (örneğin; üretim, satış, pazarlama ve dağıtım) yerine getirilmesi için yeni yönetsel tekniklerin ve teknolojilerin olduğu kadar ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesini veya artırılmasını kapsayan zorluklara karşı yaratıcı ve yeni çözümler arayışını ifade etmektedir (Knight, 1997: 214). Çünkü yenilikçilik, yeni süreçlerde ar-ge yoluyla teknolojik lider olmanın yanı sıra yeni ürünlerin ve hizmetlerin tanıtımında yaratıcılığa ve deneyimlemeye dahil olma eğilimi yansıtmaktadır (Rauch vd., 2009: 763). Örgütler, çevreye uyum sağlamak, rekabet avantajı elde etmek için yeni ürün, hizmet ortaya koyma ya da mevcut ürünlerde ya da hizmetlerde değişikliğe gitme ihtiyacı hissetmektedir. İşte bu ihtiyaçlara ve sorunlara yaratıcı, sıra dışı ya da yeni çözüm arayışları yenilikçiliği ifade etmektedir (Kuratko vd., 2007: 65).

Yenilikçilik, bir firmanın yeni ürünlere, hizmetlere veya teknolojik süreçlere yol açabilecek yeni fikirleri, yenilikleri, deneyleri ve yaratıcı süreçleri devreye alma ve destekleme eğilimini yansıtmaktadır. Bu eğilim örgütlerin çeşitli fonksiyonlarda yapacağı yenilik ile mevcut uygulamaların ya da mevcut durumun ötesine geçme isteğini yansıtmaktadır. Yenilikçilik pek çok sınıflandırmaya tabidir. Bu sınıflandırmalar arasında en çok ön plana çıkan ayrım teknolojik yenilik ile ürün pazar yeniliği arasındaki ayrımdır. Teknolojik yenilik ürün ve süreç geliştirme, mühendislik, araştırma ve teknik uzmanlık ile endüstri bilgisine vurgu yapmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996: 142-143). Ürün pazar yeniliği, ürün tasarımı, pazar araştırması, reklam ve tanıtım üzerinde durmaktadır (Miller ve Friesen, 1978: 931; Lumpkin ve Dess, 1996: 143). Bu noktada yenilikçiliğin ürün yeniliğinin yaygınlığı

ve sıklığı ile teknolojik liderliğe yönelik eğilimi ifade ettiğini belirtmek gerekmektedir (Covin ve Slevin, 1991: 10).

Yenilikçilik, örgütlerin ürün, hizmet ve süreçlere değer katan ve onları farklılaştıran faaliyetlerini ifade etmektedir. Yenilikçilik faaliyetleri örgütlerin fırsatları takip etmesine ve rekabet avantajı elde etmesine olanak tanımaktadır. Bu anlamda da girişimcilik yönelimine sahip örgütlerin en önemli özelliklerinden birini teşkil etmektedir.

1.3.2. Risk Alma

Girişimcilik yöneliminin önemli boyutlarından biri risk almadır. Girişimcilik kavramını ilk kez kullanan Cantillon (1734) girişimcileri işe alınan çalışanlardan ayıran temel faktörün belirsizlik ve risk alma olduğunu belirtmiş ve böylelikle risk alma girişimcilikte sık kullanılan bir kavram haline gelmiştir (Lumpkin ve Dess 1996:145).

Risk alma, kabul edilen uygulamaların ve normların dışında hareket etme isteğini ifade etmektedir (Person vd., 2010: 227). Ayrıca risk alma, yöneticilerin başarısız olma olasılıklarına karşılık büyük ve riskli kaynak taahhütleri yapma isteklerinin derecesini de ifade etmektedir (Miller ve Friesen, 1978: 923). Bu noktada da risk alma kaynakların hızlı bir şekilde tahsis edilmesini ve böylece fırsatların da hızlı bir şekilde takip edilmesini sağlamaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2003:15-16). Örgütlerin genellikle pazardaki fırsatları ele geçirerek yüksek getiri elde etmek amacıyla, ağır borç verme veya büyük kaynak taahhütleri yapma davranışları göstermeleri risk alma olarak adlandırılmaktadır (Lumpkin ve Dess 1996:146). Yani risk alma piyasadaki yüksek getirilerin getirdiği fırsatları değerlendirerek ağır borçlanma veya büyük kaynak taahhütlerinde bulunma konusundaki istekliliği ifade etmektedir (Lee ve Lim, 2009: 6).

Risk alma, sonuçların bilinmediği projelere kaynak aktarmak anlamına gelmektedir. Bu, büyük ölçüde, örgütün denenmiş ve doğru olandan ayrılmaya ve bilinmeyene girmeye istekli olduğunun göstergesidir (Wiklund ve Shepherd, 2005: 75). Risk alma, bilinmeyene girerek cesurca harekete geçmeyi, ciddi ölçüde borçlanmayı ve / veya belirsiz ortamlardaki girişimlere önemli kaynaklar sağlamayı

içermektedir (Rauch vd., 2009: 763). Örgütler kaynak aktarırken başarısız olma ve kaynağı geri alamama olasılığına katlanmaktadır. Örgütler başarısızlığı göze alarak mevcut kaynakları ile fırsatları değerlendirmeye yönelik kararlar almaktadır. Bu açıdan risk alma örgütlerin belirsizlik altında aldıkları yatırım kararlarını ve stratejik eylemleri ifade etmektedir (Covin ve Slevin, 1991: 10). Örgütlerin faaliyet gösterdiği çevrede yoğun rekabet, sert örgüt iklimi ve kullanılabilir fırsatların azlığı göz önünde bulundurulduğunda risk alma örgütler için bir gereklilik halini almıştır (Covin ve Slevin, 1989: 78). Çünkü örgütler, karşılarına çıkan fırsatları başarılı olma garantisi olmadan değerlendirmekte ve bu doğrultuda adım atmaktadır. Bu bağlamda risk almanın örgütün yaşam döngüsünü artıran stratejik bir yaklaşım olduğunu belirtmek gerekmektedir (Rezaei vd. 2013:2750).

Risk alma örgütün yenilikçi faaliyetleri desteklemeye yönelik kararlarını yansıtmaktadır. Bu kararlar süreç sonunda elde edilecek olası kayıplara rağmen alınmakta ve uygulanmaktadır. Örgütlerin belirsizlikten fayda sağlama ve yaşam döngüsünü devam ettirme için bu kararları uygulamaya ihtiyacı bulunmaktadır. Girişimcilik yönelimine sahip örgütlerin diğer örgütlerden farkı da bu kararları cesurca uygulayabilmeleridir. Çünkü bu örgütler risk alarak pazara yenilik getiren ve böylece rekabet avantajı sağlayan örgütlerdir. Örgütlerin risk almadan pazara yenilik getirmeleri neredeyse imkansızdır.

1.3.3. Proaktiflik

Küreselleşen ekonomi, değişen ve gelişen dünya yoğun rekabeti de beraberinde getirmektedir. Bu ortamda faaliyet gösteren örgütlerin rakiplerini takip etmek yerine onlara liderlik etme teşebbüsü proaktiflik olarak adlandırılmaktadır (Miller ve Friesen, 1983: 222). Bu teşebbüs, yeni ürün, hizmet veya süreç ortaya koyacak bakış açısını gerektirmektedir. Proaktiflik de, bir örgütün gelecekteki isteklerini ve ihtiyaçlarını öngörme ve rekabetin önündeki değişimi takip etme eğilimidir (Lumpkin ve Dess, 1996: 146).

Örgütler öngörülerine yönelik hedef belirlemekte ve bu doğrultuda hareket etmektedir. Bunu gerçekleştirmeye yönelik sergiledikleri tutum da son derece önemlidir. Proaktiflik, reaktifliğin karşıtıdır ve örgütlerin rakiplerine karşı agresif bir duruş göstermesiyle ilgilidir (Knight, 1997: 214). Örgütler uygun iş fırsatı yakalamak, ürün veya hizmette değişiklik yapabilmek ya da yeni ürün veya hizmet

oluşturabilmek, kısacası bir değişim yaratmak için agresif davranış sergileme eğiliminde olabilirler. Örgütlerin sektördeki rakipleri ile agresif ve proaktif olarak rekabet etme isteği proaktifliğe işaret etmektedir (Covin ve Slevin, 1991: 10).

Yeni ürün, yeni hizmet, yeni süreç ve yeni teknolojilerin çevresel koşullar göz önünde bulundurularak şekillendirilmesi; dolayısıyla da yeni fırsatların teşvik edilmesi proaktiflik ile ilgilidir (Lau vd. 2010: 9). Yenilikçilikten hareket ederek ileriyi görmeyi ve fırsatları değerlendirmeyi kapsamaktadır. Bu açıdan da üst yönetimin yönelimlerine ve faaliyetlerine yansıyan inisiyatif, risk alma, rekabetçi saldırganlık ve cesaret unsurlarını kapsamaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 499).

Girişimcileri fırsatları takip etmeye ve öngörmeye ve yeni ya da yükselen pazarlara katılmaya teşvik ederek girişimci girişimi vurgulayan kültürler proaktif olarak sınıflandırılmaktadır. Proaktiflik, girişimcilik yönelimi için çok önemlidir; çünkü girişimciliğin uygulama aşaması ile ilgilidir. Proaktif bireyler, fikirlerini hayata geçirmek için gerekli olanı yapmakta ve yeni fırsatları ilk değerlendiren olarak avantaj elde etmektedirler (Lee ve Peterson, 2000: 406). Proaktiflik, yeni fırsatları tahmin ve takip ederek; gelişmekte olan pazarlara katılarak inisiyatif almaktır (Lee ve Lim, 2009: 6).

Proaktiflik fırsat aramadır; rekabetin öncesinde yeni ürün ve hizmetlerin tanıtılmasına ve gelecekteki talebin öngörülmesine yönelik hareket etme olarak karakterize edilen, ileriye dönük bir bakış açısını yansıtmaktadır Rauch vd., 2009: 763). Yani proaktiflik, ilk olarak harekete geçmeye vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda teorik olarak yenilikten ayırt edilebilir. Çünkü yenilikçilik, yenilik ve buluşu içerirken proaktiflik; büyük ölçüde taklit olan yeni kriterlerin uygulanmasını içermektedir. Dahası, proaktiflik, mevcut pazardan yararlanmak yerine hizmetlerin ve ürünlerin gelişmekte olan pazarla uyumlaştırılmasının üzerinde durmaktadır (Pearce vd., 2010: 226).

Proaktiflik, örgütlerin pazardaki fırsatları takip etme ve buna yönelik kararlar alma faaliyetlerinden oluşmaktadır. Ayrıca örgütler alınacak kararlarda ve yapacakları uygulamalarda yenilikçilik ile pazarda öncü olmayı hedeflemektedir. Girişimcilik yönelimine sahip örgütler aynı zamanda proaktif örgütlerdir. Rakiplerine karşı avantaj sağlamak için pazarda öncü olmayı ve pazarı şekillendirmeyi hedeflemektedir.

İKİNCİ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE ANLAMI, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ, İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMLERİ VE UYGULAMALARI

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Küreselleşme süreci ile birlikte insan kaynakları yönetimi ekonomi, istihdam, nüfus, iş gücü ve çalışma yaşamlarında oluşan değişimler ve gelişmeler sonucunda, bu değişimleri kabullenebilecek bir tarzda, yeniliğe açık ve rekabetçiliği seven örgütlerde çalışan personelle ilgili çalışmaları kapsayan bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır. Yaşanan ekonomik, teknolojik ve sosyal değişimler örgütlerinhedeflerine ulaşabilmeleri için insan kaynağına daha fazla önem vermelerine neden olmuştur (Baird ve Meshoulam, 1988: 116).

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında örgütün başarılı ya da başarısız olmasında en önemli unsurun insan olduğu ve beşeri kaynaklar olmadan fiziksel kaynakların tek başına etkili şekilde kullanılamayacağı genel olarak kabul edilmektedir. Zira modern yönetim anlayışı, insan kaynağını yalnızca bir maliyet unsuru değil, geliştirilmesi ve tatmin edilmesi gereken bir kaynak olarak görmektir. Sistem yaklaşımına göre insan, örgütte bir alt sistem olarak görülmektedir. Kar amaçlı ya da kar amaçlı olmayan örgütler insanı önemli bir üretim faktörü olarak ele almaktadır. Bu çerçevede örgütlerin hedeflerine ulaşmasında yapı, teknoloji, ve yönetsel alt sistemler kadar beşeri alt sistem de örgüt performansında etkilidir. İnsan kaynakları kavramı da örgütsel hedeflere ulaşmada önemli derecede etkili olan insan kaynağını ve bu kaynakla ilgili faaliyetleri ifade etmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, istihdama, örgütlerde çalışan kişilerin gelişimine ve refahına yönelik stratejik, bütünleşik ve uyumlu bir yaklaşımı ifade etmektedir (Armstrong, 2009: 4). Geniş kapsamlı olan bu olgu örgüt içindeki işgücüne olduğu gibi örgüt dışındaki potansiyel işgücüne de hitap etmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin örgütün istihdam ilişkilerinin yönetimi ile ilgili tüm

faaliyetleri kapsadığını söylemek mümkündür (Boxall ve Purcell,2003: 1). Başka bir deyişle de örgütün insan kaynağı ihtiyacının sağlanması ve koordinasyonu için oluşturulan faaliyetler insan kaynakları yönetimi çatısı altında değerlendirilmektedir (Byars ve Rue, 2004: 4).

İnsan kaynakları yönetimi örgütün ihtiyaç duyduğu işgücünü temin etmenin yanı sıra bu işgücünün gelişimini ve sürekliliğini sağlamaya yönelik gerçekleştirilen faaliyetleri de kapsamaktadır. Bu faaliyetlerin temel amacı işgücünü çekmek, elde tutmak ve motive etmektir (Schuler ve MacMillan, 1984: 242). Örgüt, ihtiyacı doğrultusunda temin edilen personelin gelişimini desteklerse personelin iş tatmini, verimliliği kısacası örgüte sağlayacağı katkı da artacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi örgütün tüm fonksiyonlarına etki etmektedir. Bu noktada da insan kaynakları yönetiminin temel amacının insan gücünü en etkin ve verimli biçimde kullanmak olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü üretim aşamasından pazarlamaya kadar örgütteki tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle de insan kaynakları yönetimi, örgütlerin üstün performans elde etmesi için personelin verimlilik potansiyelini etkin olarak kullanmalarını sağlayan bir araç niteliğindedir (Youndt vd., 1996:836).

Örgütlerin üstün performans elde etmelerinde ve hedefledikleri başarıya ulaşmalarında insan kaynakları yönetimi faaliyetleri son derece önemli bir rolesahiptir.Bu faaliyetler temel olarak iş tanımları ve gerekleri için iş analizleri yapmak, hedeflenen amaca ulaşabilmek için gerekli olan personel gereksinimini nicelik ve nitelik olarak belirlemek, personeli seçmek ve yerleştirmek, personeli yönlendirmek ve eğitmek, kariyer planlaması yapmak, performans yönetimini ve ölçümünü yapmak, ücret planlaması yapmak, personeli ödüllendirmek ve motive etmek şeklinde ifade edilebilir (Dessler,2008:4). İş gücü planlaması ile başlayarak personelin temin edilmesi, eğitimi ve gelişimi, performans değerlemesi gibi tüm faaliyetleri kapsayan insan kaynakları yönetimi süreci ile örgütsel amaçlara katkı sağlanmaktadır. Bu yönüyle de insan kaynakları yönetimi stratejik bir nitelik kazanmaktadır. Örgütün amaçlarına ve iş hedeflerine personeller tarafından nasıl ulaşılması gerektiğine ilişkin planları stratejik insan kaynakları yönetimi tanımlamaktadır. Bu konuda örgütün nereye gitmek istediğini ve oraya nasıl ulaşması gerektiğini tanımlamak için sistematik bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiği,

stratejik planı uygulayanların insan olduğu ve insan sermayesinin büyük bir rekabet avantajı kaynağı olduğu vurgulanmaktadır (Armstrong, 2006: 29-30).

İnsan kaynakları yönetimi rekabet avantajı sağlamadaki rolünün bir sonucu olarak genel yönetim için daha önemli hale gelmiştir (Greer, 2001: 203). Çünkü ayırt edici insan kaynakları uygulamaları, örgütlerin nasıl rekabet ettiğini belirleyen temel yetkinlikleri şekillendirmektedir (Cappelli ve Crocker-Hefter, 1996: 7). Bu da her konunun merkezinde olan insan kaynağının öneminin altını çizmektedir.

Personel ya da potansiyel iş gücü olması fark etmeksizin örgütlerde insana dokunan tüm kararlar insan kaynakları yönetimi fonksiyonunu ilgilendirmektedir. İş gücü temininden ödüllendirme ve motivasyona kadar tüm süreçleri kapsayan bu fonksiyonun amacı personelleri örgüt hedefleri doğrultusunda hareket ettirmektir. Sonuç olarak insan kaynakları yönetimi personelin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayan ve bunu stratejik bakış açısı ile gerçekleştiren bir yaklaşımdır.

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsan kaynakları yönetimi, temelleri uzun zaman öncesine dayanan, örgütte ‘‘İnsan’’ faktörünün değerinin anlaşılması ile önemi artan, sürekli gelişen ve gelişimini sürdürmeye devam eden yönetsel bir fonksiyondur. Tarihsel süreç içerisinde bu gelişim personel yönetimi ile başlamıştır.

Personel yönetiminin yönetsel uygulamanın bir fonksiyonu olarak ortaya çıkması bilimsel yönetim yaklaşımının katkıları ile olmuştur (Mahoney ve Deckop, 1986: 224). Bu yaklaşım odak noktasına verimliliği koymuş ve tüm süreçlerde bilimselliğin altını çizmiştir. Bu bakış açısı personel yönetimine iş tasarımı, personel seçme, personelin eğitimi, işin yapılış şekli ve görev ve sorumluluk arasındaki eşitlik konularında da bilimsel olma olarak yansımıştır (Taylor, 1919: 36-37). Personel yönetimi uygulamaları büyük ölçüde yönetici konumunda olmayan personeli kapsamaktadır. Personel yönetimi geleneksel olarak hat yöneticilerinin personel politikalarının uygulanmasındaki kritik rolünün altını çizmektedir (Bacon vd., 1996: 33).

Bilimsel yönetim yaklaşımı iş süreçlerinde ve tüm ilişkilerde rasyonelliğe vurgu yapmaktadır. İş gücü verimliliğini arttırmaya yönelik olarak ise dış denetim ve

maddi tatmini personel yönetiminde ana davranış biçimi olarak benimsemiştir. Ancak insan kaynakları yönetimi açısından örgütün biçimsel yapısı ve biçimsel insan ilişkileri üzerinde durulması işletmenin görülmeyen yönü olan iç ilişkilerin ihmal edilmesine neden olmuştur (Yüksel, 2003: 13). Bu durum bilimsel yönetim yaklaşımının eleştirilmesine sebep olmuştur. İhmal edilen ve eleştirilen bu yönün ne derece önemli olduğu da Hawthorne deneyleri ile ortaya çıkmıştır. Western Electric şirketinde yapılan Hawthorne deneylerinde örgüt içindeki sosyal grupların, bireysel davranışları ve iş performansını önemli ölçüde etkilediği sonucuna varılmıştır (Adair, 1984:336-339). Böylece göz ardı edilen insan ilişkilerinin örgütsel çıktılar üzerinde ne derece etkili olduğu da ortaya çıkmıştır. Örgütlerde insanların bireysel, grup içindeki ve örgüt içindeki davranışlarını anlamaya yönelik yapılan bu çalışmalar ‘‘Davranış Bilimleri’’nin ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır. Bu alanda yaşanan gelişmelerle birlikte de personel yönetimi kavramı yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Bu şekilde de personeller örgüte katkı sağlayan kaynak olarak görülmeye başlanmıştır (Mahoney ve Deckop, 1986: 225-227).

İnsan kaynakları yönetimi stratejik uyum ve entegrasyona, kültür yönetimine ve örgüte bağlılığın kazandırılmasına önem veren, bölüm yöneticilerini insan kaynakları politikalarını uygulayıcısı olarak göreni, örgütün çıkarlarına karşı bütünsel yaklaşım sergileyen ve insan kaynakları uzmanlarını personel yöneticisi yerine iş ortağı olarak gören bir yaklaşımdır ve bu yönleriyle personel yönetiminden ayrılmaktadır. Ancak literatürde bu konuda farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar insan kaynakları yönetiminin devrimci yönünü vurgularken bazı araştırmacılar ise personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasında önemli bir fark olmadığını belirtmiştir (Armstrong, 2006: 18). Ancak benzer tarafları olsa da vurguladığı konular, stratejik ve bütünsel bakış açısından personel yönetiminden farklı olduğunu söylemek mümkündür. İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden en belirgin farkı insanı sosyal bir varlık olarak kabul etmesidir.

İnsanın örgüt için öneminin anlaşılması ile birlikte pek çok araştırmacı örgütün sürdürülebilir rekabet avantajının tek kaynağı olduğunu belirtmiştir. Bu, kaynak temelli görüşe dayanmaktadır. Bu görüş teknoloji, finansal kaynaklara erişim gibi daha geleneksel sürdürülebilir rekabet avantajı kaynaklarının çok azının nadir, birleştirilemez ve değiştirilemez bir şekilde değer yarattığını; buna karşın insan

kaynağının taklit edilmesinin oldukça zor olduğunu savunmaktadır (Ferris vd., 1999: 388). İnsana ve yönetim sürecine ilişkin bu bakış açısı insan kaynakları yönetimine de yansımış ve insan kaynakları yönetimi alanı, stratejik insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılan yeni bir disiplinin geliştirilmesi yoluyla stratejik yönetim sürecine entegre edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda da stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları faaliyetlerini örgütün amaçlarına ulaşacak şekilde planlanmasıdır (Wright ve McMahan, 1992: 295-298). Bu açıdan bakıldığında, araştırmacılar, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin, maliyetleri düşürme, ürün farklılaşmasını artırma veya her ikisini de azaltma ile sonuçlanan rol davranışları belirleme yolu ile rekabet avantajına katkıda bulunabileceğini savunmuşlardır. Stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları uygulamalarının stratejiyle niçin ilişkili olacağı konusunda net bir açıklama sunmakta; bu kapsamda gerekli davranışları ortaya koymakta ve rol davranışı gibi geleneksel insan kaynakları teorilerinin örgütlerin stratejik duruşları ile paralel konuma getirilmesine yardımcı olmaktadır. Ancak rol davranışları ve örgütsel sonuçlar (düşük maliyetli, standartlaştırılmış ürünler veya farklılaştırılmış, benzersiz ürünler) arasındaki bağlantı davranışsal bakış açısı ilerekabet avantajının nasıl sürdürüleceğini tam açıklamamaktadır. Çünkü insan kaynakları sistemleri, yeni yetkinliklerin ortaya çıkmasını engellediği ve/veya mevcut yetkinlikleri ortadan kaldırdığı ölçüde, örgütsel güvenlik açığına ve rekabetçi dezavantaja katkıda bulunabilmektedir. Bu noktada da sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olabilecek örgütsel yetkinliklerin önemi ortaya çıkmaktadır. Örgütsel yetkinliklerin nasıl geliştirilmesi ve bu yetkinliklerden nasıl faydalanılması gerektiği üzerine odaklanan sistem yetkinliğe dayalı insan kaynakları sistemi olarak adlandırılmaktadır (Wilson ve Lado, 1994: 699-701). Bu sistem örgütsel sonuçlara ulaşmada bireysel yetkinliklerin ne derece etkili olduğunu ve insanın örgüt için önemini ortaya çıkarmaktadır.

Bireysel yetkinliklerin ve bunların öneminin ortaya çıkması da insan kaynakları literatüründe ‘‘En iyilere sahip olan kazanır’’ fikrini temel alan yetenek yönetimi sürecinin başlamasına katkı sağlamıştır (Armstrong, 2009: 580).

Tarihsel süreç içerisinde gelişimine personel yönetimi ile başlayan insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun kapsamı giderek genişlemiştir. Faaliyetleri ile hem insana dokunmakta hem de örgütsel amaçlara katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle

de örgütler için bir stratejik ortak konumundadır. İnsana verilen değerin ön plana çıktığı, rekabetin güçlü, değişimin hızlı olduğu günümüz iş dünyasında insan kaynakları yönetimi önemini korumaya ve gelişimini sürdürmeye devam edecektir.

2.3. İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMLERİ

Literatürde insan kaynakları faaliyetlerinin çeşitli analiz seviyeleri boyunca kavramsallaştırıldığı görülmektedir. En düşük düzeydeki analiz ‘‘İnsan Kaynakları Uygulamaları’’ adını almaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları bazı belirli sonuçlara ulaşmak için tasarlanmış özel organizasyon faaliyetlerini yansıtmaktadır. Örgütlerin personelleri yönetmeyi seçebilecekleri çok çeşitli insan kaynakları uygulamaları (örneğin, davranış görüşmeleri, saatlik ücret, çalışanların sosyalleşmesi, 360 derece performans geri bildirimi) bulunmaktadır. İnsan kaynakları sistemi daha yüksek bir analiz düzeyinde çalışmakta ve bazı tutarlı sonuçlar elde etmek için tutarlı ve pekiştirici olarak benimsenen çoklu insan kaynakları politikaları programını yansıtmaktadır. Örneğin, yüksek bağlılık odaklı bir insan kaynakları sistemi, personellerin örgüte olan bağlılığını teşvik etmek ve aynı zamanda örgütsel performansa katkılarını en üst seviyeye çıkarmak için seçici işe alım ve kapsamlı eğitim politikalarına dayanmalı, performansının karşılığını ödemelidir. Kısacası insan kaynakları sistemleri bir dizi insan kaynakları uygulaması ya da bazı genel hedeflere yönelik insan kaynakları politikalarından oluşmaktadır (Lepak vd. 2006: 221). Bu ayrım nedeniyle insan kaynakları sistemleri ve insan kaynakları uygulamalarını detaylı ele almakta fayda vardır.

İnsan kaynakları sistemleri ile ilgili birçok kavramsallaştırma bulunmaktadır. Burada ele alınması gereken konu tek bir genel insan kaynakları sistemi tanımlamak için çabalamaya odaklanmak mı yoksa farklı stratejik hedeflere yönelik birden fazla farklı insan kaynakları sistemi tanımlamaya mı çalışmak gerektiğidir. Bazı araştırmacılar terminolojinin değişmesine rağmen bağlılık, katılım, yüksek performans gibi bazı insan kaynakları sistemlerinin aynı olduğunu ve sistemlerin birbirinin yerine kullanılabileceğini ifade etmektedir. Buna karşılık, insan kaynakları sistemini kavramsallaştırmaya yönelik stratejik odaklı, yönlü bir yaklaşım benimsemenin insan kaynakları sisteminin, belirli örgütsel iklim türleri ile birlikte

belirli örgütsel hedeflerle daha yakın bir uyum sağlayabileceği de belirtilmektedir (Lepak vd. 2006: 228). İnsan kaynakları uygulamalarını bir sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alan araştırmalar aşağıdaki gibidir:

Storey'e göre insan kaynakları yönetimi sistemi sert ve yumuşak ayrımıyla ele alınmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin sert versiyonu örgütlerin rekabet avantajı kazanmasında insan kaynağının önemini vurgulamaktadır. Bu nedenle bu kaynakların örgüte fayda sağlayacak şekilde edinilmesi, geliştirilmesi ve kullanılması gerekmektedir. Burada önemli olan nokta insan kaynağının diğer ekonomik faktörlerde olduğu gibi rasyonel bir şekilde yönetilmesidir. İnsan kaynakları yönetiminin yumuşak versiyonu ise insan ilişkileri, iletişim, motivasyon ve liderlik üzerine odaklanmaktadır. Personellere değerli birer varlık olarak davranmak oldukça önemlidir. Çünkü personeller bağlılık, adaptasyon ve yetenek ve performans gibi konulardaki yüksek nitelikleri açısından rekabet avantajının kaynağı konumundadır (Armstrong, 2006: 11-12). Bağlılık bu bakış açısı için son derece önemlidir. Yumuşak insan kaynakları sistemi uzun vadeli ilişkiler, özen gösterme ve kişisel gelişim ile karakterize edilirken sert insan kaynakları sistemi kısa vadeli ilişkiler, iş odaklılık ve insanların rasyonel yönetimi ile tanımlanmaktadır (Storey vd. 2008:53).

İnsan kaynakları yönetimi sistemi öncelikle örgütün stratejisini gerçekleştirmeye yönelik bir araçtır. İnsan kaynakları sistemi, insan kaynakları yönetiminin hedeflerine ulaşmasını sağlayan birbiriyle ilişkili ve birbirini destekleyici insan kaynakları faaliyetlerini ve uygulamalarını içermektedir (Armstrong, 2014: 36). Bu noktada da 3 temel sistemden söz edilmektedir (Armstrong, 2010: 117-120):

Yüksek Performans Yönetimi: Yüksek performanslı çalışma, verimlilik, kalite, müşteri hizmet seviyesi, büyüme ve karlılık gibi alanlarda çalışanlar aracılığıyla örgütün performansı üzerinde etki yaratan birbiriyle ilişkili bir dizi sürecin geliştirilmesini içermektedir. Yüksek performanslı yönetim uygulamaları arasında işe alım ve seçme prosedürleri, kapsamlı ve ilişkili öğrenme ve geliştirme faaliyetleri, teşvik edici ödeme sistemleri ve performans yönetimi süreçleri bulunmaktadır.

Yüksek Bağlılık Yönetimi: Yüksek bağlılık davranışın öncelikli olarak bireyde yaptırımlarla ve baskılarla kontrol edilmesinden ziyade, birey tarafından

düzenlenmesi ve böylece örgüt içindeki ilişkilerin yüksek güven düzeyine ulaşmasına yönelik bir yönetim şeklidir.

Yüksek Katılım Yönetimi: Bu yaklaşım, çalışanlara, çıkarlarına saygı duyulan ve onları ilgilendiren konularda sesleri olan örgütteki ortaklar olarak davranmayı içermektedir. İletişim ve katılımla ilgilidir. Amaç, beklentileri tanımlamak ve örgütün misyonu, değerleri ve hedefleri hakkında bilgi paylaşmak için yöneticiler ve ekip üyeleri arasında sürekli bir diyaloğun gerçekleştiği bir ortam yaratmaktır. Bu, neyin başarılacağına dair karşılıklı bir anlayış oluşturur ve insanlara ulaşılmasını sağlamak için insanları yönetmek ve geliştirmek için bir çerçeve oluşturur. Yüksek katılım yönetimi uygulamaları "Çevrimiçi" çalışma ekipleri; "çevrimdışı" çalışanların katılımı faaliyetleri ve problem çözme grupları, iş rotasyonu, öneri programları ve kalite çabalarının sorumluluğunun dağıtılmasından oluşmaktadır.

Literatürde pek çok insan kaynakları uygulamaları varyasyonu bulunmaktadır. Ancak bunlar arasında birkaç belirgin kavramsallaştırılmanın olduğu görülmektedir (Lepak vd., 2006:226). Bu İK sistemleri aşağıdaki gibidir:

Kontrol Odaklı İnsan Kaynakları Sistemleri: Stratejik insan kaynakları yönetimi araştırmalarının ilk aşamalarında, birçok araştırmacı insan kaynakları uygulamalarının kontrol ya da bağlılık odaklı olabileceğini öne sürmüştür (Lepak vd., 2006: 226). Kontrol odaklı insan kaynakları sistemlerinin amacı, personelin belirtilen kurallara ve prosedürlere uygunluğunu zorunlu kılarak ve personelin ödüllendirilmesini ölçülebilir kriterlere dayandırarak doğrudan işgücü maliyetlerini azaltmak veya verimliliği arttırmaktır (Arthur,1994:672; Lepak vd., 2006: 226). Yönetime yönelik kontrol odaklı bir yaklaşım dar, iyi tanımlanmış işleri, merkezi karar verme, düşük yetenek talepleri, az eğitim, daha az bağımsızlık gibi konular üzerinde durma eğilimindedir. Bu sistemler, personelin süreç üzerindeki etkisini en aza indirecek şekilde tasarlanmıştır. Bu nedenle, personeller yerleri değiştirilebilen konumdadır (Guthrie,2001:181; Lepak vd., 2006: 226).

Yüksek Bağlılık Odaklı İnsan Kaynakları Sistemleri: Kurallar ve düzenlemelerle yaratılan uyuma güvenmek ve maliyetleri düşürüp verimlilik artırımını izlemek yerine yüksek bağlılık odaklı insan kaynakları sistemleri, çalışanları örgütün hedefleriyle tanımlamaya ve bu çabalara ulaşmaya teşvik eden koşullar yaratmaktadır (Whitener, 2001: 518; Lepak vd., 2006: 226). Bağlılık odaklı insan

kaynakları sistemleri örgütün ve personelin hedefleri arasında psikolojik bağlantılar kurarak personelin davranışlarını ve tutumlarını istenen yönde şekillendirmektedir. Yani amaç görevlerini örgütün hedefleri ile örtüşecek şekilde yerine getirecek bağlı personeller geliştirmektir (Arthur,1994: 672; Lepak vd., 2006: 227). Kontrol odaklı insan kaynakları sistemleri uyumluluğa odaklanırken, yüksek bağlılık odaklı insan kaynakları sistemleri, personellerin örgütün hedefleriyle özdeşleşmesinive bağlılık duygusu oluşturmalarını sağlayacak koşullara odaklanmaktadır (Wood ve Menezes, 1998: 487-488; Lepak vd., 2006: 227).

Yüksek Katılım Odaklı İnsan Kaynakları Sistemleri: Yüksek katılım odaklı insan kaynakları sistemleri yüksek bağlılık odaklı insan kaynakları sistemleri ile ilgilidir. Bağlılık odaklı insan kaynakları sistemleri, personelin çıkarları ile örgütün çıkarlarını uyumlu hale getirmeye yöneliktir; yüksek katılım odaklı insan kaynakları sistemleri ise personelin gerçekleştirdiği işlerin doğasını ve kapsamını doğrudan etkileyen belirli insan kaynakları uygulamalarının kullanımına daha fazla odaklanmaktadır (Lepak vd., 2006: 227).

Yüksek Performanslı İş Sistemleri: İnsan kaynakları uygulamaları ile performans arasındaki ilişkiyi ele alan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu kapsamda ele alınan insan kaynakları uygulamaları bir örgütün mevcut ve potansiyel personelinin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirebilir, motivasyonlarını arttırabilir, görevden kaçınmayı azaltabilir ve performansı kötü olanları örgütten ayrılmaya teşvik ederken kaliteli personel için tutundurma çalışmalarını artırılabilir (Huselid, 1995: 635; Lepak vd., 2006: 227). Yüksek performanslı iş sistemleri yüksek bağlılık ve katılım unsurlarını içermesine rağmen, insan kaynakları uygulamalarının sağladığı rekabet avantajına vurgu yaptığı için kapsamı daha geniştir (Zacharatos vd.,2005:76; Lepak vd., 2006: 228). Özellikle, seçici kadro, bireysel ve grup teşvikleri, sosyal yardım, eğitim ve gelişim, performans değerlendirme, takımlar, çalışanların katılımı, iş-yaşam dengesi programları ve bilgi paylaşımı dahil olmak üzere neredeyse tüm uygulamalardan oluşmaktadır (Huselid, 1995: 635; Lepak vd., 2006: 228).

Müşteri Hizmetleri için İK Sistemi: Bu sistemde insan kaynakları uygulamaları ile müşteri hizmetleri arasındaki ilişki incelenmektedir. İnsan kaynakları, hizmet için gerekli iklimi oluşturarak ve personeller için koşulları kolaylaştırarak yüksek kaliteli hizmet sağlamada önemli bir rol oynayabilmektedir. Hizmet ortamı ve daha sonraki

hizmet eşitliği ile ilgili müşteri değerlendirmeleri, iç hizmeti, çalışma engellerini kaldırma çabaları, denetim davranışları, personellerin katılımı ve eğitimi gibi insan kaynakları politikalarını içeren bir dizi temel konuya dayanmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmada personel katılımının ve servis eğitiminin mağaza düzeyinde çalışanların hizmet performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır (Lepak vd. 2006:229; Schneider vd., 1998: 45).

İş Güvenliği için İnsan Kaynakları Sistemi: Mesleki yaralanma ve ölümlerin ortaya çıkardığı maliyet göz önüne alındığında iş güvenliği yönetiminin örgütler için son derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu amaçla da Zacharatos vd. (2005) yüksek performanslı iş sistemleri ve Pfeffer'in çalışma mantığını temel alan bir çalışma hazırlamıştır. İş güvenliği için yüksek performanslı çalışma sistemi Pfeffer'in çalışmasına (istihdam güvencesi, seçici işe alma, eğitim, performansa dayalı yüksek ücretlendirme, statü farklılıklarının azaltılması, bilgi paylaşımı, öz yönetimli takımlar ve örgütsel tasarımın temel öğeleri olarak adem-i merkezileşme) 3 madde (dönüşümcü liderlik, yüksek kaliteli çalışma ve yönetim uygulamalarının ölçümü) eklemektedir. İş güvenliği odaklı yüksek performanslı çalışma sistemi personellerin yönetime olan güvenini arttırdığını, güvenlik yönelimini geliştiren ve yaralanma olaylarını azaltan pozitif bir güvenlik ortamı oluşturduğunu tespit etmişlerdir (Lepak vd., 2006:228; Zacharatos vd., 2005: 80).

2.4. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

Değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde, değişen ve artan rekabet ortamında sürekliliğini sağlamaya çalışan örgütler için insan kaynakları yönetimi uygulamaları başarının ön koşulu olarak görülmeye başlanmıştır (Pfeffer, 1998: 96). İnsan kaynakları uygulamaları konusunda çok sayıda araştırma olmasına rağmen uygulamaların sayısı ve içeriği hakkında net bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bazı araştırmacılar ayrı ayrı uygulamalara ve bunların etkilerine odaklanırken bazı araştırmacılar bir sistem yaklaşımı benimseyerek bu uygulama kombinasyonlarının sinerjik etkisini savunmaktadır (Den Hartog ve Verburg, 2004: 56). Bu noktada da tüm örgütler için standart bir insan kaynakları stratejisinin olmadığından ve örgütlerde birbirinden farklı insan kaynakları uygulamaları ile insan kaynakları

stratejisinin belirlendiğini ifade etmek gerekmektedir. Oluşturulan bazı insan kaynakları stratejileri genel şemsiye kapsamında iken bazı insan kaynakları stratejileri daha çok detaylarla ilgilidir (Armstrong, 2010: 48).

1980 yılından sonra insan kaynakları yönetimi araştırmaları strateji (makro) ve fonksiyonel (mikro) olmak üzere 2 bağımsız alanda gelişme göstermiştir. Wright ve Boswell (2002:247) analiz düzeyi (birey/grup veya örgüt) ve uygulama sayısı (tekil veya çoklu) olmak üzere iki boyuta dayanan bir insan kaynakları yönetimi araştırması tipolojisinden söz etmektedir. Mikro insan kaynakları araştırmaları insan kaynakları uygulamalarının bireyler üzerindeki etkisini ele almaktadır. Endüstri / örgüt psikolojisi ve endüstri mühendisliği gibi temellere dayanan bu araştırma alanı, insan kaynakları uygulamalarının bireysel verimliliği, kaliteyi veya tatmini nasıl artırabileceğini büyük ölçüde araştırmaktadır. Aynı zamanda da beceri, yetenek ve tutum gibi bazı bireysel nitelikler ile verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri gibi performans ölçütlerini insan kaynakları açısından değerlendirmektedir. Makro insan kaynakları araştırmaları ise örgüt ya da iş birimindeki insan kaynakları uygulamalarının örgüt düzeyindeki etkisini incelemektedir. Bu araştırmalarda insan kaynakları değişkeninin örgüt için taşıdığı değer sorgulanmaktadır. Mikro insan kaynakları araştırmalarından farklı olarak bireylerdeki değişkenlik yerine örgütteki değişkenliğe odaklanmaktadır. Araştırmalarda ele alınan gruplar konusunda literatürde netlik bulunmamaktadır. Ancak genel itibariyle küçük gruplardaki değişkenlik mikro insan kaynakları araştırmaları kapsamında değerlendirilmektedir (Wright ve Boswell, 2002:247-249). Araştırma tipolojisinin matrisi aşağıdaki gibidir:

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmalarının Tipolojisi

		Çoklu	Tekli
Analiz Düzeyi	Örgüt	Stratejik İKY Endüstri İlişkileri Yüksek Performanslı İş Sistemleri	Ayrı Ayrı Fonksiyonlar (Araştırmalar özel bir fonksiyon ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi göstermeyi amaçlar)
	Birey	Psikolojik Sözleşme Çalışan İlişkileri	Geleneksel/Fonksiyonel İKY Endüstriyel İKY/Örgütsel Psikoloji

Kaynak: Wright ve Boswell, 2002: 250

Literatürde insan kaynakları yönetimi uygulamalarını tanımlamak için yüksek bağlılık, yüksek performans, yüksek katılım gibi çok sayıda terim kullanılmaktadır. Bu yaklaşımlarda araştırmacılar personellerin nasıl kar sağlayacağı konusunda benzer fikirlere dokunmaktadır (Pfeffer, 1998: 40). Yapılan araştırmalarda insan kaynakları yönetiminin örgütteki nadir ve taklit edilmesi zor olan insan üzerine odaklandığı görülmektedir (Kaya, 2006: 2078).

İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili yaptığı araştırmada Pfeffer (1998: 40) literatürdeki çalışmalara, çeşitli araştırmalara, kişisel gözlem ve çıkarımlara istinaden en çok karakterize edilen 7 boyuttan oluşan bir set ortaya koymuştur. Bu boyutlar istihdam güvencesi, seçici işe alma, kendi kendini yöneten takımlar ve örgütsel tasarımın temel prensibi olarak ademi-merkezileşme, performansa bağlı yüksek ücretlendirme, kapsamlı eğitim, statü farklılıklarının ve engellerin azaltılması, finansal ve performansla ilgili konularda örgüt genelinde bilgi paylaşımının yapılmasıdır.

Ahmad ve Schroeder (2003:20-40) Pfeffer'in çalışmasını temel alarak bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmada belirtilen 7 insan kaynakları uygulamalarının sanayiye göre farklılık gösterip göstermediğini ve bu uygulamaların örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu uygulamaların bir üretim tesisi için ideal bir insan kaynakları yönetimi sistemi olup olmadığını görmek ve bu sistemin etkinliğini değerlendirmek istemişlerdir. Bu kapsamdaki insan kaynakları uygulamaları üretim ve insan kaynakları uyum, davranış ve tutum, takım aktiviteleri, etkileşimi kolaylaştırıcılar, hedefleri karşılamak için teşvikler, iş becerileri üzerine eğitim, çok fonksiyonlu eğitim, iletişim stratejisi ve performans geribildirimi olarak ele alınmıştır.

Kaya (2006:2076) insan kaynakları uygulamaları ile kurumsal girişimcilik ilişkisini araştıran bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada insan kaynakları uygulamaları 10 boyutlu olarak ele alınmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarını oluşturan davranış ve tutum, iş becerileri eğitimi, takım aktiviteleri, çok fonksiyonlu eğitim, hedefleri karşılamak için teşvikler, iletişim stratejisi, performans geribildirimi boyutları Ahmad ve Schroeder (2003)'den; yazılı politika, etkileşimi kolaylaştırıcılar, kapsamlı eğitim boyutları Rogg vd. (2001)'nin çalışmasından alınmıştır. Bu şekilde oluşturulan ölçek tutarlı sonuçlar vermiştir.

Araştırmanın tez konusu ile örtüşmesine, boyutlarının kapsamlı olmasına ve ölçeğin tutarlı sonuçlar vermesine istinaden insan kaynakları uygulamaları Kaya (2006)'nın belirttiği şekilde ele alınacaktır. Bu bağlamda insan kaynakları uygulamalarını kapsamlı olarak ele almakta fayda vardır.

2.4.1. Davranış ve Tutum

Örgütler stratejik hedeflerine ulaşmaya ve kazanç elde etmeye yönelik olarak öncelikle doğru işe doğru insanı yerleştirmek için gayret göstermektedir. Bunun için de iş analizi yapılmalı, örgütün mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları ve ürünleri analiz edilmelidir. Ardından, bu analizlerin tümü tamamlandığında, tüm farklı ihtiyaçların eşleştirilerek giderilmesi gerekmektedir. Bu anlamda stratejik olarak örgütün gelecekteki ihtiyaçları için personellerin sahip olması gereken bilgi ve becerilerin belirlenmesi gerekecektir (Schuler ve MacMillan, 1984: 251). Bilgi ve becerinin yanı sıra tutum ve davranış da son derece önemlidir. Çünkü personellerin tutumları, değerleri ve davranışları örgüt ile uyumlu olmadıkça personeller uzun bir süre o örgütte çalışmaz. Bu nedenle, bu niteliklerin belirlenmesi işe alım sürecinin ayrılmaz bir parçası olmalıdır (Ahmad ve Schroeder, 2003: 21).

İnsan kaynakları yönetimi sisteminde, seçici işe alımların önemli bir yeri bulunmaktadır. Seçim sürecinde örgütler personellerin problem çözme ve takım çalışması konusunda hangi tutum ve davranışlara sahip olduğunu bulmalıdır. Ek olarak, örgütler yetenekli personelleri cezbetmek ve onları örgütün değerleri ve hedefleri ile aynı hizaya getirmek durumundadır. Bu yetenekli personellerin örgütte daha uzun süre tutulması beklenmektedir (Kaya, 2006: 2076). Bu amaçla da pozisyonun gerektirdiği bilgi ve beceri, işi yapacak personelin sahip olması gereken özellikler analiz edilmektedir. Yapılan bu analizler seçici işe alım süreci için ön hazırlık niteliğindedir. Bu işlemler tamamlandıktan sonra diğer adıma geçilecektir.

Seçici işe alım sürecinde önemli noktalardan biri örgütün sahip olduğu başvuru havuzudur. İhtiyaç duyulan en kritik beceri ve niteliklerin neler olduğu konusunda net olunması ve başvuru havuzundaki kişiler buna göre değerlendirmek gerekmektedir. İyi çalışanlar bulmaya çalışmak fikri pek yararlı değildir; örgütler aramakta oldukları kesin nitelikler konusunda olabildiğince özenli olmalıdır.

Örgütler, işe alıma yönelik tarama yaparken başvuru havuzundaki kişiler arasında fiilen ayrım yapan nitelikleri vurgulamalıdır. Seçme sürecine ilişkin önemli bir nokta, başvuranların daha kolay elde edilen belirli teknik becerilerinden ziyade, temel yetenek ve tutum temelinde yapılma durumudur. Japon örgütleri bir süre işe alım uygulamalarını bu bakış açısıyla gerçekleştirmiştir. İş için gerekli becerilere sahip adayları aramak yerine, sosyal çevre, mizaç ve karakter referansları üzerinde durarak eğitebileceği karakterde kişileri bulmaya çalışmıştır (Pfeffer, 1998: 100-104). Bu noktada her örgütün aradığı niteliklerin farklı olduğunu da belirtmek gerekmektedir.

Seçici işe alım süreci örgütün ihtiyaç duyduğu ve pozisyonun gerektirdiği niteliklerin yanı sıra kişiler ve çalışma ortamları arasında yakalanabilecek uyumada odaklanmaktadır (Zacharatos vd., 2005: 78). Zira örgüt kültürüne, iş arkadaşlarına uyum sağlayamayan personellerin örgütle olan iş ilişkileri uzun vadeli olmamaktadır.

Seçici işe alım, pek çok faktörün etkisi altında bulunan ve yönetilmesi çok da kolay olmayan bir süreçtir. Bu sürecin başarıyla tamamlanmasında süreci yürüten kişinin ya da kişilerin de büyük rolü bulunmaktadır. Çünkü bu süreç objektif ölçütler, deneyim, liyakat ve yeterliliğe değil de duygular, siyaset ve etnik şovenizme bağlı olarak yapılırsa örgüte ciddi zararlar verecektir (Inyang, 2011:145).

2.4.2. Kapsamlı Eğitim

Eğitim, personelin yeni yetenekler kazanmasına ve var olan yeteneklerini de geliştirmesine olanak tanıyan faaliyetleri ifade etmektedir. Bu faaliyetler hem personele hem de örgüte katkı sağlamaktadır.

Personel açısından bakıldığında eğitimler hem kişisel gelişim hem de teknik becerinin artırılması konusunda katkı sağlamaktadır. Daha eğitimli personeller kariyer hedeflerine daha kolay ulaşmakta, yaşam standartlarını yükseltmekte, iş tatminlerini ve piyasa değerlerini artırabilmektedirler. Yüksek seviyedeki bilgi, beceri ve yetenek, personellerin görevlerini ve sorumluluklarını daha etkin bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlamaktadır (Liu vd., 2007:504).

Örgüt açısından bakıldığında ise eğitim, personele yapılan bir yatırımdır ve eğitimin katkısıyla geliştirilen iş gücü örgüte rekabet avantajı kazandırmaktadır.

Örneğin, ABD'de faaliyet gösteren Men's Wearhouse adlı mağaza 1994 yılında bir eğitim merkezi inşa ederek çalışanlarının periyodik zamanlarda eğitimler almasına olanak tanımıştır. 1 yılın sonunda yıllık gelirini %32 oranında artıran Men's Wearhouse rakipleri karşısında avantaj elde etmiştir. Örgütlerin eğitime yaptığı yatırım onlara kazanç olarak geri dönmektedir. Ancak örgütlerin eğitime yatırım yapmalarının da kazançlarıyla bağlantılı olduğunu belirtmek gerekmektedir. Genellikle örgütün kazancı üst seviyede olduğu süreçte eğitim faaliyetlerine önemli miktarda fon ayrılmaktadır (Pfeffer, 1998: 112-116). Bu faaliyetler için ayrılan fon eğitimlerin başarıya ulaşmasında önemli bir etkendir.

Eğitim faaliyetlerinin başarıya ulaşması için önemli etkenlerden biri de planlama aşamasıdır. Plan hazırlanırken eğitim ihtiyaç analizi yapılmalı; kimlere hangi eğitimlerin verileceği bu doğrultuda oluşturulmalıdır. Eğitim planı içerisinde verilecek eğitimin adı, içeriği, amacı, süresi, eğitimi alacak departmanlar ve personeller, eğitimi verecek kurum ve eğitimin maliyeti yer almaktadır. Tüm bu detaylar doğrultusunda oluşturulan eğitim programları personellerin eğitim ve gelişimi için yapılan bir yatırımdır.

Geleneksel beşeri sermaye teorisinin odak noktası eğitim ve beceri geliştirme faaliyetlerine yapılan yatırımdır. Bu bağlamda da seçici işe alım faaliyetleri ile birlikte kapsamlı eğitim programlarının devreye girmesi önemlidir. Çünkü seçici işe alma faaliyetiyle işe alınan vasıflı personellerin kendilerini örgütün amaç ve stratejileri doğrultusunda sürekli geliştirmeleri kapsamlı eğitim programları ile sağlanmaktadır. Bu programlar maliyeti yüksek, kapsamlı, yapılandırılmış ve biçimseldir. Eğitim faaliyetlerinin maliyeti vasıflı çalışanların örgütün verimliliğine uzun dönemde sağladığı katkı ile ölçülmesi daha doğru olacaktır (Snell ve Dean, 1992: 473-474). Personellerin verimliliğine yansıyan eğitimler eğitim programlarının etkinliğini de göstermektedir. Eğitimin etkinliğini sağlamak için de eğitim programlarının örgütün stratejisine ve iş sürecine uygun olması gerekmektedir.

2.4.3. Yazılı Politika

Örgütlerin sistemsel olma ve devamlılığını sağlama konusunda önemli olan hususlardan biri faaliyetlerini yazılı hale getirmeleridir. Yazılı politika, örgütteki tüm

personellerin tutum ve davranışlarına, karar vermelerine ve faaliyetlerine yön vermesini sağlayan yazılı kural ve ilkelerden oluşmaktadır. Bu kural ve ilkeler kimin, nerede, neyi, nasıl yapacağını açıklığa kavuşturmaktadır. Böylelikle örgütte aynı durumlarla karşılaşıldığında yine aynı süreçlerin uygulanması sağlanmaktadır. Örgütteki faaliyetlerin standartlaştırılması yazılı politikanın en büyük katkısıdır.

Yazılı politika ile sağlanan standardizasyon örgüte faaliyetlerini kontrol etme imkanı da vermektedir (Peçen ve Kaya, 2013: 97). Bu bağlamda da yazılı politika örgüt ve personeller için örgütle ilgili bilgileri içeren bir rehber niteliğindedir.

Örgütle ilgili bilgileri bir politika aracılığı ile yazılı olarak iletmek ve personellerin bunu okumasını istemek örgütsel hedefleri vurgulayıcı niteliktedir (Rogg vd. 2001: 435). Örgütler bu bilgileri personellere el kitabı vasıtasıyla da aktarmaktadır. El kitabı vizyon, misyon, organizasyon şeması gibi birçok bilgiyi içermektedir. Özellikle işe yeni başlayan personelin el kitabını edinmesi hem örgüt hem personeller hem de sistem ile ilgili genel bilgilere hızlıca ulaşmasını sağlayıcı niteliktedir.

Yazılı politika vasıtası ile örgütsel bilgiler sistematik ve düzenli olmakta; böylelikle de geleceğe aktarılmaktadır. Yönetimi kolaylaştıran bu durum personellerin işlerini de kolaylaştırmaktadır.

2.4.4. Etkileşimi Kolaylaştırıcılar

Takım, ortak ve değerli bir hedef, amaç, misyon için bir araya gelen dinamik, dayanışma içinde, etkileşim halinde olan iki veya daha fazla kişiden oluşan ayırt edilebilir grubu ifade etmektedir. (Salas vd. 2014:2). Takımlar, birbirinden farklı yetenek ve bakış açısına sahip kişileri bir araya getirmektedir. Bu kişilerin etkileşimi ile sinerji oluşmakta ve böylelikle bir kişinin yapabileceğinden daha fazla şeyler yapılabilmektedir. Takımlar farklı amaçlar için farklı şekillerde bir araya gelebilmektedir.

Literatür incelendiğinde örgütlerde farklı takım türlerinin bulunduğu görülmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar, sanal takımlar ve problem çözücü takımlar bunlar arasında yer almaktadır. Sanal takımlar bir bilgisayar ağı aracılığı ile birbirine bağlanan ve işlerin uzaktan yapıldığı takımlardır. Kendi kendini yöneten

takımlar genellikle birbiriyle ilişkili veya birbirine bağlı işleri yapan, bir örgütte sosyal bir birim olarak tanımlanabilen, işlerini planlama, çizelgeleme, üyelere görevlendirme ve ekonomik sonuçları olan kararlar almak (genellikle belirli bir sınırlı değere kadar) gibi işlerinin birçok yönüyle önemli yetki ve sorumluluk alan takımlardır. Problem çözücü takımlar ise problemlere çözüm üretmek amacıyla bir araya gelen takımlardır. Kalite çemberleri ve iş ekipleri (task forces) bu takımlara örnektir (Guzzo ve Dickson, 1996: 315-330). Takım çalışması hem bireysel hem de örgütsel açıdan farklı konuları etkilemektedir.

Takım çalışması, verimlilik, iletişim, kaynakların daha iyi kullanımı, daha etkili kararlar alma, daha kaliteli ürün ve hizmetlere ulaşma, süreçlerin iyileştirilmesi ve problem çözümünde daha yaratıcı ve etkin olma konusunda fayda sağlamaktadır (Robbins ve Finley, 1995: 11-12). Zira takım çalışması ile ulaşılmak istenen hedef de örgütün sürekli gelişimine katkı sağlamaya yönelik olarak takım üyelerinin yaratıcılık ve becerilerini geliştirmektir (Pfeffer ve Veiga, 1999: 42).

Takım çalışması bireysel gelişimin yanı sıra örgütsel başarıya da çeşitli yollarla etki etmektedir. Takım olarak ulaşılan başarı personellerin motivasyonunu, işbirliğini ve iletişimini artırıcı niteliktedir. Bu durum personellerin problem çözme kabiliyetlerini geliştirmelerine de katkı sağlayacaktır.

2.4.5. Çok Fonksiyonlu Eğitim

Kapsamlı eğitim farklı türlerde yapılabilir. Bu türlerden biri çok fonksiyonlu eğitimdir (Kaya, 2006:2076).

Çok fonksiyonlu eğitim personellerin birden fazla görevi veya işi gerçekleştirebilmeleri için almaları gereken çapraz eğitimi ifade etmektedir (Ahmad ve Schroeder, 2003: 24). Çapraz eğitimlerde personeller farklı alanlarda bilgi ve beceri edinebilmeleri için eğitime tabi tutulmaktadır. Günümüz iş dünyasında personellerin farklı konularda bilgi sahibi olması önemli konulardan biridir; çapraz eğitimler de bu konuya katkı sağlamaktadır.

Çapraz eğitim ile personeller gerekli durumlarda birbirlerinin yerini alabilecek konuma gelmektedir. Çünkü personeller farklı beceriler edinmekte ve bu bakış açılarını yaptıkları işe de yansıtmaktadır. Personellerin çapraz eğitime tabi

tutulduğu alanlarda kalite yüksek olmaktadır (Olorunniwo ve Udo, 2002:36). Bu bağlamda çapraz eğitimlerin hem örgüt hem de personel için yararının olduğunu söylemek mümkündür. Bu eğitimlerle, çalışan yetenek seviyeleri yükseltilebildiği gibi birim, bölüm ve işler arasındaki anlamsal bütünlük ile sonuçların etkinleştirilmesi de sağlanabilir (Peçen ve Kaya, 2013:95).

Çapraz eğitimlerle personellerin farklı alanlardaki bilgi ve becerilerini artırması ve gerekli durumlarda birbirlerinin yerini alması örgütte işlerin hızlı ve aksamadan yürümesini sağlamaktadır. Ayrıca bu durum departmanlar arası iletişimi artırıcı; işbirliğini güçlendirici niteliktedir. Aynı süreçlerde yer alan personellerin birbirini anlaması kolaylaşacak; bu durum işteki etkinliği artıracaktır. Personellerin farklı konularda bilgi ve beceri edinmesi bireysel performanslarına ve dolayısıyla örgütsel performansa da yansıyacaktır.

2.4.6. Hedefleri Karşılamak için Teşvikler

Örgütsel hedeflere ulaşmada önemli faktörlerden biri bu doğrultuda hareket edecek personelin varlığıdır. Örgütler de personeli bu yönde teşvik edebilmek için çeşitli yöntemler geliştirmektedir. Örgütün performansının artmasına, rekabet üstünlüğü kazanmasına, öğrenmenin, yeniliğin ve gelişimin sürekli olmasına katkı sağlayacak sistemlerden biri de teşvik ya da ödüllendirme sistemidir. Teşviklerin genel amacı, tutumları değiştirmek ve personelleri motive etmektir. Personellerin olumlu tutumlarını ve motivasyonlarını artıran teşvikler örgütün büyümesine katkıda bulunabilmektedir. Bu büyüme de, personelleri daha yüksek iş sonuçları elde etmek için teşvik ederek kanıtlanabilmektedir (Kaya, 2006: 2076).

Ödüllendirme sistemi, örgütün personellerini yeteneklerine, örgüte sağladığı katkıya, yetkinliklerine ve piyasada benzer görevlerde çalışanların değerine göre ödüllendirmek amacıyla kullandığı politikalar, süreçler ve uygulamalardır (Armstrong, 2002: 4). Ödüllendirme sistemi pek çok konuyu etkilemektedir. Eğer personeller çalıştıkları örgütün kendilerine ve mutluluklarına önem verdiğini düşünüyorsa, kendilerine özenli davranıldığını ve ödüllendirmenin bu doğrultuda yapıldığına inanıyorsa, işverenlere olumlu duygusal bağlar geliştirmeleri daha olasıdır (Lee ve Miller, 1999: 581). Bu bakış açısı personellerin performansına da

yansıyacaktır. Performans üzerinde kontrol sağlamanın önemli bir yolu ücretlendirmeyi performansa dayalı olarak yapmaktır (Jackson ve Schuler, 1992: 128). Personellerin performansları arasındaki fark arttıkça örgüte sağladıkları katkı da ortaya çıkacaktır. Bu nedenle üstün performans sergileyen personellerin daha yüksek düzeyde ücret almaları ve ödüllendirilmeleri gibi konular, personellerin elde tutulması ve örgüte katma değer sağlaması için motive edici bir strateji halini almıştır. Bu bağlamda ödüllendirme sistemlerinin önemini belirtmek gerekmektedir. Çünkü içsel ve dışsal eşitliği dikkate alan eşit ve adaletli ücretlendirme sistemi personelin mevcut işinde devamlılığını ve yüksek performans göstermesine katkı sağlayacaktır. Örgütlerin personelden daha fazla verim elde etmek, onları örgüte çekmek ve elde tutmak için teşvik edici ücret sistemlerinden faydalanmaları gerekmektedir (Snell ve Dean, 1992: 475-476). Bu noktada da performansa dayalı ücretlendirme sisteminin amacına ulaşması için değerlendirmenin objektif ve adil bir şekilde gerçekleşmesinin önemini belirtmek gerekmektedir.

Bir örgütün personellerine ödediği ücretler ile onu çeken iş gücünün kalitesi arasında bir ilişkinin bulunduğu varsayılmaktadır. Bu kapsamda yüksek düzeyde ücretin örgütsel başarının bir sonucu olduğu ve yalnızca rekabetin daha az olduğu ya da özellikle yüksek düzeyde eğitimli personellere sahip olması gereken belirli endüstrilerde mümkün olduğu şeklinde bir ifade bulunmaktadır. Ancak bu ifade doğru değildir. Aksine, başarılı örgütler yüksek düzeyde ücret ödeyebilmekte ve yüksek düzeyde ücret de örgüte ekonomik başarı getirebilmektedir. Bunun sonucunda da örgütün performansına etki eden işgücü devir oranında azalma olmuştur. Burada önemli rol olan unsurlardan biri şarta bağlı ücretlendirmedir. Bu tür bir ücretlendirme kazanç paylaşımı, kâr paylaşımı, hisse sahipliği, bireysel teşvik veya takım düzeyinde teşvikgibi farklı şekiller alabilmektedir. Wal-Mart, AES Corporation, Southwest Airlines, Whole Foods mağazaları, Microsoft ve diğer pek çok başarılı kuruluş bu tarz uygulamaları desteklemektedir. Bu şekilde örgütler bireylerin ekonomik çıkarları ile yüksek düzeyli ekonomik performansı uyumlu hale getirmiş olmaktadır (Pfeffer, 1998: 108-112).

2.4.7. İletişim Stratejisi

Örgüt, aynı amaca hizmet eden birbirinden farklı parçalardan oluşan bir bütünü ifade etmektedir. Örgütsel amaçlar doğrultusunda koordineli sonuçlar elde etmek için de iyi bir iletişim gerekmektedir. Personeli etkileyen plan ve politikalar hakkında onları bilgilendirmek, bu bilgilendirme sonrasında personelin görüşlerini ortaya koyması ve yönetimin bu durumu düzgün bir şekilde yönetebilmesi için etkin bir iletişim sistemine ihtiyacı bulunmaktadır (Armstrong, 2006: 817).

İletişimin etkin ve bilgi paylaşımının olduğu insan kaynakları yönetimi sistemlerinde personeller örgüt stratejileri, performans ve hedefler hakkında fikir beyan edebilmektedir. Örneğin; açık defter yönetimi örgütün finansal bilgilerine erişim sağlayarak personellerin örgüt hedefleri ile kişisel hedeflerinin ne derece uyumlu olduğunu anlamasını sağlayıcı niteliktedir (Evans ve Davis, 2005: 767). Bu bağlamda da iletişimin ve bilgi paylaşımının olması hem örgüt hem de personel için son derece önemli olduğunu belirtmek gerekmektedir. Zira örgütün hedefleri hakkında örgütsel öğrenmeyi aşılamak ve personelleri örgütsel hedeflere ulaşmak için birlikte çalışmaya teşvik etmek ancak iyi bir iletişim stratejisi ile gerçekleşmektedir (Schroeder, 2012: 77). İletişim stratejisi de bilgi paylaşımı ile iç içe geçmiş bir konudur ve bu konular birbirini etkileyici niteliktedir.

Bilgi paylaşımı; bilgi, know-how ve bilginin geri bildirim olarak sağlanması anlamına gelmektedir (Lauring ve Selmer, 2012:90). Bilgi paylaşımı yapılırken bilginin doğruluğuna, miktarına, kaynağına, doğru ulaştırılmasına ve paylaşıldığı kişilere dikkat etmek gerekmektedir. Bazı örgütlerde bilgi paylaşımı daha kapsamlı yapılırken bazı örgütlerde daha sınırlı yapılmaktadır. Genellikle personel odaklı tasarlanan örgütlerde bilgi ve karar verme gücü örgüt geneline dağılmıştır; böyle durumlarda tüm seviyelerdeki personeller örgütün başarısı için sorumluluk alma konusunda daha istekli olmaktadır (Guthrie, 2001:181). İstekli olarak çalışan personellerin varlığı örgütsel amaçlara katkı sağlayıcı niteliktedir. Bu noktada da bilgi paylaşımının hem örgütü hem de personeli farklı açılardan etkilediğini belirtmek gerekmektedir.

Örgütün finansal performans, strateji ve operasyonel önlemler gibi konularda bilgi paylaşımında bulunması örgütün personeline duyduğu güveni ifade etmektedir.

Örneğin, Whole Foods marketler zinciri John Mackey bir şirkette yüksek düzeyde güvenilirlik oluşturmak isteniyorsa sır saklanmaması gerektiğini belirterek örgütün finansal bilgilerini çalışanlarıyla paylaşmıştır. Bilgi paylaşmanın bir diğer nedeni de bu durumun personel üzerindeki etkisidir. Eğitim almış insanlar bile, performansın önemli boyutlarıyla ilgili bilgi sahibi olmadıklarında ve bu bilgilerin nasıl kullanılacağı ve yorumlanacağı konusunda eğitim almadıklarında, örgütsel performansı artırmaya katkıda bulunamazlar. Örneğin, Springfield ReManufacturing adlı firma International Harvester'ı8.9 milyon dolarlık borçla satın aldığında bunu başarıya dönüştürmek ve performansı artırmak için fabrika müdürü fabrika genelinde bilgi paylaşımı yapmış ve bunun sonucunda da satışları artırarak International Harvester'ı başarılı, büyüyen bir örgüte dönüştürmüştür. Bilgi paylaşımı bunun gibi yararlar sağlasa da yaygın olarak kullanılmamaktadır. Çünkü bilgi güçtür ve bilginin paylaşılması gücün yayılması anlamına gelmektedir. Liderin gücünün kaynağı bilgi ise bu bilginin paylaşımı farklı liderlerin ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Liderin bilgi paylaşımını istememesinin bir diğer nedeni bilginin rakiplere sızdırılacağı yönündeki endişedir. Bu durumun yaşanması örgüt için dezavantaj oluşturacaktır. Ancak yine de şunu belirtmek gerekir ki personellerin neler olup bittiğini bilmediği, işin temel ilkelerini ve teorisini anlamadığı durumlarda performansı olumlu yönde etkilemesi beklenemez. Bu nedenle daha iyi iş kararları vermek için bilgi paylaşımı yapmak, bunu anlama ve kullanma eğitimi vermek gerekmektedir (Pfeffer, 1998:118-121).

2.4.8. Performans Geribildirimi

Performans geribildirimi personellere performanslarının niceliği veya kalitesi ile ilgili bilgi sağlamak anlamına gelmektedir (Prue ve Fairbank, 1981: 1). Belirli bir dönem sonunda personele iletilen bu bilgi personelin başarılı olduğu konuları olduğu gibi geliştirmesi ve düzeltmesi gereken konuları da içermektedir. Performans ile ilgili verilen olumlu ve olumsuz geribildirimler ile ulaşılmak istenen amaç personelin performansını daha üst seviyelere taşımak olmalıdır. Zira verilen geribildirimler personelde olumlu ve olumsuz etkiler yaratmaktadır.

Performans değerlendirme sonrasında geribildirimin olumlu etki uyandırması için performansın olumlu ve olumsuz yönlerinin dengeli bir biçimde aktarılması,

değerlendirilen personelin kendini açıkça ifade edebilmesi için katılımcı bir yaklaşımın olması ve değerlendiren ile değerlendirilen arasında iyi bir iletişimin olması gerekmektedir (Fletcher ve Perry, 2002: 130). Aksi takdirde verilen geribildirim personelin motivasyonunu ve performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu noktada geribildirimin gereken etkiyi yaratmasının kritik bir konu olduğunun altını çizmek gerekmektedir.

Performans geribildiriminin etkili olması için geribildirimin öncelikle spesifik olması gerekmektedir. Çünkü geribildirim, belirli davranış veya tepki konusunda bilgi sağladığı zaman spesifik olmaktadır. Bunun yanında geribildirimin amaç odaklı olması personele gelişim alanları hakkında bilgi sağlamakta ve onları istenilen amaca yöneltmektedir. Ayrıca geribildirimin doğru ve dikkatli hazırlanmış olması da gerekmektedir (Shute, 2008: 158-159).

Etkili geribildirim personellerin olumsuz tutum ve davranışları sergilemekten vazgeçmesine büyük ölçüde katkı sağlayacaktır. Bu konu hem personeller için hem de örgüt için önem arz etmektedir. Zira performans geribildirimi verimliliği artırmak için yöneticiler ve personeller tarafından ihtiyaç duyulan bir uygulamadır. Yöneticiler ve personeller arasındaki iletişimi geliştirmek için bir yoldur (Kaya, 2006: 2077).

2.4.9. Takım Aktiviteleri

Takım aktiviteleri, takımların etkin kullanımı üzerine odaklanmaktadır (Ahmad ve Schroeder, 2003: 24).

Takımlar, kaynakları kullanan (girdi), bu şekilde iç süreçlerin devamlılığını sağlayan (veri) ve belirli ürünler üreten (çıktı) üç aşamalı bir sistem olarak görülmektedir. Girdiler ve süreç boyunca sağlanan veriler etkin takımların özelliklerini vurgularken sonuçlar takımların etkinliğini değerlendirmek için kullanılmaktadır (Mickan ve Rodger, 2000: 201).

Takımların bir amacı vardır ve takım üyeleri bu amaca yönelik olarak işbirliği içide bilgi paylaşımında bulunmaktadır. Etkin takım olabilmek için gerekli unsurlar aşağıdaki gibidir (Tarricone ve Luca, 2002: 641):

- **Takımın başarısına ve hedeflere bağlılık:** Takım üyeleri takımın başarısına ve projenin amaçlarına bağlılık göstermektedir. Başarılık takımlar motivedir ve en üst düzey performansa ulaşmayı amaçlamaktadır.
- **Dayanışma:** Takım üyelerinin bir araya geldiğinde bireysel katkıya göre daha fazla katkı sağlayacağı bir ortama ihtiyacı vardır. Pozitif, dayanışma içinde bir ortam takım üyelerinin her birinin takım hedefleri için üst düzey çaba sarf etmesini sağlamaktadır.
- **Kişilerarası Yetenekler:** Sorunları takım üyeleriyle açıkça tartışma, dürüst olma, güvenilir olma, destekleyici olma, takıma ve kendilerine saygı ve bağlılık gösterme becerisini ifade etmektedir. Diğer takım üyeleriyle etkin bir şekilde çalışabilme becerisi de dahil olmak üzere özenli bir çalışma ortamı geliştirmek önemlidir.
- **Açık İletişim ve Olumlu Geribildirim:** Bu özellik takım üyelerinin kaygılarını ve ihtiyaçlarını etkin bir şekilde dinlemek, katkılarına değer vermek ve etkili bir çalışma ortamının oluşmasına yardımcı olmayı sağlamaktadır. Takım üyeleri yapıcı geribildirim almaya, vermeye ve otantik geribildirimde bulunmaya istekli olmalıdır.
- **Yapı:** Başarılı bir takımın oluşturulmasında uygun takım yapısı esastır. Takım üyelerinin kendi takımlarının rollerinin tam olarak farkında olmaları, takımdan ve projeye katkıları açısından kendilerinden ne beklendiğini anlamaları gerekmektedir.
- **Takım Süreçlerine Bağlılık, Liderlik ve Hesap Verebilirlik:** Takım üyelerinin takıma ve projeye sağladığı katkılardan sorumlu olmaları gerekmektedir. Takım üyelerinin, süreçlerin, en iyi uygulamaların ve yeni fikirlerin farkında olmaları gerekmektedir. Etkili liderlik, ortak karar verme ve problem çözme ve takım başarısı için esastır.

2.4.10. İş Becerileri Eğitimi

İşe yeni başlayan personeller ilk etapta daha az bilgi gerektiren işlerle ilgilenmekte ve işle ilgili bilgileri arttıkça işin tamamını yapabilir hale gelmektedir. Ancak personelin işle ilgili bilgisinin artması zaman ve çaba gerektirmektedir (Bordoloi ve Matsuo, 2001:170). Personelin işe yönelik bilgi ve becerisini artırmaya yönelik olan iş becerileri eğitimi tam olarak burada devreye girmektedir.

İş becerileri eğitimi personellerin yaptıkları işle ilgili bilgi, beceri ve bu konudaki gelişimlerine odaklanmaktadır (Ahmad ve Schroeder, 2003: 30). Çünkü işe alınan personelden görev ve sorumluluklarının tamamını yerine getirmesi beklenmektedir. Personellerin de kendi işleriyle ilgili tüm sorumluluğu üstlenecek yetkinliğe ulaşması için eğitimlerle desteklenmeye ihtiyacı olmaktadır.

İş becerileri eğitimi (işbaşı eğitimi) personele işyerinde işle ilgili bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek amacıyla planlı bir şekilde verilmektedir. Bu eğitimler farklı yöntemlerle gerçekleşmektedir. Başlıca yöntemler aşağıdaki gibidir (Pfau, 2005: 2-4):

- **Temel Teknikler:** Personele performansı hakkında geribildirim vermektir
- **Meta Teknikler (Koçluk ve Mentörlük):** Deneyimli personel ile işe yeni başlayan personel arasında gerçekleşen bire bir ilişkiye dayalı tekniklerdir.
- **Organize Edilmiş Programlar:** Stajyerlik, çıraklık, oryantasyon, kalite çemberleri ve rotasyon gibi uygulamaları içeren programlardır.
- **Medya Tabanlı Teknikler:** bilgisayar destekli öğrenme, e-öğrenme, televizyon ve video kaset ile öğrenme yöntemlerinden oluşmaktadır.
- **Diğer Teknikler:** Brifingler, toplantılar ve delegasyon yöntemlerinden oluşmaktadır.

Farklı yöntemlerle gerçekleşen bu eğitimlerin birtakım avantajları bulunmaktadır. Öncelikle bu eğitimler iş başında gerçekleştiği için öğrenmenin en iyi yolu olarak görülmektedir. Personeller öğrendiklerini hemen uygulamaya koyabildikleri için öğrenme hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu eğitimler esnasında personeller anlık olarak eğitimi veren personelden de ekstra bilgiler

edinmektedir. Bu şekilde gerçekleşen bilgiler dışında personeller işle ilgili öğrenmeleri gereken bilgilere ulaşmaktadır. Birçok konuyu etkileyen bu eğitimler verilirken dikkat edilmesi gereken belirli noktalar da bulunmaktadır. Eğitimi veren personelin dikkatli bir şekilde seçilmesi gerekmektedir. Bu personelin işi ile ilgili yeterli düzeyde teorik bilgiye sahip olması ve bunu etkili bir şekilde iletmesi gerekmektedir (Wood, 2004: 15-19). Eğitimi veren personelin bilgi eksikliğini olması ya da bilgisini etkili bir şekilde aktaramaması işe yeni başlayan personelin işle ilgili bilgisini, işi öğrenme süresini ve adaptasyonunu etkileyecektir. Bu nedenle de eğitimin içeriği ve eğitimi veren personelin seçimi konusunda dikkatli olmakta fayda vardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, ÖĞRENEN ÖRGÜT, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ VE BOYUTLARI

3.1. ÖĞRENME KAVRAMI

Öğrenme, firmaların hedeflediği sonuçlara ulaşabilmek için davranış değişikliğine yol açan yeni bilgi ve sezgisel kavrayış elde etme sürecidir (Budak,2000:3).

Öğrenme, yalnızca bilgi edinme ile gerçekleşen bir süreç değildir. Kişinin edindiği bilgi ile farklı bakış açısı kazanması, bunun sonucunda da davranış değişikliği yaşaması ile öğrenme süreci tamamlanmaktadır. Buna göre öğrenme; bilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli değişimi ifade etmektedir (Eren, 2000a:572).

Kişilerin öğrenme sonucu yaşadığı değişimi hayatlarına olduğu gibi çalıştıkları örgüte de yansımaktadır. Bir örgütte iç ve dış çevrede yaşanan değişime adapte olmak öğrenme faaliyetinin bireysel düzeyden örgütsel düzeye çıkarılmasıyla mümkündür. Küreselleşme ve rekabetin yoğun olduğu bir çevrede örgütlerin değişen koşullara uyum sağlaması, değişimleri önceden fark edip proaktif davranmaları yeni bilgi yaratıp kullanmalarına bağımlı olacaktır.

3.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Örgütsel öğrenme kavramı ve onun stratejik performans için önemi genel anlamda kabul edilmiş olsa da herkes tarafından kabul edilen bir örgütsel öğrenme modeli ya da teorisi bulunmamaktadır. Yapılan başlıca çalışmalar örgütsel öğrenme ve bileşenlerini tanımlama, geliştirme ve farklılaştırma üzerine odaklanmaktadır. Bu çalışmalarda da araştırmacıların konuya farklı açılardan yaklaştığı görülmektedir (Fiol ve Lyles, 1985: 803).

Örgütsel öğrenme konusu psikolojik (Daft ve Weick, 1984), sosyolojik (Fiol ve Lyles, 1985; Levitt ve March, 1988), bilişsel (Cook ve Yanov, 1993), davranışsal (Stata, 1989), bilişsel ve davranışsal (Crossan vd. 1995; Miller, 1996), örgütsel teori

(Cangelosi ve Dill, 1965; Huber, 1991), stratejik (Grant, 1996), bireysel öğrenme ile olan ilişkisi (Kim, 1998), süreç (Duncan ve Weiss, 1979) yönüyle ele alınmaktadır.

Daft ve Weick (1984: 286)'e göre örgütsel öğrenme 3 aşamadan oluşmaktadır: Tarama (bilgi toplama), yorumlama (veriye anlam verme) ve öğrenme (faaliyete geçme). Tarama aşamasında çevre analiz edilmekte ve bu şekilde bilgi toplanmaktadır. Yorumlama aşamasında elde edilen bilgiler paylaşılarak tüm örgüt üyeleri arasında ortak bir plan oluşturulmaktadır. Öğrenme aşamasında ise örgüt üyeleri arasında paylaşılan bilgiler faaliyete dönüştürülmektedir. Bu modele göre öğrenme aşaması, yorumlama için yeni veri girişi de sağlamakta ve böylelikle örgütsel öğrenme döngüsel olarak gerçekleşmektedir.

Örgütsel öğrenmeyi sosyolojik açıdan ele alan araştırmacıların çevrenin ve daha önce edinilen bilgilerin örgütsel öğrenme sürecine etkisine değindikleri görülmektedir. Fiol ve Lyles (1985: 803) örgütsel öğrenme ile örgütsel adaptasyon arasındaki farka değinmektedir. Örgütsel adaptasyon çevresel değişikliklerin, hedef yapı değişikliklerinin ve diğer değişikliklerin sonucu olarak düzenlemeler yapabilme üzerine odaklanmakta iken öğrenme geçmiş eylemler, bu eylemlerin etkinliği ve gelecekteki eylemler arasında kavrayış, bilgi ve ilişkilerin geliştirilmesi üzerine odaklanmaktadır. Bu bağlamda da örgütsel öğrenme daha iyi bilgi ve kavrayış ile eylemleri geliştirme süreci anlamına gelmektedir.

Bir başka görüşe göre örgütsel öğrenme rutin temelli (routine-based), tarih temelli (history-based) ve hedef yönelimli (target-orientated) olmak üzere 3 klasik gözlem üzerine kuruludur. Öncelikle örgütteki davranışlar birtakım rutinlere dayanmakta ve örgütler rutinleri temel almaktadır. İkinci gözlem, örgütsel eylemlerin tarihe bağlı olduğu yönündedir. Rutinler, gelecekle ilgili beklentilerden çok geçmişin yorumlarına dayanmaktadır. Çıktılar hakkındaki geri bildirime istinaden deneyimlere adapte olmaktadırlar. Üçüncü gözlem ise, örgütlerin hedeflere yönelik olduğu yönündedir. Örgütlerin de tarihteki çıkarımları davranışı yönlendiren rutinlere kodlayarak öğrenmeyi gerçekleştirdiği görülmektedir (Levitt ve March, 1988: 319-320).

Cook ve Yanov (1993: 356)'a göre ise örgütsel öğrenme ile ilgili 2 yaklaşım bulunmaktadır. İlk yaklaşıma göre örgütlerde örgütsel, değişime bağlı kilit bireyler tarafından yapılan özel bir öğrenme türüdür. İkinci yaklaşım, örgütlerinbireylerin

sahip oldukları kapasitelere eşit veya denk kapasitelere sahip oldukları için öğrenebileceklerini belirtmektedir; bu yaklaşım örgütlere bireylermiş gibi davranmaktadır. 2 yaklaşım da örgütsel öğrenmenin doğasını bireysel öğrenmeye dayandırarak açıklamaktadır. Bireyler tarafından gerçekleştirilen öğrenmenin bu temeli, örgütsel öğrenme ile bilişsel kuramlar arasında bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle örgütsel öğrenme bilişsel açıdan ele alınmaktadır.

Örgütsel öğrenmeye bilişsel yaklaşım bilgi edinimine odaklanırken davranışsal yaklaşım edinilen bilginin davranışa olan yansımasına odaklanmaktadır. Çünkü örgütsel öğrenme, yeni kavrayışlar ve değiştirilmiş davranışlar gerektirmektedir. Örgütsel öğrenme paylaşılan kavrayış, bilgi ve zihinsel modeller aracılığı ile ortaya çıkmaktadır. Ayrıca öğrenme geçmiş deneyim ve bilgiler üzerine inşa edilmektedir; ki bu hafızadır. Örgütsel hafıza bilgiyi korumak için kullanılan mekanizmalara (örneğin, strateji, politika) bağlıdır (Stata, 1989:64).

Örgütsel öğrenme kavramını bazı araştırmacılar bilişsel açıdan ele alırken bazı araştırmacılar davranışsal açıdan ele almaktadır. Ancak kavramın tanımlanmasında hem bilişsel hem de davranışsal unsurlara değinmek önemlidir. Bu bağlamda da örgütsel öğrenme, yeni bilgilerin, bilgiyikarar vermede veya örgütteki diğer insanları etkilemede kullanmaya istekli aktörler tarafından edinilmesi anlamına gelmektedir (Miller, 1996: 485-486).

Örgütsel öğrenme sürecinde bireylerin yeni bilgi edinmesi ve bunu örgüte yansıtması değişim yaratmaktadır. Çünkü öğrenme bilişte ve davranıştaki değişim sürecini ifade etmektedir (Crossan vd. 1995: 353). Bireylerin bu süreçteki rolü de son derece önemlidir.

Örgütsel öğrenmeyi örgütsel teori açısından ele alan araştırmacılar da örgütsel öğrenme ile bireysel öğrenme arasındaki etkileşime odaklanmaktadır. Zira belirtmek gerekir ki bir örgütün kendine özgü öğrenme görevini ve öğrenme potansiyelini tanımlayan çevre, örgüt ve kişilik özelliklerinin belirlenmesi öğrenmeyi daha iyi tanımlamamızı sağlayacak davranışsal ipuçlarını ifade etmektedir (Cangelosi ve Dill, 1965: 202).

Bir başka görüş ise örgütsel öğrenme sürecinde bilgiye ve bilginin örgüte yayılması konusunda bireyin rolüne odaklanmaktadır. Eğer bir varlık bilgiyi işleme yoluyla öğrenirse potansiyel davranış aralığı değişmektedir. Bu varlık bir insan,

hayvan, grup, örgüt, endüstri ya da toplum olabilir. Bilgiyi işleme süreci bilginin edinimini, dağıtımını veya yorumlanmasını içermektedir. Bahsedilen varlık bir örgütse bu süreç çoğunlukla kişilerarası ya da sosyal olmaktadır (Huber, 1991: 89).

Grant (1996: 112-113) ise örgütsel öğrenmeyi açıklarken örgütsel bilginin önemini vurgulamaktadır. Bu yaklaşıma göre bilgi yaratmak bireysel bir faaliyettir ve örgütlerin öncelikli rolü mevcut bilginin mal ve hizmetlerin üretimine uygulanmasıdır.

Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme anlayıştan türeyen bir metafor niteliğindedir. Örgütler, öğrenmeyi çalışanları aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Bireysel öğrenmeye benzer bir şekilde örgütsel öğrenme, bir örgütün etkili eylemde bulunma kapasitesini arttırmak olarak tanımlanmaktadır (Kim, 1998: 51). Örgütsel öğrenme aynı zamanda eylem-sonuç ilişkileri ve bu ilişkilere çevrenin etkisi hakkında bilgi edinilen örgüt içindeki süreç olarak da tanımlanmaktadır (Duncan ve Weiss, 1979: 84).

Örgütsel öğrenme, bir örgüt içindeki deneyime dayanarak performansı sürdürme veya geliştirme kapasitesi (veya süreçleri) olarak tanımlanmaktadır. Bu aktivite, bilgi edinmeyi (becerilerin geliştirilmesi veya yaratılması, kavrayış, ilişkiler), bilgi paylaşımını (bazılarının edindiği şeylerin başkalarına yayılması) ve bilgi kullanımını (öğrenmenin entegrasyonu için genişlemesine olanak sağlayacak şekilde) içermekte ve ayrıca yeni durumlara genelleştirilebilmektedir (Dibella vd. 1996: 363).

Örgütsel öğrenme, bireysel düzeyde öğrenme ile başlayan, örgütün iç ve dış çevresinin etkisi ile gelişen ve örgüt geneline yayılan bütünsel bir süreci ifade etmektedir.

Örgütsel öğrenme sürecinde bireysel öğrenmenin rolü büyüktür. Bireyler öğrendikçe bilgi paylaşımında bulunmakta ve böylelikle örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir. Bilgi paylaşımının artması yeni fikirlerin de ortaya çıkmasına olanak tanıyan bir durumdur. Örgütsel öğrenme süreci, kapsamıve gerçekleşme şekli konusunda farklı bakış açısına sahip araştırmacıların olduğu görülmektedir. Literatürde sıklıkla üzerinde durulan örgütsel öğrenme biçimleri aşağıdaki gibidir:

Örgütsel öğrenme hataları teşhis etme ve düzeltme sürecidir. Hata, amaçlarımız doğrultusunda öğrenmeye engel oluşturan herhangi bir bilgi veya bilme

özelliğini ifade etmektedir. Süreç örgütün mevcut politikalarını sürdürmesini veya hedeflerine ulaşmasını sağladığında, tek döngülü öğrenme olarak adlandırılmaktadır. Tek döngülü öğrenme, çok sıcak veya çok soğuk olduğunda ısıyı açık veya kapalı hale getiren bir termostata benzetilebilir. Termostat bu görevi yerine getirebilir; çünkü oda sıcaklığını algılar (bilgiyi alır) ve düzeltici işlem yapabilir. Ancak termostat 68 dereceye kadar ayarlanması gerekip gerekmediği konusunda kendini sorgulayabilseydi yalnızca hataları tespit etme değil kendi programlama yeteneği olduğu kadar temel politika ve hedefleri de sorgulama yeteneğine sahip olurdu. Bu, çift döngülü öğrenme olarak adlandırılan daha kapsamlı bir sorgulamayı ifade etmektedir. Fabrika yöneticilerinin ve pazarlama çalışanlarının, X ürününü üretmek için hatayı tespit edip düzeltmeye çalışmaları tek döngülü öğrenmeyi göstermektedir. X ürününün üretilmesi gerekip gerekmediği sorusuyla yüzleşmeye başlamalarıçift döngülü öğrenmenin göstergesidir. Çünkü bu şekilde altta yatan örgüt politikaları ve hedefleri de sorgulanmaktadır (Argyris, 1977: 116).

Örgütsel öğrenme süreci hataları düzeltmeye yöneliktir. Tek döngülü öğrenme, yalnızca davranışı değiştirmek anlamına gelmektedir (örneğin, başkalarını kötüleme özelliğini azaltmak). Çift döngülü öğrenme ise, bireylerin bunu yapmak istemediklerini söyleseler bile, başkalarını eleştirmelerine yol açan temel düşüncelerini değiştirme yoluyla gerçekleşmektedir. Bireylerin, eylemleri üretme konusundaki düşünceleri, planları değişmeden eylemler değiştirilirse, düzeltme ya başarısız olur ya da uzun süreli olmaz (Argyris, 1995:20).

Örgütsel öğrenme bilginin edinimi, bilginin yayılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafıza olmak üzere dört yapıdan oluşmaktadır. Pek çok resmi örgütsel faaliyet bilgi edinmeyi amaçlamaktadır. Müşteri anketleri, araştırma geliştirme faaliyetleri, performans değerlendirmeler ve rakip ürün analizleri bu faaliyetlere birer örnektir. Bilginin edinimi doğuştan öğrenme (congenital learning), deneyimleyerek öğrenme (experiental learning), temsili öğrenme (vicarious learning), aşılama (grafting) ve araştırma (searching) yolu ile gerçekleşmektedir. Bilginin yayılması bilginin hem oluşumuna hem de genişliğine etki etmektedir. Çünkü farklı kaynaklardan elde edilen ve örgüt içinde bir araya gelen bilgiler ile ‘‘yeni bilgi’’ oluşmakta ve oluşan bilgi örgüt içine yayılmaktadır. Daft ve Weick (1984) bilginin yorumlanması aşamasını ‘‘Bilginin anlam kazandığı süreç’’ ve ‘‘Olayları tercüme

etme, ortak anlayışlar ve kavramsal şemalar geliştirme süreci'' olarak tanımlamaktadır. Son aşama olan örgütsel hafıza örgütsel öğrenmede kritik bir role sahiptir. Bilginin edinimi, daha önce öğrenilen ve örgütsel hafızada tutulan bilgiden; bilginin yayılması, örgütsel hafızada yer alan bilgiye dayanarak alınan kararlardan; bilginin yorumlanması da zihinsel haritalardan etkilenmektedir. Farklı yollarla edinilen ve örgüte aktarılan bilginin gelecekte kullanmak üzere depolanması bilginin kalıcı olması açısından oldukça önemlidir (Huber,1991:88-115).

Senge (1990:8) öğrenmeyi üretici ve uyarlanabilir olmak üzere iki açıdan ele almıştır. Üretici öğrenme yaratıcılığı temel almaktadır; yeni yetenekler oluşturmak, var olan yetenekleri geliştirici fırsatlar yaratmak ve yeni iş olanakları yaratmakla ilgilidir. Üretici öğrenme olayları kontrol edebilen sistemleri görmeyi gerektirir. Sistem düşüncesinin olmadığı bir yerde uygulanabilecek en iyi öğrenme uyarlanabilir öğrenmedir. (Senge, 1990:8). Çünkü uyarlanabilir öğrenme yaratıcılığı değil kopyalamayı temel almaktadır.

Örgütsel öğrenme etkileşimli, birbirine bağımlı bir sürecin sonucudur (Marsick ve Watkins, 2003: 135). Örgütsel öğrenme sadece bireylerin öğrenmesinden oluşmamaktadır. Örgütsel öğrenme, çevredeki değişime cevap vermek için uzun vadeli kapasitenin yerleştirilmesini ve geliştirilmesini içermektedir. Bunun gerçekleşmesi için herkes her zaman öğrenmek zorunda değildir, ancak bugünün organizasyon yapılarında, öğrenmenin gerçekleşmesi ve becerilerin geliştirilmesi için bilginin sadece yöneticiler tarafından değilbirçok kişi tarafından hızlıca erişilebilir ve kullanılabilir olması gerekmektedir. Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi ve öğrenen örgüt olabilmek için de 7 tane gerekli faaliyet bulunmaktadır. Bu faaliyetler sürekli öğrenme fırsatları yaratmak, diyaloğu ve araştırmayı desteklemek, iş birliğini ve ekip çalışmasını teşvik etmek, öğrenme olanakları ve paylaşımı için sistem kurmak, ortak bir vizyon doğrultusunda insanları yetkilendirmek, örgütün çevresi ile iletişim halinde olması ve bireyi, takımı ve örgütsel düzeyde öğrenmeyi destekleyen ve örnek oluşturan liderlerdir (Marsick ve Watkins, 1996:18-20).

3.3. ÖĞRENEN ÖRGÜT

Örgütler, küreselleşmenin hüküm sürdüğü günümüzde bilgiyi rekabet edebilmenin ve varlıklarını sürdürebilmenin ön koşulu olarak ele almış ve öğrenme yeteneklerini artırmak için öğrenen örgüt olmaya odaklanmışlardır (Hong,1999:173). Küreselleşmenin yaşandığı yoğun rekabet ortamında örgütlerin değişen koşullara uyum sağlayabilmesi sürekli gelişimle mümkün olmaktadır. Bu durum da öğrenen örgüt kavramının önemine vurgu yapmaktadır. Literatürde öğrenen örgüt kavramının günümüz örgütlerinin karşılaştıkları sorunlar için evrensel bir çözüm niteliğinde sunulduğu görülmektedir (Ellinger vd., 2000:12).

Öğrenen örgüt kavramı farklı araştırmacılar tarafından farklı bakış açıları ile tanımlanmıştır. Ancak öğrenen örgüt temelde örgütsel öğrenme düşüncesine dayanmaktadır ve daha fazla bilgi yaratmayı, bilgi paylaşmayı ve bilgiden yararlanmayı gerçekleştirmeye yönelik süreçler geliştiren örgütleri betimlemede kullanılmaktadır (Hernandez, 2000:20).

Öğrenen örgüt, bilginin ortaya çıkarılması, elde edilmesi ve transferi ile oluşturulan ve yeni bilgi ve anlayışların yansıtılması ile örgütte davranış değişikliğinin yaşandığı bir yapıdır (Garvin, 1993:80).

Öğrenen örgüt, insanların devamlı olarak ulaşmayı arzu ettikleri sonuçlarıoluşturmakapasitelerini genişlettiği, yenilenen ve genişleyen düşünme örneklerininbeslendiği, kolektif amacın serbest bırakıldığı ve insanların sürekli olarak beraberce nasıl öğrenebileceklerini öğrendiği bir yerdir (Senge,1990:3). Bilginin işlenip değerlendirildiği "programlamayı" değiştirerek yeni bilgilere cevap verebilecek bir örgüt "öğrenen örgüt" fikrini yansıtmaktadır. Öğrenen örgütler Chris Argyris tarafından "çift döngü öğrenme" olarak adlandırılan üretken öğrenmeye vurgu yapmaktadır. Üretken öğrenme, örgütlerin sorunları tanımlama ve çözme yollarını sürekli incelemesini ve bu doğrultuda sağlanan geri bildirimleri vurgulamaktadır. Bu örgütlerdekiyöneticiler açıklık, sistemik düşünme, yaratıcılık, öz yeterlilik ve empati davranışları göstermektedir. Buna karşılık, uyarlamalı veya tek döngülü öğrenme, mevcut öğrenme davranışlarının uygunluğunu incelemeden mevcut problemleri çözmeye odaklanmaktadır. Öğrenen örgüt oluşturmak, liderlerin örgütlerini bir sistem olarak gören, kendi kişisel ustalıklarını geliştirebilen ve

problemleri deneyimlemeyi ve işbirliği içinde yeniden çerçevelendirmeyi öğrenen çalışanlar geliştirmesini gerektirmektedir (Mcgill vd. 1992: 5-16).

Öğrenen örgüt için farklı yaklaşımlar ve tanımlar olmasına rağmen bazı ortak özellikler tanımlanabilmektedir. Birincisi, bir öğrenen örgütün yapısı ile ilgili bütün yaklaşımlar, örgütlerin bireyler gibi organik varlıklar olduğunu ve öğrenme kapasitesine sahip olduğunu varsaymaktadır. Gittikçe artan sayıdaki örgüt araştırmacısı, bir örgütün öğrenme yeteneğinin gelecekteki tek sürdürülebilir rekabet avantajı olacağını belirtmektedir. İkincisi, öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme arasında karşılıklı bir ilişki fakat farklı bir yapı bulunmaktadır. Öğrenen örgütün yapısı sürekli öğrenmeyi ve uyarlanabilir özellikleri sergileyen veya onları aşılamak için çalışan örgütleri ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme, aksine, bilgi edinmek ve beceri geliştirmek için kullanılan toplu öğrenme deneyimlerini ifade etmektedir. Üçüncüsü, bir öğrenen örgütün özellikleri farklı örgütsel seviyelerde (genellikle bireysel, takım veya grup ve yapısal veya sistem seviyelerinde) yansıtılmalıdır (Yang vd. 2004: 35).

Öğrenen örgüt kavramı kapsamlı ve çok yönlü olan örgüt ve öğrenme kavramlarını içermektedir. Bu nedenle bu kavramları tüm yönleri ile değerlendirip herkes tarafından kabul görecek bir sonuca ulaşmak oldukça zordur. Yapılan tanımlarda yenilikçilik, yaratıcılık, etkili iletişim gibi kavramlar vurgulanmaktadır. Ancak bu tek başına öğrenen örgüt olabilmek için yeterli değildir. Çünkü bu süreçte yaratıcı ve yeni bilgiler edinmenin yanı sıra edinilen bilgilerin temel faaliyetlere aktarılması da gerekmektedir. Örgütler öğrenmenin bir plan dahilinde gerçekleşmesini sağlayıp örgütsel öğrenme sürecini doğru olarak yönetebilirlerse örgütsel öğrenme gerçekleşecektir. Bunu en üst seviyede gerçekleştirebilen örgütler de öğrenen örgüt olarak adlandırılabilecektir.

3.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ

Örgütler rekabetçi kalabilmek için sürekli öğrenme stratejisini benimsemektedir. Bu amaçla da çalışanları sürekli olarak yeni beceriler öğrenmeye, yenilikçi olmaya ve örgütün stratejik iş hedeflerine ulaşmak için yeni süreçler ve çalışma yöntemleri denemeye teşvik etmektedirler (Goh, 2003: 216). Bu faaliyetler

örgütlerin öğrenmeyi etkili bir şekilde gerçekleştirmesi, sürdürmesi ve öğrenme yeteneğini geliştirmesine katkı sağlayıcı niteliktedir.

Örgütsel öğrenme yeteneği, öğrenme süreçlerini kolaylaştıran (bilgiyi üretme, elde etme, yaygınlaştırma ve entegre etme gibi) ya da örgütte öğrenmeyi sağlayan örgütsel ve yönetsel özellik, uygulama, yetenek ya da faktörleri ifade etmektedir (Goh ve Richards,1997:577, Chiva ve Alegre, 2009:323). Örgütte yer alan uygulamalar ve çalışanlar öğrenmenin gerçekleşmesinde son derece etkilidir.

Öğrenme yeteneği bir örgüt içindeki yöneticilerin etkili fikirleri üretme ve genelleme kapasitesini temsil etmektedir. Bu tanım 3 bileşenden oluşmaktadır. Birincisi, yöneticiler etkili fikirler üretebilmelidir. İkincisi, yöneticilerin fikirlerini genelleştirebilmesi gerekmektedir. Üçüncüsü, fikirlerin üretilmesi ve genelleştirilmesi, yalnızca fikirlerin etkisi varsa, öğrenme yeteneğini göstermektedir. Sözü edilen etki, örgütün paydaşlarına uzun vadede sağladığı katma değerdir (Ulrich vd., 1993: 60).

Literatürde örgütsel öğrenme yeteneği ile ilgili yapılan çalışmalarda örgütsel öğrenme yeteneği açıklanırken kolaylaştırıcı faktörlerin vurgulandığı görülmektedir. Kolaylaştırıcı faktörler örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt olmak üzere iki bakış açısını temel alarak şekillenmiştir. Örgütsel öğrenme literatürü, örgütlerdeki öğrenme süreçlerinin nasıl gerçekleştiği ve bu süreçlerin başarılı olup olmadığı konusunda karar vermeye ve durumu analiz etmeye çalışmaktadır (Chiva ve Alegre, 2009:324-325).

Chiva ve Alegre (2007:226; 2009:325-326) yaptıkları araştırmada örgütsel öğrenme yeteneğini hem örgütsel öğrenme hem de öğrenen örgüt literatürünü analiz ederek açıklamışlar ve buna yönelik yeni bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu bakış açısına göre örgütsel öğrenme yeteneği; deneyleme, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar alma boyutlarından oluşmaktadır.

Nevis vd. (1995:73-85) örgütsel öğrenme yeteneği örgütsel öğrenmeye dayanmaktadır ve örgütsel öğrenmeyi artırmak için 10 tane kolaylaştırıcı faktör bulunmaktadır: 1) örgüt dışındaki koşullar ve uygulamalar hakkında bilgi toplanması, çevre hakkında farkındalık ve merak 2) gerçek ve istenen performans durumu arasındaki boşluğa ilişkin paylaşılan algı 3) kilit faktörlerin ölçümü 4) deneysel düşünce yapısı 5) açıklık iklimi: bilginin erişilebilirliği, örgüt içinde açık

iletişim, tartışma ve çatışma, problem çözmenin kabul edilebilir yollarıdır6) sürekli eğitim 7) operasyonel çeşitlilik ve yoğunluk 8) her kademedeki çalışanlar tarafından geliştirilen yeni fikirler ve yöntemler 9) kapsayıcı liderlik 10) sistem perspektifi: Birimin hedefleri ile örgütün hedefleri arasındaki ilişkiler ve bağlantılardır.

Hult ve Ferrel (1997: 99-101) örgütsel öğrenmenin takım yönelimi, sistem yönelimi, öğrenme yönelimi ve hafıza yönelimi olmak üzere 4 fonksiyondan oluştuğunu ifade etmektedir.

Tannenbaum (1997: 439-441)'a göre örgütsel öğrenme örgütün yeni bir şey yapma kapasitesindeki değişimi ifade etmektedir. Öğrenme ortamındaki kolaylaştırıcılar ve engelleyiciler, sürekli öğrenme döngüsünün güçlendirilip güçlendirilmeyeceğini belirleyebilmektedir. Olumlu bir öğrenme ortamındaki özellikler: 1) bireyler, örgütün neyi başarmaya çalıştığı konusunda ortak bir anlayışa sahip olduklarından, büyük resmin farkında olmaktadır; 2) bireylere, öğrendiklerini uygulayabilecekleri, gerilip itiraz edilebilecekleri yerlerde görevler verilmektedir; 3) hatalar öğrenme ve erken uygulama sırasında tolere edilmektedir; 4) bireyler öğrenmekten sorumludur; 5) öğrenme ve performansa ilişkin durumsal kısıtlamalar belirlenmekte ve en aza indirilmektedir; 6) yeni fikirlere değer verilmekte ve yeni fikirler teşvik edilmektedir; 7) süpervizörler ve iş arkadaşları, bireylerin yeni fikirler öğrenmelerini ve uygulamalarını sağlamaları için destek sağlamaktadır; 8) politikalar ve uygulamalar, eğitimin etkin kullanımını desteklemektedir.

Öğrenen örgüt alanındaki araştırmalar ise sürekli öğrenmenin olduğu örgütleri ve örgütlerdeki insanları tanımlama ve analiz etmeyi amaçlamaktadır. Pedler vd. (1997) öğrenen örgütü öğrenmeyi tüm üyeleri için kolaylaştıran ve kendini sürekli geliştiren bir örgüt olarak tanımlamakta (Chiva ve Alegre,2009:324-325) ve öğrenen örgütün özelliklerini sıralamaktadır: stratejiye yönelik öğrenme yaklaşımı, katılımcı politika oluşturma, bilgi teknolojisi yoluyla içsel şeffaflık ve diyalog, geliştirici muhasebe ve kontrol, içsel değişim, öğrenmeyi teşvik eden ödül sistemleri ve bilgi paylaşımı, yapı,çevresel tarayıcılar olarak görev yapan sınır çalışanları, örgütler arası öğrenme, öğrenme ortamı, bireyler için kendini geliştirmeyi destekleyen süreçlerdir (Chiva-Gomez, 2004: 237).

Ulrich vd. (1993: 61-63) örgütsel öğrenme yeteneğini öğrenen örgüt literatürüne dayanarak açıklamakta ve örgütsel öğrenme yeteneğini sağlamak için

gerekli 3 faaliyet olduğunu belirtmektedir: öğrenmeyi stratejik amaçların merkezi unsuru haline getirerek öğrenme yeteneğine bağlılık oluşturmayı sağlamak; deneyimleme, sürekli gelişim, yetkinlik kazanımı ve gözlemlemearacılığı ile etkili fikirler üretmeye çalışmak; fikirleri ortak düşünce yapısı, değişim veya liderlik kapasitesinin etkisiyle genelleştirmeye çalışmaktır.

Goh (2003:577), örgütsel öğrenme yeteneğini bir örgütün öğrenmeyi destekleyen ve kolaylaştıran yapı ve prosedürlere uygun yönetsel faaliyetleri hayata geçirebilme becerisi olarak tanımlamaktadır. Öğrenen örgütlerin sahip olduğu temel stratejik yapı taşları aşağıdaki gibidir (Goh,1998: 16):

- **Misyon ve Vizyon:** Örgütün benimsenen değerlerinde, misyonunda ve stratejisinde açıklık ve çalışan desteği,
- **Liderlik:** Çalışanları güçlendirmek, deneyim kültürünü teşvik etmek ve örgüte güçlü bağlılık göstermek olarak algılanan liderlik
- **Deneyleme:** Örgütteki her seviyede ödüllendirilen ve desteklenen güçlü bir deneyleme kültürü
- **Bilgi Transferi:** Bir örgütün örgüt içinde ve dışında bilgi aktarımı yapma ve başarısızlıklardan ders alma becerisi
- **Takım Çalışması ve İş Birliği:** Yenilikçi fikirler geliştirmek için çalışma şekli olarak ekip çalışmasına ve grup olarak problem çözümüne vurgu

Jerez-Gomez vd. (2005: 717-718) örgütsel öğrenme yeteneğinin yönetsel bağlılık, sistem bakış açısı, açıklık ve deneyleme ve bilgi transferi ve entegrasyonu olmak üzere dört boyuttan oluştuğunu belirtmiş ve bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçeğin geliştirilmesinde Goh ve Richard (1997), Hult ve Ferrel (1997) ve Oswald vd. (1994)'nin çalışmasından yararlanılmıştır.

Jerez-Gomez vd. (2005)'nın çalışmasının kapsamlı olması ve ölçeğin istatistiksel açıdan geçerli ve güvenilir olası nedeni ile örgütsel öğrenme yeteneği tezde bu bakış açısı ile ele alınmaktadır. Bu nedenle örgütsel öğrenme yeteneği boyutlarını detaylı ele almakta fayda vardır.

3.4.1. Yönetsel Bağlılık

Örgütsel öğrenme yeteneğinin etkili bir şekilde geliştirilmesi için sağlanması gereken koşullar bulunmaktadır. Yönetimin örgütsel öğrenmeye kesin bir şekilde destek vermesi bu koşulların ilkidir. Yönetim, süreci yönlendirerek desteğini sağlamalı ve tüm çalışanları bu sürece dahil etmelidir. Kısacası örgütsel öğrenme yeteneğinin geliştirilmesi için yönetimin öğrenmeye bağlılık duyması gerekmektedir. (Jerez-Gomez vd., 2005: 716).

Yönetim, öğrenmeye bağlılık oluşturabilmek için öğrenmeyi merkezi konuma getirmeli ve öğrenmenin stratejik açıdan başarı kaynağı olduğunun bilinci ile hareket etmelidir (Nevis vd., 1997:134). Buna yönelik olarak öğrenmenin önemini tanımalı, böylece bilginin edinilmesi, yaratılması ve temel değerler olarak aktarılmasını teşvik eden bir kültür geliştirmelidir (Jerez-Gomez vd., 2005:717). Arzu edilen bu kültüre ulaşmada en önemli faktörlerden biri çalışanlardır. Çalışanlar, amaçlarının ve amaçlara ulaşma konusunda oynadıkları rollerin bilincinde olmalı ve ona göre hareket etmelidir. Bu süreçte yönetici, çalışanların öğrenerek ulaştıkları başarının bir parçası olduklarını anlatmalı ve öğrenmeye verdiği değeri çalışanlarına göstermelidir (Senge, 1990:8).

Öğrenmenin öneminin anlaşıldığı, çalışanların fikirlerini rahatça ifade edebildikleri bir kültürün oluşumunda yöneticilerin oynadıkları rol önem arz etmektedir. Bu kapsamda yönetici yeni süreç ve yöntemlerin benimsenmesi ve uygulanması konusunda çalışanlara destek olarak değişimi optimal biçimde yönetmelidir.

Yönetsel bağlılık, örgütsel öğrenmede liderliğin desteğinin önemini vurgulamaktadır. Yönetsel pozisyondaki insanlar, öğrenmenin önemini kabul etmeli ve bilgi edinme, yaratma ve transferini aktif olarak desteklemelidir (Altınay vd., 2016: 875).

Yönetimin öğrenmeye bağlılığının olması ve bu bağlılığın çalışanlara aktarılması bir örgütte öğrenme yeteneğinin oluşması için gerekli temel faktörleri oluşturmaktadır. Öğrenmenin öneminin yönetici ve çalışanlar tarafından anlaşılması, bu süreçte gerekli uygulama ve değişimlerin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi etkili bir örgütsel öğrenmeye yönelik ilk adımların atıldığı anlamına gelmektedir.

3.4.2. Sistem Bakış Açısı

Örgütsel öğrenme yeteneğinin etkili bir şekilde gerçekleşmesine yönelik sağlanması gereken ikinci koşul örgütün tatmin edici bir sonuç elde etmek için her bir unsurun kendi katkısı içerisinde olması gereken bir sistem olarak görülebilmesini sağlayan kolektif bir vicdanın varlığıdır (Jerez-Gomez vd., 2005:716).

Sistem, zamanla birbirleri ile etkileşim içerisinde olan bir dizi elementten oluşmaktadır (Montuori, 2000:63). Sistem bakış açısı, bu kavramdan yola çıkarak örgütlerin birbiri ile ilişkili farklı parçalardan oluştuğu ve bu parçaların birbirleri ile koordineli olarak çalıştığı düşüncesini temel almaktadır (Stata, 1989:64). Örgüt de kendi içinde farklı sistemlerden oluşan bir sistemler bütünüdür.

Örgüt, onu oluşturan parçaların toplamından daha büyüktür (Mountuori,2000:66). Çünkü örgüt sadece kendisini oluşturan parçaları değil o parçalar arasındaki ilişkileri de kapsamaktadır. Herhangi bir değişim söz konusu olduğunda örgüt bu değişimi bir bütün olarak almaktadır. Dolayısıyla bu süreci iyi yönetmek için örgütün tüm parçalarının iyi yönetilmesi gerekmektedir. Çalışanların örgütün bu yapısını ve çevresel ilişkileri kavrayabilmesi önem arz etmektedir. Bu süreçte çalışanlar örgüte ve örgütteki işleyişe sistem bakış açısı ile yönelmeli ve faaliyetlerini bu doğrultuda gerçekleştirmelidir. Paylaşılan vizyon eksikse, bireysel eylemler örgütsel öğrenmeye katkıda bulunmaz. Sistem bakış açısı, örgütün üyelerinin ortak bir kimlik etrafında bir araya getirilmesini gerektirmektedir. Örgütün çeşitli bireyleri, departmanları ve alanları, kuruluşun hedefleri hakkında net bir görüşe sahip olmalı ve gelişmelerinde nasıl yardımcı olabileceklerini anlamalıdır (Jerez-Gomez vd., 2005: 716-717). Bu durum da örgüt genelinde olması gereken bütünselliğe işaret etmektedir.

Sistem bakış açısı konular, olaylar ve veri noktaları arasındaki bağlantıları parça parça değil bütünüyle görme yeteneğini ifade etmektedir. Bu şekilde gerçekleşen öğrenme örgütün gelecekteki rekabet avantajının temelini oluşturmaktadır. Yönetim, bu bakış açısını teşvik etmek için aşağıda yer alan uygulamaları gerçekleştirebilmektedir (Mcgill vd., 1992: 12):

- Süreklilik duygusunu artırmak için örgütün tarihsel bilgilerinin paylaşılması,

- Geleneksel, yetki temelli ilişkileri ek olarak mal ve hizmet alışverişi ile duygulara dayalı ilişkilerin önemini kabul etmek,
- Hat ve personel arasındaki yapay ayrımın kaldırılması,
- Örgüt ile dış güçler arasındaki ilişkiye dikkat etmek.

3.4.3. Açıklık ve Deneyleme

Örgütsel öğrenme yeteneği için gerekli adımlardan biri de bireyselbilginin sürekli olarak yenilenmesini, genişletilmesini ve geliştirilmesini sağlayan, hem iç hem de dış olarak yeni fikirlerin ve bakış açılarının gelişini olumlu yönde karşılayan bir açıklık iklimini gerektiren, üretken veya çift döngülü bir öğrenmedir (Jerez-Gomez, 2005: 717).

Öğrenme, örgütlerin ve yöneticilerin eğilimleri belirlemek ve seçimler oluşturmak için mümkün olan en geniş perspektife gerçekten açık olmasını gerektirmektedir. Bu bakış açısı 2 özellik ile gerçekleşmektedir. İlk olarak açıklık, yöneticilerin kontrol gereksinimlerini askıya almaya istekli olmalarını gerektirmektedir. Açıklığın ikinci şekli kültürel işlevsel tevazudur. Birden fazla deneyim seviyesini işlemek için yöneticilerin kendi değerlerini, geçmişlerini ve deneyimlerini diğerlerinin değerlerinden, geçmişlerinden ve deneyimlerinden mutlaka daha iyi veya daha kötü olarak görmemeleri gerekmektedir. Kültürel-işlevsel darlık ve / veya etnik kökenlik, örgütlerin ve yöneticilerin öğrenme yeteneğini azaltma eğitimli bir iş göremezlikle sonuçlanmaktadır (Mcgill vd., 1992: 10-11).

Öğrenme konusundaki ikinci uygulama deneylemeyi teşvik etmektir. Genellikle bu, müşterilerden olduğu kadar diğer bölümlerdeki ve diğer örgütlerdeki çalışanlardan gelen fikirleri de kapsamaktır. Bunu gerçekleştirmek ve öğrenmeyi sürekli kılmak için yöneticiler, çevrelerini sürekli olarak yeni ürünler veya hizmetler geliştirme fırsatları için taramalıdır. Sonraki aşamada örgüt rakiplerinden önce bunları uygulamaya koymak için acele etmelidir. Başarılı örgütler, öğrenmeye yönelik stratejik niyetleri, sürekli deneyime olan bağlılıkları ve hem başarılarından hem de başarısızlıklarından edindikleri deneyimlerden öğrenmeye istekli olmaları ile karakterize edilmektedir (Slocum vd., 1994: 40).

Açıklık ve deneyleme bütünsel bir süreci ifade etmektedir. Zira örgüt, açıklık sürecinde dış kaynaklardan edindiği bilgiyi deneyleme sürecinde uygulama haline getirmektedir. Örgüt, örgütsel öğrenme sürecinde dış çevreden edindiği bilgiyi içselleştirerek örgüte aktarmaktadır. Örgüt, bu süreçte deneyimlerinden dayanarak bilgiyi öğrenmekte ve yararlı hale getirmektedir. Böylelikle bireyler deneyledikleri bilgileri yaptıkları işe dahil etmekte ve dolayısıyla edindikleri bilgiyi örgüte aktarmaktadırlar.

3.4.4. Bilgi Transferi ve Entegrasyon

Örgütsel öğrenme yeteneğinin dördüncü boyutu ardışık değil aynı anda ve birbirine bağlı olarak gerçekleşen iki süreçten oluşmaktadır: Bilgi transferi ve entegrasyon (Jerez-Gomez vd. 2005:717).

İç ve dış kaynaklardan gelebilecek bilgiye açıklık ve bu bilgiyi örgüte aktarabilmek örgütsel öğrenme sürecinin bir parçasıdır. Bu süreçte edinilen bilginin örgüt içinde birey ve gruplar arasında transferi ve örgüte entegrasyonu sağlanmalıdır (Goh ve Richards, 1997:578). Bu iki işlemin etkinliği, öncelikle özümseme kapasitenin varlığına dayanmaktadır (Jerez-Gomez vd.,2005:717). Özümseme kapasitesi, yeni bilginin değerini tanımlayabilme, bilginin değerini özümseyebilme ve ticari amaçlara uyarlayabilme yeteneklerinin toplamından oluşmaktadır (Cohen ve Levinthal,1990:128). Bu anlamda özümseme kapasitesi örgütte var olan bilgilere ek olarak yeni bilgilerin öğrenilmesini ve bu bilgilerin örgüte entegre edilerek kullanılabilir hale gelmesini sağlayan bir yetenektir.

Öğrenmenin örgüt genelinde gerçekleşebilmesi için bilginin örgüt içinde hızlı ve verimli bir şekilde yayılması gerekmektedir. Fikirler, örgüt genelinde paylaşıldığı zaman daha büyük etki yaratmaktadır. Bilginin transferi de örgüt içinde yazılı, sözlü ve görsel raporlar, saha ziyaretleri ve turlar, personel rotasyon programları, eğitim ve öğretim programları ve standardizasyon programları dahil olmak üzere çeşitli mekanizmalar aracılığı ile gerçekleşmektedir (Garvin, 1993: 9). Bilgi transferinin etkin bir şekilde gerçekleşmesi için bilginin doğru kişilere doğru bir şekilde aktarılması gerekmektedir. Bu durum da örgüt içindeki iletişimin önemini ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda çalışanların bir araya gelebileceği, fikir alışverişinde

bulunabileceği toplantılar organize etmek iletişimin güçlenmesine, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına, bilgi transferinin doğru bir şekilde gerçekleşebilmesine ve takım çalışmasının güçlenmesine katkı sağlayıcı niteliktedir.

Literatürde örgütsel öğrenmeyi geliştirme sürecinde takım çalışmasının ana rolü vurgulanmaktadır (Jerez-Gomez vd., 2005:718). Takımlar, bireysel bilginin paylaşıldığı ve diyalog ve etkileşimin sürekli gerçekleştiği yapılardır. Takım çalışmasındaki faaliyetlerin etkili bir şekilde sonuçlanması diyalog ve iletişim süreci ile bağlantılıdır. Bireyler takımlarda düşünce ve birikimlerini paylaşmakta ve böylelikle ortak bir bakış açısı etrafında birleşebilmektedirler.

Birey ve grup düzeyinde gerçekleşen bilgi transferi entegrasyon yoluyla örgüt düzeyine taşınmaktadır. Bu bağlamda da bilgi edinme alt süreci ‘‘Hafıza Yönelimi’’ olarak ifade edilmektedir. Örgüt üyelerinin tekrarlı gerçekleşen faaliyetlere dayalı bir bilgi tabanının geliştirilmesi ve bu faaliyetlerden ilerleyen süreçlerde daha iyi performans sergilemek üzere yararlanılması anlamına gelmektedir (Hult ve Ferrel, 1997: 101).

Transfer edilen bilginin örgüt içine entegre edilmesi ve örgütsel bir hafızanın oluşması edinilen bilginin kaybolmasına karşı alınmış bir önlem niteliğindedir. Örgütler, öğrenme yeteneği kazanabilmek ve bunu sürekli hale getirebilmek için bilgi transferi ve entegrasyonu ile ilgili faaliyetleri desteklemelidir. Örgütün stratejik olarak en önemli kaynağı bilgi ise ve bilgi hem bireysel hem de örgütsel açıdan uzmanlaşma düzeyinde ise, örgütsel yeteneğin özü bireylerin uzmanlık bilgisinin bütünleşmesidir (Grant, 1996: 375).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ, İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK LİTERATÜRE BİR BAKIŞ

4.1. GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI İLİŞKİSİ

Literatürde insan kaynakları uygulamaları ile girişimcilik, girişimsel faaliyetler, kurumsal girişimcilik ve girişimcilik yönelimi ilişkisini ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalara sırasıyla yer verilecektir.

Morris ve Jones (1993: 881), Florida'da 113 insan kaynakları müdürü üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda insan kaynakları uygulamalarının girişimcilik yönelimi üzerinde etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Kurumsal girişimcilikle ilgili beş adet insan kaynakları uygulaması tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları planlaması, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerleme, ücretlendirme ve ödüllendirmeden oluşan insan kaynakları uygulamaları kurumsal girişimciliği teşvik edici uygulamalar olarak tanımlanmakta ve şirketler için önemli birer araç olarak nitelendirilmektedir.

Hayton (2005: 21) insan kaynakları yönetimi ile kurumsal girişimcilik ilişkisini ele alan ampirik araştırmaları gözden geçirmiş ve insan kaynakları uygulamalarının kurumsal girişimciliğe önemli bir etkisi olduğu konusunda fikir birliği olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ancak bu iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklama konusunda teorik eksiklik olduğunu belirtmiştir.

Kaya (2006: 2084-2085) Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda çalışan 124 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasındaki ilişkide insan kaynakları uygulamalarının rolünü incelemiştir. Kurumsal girişimciliğin firma performansını pozitif yönde etkilediği ve insan kaynakları uygulamalarının bu ilişkide mediyatör konumunda olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca insan kaynakları uygulamalarının girişimsel faaliyetlerine etkisinden de söz etmiş ve girişimsel faaliyetlerini geliştirmek isteyen firmaların insan kaynakları uygulamalarına önem vermesi gerektiğini belirtmiştir.

Macchitella (2008: 23-24) orta düzey yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmada insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerine etkisinde kurumsal girişimciliğini rolünü incelemiş ve buna yönelik bir model geliştirmiştir. Bu modelde girişimsel yetenekleri fırsatların keşfi, fırsatları değerlendirme ve fırsatların kullanılması olarak ele almıştır. Bir firmada girişimsel çabanın bireysel davranışlara dayandığını belirterek insan kaynakları uygulamalarının bu ilişkide etkili olduğunu ifade etmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının girişimcilik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirten Macchitella girişimsel yetenekler kapsamında ele aldığı boyutları etkileyen insan kaynakları uygulamalarını sıralamıştır. Buna göre; kariyer gelişimi, eğitim ve rotasyonun fırsatların kullanılması boyutunu; iş rotasyonu, takım çalışmasını temel alan üretim süreçleri ve diğer firmalarla personel değişimi gerçekleştirmek fırsatların keşfi ve fırsatları değerlendirme boyutunu etkilemektedir.

Dal Zotto ve Gustafsson (2008: 15), medya sektöründe faaliyet gösteren iki firmada vaka analizi gerçekleştirmiştir. Araştırmada yeni oluşumlu bir firma olan Ellibs ile eski bir firma olan Metro yer almaktadır. Bu kapsamda yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırmaya katılan her iki şirketin CEO'ları ile yürütülmüş ve firmaların web sitelerinden, basın bültenlerinden ve firmaların raporlarından ikincil veriler araştırılmıştır. Bu veriler doğrultusunda firmalarda yürütülen insan kaynakları uygulamalarının yeni oluşumlu firmalarda büyümeye; daha eski firmalarda ise girişimcilik davranışına olan etkisi incelenmiştir. Ellibs'in yeni oluşumlu bir firma olmasına rağmen insan kaynakları yönetimine önem verdiği; hızlı büyüme gösteren Metro'nun insan kaynakları yönetimi konusunda Ellibs'e göre daha sistemli bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Literatürde daha önce de söz edildiği gibi, yeni oluşumlu firmalarda finansal kısıtlamalar olmasına rağmen insan kaynakları uygulamalarından fayda sağladığı; hızlı büyüyen firmalarda ise girişimcilik ruhunu ayakta tutmaya ve proaktif davranmaya katkı sağladığı sonucuna varılmıştır.

Schmelter vd. (2010:733) Almanya'da faaliyet gösteren KOBİ'lerde çalışan 214 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada insan kaynakları uygulamalarının kurumsal girişimcilik üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu, insan kaynakları uygulamalarının kurumsal girişimciliğin öncülü olduğu ve insan kaynakları uygulamaları boyutları

arasında yer alan seçme, geliştirme, eğitim ve ödüllendirmenin kurumsal girişimciliği pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır.

Zhang ve Jia (2010: 743) sosyal değişim kuramının temelini kullanarak, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının ve kurumsal girişimciliğin ilişkisini birbirine bağlayan altta yatan mekanizmaları incelemişlerdir. Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki biyoteknoloji ilaç firmalarının üzerinde yapılan araştırmada çalışanların algılanan örgütsel desteklerinin yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, örgüt kültürü, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların algılanan örgütsel destekleri arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynamaktadır.

Castrogiovanni vd. (2011: 34) İspanya'da faaliyet gösteren 4 KOBİ üzerinde vaka çalışması yapmış ve kurumsal girişimcilik ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada kurumsal girişimciliğin insan kaynakları uygulamaları yoluyla KOBİ'lerde nasıl teşvik edilebileceğine odaklanılmış veçalışanlar arasında girişimci tutum ve motivasyonu ile ilgili İKY uygulamaları analizine ağırlık verilmiştir. Çalışmada, kişisel ilişkilerin oluşturulmasının ve işveren-yöneticiler ile çalışanlar arasında ve çalışanların kendileri arasında açık bir iletişim geliştirilmesinin, girişimcilik davranışının açıklanmasına yardımcı olabileceğini göstermektedir. İletişimde açıklık yalnızca kurumsal girişimcilik faaliyetlerini desteklemek için değil, aynı zamanda girişimci davranışları harekete geçiren diğer kaynak yönetimi uygulamalarını yürütmek için en uygun çalışma ortamını yaratmak için de önemlidir.

Messersmith and Wales (2011: 129) yeni oluşumlu (young firms) ileri teknoloji firmalarında çalışan 119 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada girişimcilik yönelimi ile performans arasındaki ilişkiyi ve insan kaynakları uygulamalarının bu ilişkideki rolünü incelemişlerdir. Bunun sonucunda bu firmalarda insan kaynakları uygulamaları ile girişimcilik yönelimi arasında önemli bir bağ olduğu; girişimcilik yöneliminin öneminin insan kaynakları sistemi ve ilkelerine bağlı olduğu; girişimcilik yönelimi ile performans arasındaki ilişkide insan kaynakları uygulamalarının önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır.

Dabic vd. (2011: 27) girişimci firmalardaki insan kaynakları uygulamalarını inceleyen 62 ampirik çalışma ile bir literatür taraması gerçekleştirmişlerdir. Genel itibariyle insan kaynakları uygulamalarının girişimcilik üzerinde etkili olduğu ancak bu konuda daha fazla araştırmanın gerekli olduğu sonucuna varmışlardır.

Mustafa vd. (2013: 17) Malezya'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda çalışan 292 kişiden oluşan orta düzey yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmada insan kaynakları uygulamalarının kurumsal girişimciliği pozitif yönde etkilediği ve bilgi paylaşımının bu ilişkide aracılık etkisinin bulunduğu sonucuna varmışlardır.

Hayton ve Macchitella (2013: 29-35) İtalya'da endüstriyel makine sanayinde faaliyet gösteren 83 firmada çalışan 231 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetiminin girişimci bilgi edinimini ve işbirliğine dayalı bilgi entegrasyonunu desteklemedeki rolünü incelemişlerdir. Bilgi süreçlerinin girişimsel faaliyetlerin gelişiminde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirterek örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamalarının yeni bilgi edinme ve bütünleştirme yeteneğini tasvir ettiğini belirtmişlerdir. Örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamalarının girişimcilik yeteneğini pozitif yönde etkilediği ve firmaların daha yüksek girişimcilik seviyelerine örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamaları tarafından yönlendirilen çift taraflı bağların kurulması yoluyla ulaşılabileceğini belirtmişlerdir.

Fong vd. (2013: 9) Malezya'da faaliyet gösteren üretim firmalarını baz alarak liderlik, insan kaynakları uygulamaları ve kurumsal girişimcilik ilişkisini inceleyen bir model oluşturmuştur. Bunun çalışmada liderlik ve insan kaynakları uygulamalarının kurumsal girişimciliği pozitif yönde etkilediği ve bu 2 konuya önem veren firmalarda kurumsal girişimcilik düzeyinin daha yüksek olacağını belirtmişlerdir. Ayrıca araştırmacılara göre üretim firmaları risk alma ve yenilikçilik konusunda birtakım yeteneklere sahiptir; bu nedenle de insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde daha fazla dikkat etmeleri akıllıca olacaktır. İkincisi, etkin liderlik, insan kaynakları uygulamaları aracılığı ile firmanın yenilikçilik konusundaki yeteneklerini korumaya yönelik stratejigeliştirmesini sağlamaktadır. Üçüncü olarak, firmalarda girişimcilik ruhunu geliştiren liderlik stilleri uygulamak fayda

sağlayacaktır. Firmalar etkili bir liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile rekabet ortamında daha iyi durumda olacaklardır.

Özdemirci ve Behram (2014:73) Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli firmalarda çalışan 258 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada insan kaynakları uygulamalarının kurumsal girişimcilik üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişkide mediyatör etkisinin olduğunu belirtmiştir. Ayrıca insan kaynakları uygulamaları arasında ele alınan katılımcı karar almanın motivasyon ve bağlılığı artırmanın yanı sıra yaratıcılık ve yeni fikirlerin kalitesini de artırıcı nitelikte olduğu ifade edilmektedir.

Floren vd. (2015: 171) İsveç ve Alman üretim firmalarında çalışan 250 kişi üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda insan kaynakları uygulamaları kapsamında yer alan eğitim ve gelişimin girişimcilik yönelimini artırıcı nitelikte olduğu sonucuna varmışlardır.

Tang vd. (2015: 1586) kaynak temelli perspektiften yola çıkarak stratejik insan kaynakları yönetimi ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide insane kaynakları çalışanlarının siyasi becerisinin önemini incelemiştir. 201 Çinli imalat firmasından elde edilen veriler, stratejik insan kaynakları yönetimi ve kurumsal girişimcilik arasında önemli bir ilişki olduğunu ve bu ilişkiye kısmen devredilmiş bir yönetim tarzının aracılık ettiğini ortaya koymaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ve devreden yönetim arasındaki ilişki, daha politik açıdan ustalıklı olan insane kaynaklarıçalışanlarının olduğu firmalarda daha güçlü olduğu gösterilmiştir.

Zehir vd. (2016: 379), farklı alanlarda yönetsel pozisyonlarda olan 297 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada stratejik insan kaynakları uygulamalarının firma performansı üzerindeki etkisinde girişimcilik yöneliminin aracılık rolünü incelemişlerdir. Girişimcilik yöneliminin insan kaynakları uygulamaları ile finansal performans arasındaki ilişkide tam mediyatör; insan kaynakları uygulamaları ile çalışan performansı arasındaki ilişkide ise kısmi mediyatör rolünde olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca insan kaynakları ile girişimcilik yönelimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Ahmed (2016: 1636), Suudi Arabistan'da telekomünikasyon sektöründe çalışan 250 kişi üzerinde yaptığı çalışmada yüksek performanslı insan kaynakları

uygulamaları ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiyi ve örgütsel bağlılığın bu ilişkideki aracılık rolünü incelemiştir. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının kurumsal girişimcilik üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ahmad vd. (2016: 58) Pakistan'da endüstriyel bölgede faaliyet gösteren fabrikalarda çalışan 83 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada insan kaynakları yönetimi öncüllerinin kurumsal girişimcilik üzerine etkisini incelemiştir. Üst yönetimin desteği, eşit seviyede çalışan kişilerin desteği (peer support) ve performans değerleme insan kaynaklarının öncülü olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi öncüllerinin kurumsal girişimcilik üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Üst yönetimin desteği kurumsal girişimciliği ortaya çıkarmaya yönelik yeni fikirleri teşvik edici nitelikte katkı sağlamaktadır. Eşit seviyede çalışan kişilerin desteği, iş yaşamını kolaylaştırarak kurumsal girişimciliği desteklemektedir. Performans değerleme, kuruluşların hem örgütsel hem de bireysel açıdan güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi edinmelerini sağlamakta ve bu da kurumsal girişimcilik kültürünü desteklemektedir.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde insan kaynakları uygulamalarının girişimcilik, girişimsel faaliyetler, kurumsal girişimcilik ve girişimcilik yönelimi üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Ancak bu konuda daha fazla araştırma yapılması gerektiği ifade edilmektedir. Tüm bunlara dayanarak oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir:

H1: İnsan kaynakları uygulamaları girişimcilik yönelimi üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

4.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞI, İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE GIRIŞIMCILIK YÖNELIMI ARASINDAKI İLIŞKI

Literatürde insan kaynakları uygulamaları, örgütsel öğrenme yeteneği ve girişimcilik yönelimi ilişkisini ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalara sırasıyla değinilecektir.

Bhatnagar ve Sharma (2005:1725), Hindistan'da kamu sektörü, özel sektör ve çokuluslu firmalarda çalışan 640 yönetici üzerinde yaptıkları çalışmada stratejik

insan kaynakları rolleri ile örgütsel öğrenme yeteneğinin ilişkisini incelemişlerdir. Ayrıca bu ilişkide insan kaynakları iş ortağı (HR Business Partner) rolünün etkisini de ele almışlardır. Stratejik insan kaynakları rolleri ile örgütsel öğrenme yeteneği arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve insan kaynakları iş ortağı rolünün yöneticilerin öğrenme yeteneğini pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır.

Hooi ve Ngui (2014:973), üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde çalışan 286 yönetici üzerinde yaptıkları çalışmada insan kaynakları yönetimi ile performans arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin mediyatörlük etkisini incelemişlerdir. İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel öğrenme yeteneğini güçlendirdiği ve örgütsel öğrenme yeteneğinin insan kaynakları uygulamaları ile firma performansı arasında mediyatör etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Lo´pez-Cabrales vd. (2011: 357) çalışmayı farklı sektörlerde faaliyet gösteren 87 firmanın ar-ge yöneticileri üzerinde yapmışlardır. İnsan kaynakları uygulamaları ile örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki ilişkide entelektüel sermayenin mediyatörlük rolünü incelemişlerdir. İnsan kaynakları uygulamaları; seçme, geliştirme, değerlendirme ve ödüllendirme olmaküzere 3 boyutlu olarak; örgütsel öğrenme yeteneği; yönetsel bağlılık, sistem bakış açısı, açıklık ve deneyimleme, bilgi transferi ve entegrasyonuolmak üzere 4 boyutlu olarak; entelektüel sermaye çalışanlar tarafından algılanan bilginin değeri ve bilginin eşsizliği olmak üzere 2 boyutlu olarak ele alınmıştır. Araştırma seçme, değerlendirme ve ödüllendirme boyutlarının entelektüel sermayenin her iki boyutunun da örgütsel öğrenme yeteneği ile doğrudan ilişkilendirildiğini göstermektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının geliştirme boyutuçalışanlar tarafından algılanan bilginin değeri ile ilişkilendirilir. Bu nedenle, entelektüel sermaye insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki ilişkide kısmi mediyatör konumundadır. İnsan kaynakları uygulamalarından seçme, değerlendirme ve ödüllendirmenin örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır.

Oltra ve Alegre (2011:11), insan kaynakları uygulamaları, inovasyon performansı ve örgütsel öğrenme süreçleri ilişkisini ele alan bir model oluşturmuş ve insan kaynakları uygulamaları ile inovasyon performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme süreçlerinin mediyatörlük rolünü incelemişlerdir. Bu çalışmada insan

kaynakları uygulamaları ile örgütsel öğrenme süreçleri arasında; örgütsel öğrenme süreçleri ile inovasyon performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, insan kaynakları uygulamaları ile inovasyon performansı arasındaki ilişkide de örgütsel öğrenme süreçlerinin mediyatör konumunda olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Perez Lopez vd. (2006: 217), İspanya'da faaliyet gösteren 195 firmada çalışan 200 üstü kişi üzerinde yaptıkları çalışmada insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Seçici işe alma, stratejik eğitim, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı ve koşullu ödüllendirmenin örgütsel öğrenme yeteneğini artırıcı nitelikte olduğu sonucuna varılmıştır.

Zhai vd. (2013: 194), Çin'de faaliyet gösteren inşaat firmaları üzerinde yaptıkları araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel öğrenme yeteneğinin örgüt performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu kapsamda örgütsel öğrenmenin, insan kaynakları yönetimi uygulamaları (personel, eğitim, ödül ve istihdam ilişkileri) ile örgütsel performans arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca yazarlar Çinli inşaat firmalarının örgütsel öğrenmeyi örgütsel gelişme sürecinde rekabet üstünlüğünün önemli bir bileşeni olarak görmesive insan kaynakları uygulamalarını ilerleterek örgütsel öğrenmeyi geliştirmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Chia vd. (2016: 64-71), Malezya'da faaliyet gösteren çokuluslu bir şirkette çalışan 143 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada bağlılık esaslı insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünü incelemişlerdir. Bağlılık esaslı insan kaynakları uygulamaları seçme, ücretlendirme, eğitim ve geliştirme olmak üzere 3 boyutlu; örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel performans tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Bağlılık esaslı insan kaynakları uygulamalarının örgütsel öğrenme yeteneğini pozitif yönde etkilediği ve bağlılık esaslı insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracı rolünün olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca firmaların örgütsel performanslarını güçlendirmek için bağlılık temelli insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel öğrenme yeteneğini artırmaları gerektiği belirtilmiştir.

Lukito (2007: 526-533), Malezya'da Batı Sumatra bölgesindeki devlet üniversitelerinde çalışan 338 öğretim üyesi üzerinde yaptıkları çalışmada insan

kaynakları bilgi sistemi ile örgütsel performans arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünü incelemiştir. Delorme and Arcand (2010), insan kaynakları bilgi sisteminin insan kaynakları yönetimi ile bilgi sisteminin entegrasyonu olduğunu; insan kaynakları bilgi sisteminin insan kaynakları müdürlerine insan kaynakları fonksiyonlarını teknolojiyi kullanarak daha sistemli ve kullanışlı uygulayabildiklerini belirtmiştir. Buna dayanarak bu çalışmada insan kaynakları bilgi sistemi kariyer yönetimi ve performans değerleme olmak üzere 2 boyutlu olarak ele alınmıştır. İnsan kaynakları bilgi sisteminin örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği; örgütsel öğrenme yeteneğinin bu ilişkide aracılık etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Chiva ve Alegre (2004: 11) seramik tuğla endüstrisinde faaliyet gösteren İtalyan ve İspanyol büyük kısmı KOBİ'lerden oluşan ve 182 kişi üzerinde uygulanan çalışmada girişimcilik yönelimi ile örgütsel öğrenme yeteneği arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel öğrenme yeteneği için öncül niteliğinde olduğunu ifade etmişlerdir.

Molina ve Callahan (2007: 7) literatürdeki çalışmalara dayanarak iç girişimcilik, bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ele alan bir model oluşturmuştur. Bu modelde bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenme için başlangıç noktası olduğunu, iç girişimciliğin örgütsel öğrenmeye bireysel öğrenme dinamizmi verdiğini ve bu nedenle örgütsel öğrenme için başlangıç noktası olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca örgütsel öğrenmenin örgütsel performansı ancak örgütsel öğrenme stratejilerini benimsediği ölçüde etkileme gücüne sahip olduğunu iddia etmişler; çevrenin benimsenen stratejilerin doğasında ve örgütsel öğrenmenin örgütsel performansa yönelik uygulanmasının başarısında rol oynadığını belirtmişlerdir. Bu sürecin kolaylaştırılmasında insan kaynakları stratejik rol oynamaktadır. Çünkü insan kaynakları uzmanları, girişimciliği destekleyen bireysel öğrenme fırsatlarını uygulayarak, örgütsel öğrenmeyi ve performansı harekete geçiren bu dinamik süreci teşvik edebilirler. Ayrıca insan kaynakları profesyonelleri, örgütsel gelişim alanındaki uzmanlıklarını kullanarak örgütsel öğrenme seviyesinde faaliyet gösterebilirler.

Wang (2008: 640)'e göre girişimcilik yönelimi şirketlerde örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için verimli bir iç ortam yaratmaktadır. Girişimci bir şirket ne kadar öğrenme odaklı olursa o şirkette öğrenmeye bağlılık, açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon o derece artacaktır. İngiltere'de KOBİ'lerde çalışan 213 kişi üzerinde yaptığı çalışmada girişimcilik yönelimi ile firma performansı arasındaki ilişkide öğrenme oryantasyonunun mediyatör rolüne sahip olduğu sonucuna varmıştır.

Basım vd. (2009: 27) Ankara'da Bakanlıklara bağlı çeşitli kurumlarda görev yapan 167 kamu çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada çalışanların görev yaptıkları kurumla ilgili öğrenen örgüt algılarının; yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanma alt boyutları ile ele alınan örgüt içi girişimcilik tutumları ile ilişkisi incelenmiştir. Öğrenen örgüt algısı alt boyutlarından takım halinde öğrenme, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderliğin örgüt içi girişimci davranışlarla anlamlı ve aynı yönlü ilişkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Rupcic vd. (2010:10), literatürdeki çalışmalara dayanarak ''Öğrenme yönelimli kurumsal girişimcilik'' adında bir model oluşturmuş; öğrenme yöneliminin örgütsel performansa etkisinde girişimciliğin aracılık rolünü incelemiştir. Bu kapsamda firmadaki öğrenme yöneliminin ve bu durumun firmaya dönüşümünün girişimcilik yönelimini iyileştirdiği ve örgütsel performans üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Literatürde örgütsel öğrenme ile girişimcilik ilişkisini ele alan çalışma sayısının sınırlı olduğu ve bu konuda çalışmalar yapılması gerektiği ifade edilmektedir.

Yılmaz ve Gümüş (2012: 4501) tekstil sektöründe faaliyet gösteren 8 büyük işletmede çalışan 138 personel üzerinde yaptıkları araştırmada stratejik girişimciliğin algılanan örgütsel destek ve örgütsel öğrenme üzerine etkisini incelemiştir. Stratejik girişimcilik; girişimcilik akıl seti, girişimcilik kültürü, girişimci liderlik ve kaynakların stratejik yönetimi olmak üzere dört boyutlu olarak; algılanan örgütsel destek ve örgütsel öğrenme tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Araştırmada stratejik girişimciliğin tüm boyutlarının algılanan örgütsel destek ve örgütsel öğrenme üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Zhao vd. (2011: 310-311) Çin'de 607 firma üzerinde yaptıkları araştırmada girişimcilik yönelimi, örgütsel öğrenme ve performans arasındaki ilişkiyi

incelemiştir. Örgüsel öğrenmeyi deneyimsel öğrenme (experimentallearning) ve kazanılan öğrenme (acquisitivelearning) olarak ele almışlardır. Girişimcilik yönelimi ile deneyimsel öğrenme arasında pozitif yönlü; kazanılan öğrenme arasında ters U yönlü ilişki ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Deneyimsel öğrenme ve kazanılan öğrenmenin firma performansını artırdığını; kazanılan öğrenmenin deneyimsel öğrenmeye kıyasla daha düşük seviyede etkili olduğu sonucuna varmışlardır.

Kreiser (2011: 1043) girişimcilik yöneliminin, örgütte deneyimsel öğrenme ve kazanımsal öğrenme düzeyini artırdığını gösteren teorik bir model oluşturmuştur. Bu modelde bir örgütün kendisini doğrudan farklı bilgi kaynaklarına bağlama yeteneğinin (ağ aralığı) girişimcilik yönelimi ve kazanımsal öğrenme arasındaki ilişkiyi etkilediğini; bir firmanın iletişim ağı ile olan güçlü bağlarını nasıl koruduğunun girişimcilik yönelimi ile deneyimsel öğrenme arasındaki ilişkiyi etkilediğini göstermektedir. Kreiser girişimcilik yöneliminin örgütsel öğrenmenin önemli bir belirleyicisi olduğunu, girişimcilik yöneliminin firma performansına olumlu yöndeki katkısının nedenlerinden birinin girişimcilik yönelimi aracılığıyla teşvik edilen bilgi edinimi ve bilgi entegrasyonu/ kullanma seviyelerinin artmış olabileceğini desteklemektedir.

Fernandez-Mesa ve Alegre (2015: 153) İtalyan ve İspanyol firmalarında çalışan 150 kişi üzerinde yaptığı uygulamada girişimcilik yöneliminin ihracat yoğunluğu üzerine etkisinde inovasyon performansının ve örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünü ele almıştır. Girişimcilik yöneliminin inovasyon performansını ve örgütsel öğrenme yeteneğini artırdığını böylelikle de ihracat yoğunluğunun arttığını; örgütsel öğrenme yeteneği ve inovasyon performansının bu ilişkide aracı rolünde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Anderson vd. (2009: 230) üretim firmalarında çalışan 110 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada girişimcilik yöneliminin stratejik öğrenme yeteneği üzerine etkisini ve ilişkide yapısal organiklik, piyasa tepki gücü ve strateji oluşturma modunun aracılık etkisini incelemişlerdir. Analiz sonucunda girişimcilik yöneliminin stratejik öğrenme yeteneği üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu; yapısal organiklik, piyasa tepki gücü ve strateji oluşturma modunun bu ilişkide tam mediyatör konumunda olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Hao vd. (2009: 63-64) Çin'de üretim e hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren 108 firma üzerinde yaptıkları araştırmada girişimcilik yöneliminin dinamik yetenekler üzerine olan ilişkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolünü incelemişlerdir. Analiz sonucunda girişimcilik yöneliminin dinamik yetenekler üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğu; örgütsel öğrenmenin bu ilişkide mediyatör rolünün olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca girişimcilik yöneliminin örgütsel öğrenme üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu; örgütsel öğrenmenin de dinamik yetenekler üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Haase vd. (2014: 919) örgütsel öğrenme ve iç girişimcilik ilişkisini incelemiştir. Bu araştırma kapsamında 3 şirket üzerinde vaka analizi yapmışlardır. Örgütsel öğrenme ve iç girişimciliği 4 boyutlu olarak tanımlamışlardır. Bu çalışma sonucunda örgütsel öğrenmeyle ilişkili boyutların uygulanmasının iç girişimciliği kolaylaştırdığını ve her iki kavramın da birbirine bağlı olduğunu sonucuna ulaşmışlardır.

Siren vd. (2017: 145) yazılım şirketlerinde çalışan 206 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada girişimcilik yöneliminin stratejik öğrenme üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Ayrıca ataletin göstergeleri olarak ele alınan örgütün büyüklüğü ve yaşını girişimcilik yöneliminin stratejik öğrenme bileşenlerine katkı sağlamada etkili olan önemli faktörler olarak ele almışlardır. Araştırmada girişimcilik yönelimi ile stratejik öğrenme arasındaki ilişkinin doğrusal olmadığı; girişimcilik yönelimi ve stratejik öğrenmenin spesifik bileşenleri arasındaki U-şekilli ilişkinin, daha büyük ve yerleşik şirketlerde daha genç ve daha küçüklere göre daha belirgin olduğunu göstermektedir.

Lee vd. (2016: 338), Kore'de üst düzey yöneticilerden oluşan ekip üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel öğrenme ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide girişimsel atikliğin aracılık rolünü incelemişlerdir. Öğrenme derinliği, öğrenme genişliği ve öğrenme hızı olarak ele aldıkları örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde; öğrenme derinliği ve öğrenme genişliğinin kurumsal girişimciliği pozitif yönde, öğrenme hızının negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Girişimsel atikliğin öğrenme genişliği ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide kısmi aracılık; öğrenme derinliği ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiden tam aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ayrıca girişimsel atikliğin kurumsal girişimciliği pozitif yönde etkilediği; örgütsel öğrenmenin üç özelliğinin örgütlerde üst düzey yöneticilerin girişimsel atikliğine ve kurumsal girişimciliğe heterojen bir şekilde katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Zahra (2012: 51), aile işletmeleri üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel öğrenme ve girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkide aile mülkiyetinin ve aile bağlılığının düzenleyicilik etkisini incelemektedir. Aile işletmelerinde çalışan 779 kişiden elde edilen veriler sonucunda; aile mülkiyetinin öğrenme genişliği ve öğrenme hızı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu, ancak öğrenme derinliği ile negatif olarak ilişkili olduğunu göstermektedir. Aile bağlılığı, aile mülkiyetinin öğrenme derinliği üzerindeki olumsuz etkisini hafifletmezse de, aile mülkiyetinin öğrenme genişliği ve hızı üzerindeki etkisini artırıcı niteliktedir. Örgütsel öğrenme, özellikle genişliği ve derinliği, aile şirketlerinin girişimciliğinin hızını olumlu etkilemektedir. Örgütsel öğrenme, girişimciliği teşvik ederek aile işletmelerinin karşı koyma yeteneğini önemli ölçüde geliştirebilir.

Rojas vd. (2011: 998) İspanya'da yüksek teknoloji şirketleri üzerinde yaptıkları araştırmada örgütlerin farklı teknolojik yönlerinin örgüt performansı üzerindeki etkisini incelemişler ve bu ilişkide üst yönetimin desteği, örgütsel öğrenme ve kurumsal girişimciliğin etkisini incelemişlerdir. 201 kişiden elde edilen veriler sonucunda; üst yönetimin desteği ve örgütlerin farklı teknolojik yönleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu desteklemektedir. Üst yönetimin desteği, örgütsel öğrenme ile de anlamlı ve pozitif olarak ilişkilidir. Örgütlerin farklı teknolojik yönlerinin örgütsel öğrenmeyi teşvik ettiği sonucunu desteklemektedir. Ayrıca sonuçlar kurumsal girişimciliğin örgütsel öğrenme tarafından desteklendiğini ortaya koymaktadır. Çünkü örgütte edinilen yeni bilgiler şirketin farklı bölümlerinin özerkliğini artıracak ve kurumsal girişimciliği artırmak ve çalışanların daha yaratıcı olmasını sağlamak için daha esnek yapılar oluşturacaktır.

Rojas vd. (2011: 772) İspanya'da yaptıkları araştırmada örgütlerin farklı teknolojik yönlerinin örgütsel öğrenme ve kurumsal girişimcilik aracılığı ile firma performansı için önemini incelemişlerdir. 201 kişiden elde edilen veriler sonucunda örgütlerin farklı teknolojik yönlerinin örgütsel boşluk (organizational slack), teknolojik beceriler, teknolojik altyapı ve üst yönetimin desteği gibi teknolojik

değişkenler tarafından desteklendiğini doğrulamıştır. Araştırma ayrıca örgütlerin farklı teknolojik yönlerinin kurumsal girişimciliğin doğrudan bir öncüsü olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, kurumsal girişimcilik üst yönetimin desteği ve örgütsel öğrenme tarafından doğrudan etkilenmektedir.

Şimşek vd. (2009: 810) 495 firma üzerinde yaptıkları çalışmada girişimsel atiklik bilgi sisteminin (entrepreneurially alert information system) kurumsal girişimcilik üzerine olan etkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar literatürün girişimsel atiklik bilgi sisteminin kurumsal girişimciliğin göze çarpan sürücüsü olabileceğini, ancak bu rolün teorik açıdan ne ifade edildiğini ne de ampirik olarak desteklendiğini belirtmişlerdir. Bu nedenle de girişimsel atiklik bilgi sistemini örgütsel öğrenme, bilgi yönelimi ve girişimsel bilinç literatürleri üzerine inşa etmişler ve bir firmanın girişimsel atiklik bilgi sisteminin üç temel unsurunu belirlemişlerdir. Stratejik kullanım (strategic utilization), pazar algılama yönelimi (market sensing orientation) ve kullanıcı proaktifliği (users proactiveness) unsurlarından oluşan modelin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu araştırma sonucunda her bir unsurun bireysel olarak ve toplu olarak kurumsal girişimcilik üzerinde önemli pozitif etki yarattığını tespit etmişlerdir.

Omerzel ve Antoncic (2008: 1182-1184) Slovenya'daki KOBİ'lerde çalışan 168 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada girişimcilik bilgi yapısının firma performansı için önemini incelemiştir. Bu çalışmada girişimcilik bilgisinin KOBİ performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucunaulaşmışlardır. Araştırmacılar girişimcilik bilgi yapısını ele alırken örgütsel öğrenmeye değinmişler ve girişimcilerin farklı büyüme dönemlerinde farklı bilgilere duyulan ihtiyacı karakteristik olarak görmeleri gerektiğini ve bilgi gereksinimini karşılamak için örgütsel öğrenme süreçlerini sürekli geliştirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Rowley (2000: 14) yaptığı çalışmada örgütsel öğrenme literatürüne dayandırarak bilgi girişimcisini (knowledge entrepreneur) tanımamıştır. Bilgi girişimcisi olan bir örgüt, bilginin çok yönlü niteliğinin ve örgütsel öğrenme için bu gereklidir. Bilgi girişimcisinin temel yeteneği, sistem gelişimini ve örgütsel öğrenmeyi nasıl yöneteceğini öğrenmesidir. Bu durum da bireysel ve örgütsel öğrenmeyi destekleyen bir kültür olmadığı sürece gerçekleşmeyecektir.

Sambrook ve Roberts (2005: 154) kurumsal girişimcilik ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki üzerine bir literatür taraması yapmış ve bu iki kavram arasında karşılıklı ilişki olduğunu gösteren kavramsal bir çerçeve oluşturmuşlardır. ‘‘Yinyang’’ adını verdikleri bu kavramsal çerçeveyle birlikte bu iki alan arasındaki karmaşık, dinamik ve muhtemelen sinerjik ilişkiyi araştıran ampirik araştırmaların eksik olduğunu belirtmişlerdir. Ek olarak hem kurumsal girişimciliği hem de örgütsel öğrenmeyi olumlu ve olumsuz etkileyebilecek yapı, kültür ve insan kaynakları uygulamaları gibi benzer temel faktörlere dikkat çekmişlerdir.

Stopford ve Baden-Fuller (1994: 527) 10 firma üzerinde inceleme yapmış ve kurumsal girişimciliğin gözlemlenen niteliklerini ortaya koymuşlardır. Bu kapsamda takım yönelimi (Team-orientation), bireylerin ötesinde iştiyakler (Aspirations beyond Individuals), proaktiflik (proactiveness), öğrenme yeteneği (learning capability) ve çözüm yeteneği (Capability to resolve) kurumsal girişimciliği oluşturan özelliklerdir.

Shahhoseini ve Piri (2015: 163), Batı Azerbaycan’da Uygulamalı Bilimler Üniversitesi'nde çalışan 220 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenme ile örgütsel girişimcilik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda örgütsel öğrenmenin örgütsel girişimcilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Lumpkin ve Lichtenstein (2005: 451) fırsatları fark etme sürecinde örgütsel öğrenmenin rolünü incelemişlerdir. Firmalar hem stratejik yenilenme hem de yeni girişim fırsatları yaratarak performansı artırmak için girişimcilikle uğraşmaktadırlar. Örgütsel öğrenme stratejik yenilenme için etkili bir yol haline gelmiştir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme bir firmanın fırsatları tanıma ve bunları etkin bir şekilde yeni girişimler izlemeye hazırlama kabiliyetlerini güçlendirmektedir. İlk olarak örgütsel öğrenme davranışsal, bilişsel ve eylemsel olmak üzere üç yaklaşım belirlemişlerdir. Ardından, keşfetme ve oluşum olmak üzere iki aşamayı içeren, fırsatları fark etme için yaratıcılık tabanlı bir model oluşturmuşlardır. Daha sonra, üç öğrenme türünden her birinin fırsatları fark etmenin iki fazına nasıl bağlı olduğunu göstermişlerdir. Örgütsel öğrenmenin fırsatları fark etmeyi artırdığını ve girişim fırsatlarını daha etkili bir şekilde tanımak ve takip etmek için firmaların bu örgütsel öğrenme yaklaşımlarını kullanmaları gerektiğini desteklemişlerdir. Bu bilgiler,

girişim yaratma sürecini ilerletmek isteyen girişimci firmalar için önemli etkilere sahiptir.

Herbert ve Brazeal (2002: 1), kurumun geleceği konusunda yaptıkları çalışmada kurumsal girişimciliğe değinmişlerdir. Kurumun geleceğine yönelik nihai bir unsur, öğrenme potansiyelini arttırarak daha girişimci olmaya çalışan örgütlerin örgütsel altyapı boyunca çeşitli düzeylerde- üst yönetim ekibinin de rolüyle- güçlü iş birliğine dayalı etkileşimlerdir. Girişimci örgüt aynı zamanda bir öğrenen örgüttür; yeni bilgi biçimlerinin mevcut ve ilerideki sistemlere, süreçlere, ürünlere ve iç görülere dahil edildiği bir örgüttür.

Thomson ve McNamara (2001: 671-672), kurumsal girişimciliğin şirketlerin birleşmeleri ve devir işlemleri entegrasyonunda merkezi bir rol oynayabileceğini belirtmiştir. İngiltere, ABD ve İsveç'teki Doğu Alman şirketlerinin satın alımlarını içeren altı birleşme ve devralma için yedi yıla yayılan bir çalışma yapmıştır. Yazarlar, kurumsal girişimciliği öğrenen organizasyona bağlamışlar ve kurumsal girişimciliğin ana unsurlarının öğrenme yeteneği (learning capability), takım yönelimi (team orientation), deneme ve hırs (experimentation and ambition), ikilemlerin çözümü (resolution of dilemmas) olduğunu belirtmişlerdir.Yazarlar, kurumsal girişimciliğin güçlü yönlerini kullanarak, her bir birleşme ve satın alım işlemi öncesinde bu işlemin başarılı olacağı ya da başarısızlıkla sonuçlanacağı yönünde tahminlerde bulunmuşlardır. 2001 yılında şirketleri tekrar ziyaret ettikleri zaman yaptıkları tahminlerin doğru sonuçlar verdiğini görmüşlerdir.

Rouniasi vd. (2013: 2492), Hemedan'da bir telekomünikasyon şirketi üzerinde yaptıkları vaka çalışmasında örgütsel öğrenme yeteneği ile kurumsal girişimciliğin geliştirilmesi arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Örgütsel öğrenme yeteneğinin kurumsal girişimcilik üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır.

Sarıkaya vd. (2013: 187), Denizli İhracatçılar Birliği'ne üye olan firmalarda çalışan 204 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada öğrenen örgüt olma düzeyinin iç girişimcilik düzeyi üzerine etkisini incelemiş ve öğrenen örgüt olma düzeyinin iç girişimcilik düzeyini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Widjajanti (2015: 23), Endonezya'da 57 kamu iktisadi kuruluşu ve onun bağlı ortaklıklarında çalışan yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenme ve

örgütsel dönüşümün kurumsak girişimcilik üzerine etkisini incelemişlerdir. Bu çalışmada örgütsel dönüşümün kurumsal girişimcilik üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olmadığı; örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimciliği pozitif yönde etkilediği sonucuna varmıştır.

Nielsen (2015: 199-211) yaptığı nitel çalışmada kurumsal girişimcilik, örgütsel öğrenme ve bilgi arasındaki ilişkinin analizini yapmıştır. Bu analizde bilginin örgütsel öğrenmeye ve kurumsal girişimciliğe katkı sağladığı; özellikle teknik bilginin yeni bir girişimin oluşmasına yol açtığı belirtilmektedir. Ayrıca girişimciliğin bir öğrenme süreci olduğu ifade edilmektedir. Çalışmada kurumsal girişimcilik ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiye ilişkin araştırma eksiklikleri olduğu ve ikisi arasındaki ilişkiyi ele alan teorik model konusunda da eksiklik olduğu ve bunların araştırılması gerektiği ifade edilmektedir.

Dada ve Fogg (2016: 95) İngiltere'nin kuzeybatısında bulunan KOBİ'lerde çalışan 309 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada girişimcilik yöneliminin örgütsel öğrenme üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu ve işletme çevresinin bu ilişkide moderatör konumunda olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Altınay vd. (2016: 884), Kuzey Kıbrıs'ta KOBİ'lerde çalışan 250 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenme yeteneği ile girişimcilik yönelimi arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Örgütsel öğrenme yeteneği ile girişimcilik yönelimi ilişkisinin çift yönlü ve pozitif bir etkileşime sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

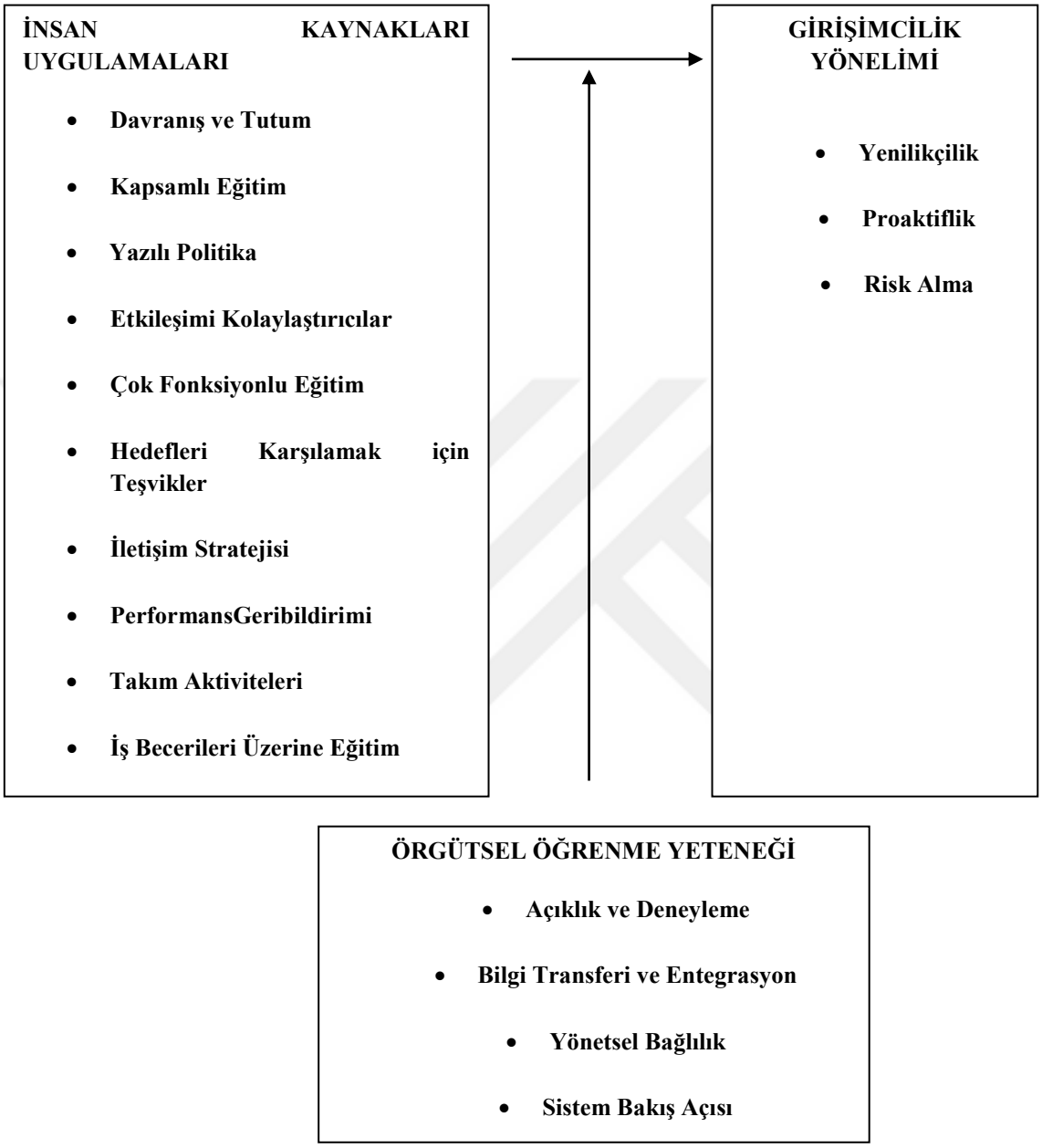
Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde insan kaynakları uygulamalarının örgütsel öğrenme yeteneğini ve girişimcilik yönelimini pozitif yönlü etkilediği ancak bu alanda yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Örgütsel öğrenme yeteneği ile girişimcilik yönelimi ilişkisi çift taraflı ele alınmış; ancak yapılan araştırmaların çoğunluğunda örgütsel öğrenme yeteneğinin girişimcilik yönelimini pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Literatürde bu üç değişkeni bir arada ele alan çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak çalışanların eğitim ve gelişimine yapılan yatırımın girişimsel faaliyetlerin öncülü olduğu (De Jong Vermuelen, 2006) ve en yenilikçi ve girişimci firmaların etkili bir öğrenme mekanizmasına sahip olduğu (Garcia- Morales vd., 2007) belirtilmektedir. Örgütsel öğrenme genelde girişimciliğin bir öncüsü olarak analiz edilmektedir ve bu da örgütsel performansı

artırmak için eylemler gerçekleştirme yeteneğini artırmaktadır. Ek olarak kurumsal girişimcilik, alternatif olanakların keşfi ile ilgili kaynakları harcamaya, örgütsel nitelikler ve sonuçlar arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışmaya ve örgütsel değişimin canlılığını belirleme gibi arama faaliyetlerini içeren bir öğrenme çerçevesi gerektirmektedir. Böylece, bilgi akışları örgütsel öğrenmenin kurumsal girişimcilikle pozitif yönden ilişkili olması beklenmektedir (Garcı´a-Morales vd., 2006: 22, Rojas vd., 2011: 989). Yeni bilgileri öğrenmek, gelecekteki girişimsel adımları daha olası hale getirir ve bu girişimler, teknolojik değişimi yönlendirmenin ve sürdürülebilir büyümeyi kolaylaştırmak ve hızlandırmak için ana yollardan birini teşkil eder (Carayannis vd, 2006: 420, Rojas vd., 2011:420). Bu bağlamada insan kaynakları uygulamaları ile girişimcilik yönelimi ilişkisinde örgütsel öğrenme yeteneği değişkeni düzenleyici bir rol oynayabilir. Bu kapsamda, örgütsel öğrenme yeteneğinin düzenleyici rolü aşağıdaki hipotezdeki gibi formüle edilebilir.

H2: İnsan kaynakları uygulamalarının girişimcilik yönelimi üzerine etkisinde örgütsel öğrenme yeteneğinin düzenleyici rolü vardır.

Literatürdeki çalışmalar ışığında insan kaynakları uygulamalarının girişimcilik yönelimi üzerine etkisinde örgütsel öğrenme yeteneğinin rolünü ortaya koyabilmek amacıyla bir model oluşturulmuştur.

Şekil 2: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Girişimcilik Yönelimi Üzerine Etkisi: Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Düzenleyici Rolü adlı çalışmanın araştırma modeli



Araştırma modelinde ‘‘İnsan Kaynakları Uygulamaları’’ girişimcilik yönelimi konusunun belirleyicisi olarak ele alındığı için modelin bağımsız değişkenini oluşturmaktadır. ‘‘Girişimcilik Yönelimi’’ modelin bağımlı değişkenini, ‘‘Örgütsel Öğrenme Yeteneği’’ modelin ara değişkenini oluşturmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI İLE GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİNİN ROLÜNÜ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Literatürde insan kaynakları uygulamalarını, girişimcilik yönelimini ve örgütsel öğrenme yeteneğini farklı değişkenlerle ele alan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Örneğin, Kaya (2006: 2074) ve Ngo vd. (1998: 647) insan kaynakları uygulamalarının firma performansı üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğunu belirtirken; Petrescu ve Simmons (2008: 651) iş tatmini üzerinde, Huselid (1995: 635) ise verimlilik üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Lamba ve Choudhary (2013: 418-419) insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde, Chia vd. (2016: 71) örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde, Zehir vd. (2016: 379) ise girişimcilik yönelimi üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğu belirtilmektedir.

Örgütsel öğrenme yeteneği ile ilgili literatür incelendiğinde ise çalışmaların belirli konular üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Hailekiros ve Renyong (2016: 2222) örgütsel öğrenme yeteneğinin firma performansını, Gomes ve Wohajn (2017: 163) yenilik performansını pozitif yönde etkilediğini belirtirken Kalmuk ve Acar (2015: 168) hem firma performansını hem de yenilik performansını pozitif yönde etkilediğini ifade etmektedir.

Girişimcilik yönelimi ile ilgili çalışmalar incelendiğinde Davis vd. (2010: 49) girişimcilik yöneliminin firma performansını pozitif yönde etkilediğini ifade etektedir. Yang (2008: 257) ise farklı liderlik tarzları, girişimcilik yönelimi veiş performansı ile olan ilişkisini ele aldığı çalışmada farklı liderlik tarzlarının iş performansını etkileyebileceği; dönüşümsel liderliğin, iş performansı ile transaksiyonel liderlik ve pasif-önleyici liderlikten önemli ölçüde daha fazla ilişkili olduğu; girişimcilik yöneliminin iş performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğunu; ve daha yüksek girişimcilik yönelimli dönüşümsel liderliğin yüksek iş performansına katkıda bulunabileceği sonucuna ulaşmıştır. Altınay vd. (2016: 884) ise örgütsel

öğrenme yeteneği ile girişimcilik yönelimi arasında karşılıklı pozitif yönlü ilişki olduğunu ifade etmektedir.

Literatürde insan kaynakları uygulamaları ile girişimcilik yönelimi; insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel öğrenme yeteneği girişimcilik yönelimi değişkenlerinin ilişkilerini ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Ancak bu 3 değişkeni birlikte ele alan çalışmalara rastlanmamıştır. Bu nedenle de insan kaynakları uygulamaları ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin düzenleyici rolünü incelemeyi amaçlayan bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada yöntem olarak survey yönetim kullanılmış ve veri toplama tekniği olarak soru sorma tekniğinden yararlanılmıştır.

5.2.1. Veri Toplama Tekniği

Yukarıda belirtilen araştırma amacına uygun olarak hazırlanan anket formunda ‘‘İnsan Kaynakları Uygulamaları’’, ‘‘Girişimcilik Yönelimi’’ ve ‘‘Örgütsel Öğrenme Yeteneği’’ ölçeği ile birlikte çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır.

Anket formu toplam 4 bölümden ve 71 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölüm çalışanların yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, meslekteki çalışma süresi, gelir durumu, departman ve görev ünvanını belirlemeye yönelik 9 ifadeden oluşan katılımcıların kişisel bilgilerine ilişkindir. Ikinci bölüm insan kaynakları uygulamalarına ilişkin 37 ifadeden oluşmaktadır. Üçüncü bölüm, 9 ifadeden oluşan girişimcilik yönelimini ölçmeyi amaçlamaktadır. Dördüncü ve son bölüm ise 16 ifadeden oluşmakta ve örgütsel öğrenme yeteneğini ölçmek üzere hazırlanmıştır. Bu bağlamda veri toplama aracı olarak yararlanılan ölçekler ve ayrıntılar aşağıda verilmektedir.

5.2.1.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği

Kaya (2006: 2086-2087), Ahmad ve Schroeder (2003) ile Rogg vd (2001)'den alıntı yaparak insan kaynakları uygulamaları ölçeği oluşturmuştur.10 boyutlu olarak ele alınan bu ölçek 37 ifadeden oluşmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarını oluşturan davranış ve tutum, iş becerileri eğitimi, takım aktiviteleri, çok fonksiyonlu eğitim, hedefleri karşılamak için teşvikler, iletişim stratejisi, performans geribildirimi boyutları Ahmad ve Schroeder (2003)'den; yazılı politika, etkileşimi kolaylaştırıcılar, kapsamlı eğitim boyutları Rogg vd. (2001)'nin çalışmasından alınmıştır.

İnsan kaynakları uygulamaları ölçeğine faktör analizi yapılmıştır.10 boyutlu olan bu ölçekte 1,2,3,4 numaralı ifadeler davranış ve tutum boyutunu; 5,6,7,8,9,10 numaralı ifadeler kapsamlı eğitim boyutunu; 11,12,13 numaralı ifadeler yazılı ilkeler boyutunu; 14,15,16,17 numaralı ifadeler etkileşimli beceriler boyutunu; 18,19,20,21 numaralı ifadeler çok fonksiyonlu eğitim boyutunu; 22,23,24,25 numaralı ifadeler hedefleri karşılamak için teşvikler boyutunu; 26,27,28 numaralı ifadeler iletişim stratejisi boyutunu; 29,30,31,32 numaralı ifadeler performans ile ilgili geribildirim boyutunu; 33,34,35 numaralı ifadeler takım aktiviteleri boyutunu; 36,37 numaralı ifadeler iş becerileri üzerine eğitim boyutunu ölçmeye yöneliktir. Faktör analizi sonrasında maddeler 7 boyutta toplanmış; 4,11,21,26,27,28 numaralı ifadeler çıkarılmıştır. Faktör analizi sonrası elde edilen 7 insan kaynakları uygulamaları faktörü boyutlar itibariyle güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Yazılı ilkeler ile davranış ve tutum boyutundan 1 madde cronbachalpha katsayısını düşürdüğü için çıkarılmıştır. Bu maddeler çıkarıldıktan sonra insan kaynakları uygulamaları değişkeninin son faktör yapı durumunu görmek için tekrar faktör analizine tabi tutulmuştur. Buna göre insan kaynakları uygulamaları değişkenine ilişkin KMO değeri 0,892; Bartlett test değeri p=,0000 p<0,05; 7 faktörlü toplam varyansın açıklama gücü .72,152 olarak hesaplanmıştır.Yapılan güvenirlik analizi sonucunda insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin Cronbach alpha güvenirlik katsayısı ,940; davranış ve tutum boyutunun ,859; kapsamlı eğitim boyutunun ,922; yazılı ilkeler boyutunun ,758; etkileşimi kolaylaştırıcılar, çok fonksiyonlu eğitim ve takım aktiviteleri aynı boyut altında toplanmış ve ''Takım Esaslı Etkileşimli Eğitim''

olarak adlandırılan boyutunun ,897; hedefleri karşılamak için teşvikler boyutunun ,918; performans ile ilgili geribildirim boyutunun ,868; iş becerileri üzerine eğitim boyutunun ,807olarak bulunmuştur. Analizin sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur:

Tablo 1: Döndürülmüş Faktör Analizi

	Bileşen						
	1	2	3	4	5	6	7
İKY6	**,829**						
İKY8	**,816**						
İKY5	**,801**						
İKY9	**,797**						
İKY7	**,757**						
İKY10	**,735**						
İKY19		**,667**					
İKY18		**,650**					
İKY33		**,638**					
İKY34		**,608**					
İKY20		**,601**					
İKY15		**,600**					
İKY35		**,572**					
İKY17		**,554**					
İKY16		**,551**					
İKY24			**,838**				
İKY23			**,830**				
İKY22			**,824**				
İKY25			**,780**				
İKY31				**,804**			
İKY30				**,790**			
İKY29				**,790**			
İKY32				**,741**			
İKY1					**,866**		
İKY2					**,816**		
İKY3					**,770**		
İKY37						**,791**	
İKY36						**,755**	
İKY12							**,824**
İKY13							**,757**

5.2.1.2. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği

Jiang vd. (2016: 108) Covin ve Slevin (1989)'in ve Miller (1983)'ın çalışmasını temel alarak bir ölçek oluşturmuştur. 3 boyutlu olarak ele alınan bu ölçek 9 ifadeden oluşmaktadır. Girişimcilik yönelimi ölçeği risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik olmak üzere 3 boyutlu olarak ele alınmıştır.

Ölçekte 1,2,3 numaralı ifadeler yenilikçilik boyutunu; 4,5,6, numaralı ifadeler proaktiflik boyutunu; 7,8,9 numaralı ifadeler risk alma boyutunu ölçmeye yöneliktir. Elde edilen veriler, faktör yapısını belirlemek için faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonrasında 4 ve 5 numaralı ifadeler çıkarılmıştır. Proaktiflik ifadelerinin faktör yükleri hem risk alma hem de yenilikçilik faktörlerini nitelediği için çıkarılmıştır. Ölçek, yenilikçilik ve risk alma olmak üzere 2 faktör altında toplanmıştır. KMO değeri ,855 Bartlett test değeri 871,399p=,0000 < ,05 olduğu için anlamlıdır. Toplam varyansın açıklama gücü %75,519'dur. Faktör analizi sonrasında yapılan güvenilirlik analizinde girişimcilik yönelimi ölçeğinin Cronbach alpha katsayısı ,889; yenilikçilik boyutunun Cronbachalpha katsayısı ,841; risk alma boyutunun Cronbach alpha katsayısı ,870 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur:

Tablo 2: Döndürülmüş Faktör Analizi

	Bileşen	
	1	2
GY7	**,871**	
GY8	**,813**	
GY9	**,782**	
GY6	**,684**	
GY2		**,855**
GY1		**,849**
GY3		**,790**

5.2.1.3. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeği

Jerez-Gomez vd. (2005: 717-718); Goh ve Richard (1997), Hult ve Ferrel (1997) ve Oswald vd. (1994)'nin çalışmasından yararlanarak örgütsel öğrenme yeteneği ölçeği geliştirmiştir. Bu ölçek yönetsel bağlılık, sistem bakış açısı, açıklık ve deneyleme ve bilgi transferi ve entegrasyonu olmak üzere 4 boyuttan ve 16 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte 7. Ve 10. maddeler ters kodlanmıştır.

Ölçekte 1,2,3,4 numaralı ifadeler açıklık ve deneyleme boyutunu; 5,6,7 numaralı ifadeler bilgi transferi ve entegrasyon boyutunu; 8,9,10,11,12 numaralı ifadeler yönetsel bağlılık boyutunu; 13,14,15 numaralı ifadeler sistem bakış açısı boyutunu ölçümlemeye yöneliktir. Veriler faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonrasında 7,8 numaralı ifadeler güvenilirliği düşürdüğü için çıkarılmış ve ölçek 2 faktör altında toplanmıştır. 9,11,12,13,14,15,16 numaralı ifadeler ''Sistem Yönetimi'' ve 1,2,3,4,5,6 numaralı ifadeler ''Bilgi Paylaşımı ve Deneyim'' olarak etiketlendirilmiştir. KMO değeri ,899, Bartlett test değeri 1373,641p=,0000 < ,05 olduğu için anlamlıdır. Toplam varyansın açıklama gücü %57,932'dir. Faktör analizi sonrasında yapılan güvenilirlik analizinde örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin Cronbach alpha katsayısı ,912 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur:

Tablo 3: Döndürülmüş Faktör Analizi

	Bileşen	
	1	2
ÖY16	**,832**	
ÖY15	**,831**	
ÖY13	**,736**	
ÖY12	**,632**	
ÖY9	**,603**	
ÖY14	**,595**	
ÖY11	**,564**	
ÖY3		**,803**
ÖY4		**,771**
ÖY6		**,740**

ÖY2		**,672**
ÖY5		**,656**
ÖY1		**,606**

5.2.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini İzmir'de üretim, bilişim, perakende, iş sağlığı ve güvenliği, danışmanlık, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren firmalarda müdür, uzman, mühendis, sorumlu ve eleman ünvanı ile çalışanlar oluşturmaktadır. 220 adet anket araştırmaya dahil edilmiştir. Çalışanlarına ait demografik verilerin analizi aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Tablo 4: Araştırmaya Katılanların Demografik Verileri

DEĞİŞKEN ADI	**Frekansı**	**Yüzdesi (%)**
CİNSİYET		
Kadın	77	35,0
Erkek	143	65,0
YAŞ		
20-29	93	42,3
30-39	87	39,5
40-49	30	13,6
50-59	9	4,1
60 ve üzeri	1	,5
MEDENİ HAL		
Evli	118	53,6
Bekar	102	46,4
EĞİTİM		
Lise	23	10,5
Ön Lisans	20	9,1
Lisans	124	56,4
Yüksek Lisans	53	24,1
Doktora	0	0
Diğer	0	0
KURUMDAKİ ÇALIŞMA SÜRESİ		
5 yıl ve daha az	159	72,3
6-10 yıl	36	16,4
11-15 yıl	11	5,0
16-20 yıl	8	3,6
21 yıl ve üzeri	6	2,7
MESLEKTEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ		
5 yıl ve daha az	105	47,7
6-10 yıl	38	17,3
11-15 yıl	37	16,8
16-20 yıl	27	12,3

21 yıl ve üzeri	13	5,9
GELİR		
1000 TL'den az	1	,5
1000-1999	31	14,1
2000-2999	82	37,3
3000-3999	39	17,7
4000-4999	27	12,3
5000 ve üzeri	40	18,2
DEPARTMAN		
Muhasebe	17	7,7
Pazarlama	42	19,1
Üretim	83	37,7
Yönetim	12	5,5
Bilgi İşlem	12	5,5
İnsan Kaynakları	23	10,5
Finans	4	1,8
Hukuk	1	,5
Ar-Ge	22	10,0
UNVAN		
Departman Müdürü	62	28,2
Uzman	45	20,5
Mühendis	46	20,9
Sorumlu	35	15,9
Eleman	25	11,4

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde araştırmaya katılanların 143'ünün (%65) erkek, 77'sinin (%35) kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu 20-29 (%42,3) ve 30-39 (%39,5) yaş aralığında olan kişilerin oluşturduğu görülmektedir.

Medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde araştırmaya katılanların 118'inin (%53,6) evli, 102'sinin (%46,4) bekar olduğu görülmektedir. Bu değerler Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılanların eğitim durumunun lisans (%56,4) ve yüksek lisans (%24,1) düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Araştırmaya katılanlar arasında doktora veya lise altı eğitim düzeyinde katılımcının olmadığı görülmektedir.

Kurumda çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde araştırmaya katılanların büyük oranının (%72,3) 5 yıl ve daha az çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların kurumda çalışma sürelerinin yıl aralıklarına olan dağılımı Tablo 4'te gösterilmektedir.

Meslekte çalışma süreleri incelendiğinde araştırmaya katılanların büyük oranını (%47,7) 5 yıl ve daha az çalışma süresine sahip katılımcıların oluşturduğu; 6-10 yıl arası (%17,3) ve 11-15 yıl arası (%16,8) çalışma süresine sahip olan katılımcıların dağılımlarının ise birbirine yakın olduğu görülmektedir. Tüm değerler Tablo 4'te gösterilmektedir.

Gelir durumuna göre dağılım incelendiğinde araştırmaya katılanların (%18,2) 5000 ve üzeri, (%17,7) 3000-3999 arası, (%37,3) 2000-2999 arası gelir düzeylerinde yoğunlaştığı Tablo 4'te görülmektedir.

Araştırmaya katılanların ağırlıklı olarak üretim (%37,7) ve pazarlama (%19,1) departmanında çalıştığı görülmektedir.

Ünvana göre değerlendirme yapıldığında ise araştırmaya katılanlar arasında nispeten dengeli bir dağılım söz konusudur. En yüksek oran (%28,2) müdür ünvanı ile çalışanlara aittir. Tüm değerler Tablo 4'te gösterilmektedir.

5.3. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ

Araştırma, insan kaynakları uygulamalarının girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenme yeteneğinin düzenleyici rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle değişken ve alt boyutlarının iç tutarlılıklarını ve yapısal geçerliliklerini göstermek üzere veriler güvenilirlik ve faktör analizine tabi tutulmuş ve aynı zamanda ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Daha sonra araştırma amacına uygun oluşturulan kuramsal araştırma modelinin testi için hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca, moderator ilişkileri grafiksel olarak gösterilmek üzere Jose (2013)'nin excel tabanlı ModGraph yazılımından yararlanılmıştır.

Tablo 5: Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN ADI	Ortalama	s.s.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Girisim_ Yenilikcilik	3,7793	,72349	(,841)										
2.Girisim_ Risk	3,5977	,73489	,622**	(,870)									
3.Yetenek _BilgiP	3,9485	,59669	,659**	,510**	(,860)								
4.Yetenek _Sistem	3,6050	,64146	,644**	,612**	,672**	(,852)							
5.IK_Davr anis	4,1020	,71410	,463**	,337**	,526**	,429**	(,859)						
6.IK_Kaps amlı Eğitim	3,6530	,81451	,496**	,528**	,459**	,501**	,339**	(,922)					
7.IK_Yazılı Politika	3,8045	,87349	,417**	,327**	,320**	,434**	,405**	,443**	(,758)				
8.IK_Etkile simE	3,7505	,66712	,563**	,550**	,624**	,636**	,505**	,614**	,517**	(,888)			
9.IK_Tesvi kler	3,3318	,96698	,517**	,448**	,438**	,535**	,370**	,378**	,279**	,497**	(,918)		
10.IK_Perf ormans	3,3322	,96889	,391**	,395**	,415**	,462**	,260**	,411**	,383**	,505**	,449**	(,868)	
11.IK_İsBe ceri	3,4182	,89526	,391**	,330**	,264**	,455**	,244**	,360**	,216**	,429**	,428**	,321**	(,807)

* Parantez içi değerler Cronbach alpha katsayılarını göstermektedir.

**Korelasyon katsayıları p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

5.4. BULGULAR

Araştırmada insan kaynakları uygulamaları, girişimcilik yönelimi ve örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenmiştir. Bu incelemede insan kaynakları uygulamaları bağımsız değişken, örgütsel öğrenme yeteneği düzenleyici değişken, girişimcilik yönelimi bağımlı değişken olarak analize tabi tutulmuştur.

İnsan kaynakları uygulamalarının girişimcilik yönelimi üzerine etkisini ve bu etkide örgütsel öğrenme yeteneğinin düzenleyici rolünü incelemek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen 3 aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu bağlamda insan kaynakları uygulamaları, girişimcilik yönelimi ve örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizine tabi tutulmuştur ve bu değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Analize ilişkin bulgular Tablo 6 ve Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 6 girişimcilik yöneliminin yenilikçilik boyutu üzerinde insan kaynakları uygulamalarının etkisini ve örgütsel öğrenme yeteneği boyutlarının düzenleyici rolüne ilişkin regresyon analizi bulgularını vermektedir.

Tablo 6: Yenilikçilik Üzerine İK Uygulamalarının Etkisi: Sistem Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı ve Deneyimin Düzenleyici Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	MODEL 1			**MODEL 2**			**MODEL 3**		
DEĞİŞKEN ADI	**Sabit**	**β**	**R²**	**Sabit**	**β**	**R²**	**Sabit**	**β**	**R²**
Davranış ve Tutum	3,784	,461*	,209*		,225			,193	
Sistem Yönetimi ΔR² ,241 ΔF 93,491				3,779	,545*	,448*		,534	
Davranış ve Tutum*Sistem Yönetimi ΔR² ,016 ΔF 6,339							,3813	-,132*	,462**

	MODEL 1			MODEL 2			MODEL 3		
DEĞİŞKEN ADI	**Sabit**	**β**	**R²**	**Sabit**	**β**	**R²**	**Sabit**	**β**	**R²**
Davranış ve Tutum	3,783	,463*	,211*		,160				
Bilgi Paylaşımı ve Deneyim				3,780	,574*	,447*			
ΔR² ,237									
ΔF93,027									
Kapsamlı Eğitim	3,784	,488	,235*					,212	
Sistem Yönetimi				3,778	,233	,435*		,503	
ΔR² ,202									
ΔF 76,519									
Kapsamlı Eğitim*Sistem Yönetimi					,517		3,825	-,155	,456*
ΔR² ,023									
ΔF 9,085									
Kapsamlı Eğitim	3,784	,496*	,243*		,251				
Bilgi Paylaşımı ve Deneyim				3,781	,538*	,471*			
ΔR² ,229									
ΔF 93,942									
Takım Esaslı Etkileşimli Eğitim	3,775	,556*	,306*		,248			,226	
Sistem Yönetimi				3,775	,487*	,447*		,466	
ΔR² ,142									
ΔF 55,286									
Takım Esaslı Etkileşimli Eğitim*Sistem Yönetimi							3,828	-,151**	,466*
ΔR² ,021									
ΔF 8,595									

	MODEL 1			MODEL 2			MODEL 3		
DEĞİŞKEN ADI	**Sabit**	**β**	**R²**	**Sabit**	**β**	**R²**	**Sabit**	**β**	**R²**
Takım Esaslı Etkileşimli Eğitim	3,777	,563*	,314*		,249			,235	
Bilgi Paylaşımı				3,777	,504*	,468*		,482	
ΔR² ,156 ΔF 63,704									
Takım Esaslı Etkileşimli Eğitim *BilgiPaylaşımı ve Deneyim							3,815	-,115**	,478**
ΔR² ,012 ΔF 5,071									
Teşvik	3,777	,510*	,257*		,234			,216	
Sistem Yönetimi				3,776	,520*	,449*		,854	
ΔR² ,194 ΔF 75,831									
Teşvik*sistem Yönetimi							3,816	-,351*	,465*
ΔR² ,018 ΔF 7,180									
Teşvik	3,777	,517*	,264*		,284				
Bilgi Paylaşımı ve Deneyim				3,777	,536*	,495*			
Δ R² ,232 Δ F 100,389									
Performans Geribildirimi	3,775	,379*	,140*		,108				
Sistem Yönetimi				3,777	,597*	,421*			
Δ R² ,283 Δ F 104,492									
Performans Geribildirimi	3,777	,391*	,149*		,144				
Bilgi Paylaşımı ve Deneyim				3,776	,600*	,447*			
Δ R² ,299 Δ F 11,7228									

	MODEL 1			MODEL 2			MODEL 3		
DEĞİŞKEN ADI	**Sabit**	**B**	**R²**	**Sabit**	**β**	**R²**	**Sabit**	**β**	**R²**
İş Beceri Eğitimi	3,775	,389*	,147*		,124				
Sistem Yönetimi				3,775	,588*	,422*			
Δ R² ,276									
Δ F 102,728									
İş Beceri Eğitimi	3,777	,391*	,149*		,235				
Bilgi Paylaşımı ve Deneyim				3,777	,598*	,482*			
Δ R² ,333									
Δ F 140,152									
Yazılı Politika	3,781	,415*	,168*		,167			,133	
Sistem Yönetimi				3,777	,572*	,432*		,533	
Δ R² ,266									
Δ F 100,645									
Sistem Yönetimi*Yazılı Politika							3,807	-,126**	,444**
Δ R² ,014									
Δ F 5,310									
Yazılı Politika	3,779	,417*	,170		,230				
BilgiPaylaşımı ve Deneyim									
Δ R² ,308				3,778	,586*	,478			
Δ F 128,554									

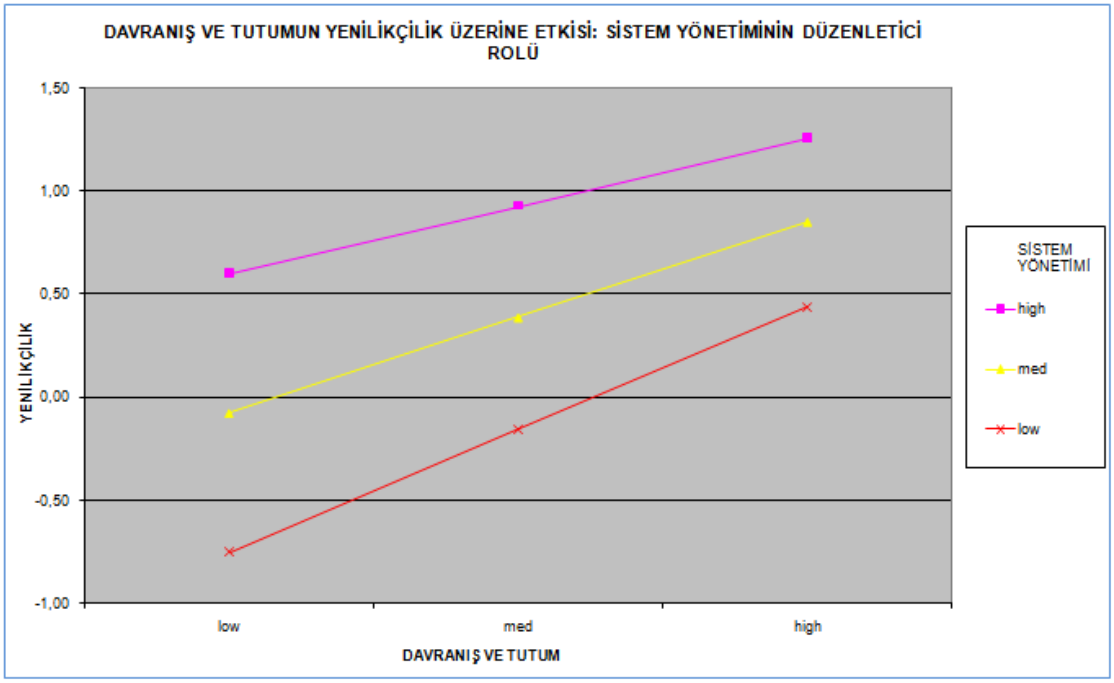
*p< ,01 düzeyinde anlamlıdır; **p< ,05 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 6 incelendiğinde davranış ve tutum, yenilikçilik ve sistem yönetimi arasındaki ilişkide model 3'ten etkileşim değişkeninin (Davranış ve Tutum*Sistem Yönetimi) modele girdiği ve negatif düzenleyici (β= -,132) bir etkisinin olduğu, β'nın t testinin de (p<0,05) düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca F testi sonuçlarından model 3'ün anlamlı olduğu, aynı zamanda model 1 ve model 2'de R² (F change) değerlerine bakıldığında anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan

model 2 incelendiğinde düzenleyici değişken sistem yönetiminin aynı zamanda bağımsız bir değişken özelliği gösterdiği görülmektedir. Dolayısıyla siysem yönetimi düzenleyici değişkeninin tam bir düzenleyici değişken yerine yarı düzenleyici değişken etkisi gösterdiği söylenebilir.

Bu yarı düzenleyici değişken etkisi Jose'nin excel tabanlı Modgraph progmramından yararlanılarak grafiksel bir görüntüleme ile daha iyi anlaşılabilir. Bu bağlamda, regresyon analizinde bulgulanan moderatör ilişkisi grafik olarak Şekil 3'de gösterilmiştir.

Şekil 3: Davranış ve Tutumun Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Sistem Yönetiminin Düzenleyici Rolü



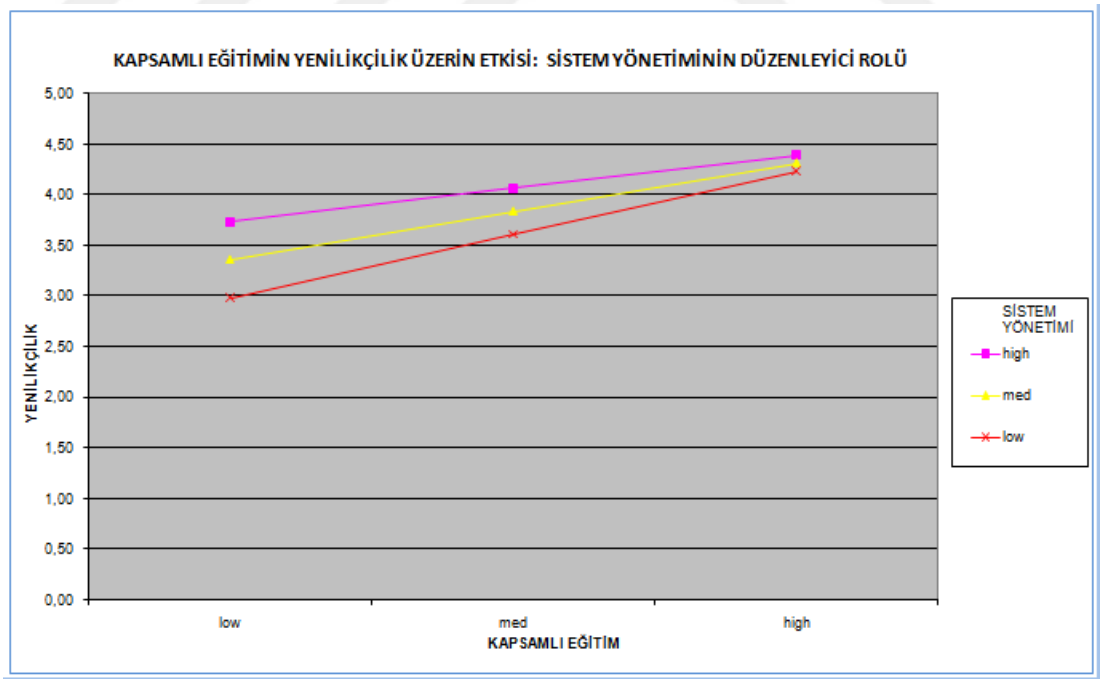
Şekil 3 incelendiğinde sistem yönetiminin negatif yarı düzenleyici değişken rolünde olduğu görülmektedir. Sistem yönetiminin seviyesinin düşük olduğu durumda davranış ve tutum ile yenilikçilik arasındaki ilişki daha güçlü iken; sistem yöntiminin seviyesinin yüksek olduğu durumda davranış ve tutum ile yenilikçilik arasındaki ilişki daha zayıftır. Dolayısıyla sistem yönetiminin davranış ve tutum ve yenilikçilik için önemli olduğu ifade edilebilir.

Davranış ve tutum, yenilikçilik ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide etkileşim değişkeninin (Davranış ve Tutum*Bilgi Paylaşımı) çözümlemeye girmesi

R^2'de anlamlı bir değişim meydana getirmediği görülmüştür. Ancak model 2 incelendiğinde β'nın (β=,574) pozitif bir etkisinin olduğu, β'nın t testinin de (p<0,01) düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca F testi sonuçlarından model 1 ve model 2'nin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda bilgi paylaşımı değişkeninin bağımsız bir değişken özelliği gösterdiğini söylemek mümkündür.

Kapsamlı eğitim, yenilikçilik ve sistem yönetimi ilişkisinde model 3 incelendiğinde etkileşim değişkeninin (Kapsamlı Eğitim*Sistem Yönetimi) modele girdiği ve negatif düzenleyici (β= -,155) bir etkisinin olduğu, β'nın t testinin de (p<0,05) düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. F testi sonuçları incelendiğinde model 1, model 2 ve model 3'ün de anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 6'da model 2 incelendiğinde düzenleyici değişken sistem yönetiminin bağımsız bir değişken özelliği gösterdiği de görülmektedir. Bu bağlamda sistem yönetimi değişkeninin yarı düzenleyici değişken özelliği gösterdiğini söylemek mümkündür. Bu ilişki Şekil 4 üzerinde de görülmektedir:

Şekil 4: Kapsamlı Eğitimin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Sistem Yönetiminin Düzenleyici Rolü



Şekil 4 incelendiğinde sistem yönetiminin negatif yarı düzenleyici değişken rolünde olduğu görülmektedir. Sistem yönetiminin seviyesinin düşük olduğu

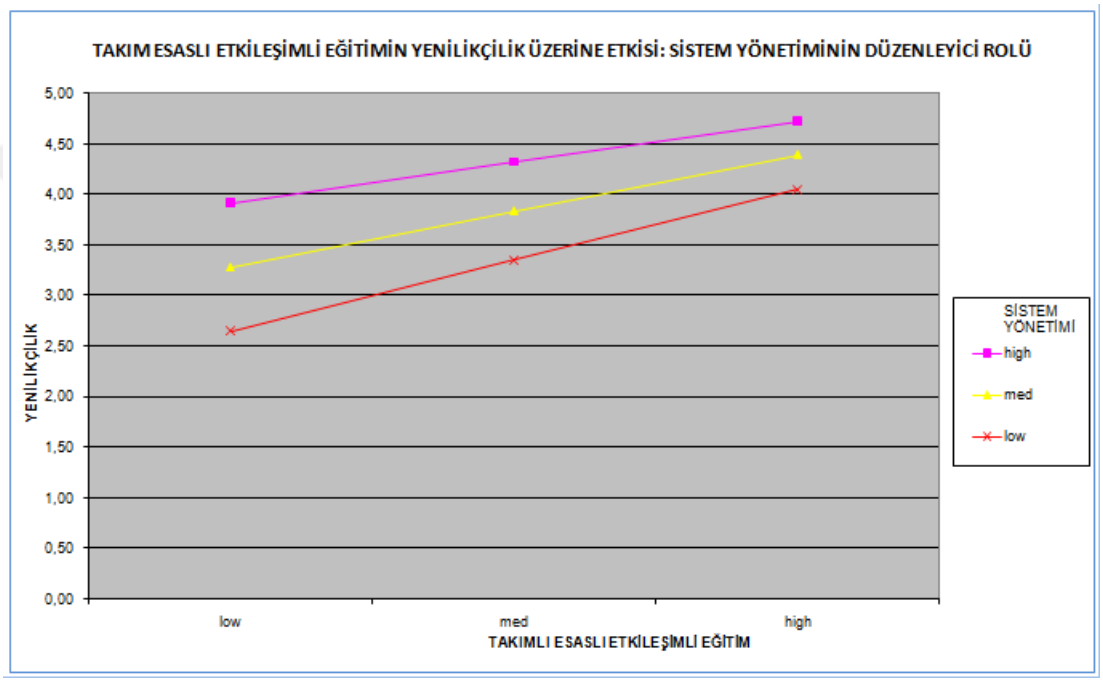
durumda kapsamlı eğitim ile yenilikçilik arasındaki ilişki daha güçlü iken; sistem yöntiminin seviyesinin yüksek olduğu durumda kapsamlı eğitim ile yenilikçilik arasındaki ilişki daha zayıftır.

Tablo 6'da kapsamlı eğitim, yenilikçilik ve bilgi paylaşımı ilişkisi incelendiğinde model 1'in ve model 2'nin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Model 2 incelendiğinde R^2 (F change) değerlerine bakıldığında (F change=93,942; p=0,000< 0,01) düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bilgi paylaşımı değişkeninin yenilikçiliğin %47,1'ini açıkladığı (R^2= ,471) görülmektedir. Bilgi paylaşımının yenilikçilik üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu (β= ,538) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Model 1 incelendiğinde kapsamlı eğitim değişkeninin (β= ,496) yenilikçilik üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ve β'nın t testinin (p=0,000<0,01) düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca model 1'in F testi sonuçları değerlendirildiğinde (F change=70,667; p=0,000< 0,01) düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Kapsamlı eğitim değişkenin yenilikçiliği %24,3 oranında (R^2=, 243) açıkladığı görülmektedir. Dolayısıyla bilgi paylaşımı değişkeninin modelde düzenleyici değişken etkisinin olmadığı, bağımsız değişken etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 6 incelendiğinde takım esaslı etkileşimli eğitim, yenilikçilik ve sistem yönetimi arasındaki ilişkide model 3'ten etkileşim değişkeninin (Takım Esaslı Etkileşimli Eğitim*Sistem Yönetimi) modele girdiği ve negatif düzenleyici (β= -,151)bir etkisinin olduğu, β'nın t testinin de (p=0,04<0,05) düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Etkileşim değişkeninin yenilikçiliği %46,6 oranında açıkladığı (R^2=, 466) görülmektedir. F testi sonuçlarından model 3'ün (F change=8,595; p=0,004< 0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Model 2 incelendiğinde düzenleyici değişkenin devreye girmesinin R^2'de anlamlı bir değişim meydana getirdiği (F change=55,286; p=0,000< 0,01) görülmektedir. Sistem yönetimi değişkeninin yenilikçiliği %44,7 oranında açıkladığı (R^2=, 447) anlaşılmaktadır. Aynı zamanda sistem yönetiminin yenilikçilik üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu (β= ,487) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Model 2 incelendiğinde sistem yönetiminin bağımsız değişken özelliği gösterdiği görülmektedir. Bu bağlamda düzenleyici değişken sistem yönetiminin düzenleyici değişkeninin tam bir düzenleyici değişken yerine yarı düzenleyici değişken etkisi gösterdiği ifade

edilebilir. Model 1 incelendiğinde F testi sonuçlarının anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Takım esaslı etkileşimli eğitimin yenilikçilik üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu (β= ,556) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Takım esaslı etkileşimli eğitimin yenilikçiliği %30,6 oranında açıkladığı (R^2=, 306) görülmektedir. Model 3 Şekil 5 ile gösterilmektedir:

Şekil 5: Takım Esaslı Etkileşimli Eğitimin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Sistem Yönetiminin Düzenleyici Rolü

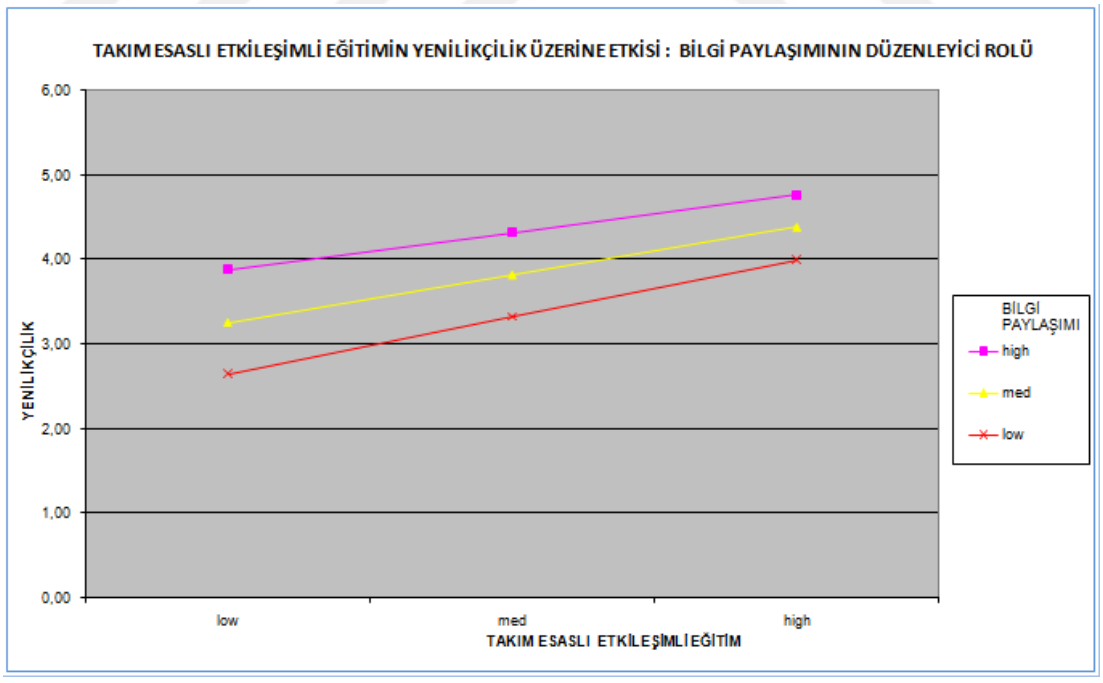


Şekil 5 incelendiğinde sistem yönetiminin negatif yarı düzenleyici değişken rolünde olduğu görülmektedir. Sistem yönetiminin seviyesinin düşük olduğu durumda takım esaslı etkileşimli eğitim ile yenilikçilik arasındaki ilişki daha güçlü iken; sistem yöntiminin seviyesinin yüksek olduğu durumda takım esaslı etkileşimli eğitim ile yenilikçilik arasındaki ilişki daha zayıftır.

Takım esaslı etkileşimli eğitim, yenilikçilik ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişki incelendiğinde model 3'ten etkileşim değişkeninin (Takım Esaslı Etkileşimli Eğitim*Bilgi Paylaşımı) modele girdiği ve negatif düzenleyici (β= -,115) bir etkisinin olduğu, β'nın t testinin de (p=0,025<0,05) düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Etkileşim değişkeninin yenilikçiliği %47,8 oranında açıkladığı (R^2=, 478) görülmektedir. F testi sonuçlarından model 3'ün (F change=5,071; p=0,025<

0,05) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Model 2 incelendiğinde düzenleyici değişkenin devreye girmesinin R²'de anlamlı bir değişim meydana getirdiği (F change=63,704; p=0,000< 0,01) görülmektedir. Bu kapsamda bilgi paylaşımı değişkeninin yenilikçiliği %46,8 oranında açıkladığı (R²=, 468) anlaşılmaktadır. Aynı zamanda bilgi paylaşımının yenilikçilik üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu (β= ,504) ve β'nınt testinin de (p=0,000<0,01) düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Model 2 incelendiğinde bilgi paylaşımının bağımsız değişken özelliği gösterdiği görülmektedir. Model 3'ün de anlamlı olduğu değerlendirilirse; düzenleyici değişken bilgi paylaşımınıntam bir düzenleyici değişken yerine yarı düzenleyici değişken etkisi gösterdiğini ifade etmek mümkündür. Model 1 incelendiğinde F testi sonuçlarının anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Takım esaslı etkileşimli eğitimin yenilikçilik üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu (β= ,563) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Takım esaslı etkileşimli eğitimin yenilikçiliği %31,4 oranında açıkladığı (R²=, 314) görülmektedir.

Şekil 6: Takım Esaslı Etkileşimli Eğitimin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolü

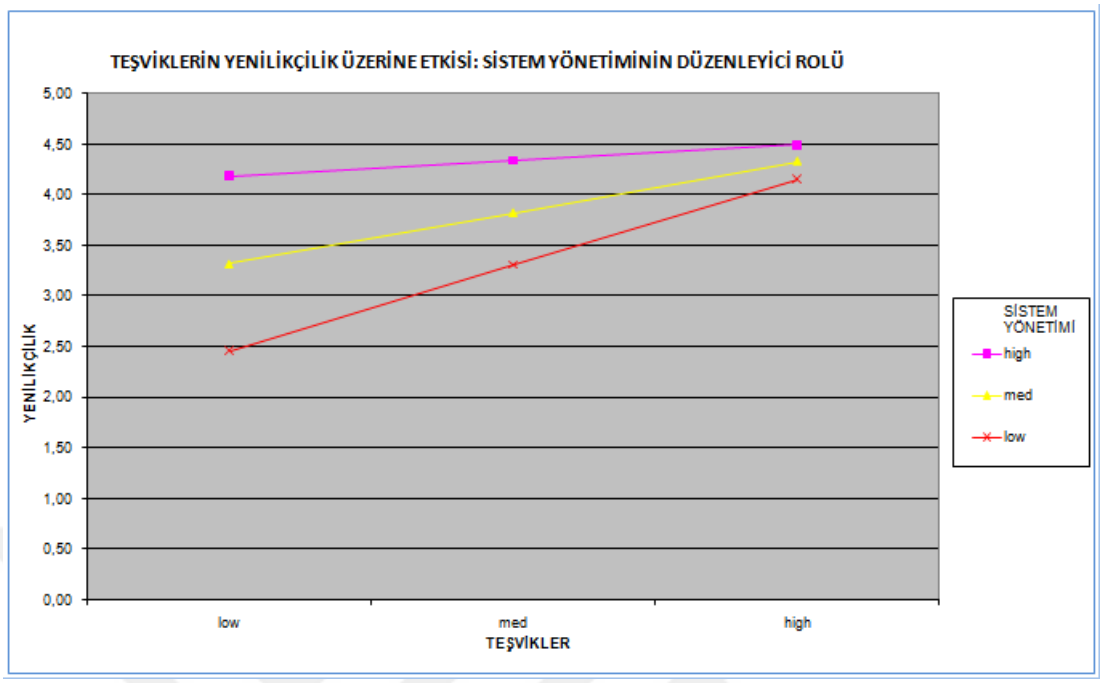


Şekil 6 incelendiğinde bilgi paylaşımı ve deneyimin negatif yarı düzenleyici değişken rolünde olduğu görülmektedir. Bilgi paylaşımı ve deneyimin seviyesinin

düşük olduğu durumda teşvikler ile yenilikçilik arasındaki ilişki daha güçlü iken; bilgi paylaşımı ve deneyimin seviyesinin yüksek olduğu durumda teşvikler ile yenilikçilik arasındaki ilişki daha zayıftır.

Tablo 6'da teşvik, yenilikçilik ve sistem yönetimi arasındaki ilişki incelendiğinde model 3'ten etkileşim değişkeninin (Teşvik*Sistem Yönetimi) modele girdiği anlaşılmakta; bu değişkenin negatif düzenleyici (β= -,351) bir etkisinin olduğu, β'nın t testinin de (p=0,008<0,01) düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Etkileşim değişkeninin yenilikçiliği %46,5 oranında açıkladığı (R^2=, 465) görülmektedir. F testi sonuçlarından model 3'ün (F change=7,180; p=0,008< 0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Model 2 incelendiğinde düzenleyici değişkenin devreye girmesinin R^2'de anlamlı bir değişim meydana getirdiği (F change=75,831; p=0,000< 0,01) görülmektedir. Değerlere göre sistem yönetimi yenilikçiliği %44,9 oranında (R^2=,449) açıklamaktadır. Aynı zamanda sistem yönetiminin yenilikçilik üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu (β= ,520) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Model 2'den düzenleyici değişken sistem yönetiminin aynı zamanda bağımsız değişken özelliği gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu aşamada düzenleyici değişken sistem yönetiminin bir düzenleyici değişken yerine yarı düzenleyici değişken etkisi gösterdiği belirtilebilir. Model 1 incelendiğinde F testi sonuçlarının anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Teşvik değişkeninin yenilikçilik üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu (β= ,510) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Teşvik değişkeninin yenilikçiliği %25,7 oranında açıkladığı (R^2=, 257) görülmektedir.

Şekil 7: Teşviklerin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Sistem Yönetiminin Düzenleyici Rolü



Şekil 7. incelendiğinde sistem yönetiminin negatif yarı düzenleyici değişken rolünde olduğu görülmektedir. Sistem yönetiminin seviyesinin düşük olduğu durumda teşvikler ile yenilikçilik arasındaki ilişki daha güçlü iken; sistem yöntiminin seviyesinin yüksek olduğu durumda teşvikler ile yenilikçilik arasındaki ilişki daha zayıftır.

Teşvik, yenilikçilik ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişki incelendiğinde etkileşim değişkeninin (Teşvik*Bilgi Paylaşımı) modelde anlamlı bir değişim yaratmadığı Tablo 6'da görülmektedir. Model 2'de F testi sonuçlarına bakıldığında (F=100,389; p=,000<0,01) anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre bilgi paylaşımı değişkeninin yenilikçilik üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu (β= ,536) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Model 2'ye göre bilgi paylaşımı, yenilikçiliği %49,5 (R^2=, 495) oranında açıklamaktadır. F testi sonuçları incelendiğinde model 1'in de anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Teşvik değişkeninin yenilikçilik üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu (β= ,517) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre teşvik değişkeni yenilikçiliği %26,4 (R^2=, 264) oranında açıklamaktadır.

Tablo 6 incelendiğinde; performans geribildirimi, yenilikçilik ve sistem yönetimi arasındaki ilişkide etkileşim değişkeninin (Performans

Geribildirimi*Sistem Yönetimi) çözümlemeye girmesinin R²'de anlamlı bir değişim meydana getirmediği anlaşılmaktadır. Model 2'de F testi sonuçlarının (F=104,492; p=,000<0,01) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda sistem yönetimi değişkeninin yenilikçilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,597) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Sistem yönetimi yenilikçiliği %42,1 (R²=, 264) oranında açıklamaktadır. Model 2'ye göre sistem yönetimi bağımsız bir değişken özelliği göstermektedir. F testi sonuçlarından model 1'in de anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Performans geribildirimi değişkeninin yenilikçilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,379) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Performans geribildirimi yenilikçiliği %14 (R²=, 140) oranında açıklamaktadır.

Performans geribildirimi, yenilikçilik ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide etkileşim değişkeninin (Performans Geribildirimi*Bilgi Paylaşımı) çözümlemeye girmesinin R²'de anlamlı bir değişim meydana getirmediği Tablo 6'dan anlaşılmaktadır. Model 2'de F testi sonuçlarının (F=117,228; p=,000<0,01) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda bilgi paylaşımı değişkeninin yenilikçilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,600) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Sistem yönetimi yenilikçiliği %44,7 (R²=, 447) oranında açıklamaktadır. Model 2'ye göre bilgi paylaşımı bağımsız bir değişken özelliği göstermektedir. F testi sonuçlarından model 1'in de anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Performans geribildirimi değişkeninin yenilikçilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,391) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Performans geribildirimi yenilikçiliği %14,9 (R²=, 149) oranında açıklamaktadır.

Tablo 6 incelendiğinde; iş becerileri eğitimi, yenilikçilik ve sistem yönetimi arasındaki ilişkide etkileşim değişkeninin (İş Becerileri Eğitimi*Sistem Yönetimi) çözümlemeye girmesinin R²'de anlamlı bir değişim meydana getirmediği anlaşılmaktadır. Model 2'de F testi sonuçlarının (F=102,728; p=,000<0,01) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda sistem yönetimi değişkeninin yenilikçilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,588) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Sistem yönetimi yenilikçiliği %42,2 (R²=, 422) oranında açıklamaktadır. Model 2'ye göre sistem yönetimi bağımsız bir

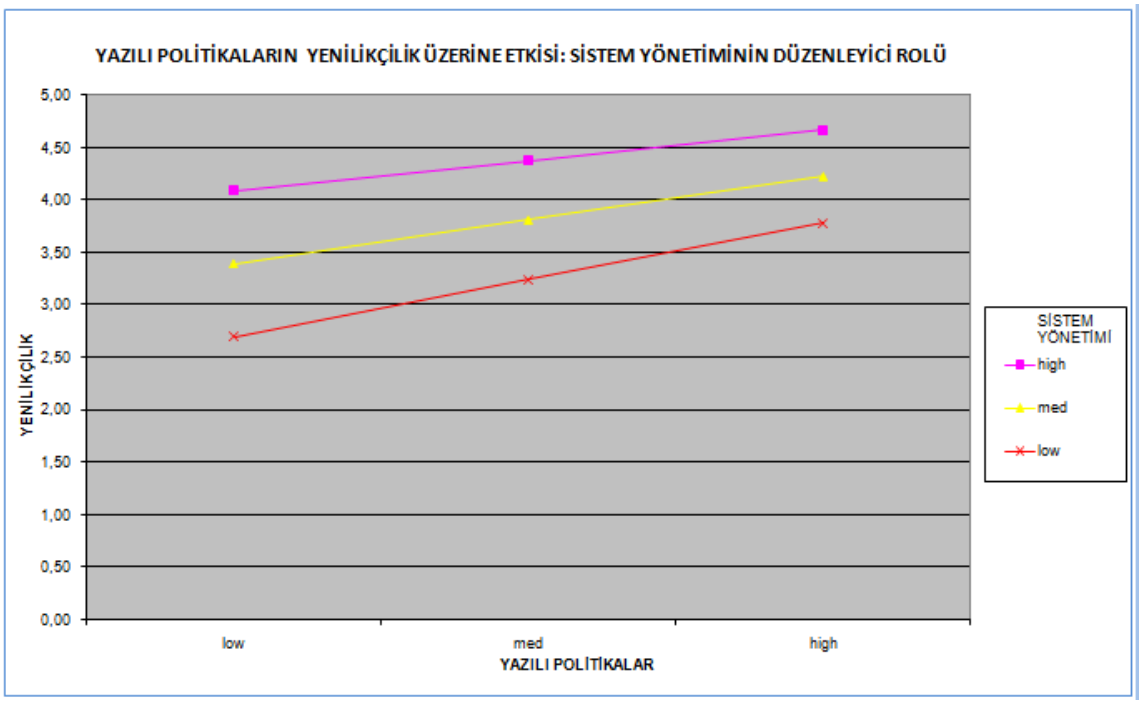
değişken özelliği göstermektedir. F testi sonuçlarından model 1'in de anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. İş becerileri eğitimi değişkeninin yenilikçilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,389) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. İş becerileri eğitimi yenilikçiliği %14,7 (R^2=, 147) oranında açıklamaktadır.

İş becerileri eğitimi, yenilikçilik ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide etkileşim değişkeninin (İş Becerileri Eğitimi*Bilgi Paylaşımı) çözümlemeye girmesinin R^2'de anlamlı bir değişim meydana getirmediği Tablo 6'dan anlaşılmaktadır. Model 2'de F testi sonuçlarının (F=140,152; p=,000<0,01) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda bilgi paylaşımı değişkeninin yenilikçilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,598) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bilgi paylaşımı yenilikçiliği %48,2 (R^2=, 482) oranında açıklamaktadır. Model 2'ye göre bilgi paylaşımı bağımsız bir değişken özelliği göstermektedir. F testi sonuçlarından model 1'in de anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. İş becerileri eğitimi değişkeninin yenilikçilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,391) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. İş becerileri eğitimi yenilikçiliği %14,9 (R^2=, 149) oranında açıklamaktadır.

Tablo 6'daki model 3'ten etkileşim değişkeninin (Yazılı Politika*Sistem Yönetimi) modele girdiği ve negatif düzenleyici (β= -,126) bir etkisinin olduğu, β'nın t testinin de (p=,022<0,05) düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Etkileşim değişkeni yenilikçiliği %44,4 (R^2=, 444) oranında açıklamaktadır. Ayrıca F testi sonuçlarından model 3'ün anlamlı olduğu, aynı zamanda model 1 ve model 2'de R^2 (F change) değerlerine bakıldığında anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan düzenleyici değişken sistem yönetiminin aynı zamanda bağımsız bir değişken özelliği gösterdiği görülmektedir. Tablo 6'daki model 2 incelendiğinde sistem yönetiminin bağımsız değişken özelliği de gösterdiği görülmektedir. Dolayısıyla sistem yönetimi düzenleyici değişkeninin tam bir düzenleyici değişken yerine yarı düzenleyici değişken etkisi gösterdiği söylenebilir. Buna karşılık model 2'de etkileşim değişkeninin çözümlemeye girmesi R^2'de anlamlı bir değişim meydana getirmediği görülmüştür. Model 2 incelendiğinde β'nın (β=,572) pozitif bir etkisinin olduğu, β'nın t testinin de (p=,000<0,01) düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Sistem yönetimi yenilikçiliği %43,2 (R^2=, 432) oranında açıklamaktadır. Ayrıca F testi sonuçlarından model 1 ve model 2'nin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda sistem yönetimi değişkeninin bağımsız bir değişken özelliği gösterdiğini söylemek mümkündür.

Şekil 8: Yazılı Politikaların Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Sistem Yönetiminin Düzenleyici Rolü



Şekil 8 incelendiğinde sistem yönetiminin negatif yarı düzenleyici değişken rolünde olduğu görülmektedir. Sistem yönetiminin seviyesinin düşük olduğu durumda yazılı politikalar ile yenilikçilik arasındaki ilişki daha güçlü iken; sistem yöntiminin seviyesinin yüksek olduğu durumda yazılı politikalar ile yenilikçilik arasındaki ilişki daha zayıftır.

Yazılı politika, yenilikçilik ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide etkileşim değişkeninin (Yazılı Politika*Bilgi Paylaşımı) çözümlemeye girmesinin R^2'de anlamlı bir değişim meydana getirmediği Tablo 6'dan anlaşılmaktadır. Model 2'de F testi sonuçlarının (F=128,554; p=,000<0,01) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda bilgi paylaşımı değişkeninin yenilikçilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,586) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu

anlaşılmaktadır. Bilgi paylaşımı yenilikçiliği %47,8 (R^2=, 478) oranında açıklamaktadır. Model 2'ye göre bilgi paylaşımı bağımsız bir değişken özelliği göstermektedir. F testi sonuçlarından model 1'in de anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Yazılı politika değişkeninin yenilikçilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,417) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Yazılı politika yenilikçiliği %17 (R^2=, 170) oranında açıklamaktadır.

Tablo 7 girişimcilik yöneliminin risk alma boyutu üzerinde insan kaynakları uygulamalarının etkisini ve örgütsel öğrenme yeteneği boyutlarının düzenleyici rolüne ilişkin regresyon analizi bulgularını vermektedir.

Tablo 7: Risk Alma Üzerine İK Uygulamalarının Etkisi: Sistem Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı ve Deneyimin Düzenleyici Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	MODEL 1			**MODEL 2**			**MODEL 3**		
DEĞİŞKEN ADI	**Sabit**	**β**	R^2	**Sabit**	**β**	R^2	**Sabit**	**β**	R^2
Davranış ve Tutum	3,608	,339*	,111*		,094				
Sistem Yönetimi				3,606	,572*	,376*			
ΔR^2 ,267									
ΔF 91,802									
Davranış ve Tutum	3,599	,337*	,109		,096				
Bilgi Paylaşımı ve Deneyim				3,598	,459*	,259			
ΔR^2 ,152									
ΔF 44,729									
Kapsamlı Eğitim	3,603	,528*	,276*		,376				
Bilgi Paylaşımı ve Deneyim				3,601	,331*	,360*			
ΔR^2 ,086									
ΔF 29,412									

	MODEL 1			MODEL 2			MODEL 3		
DEĞİŞKEN ADI	**Sabit**	**β**	R^2	**Sabit**	**β**	R^2	**Sabit**	**β**	R^2
Takım Esaslı Etkileşimli Eğitim	3,604	,546*	,295*		,264				
Sistem Yönetimi				3,605	,444*	,411*			
ΔR^2 ,118 ΔF 43,091									
Takım Esaslı Etkileşimli Eğitim	3,598	,550*	,299*		,380				
Bilgi Paylaşımı ve Deneyim				3,598	,272*	,342*			
ΔR^2 ,045 ΔF 15,076									
Teşvik	3,606	,447*	,196*		,167				
Sistem Yönetimi				3,606	,523*	,389*			
ΔR^2 ,195 ΔF 68,913									
Teşvik	3,598	,448*	,197*		,278				
Bilgi Paylaşımı ve Deneyim				3,598	,388*	,316*			
ΔR^2 ,122 ΔF 38,907									

	MODEL 1			MODEL 2			MODEL 3		
DEĞİŞKEN ADI	**Sabit**	**β**	R^2	**Sabit**	**β**	R^2	**Sabit**	**β**	R^2
Performans Geribildirimi Sistem Yönetimi ΔR^2 ,238 ΔF 82,721	3,602	,387*	,146*	3,605	,133 ,550*	,382*			
Performans Geribildirimi Bilgi Paylaşımı ve Deneyim ΔR^2 ,146 ΔF 45,196	3,596	,395*	,152*	3,595	,220 ,420*	,295*			
İş Beceri Eğitimi Sistem Yönetimi ΔR^2 ,272 ΔF 95,549	3,604	,324*	,101*	3,606	,057 ,586*	,371*			
İş Beceri Eğitimi Bilgi Paylaşımı ve Deneyim ΔR^2 ,192 ΔF 59,551	3,598	,330*	,105*	3,598	,210 ,454*	,294*			
Yazılı Politika Sistem Yönetimi ΔR^2 ,269 ΔF 92,890	3,608	334*	,107*	3,607	,084 ,576*	,375*			

	MODEL 1			MODEL 2			MODEL 3		
DEĞİŞKEN ADI	**Sabit**	**β**	R^2	**Sabit**	**β**	R^2	**Sabit**	**β**	R^2
Yazılı Politika Bilgi Paylaşımı ve Deneyim Δ R^2 ,183 Δ F 55,8255	3,598	,327*	,103*	3,598	,182 ,451*	,283*			

*p< ,01 düzeyinde anlamlıdır; **p< ,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 7 incelendiğinde; davranış ve tutum, risk alma ve sistem yönetimi arasındaki ilişkide etkileşim değişkeninin (Davranış ve Tutum*Sistem Yönetimi) çözümlemeye girmesinin R^2'de anlamlı bir değişim meydana getirmediği anlaşılmaktadır. F testi sonuçlarından model 1'in ve model 2'nin anlamlı olduğu görülmektedir. Model 2 incelendiğinde (F change=91,802; p=,000<0,01) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda sistem yönetimi değişkeninin risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,572) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Sistem yönetimi risk alma değişkenini %37,6 (R^2=, 376) oranında açıklamaktadır. Model 2'ye göre sistem yönetimi bağımsız bir değişken özelliği göstermektedir. F testi sonuçlarından model 1'in de anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Davranış ve tutum değişkeninin risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,339) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Davranış ve tutum değişkeni risk almayı %11,1 (R^2=, 111) oranında açıklamaktadır.

Davranış ve tutum, risk alma ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde etkileşim değişkeninin (Davranış ve Tutum*Bilgi Paylaşımı) çözümlemeye girmesinin R^2'de anlamlı bir değişim meydana getirmediği Tablo 7'den anlaşılmaktadır. Model 2 incelendiğinde F testi sonucunun (F change=44,729; p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre bilgi paylaşımının risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,459) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu görülmektedir. Bilgi paylaşımı risk almayı %25,9 (R^2=, 259) oranında açıklamaktadır. Dolayısıyla bilgi paylaşımı değişkeninin

bağımsız bir değişken özelliği gösterdiği ifade edilebilir. F testi sonuçlarından model 1'in de anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Davranış ve tutum değişkeninin risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,337) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Davranış ve tutum değişkeni risk almayı %11,4 (R^2=, 114) oranında açıklamaktadır.

Tablo 7 incelendiğinde; kapsamlı eğitim, risk alma ve sistem yönetimi arasındaki ilişkide etkileşim değişkeninin (Kapsamlı Eğitim*Sistem Yönetimi) çözümlemeye girmesinin R^2'de anlamlı bir değişim meydana getirmediği anlaşılmaktadır. F testi sonuçlarından model 1'in ve model 2'nin anlamlı olduğu görülmektedir. Model 2 incelendiğinde (F change=59,158; p=,000<0,01) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda sistem yönetimi değişkeninin risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,457) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Sistem yönetimi risk alma değişkenini %43 (R^2=, 430) oranında açıklamaktadır. Model 2'ye göre sistem yönetimi bağımsız bir değişken özelliği göstermektedir. Model 1 incelendiğinde kapsamlı eğitim değişkeninin risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,528) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Davranış ve tutum değişkeni risk almayı %27,5 (R^2=, 275) oranında açıklamaktadır.

Kapsamlı eğitim, risk alma ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde etkileşim değişkeninin (Kapsamlı Eğitim*Bilgi Paylaşımı) çözümlemeye girmesinin R^2'de anlamlı bir değişim meydana getirmediği Tablo 7'den anlaşılmaktadır. F testi sonuçlarında model 1'in ve model 2'nin anlamlı olduğu görülmektedir. Model 2 incelendiğinde F testi sonucunun (F change=29,412; p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre bilgi paylaşımının risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,331) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu görülmektedir. Bilgi paylaşımı risk almayı %36 (R^2=, 360) oranında açıklamaktadır. Dolayısıyla bilgi paylaşımı değişkeninin bağımsız bir değişken özelliği gösterdiği ifade edilebilir. Model 1 incelendiğinde kapsamlı eğitim değişkeninin risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,528) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Davranış ve tutum değişkeni risk almayı %27,6 (R^2=, 276) oranında açıklamaktadır.

Tablo 7 incelendiğinde; takım esaslı etkileşimli eğitim, risk alma ve sistem yönetimi arasındaki ilişkide etkileşim değişkeninin (Takım Esaslı Etkileşimli Eğitim*Sistem Yönetimi) çözümlemeye girmesinin R^2'de anlamlı bir değişim meydana getirmediği anlaşılmaktadır. F testi sonuçlarından model 1'in ve model 2'nin anlamlı olduğu görülmektedir. Model 2 incelendiğinde F testi sonucunun (F change=43,091; p=,000<0,01) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda sistem yönetimi değişkeninin risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,444) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Sistem yönetimi risk alma değişkenini %41,1 (R^2=, 411) oranında açıklamaktadır. Model 2'ye göre sistem yönetimi bağımsız bir değişken özelliği göstermektedir. Model 1 incelendiğinde takım esaslı etkileşimli eğitim değişkeninin risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,546) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Model 1'e göre takım esaslı etkileşimli eğitim değişkeni risk almayı %29,5 (R^2=, 295) oranında açıklamaktadır.

Takım esaslı etkileşimli eğitim, risk alma ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde etkileşim değişkeninin (Takım Esaslı Etkileşimli Eğitim*Bilgi Paylaşımı) çözümlemeye girmesinin R^2'de anlamlı bir değişim meydana getirmediği Tablo 7'den anlaşılmaktadır. F testi sonuçlarında model 1'in ve model 2'nin anlamlı olduğu görülmektedir. Model 2 incelendiğinde F testi sonucunun (F change=25,076; p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre bilgi paylaşımının risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,272) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu görülmektedir. Bilgi paylaşımı risk almayı %34,2 (R^2=, 342) oranında açıklamaktadır. Dolayısıyla bilgi paylaşımı değişkeninin bağımsız bir değişken özelliği gösterdiği ifade edilebilir. Model 1 incelendiğinde takım esaslı etkileşimli eğitim değişkeninin risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,550) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Takım esaslı etkileşimli eğitim değişkeni risk almayı %29,9 (R^2=, 299) oranında açıklamaktadır.

Tablo 7 incelendiğinde; teşvik, risk alma ve sistem yönetimi arasındaki ilişkide etkileşim değişkeninin (Teşvik*Sistem Yönetimi) çözümlemeye girmesinin R^2'de anlamlı bir değişim meydana getirmediği anlaşılmaktadır. F testi sonuçlarından model 1'in ve model 2'nin anlamlı olduğu görülmektedir. Model 2 incelendiğinde F

testi sonucunun (F change=68,913; p=,000<0,01) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda sistem yönetimi değişkeninin risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,523) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Sistem yönetimi risk alma değişkenini %38,9 (R^2=, 389) oranında açıklamaktadır. Model 2'ye göre sistem yönetimi bağımsız bir değişken özelliği göstermektedir. Model 1 incelendiğinde teşvik değişkeninin risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,447) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Model 1'e göre teşvik değişkeni risk almayı %19,6 (R^2=, 196) oranında açıklamaktadır.

Teşvik, risk alma ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde etkileşim değişkeninin (Teşvik*Bilgi Paylaşımı) çözümlemeye girmesinin R^2'de anlamlı bir değişim meydana getirmediği Tablo 7'den anlaşılmaktadır. F testi sonuçlarında model 1'in ve model 2'nin anlamlı olduğu görülmektedir. Model 2 incelendiğinde F testi sonucunun (F change=25,076; p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre bilgi paylaşımının risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,388) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu görülmektedir. Bilgi paylaşımı risk almayı %31,6 (R^2=, 316) oranında açıklamaktadır. Dolayısıyla bilgi paylaşımı değişkeninin bağımsız bir değişken özelliği gösterdiği ifade edilebilir. Model 1 incelendiğinde teşvik değişkeninin risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,448) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Teşvik değişkeni risk almayı %19,7 (R^2=, 197) oranında açıklamaktadır.

Tablo 7 incelendiğinde; performans geribildirimi, risk alma ve sistem yönetimi arasındaki ilişkide etkileşim değişkeninin (Performans Geribildirimi*Sistem Yönetimi) çözümlemeye girmesinin R^2'de anlamlı bir değişim meydana getirmediği anlaşılmaktadır. F testi sonuçlarından model 1'in ve model 2'nin anlamlı olduğu görülmektedir. Model 2 incelendiğinde F testi sonucunun (F change=82,721 p=,000<0,01) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda sistem yönetimi değişkeninin risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,550) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Sistem yönetimi risk alma değişkenini %38,2 (R^2=, 382) oranında açıklamaktadır. Model 2'ye göre sistem yönetimi bağımsız bir değişken özelliği göstermektedir. Model 1

incelendiğinde performans geribildirimi değişkeninin risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,387) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Model 1'e göre performans geribildirimi değişkeni risk almayı %14,6 (R^2=, 146) oranında açıklamaktadır.

Performans geribildirimi, risk alma ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde etkileşim değişkeninin (Performans Geribildirimi *Bilgi Paylaşımı) çözümlemeye girmesinin R^2'de anlamlı bir değişim meydana getirmediği Tablo 7'den anlaşılmaktadır. F testi sonuçlarında model 1'in ve model 2'nin anlamlı olduğu görülmektedir. Model 2 incelendiğinde F testi sonucunun (F change=45,196; p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre bilgi paylaşımının risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,420) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu görülmektedir. Bilgi paylaşımı risk almayı %29,5 (R^2=, 295) oranında açıklamaktadır. Dolayısıyla bilgi paylaşımı değişkeninin bağımsız bir değişken özelliği gösterdiği ifade edilebilir. Model 1 incelendiğinde performans geribildirimi değişkeninin risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,395) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Performans geribildirimi değişkeni risk almayı %15,2 (R^2=, 152) oranında açıklamaktadır.

Tablo 7 incelendiğinde; iş becerileri eğitimi, risk alma ve sistem yönetimi arasındaki ilişkide etkileşim değişkeninin (İş Becerileri Eğitimi *Sistem Yönetimi) çözümlemeye girmesinin R^2'de anlamlı bir değişim meydana getirmediği anlaşılmaktadır. F testi sonuçlarından model 1'in ve model 2'nin anlamlı olduğu görülmektedir. Model 2 incelendiğinde F testi sonucunun (F change=93,549 p=,000<0,01) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda sistem yönetimi değişkeninin risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,586) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Sistem yönetimi risk alma değişkenini %37,1 (R^2=, 371) oranında açıklamaktadır. Model 2'ye göre sistem yönetimi bağımsız bir değişken özelliği göstermektedir. Model 1 incelendiğinde iş becerileri eğitimi değişkeninin risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,324) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Model 1'e göre İş becerileri eğitimi değişkeni risk almayı %10,1 (R^2=, 101) oranında açıklamaktadır.

İş becerileri eğitimi, risk alma ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde etkileşim değişkeninin (İş Becerileri Eğitimi*Bilgi Paylaşımı) çözümlemeye girmesinin R^2'de anlamlı bir değişim meydana getirmediği Tablo 7'den anlaşılmaktadır. F testi sonuçlarında model 1'in ve model 2'nin anlamlı olduğu görülmektedir. Model 2 incelendiğinde F testi sonucunun (F change=92,890; p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre bilgi paylaşımının risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,576) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu görülmektedir. Bilgi paylaşımı risk almayı %37,5 (R^2=, 375) oranında açıklamaktadır. Dolayısıyla bilgi paylaşımı değişkeninin bağımsız bir değişken özelliği gösterdiği ifade edilebilir. Model 1 incelendiğinde iş becerileri eğitimi değişkeninin risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,334) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. İş becerileri eğitimi değişkeni risk almayı %10,7 (R^2=, 107) oranında açıklamaktadır.

Tablo 7 incelendiğinde; yazılı politika, risk alma ve sistem yönetimi arasındaki ilişkide etkileşim değişkeninin (Yazılı Politika*Sistem Yönetimi) çözümlemeye girmesinin R^2'de anlamlı bir değişim meydana getirmediği anlaşılmaktadır. F testi sonuçlarından model 1'in ve model 2'nin anlamlı olduğu görülmektedir. Model 2 incelendiğinde F testi sonucunun (F change=93,549 p=,000<0,01) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda sistem yönetimi değişkeninin risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,586) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Sistem yönetimi risk alma değişkenini %37,1 (R^2=, 371) oranında açıklamaktadır. Model 2'ye göre sistem yönetimi bağımsız bir değişken özelliği göstermektedir. Model 1 incelendiğinde yazılı politika değişkeninin risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,324) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Model 1'e göre yazılı politika değişkeni risk almayı %10,1 (R^2=, 101) oranında açıklamaktadır.

Yazılı politika, risk alma ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde etkileşim değişkeninin (Yazılı Politika*Bilgi Paylaşımı) çözümlemeye girmesinin R^2'de anlamlı bir değişim meydana getirmediği Tablo 7'den anlaşılmaktadır. F testi sonuçlarında model 1'in ve model 2'nin anlamlı olduğu görülmektedir. Model 2 incelendiğinde F testi sonucunun (F change=55,825;

p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre bilgi paylaşımının risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,451) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu görülmektedir. Bilgi paylaşımı risk almayı %28,3 (R^2=, 283) oranında açıklamaktadır. Dolayısıyla bilgi paylaşımı değişkeninin bağımsız bir değişken özelliği gösterdiği ifade edilebilir. Model 1 incelendiğinde yazılı politika değişkeninin risk alma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (β= ,327) ve β'nın t testinin de (p=0,000<0,01) anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Yazılı politika değişkeni risk almayı %10,3 (R^2=, 103) oranında açıklamaktadır.

Analiz sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde H1 hipotezinin desteklendiği görülmektedir. H2 hipotezi ise kısmen desteklenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetin dozunu giderek artırdığı iş dünyasında örgütler bir yaşam savaşı içindedir. Hızlı değişime ayak uyduran, çevrelerindeki fırsatları takip eden ve stratejik kararlar doğrultusunda cesurca adımlar atabilen örgütler hayatta kalabilmektedir. Bir örgütün bu yönde hareket edebilmesi de girişimcilik yönelimine sahip olması ile doğru orantılıdır. Bu araştırmanın amacı da insan kaynakları uygulamalarının girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenme yetneğinin düzenleyici rolünü incelemktir.

Örgütün yaşam döngüsünü etkileyen girişimcilik yöneliminin ortaya çıkması pek çok faktörün etkisiyle gerçekleşmektedir. Ancak örgütün temelinin insan olması ve tüm faaliyetlerinin insanların çalışmalarının sonucunda ortaya çıkması bu konuda insan kaynakları uygulamalarını ön plana çıkarmaktadır. Nitekim işe alım süreci ile başlayan insan kaynakları uygulamaları çalışanların eğitimi ve gelişimi, performans yönetimi, terfi ve ödüllendirme gibi pek çok konuyu kapsamaktadır. Tüm bu konu başlıkları çalışanların iş süreçlerine de yansımaktadır. Zira çalışanların bilgi ve becerilerinin artması, gelişim göstermeleri, motivasyonlarının artması ya da azalması performansları üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanların bireysel performansları da büyük çerçevede örgütsel süreçlere etki etmektedir. Bu noktada doğru çalışanı işe almak kadar çalışanların bilgi ve becerilerini artırmalarına olanak tanımak da önem arz etmektedir. Belirtmek gerekmektedir ki örgütlerin rekabetçi tutularını sürdürebilmeleri ve yaşamlarını devam ettirmeleri sürekli öğrenme ile gerçekleşecektir. Bu durum da öğrenmenin örgütsel düzeye taşınması ile mümkün olacaktır.

Örgütsel öğrenme, bireysel düzeyde öğrenme ile başlayan edinilen bilginin örgüte entegre edilmesini içeren süreci ifade etmektedir. Bu sürecin daha kolay gerçekleşmesi de örgütün örgütsel öğrenme yeteneğine sahip olması ile olmaktadır. Örgütsel öğrenme yeteneği, örgütün öğrenmeyi destekleyici prosedür ve uygulamalar oluşturması ile ortaya çıkan bir olgudur. Örgütün, öğrenmeyi merkezi konuma yerleştirmesi, yeni fikir ve süreçleri desteklemesi alacağı stratejik kararlara da etki edici niteliktedir. Zira yenilikçi projelerde yer almak ve bu doğrultuda riskli kararlar almak örgütsel öğrenme yeteneğinin etkisi ile gerçekleşmektedir. Dolayısıyla

örgütsel öğrenme yeteneği girişimcilik yönelimini güçlendirici bir faktördür. Bunun yanı sıra örgütsel öğrenme yeteneğinin başlangıç noktasının bireysel öğrenme olması örgütsel öğrenme yeteneğinin insan kaynakları uygulamaları ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkide etkili olabileceğini göstermektedir. Bu doğrultuda yapılan çalışmanın analiz sonuçlarını değerlendirmekte fayda vardır.

Çalışmanın analiz sonuçları sonucunda insan kaynakları uygulamalarının tüm boyutlarının (davranış ve tutum, kapsamlı eğitim, takım esaslı etkileşimli eğitim, hedefleri karşılamak için teşvikler, iş becerileri eğitimi, performans geribildirimi, yazılı politika) girişimcilik yöneliminin boyutları (yenilikçilik ve risk alma) üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, örgütlerde tüm süreçlerin başlangıç noktasını oluşturan çalışanların örgütün yenilikçiliği ve risk almayı içeren stratejik kararlarında ne derece etkili olduğunu göstermektedir.

Örgütsel öğrenme yeteneğinin düzenleyicilik etkisi ile ilgili sonuçlara bakıldığında ise 2 boyut altında (Sistem Yönetimi, Bilgi Paylaşımı ve Deneyim) birleşen boyutların insan kaynakları uygulamalarının yenilikçilik üzerine etkisinde negative yarı düzenleyici değişken etkisi gösterdiği ortaya çıkmıştır. Sistem yönetimi; davranış ve tutum, kapsamlı eğitim, takım esaslı etkileşimli eğitim, hedefleri karşılamak için teşvikler ve yazılı politika boyutlarında; bilgi paylaşımı ise davranış ve tutum, takım esaslı etkileşimli eğitim boyutlarında negatif yarı düzenleyici etki göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre insan kaynakları uygulamalarının risk alma ile ilişkisinde örgütsel öğrenme yeteneği boyutlarının düzenleyicilik etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak sistem yönetimi ile bilgi paylaşımı ve deneyim boyutlarının tüm analizlerde bağımsız değişken özelliği gösterdiği ortaya çıkmıştır. Örgütün dış çevresinden elde edilen ve örgüt içine bir sistem dahilinde entegre edilen bilgi öğrenmeyi örgütsel düzeye taşımak ve sürekli hale getirmek için ilk adımı oluşturmaktadır. Bu durumun devamlılığı için yönetimin süreci desteklemesi, örgütte bu doğrultuda bir kültürün oluşması ve örgüt vizyonunun çalışanlartarafından da bilinmesi gerekmektedir. Örgütsel öğrenme yeteneği olan örgütler farklı alanlarda gelişim sağlamaya devam edecektir. Bu kapsamda örgütler daha güçlü ve daha cesur stratejik kararlar doğrultusunda hareket edebilir. Özellikle bilginin önemli bir güç haline geldiğigünümüz iş dünyasında örgütselöğrenme yeteneğini kültür haline getirebilen örgütlermevcut süreçlerini

iyileştirmenin yanı sıra daha yenilikçi, daha proaktif, risk alma gücü ve belirsizliğe toleransı yüksek kararlar alabilen, yani girişimcilik yönelimifazla örgütler olacaktır.

Girişimcilik yönelimi, örgütsel öğrenme yeteneği ve insan kaynakları uygulamaları birbirini destekleyici nitelikte olan konulardır. Ancak literatürde bu 3 değişkenin bir arada ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın literatürdeki bu boşluğu giderici nitelikte olmasının, bundan sonraki çalışmalar için bir adım niteliğinde olmasının yanı sıra iş dünyası için de önemli veriler içerdiği düşünülmektedir. Bu kaspamda çalışmanın hem literatüre hem de insan kaynakları çalışanlarına katkı sağlayıcı nitelikte olduğu ifade edilebilir.

İnsan kaynakları uygulamaları, girişimcilik yönelimi ve örgütsel öğrenme yeteneği iş dünyası ile yakından ilişkili olan ve yoğun rekabet ortamında örgütü güçlü kılacak unsurlardır. Zorlu çevresel koşullarda örgütlerin hayatta kalabilmeleri stratejik kararlarla çevrelerindeki fırsatları değerlendirmeleri, proaktif ve yenilikçi davranmaları ile doğru orantılıdır. Bu bağlamda girişimcilik yönelimi örgütler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Dolayısıyla örgütlerin bu durumun bilincinde hareket etmelerinde fayda vardır. Örgütün temel taşının çalışanlar olduğu ve çalışanların tüm faaliyetleri etkilediği düşünülecek olursa özellikle insan kaynakları çalışanlarının bu bilinçte olması son derece önemlidir. Çünkü işe alımdan performans yönetimine kadar tüm süreçlerde çalışanlara dokunan insan kaynakları departmanı faaliyetleri aracılığı ile örgütsel süreçlere etki etmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları yöneticilerinin örgüte stratejik kararlar doğrultusunda katkı sağlayacak, yeni fikirler üretebilecek, gelişime açık çalışanları dahil etmesi, mevcut çalışanlarında bu yönde eğitimler almalarını sağlaması, çalışanların örgütün vizyonu doğrultusunda hareket etmesi için çalışmalar yapması tavsiye edilebilir. Bu bağlamda yeni fikirlerin ortaya çıkabileceği organizasyonlar gerçekleştirmek ve iç eğitimler vasıtasıyla vizyonu, örgütün hedeflerini paylaşmak faydalı olabilir.

Bu çalışmanın örneklemi üretim, bilişim, perakende, iş sağlığı ve güvenliği, danışmanlık, bankacılık sektörlerini kapsamaktadır. Dolayısıyla çalışmanın daha farklı sektörlerde yapılmasının ya da daha fazla örneklemden oluşmasının literature katkı sağlayıcı nitelikte olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Adair, J. G. (1984). The Hawthorne Effect: A Reconsideration of The Methodological Artifact. *Journal of Applied Psychology*.69(2): 334.

Ahmad, S., ve Schroeder, R. G. (2003). The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences. *Journal of operations Management*. 21(1): 19-43.

Ahmed, R., ve Azmi bin Mohamad, N. (2016). Exploring the relationship between multi-dimensional top management support and project success: An international study. *Engineering Management Journal*. 28(1): 54-67.

Ahmed, N. O. A. (2016). Human resource management practices and corporate entrepreneurship: The mediating role of organizational commitment.

Ahmed, S., Ahmad, F. B., ve Joarder, M. H. R. (2016). HRM practices-engagement-performance relationships: A conceptual framework for RMG sector in developing economy. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 7(4): 87.

Altinay, L., Madanoglu, M., De Vita, G., Arasli, H., ve Ekinci, Y. (2016). The interface between organizational learning capability, entrepreneurial orientation, and SME growth. *Journal of Small Business Management*. 54(3): 871-891.

Anderson B.S., Covin J.G., ve Slevin D.P. (2009). Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning: an empirical investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal* (3): 219–241.

Antoncic, B., ve Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*. 16(5): 495-527.

Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*. 55(5): 115-125.

Argyris, C. (1995). Action science and organizational learning. *Journal of managerial psychology*. 10(6): 20-26.

Armstrong, M., ve Baron, A. (2002). *Strategic HRM: The key to improved business performance*. CIPD Publishing.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 11th edition.*

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. KoganPagePublishers.

Armstrong, M., ve Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover.*The Academy of Management Journal.*37(3): 670-687.

Autio, E., ve Yli-Renko, H. (1998). New, technology-based firms in small open economies—an analysis based on the Finnish experience. *Research Policy*. 26(9): 973-987.

Bacon, N., Ackers, P., Storey, J., ve Coates, D. (1996). It's a small world: managing human resources in small businesses. *International journal of human resource management*. 7(1): 82-100.

Baird, L., ve Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*. 13(1): 116-128.

Barney, J., Wright, M., ve KetchenJr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*. 27(6): 625-641.

Baron, R. M, ve 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.

Basım, N., Şeşen, H., ve Meydan, C. H. (2009). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma.*Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 64(03): 27-44.

Becherer, R. C., ve Maurer, J. G. (1999). The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. *Journal of small business management*. 37(1): 28.

Behram, N. K., ve Özdemirci, A. (2014). The empirical link between environmental conditions, organizational culture, corporate entrepreneurship and performance: the mediating role of corporate entrepreneurship. *International Journal of Business and Social Science*. 5(2).

Bhatnagar, J., ve Sharma, A. (2005). The Indian perspective of strategic HR roles and organizational learning capability. *The International Journal of Human Resource Management*. 16(9):1711-1739.

Bordoloi, S. K., ve Matsuo, H. (2001). Human resource planning in knowledge-intensive operations: A model for learning with stochastic turnover. *EuropeanJournal of Operational Research*. 130(1): 169-189.

Boxall, P., ve Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Macmillan International HigherEducation.

Budak, G. (2000). Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15(1).

Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrativesciencequarterly*. 223-244.

Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a processstudy. *Management science*. 29(12): 1349-1364.

Byars, L. L., ve Rue, L. W. (2004). *Human Resource Management (71 h ed.).*

Cangelosi, V. E., ve Dill, W. R. (1965). Organizational learning: Observations toward a theory. *Administrative Science Quarterly*. 175-203.

Cappelli, P., ve Crocker-Hefter, A. (1996). Distinctive human resources are firms' core competencies. *Organizational Dynamics*. 24(3): 7-22.

Carayannis, E. G., Popescu, D., Sipp, C., ve Stewart, M. (2006). Technological learning for entrepreneurial development (TL4ED) in the knowledge economy (KE): case studies and lessons learned. *Technovation*. 26(4): 419-443.

Carrier, C. (1994). Intrapreneurship in large firms and SMEs: a comparativestudy. *International Small Business Journal*. 12(3): 54-61.

Castrogiovanni, G. J., Urbano, D., ve Loras, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower*. 32(1): 34-47.

Chia, P. L., Yahya, K. K. Y. K., ve Yean, T. F. (2016). The relationship between commitment-based HR practices and organizational performance: the role of organizational learning capabilities as a mediator. *Information Management and Business Review*. 8(2): 63-75.

Chiva, R., Alegre, J., ve Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the work force. *International Journal of Manpower*. 28(3/4): 224-242.

Chiva, R., ve Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*. 20(3): 323-340.

Chiva-Gómez, R. (2004). The facilitating factors for organizational learning in the ceramic sector. *Human Resource Development International*. 7(2): 233-249.

Chung, L. H., ve Gibbons, P. T. (1997). Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital. *Group&Organization Management*. 22(1): 10-30.

Chung-Wen, Y. (2008). The relationships among leadership styles, entrepreneurial orientation, and business performance. *Managing Global Transitions*. 6(3): 257.

Cohen, W. M., ve Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. 35(1): 128-152.

Cook, S. DN, ve Yanow, D. (1993). *Culture and organizational Ieaming Journal of Management lnquiry*. (2): 373-390.

Covin, J. G., ve Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 23(3): 47-63.

Covin, J. G., ve Slevin, D. P. (1989). Strategic management of smallfirms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*. 10(1): 75-87.

Covin, J. G., ve Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firmbehavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 16(1): 7-26.

Covin, J. G., ve Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*: 16(1): 7-26.

Covin, J. G., ve Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship theory and practice*. 36(4): 677-702.

Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., ve Djurfeldt, L. (1995). Organizational learning: Dimensions for a theory. *The International Journal of Organizational Analysis*. 3(4): 337-360.

Dabić, M., Ortiz-De-Urbina-Criado, M., ve Romero-Martínez, A. M. (2011). Human resource management in entrepreneurial firms: a literature review. *International Journal of Manpower*. 32(1): 14-33.

Dada, O., ve Fogg, H. (2016). Organizational learning, entrepreneurial orientation, and the role of university engagement in SMEs. *International Small Business Journal*. 34(1): 86-104.

Daft, R. L., ve Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretationsystems. *Academy of managementreview*. 9(2): 284-295.

Dal Zotto, C., ve Gustafsson, V. (2008). Human resource management as an entrepreneurial tool. *International Handbook of Entrepreneurship and HRM*, 89-110.

Davis, J. L., Greg Bell, R., Tyge Payne, G., ve Kreiser, P. M. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: The moderating role of managerial power. *American Journal of Business*. 25(2): 41-54.

De Jong, J. P., ve Vermeulen, P. A. (2006). Determinants of product innovation in small firms: A comparison across industries. *International small business journal*. 24(6): 587-609.

Den Hartog, D. N., ve Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1): 55-78.

Dees, J. G. (1998). Enterprising non profits. *Harvard business review*. 76: 54-69.

Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. NJ: Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River.

DiBella, A. J., Nevis, E. C., ve Gould, J. M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*. 33(3): 361-379.

Duncan, R., ve Weiss, A. (1979). *Organizational learning: Implications for organizational design.* In B. Staw (Ed.), Research in organizational behavior (Vol. 1, pp. 75-123). Greenwich, CT: JAI

Ellinger, A. E., Daugherty, P. J., ve Keller, S. B. (2000). The relationship between marketing/logistics interdepartmental integration and performance in US manufacturing firms: an empirical study. *Journal of Business Logistics*. 21(1):1.

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Press Publishing Delivery.

Erić-Nielsen, J. (2015). Corporate entrepreneurship, organizational learning and knowledge implementation. *Ekonomskihorizonti*. 17(3): 203-217.

Evans, W. R., ve Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*. 31(5): 758-775.

Fernández-Mesa, A., ve 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. (2002, June). Corporate entrepreneurship: a strategic and structural perspective. In *International Council for Small Business*. (47): 16-19.

Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., ve Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of management*. 25(3): 385-415.

Fiol, C. M., ve Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*. 10(4):803-813.

Fletcher, C., ve Perry, E. L. (2002). Performance appraisal and feedback: A consideration of national culture and a review of contemporary research and future trends.

Florén, H., Rundquist, J., ve Fischer, S. (2016). Entrepreneurial orientation and human resource management: effects from HRM practices. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. *3*(2): 164-180.

Fong, C. Y., Ng, Y. K., Tan, P. S. H., ve Seow, A. N. (2013). Does leadership and HRM matter on corporate entrepreneurship. *Human Resource Management Research*. 3(1): 7-10.

Garcia-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., ve Verdú-Jover, A. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*. 106(1): 21-42.

Garcia-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., ve Verdu-Jover, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, *27*(9), 547-568.behavior. *Entrepreneurshiptheoryandpractice*. 16(1): 7-26.

Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of managementreview*. 10(4): 696-706.

Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*. 71(4): 378-391.

Giraud Voss, Z., Voss, G. B., ve Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stake holder support. *European Journal of Marketing*. (9/10): 1132-1150.

Goh, S. C. (1998). Toward a learning organization: The strategic building blocks. *SAM Advanced Management Journal*. 63: 15-22.

Goh, S. C. (2003). Improving organizational learning capability: lessons from two case studies. *The learning organization*. 10(4): 216-227.

Goh, S., ve Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*. 15(5): 575-583.

Gomes, G., ve Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração (São Paulo)*. 52(2): 163-175.

Gomezelj Omerzel, D., ve Antončič, B. (2008). Critical entrepreneur knowledge dimensions for the SME performance. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9): 1182-1199.

Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*. 7(4): 375-387.

Greene, P. G., Brush, C. G., ve Hart, M. M. (1999). The corporate venture champion: A resource-based approach to role and process. *Entrepreneurship theory and practice*. 23(3): 103-122.

Greer, C. R. (2001). *Strategic human resource management*.

Guth, W. D., ve Ginsberg, A. (1990). Guesteditors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*. 5-15.

Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of management Journal*.44(1): 180-190.

Guzzo, R. A., ve Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annualreview of psychology*. 47(1): 307-338.

Haase, H., Franco, M., ve Félix, M. (2014). Organisational learning and intrapreneurship: evidence of interrelated concepts. *Leadership&Organization Development Journal*. 36(8): 906-926.

Hailekiros, G. S., ve Renyong, H. (2016). The effect of organizational learning capability on firm performance: Mediated by technological innovation capability. *European Journal of Business Management*. 8(30): 87-95.

Hamilton, R. T., ve Harper, D. A. (1994). The entrepreneur in theory and practice. *Journal of economic Studies*. 21(6): 3-18.

Hao J., Wei J., ve Yu J. (2010), ‘‘An Empirical Study on Paths to Develop Dynamic Capabilities: From the Perspectives of Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning’’*Frontier of Business Research China.* 4(1): 47-72.

Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human resource management review*. 15(1): 21-41.

Hayton, J., ve Macchitella, U. (2013). HRM, organizational culture and entrepreneurial capabilities: The role of individual and collective knowledge processes. *ERC Research Paper*. *5*.

Hébert, R. F., ve Link, A. N. (1989). Insearch of the meaning of entrepreneurship. *Small business economics*. 1(1): 39-49.

Herbert, T. T., ve Brazeal, D. V. (1998, January). The future of the corporation: Corporate entrepreneurship on the fly. In *Annual Meeting of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship, Clearwater, Florida*.

Hernandez, M. (2000, March). Translation, validation, and adaptation of an instrument to assess learning activities in the organization: the Spanish version of the modified ‘Dimensions of the Learning Organization Questionnaire’. In *Academy of Human Resource Development 2000 Conference Proceedings*. BatonRouge, LA: Academy of Human Resource Development.

Hong, J. (1999). Structuring for organizational learning. *The learning organization*. 6(4): 173-186.

Hooi, L. W., ve Ngui, K. S. (2014). Enhancing organizational performance of Malaysian SMEs: the role of HRM and organizational learning capability. *International Journal of Manpower*. 35(7): 973-995.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., ve Zahra, S. A. (2002). Middlemanagers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of business Venturing*. 17(3): 253-273.

Hostager, T. J., Neil, T. C., Decker, R. L., ve Lorentz, R. D. (1998). Seeing environmental opportunities: effects of intrapreneurial ability, efficacy, motivation and desirability. *Journal of Organizational Change Management*. 11(1): 11-25.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*. 2(1): 88-115.

Hult, G. T. M., ve Ferrell, O. C. (1997). Global organizational learning capacity in purchasing: construct and measurement. *Journal of businessresearch*. 40(2): 97-111.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., ve Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firmperformance. *Academy of Management journal*. 40(1):171-188.

Ileana Petrescu, A., ve Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*. 29(7): 651-667.

Inyang, B. J. (2011). Creating value through people: Best human resource practices in Nigeria. *International business and management*. 2(1): 1-11.

Jackson, S. E., ve Schuler, R. S. (1992). HRM practices in service-based organizations: a role theory perspective. *Advances in services marketing and management*. 1: 123-157.

Jennings, D. F., ve Lumpkin, J. R. (1989). Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. *Journal of management*. 15(3): 485-502.

Jensen, M. C., ve Meckling, W. H. (1976). Theory of thefirm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*. *3*(4): 305-360.

Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., ve Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. Journal of businessresearch. 58(6): 715-725.

Jiang, X., Yang, Y., Pei, Y. L., ve Wang, G. (2016). Entrepreneurial orientation, strategic alliances, and firm performance: Inside the black box. *Long Range Planning*. 49(1): 103-116.

Jones, G. R., ve Butler, J. E. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. *Journal of management*. 18(4): 733-749.

Jose, P. E. (2013). Modgraph: A computer programme to graphically display moderation [Computer software].

Kaya, N. (2006). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. *The International Journal of Human Resource Management*. 17(12): 2074-2090.

Kaya, N., ve Peçen, Ü. (2013). Amerika Birleşik Devletleri firmalarında insan kaynakları yönetimi uygulamaları, organizasyonel iklim ve organizasyonel yenilikçilik düzeyi.

Kim, D. H. (1998). The link between individual and organizational learning. *The strategic management of intellectual capital*. 41: 62.

Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of business venturing*. 12(3): 213-225.

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.

Kuratko, D. F., Montagno, R. V., ve Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic management journal*. 49-58.

Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century: Guesteditor's perspective. *Journal of Leadership&Organizational Studies*. 13(4): 1-11.

Lado, A. A., ve Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*. 19(4): 699-727.

Lamba, S., ve Choudhary, N. (2013). Impact of HRM practices on organizational commitment of employees. *International Journal of Advancements in Research & Technology*. 2(4): 407-423.

Lauring, J., ve Selmer, J. (2012). Knowledge sharing in diverse organisations. *Human Resource Management Journal*. 22(1): 89-105.

Lee, J., ve Miller, D. (1999). People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. *Strategic Management Journal*. 20(6): 579-593.

Lee, K., Kim, Y., ve Koh, D. (2016). Organizational learning, top management team's entrepreneurial alertness, and corporate entrepreneurship in high-tech firms. *Asian Journal of Technology Innovation. 24(3):* 338-360.

Lee, S. M., Lim, S. B., ve Pathak, R. D. (2011). Culture and entrepreneurial orientation: a multi-countrystudy. *International Entrepreneurshipand Management Journal*. 7(1): 1-15.

Lee, S. M., ve Peterson, S. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of world business*. 35(4): 401-416.

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., ve Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In *Research in personel and human resources management* (ss. 217-271). EmeraldGroup Publishing Limited.

Levitt, B., ve March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annualreview of sociology*. 14(1): 319-338.

Liu, Y., Combs, J. G., KetchenJr, D. J., ve Ireland, R. D. (2007). Thevalue of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*. 50(6): 503-511.

López-Cabrales, A., Real, J. C., ve Valle, R. (2011). Relationships between human resource management practices and organizational learning capability: The mediating role of human capital. *Personnel Review*. 40(3): 344-363.

López, S. P., Peón, J. M. M., ve Ordás, C. J. V. (2006). Human resource management as a determining factor in organizational learning. *Management Learning*. 37(2): 215-239.

Luchsinger, V., ve Bagby, D. R. (1987). Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons, andcontrasts. *SAM Advanced Management Journal*. 52(3): 10.

Lukito, H., Salleh, M. F. M., ve Husin, N. A. (2007). The Impact of Human Resource Information System and Organizational Learning on Public Universities' Performance.

Lumpkin, G. T., ve Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of ManagementReview*. 21(1): 135-172.

Lumpkin, G. T., ve Lichtenstein, B. B. (2005). The role of organizational learning in the opportunity–recognition process. *Entrepreneurship theory and practice*. 29(4): 451-472.

Macchitella, U. (2008). The effect of human resource management practices on organizational performance through corporate entrepreneurship.

Mahoney, T. A., ve Deckop, J. R. (1986). Evolution of concept and practice in personel administration/human resource management (PA/HRM). Journal of Management. 12(2): 223-241.

Marsick, V. J., ve 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.

Martín-Rojas, R., García-Morales, V. J., ve García-Sánchez, E. (2011). The influence on corporate entrepreneurship of technological variables. *Industrial Management & Data Systems*. 111(7): 984-1005.

Martín-Rojas R., García-Morales V. J, ve Mihi-Ramírez A. (2011). How can we increase Spanish technology firms' performance? *Journal of Knowledge Management.*15(5): 759-778.

Masomi E., Eghdami A., Asl M.D., Ashore S. ve Ghanimat P. (2013). The Relationship Between Organizational Climate Dimensions and Corporate Entrepreneurship. *Research Journal of Recent Sciences*.2(1): 107-113.

McGill, M. E., SlocumJr, J. W., ve Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizationa ldynamics*. 21(1): 5-17.

Messersmith, J. G., ve Wales, W. J. (2013). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International Small Business Journal*. 31(2): 115-136.

Mickan, S., ve Rodger, S. (2000). Characteristics of effective teams: a literature review. *Australian Health Review*. 23(3): 201-208.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*. 29(7): 770-791.

Miller, D. (1996). A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. *Journal of Management*. 22(3): 485-505.

Miller, D., ve Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science.* 24(9): 921-933.

Miller, D., ve Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic management journal*. 4(3): 221-235.

Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*. 16(2): 44-53.

Molina, C., ve Callahan, J. L. (2007). From Organizational Learning to Organizational Performance: The Influence of Individual Learning and Intrapreneurship. *Online Submission*.

Montuori, L. A. (2000). Organizational longevity-Integrating systems thinking, learning and conceptual complexity. *Journal of organizational change management*. 13(1): 61-73.

Morris, M. H., ve Jones, F. F. (1993). Human resource management practices and corporate entrepreneurship: An empirical assessment from the USA. *International Journal of Human Resource Management*. 4(4): 873-896.

Morris, M. H., Webb, J. W., ve Franklin, R. J. (2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 35(5): 947-971.

Mustafa, M., Richards, J. J., ve Ramos, H. M. (2013). High performance human resource practices and corporate entrepreneurship: The mediating effect of middle managers knowledge collecting and donating behaviour. *Asian Academy of Management Journal*. 18(2): 17.

Naffziger, D. (1995). Entrepreneurship: A person based theory approach. *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*. 2: 21-50.

Nevis, E. C., DiBella, A. J., ve Gould, J. M. (1997). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*. 36: 73-85.

Ngo, H. Y., Turban, D., Lau, C. M., ve Lui, S. Y. (1998). Human resource practices and firm performance of multinational corporations: Influences of country origin. *International Journal of Human Resource Management*. 9(4):632-652.

Nielsen, R. P., Peters, M. P., ve Hisrich, R. D. (1985). Intrapreneurship strategy for internal markets—corporate, non-profit and government institution cases. *Strategic management journal*. 6(2): 181-189.

Olorunniwo, F., ve Udo, G. (2002). The impact of management and employees on cellular manufacturing implementation. *International Journal of Production Economics*. 76(1): 27-38.

Oltra, V., ve Alegre, J. (2011). Explaining the link between human resource practices and innovation performance: The role of organizational learning processes. *Spain: University of Valencia*.

Özdemirci, A., ve Behram, N. K. (2014). Linking human resources practices to corporate entrepreneurship: The mediating role of perceived organizational support. *Business Management and Strategy*. 5(1): 56.

Pearce, J. A., Fritz, D. A., ve Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *EntrepreneurshipTheory and Practice*. 34(1): 219-248.

Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*.40(2): 96-124.

Pfeffer, J., ve Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspectives*. 13(2): 37-48.

Prue, D. M., ve Fairbank, J. A. (1981). Performance feedback in organizational behavior management: A review. *Journal of Organizational Behavior Management*. 3(1): 1-16.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., ve Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*. 33(3): 761-787.

rezaRouniasi, M., Mihani, G., Heydari, A., ve Rezaii, P. (2013). The relationship between organizational learning capability and corporate entrepreneurship development (casestudy: telecommunication company of Hamedan). *Advances in Environmental Biology*. 2486-2494.

Rezaei, J., Ortt, R., ve Scholten, V. (2013). An improved fuzzy preference programming to evaluate entrepreneurship orientation. *Applied Soft Computing*. 13(5): 2749-2758.

Robbins, H., ve Finley, M. (1995). *Why teams don'twork: What went wrong and how to make it right.* Princeton, NJ: Peterson's.

Roberts, E. B., ve Berry, C. A. (1984). *Entering new businesses: Selecting strategies for success.*

Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., ve Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of management*. 27(4): 431-449.

Rowley, J. (2000). From learning organisation to knowledge entrepreneur. *Journal of knowledge management*. 4(1):7-15.

Rule, E. G., ve Irwin, D. W. (1988). Fostering intrapreneurship: The new competitive edge. *Journal of Business Strategy*. 9(3): 44-47.

Rupčić, N., Zekić, Z., ve Kutnjak, G. (2010). Learning environment: framework for successful corporate entrepreneurship. In *International Conference An Enterprise Odysseey: From Crisisto Prosperity-Challenges for Government and Business.*

Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., ve Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*. 54(4): 599-622.

Sambrook, S., ve Roberts, C. (2005). Corporate entrepreneurship and organizational learning: a review of the literature and the development of a conceptual framework. *Strategic Change*. 14(3): 141-155.

Sarıkaya, M, Kök S., ve Babacan S. (2016). Öğrenen Örgütün İç Girişimcilik Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *International Conference on Eurasian Economies, Session 1B: Girişimcilik.* 181-189.

Savoiu, G. (2010). Enterprise, Entrepreneur and Entrepreneurship-The Main Semantic Chain in Contemporary Economics. *Limbaj si Context*. 2(1): 65.

Shahhoseini S., Piri M. (2015), Investigation the Relationship between Organizational Learning and Organizational Entrepreneurship at the University of Applied - Science in Western Azerbaijan Province.*Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*. 4(12): 163-169.

Sharma, P., ve Chrisman, S. J. J. (2007). Toward a reconciliation of the definition al issues in thefield of corporate entrepreneurship. In *Entrepreneurship* (ss. 83-103). Springer, Berlin, Heidelberg.

Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C., ve Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management*. 49(4): 715-741.

Schendel, D. (1990). Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. 1-3.

Schroeder, H. (2012). The importance of human resource management in strategic sustainability: An art and science perspective. *Journal of Environmental Sustainability*. 2(2): 4.

Schneider, B., White, S. S., ve Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of appliedPsychology*. 83(2): 150.

Schuler, R. S., ve MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*. 23(3): 241-255.

Shute, V. J. (2008). Focus on formative feedback. *Review of educational research*. 78(1): 153-189.

Simsek, Z., Lubatkin, M. H., Veiga, J. F., ve Dino, R. N. (2009). The role of an entrepreneurially alert information system in promoting corporate entrepreneurship. *Journal of business research*. 62(8): 810-817.

Sirén, C., Hakala, H., Wincent, J., ve Grichnik, D. (2017). Breaking the routines: Entrepreneurial orientation, strategic learning, firm size, and age. *LongRange Planning*. 50(2): 145-167.

SlocumJr, J. W., McGill, M., ve Lei, D. T. (1994). The new learning strategy: anytime, anything, anywhere. *Organizational dynamics*. 23(2): 33-47.

Snell, S. A., ve Dean Jr, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management journal*: 35(3): 467-504.

Stata, R. (1989). Organizational Learning – The Key to Management Innovation. *Sloan Management Review*.30(3): 63-74.

Stearns, T. M., ve Hills, G. E. (1996). Entrepreneurship and new firm development: A definitional introduction. *Journal of business research*. 36(1): 1-4.

Stevenson, H. H., ve Jarillo, J. C. (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. In *Entrepreneurship* (ss. 155-170). Springer, Berlin, Heidelberg.

Stopford, J. M., ve Baden-Fuller, C. W. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*. 15(7): 521-536.

Storey, J., Wright, P. M., ve Ulrich, D. O. (Eds.). (2008). *The Routledge companion to strategic human resource management*. Routledge.

Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism management*. 31(2): 221-231.

Tang, G., Wei, L. Q., Snape, E., ve Ng, Y. C. (2015). How effective human resource management promotes corporate entrepreneurship: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*. 26(12): 1586-1601.

Tannenbaum, S. I. (1997). Enhancing continuous learning: Diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management: Published in Cooperationwiththe School of Business Administration, TheUniversity of Michigan and in alliancewiththeSociety of Human Resources Management*. 36(4): 437-452.

Tarricone, P., ve Luca, J. (2002). Successful teamwork: A case study.

Teng, B. S. (2007). Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: A resource-based approach toward competitive advantage. *Journal of Management studies*. 44(1): 119-142.

Taylor, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. Harper&Brothers.

Thomson, N., ve McNamara, P. (2001). Achieving post-acquisition success: The role of corporate entrepreneurship. *LongRange Planning*. 34(6):669-697.

Ulrich, D., Jick, T., ve VonGlinow, M. A. (1993). High-impactlearning: Building and diffusing learning capability. *Organizational dynamics.* 22(2): 52-66.

Van Praag, C. M. (1999). Some classic views on entrepreneurship. *De economist*. 147(3): 311-335.

Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship theory and practice*. 32(4): 635-657.

Watkins, K. E., ve Marsick, V. J. (1996). Inaction. *Creating the Learning Organization. Alexandria VA: American Society for Training and Development*.

Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*. 27(5): 515-535.

Wijayanti, T., Hubeis, M., ve Muksin, M. (2015). Marketing Strategies For Developing Agrotourism in Jember Regency. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship (IJBE)*. 1(3): 148.

Wiklund, J., ve Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*. 20(1):71-91.

Wood, S. (2004). Fully On-the-Job Training: Experiences and Steps Ahead. *National Centre for Vocational Education Research (NCVER)*.

Wood, S., ve De Menezes, L. (1998). High commitment management in the UK: Evidence from the work place industrial relations survey, and employers' man power and skill spractices survey. *Human Relations*. 51(4): 485-515.

Wood, C. C., Holt, D. T., Reed, T. S., ve Hudgens, B. J. (2008). Perceptions of corporate entrepreneurship in air force organizations: antecedents and outcomes. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. 21(1): 117-131.

Wright, P. M., ve Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*. 28(3): 247-276.

Wright, P. M., ve McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*. 18(2): 295-320.

Yang, B., Watkins, K. E., ve Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human resource development quarterly*. 15(1): 31-55.

Yılmaz, H., ve Görmüş, A. Ş. (2012). Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*. 7(26).

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr, J. W., ve Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*. 39(4): 836-866.

Yüksel, Ö. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Ankara*:* Kalkan Matbaacılık.

Zacharatos, A., Barling, J., ve Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of applied psychology*. 90(1): 77.

Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of business venturing*. 6(4): 259-285.

Zahra, S. A. (1993). Environment, corporateentrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of business venturing*. 8(4): 319-340.

Zahra, S. A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of business venturing*. 10(3): 225-247.

Zahra, S. A. (1996). Technology strategy and new venture performance: a study of corporate-sponsored and independent biotechnology ventures. *Journal of business venturing*. 11(4): 289-321.

Zahra, S. A. (2012). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: Exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small business economics*. 38(1): 51-65.

Zajac, E. J., Golden, B. R., ve Shortell, S. M. (1991). New organizational forms for enhancing innovation: The case of internal corporate joint ventures. *Management Science*. 37(2): 170-184.

Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., ve Kole, M. (2016). Strategic human resource management and firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 235:372-381.

Zhai, X., Liu, A. M., ve Fellows, R. (2013). Role of human resource practices in enhancing organizational learning in Chinese construction organizations. *Journal of Management in Engineering*. 30(2): 194-204.

Zhang, Z., ve Jia, M. (2010). Using social Exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on Corporate Entrepreneurship: EvidencefromChina. *Human Resource Management*. 49(4): 743-765.

Zhao, Y., Li, Y., Lee, S. H., ve BoChen, L. (2011). Entrepreneurial orientation, organizational learning, and performance: evidence from China. *Entrepreneurship theory and practice*. 35(2): 293-317.

EK

EK 1: Anket

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde yürütülmekte olan ‘‘İnsan Kaynakları Uygulamalarının Girişimcilik Yönelimi Üzerine Etkisi: Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Düzenleyici Rolü’’ başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmını oluşturmaktadır.

Yanıtlarınız yalnızca bilimsel araştırma kapsamında kullanılacak ve tümüyle gizli tutulacaktır. İfadelere ilişkin görüşlerinizi içtenlikle belirtmeniz çalışmanın sağlığı ve amacına ulaşması açısından önem taşımaktadır.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Yıldız ÖZTÜRK

Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz? a. ( ) Kadın b. ( ) Erkek
2. Yaşınız? a. ( ) 20-29 b. ( ) 30-39 c. ( ) 40-49 d. ( ) 50-59 e. ( ) 60 ve üzeri
3. Medeni Haliniz? a. ( ) Evli b. ( ) Bekar
4. Eğitim Durumunuz? a. ( ) Lise b. ( ) Ön Lisans c. ( ) Lisans d. ( ) Yüksek Lisans e. ( ) Doktora f. (Diğer)..…
5. Kurumdaki Çalışma Süreniz? a. ( ) 5 yıl ve daha az b. ( ) 6-10 yıl c. ( ) 11- 15 yıl d. ( ) 16-20 yıl e. ( ) 21 yıl ve üzeri
6. Meslekteki Çalışma Süreniz? a. ( ) 5 yıl ve daha az b. ( ) 6-10 yıl c. ( ) 11- 15 yıl d. ( ) 16-20 yıl e. ( ) 21 yıl ve üzeri
7. Gelir Durumunuz? a.( ) 1000 TL’den az b.( ) 1000-1999 c.( ) 2000-2999 d. ( ) 3000-3999 e.( )4000-4999f.( )5000 ve üzeri
8. Departmanınız?.....
9. Görev Ünvanınız?.....

	Aşağıda yer alan ifadeler "**<u>ŞİRKETİNİZDEKİ</u>''** İnsan Kaynakları Uygulamalarını belirlemeye yöneliktir. Lütfen yandaki ölçeği dikkate alarak her bir ifadeyi değerlendiriniz. **<u>ŞİRKETİM ya da ŞİRKETİMDE;</u>**	*Kesinlikle Katılmıyorum* *1*	*Katılmıyorum* *2*	*Kararsızım* *3*	*Katılıyorum* *4*	*Kesinlikle Katılıyorum* *5*
	Takım çalışmasına yatkınlık, çalışan seçiminde bir kriter olarak kullanılır					
	Çalışan seçiminde, problem çözme becerisi bir kriter olarak kullanılır.					
	Çalışan seçiminde, iş değerleri ve davranışsal tutumlar bir kriter olarak kullanır.					
	İmalat süreçlerini geliştirecek fikirlere sahip çalışanlar seçer.					
	Eğitimler için yeterli zaman tahsis edilir.					
	Eğitimler için yeterli bütçe tahsis edilir.					
	Eğitimler tatmin edici sonuçlar ortaya koyacak niteliktedir					
	Tüm çalışanlar, için eğitim planları geliştirilir ve takip edilir.					
	Eğitim programları sürekli olarak değerlendirilir.					
	Tüm çalışanlar, sürekli olarak eğitime tabi tutulur.					
	Çalışanlara, çalışan el kitabını gözden geçirdiklerine dair bir form imzalatılır.					
	Resmi ve yazılı bir disiplin politikasına sahiptir.					
	Yazılı prosedürlere ve talimatlara özel bir önem verilir					
	Problem çözme toplantılarında, karar vermeden önce tüm takım üyelerinin fikir ve düşüncelerini almak için gayret gösterilir.					
	Amirler, çalışanlarını bir takım olarak çalışmaya teşvik eder.					
	Amirler, çalışanlarınıfikir alışverişinde bulunmaları konusunda teşvik eder.					
	Amirler, sıklıkla, ekiplerindeki çalışanlarıntartışma yapabilecekleri grup toplantıları düzenler.					
	Daha uzun süreli bir çalışan, daha fazla iş veya görevi gerçekleştirmeyiöğrenir.					
	Çalışanlar, gerekli olduğu takdirde çalışma arkadaşlarının yerini doldurabilmeleri için çapraz eğitime tabi tutulurlar.					
	Çalışanlar, birden çok görevi yerine getirmeye yönelik eğitim alırlar.					

	Çalışanlar genel becerilerini geliştirmekten ziyade, özel beceriler kazanmaya teşvik edilir.					
	Teşviksistemi, çalışanları şirket amaçlarını takip edebilmesi için cesaretlendirir.					
	Teşvik sistemi şirket amaçlarını başarıyla gerçekleştiren çalışanlarını ödüllendirme konusunda adildir.					
	Ödüllendirme sistemi, şirkete en çok katkıyı yapan çalışanları ayırt eder.					
	Teşvik sistemi, şirket hedeflerine ulaşabilme konusunda çalışanlarınıcesaretlendirir.					
	Hedefler, amaçlar ve stratejiler tüm çalışanlara iletilir.					
	Çalışanlar, şirketimizde rekabetçi olabilmek için nasıl bir planlama yapıldığını bilirler					
	Çalışanlar, şirketimizin uzun dönemli rekabet stratejisini bilirler					
	Hata ve kusur oranları grafiklerle, çalışanlara duyurulur.					
	Çalışma saatlerine uyma durumu, grafiklerle çalışanlara duyurulur.					
	Makine arızalarının sıklığı, grafiklerle çalışanlara duyurulur.					
	Çalışanlar verimlilikle ilgili bilgilere kolayca ulaşabilirler.					
	Problem çözmek için takım çalışması yöntemiuygulanır					
	Problem çözme ekipleri, üretim geliştirme süreçlerineyardımcı olmaktadır					
	Çalışma ekipleri, problemlerini çözmeyi denemek için olabildiğince cesaretlendirilir					
	Tüm çalışanlar, önemli yeteneklere sahiptir					
	Tüm çalışanlar, bu endüstri için ortalamanın üstünde yeteneklere sahiptir					

	Aşağıda yer alan ifadeler, "**ŞİRKETİNİZİN''** Örgütsel Öğrenme Yeteneğinibelirlemeye yöneliktir.Lütfen yandaki ölçeği dikkate alarak her bir ifadeyi değerlendiriniz. **ŞİRKETİM ya da ŞİRKETİMDE;**	*Kesinlikle Katılmıyorum* *1*	*Katılmıyorum* *2*	*Kararsızım* *3*	*Katılıyorum* *4*	*Kesinlikle Katılıyorum* *5*
	İş süreçlerini geliştirmek için deneyimlemeve yeniliği destekler.					
	Sektör içindeki diğer şirketlerin neler yaptığını takip eder, faydalı ve ilgi çekici olduğuna inandığı uygulama ve teknikleri kullanır					
	Dış kaynaklardan sağlanan (danışmanlar, müşteriler, eğitim firmaları, vb) deneyimler ve fikirler, öğrenme için yararlı bir araç olarak görülür.					
	Çalışanlar görevlerini yerine getirirken kullandıkları yöntem ve prosedürler hakkındaki fikirlerini rahatlıkla ifade edebilir ve öneride bulunabilirler.					
	Hatalar ve başarısızlıklar, tüm düzeylerde her zaman tartışılır ve analiz edilir					
	Çalışanlar, şirket için kullanılabilecek yeni fikirler, program ve faaliyetler hakkında kendi aralarında rahatlıkla konuşabilirler.					
	Takım çalışması, sık kullanılan bir yöntem değildir.					
	Çalışanları uzun süreden beri çalışıyor olmasa da, şirketim halen geçerli ve geçmişteki durumların öğrenilmesine olanak veren araçlara (el kitapları, veri tabanları, dosyalar, örgütsel rutinler vb) sahiptir.					
	Yöneticiler çoğu zaman çalışanlarını önemli karar alma süreçlerine dahil eder					
	Çalışanların eğitimi, yatırımdan daha çok bir masraf olarak görülür.					
	Herhangi bir alandaki değişiklikleri uygulamayı benimseme ve/veya çevresel koşullara ayak uydurma konusuna olumlu bakar.					
	Çalışanların öğrenme yeteneği, temel(kritik) bir unsur olarak görülür.					
	İşe yönelikyenilikçi fikirler ödüllendirilir.					
	Tüm çalışanlar şirketimizin amaçları ile ilgili genel bilgilere sahiptir					
	Tüm parçalar (departmanlar, bölümler, iş grupları ve bireyler) genel hedefleri başarmak için nasıl katkı yapacaklarının oldukça farkındadırlar.					
	Tüm parçalar birbirleriyle koordineli (ahenkli) çalışırlar.					

	Aşağıda yer alan ifadeler, "**ŞİRKETİNİZİN''**Girişimcilik Yöneliminibelirlemeye yöneliktir.Lütfen yandaki ölçeği dikkate alarak her bir ifadeyi değerlendiriniz. **ŞİRKETİM ya da ŞİRKETİMDE;**	***Kesinlikle Katılmıyorum*** ***1***	***Katılmıyorum*** ***2***	***Kararsızım*** ***3***	***Katılıyorum*** ***4***	***Kesinlikle Katılıyorum*** ***5***
	Genellikle Ar-Ge, teknolojik liderlik ve yenilik konularına oldukça güçlü bir destek verir					
	Güvenilir ve gerçek prosedürleri, sistemleri ve yöntemleri destekler					
	Bir şey yapmaya çabalarken, yeni yöntemler denemeye ve sıradışı yeni çözümler aramaya isteklidir.					
	Sektörde yeni ürün ve hizmet sunma konusunda ilkler arasındadır.					
	Rakiplerine karşı ilk eyleme geçen taraftır.					
	Belirsizlik durumunda daima cesur ve aktif bir tutumbenimser.					
	Çoğunlukla yüksek riskli (çok yüksek getiri şansı olan) projeleri tercih eder					
	Faaliyet alanının doğası gereği daima cesur davranır; küçük, taktiksel değişiklikler yapmak yerine geniş kapsamlı stratejik eylemlere yönelir					
	Belirsizlik içeren kararlarla karşı karşıya kaldığında, her zaman, fırsatlardan yararlanma olasılığını en üst düzeye çıkarmaya yönelik cesur bir tutum benimser.					